

INTRODUCCION

Este trabajo de monográfico nace de la necesidad de planificar y desarrollar las estrategias para la penetración más agresiva de un negocio propio, luego de su puesta en marcha el pasado año 2012; además del conocimiento del sector asegurador dominicano, por la experiencia de trabajo de más de 7 años. Por estas razones desde el pensamiento del Anteproyecto de monográfico me embarque en el Diseño de un Plan de Negocios para MG Insurance, S.R.L.

MG Insurance, S.R.L. es una empresa dedicada a la comercialización de seguro de últimos gastos en la Republica Dominicana. Como objeto de estudio, el Diseño de un Plan de Negocios para esta empresa representa una amplia investigación, porque un plan de negocios es un documento completo, donde se plasma desde la idea de negocio hasta el diseño y establecimiento de varios planes como veremos en lo adelante.

En el desarrollo de este monográfico vamos a encontrar las informaciones sobre el origen, evolución y crecimiento de los seguros de vida y de la modalidad de últimos gastos, partiendo de investigaciones realizadas sobre el análisis y consulta de varios libros especializados. Esta investigación responde al planteamiento de una necesidad en el mercado de los seguros de últimos gastos.

Ante los peligros por los que el hombre se ha visto amenazado desde sus orígenes, el mismo ha tratado de buscar soluciones, adoptando

distintas formas de seguro y de distintas actitudes. Actitudes frente al peligro, por ejemplo, convirtiéndose en su propio asegurador; por lo que en la búsqueda de la previsión, el hombre adopta un conjunto de medidas materiales destinadas a evitar o dificultar la ocurrencia de un siniestro y conseguir que si el siniestro se produce, las consecuencias de los daños sean mínimas.

Por esto, el seguro constituye la mejor fórmula y técnicamente, la más eficaz para dar cobertura a los riesgos. Un seguro es una operación en virtud de la cual, una parte (el asegurado) se hace acreedor, mediante el pago de una remuneración (prima), de una prestación que habrá de satisfacerle la otra parte (el asegurador) en caso de que se produzca un siniestro. En sentido general, el propósito del seguro es la compensación de un daño eventual y esta es la definición de cualquier operación que tenga como base un seguro.

Para el desarrollo de este Trabajo Final de Monográfico “Diseño de un Plan de Negocios para la empresa MG Insurance, S.R.L.” dedicada a la comercialización de Seguros de Ultimo Gastos”; el tipo de seguro a mercadear, es el de últimos gastos, llamado también seguro de deceso, que tiene como finalidad garantizar, la prestación del servicio fúnebre, contratado al fallecimiento de cada uno de los asegurados o al reembolso de las cantidades en dinero pactadas en la póliza.

A nivel de cobertura de riesgo, en el seguro de últimos gastos, el riesgo a cubrir, es el fallecimiento de los asegurados, mediante una indemnización o beneficio en dinero (RD\$), para responder ante las gestiones del funeral o velatorio. Este tipo de seguro representa un alivio

en sentido económico, dentro de todo el dolor que representa la pérdida de un ser querido, para la población de menores ingresos de Republica Dominicana.

El mercado de la comercialización de seguros en nuestro país, está catalogado como “un gigante dormido”, posterior a la desaceleración económica que sufrió el país en el año 2009, donde mostro uno de los menores ritmos de crecimiento en prima, aunque el sector asegurador dominicano se caracterizó en estos últimos años por un aumento en la participación de mercado de los seguros de persona en el ramo vida. Esto se puede apreciar en el surgimiento de varias empresas de últimos gastos, como un tipo de seguro de vida, aunque dirigido a clientes de perfiles socioeconómicos medio bajo y bajo.

Para el buen diseño y desarrollo de este plan de negocios, se toma en consideración el papel tan importante que juega, la tabla de mortalidad y la tasa bruta de mortalidad proyectada para Republica Dominicana. Las tablas de mortalidad son una herramienta útil para el análisis de las condiciones de salud de la población. Los indicadores referidos en estas tablas muestran que la vida media de un dominicano hasta el 2050 es de 70 años y en base a esta información, MG Insurance, S.R.L. diseña sus planes con un límite de edad para ingresar hasta 70 años.

Como todo en la vida, se presentaron unas que otras dificultades en el desarrollo de este trabajo final de monográfico, como por ejemplo, la búsqueda de estadísticas a nivel de seguros de últimos gastos delimitadas y actualizadas que nos digan cuantas personas en nuestro país tiene contratado de un plan de últimos gastos o de servicios funerales, ya que

esta información solo la manejan cada una de las empresas que comercializar estos servicios y no hay una regulación que las obligue a transparentar ese tipo de información. Pero pese a todo eso, entiendo que las informaciones adquiridas para la utilización de esta monografía son muy importantes y relevantes para los fines del diseño del plan de negocios y cumplir con el logro de los objetivos planteados para cada uno de los capítulos en desarrollo.

En el Capítulo I, conoceremos todo lo referente al mercado de los seguros de vida, desde su nacimiento, evolución y desarrollo hasta el conocimiento de la modalidad de seguro de últimos gastos y servicios funerales. Aquí también se analiza el papel que juegan las leyes 146-06 y 87-01 como ordenanzas regulatorias de seguros y riesgos; los tipos de empresas que comercializan seguros generales, de vida, colectivo, individual, familiar, etc., o sea, quienes componen el mercado de seguros de la Republica Dominicana.

También tratamos en este capítulo la búsqueda de información y análisis de los montos que cobran las empresas de seguros por concepto de primas y que le da el posicionamiento a dichas empresas de acuerdo al ramo de seguro para tener una idea de la participación de mercado que tiene cada una de esas empresas en la industria del seguro en nuestro país. Ver Anexos

En el capítulo II, se definen todos los conceptos referentes a un plan de negocios (Business Plan) para conocer las características, usos, tipos, elementos, etc. de un plan de negocios. Aquí comparamos los aportes varios autores al respecto, definiendo cada uno de sus ideas y

luego elegir cual (según nuestro parecer como investigador) se ajusta más a lo que queremos realizar en este trabajo final de monográfico. Para esto se consultaron varias fuentes bibliográficas que se pueden conocer en la sección 2.5 sobre los elementos que debe contener un plan de negocios.

De esta forma, luego de la valoración de todas las informaciones recopiladas, poder aplicar lo recogido y aprendido a la elaboración de un plan de negocios para la empresa MG Insurance, S.R.L. como empresa comercializadora de seguros de últimos gastos.

Ya en el capítulo III, es donde se realiza el diseño, organización y estructuración del plan de negocios para MG Insurance, S.R.L. En este apartado, se conoce la naturaleza de la empresa y del negocio en que se está operando, se exponen las ventajas competitivas, los objetivos empresariales, la propuesta de valor a los clientes, la segmentación de mercados, el target, el entorno, la estructura organizacional, se analiza el mercado de los seguros de últimos gastos, etc.; a nivel de planeación, el plan de negocios incluye en su elaboración un plan estratégico (misión, visión, valores, objetivos, factores críticos de éxito, etc.), un plan de marketing (estrategias de precio, producto/servicio, distribución, promoción, etc.), un plan operativo, un plan de ventas (proyecciones, presupuestos de ventas, etc.), un plan financiero (resumen de la inversión, cash flow, estado de ganancia y pérdida, punto de equilibrio, ROI, etc.), un modelo de negocio, etc.

En definitiva, el desarrollo de este último capítulo de la investigación, representa la esencia de este monográfico, ya que aquí se plasman todos los planes que constituyen el plan de negocios y a la vez

estos planes contienen los objetivos y estrategias a desarrollar para alcanzar las metas que nos proponemos al realizar este trabajo de monográfico. Esto es importante, aunque no es la parte que tiene todo el peso de la investigación; pues también son substanciales las informaciones recopiladas y presentadas en los capítulos uno y dos, ya que sin la exposición y definición de todo lo que estos contiene, se le puede hacer mas difícil de comprender al lector que desconozca sobre el o los temas en cuestión.

El modelo de negocio utilizado en este plan, es el modelo de Canvas de Alexander Osterwalder. Este modelo de negocios lo que explica es, la relación que existe entre las diferentes áreas que influirán en el negocio, con la propuesta de valor que pretende dar a conocer y/o comercializar. Este modelo está conformado por nueve (9) bloques o lienzos que constituyen una radiografía del negocio o proyecto a desarrollar.

El establecimiento del modelo de negocios y la perfecta estructuración entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que convergen, hacen que el modelo tenga una analogía lógica para que no solo este trabajo final cumpla su cometido; sino que la empresa MG Insurance, S.R.L tenga el éxito esperado en base a este Plan de Negocios.

Vistas todas estas informaciones, además se presentan tablas y figuras para ilustrar y presentar datos importantes dentro del análisis de la competencia por ejemplo, la rentabilidad, proyecciones de ventas, etc.

Capítulo I. El Mercado de los Seguros de Vida y la Modalidad de Seguros de Últimos Gastos.

1.1. Base histórica de los seguros de vida.

Los seguros en sentido general tienen su base histórica desde la antigüedad, donde aparecieron los primeros sistemas de ayuda mutua, por ejemplo, en Babilonia cuando se mencionaba el “Código de Hammurabi” (1912 A.C.) que preveía la indemnización por accidente de trabajo, a través de organizaciones de ayudas mutuas; la mutualidad para compartir las pérdidas causadas a las caravanas, que transportaban mercancías; cuando se destruía un navío por una tempestad se apelaba a la contribución de todos.

En Egipto para esta época se manejaba la idea de ayuda mutua, entre los socios de una institución para los ritos funerarios del socio que falleciera.

En Grecia existía la “Ley de Rodas” en el comercio marítimo, donde una pérdida se repartía entre todos los propietarios de la mercancía transportada en el barco. Los griegos también brindaban asistencia a los necesitados, a través de unos fondos comunes constituidos por todos los agremiados, mediante una asociación llamada “ERANDI”.

Los romanos tenían una asociación de militares, donde aportaban una cuota, con la que tenían derecho a una indemnización para gastos de

viaje, para cambio de guarnición en caso de retiro o muerte. Por su lado los artesanos formaban el “Collegia Tenuiorum, Collegia Funeraticia que estaba constituida por un fondo, formado por el estado y los beneficiarios y herencias dejadas por socios muertos, con la que los miembros tenían derecho a gastos de muerte y a “Prestamos a Gruesa Ventura”, que consistía en un préstamo a un propietario o armador de una nave por el valor de la mercancía transportada y que en caso de feliz arribo el prestatario reembolsaría el capital más 15 % de interés; pero en caso contrario no debía nada.

Ya para los siglos XIV y XVII aparecen las primeras instituciones de seguros en los ramos marítimos, de vida e incendios. Los primeros contratos de seguros de vida se dan para el siglo XVI y eran para mujeres embarazadas. Para 1583 The Royal Exchange extiende las primeras pólizas de seguros de vida en Londres.

Alrededor del 1634 con la aparición de la primera tabla de mortalidad, aparecen las primeras empresas de seguros constituidas sobre la base técnica y con control administrativo.

En República Dominicana, para los años 1910-1920 es cuando se establecen las compañías de origen Canadiense Sun Life Ins., Crown Life y más adelante fueron seguidas por la Confederation Life y Assoc. como pioneras. Para los años del 1921-1930 llegaron al país otras empresas de seguros internacionales, entre las cuales estaban “La Caridad”, B. Pretzman-Argerholm, C. x A. y la American Life Co. Alico; además de que paralelamente se fundó La Nacional de Seguros, C por A.

Para el año 1930, entra en vigor en el país la Ley 68 del Seguro Privado y se empieza a despertar la conciencia nacional en materia de seguros. Esta ley reglamenta el establecimiento de las compañías en el territorio dominicano; se dictan algunas normas sobre incendio y se crea el cargo de Superintendente del Departamento de Seguros dependiente para ese entonces de la Secretaria de Estado de Finanzas hoy Ministerio de Haciendas.

Más adelante, en marzo del año 1931 se promulga la Ley No. 96 que sustituye la Ley No. 68, la cual amplía las disposiciones que garantizan el interés de las aseguradoras y se autoriza a operar el seguro a un grupo de 12 empresas radicadas en el país desde 1910 a 1931. En 1932 queda fundada la primera compañía de seguros llamada “San Rafael C. x A., de carácter estatal.

El desarrollo de la industria de seguros se ve más marcado en la época del 1960 a 1970 donde se registraron y autorizaron 30 compañías de seguros en diferentes líneas de riesgos. En el ramo de vida se crea la “Americana S.A.”

Por el desarrollo que fue experimentando el mercado de seguros en República Dominicana el 09 de enero de 1969 se crea la Superintendencia de Seguros mediante la Ley No. 400; la cual tendría a su cargo la administración y aplicación del régimen legal de las empresas de seguros del país bajo la dependencia de la Secretaría de Estado de Hacienda; pero además y paralela a esta ley se promulga la Ley 126 sobre seguros privados el 20 de marzo de 1971 donde se crea la Junta Consultiva de Seguros.

Para el 26 de septiembre del 2002 se promulga la Ley No. 146-02 sobre Seguro y Fianza en la República Dominicana al considerarse obsoleta la ley 400 luego de ser sometida a una serie de modificaciones. Esta ley fusiona la ley 126 de Seguro Privado, la ley 4117 de Seguro Obligatorio de Vehículos y sus modificaciones y la 116 sobre Impuestos establecidos a las fianzas de las Compañías de Seguros.

1.2. Conceptos de los seguro de vida y seguro de últimos gastos.

Para iniciar este acápite, decimos que aunque este tipo de seguro (de vida) se adquiriera obviamente estando el ser humano vivo, lo que se asegura (de forma económica) es la muerte de las personas. Aunque esto suene fuerte, desde la creación de la humanidad y a partir del pecado cometido por Adán y Eva (según la teoría de la creación de Dios), lo único que tenemos seguro los seres humanos es la muerte. Por esto para conocer a profundidad en que negocio estamos, vamos a definir que es un seguro de vida y un seguro de últimos gastos para poder establecer la diferencia entre uno y otro, no sin antes subrayar que el seguro de vida tiene su base científica solamente cuando un numero grande de personas es asegurada en una compañía u organización.

Un **seguro de vida** para caso de muerte, no es más la obligación del asegurador surge con la muerte del asegurado cualquiera que sea el momento que se produzca, si se trata de un seguro de vida entera, o solo si el asegurado fallece dentro de un determinado periodo” (Callego 2005).

El Diccionario MAPHRE define el **seguro de vida** como “el tipo de seguro que le garantiza a una persona en caso de su propio fallecimiento un resarcimiento económico a sus familiares directos o en su defecto a aquellas personas que el mismo elija como beneficiario del mismo”. Esta definición engloba parte de la finalidad de la comercialización de seguros de últimos gastos de MG Insurance, S.R.L. con la ligera modificación de que en principio el monto a recibir por el beneficiario se destinaria a resolver todo lo concerniente al sepelio. El seguro de vida también llamado seguro sobre persona es el que recae sobre los riesgos que puedan afectar a las personas en su existencia.

Un **contrato o póliza de seguro de vida** es aquel mediante el cual una persona (asegurado), se obliga a cambio de una suma de dinero (prima), a pagar a otras personas (beneficiarios), una cantidad convenida (indemnización) para compensar las consecuencias de la ocurrencia de un evento incierto (riesgo) que para este caso es la muerte, invalidez total y permanente del asegurado.

El **Seguro de Últimos Gastos** “es una prima que se paga para recibir una garantía económica luego de la muerte de la persona contratante de un seguro para estos fines y que en principio está destinado a cubrir los gastos funerales”.

“Es un plan de previsión que otorga una suma asegurada a los beneficiarios para solventar los gastos funerarios en caso del fallecimiento del titular”. “Seguros Atlas, recuperado el 10 de Junio de 2013 de www.segurosatlas.com.mx.”

El seguro de últimos gastos es también llamado “Seguro de Decesos” que no es más que un seguro de enterramiento, donde hay una partida denominada gastos funerarios y que se refiere a todos los gastos en los que se incurre para enterrar o incinerar a una persona fallecida. Los gastos funerarios se constituyen en la prestación principal de un seguro de decesos. Diccionario MAPFRE.

El seguro de decesos garantiza la prestación de servicio fúnebre contratado al fallecimiento de cada uno de los asegurados o al reembolso de las cantidades pactadas en la póliza, o sea, que el seguro de últimos gastos o de decesos tiene dos modalidades, aunque el fin sea el mismo. Una es de carácter indemnizatorio y la otra tiene un carácter de prestación de servicios al encargarse la empresa aseguradora de todas las gestiones burocráticas relacionadas al fallecimiento y entierro de un asegurado.

Este tipo de seguros se suelen contratar a través de pólizas de carácter familiar, ya que en una misma póliza se aseguran, por lo general todos los miembros de la familia. Aunque también se puede contratar de forma individual. Normalmente, se incluyen una serie de garantías adicionales como aquellas relativas al traslado de los restos mortales del asegurado hasta el lugar de su inhumación o incineración, dándose en la práctica distintas modalidades: traslado dentro del territorio nacional, traslado internacional, traslado a un determinado lugar previamente fijado en la póliza y distinto del lugar de residencia habitual del asegurado, etc.

En el caso operativo de MG Insurance, S.R.L. el contrato solo estipula la entrega de una garantía económica ante el fallecimiento de un asegurado, según el plan contratado. El beneficiario tiene como

responsabilidad realizar las gestiones de entierro y demás diligencias funerales; no siendo estas responsabilidad de la empresa.

1.3. Características de los seguros de vida y de los seguros de últimos gastos.

Dentro de las características que poseen los seguros de vida mencionaremos algunas de las más importantes, como son:

- a) Que el pago de la cantidad pactada en el contrato depende del fallecimiento o supervivencia del asegurado.
- b) Que el contratante o tomador de un seguro de vida designe un beneficiario, quien sería la figura legal para recibir la cantidad pactada.
- c) La aseguradora se compromete a pagar la suma asegurada al fallecimiento de asegurado, en cualquier fecha que ocurra.
- d) El plazo de protección y el plazo de pago de prima deben ser idénticos.
- e) Entre otras.

Para el caso de los seguros de últimos gastos, las características van a depender de la empresa que los diseñe y comercialice; y partiendo de este punto de vista, pueden tener las siguientes características:

- a) Brindar tranquilidad al asegurado con toda la tramitación del sepelio.
- b) Asistencia jurídica para facilitar y apoyar a la familia en las

diferentes tramitaciones.

- c) A nivel económico puede brindar la tranquilidad de los gastos funerales en los que se incurren.
- d) Libre elección de la localidad del sepelio.
- e) Carácter indemnizatorio
- f) Etc.

1.4. Tipos de seguros de vida

De acuerdo a la terminología una póliza de seguro de vida es un contrato impreso que estipula los términos del seguro comprado. La persona cuya vida se asegura y quien normalmente paga lo pactado o las primas a la compañía aseguradora se le llama asegurado, además es el dueño titular del contrato. La suma que la compañía tiene que pagar a la(s) persona(s) que señale la póliza se llama beneficios y a la(s) persona(s) que los recibe se le(s) llama beneficiario(s).

Existen tres (3) tipos básicos de seguros de vida, que son: Seguro ordinario de vida, Seguro de vida a término y Seguro dotal; aunque son vendidos infinidad de seguros de vida diferentes a estos tres, pero en el fondo no son más que combinaciones de estos tres.

Seguro ordinario de vida: En este tipo de seguro la compañía aseguradora está obligada a pagar los beneficios a la muerte del asegurado independientemente de cuándo ocurra la muerte.

Seguro de vida a término: En este tipo de seguro la compañía aseguradora está obligada a pagar los beneficios, solamente si el asegurado muere durante un número de especificado de años, en caso que el asegurado sobreviva a ese número de años, la póliza expira sin ningún valor.

Seguro dotal: En este tipo de seguro la compañía aseguradora está obligada a pagar los beneficios establecidos en la póliza al término del número especificado de años, independientemente de que el asegurado sobreviva a ese número de años o muera durante los mismos.

1.5. Base legal de los seguros de vida en la República Dominicana.

En la Republica Dominicana existen dos (2) leyes que regulan todo lo referente a los seguros de forma separada; estas leyes son: la Ley 146-02 sobre Fianzas y Seguros y la Ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social.

Estas leyes analizadas desde nuestro punto de vista, en algún momento de su aplicación y alcance entran en conflicto o se da una dualidad de funciones en el caso del seguro de vida (llamado de sobrevivencia para la seguridad social). Lo que quiero decir es que, si analizamos en profundidad la cuestión del seguro de vida, nos daremos cuenta de que en nuestro país cualquier persona (sea empleado o no) puede adquirir uno o varios seguros de vida; pero (en el caso de los empleados) no se conoce cuáles son los seguros y riesgos que cubre el

Sistema Dominicano de Seguridad Social y específicamente qué incluye el Seguro de Pensiones.

A continuación se presenta la definición del alcance de cada una y el planteamiento de una problemática de dualidad de funciones en lo referente al seguro de vida y/o sobrevivencia.

1.5.1. Ley 146-02 Sobre Fianzas y Seguros de la República Dominicana.

La Ley 146-02 Sobre Seguros y Fianzas de la República Dominicana fue promulgada el 26 de septiembre del 2002 y cuyas disposiciones generales rigen todas las operaciones de seguros, reaseguros y fianzas que sean actos de comercio en la República Dominicana.

Esta ley faculta a la Superintendencia de Seguros para realizar todas las investigaciones pertinentes, a fin de determinar cuando una persona, física o moral, realiza operaciones de seguros y fianzas, aun cuando no se identifique como asegurador, reasegurador, intermediario, o ajustador, con el objeto de que canalicen sus actividades ajustándose a la ley.

Los contratos de seguros que previamente deben ser aprobados por la Superintendencia de Seguros son:

- Los seguro de vida
- Los seguros sobre bienes situados en la República Dominicana o intereses dominicanos en el extranjero.

- Los seguros de cascos de nave, aeronaves o cualquier clase vehículo de motor matriculado en el país o que ingresen bajo régimen de internamiento temporal.
- Los seguros de transporte de cargas de importación.
- Las fianzas de toda índole sobre obligaciones en República Dominicana.

En República Dominicana se ha diversificado el seguro de vida, llevándolo de la comercialización casi exclusiva de los bancos y las empresas de corretaje de seguros a la creación de empresas exclusivas de venta de seguros de últimos gastos, planes funerales, ayudas mutuas, etc. según los diferentes derivados. Y no solo eso, sino, que no se le da cumplimiento a la ley 146-02 y por consiguiente la Superintendencia de Seguros no está jugando el papel de regulador y fiscalizador de la industria del seguro. Dicha ley en el artículo 202 cita *“Para que una persona moral pueda obtener licencia como intermediario o ajustador deberá:*

b) Tener como objetivo único la venta de seguros y/o ventas de contratos de fianzas o reaseguro, o la gestión de ajustes, según sea el caso;

c) Que los socios o funcionarios que la representaran en sus gestiones de seguros, reaseguros o ajustes, hayan obtenido la licencia correspondiente, previo el cumplimiento de los requisitos señalados por esta ley.

Pero anterior a este artículo el 201 reza así: *“Para que una persona física pueda obtener licencia como intermediario o ajustador, en*

operaciones de seguros o reaseguros, deberá:

d) No ser funcionario o empleado estatal, provincial o municipal o de instituciones autónomas del Estado o de empresas controladas por este;

e) No ser funcionario de o empleado de alguna institución bancaria, de crédito, de seguro, de capitalización o de ahorro.

Todo lo anteriormente expuesto es de lo que está compuesto el mercado de seguros de la república Dominicana.

Los ramos de seguros en que pueden operar los aseguradores o reaseguradores según esta ley son:

- *Seguros de personas* (vida individual y colectivo, accidentes personales, invalidez, renta vitalicia, salud, otros seguros de personas)
- *Seguros Generales* (incendios y líneas aliadas, naves marítimas, naves aéreas, transporte marítimo, terrestre y aéreo, vehículos de motor y responsabilidad derivada de dichos vehículos, agrícola y pecuario, responsabilidad civil general, ramos técnicos, etc.).
- *Fianzas* (fidelidad, fianzas de cumplimientos, etc.).

1.5.2. Ley 87-01 Crea el Sistema de Seguridad Social de la República Dominicana.

La ley No. 787-01 que Crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social SDSS fue promulgada por el Poder Ejecutivo el 9 de Mayo del 2001.

El objetivo principal de esta ley es establecer el Sistema

Dominicano de Seguridad Social en el marco de la Constitución de la República Dominicana, para regularla y desarrollar los derechos recíprocos del Estado y de los ciudadanos en lo concerniente al financiamiento de la protección de la población contra los riesgos de vejez, discapacidad, cesantía por edad avanzada, sobrevivencia, enfermedad, maternidad, infancia y riesgos laborales. El Sistema Dominicano de Seguridad Social comprende a todas las instituciones públicas, privadas y mixtas que realizan actividades principales o complementarias de seguridad social, a los recursos físicos y humanos, así como a las normas y procedimientos que los rigen.

Dentro de los principios que rigen el Sistema de Seguridad Social están: universalidad, Obligatoriedad, Solidaridad, Pluralidad, Libre Elección, Equidad, Gradualidad, etc. y está compuesto por tres seguros que son: el seguro de riesgos de salud, el seguro de riesgos de pensiones y el seguro de riesgos laborales.

Para los fines de este monográfico el seguro que nos compete es el de pensiones, ya que este seguro es el que incluye riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia.

La Ley de Seguridad Social inicia en el 2001 con los aportes de los contribuyentes al seguro de riesgos de pensiones, los empleados que cotizan para este sistema están protegidos contra riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia. No obstante, hay que cumplir con ciertas normas, condiciones o requisitos para acceder a los beneficios establecidos en la norma de seguridad social, lo cual es desconocido por el empleado y sus dependientes. Todo esto hace difícil que los empleados

y sus beneficiarios puedan hacer uso de sus derechos al momento del fallecimiento de un afiliado o asegurado.

El seguro de sobrevivencia es un aporte que se destina a un seguro de vida para caso de muerte del afiliado cotizante o empleado, para sus dependientes directos (núcleo familiar) o la persona que este designe antes de su muerte, o lo que es lo mismo, consiste en que en caso de muerte de un empleado contribuyente a la seguridad social, sus dependientes directo (cónyuge y/o compañero de vida e hijos) tienen derechos a los beneficios del seguro de sobrevivencia o pensión de sobrevivencia que le confiere la ley de seguridad social.

La Seguridad Social contempla de forma obligatoria el seguro de sobrevivencia, donde los empleados públicos y privados contribuyen con el aporte de un 2.87% de su salario y el empleador con un 7.10% para fines de proteger a los empleados contra los riesgos de vejez, discapacidad y sobrevivencia. Del total del aporte de los empleados y de los empleadores para riesgos de pensiones (9.97%) el 1% es destinado para el seguro de vida personal o sobrevivencia de los empleados que cotizan la seguridad social¹.

Esta ley también crea un organismo para los fines de supervisión, regulación y fiscalización de todo lo concerniente al seguro de riesgos de pensiones que se llama Superintendencia de Pensiones SIPEN.

Después de analizadas las generalidades de ambas leyes, podemos ver que en nuestro país la industria de seguros de vida está

¹ Ley 87-01 Sistema Dominicano de Seguridad Social SDSS

regulada en principio, por la Ley 146-02 sobre Fianzas y Seguros de la República Dominicana; no obstante, a partir del 2001 con la promulgación de la Ley 87-01 que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social, se da una dualidad en la regulación y delimitación de la cobertura de los seguros de vida, ya que el Seguro de Pensiones de la Seguridad Social contempla un seguro de vida llamado “seguro de sobrevivencia”.

Tanto la ley No. 146-02 como la No. 87-01 establecen la conformación de un organismo rector para velar por el cumplimiento de dichas leyes. Para el caso de la ley No. 146-02 existe la Superintendencia de seguros y está facultada para supervisar, inspeccionar, investigar y fiscalizar el accionar de las compañías comercializadoras de seguros de vida individual y colectivo, de accidentes, invalidez, renta vitalicia, salud, seguros generales, etc. y las condiciones en que estas operan; además de asegurar la estabilidad y protección de los bienes y propiedades de los asegurados.

Por su lado la ley No. 87-01 en su Reglamento de Pensiones No. 969-02 instaure la Superintendencia de Pensiones SIPEN, cuya función principal es velar por el cumplimiento de dicha ley y sus normas complementarias a fin de supervisar, controlar y fiscalizar todo lo referente al seguro de riesgos de pensiones y para este caso en particular, del seguro de sobrevivencia o de vida.

1.6. Principales empresas comercializadoras de seguros en República Dominicana.

En la industria del seguro iniciamos el conocimiento de forma amplia, partiendo de la comprensión del mercado de los seguros a groso modo, o sea, tratando las empresas y los seguros que comercializan desde los riesgos generales hasta las que mercadean los seguros de últimos gastos y servicios funerales, pasando por las que venden seguros de vida.

1.6.1. Empresas que comercializan seguros de riesgos generales

Según la Superintendencia de Seguros como organismo rector de los seguros y fianzas, actualmente existen 38 empresas aseguradoras; – esto sin contar directamente a la banca comercial – de las cuales hasta el 1er. Trimestre del año 2013 solo 30 reportaron ventas y cobros de primas de seguros²; y que para fines de importancia en este trabajo mencionaremos las cinco (5) primeras y más importantes. Estas empresas son:

- **Seguros Universal, S.A.**

Esta empresa fue fundada en el año 1964 con el nombre de “La Universal Compañía General de Seguros, C. por A., pero para el 1993 fue

² Fuente: Superintendencia de Seguros. www.superseguros@gob.do

adquirida por el Grupo Popular y se consolida como la empresa líder del mercado de los seguros en la Republica Dominicana.

El portafolio de productos y servicios en seguros es amplio, dentro de los cuales están los siguientes seguros:

- ✓ Incendios y Líneas Aliadas
- ✓ Naves marítimas y Aéreas
- ✓ Transporte de Carga
- ✓ Vehículo de Motor
- ✓ Fianzas
- ✓ Seguro de Vida Individual
- ✓ Seguro de Vida Colectivo
- ✓ Accidentes Personales
- ✓ Salud
- ✓ *Últimos Gastos

- **Seguros Banreservas, S.A.**

Empresa constituida en octubre del 2001 bajo las leyes del mercado asegurador dominicano. Actualmente está enfocada en varios proyectos de importancia como apertura de nuevos centros de atención al cliente en varios puntos del país y otros proyectos de tecnología y automatización para un mejor servicio y una mayor transparencia en todas las operaciones de la empresa aseguradora.

Según el informe de prima neta cobrada publicado por la Superintendencia de Seguros, Seguros Banreservas es la segunda

empresa a nivel de participación de mercado.

El portafolio de productos y servicios de esta empresa es también muy amplio, comercializando los siguientes seguros:

- ✓ Seguros de Vida (Extra segura, Individual y Colectivo)
 - ✓ Enfermedades Graves
 - ✓ Salud Internacional
 - ✓ Seguros contra Accidentes (Personales y Personales Universitarios)
 - ✓ Viajes Reservas (Viajes Internacionales y Viajeros Locales)
 - ✓ Seguros Generales (Vehículos de Motor, Naves Aéreas y Casco Marítimo)
 - ✓ Seguros Múltiples (Fianza, Fidelidad, Responsabilidad Civil, Responsabilidad Civil Medica)
 - ✓ Seguros de Propiedades (Familia Segura, Perdida de Alquileres, Robo de Dinero y Valores, Equipos Electrónicos y Artículos Valiosos)
 - ✓ *Asistencia Funeraria
 - ✓ Banca Seguros (Vida Reservas y Accidentes Personales TH)
-
- **Mapfre BHD Cía. de Seguros, S.A.**

Holding MAPFRE S.A. es la matriz del Grupo Mapfre. La mayoría de acciones MAPFRE S.A. corresponden a la Fundación MAPFRE.

A nivel de seguro directo MAPFRE lidera el mercado español y está presente en todos los países de América Latina; a nivel de asistencia

opera en 40 países y además cuenta con una reaseguradora profesional que ocupa el puesto 14 en el ranking del reaseguro mundial.

Para Republica Dominicana esta MAPFRE BHD que provee al mercado asegurador soluciones integrales, competitivas y específicas para cada una de las necesidades de los clientes, sus propiedades y su patrimonio. MAPFRE BHD tiene el respaldo del Grupo MAPFRE y el Centro Financiero BHD y fue fundada en el año 2005 y a nivel territorial está integrada por 7 oficinas comerciales y 4 oficinas delegadas.

Su catalogo de productos y servicios está compuesto por:

- ✓ Seguro de Vida Individual y Colectivo
- ✓ Accidente
- ✓ Seguro de Viaje
- ✓ *Seguro Asistencia Exequias
- ✓ Automóvil
- ✓ Hogar
- ✓ Salud
- ✓ Propiedades
- ✓ Técnicos
- ✓ Transporte y Casco
- ✓ Fianzas
- ✓ Responsabilidad Civil
- ✓ Diverso

- **Seguros Sura, S.A.**

En el año 2011 Proseguros, S.A. fue adquirida por Suramericana, S.A. Esta es una reconocida compañía en el sector asegurador en América latina y cuya casa matriz esta en Colombia con 68 años.

Dentro de sus soluciones de seguros están:

- ✓ Accidentes
- ✓ Hogar
- ✓ Multiriesgo Condominio
- ✓ Objetos Valiosos
- ✓ Responsabilidad Civil
- ✓ Salud
- ✓ *Últimos Gastos
- ✓ Autos
- ✓ Vida
- ✓ Viajes
- ✓ Yates
- ✓ Avería de Maquinarias
- ✓ Asalto y Atraco de Dinero
- ✓ Equipos Electrónicos
- ✓ Fidelidad
- ✓ Garantía de Cumplimiento
- ✓ Incendio y Líneas Aliadas
- ✓ Transporte de Mercancías
- ✓ Multiseguros PYMES
- ✓ Entre otros.

- **La Colonial de Seguros, S.A.**

Es una compañía de seguros privada que esta operando desde 1971 establecida bajo los lineamientos de la Ley No. 146-02. Ya con 42 años de operaciones está colocada en el 5to. lugar en participación de acuerdo con las cifras reportadas de prima neta cobrada.

Su portafolio de productos y servicios lo componen los siguientes seguros:

- ✓ Seguro de Vida
- ✓ Accidentes Personales
- ✓ Seguro Medico Internacional
- ✓ Incendio y Líneas Aliadas
- ✓ Vehículos de Motor
- ✓ Todo Riesgo de Equipos Electrónicos
- ✓ Transporte de Carga
- ✓ Naves Marítimas
- ✓ Responsabilidad Civil
- ✓ Todo Riesgo de Equipos de Contratistas
- ✓ Todo Riesgo de Equipos Valiosos
- ✓ Robos y Asaltos
- ✓ Perdida de Beneficios por Avería de Maquinaria
- ✓ Interrupción de Negocios
- ✓ Transporte Terrestre
- ✓ Naves Aéreas
- ✓ Todo riesgo de Construcción y/o Montaje
- ✓ Fidelidad
- ✓ Fianzas

En la industria de seguros a nivel general estas cinco empresas (Seguros Universal, Seguros Banreservas, Mapfre BHD Cía. de Seguros, Seguros Sura y La Colonial de Seguros) representan el 78 % del mercado, de acuerdo al volumen de primas de seguros vendidas y cobradas.

1.6.2. Empresas que comercializan seguros de vida

En el ramo de seguro de vida tanto individual como colectivo, las principales compañías son las mismas que tienen la mayoría del mercado de seguros en el país. A nivel de prima neta cobrada en el ramo de seguro de vida existen solo 24 empresas.

Aquí el radio de participación es más amplio, ya que además de las cinco empresas con mayor market share en venta de primas de seguros en sentido general, se le agregan las compañías de seguros: Scotia Seguros, CoopSeguros, Cuna Mutual Insurance Society Dom. y Seguros Vivir; representando el 96 % del volumen de primas de seguros de vida (individual y colectivo) ³.

1.6.3. Empresas que comercializan seguros de últimos gastos y servicios funerales

Para el caso de los seguros de últimos gastos se contemplan dos modalidades: una es la cobertura de todos los servicios que conlleva el deceso de un afiliado desde la gestión y cosmetización del cadáver hasta

³ Fuente: Superintendencia de Seguros. www.superseguro@gob.do

la sepultura o cremación (si es el caso); y la otra es la entrega de los recursos económicos (dinero según el contrato) con la finalidad de hacer frente a los servicios de velatorio y sepultura. En la actualidad más del 60 % de la población dominicana carece de un seguro de vida y/o de últimos gasto.

En República Dominicana las empresas que se dedican al negocio de venta de últimos gastos y servicios funerales son:

- **Seguro Universal, S.A.**

Esta empresa diseño y comercializa el seguro de gastos funerarios: “*Últimos Gastos Plus*”. Esta es una póliza diseñada para la familia para proporcionar una solución ante los gastos del servicio funeral de cualquier miembro de la familia y que garantiza además el reembolso durante o después del proceso funerario hasta el límite máximo contratado.

- **Seguros Banreservas, S.A.**

El seguros de últimos gastos de esta empresa se denomina “Asistencia Funeraria” y está diseñada para brindar la solución más completa en gastos y servicios de exequias ante la pérdida de un ser querido, es decir, facilitan las gestiones que requieran efectuarse por fallecimiento, ofreciéndole garantía y seguridad familiar.

- **Mapfre BHD Cía. de Seguros, S.A.**

Seguro Asistencia Exequias es el seguro de últimos gastos que

comercializa MAPFRE BHD. Es un seguro familiar (aunque se puede contratar también individual) que cubre los gastos relacionados al fallecimiento del asegurado, además, de brindar asistencia integral a los familiares sin ningún costo.

- **INAVI**

El Instituto Nacional de Auxilio y Vivienda es una institución pública que dentro de sus servicios comercializa un “Seguro Funerario”. Este servicio mayormente es comercializado entre las instituciones públicas, aunque además de que cualquier persona interesada puede adquirir una póliza de seguros que le permite cubrir todos los gastos de los servicios funerarios, tanto del asegurado como de 4 miembros dependientes a realizarse en las funerarias del INAVI.

- **Funeraria Blandino (PREBEA)**

PREBEA es una empresa de Funeraria Blandino, líder en el mercado de servicios funerarios con 80 años de experiencia. PREBEA es una modalidad de seguro funerario o planes de deceso (últimos gastos), donde los servicios son a través de Funeraria Blandino.

- **GRESEFU**

Por sus siglas, el Gremio de Servicios Funerarios inicia sus operaciones en el 2003 dedicándose al diseño y venta de planes funerarios para familias y empresas.

- Y Amigos Compañía de Seguros, Seguros Constitución, Seguros Vivir, Planes de Jesús, etc.

Para los fines de esta investigación, a nivel de las empresas de seguros de últimos gastos y servicios funerales, estas últimas instituciones no están dentro de las que tienen la mayor participación de mercado. Sin embargo, esto no significa que no son importantes, por lo que obviamente MG Insurance puede tomar en cuenta su participación como competencia al momento de que su fuerza de ventas pueda interactuar con clientes potenciales dentro de algún territorio de ventas, etc.

Capítulo II. Generalidades de un Plan de Negocios

2.1. Conceptos

2.1.1. Planeación

La planificación “es una actividad natural y peculiar del hombre como ser racional que considera necesario preveer el futuro y organizar sus acciones de acuerdo con sus previsiones, por lo que la planeación es tan antigua como el hombre mismo”. (García 2004).

La planeación se desarrolla en el marco de la organización y la organización de una empresa está formada por la estructura, políticas y cultura, aspectos que pueden volverse disfuncionales como consecuencia de los rápidos cambios en el ambiente de los negocios. (Kotler 2009)

La planeación es "una forma de anticipar el futuro" (Viniegra 2007).

La planeación “es un intento para administrar el futuro” (Hair 2010).

La planeación es el proceso básico del que nos servimos para escoger nuestros objetivos y determinar cómo lo vamos a alcanzar. (Valencia, 2005)

2.1.2. Negocio

El termino negocio proviene del Latin negotium, que significa “lo que no es ocio”. Es la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativo.

Negocio es sinónimo de empresa y es toda actividad donde existe un intercambio de bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer una necesidad y obtener una ganancia. (Psicología y Empresa, 2010)

Es una actividad, sistema, método, o forma de ganar dinero, a cambio de alguna forma de beneficio a otras personas.

Según Kotler un negocio se puede definir en torno a tres dimensiones: grupos de clientes, necesidades de los consumidores y tecnología. Que el negocio debe entenderse como un proceso de satisfacción de las necesidades de los clientes y no como un proceso de fabricación de productos.

2.1.3. Plan de Negocios

Viniegra también define el Plan de Negocios como: "la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus

partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de estas con las demás.

Otras definiciones de Viniegra: "documento que como un tablero de ajedrez nos permite visualizar de una manera más practica nuestro proceso de planeación".

“Es un documento descriptivo que le permite a cualquiera entender dentro de un área especifica de la empresa lo que tiene que hacer, así como a cualquier área de la empresa de forma individual o colectiva para lograr los resultados esperados”.

Otro autor define el plan de negocios como: "un documento escrito que establece todo lo inherente a la razón social y económica y la idea que subyace a un negocio y diversas consideraciones relacionadas al inicio de negocio". (Andrade 2000).

Consiste en diseñar una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una nueva empresa o proyecto (producto o servicio). A su vez identifica, describe y analiza la idea del negocio; y valida la viabilidad de comercial, técnica, económica y financiera (Gonzalez, 2006).

2.2. Características del plan de negocios

Un buen plan de negocios debe tener las siguientes características:

- a) Debe ser claro, conciso e informativo.

- b) Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- c) Establecer metas a corto, mediano y largo plazo.
- d) Debe presentar evidencia de aceptación del producto o servicio de la empresa por parte de los consumidores.
- e) Debe declarar y demostrar claramente la oportunidad que se plantea en el mercado.
- f) Debe ser realista, lógico y convincente.
- g) Debe describir claramente los recursos necesarios.
- h) Definir claramente la necesidad financiera y el retorno de la inversión.
- i) Etc.

2.3. Usos del Plan de Negocios

El Plan de Negocios nos ayuda hoy a visualizar como deben funcionar las diferentes áreas de la empresa o negocio de manera conjunta y que dicho proceso permita alcanzar los objetivos propuestos de la forma más eficiente posible. Sirve para documentar e informar sobre la implementación de las estrategias y la manera en que deben desarrollarse de forma integral, siempre en busca de la consecución de los objetivos deseados.

Según J. Andrade (2000), la utilización de un plan de negocios puede partir de dos puntos de vista: 1- desde el punto de vista del empresario y en este ámbito parten de la orientación a los resultados y 2- desde el punto de vista del inversionista, quien parte del capital y el retorno de su inversión.

En detalle, para el entorno interno de la empresa, el plan de negocios sirve para conocer el entorno en el cual se desarrollan las actividades de las empresas, precisar oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas del entorno, dar a conocer a todos los colaboradores internos como se organizaran los recursos de la empresa en función de los objetivos propuestos, estar atentos a los cambios del entorno empresarial para poder anticiparse a las posibles amenazas con planes de contingencias, evaluar la demanda potencial y las características del mercado meta, establecer un plan estratégico y planes de acción a corto y mediano plazo para la empresa, tomar decisiones basadas en informaciones oportunas, veraces y confiables, etc.; mientras que para el entorno externo un plan de negocios sirve para la búsqueda y consecución de recursos financieros, informar a posibles inversionistas sobre la rentabilidad esperada y el retorno de la inversión, vender ideas a potenciales socios, accionistas, proveedores, etc.

Por todo lo anteriormente expuesto, el plan de negocios debe ser un documento claro, preciso y concreto; además de ser una guía para la puesta en marcha y el funcionamiento de una empresa.

2.4. Tipos de Planes de Negocios

Se puede pensar en la realización de un plan de negocios partiendo de a quién va dirigido, para que el mismo sea lo más específico posible y en ese orden los tipos son:

1- Para empresas en marcha

Un plan de negocios para una empresa en marcha básicamente se

usa para evaluar una unidad nueva de negocio y lo hace de manera independiente, porque distribuye los costos fijos de toda la empresa entre todas las unidades de negocios, incluyendo la nueva.

2- Para empresas nuevas

El desarrollo de un plan de negocios para una empresa nueva es una herramienta de diseño que parte, de una idea inicial a la que se le va dando forma y estructurando hasta la puesta en marcha. Este es un plan a futuro, que se convierte en el insumo que retroalimentara el negocio con miras a corregir, estimar o instituir las posibles variaciones que se puedan presentar durante el desarrollo de la empresa.

3- Para inversionista

En este tipo de plan se debe incluir toda la información necesaria desde la idea o la empresa en marcha hasta los datos relevantes que determinen la factibilidad financiera del negocio y el retorno de la inversión para lograr la aceptación por el inversionista de la idea propuesta.

4- Para administradores.

El fin de este plan de negocios es que contenga toda la información necesaria para guiar las operaciones de la empresa. Por lo tanto este plan debe contener un alto nivel de detalle, donde se muestren los objetivos, estrategias, políticas, procesos, programas y presupuestos de todas las áreas funcionales de la empresa.

2.5. Elementos del Plan de Negocios

Varios autores coinciden en que los elementos que componen un buen

plan de negocios son los siguientes:

- a) *Resumen Ejecutivo*: Este es un resumen general de todo el plan para captar la atención del lector. Muestra el perfil de la empresa, descripción del negocio en el que se está incursionando o trabajando, razones que justifiquen el proyecto, características que diferencian el negocio de otro competidor o ventaja competitiva, inversión requerida y rentabilidad del negocio. Es lo primero que va en un plan de negocios, pero es lo último que se redacta, porque debe contener toda la información relevante sobre la viabilidad y sostenibilidad el negocio, idea, proyecto, etc.
- b) *Naturaleza del negocio*: En esta parte se proporciona un panorama detallado de la empresa y de los productos o servicios que se ofertaran. Algunos autores incluyen la misión, visión, valores y ventaja competitiva; no obstante otros tratan la ventaja competitiva aparte.
- c) *Productos / Servicios*: En esta parte se debe aclarar los beneficios que ofrece el producto o servicio, las necesidades que el mismo satisface, valor distintivo, atributos y funcionalidades y al target que va dirigido. Dentro de la estrategia a diseñar en esta parte, se tiene que tener claro, que la misma debe contener una ventaja diferencial entre este producto o servicio y los demás existentes en el mercado.
- d) *Ventaja Competitiva*: Además de definir la competencia directa e indirecta, describir las características, fortalezas y debilidades; se define lo que tiene nuestro negocio, producto o servicio que se

diferencia de la competencia. La ventaja competitiva es lo que hará que los clientes o consumidores potenciales puedan preferir nuestro producto o servicio por encima del de la competencia y lo que permitirá a la empresa/marca posicionarse y mantenerse en el mercado.

- e) *Análisis del Mercado y su Entorno*: Aquí se describe el tamaño y el crecimiento potencial del mercado meta en el que la empresa va a competir. Además de que se analizan (en base al entorno) si la idea de negocio, producto o servicio podría representar una oportunidad o un problema y si las barreras pueden ser fáciles de cruzar o afrontar o, si por el contrario no se podría sobrevivir a las mismas.
- f) *Plan de Mercadeo*: En este plan se establecen las estrategias de precio, promoción, plaza o distribución y se definen los canales y medios de comunicación a utilizar. Aquí no puede faltar el análisis FODA. Este análisis debe ser lo más objetivo, analítico y crítico posible; ya que de este diagnóstico depende la puesta en marcha, lanzamiento, relanzamiento, o replanteamiento del plan, la empresa, proyecto o producto / servicio.
- g) *Plan Estratégico*: En este plan se definen las estrategias de lo que se pretende conseguir y como se propone la empresa conseguirlo a corto, mediano y largo plazo. Aquí se plantean los postulados estratégicos a seguir a lo largo de la vida de la organización. Es aquí donde algunos autores se plantean la misión, visión y objetivos de la organización.

- h) *Plan Operativo*: Se plantea la descripción del funcionamiento de toda la empresa. Va desde, cómo se prevé el negocio, los materiales y suministros, recursos humanos, logística de producción, distribución y ubicación hasta la capacidad de producción en caso de un producto fabricado.
- i) *Plan Financiero*: Aquí se hacen las proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo, además de establecer la rentabilidad y gastos fijos de la empresa. También se analizan fuentes de recursos y punto de equilibrio. Incluye resumen de flujo de efectivo y caja, plan de financiación en caso de que sea necesario, etc.

2.6. Diferencias entre un plan de negocios, un plan estratégico y un estudio de factibilidad

Tanto el plan de negocios, como el plan estratégico y el estudio de factibilidad difieren en el objetivo, el alcance y el enfoque que se le da a cada uno de estos documentos. Hacemos énfasis en estas diferencias porque en el desarrollo de esta investigación encontramos autores que definen y asocian un plan de negocios a un estudio de factibilidad o a un plan estratégico y viceversa.

Pasamos a compararlos desde estos tres parámetros: el objetivo del plan de negocios es identificar una oportunidad de negocios y la viabilidad económica, técnica, social y ambiental del negocios; mientras que el objetivo de un plan estratégico es establecer el plan de la empresa a largo plazo pero en función de un análisis del entorno y del ambiente

interno de la organización; por otro lado esta que, el estudio de factibilidad tiene como objetivo conocer la viabilidad de implementar un proyecto de inversión definiendo los principales elementos del proyecto.

Tomando como referencia el alcance, el plan de negocios incluye un plan estratégico y planes de acción, además de analizar el entorno interno y externo, el modelo de negocio a implementar y demuestra la viabilidad de la idea del negocio; contrario a esto, el plan estratégico plantea la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategia general, filosofía empresarial, valores institucionales y analiza el entorno. Ahora bien, el estudio de factibilidad se estudia el mercado y se analizan los aspectos técnicos, administrativos y financieros.

Partiendo del enfoque que se le dé al negocio, el plan de negocios se orienta en el análisis de oportunidades y en la viabilidad económica, técnica y de mercado; sin embargo el plan estratégico se enfoca en la proyección de la empresa y finalmente el estudio de factibilidad se direcciona hacia la evaluación de la viabilidad del proyecto en términos operativos y técnicos.

Por lo anteriormente expuesto, podemos darnos cuenta fácilmente, de que estos tres conceptos (planes o documentos) no son los mismos, partiendo del objetivo, el alcance y el enfoque que le da cada uno al negocio

Ya para el caso de MG Insurance, S.R.L. y a partir del desarrollo del próximo capítulo, estaremos desarrollando un Plan de Negocios y también, podremos constatar que este plan no incluye el plan operativo,

porque la empresa ya está en funcionamiento y mayormente este apartado se utiliza en los planes de negocios de empresas nuevas o para la puesta en marcha de una organización.

Independientemente de que no se incluya el plan operativo dentro de este plan de negocios, presentamos Resumen de la Inversión, Relación de Personal, Organigrama con la descripción de los puestos, etc.

Capítulo III. Diseño de un Plan de Negocios para MG Insurance, S.R.L.

3.1. Naturaleza del Negocio (Empresa MG Insurance, S.R.L.)

Este capítulo consta de dos grandes subcapítulos: una que trata todo lo concerniente a la naturaleza del negocio o empresa (MG Insurance, S.R.L.) incluyendo historia, la idea de negocio, la estructura del mismo, el resumen ejecutivo, el potencial del mercado de últimos gastos, las ventajas competitivas que tiene la empresa y el servicio que oferta al publico objetivo, la propuesta de valor y el resumen de la inversión que realizo la empresa para el desarrollo de la misma; y la otra parte trata, lo que es el diseño del plan de negocios para la empresa, partiendo y tomando en consideración el entorno del mercado y del país, pasando por la realización de un plan estratégico, un plan de marketing y un plan financiero.

3.1.1. Historia

MG Insurance, S.R.L. nace como la idea de un negocio para dejar de ser empleado en febrero 2012. Dicha idea le surge a uno de 4 amigos que en un momento de sus vidas fueron compañeros de trabajo en una empresa de seguros de salud. Siendo ex compañeros de trabajo, uno de ellos convoca a los demás para plantearle una idea.

En una reunión en una de las casas de los amigos se hace el planteamiento para conformar una empresa que venda planes de últimos gastos o servicios funerales. La idea en principio se fue depurando entre conversación, comida, tragos, risa y música, hasta llegar a plantear que para la comercialización de servicios funerales había que hacer un esfuerzo económico mayor y tenía que haber desde el principio un gran engranaje entre proveedores, negociaciones, relaciones, reservas económicas más altas, etc.; por lo que sería mejor iniciar con la venta de planes de seguros de últimos gastos, donde solo teníamos la responsabilidad con el cliente de la entrega del dinero (beneficio) según su plan contratado.

Luego de esta primera reunión siguieron varias más, cada vez más frecuentes y en cada una delimitando funciones, diligencias y responsabilidades, hasta que en cuatro meses (Julio 2012) se conformo la empresa MG Insurance, S.R.L. bajo la normativa legal de la Ley 479-08 de Sociedades Comerciales y Empresas de Responsabilidad Limitada, levantando el Acta de la Asamblea Extraordinaria de la Sociedad y sus Estatutos.

A partir de ese momento se iniciaron las gestiones para el Registro Mercantil en la Cámara de Comercio de Santo Domingo y posteriormente el Registro Nacional de Contribuyente RNC. Luego de obtenido ambos registros, se paso a buscar local, registrar teléfono, compra de mobiliario de oficina, diseño de logo, slogan y la impresión de todo el material de oficina y publicitario (volantes, tarjetas de presentación, brochours, carpetas, etc.).

MG Insurance inicio sus operaciones de manera formal a partir de febrero del 2013 por razones económicas. Por esta razón se vio en la necesidad de buscar socios inversionistas, para que dichas inversiones garantizaran la reserva económica que un negocio de esta naturaleza necesita.

A partir de esa fecha se contrata al personal de ventas necesario para la captación de afiliados/asegurados de forma constante y positiva.

3.1.2. Idea

MG Insurance, S.R.L. es una empresa dedicada a la comercialización de seguro de últimos gastos individual, familiar y empresarial.

El seguro de últimos gastos es una modalidad de seguro de vida, que tiene como fin último el resarcimiento económico en caso de muerte de un afiliado, cuyo monto (beneficio) va a depender del plan contratado.

Actualmente MG Insurance, S.R.L. está comercializando los siguientes planes de seguros de últimos gastos:

1- Para el mercado familiar contempla tres (3) planes:

Plan Memorable Plus Familiar: dirigido a familias del nivel socio-económico C, preocupadas por la tranquilidad de sus seres queridos al momento del fallecimiento, que exigen de más y mejores servicios funerales. En este plan pueden incluir hasta 7

miembros con un límite de edad de 70 años.

Plan Memorable Familiar: dirigido a familias del nivel socio-económico D, que no cuentan con los ahorros necesarios o suficientes para enfrentar un fallecimiento inesperado (como casi todos) y donde pueden incluir hasta 7 miembros con un límite de edad de 70 años.

Plan Fácil Familiar: dirigido a familias del nivel socio-económico D y menos, donde pueden incluir hasta 7 miembros con un límite de edad de 70 años; y

Plan Más Familiar: dirigido a parejas envejeciente que tengan más de 70 años.

2- Para el mercado empresarial la clasificación de los planes es de acuerdo a la cantidad (volumen) de empleados y es la siguiente:

Empresas de 1 a 20 empleados

Empresas de 20 a 50 empleados

Empresas de 50 a 100 empleados

Empresas de 100 en adelante

3.1.3. Estructura Legal

La estructura legal de **MG Insurance, S.R.L** está conformada por 4 socios quienes comparten 100 cuotas sociales. El socio con mayor cantidad de cuotas tiene el 40 % y el restante 60 % está distribuido en los 3 socios restantes. Esta estructura podría contemplar el reemplazo o cambio de un socio y el consecuente traspaso de su cuota de

participación.

3.1.4. Resumen Ejecutivo

MG Insurance, S.R.L. es una empresa dedicada a la comercialización de planes de seguros de últimos gastos en el mercado dominicano, de una forma transparente, confiable, flexible, segura y comprometida con dar respuesta en el menor tiempo posible, buscando siempre la satisfacción de nuestros afiliados.

Como empresa tenemos que prestar especial interés en la tabla de mortalidad (o tablas de vida) de la República Dominicana y a un indicador muy importante que es la esperanza de vida al nacer. Las tablas de vida son instrumentos para analizar la incidencia de la mortalidad en términos del sexo y la edad.

Según la Oficina Nacional de Estadísticas ONE la esperanza de vida al nacer para los años entre el 2010 y el 2015 es de 70.16 años para los hombres y 76.45 años para las mujeres.

La industria de comercialización de los seguros de últimos gastos en República Dominicana está en pleno desarrollo, por la misma situación económica que vive el país en sentido general y partiendo del hecho de que, de 10 millones de habitantes que tiene dominicana de acuerdo al último censo; el 44.2 % pertenecen al nivel socio-económico bajo (D) y el 10.3 % al marginal (E); por lo que más del 50 % de la población del país no cuenta con los recursos óptimos para vivir de una forma más holgada.

Algunos datos importantes a manejar:

Ley 87-01, Ley de Seguridad Social promulgada en el 2001. Hasta la fecha existe en República Dominicana un alto grado de desinformación respecto de los beneficios de dicha ley, por lo que los empleados desconocen la existencia de un seguro vida dentro de la seguridad social, llamado "Sobrevivencia" y a razón de dicho desconocimiento, adquieren seguros de vida adicional y seguros de últimos gastos.

Población cotizante en el Sistema Dominicano de Seguridad Social. En ese mismo orden, la población que cotiza para la Seguridad Social en República Dominicana es de 2,973,453 (Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales, 2013).

Número de Habitantes en la Republica Dominicana. Según el Censo Nacional de Población y Vivienda del 2010 la cantidad de habitantes que tiene el país es de 9,445,281.

Análisis: solo el 31 % de la población dominicana está afiliado a un seguro de sobrevivencia en el régimen Contributivo de la Seguridad Social mediante el seguro de pensiones, no obstante, la totalidad de los cotizantes no saben que tienen un seguro de vida incluido en el seguro de pensiones.

Cantidad de pólizas de seguro de vida reportadas al primer trimestre del 2013. Según el Reporte Estadístico Mensual de la Superintendencia de Seguros, las Primas Netas Cobradas por Compañías en el Ramo de Seguros de Vida (Individual y Colectivo) ascienden a RD\$1,564,957,742 y el costo de la prima media por habitante o gasto per

cápita (según Fitchratings) es de U\$59 (resulta de dividir el volumen de pólizas por el número de habitantes del país).

Análisis: del total de la población dominicana hay 646,944 pólizas de seguros de vida (individual o colectiva), independientemente si una persona puede tener más de un contrato de prima de seguro de vida. Por consiguiente, si a este dato le sumamos los 2,973,453 afiliados a la Seguridad Social que cotizan para el seguro de sobrevivencia, tendríamos un aproximado de 3,620,397 habitantes con seguro de vida o lo que es lo mismo un 38 %.

Deducimos por lo tanto que, el 62 % de la población dominicana no posee un seguro de vida lo que representa una oportunidad de negocios para MG Insurance, S.R.L. Además de que, la tasa bruta de mortalidad para los años del 2010 al 2015 es de 6.01 muertes/1000 habitantes; por lo que el riesgo o siniestralidad es bajo para la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa. (CEPAL, 2012)

En resumen, *“la baja en la cotización y afiliación de los empleados dentro de la Seguridad Social, el volumen de primas de seguros de vida cobradas, la siniestralidad, la tasa de mortalidad y las condiciones socio-económicas en nuestro país representan una oportunidad de negocios para la comercialización de los seguros de últimos gastos”.*

3.1.5. Potencial del Mercado de Seguros de Últimos Gastos

Mercado familiar

Desde hace aproximadamente una década en el país han surgido algunas empresas que se dedican a la comercialización de seguros de

últimos gastos, como forma de disminuir el peso económico que resulta del fallecimiento de un miembro de la familia con recursos limitados.

En República Dominicana más del 50 % de la población se encuentran en los niveles socioeconómicos D (bajo) y E (marginal). Específicamente el 44.2 % correspondiente al nivel bajo es un mercado ideal para la comercialización de este tipo de servicio.

Mercado empresarial

A nivel del mercado empresarial tenemos empresas que están debidamente registradas y cotizan para el Sistema Dominicano de Seguridad Social y otras empresas que no cotizan y/o son informales en todo el sentido de la palabra. Esto conlleva a lo que en el ámbito impositivo llamamos evasión de impuestos,

Otro aspecto importante a nivel del mercado y de la población dominicana es que existe desconocimiento de sus beneficios y derechos por parte de los empleados de empresas que si cotizan para la Seguridad social, específicamente en el caso del seguro de riesgos de pensiones. Por esta razón también se convierten en un mercado con posibilidades de adquirir un plan de seguros últimos gastos.

En lo que concierne a la población dominicana y la Seguridad Social el 69 % no cotiza aun, por lo que no tiene los beneficios del seguro de sobrevivencia. Por otro lado están las personas que tienen contratado un seguro de vida privado según los reportes estadísticos de la Superintendencia de Seguro son aproximadamente 646,944; o sea, solo el 7 % de la población.

Como empresa hay que realizar un análisis cuidadoso en la búsqueda de un gran número de personas a asegurar conjuntamente con la apropiada tabla de mortalidad, para que en condiciones normales, la mortalidad esperada pueda calcularse con exactitud. Esto traerá como consecuencia la probabilidad de calcular la suma de dinero que cada persona asegurado debe pagar para obtener los beneficios deseados en el caso de los seguros de vida individuales.

3.1.6. Ventajas Competitivas

Hemos identificado las siguientes ventajas competitivas:

- Gran nicho de mercado [Perfiles de consumidores según su nivel Socio-Económico D (44.2 %) y E (10.3 %)]⁴.
- Precios competitivos
- Distribución y comunicación constante al nicho de mercado.

3.1.7. Propuesta de Valor

Nuestra propuesta de valor está enfocada en desarrollar y administrar planes de seguros de últimos gastos competitivos tanto en precios justos como en beneficios, tiempo de entrega y valor agregado, siempre en busca de la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes.

⁴ Fuente: IX Censo de Población y Vivienda 2010 ONE – República Dominicana

3.1.7.1 Tipos de Planes de Seguros de Últimos Gastos

Los planes que comercializa MG Insurance, S.R.L. están divididos en individual, familiar y empresarial o colectivo.

<u>Planes individuales</u>	<u>Familiares</u>	<u>Empresariales</u>
Memorable	Memorable	Memorable Plus
Fácil	Fácil	Memorable
Más	Más	Fácil

3.1.8. Resumen de la Inversión

MG Insurance, S.R.L.

Gastos Operativos

Proyección a 3 años

	Año 1	Año 2	Año3
Nomina	600,000.00	1,104,000.00	1,458,000.00
Mercadeo y Promoción	20,000.00	25,000.00	30,000.00
Alquiler	60,000.00	70,000.00	80,000.00
Teléfono, Fax e Internet	24,000.00	30,000.00	30,000.00
Material Gastable de Oficina	6,000.00	8,000.00	10,000.00
Total Gastos Operativos	710,000.00	1,237,000.00	1,608,000.00

En los gastos de personal (nomina) no está contemplado en el primer año el pago al Gerente General (quien es socio de la empresa) con

el sueldo que corresponde al puesto y al desempeño de las funciones inherentes al mismo.

3.2. Diseño del Plan de Negocios para MG Insurance, S.R.L.

3.2.1. Entorno PESTEL

La toma de decisiones a nivel empresarial por parte de los directivos, siempre se ve afectada por factores macroeconómicos, que pueden incidir de manera directa o indirecta en la organización. Aumento en los impuestos, nuevas regulaciones o barreras comerciales, políticas gubernamentales, cambios demográficos, etc. son parte de los cambios del entorno a nivel macro.

El modelo de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto del plan de una empresa a través del análisis de una serie de factores externos; al igual que el análisis FODA forma parte del marketing estratégico, cuya función es analizar el entorno interno y externo a la organización, y cuyos resultados se deben incluir en el plan de negocios. El nombre viene dado por la definición de los factores según sus siglas:

P	Políticos
E	Económicos
S	Socio-culturales
T	Tecnológico
E	Ecológicos (Ambientales)

L Legales

3.2.1.1. Factores Político

El ambiente político en dominicana es oportuno para el establecimiento de MG Insurance porque el gobierno está abierto al fomento del emprendimiento, además, de promover el acceso a financiación por parte del estado y las bajas tasas a nivel del sector privado.

El entorno político de la republica Dominicano luce tranquilo, dentro de lo que son los intereses del estado con el actual gobierno y las relaciones con el sector empresarial dominicano; no obstante, a principio del año 2013 hubo una reforma tributaria conteniendo prácticamente un aumento a todos los impuestos, e incluyendo además, nuevos impuestos.

Esta reforma tributaria se hizo con la justificación gubernamental de captar más recursos de los contribuyentes para subsanar un gran déficit fiscal.

3.2.1.2. Factores Económico

Fuera de las crisis económicas a nivel mundial de los últimos dos años, dominicana exhibe un clima de estabilidad a nivel del estado y de los sectores financiero y monetario del país. Actualmente se le está brindando apoyo económico al emprendimiento y a las PYMES desde el estado y la banca privada.

En meses recientes el Gobierno y el Banco Central de la Republica

Dominicana bajaron la tasa de interés en préstamos (viviendas, industrias, agropecuario, comercio, personales y PYMES), lo que significa un avance positivo de políticas económicas para que el crédito bancario tenga mayor fluidez hacia los sectores más productivos del país.

3.2.1.3. Factores Socio – Culturales

A nivel de previsión los dominicanos han avanzado en la última década, producto de la Seguridad Social con el seguro de pensiones y como consecuencia de esta, es necesario un mayor despliegue de comunicación a nivel de información hacia los empleados cotizantes del sistema. Este bajo grado de información aunado a la parte de la población que no cotiza para la Seguridad Social y el desempleo representan una ventaja para el negocio de la comercialización de seguros de últimos gastos.

La sociedad dominicana se está avocando a la previsión de factores como salud y seguros de vida por la sencilla razón, de que, tanto las atenciones en salud como las gestiones funerales (si no se tiene un respaldo) resultan en un alto muy costo para la población más pobre y vulnerable del país. Y es justamente a esa población a la que MG Insurance dirige sus planes de seguro de últimos gastos.

3.2.1.4. Factores Tecnológicos

El nacimiento de la era del post-PC donde los dispositivos móviles dominan la mayor parte del mercado, no representa una variable que afecte gravemente el desarrollo de MG Insurance, más allá del uso que podríamos darle a nivel publicitario y promocional de nuestros planes.

3.2.1.5. Factores Ambientales (Ecológicos)

Existe una constante renovación de la preocupación mundial por el cuidado ambiental, por esta razón, en nuestro país, muchas empresas están haciendo énfasis en adoptar estrategias que reduzcan el impacto ambiental. Estas son las llamadas “*Compañías verdes*”

Como organización estamos comprometidos con la conservación del medio ambiente y por ende al alargamiento de la vida de los seres humanos y del planeta; es por esto que nos unimos a este estilo de vida empresarial reduciendo al mínimo el uso de papel y el consumo de energía.

3.2.1.6. Factores Legales

En el ámbito legal como empresa de comercialización de seguros de últimos gastos trabajamos de cara a la Ley 46-02 de Seguros y Fianzas de la Republica Dominicana e indirectamente a la ley 87-01 del Sistema

Dominicano de Seguridad Social.

Dentro del ámbito de acción de cualquiera de estas dos legislaciones, MG Insurance, S.R.L. esta y estará en la disposición de sujetarse a las resoluciones que emanen de las mismas y que afecten la operatividad y sostenibilidad de la misma.

3.2.2. Plan Estratégico

El planteamiento de las premisas estratégicas de MG Insurance, S.R.L. está basado en fuertes y reales axiomas, que su seguimiento, garantice la estabilidad económica a largo plazo de la empresa. Los mismos no sirven de nada, si la entidad no hace de ellos, su filosofía empresarial y sobre todo, que todas sus acciones estén encaminadas al fortalecimiento de los mismos a lo largo y ancho de su vida organizacional.

3.2.2.1. Misión, Visión y Valores

Misión: “Ofrecer seguro de últimos gastos con transparencia y responsabilidad social, garantizando a nuestros afiliados, la seguridad de confiarnos su tranquilidad en los momentos más difíciles que tenemos los seres humanos”.

Visión: “Ser reconocida en el mercado dominicano de previsión de últimos gastos por nuestra responsabilidad, transparencia, puntualidad y capacidad de respuesta, ante los afiliados que nos han confiado su tranquilidad.

Valores:

- ✓ Responsabilidad Social
- ✓ Honestidad
- ✓ Puntualidad
- ✓ Confianza
- ✓ Seguridad
- ✓ Compromiso

3.2.2.2. Objetivos Empresariales

Los objetivos de MG Insurance, S.R.L. son:

- Proveer soluciones de seguros de últimos gastos transparentes, confiables y flexibles a nuestros afiliados.
- Brindar tranquilidad a nuestros afiliados en los momentos más difíciles que tenemos los seres humanos.
- Construir relaciones fuertes y duraderas con nuestros afiliados comprometiéndonos con dar respuesta justo a tiempo para satisfacer sus necesidades.

3.2.2.3. Factores Críticos de Éxito

MG Insurance ha identificado algunos factores importantes para el éxito de la empresa en el mercado de seguros de últimos gastos. Estos factores son:

- Imagen corporativa fuerte
- Transparencia en los beneficios
- Compromiso y puntualidad
- Responsabilidad social
- Comunicación constante con nuestros asegurados
- Precios competitivos
- Mejora continua

3.2.2.4. Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	Conocimiento del Mercado Precios Competitivos Beneficios Atractivos Emprendedores	Empresa Nueva Capital Limitado Poco Personal de Ventas
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	Crecimiento del Mercado Inyección de Capital Gran Fuerza de Ventas Alianza Estratégica con un Reaseguro	Nuevos Competidores Nuevas Normas Legales

Fortalezas

- Directivos con conocimiento del mercado, por su larga data en el manejo de empresas de seguros de la Republica Dominicana.
- Como se pudo apreciar en la Tabla 1 del análisis de la competencia, los precios de MG Insurance, S.R.L. son una garantía de ventas de seguros de últimos gastos, por ser precios muy competitivos.
- También los beneficios que ofrecen nuestros planes son competitivos y atractivos a los clientes potenciales. Única empresa

que tiene como beneficio principal un monto en dinero para la gestión del velatorio de los fallecidos.

- Tenemos un espíritu emprendedor y apasionado por las ventas.

Debilidades

- MG insurance, S.R.L. es una empresa nueva en el Mercado de los seguros de últimos gastos, lo que representa una debilidad por el desconocimiento de los potenciales clientes.
- No se cuenta con un capital grande para un despliegue de publicidad y promoción; para así mostrar la fortaleza económica que se necesita para el caso de la venta de seguros.
- Por la limitación de capital, no existe la cantidad necesaria de vendedores.

Oportunidades

- Como ya hemos puntualizado, el mercado de los seguros de últimos gastos está en crecimiento en nuestro país.
- La empresa puede optar por una asociación con un socio que pueda hacer una inyección de capital o por un financiamiento.
- Con la inyección de capital se pueda aumentar la fuerza de ventas y movilizar a otras regiones del país.
- Al aliarnos estratégicamente con un Reaseguro, garantizamos la inversión de MG Insurance, S.R.L., obtenemos otra fuente de ingresos, a la vez que respaldamos a nuestros asegurados

Amenazas

- La entrada al mercado de nuevos competidores y que desarrollen planes competitivos.

- Que el gobierno incurra o decida crear nuevas normas legales que limiten el funcionamiento de las empresas de seguros de últimos gastos.

3.2.2.5. Estructura Organizacional

A nivel organizacional la empresa está estructurada de la siguiente forma:

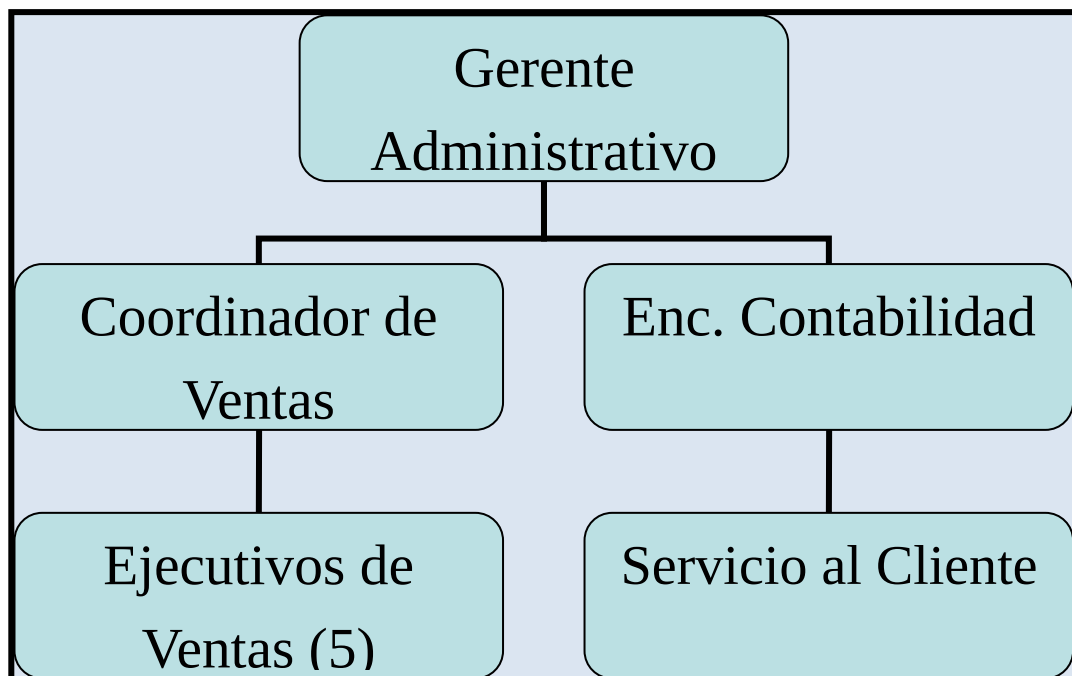


Figura No. 1. Estructura Organizacional de MG Insurance, S.R.L.

Gerente Administrativo

- ✓ Esta es la representación de los socios dentro de MG Insurance, S.R.L. En esta posición descansa la dirección de toda la empresa, aquí se planifica, dirige, organiza y controla a groso modo todas las operaciones, se preparan los planes y presupuestos de ventas, además de poner en marcha los planes de la organización.

- ✓ Otra funciones es también el reclutamiento y selección del personal que demanda la empresa.
- ✓ Supervisión y control de la fuerza de ventas para el logro de los objetivos de ventas.
- ✓ Diseño de los programas y planes de incentivos de la fuerza de ventas.
- ✓ Diseño y elaboración de los Manuales de funciones de los empleados de la empresa.
- ✓ Etc.

Coordinador de Ventas

- ✓ Por el tamaño de MG Insurance esta persona dirige el área de ventas, es en quien descansa la responsabilidad de lograr los resultados propuestos en el plan de ventas.
- ✓ Supervisa, controla y dirige al personal de ventas, trabaja conjuntamente con el Gerente Administrativo los pronósticos de ventas.
- ✓ Tiene bajo su dirección 5 ejecutivos de ventas o vendedores.

Encargado de Contabilidad

- ✓ Esta posición se encarga de todo los trabajos de finanzas y contabilidad.
- ✓ En la actualidad dirige el servicio al cliente de la empresa por el tamaño de la empresa y porque es la posición de escritorio que permanece en la empresa de forma permanente.
- ✓ En los primeros años la posición será desempeñada en forma de iguala de servicios.

Ejecutivos de Venta

- ✓ La empresa cuenta con 5 ejecutivos de venta o vendedores que están comprometidos con lograr la meta de afiliación o captación de clientes.
- ✓ Captación de clientes para el logro de su cuota de ventas

Servicio al Cliente

- ✓ Es el personal que se encarga de responder el teléfono y dar respuesta inmediata a los clientes y público en general.

MG Insurance, S.R.L. es una empresa pequeña; en la actualidad tiene nueve (9) empleados directos y uno a través de servicio prestado. Este empleado es el mensajero-cobrador.

3.2.2.6. Gastos de Personal

Gasto de Personal	Año 1	Año 2	Año 3
1 Gerente Administrativo	120,000	180,000	240,000
1 Coordinador de Ventas	144,000	156,000	180,000
1 Enc. Contabilidad (Iguala)	36,000	60,000	60,000
1 Servicio al Cliente	60,000	108,000	114,000
5 Vendedores	240,000	600,000	864,000
Total de Empleados	09	15	17
Total de Nomina	600,000	1,104,000	1,458,000

3.2.3. Análisis del Mercado y su Entorno

FitchRatings califica la industria aseguradora en América Latina y su perspectiva como un “Gigante Dormido”, además de que la enmarcan en un ambiente operativo favorable. Según este organismo, la perspectiva de calificación para la región es mayoritariamente estable debido a varios factores importantes que se han producido como la recuperación del PIB en muchos casos, la tendencia favorable de los niveles de empleos e ingresos en la mayoría de los países y con ello la tendencia de crecimiento en primas; aunque el aumento de las catástrofes naturales ha reforzado el valor de la protección de seguros y el rápido crecimiento de préstamos individuales han impulsado el crecimiento de la demanda de primas en los ramos de vida y generales.

Para el caso de los seguros de últimos gastos no existen datos registrados de la cantidad de personas afiliadas a un seguro de últimos gastos, a un plan funerario o de deceso como también se conoce. Esto puede representarnos un inconveniente a la hora de cuantificar el mercado y la competencia en la industria de los seguros de últimos gastos.

3.2.4. El Mercado de los Seguros de Últimos Gastos o Servicios Funerales

A nivel de la República Dominicana, específicamente en el mercado de la comercialización de seguros de últimos gastos y planes funerarios en los últimos años se han constituido varias empresas justamente por la oportunidad de negocio que representa este tipo de

servicio; pero las mismas están dirigidas más a las gestiones de los servicios funerales en base a un límite en dinero de acuerdo al plan contratado. Estos servicios incluyen ataúd, sala funeraria, cosmetización, carroza fúnebre, nicho o sarcófago, arbitrios por 5 años, etc. y algunas le incluyen una parte como reembolso de dinero.

Para el caso de MG Insurance, S.R.L. todos los planes tienen como beneficio un valor en dinero para fines de cubrir los gastos funerales. Esto puede representar una ventaja para las personas o familias que se encargarían de administrar ellos mismo las actividades y gastos en los que incurrirían en el caso del deceso de un beneficiario o afiliado.

3.2.5. El Target

MG Insurance, S.R.L. ha enfocado su segmento de mercado en familias de los niveles socio-económicos C (medio) y D (bajo) y en empresas medianas y pequeñas que deseen agregar un valor o incentivo adicional a sus empleados.

3.2.6. Perfil de los Clientes

El perfil de los clientes de MG Insurance para la compra de seguro de últimos gastos esta compuesto por dos tipos de mercado; uno denominado Primario (Individuos y hogares) y el otro Secundario (corporativo), cuyo perfil es el siguiente:

Individuos y Familias

Nivel socio-económico: C y D

Miembros: hasta 7

Edad: entre 3 meses y 70 años

Ingresos: 15,000.00 – 60,000.00

Sector Ocupacional: público o privado

Zona Geográfica: República Dominicana - Urbana

Resumen Psicográfico: esta segmentación abarca familias que pueden pertenecer a niveles socio-económicos de medio a bajo, empleados públicos o privados que coticen o no la seguridad social, que desconocen los beneficios del seguro de riesgo de sobrevivencia y que deseen tener la tranquilidad de recibir una ayuda económica al momento de afrontar los gastos funerales en caso de muerte de un miembro de la familia.

Empresas

Tamaño: Micro, pequeña y mediana.

Cantidad de empleados: de 5 a 100

Resumen del Perfil: toda empresa micro, pequeña o mediana que desee incluir como incentivo o motivación a sus recursos humanos los beneficios de un seguro de ultimo gasto, ya sea de forma compartida entre el empleador y el empleado o cubierta en su totalidad la póliza colectiva.

3.2.7. Modelo de Negocio

El modelo de negocio que describimos a continuación es una herramienta que se utiliza para que de forma clara y grafica podamos contar que hace la empresa y como hace dinero haciendo lo que hace; describiendo las bases sobre las que la empresa crea, desarrolla y capta valor.

Canvas (lienços) se define como las herramientas de modelo de negocios ideados por expertos en negocios a plasmar en un boceto de la organización operativa de una empresa.

El modelo utilizado en este plan de negocios es el “business model canvas” que utiliza el método de lienços de Osterwalder y Pigneur. (Foseca, 2013). Ver grafico del modelo de negocios de MG Insurance.



Figura No. 2. Modelo de Negocio de MG Insurance, S.R.L.

3.2.7.1. Segmentación de Mercados

Nuestro segmento de mercado lo hemos enfocado en dos: 1) Familias de 2 hasta 7 miembros, pertenecientes a los niveles socio-económicos C y D y que estén interesados en la previsión del

aseguramiento de sus seres queridos a través de seguros de últimos gastos, que le garanticen tranquilidad y seguridad; y 2) Empresas Micro, Pequeña y Mediana.

3.2.7.2. Propuesta de Valor

Un seguro de últimos gastos en el caso de MG Insurance, S.R.L es un plan de previsión que otorga una suma asegurada a los beneficiarios para solventar los gastos funerarios en caso del fallecimiento de cualquiera de los miembros de la familia que están asegurados en la póliza.

MG Insurance, S.R.L quiere reflejar las siguientes características para describir e identificar nuestros planes de seguro de últimos gastos:

Seguros de últimos gastos competitivos y Precios justos

En cuanto a los beneficios ofrecidos y las tarifas pagadas por los planes de seguros de últimos gastos que se comercializan en el mercado estamos a nivel de las 5 empresas más importantes en el ramo.

Queremos que nuestros asegurados se puedan sentir identificados con los planes contratados y que sientan que lo que están pagando se corresponda con los beneficios que obtendrán y puedan comparar con otros competidores.

Beneficios

Dentro de la industria de los planes de seguros de últimos gastos existentes en el mercado, solo MG Insurance, S.R.L. ofrece solo

beneficios económicos que le garanticen al asegurado al momento de responder ante los gastos funerarios que se desprenden de un deceso.

Tiempo de entrega

El tiempo de entrega de los beneficios en caso de fallecimiento está establecido dentro del parámetro de la mayor rapidez en que se puede evaluar las condiciones del deceso y los requisitos de reclamación.

Valor agregado

Ofrecemos a nuestros asegurados en caso de fallecimiento corona de flores y recordatorios en todos nuestros planes. Siempre estaremos evaluando la forma de brindar a nuestros clientes beneficios adicionales que nos aporten el fortalecimiento de las relaciones con ellos y la idealización hacia nuestra empresa.

3.2.7.3. Canales

MG Insurance, S.R.L. en principio utiliza 4 canales de distribución de los planes de seguros de últimos gastos que son: vendedores, dealers de vehículos, financieras pequeñas y Redes Sociales. A través de estos canales las personas podrán informarse, conocer y contratar las pólizas de seguros de últimos gastos.

En cuanto a las redes sociales usaremos una mezcla para lograr los siguientes objetivos:

- Aumentar la visibilidad de nuestros planes de seguros por medio de Twitter y Facebook, manteniendo a la comunidad informada de nuestros desarrollos y de las promociones.

- Permitir a nuestros clientes potenciales poder evaluar nuestra proposición de valor.
- Utilizar el acceso a las Twitter y Facebook como forma de contacto directo con nuestros asegurados, además de darle un uso informativo y de contacto a los mismos.
- Brindar asistencia y soporte a nuestros clientes.

3.2.7.4. Relaciones con Clientes

Uno de nuestros objetivos empresariales es construir y desarrollar relaciones fuertes y duraderas con nuestros clientes, por esta razón vamos a diseñar una mezcla de estrategias para lograr este objetivo de forma exitosa. Esto será mediante:

Comunicación permanente

Como empresa nueva y pequeña nos vamos a valer de las telecomunicaciones y el internet al máximo. De forma telefónica tanto para contacto como para venta a través del telemarketing estaremos permanentemente realizando dichas gestiones.

El internet utilizado mediante las redes sociales actualmente es una forma rápida, directa y de poco costo para estar en contacto con nuestros clientes recibiendo sus opiniones, sugerencias y reclamos.

Ayuda en línea

Mediante los mismos medios electrónicos utilizados brindaremos asistencia y responder sus inquietudes.

Evaluaciones continuas

Mediante encuestas de opiniones a nuestros clientes estaremos evaluando nuestro posicionamiento y fidelidad, además de conocer sus preferencias.

3.2.7.5. Fuentes de Ingresos

MG Insurance, S.R.L. obtendrá ingresos a través de 2 fuentes:

Ventas de planes de seguros de últimos gastos: nuestro objetivo es que el 90 % de nuestros ingresos se obtenga mediante la venta de planes de seguros de últimos gastos individuales, familiares y empresariales.

Traspaso del riesgo al reaseguro: el 10 % de los ingresos restante se obtiene por el traspaso del riesgo a la compañía reaseguradora cuando se da un deceso de un asegurado nuestro.

3.2.7.6. Recursos, Actividades y Socios Claves

Recursos Claves

MG Insurance, S.R.L. es una empresa de comercialización de seguros de últimos gastos y aunque es en esencia una empresa de servicios, el recurso más importante es el recurso humano.

Recursos humanos: el núcleo de nuestra empresa está en la comercialización de seguros de últimos gastos, por esto es fundamental contar con un equipo de colaboradores (administrativo y comercial) cuya prioridad sea la atención, satisfacción y venta de seguros de últimos gastos.

Recursos económicos: como empresa comercializadora de riesgo, por la naturaleza del negocio, MG Insurance debe tener una reserva económica, que le garantice la cobertura del riesgo de fallecimiento por lo menos de lo que representa la tasa bruta de mortalidad, de acuerdo a la cantidad de asegurados.

Recursos físicos: el espacio físico donde está establecida la empresa es muy importante para la imagen de fortaleza de la misma. Por lo que el mismo funciona en un local rentado ubicado en una vía importante de Santo Domingo Este (la Av. Venezuela), con agua, luz, teléfono, internet, etc.

Recursos tecnológicos: los recursos tecnológicos utilizados por MG Insurance son teléfono fijo (oficina), celulares, internet, fax, computadores, laptop, etc.

Actividades Claves

Nuestro modelo de negocio está enfocado en la entrega de un beneficio económico de acuerdo al plan de seguros de últimos gastos contratado por el asegurado en tiempo record y sin traumas. Por esta razón las actividades que detallamos a continuación son importantes para lograr nuestro objetivo:

Entrenamiento: constantemente se les facilitara a nuestros colaboradores los entrenamientos y capacitaciones en el ámbito de ventas, relaciones humanas, atención al cliente, liderazgo, comunicación efectiva, etc.; todo

esto con la finalidad de contar en nuestro equipo, con el personal calificado e idóneo para tratar a personas, que en un momento determinado de su vida perderán un ser querido. En resumen MG Insurance se enfocara en trabajar bajo el marketing 3.0.

Estudio de mercado: en un mercado dinámico y competitivo se hace necesario un constante análisis de mercado para saber lo que nuestros clientes prefieren y lo que no, la tendencia del mercado, análisis de precios Vs calidad, servicio y beneficios, competidores nuevos, etc.

Actualización: el análisis del mercado no solo nos ayudara con lo mencionado más arriba; sino también para mantener la empresa a la vanguardia de los servicios, con la única finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes; por lo que los estudios de mercado nos ayudaran a mantenernos actualizados.

Promoción: las promociones tanto a nivel de comunicación (publicidad), promoción de ventas, como a nivel de material POP nos permiten estar presentes en la mente de nuestros clientes y fijar el posicionamiento, además de afianzar la fidelidad

Socios Claves

Dealers de Vehículos

Los dealers o comerciantes pequeños de vehículos serán socios importantes para MG Insurance, ya que parte de nuestra estrategia de distribución, promoción y ventas de los seguros de últimos gastos serán vendidos por ellos desde sus establecimientos, como un beneficio / valor agregado (en principio) a los compradores de vehículos.

Financieras Pequeñas

Otro aliado estratégico serán las financieras pequeñas, mediante las cuales se le incluirá en los préstamos personales una cuota para el seguro de últimos gastos en caso de fallecimiento del acreedor. Esta alianza le minimizará a la financiera el riesgo en los créditos.

Empresas de Reaseguro

Con este socio MG Insurance garantizará la inversión, mediante el traspaso del riesgo. Además de que adquiriremos un plan más alto en cuanto a beneficios y así, en caso de fallecimiento de un asegurado MG podrá cumplir con el compromiso empresarial con nuestro afiliado mediante el pago del reasegurador y quedaría con una parte. Esto representará también una fuente de ingresos para MG Insurance.

3.2.7.7. Estructura de Costos

Nuestros costos están concentrados en 3 aspectos principales:

- Salarios
- Gastos Administrativos
- Promoción

3.2.8. El Entorno Competitivo

La industria de los seguros de vida en República Dominicana aun no alcanza su máximo esplendor, porque no existe una cultura de previsión a nivel del pensamiento humano sobre la muerte. Por esta razón

es que los afiliados al seguro de pensiones de la seguridad social no se preocupan por conocer sus derechos y beneficios ante el seguro de sobrevivencia.

En el caso de los seguros de últimos gastos podría existir la probabilidad de un aumento en la comercialización, como consecuencia de la concientización de la necesidad de prever los gastos funerales en que se incurren con el deceso de un miembro de la familia, cuando no se tienen cubiertas las necesidades básicas y no se está en las condiciones económicas aptas para hacer frente a una situación de esta magnitud.

Tal es esta posibilidad, que han surgido varias empresas comercializadoras de planes de últimos gastos (cubriendo servicios) y/o planes funerales. Estas empresas mercadean hacerse cargo de todas las gestiones que implica un fallecimiento por el pago de una cuota (prima) mensual; otras empresas incluyen además de las gestiones, un reembolso en efectivo y finalmente están las que al igual que MG Insurance solo venden el beneficio económico con la finalidad de que se cubran esos servicios y gestiones que se deben cubrir por un deceso.

3.2.8.1. Principales Competidores

A nivel de los seguros o planes de últimos gastos, existen varias empresas, de las cuales hemos identificado seis (6) como los competidores directos de MG Insurance. Veamos la Tabla 1 sobre la principal competencia del sector de seguros de últimos gastos.

Competencia Directa de MG Insurance, S.R.L.

Tabla de Empresas, Planes y Tarifas

Empresas	Planes	Tarifas P/P**		Beneficios	Límite de Edad
		Desde	Hasta		
Seguros Universal, S.A.	Últimos Gastos Plus (2 planes)	40.00	70.00	Gestión y Tramites Generales* o un Desembolso de RD\$30,000.00	65 años
Seguros Banreservas, S.A.	Asistencia Funeraria (4 planes)	80.00	230.00	Gestión y Tramites Generales*	65 años
MAPFRE BHD Cía. de Seguros, S.A.	Asistencia Exequias (3 planes)	40.00	150.00	Gestión y Tramites Generales*	69 años
INAVI	Seguro Funerario (1 plan)	40.00	40.00	Gestiones y Trámites Generales	70 años
Funeraria Blandino	PREBEA (4 planes)	70.00	130.00	Gestión, Tramites Generales y Desembolso por RD\$25,000.00 o menos	65 años
Gresefu	Servicio Funerarios (6 planes)	60.00	180.00	Gestión, Tramites Generales* y un Desembolso de RD\$20,000.00 o menos	70 años

Tabla No. 1. Relación de empresas, tarifas y beneficios del mercado de seguros de últimos gastos

* Los planes o servicios de últimos gastos de estas empresas lo que venden en principio es la gestión de los servicios y algunas incluyen un desembolso en efectivo menor.

** Aunque las tarifas de los planes estén expresados de forma individual, los cálculos fueron realizados en base a la cantidad de personas que puede incluir un plan familiar.

En esta tabla se presentan los datos de planes de seguros de últimos gastos o servicios funerales, el límite de edades para ingresar, los precios de dichos planes (intervalo promedio individual) y los beneficios que ofrecen las seis (6) principales empresas del mercado de venta de seguros de últimos gastos de nuestro país.

3.2.8.2. Análisis de la Competitividad

Del examen y análisis de la Tabla 1 podemos enunciar los siguientes postulados de competitividad para MG Insurance:

- a) *Postulado de Precio:* Las tarifas de MG Insurance van desde RD\$ 43.00 a RD\$ 78.00. Por esta razón los mismos, están dentro de los rangos óptimos para competir en precios con empresas como Universal, MAPFRE BHD e INAVI que son las que tienen las tarifas más económicas y competitivas del mercado dominicano.
- b) *Postulado de Variedad:* MG Insurance cuenta con una variedad de planes, lo que la hace dinámica a los ojos del cliente al momento de elegir un seguro de últimos gastos de acuerdo las condiciones económicas del mismo y a su disponibilidad. Solo Seguros

Banreservas, Funeraria Blandino y Gresefu tienen 4 opciones de planes o más.

- c) *Postulado de Beneficios:* las 6 empresas identificadas como competencia directa de MG Insurance en principio mercadean gestión y tramites funerales, no obstante, en el caso de Seguros Universal, S.A. en el supuesto de que no se puedan brindar los servicios contratados (por las condiciones de la localidad) entonces se le desembolsaría una cantidad en efectivo no más de RD\$ 30,000.00; para las demás empresas los desembolsos no son tan significativos. Somos la única opción de entrega integra de los beneficios económicos contratados.
- d) *Postulado de Cobertura de Edad:* solo las empresas INAVI y Gresefu en todos sus planes incluyen como beneficio el límite de edad de entrada hasta 70 años al igual que MG Insurance, S.R.L. en el caso de las demás no tiene el grado de competitividad en edad.

3.2.9. Plan de Marketing

El plan de marketing que describimos a continuación tiene como objetivo, definir un conjunto de estrategias que nos permitan construir una entidad comercial, que tenga alrededor de ella la mejor referencia que nuestros propios clientes (asegurados) puedan dar y sean quienes se encarguen de recomendar y proporcionar nuestros servicios en sus círculos habituales mediante una relación de compromiso, confianza y lealtad.

MG Insurance se ha planteado la meta de hacer un marketing efectivo a partir del marketing reputacional o referencial, con la ayuda del internet y un excelente servicio al cliente durante todo el ciclo de ventas de nuestros planes de seguros de últimos gastos; pero más aun partiendo del marketing 3.0, ya que el negocio de los seguros de últimos gastos es un negocio de previsión más allá de la vida de una persona y se manejan sentimientos y emociones.

Independientemente de lo antes expuesto, somos conscientes de que hay que hacer una inversión en actividades de mercadeo y publicidad para lograr el reconocimiento en el mercado, por lo que este plan de mercadeo es importante dentro de este plan de negocios.

3.2.9.1. Estrategia de Producto/Servicio

Esta estrategia está basada en la variedad de planes de seguros de últimos gastos con relación a la competencia; pues de esta forma los clientes tienen más opciones a elegir de acuerdo a sus ingresos o disponibilidad.

MG Insurance tiene en la actualidad planes de seguros de últimos gastos para personas individuales, familiares y empresariales o colectivos; y dentro de estos renglones se encuentran planes como vemos a continuación:

Renglón individual

- ✓ Memorable Plus
- ✓ Memorable
- ✓ Fácil
- ✓ Mas

Renglón Familiar

- ✓ Memorable Plus
- ✓ Memorable
- ✓ Fácil
- ✓ Mas

Renglón Empresarial

- ✓ Memorable Plus

- ✓ Memorable
- ✓ Fácil

3.2.9.2. Estrategia de Precios

La estrategia de precios se desprende del postulado de precios competitivos, de acuerdo al análisis de la competencia realizado en el plan estratégico y de los beneficios ofrecidos. No obstante, de acuerdo a la frecuencia de pagos, en los renglones individuales y familiares, ofrecemos un descuento de 5 % para los pagos trimestrales, 10 % para los pagos semestrales y 15 % para los pagos anuales.

Como podremos ver tanto en los planes individuales como en los familiares los precios a que se venden estos planes son asequibles a nuestro blanco de público y sobre todo son precios competitivos frente a los de la competencia

Para los planes empresariales o colectivos ya el descuento esta aplicado de acuerdo al volumen de empleados.

Planes Individuales

Planes Individuales					
Planes	Beneficios	Tarifa			
		Mes	Trimestre 5 %	Semestre 10 %	Año 15 %
Memorable Plus	75,000.00	100.00	285.00	540.00	1,020.00
Memorable	50,000.00	85.00	243.00	459.00	867.00
Mas	35,000.00	70.00	200.00	378.00	714.00
Fácil	30,000.00	55.00	157.00	297.00	561.00

Tabla No. 2. Relación de precios de los planes individuales. Fuente:

MG Insurance, S.R.L.

Como ya hemos mencionado anteriormente, MG Insurance, S.R.L. en la actualidad comercializa cuatro (4) planes de seguro de últimos gastos y esta tabla presenta las tarifas de pago de cada uno de ellos y la frecuencia de pagos de que dispone la empresa y sus respectivos descuentos, dependiendo de la frecuencia de pago.

Planes Familiares

Planes Familiares					
Planes	Beneficios	Tarifa			
		Mes	Trimestre 5 %	Semestre 10 %	Año 15 %
Memorable Plus	75,000.00	550.00	1,568.00	2,970.00	5,610.00
Memorable	50,000.00	450.00	1,282.50	2,430.00	4,590.00
Mas	35,000.00	350.00	998.00	1,890.00	3,570.00
Fácil	30,000.00	250.00	713.00	1,350.00	2,550.00

Tabla No. 3. Relación de precios de los planes familiares. Fuente: MG Insurance, S.R.L

Así mismo se detalla la tarifa de pago de los planes familiares y los descuentos a aplicar a los clientes que paguen cuatro veces o menos en el año.

Planes Empresariales o Colectivos

Planes Empresariales / *Tarifas					
Planes	De 1 a 20	De 20 a 50	De 50 a 100	De 100 en adelante	Beneficios
Memorable Plus	100.00	90.00	80.00	70.00	75,000.00

Memorable	80.00	70.00	60.00	50.00	50,000.00
Mas	65.00	55.00	45.00	40.00	35,000.00

Tabla No. 4 Relación de precios de los planes empresariales o colectivos. Fuente: MG Insurance, S.R.L.

3.2.9.3. Estrategia de Promoción

La estrategia de promoción de MG Insurance girara en torno a los descuentos en los precios de los seguros de últimos gastos, además del precio en si versus los beneficios ofertados. Incluiremos también un descuento adicional de un 3 % en el precio a los asegurados por clientes referidos.

También a través de la alianza con socios estratégicos como los dealers de vehículos y las financieras pequeñas se le incluirá un seguro de últimos gastos a los compradores de auto y créditos a un precio más bajo aun. En el caso de los dealers de vehículos cuando un comprador adquiera un vehículo se le incluirá un seguro de últimos gastos con dos (2) meses libre de pago.

3.2.9.4. Estrategia de Distribución

Para el desarrollo de la estrategia de distribución son importantes los vendedores, pero además, entran en contacto dos de los socios claves de MG Insurance. Estos socios son: los dealers de vehículos y las financieras pequeñas, ya que a través de estos se pueden adquirir los seguros de últimos gastos.

3.2.9.5. Estrategia de Comunicación Web

Planteamos una comunicación y presencia constante en las redes sociales (Twitter, Facebook y Google+) y a través de correos masivos.

Implementación de ofertas y premios a los seguidores en redes sociales.

3.2.10. Plan de Ventas

En el plan de ventas elaborado y desarrollado para los fines de este plan de negocios, se presentan tres (3) escenarios de acción para la empresa. Esto significa, que hemos proyectado las ventas, las utilidades y el retorno de la inversión a un escenario visualizado como “Más probable” dentro de las realizadas de la empresa en la actualidad; en otro escenario considerando que pase lo “Peor” y que no se logren los objetivos y metas propuestas; y finalmente un escenario “Optimista” donde se presenta una realidad con logros excepcionales en cuanto a ventas y rentabilidad.

3.2.10.1. Proyecciones de Ventas (3 Escenarios)

Estos escenarios se realizaron de acuerdo al comportamiento de las ventas de las empresas competidoras en el mercado de seguros de últimos gastos y tomando en consideración los precios que se han establecido; además, del esfuerzo de la fuerza de ventas y la inversión

publicitaria.

3.2.10.1.1. Escenario más probable

En este escenario se presenta o proyectan las ventas de tres (3) años de la manera más real y aterrizada posible, las cuales se pueden lograr con el esfuerzo, planificación, dirección, organización y control necesario.

Proyección de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS EN UNIDADES			
Planes Individuales	540	1020	1092
Memorable Plus	96	204	228
Memorable	132	240	252
Mas	144	276	288
Fácil	168	300	324
Planes Familiares	536	1044	1164
Memorable Plus	80	216	252
Memorable	120	252	276
Mas	168	276	300
Fácil	168	300	336
Venta Total por Unidades	1076	2064	2256
PRECIO POR UNIDAD			
Planes Individuales			
Memorable Plus	100.00	100.00	100.00
Memorable	85.00	85.00	85.00
Mas	70.00	70.00	70.00
Fácil	55.00	55.00	55.00
Planes Familiares			
Memorable Plus	550.00	550.00	550.00
Memorable	450.00	450.00	450.00
Mas	350.00	350.00	350.00
Fácil	250.00	250.00	250.00
VENTAS			
Planes Individuales	261,450.00	498,030.00	534,300.00
Memorable Plus	63,400.00	132,600.00	148,200.00
Memorable	72,675.00	132,600.00	139,230.00
Mas	66,360.00	125,180.00	131,140.00

Fácil	59,015.00	107,250.00	115,830.00
Planes Familiares	1,295,500.00	2,624,700.00	2,936,700.00
Memorable Plus	348,700.00	772,200.00	900,900.00
Memorable	351,000.00	737,100.00	807,300.00
Mas	331,800.00	627,900.00	682,500.00
Fácil	264,000.00	487,500.00	546,000.00
Total Ventas Individuales y Familiares	1,556,950.00	3,122,730.00	3,471,000.00
Total Ventas Empresariales	101,400.00	152,100.00	202,800.00
VENTAS TOTALES	1,658,350.00	3,274,830.00	3,673,800.00

Tabla No. 5. Proyección de ventas en el escenario más probable.

Fuente: MG Insurance, S.R.L.

3.2.10.1.2. Peor escenario

Proyección de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS EN UNIDADES			
Planes Individuales	360	420	475
Memorable Plus	72	85	100
Memorable	84	100	115
Mas	96	110	125
Fácil	108	125	135
Planes Familiares	360	390	450
Memorable Plus	60	75	90
Memorable	84	90	105
Mas	96	105	120
Fácil	120	120	135
Venta Total por Unidades	720	810	925
PRECIO POR UNIDAD			
Planes Individuales			
Memorable Plus	100.00	100.00	100.00
Memorable	85.00	85.00	85.00
Mas	70.00	70.00	70.00
Fácil	55.00	55.00	55.00
Planes Familiares			
Memorable Plus	550.00	550.00	550.00
Memorable	450.00	450.00	450.00
Mas	350.00	350.00	350.00
Fácil	250.00	250.00	250.00

VENTAS			
Planes Individuales	175,500.00	199,680.00	223,860.00
Memorable Plus	46,800.00	54,600.00	62,400.00
Memorable	46,410.00	53,040.00	59,670.00
Mas	43,680.00	49,140.00	54,600.00
Fácil	38,610.00	42,900.00	47,190.00
Planes Familiares	873,600.00	978,900.00	1,103,700.00
Memorable Plus	214,500.00	257,400.00	300,300.00
Memorable	245,700.00	280,800.00	315,900.00
Mas	218,400.00	245,700.00	273,000.00
Fácil	195,000.00	195,000.00	214,500.00
Total Ventas Individuales y Familiares	1,049,100.00	1,178,580.00	1,327,560.00
Total Ventas Empresariales	25,350.00	50,700.00	76,050.00
VENTAS TOTALES	1,074,450.00	1,229,280.00	1,403,610.00

Tabla No. 6. Proyección de ventas en el peor escenario. Fuente: MG Insurance, S.R.L.

Como mismo lo define su nombre, en el peor escenario se presentan las ventas proyectadas a tres (3) años, y que para ello no se logre el objetivo o no se llegue al nivel de ventas deseado o probable.

3.2.10.3. Escenario optimista

Proyección de Ventas	Año 1	Año 2	Año 3
VENTAS EN UNIDADES			
Planes Individuales	708	760	1040
Memorable Plus	144	160	220
Memorable	168	180	250
Mas	192	200	270
Fácil	204	220	300
Planes Familiares	624	720	1005
Memorable Plus	120	150	210
Memorable	144	170	240
Mas	168	190	265
Fácil	192	210	290
Venta Total por Unidades	1332	1480	2045

PRECIO POR UNIDAD			
Planes Individuales			
Memorable Plus	100.00	100.00	100.00
Memorable	85.00	85.00	85.00
Mas	70.00	70.00	70.00
Fácil	55.00	55.00	55.00
Planes Familiares			
Memorable Plus	550.00	550.00	550.00
Memorable	450.00	450.00	450.00
Mas	350.00	350.00	350.00
Fácil	250.00	250.00	250.00
VENTAS			
Planes Individuales	346,710.00	370,890.00	512,460.00
Memorable Plus	93,600.00	101,400.00	140,400.00
Memorable	92,820.00	99,450.00	139,230.00
Mas	87,360.00	92,820.00	125,230.00
Fácil	72,930.00	77,220.00	107,250.00
Planes Familiares	1,544,400.00	1,794,000.00	2,542,800.00
Memorable Plus	429,000.00	514,800.00	772,200.00
Memorable	421,200.00	491,400.00	702,000.00
Mas	382,200.00	436,800.00	600,600.00
Fácil	312,000.00	351,000.00	468,000.00
Total Ventas Individuales y Familiares	1,891,110.00	2,164,890.00	3,055,260.00
Total Ventas Empresariales	152,100.00	253,500.00	760,500.00
VENTAS TOTALES	2,043,210.00	2,418,390.00	3,815,760.00

Tabla No. 7. Proyección de ventas en el escenario optimista. Fuente: MG Insurance, S.R.L.

En este escenario se muestran las ventas proyectadas por encima del escenario más probable, como consecuencia de un mayor esfuerzo de la fuerza de ventas y se logre vender por encima de la cuota de venta para los tres años proyectados y una mayor inversión de promoción y publicidad.

3.2.10.2. Presupuesto de Ventas

Partidas	Presupuesto
Gastos de Ventas	
Sueldos	RD\$ 360,000.00
Bono Anual	RD\$ 30,000.00
Seguridad Social (15%)	RD\$ 54,000.00
Previsiones Salario Navidad (10%)	RD\$ 36,000.00
Incentivo Trimestral	RD\$ 310,000.00
Gasto de Vehículo	RD\$ 60,000.00
Sub Total	RD\$ 850,000.00
Viajes	
Alojamiento	RD\$ 20,000.00
Combustible	RD\$ 36,000.00
Sub Total	RD\$ 56,000.00
Gastos de Oficina	
Teléfono Flota	RD\$ 12,000.00
Varios	RD\$ 10,000.00
Sub Total	RD\$ 22,000.00
Trainning	
Capacitación	RD\$ 10,000.00
Sub Total	RD\$ 10,000.00
Publicidad	
Campaña Publicitaria	RD\$ 327,483.00
Sub Total	RD\$ 327,483.00
Total General del Presupuesto	RD\$ 1,265,483.00

Tabla No. 8. Presupuesto de ventas

En este presupuesto se muestran las partidas de gastos que se necesitan para poder lograr el objetivo de ventas en el tiempo establecido.

Además está elaborado en base a los recursos de la empresa para el escenario más probable.

3.2.11. Plan Financiero

Las cifras presentadas en este plan financiero son basadas al escenario más probable, aunque tomaremos en consideración las informaciones del peor escenario y el escenario optimista.

3.2.11.1. Punto de Equilibrio

A continuación mostramos el gasto fijo mensual de MG Insurance calculado en función del número de unidades de planes de seguro de últimos gastos que se deben vender para alcanzar el punto de equilibrio y poder lograr tener un negocio rentable y sostenible.

Para el cálculo del punto de equilibrio se tomaron como referencia el precio promedio de los planes individuales, familiares y empresariales. Para el caso específico del renglón empresarial la cantidad de unidades a vender es igual a la cantidad de empleados que se debe alcanzar en la gestión de venta.

Análisis de Punto de Equilibrio

Cantidad de unidades mensuales de punto de equilibrio	Planes de Seguros	Costo Prom.	Vent. Unit.
Individual	76	77.00	5,852.00
Familiar	125	400.00	50,000.00

Empresarial	51	65.00	3,315.00
Ventas Mensuales de Punto de Equilibrio	RD\$ 59,166.67		

Tabla No. 9. Análisis de punto de equilibrio por mes.

Supuestos:

- ✓ Los gastos operativos por mes ascienden a RD\$ 59,166.67.
- ✓ Los precios de los planes (individuales, familiares y empresariales) para el cálculo del punto de equilibrio están presentados en base al promedio de todos en su renglón.
- ✓ En la proyección de ventas del escenario más probable, alcanzamos el punto de equilibrio en el tercer. mes y en el escenario optimista en el segundo mes.

3.2.11.2. Utilidades y Pérdidas Proyectadas

La tabla de utilidades y pérdidas que se presenta a continuación está proyectada a 3 años al igual que todos los elementos del plan financiero.

MG Insurance, S.R.L.

Proyección de Ventas

Utilidades y Pérdidas Proyectadas

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	1,658,350.00	3,274,830.00	3,683,800.00
Costo Directo de Ventas	310,000.00	620,000.00	744,000.00
Otros Costos de Ventas	0.00	0.00	0.00
Total Costos de Ventas	310,000.00	620,000.00	744,000.00

Margen Bruto	1,348,340.00	2,654,830.00	2,939,800.00
Porcentaje de Margen Bruto	81 %	81 %	80 %

Gastos

Nomina	600,000.00	1,104,000.00	1,458,000.00
Mercadeo y Promoción	20,000.00	25,000.00	30,000.00
Alquiler	60,000.00	70,000.00	80,000.00
Teléfono, Fax e Internet	24,000.00	30,000.00	30,000.00
Material Gastable de Oficina	6,000.00	8,000.00	10,000.00
Total de Gastos Operativos	710,000.00	1,237,000.00	1,608,000.00
*Siniestralidad	300,000.00	400,000.00	600,000.00
Utilidades a/de Impuestos	938,350.00	1,817,830.00	731,800.00
Utilidades y Pérdidas Netas	57 %	56 %	20 %

* La siniestralidad esta expresada tomando en consideración tres variables muy importantes, que son: 1) El plan de seguros de últimos gastos (individual, familiar y empresarial) que tiene como beneficio RD\$ 50,000.00, 2) ⁵La tasa bruta de mortalidad anual para los años del 2010 al 2015 que es de 6 muertes/1000 habitantes y 3) la cuota de venta (cantidad de planes de seguro de últimos gastos) para el año.

⁵ Informe de La CEPAL, 2012

3.2.11.3. Cash Flow Proyectado

Flujo de Efectivo Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3
Efectivo Recibido	150,000.00		
Efectivo Proveniente de Operaciones			
Ventas	1,658,350.00	3,274,830.00	3,673,800.00
Sub Total de Operaciones	1,808,350.00	3,274,830.00	3,673,800.00
Gastos			
Gastos Operativos	710,000.00	1,237,000.00	1,608,000.00
Otros Gastos	0.00	0.00	0.00
Sub Total de Gastos	710,000.00	1,237,000.00	1,608,000.00
Itbis (18 %)	298,503.00	589,469.40	662,284.00
Flujo Neto de Efectivo	799,847.00	1,448,360.60	1,403,516.00
Saldo en Caja	150,000.00	1,598,360.60	3,001,876.60

3.2.11.4. ROI (3 Escenarios)

Para evaluar obviamente la viabilidad y sostenibilidad de este plan de negocios, aparte de las proyecciones financieras para cada uno de los escenarios de acuerdo al comportamiento de las ventas, es necesario analizar el retorno de la inversión.

Análisis del ROI para el Escenario Más Probable

Inversión	Utilidad Neta		
	Año 1	Año 2	Año 3
	338,340.00	817,830.00	1,008,000.00
Tasa de Oportunidad	48 %	66 %	63 %

Análisis del ROI para el Peor Escenario

Inversión	Utilidad Neta		
	Año 1	Año 2	Año 3
	354,450.00	(227,720.00)	(1,548,390.00)
Tasa de Oportunidad	33 %	- 19 %	- 110 %

Análisis del ROI para el Escenario Optimista

Inversión	Utilidad Neta		
	Año 1	Año 2	Año 3
	1,323,210.00	961,390.00	863,760.00
Tasa de Oportunidad	65 %	40 %	23 %

3.2.12. Rentabilidad

El nivel de rentabilidad del negocio de venta de seguros de últimos gastos lo podemos apreciar en el análisis de retorno de la inversión en las proyecciones de venta y de utilidades del escenario más probable y del optimista; aunque en el optimista se da un crecimiento a nivel de contratación de personal para el desarrollo y expansión de la empresa a otras regiones, por lo que la rentabilidad es menor, pero no deja de ser viable y sostenible en el tiempo proyectado de tres años.

Utilidad Neta

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3
	938,350.00	817,830.00	1,008,000.00
Tasa de Oportunidad	48 %	66 %	63 %

CONCLUSIONES

Gran parte de la motivación para la realización y desarrollo de este proyecto tanto del Monográfico como del negocio en si, nació de la necesidad de tres mujeres inquietas que buscan la oportunidad de lanzarse como emprendedoras en su propia empresa. Entendiendo que pueden alcanzar el éxito creando opciones de servicios y de planes de seguros de últimos gastos competitivos en busca siempre de la satisfacción de los clientes y de rentabilidad.

Al momento de adentrarme en la elaboración de este plan de negocios para MG Insurance, S.R.L. como proyecto personal, entiendo que, a pesar de que la situación laboral de nuestro país no es la mejor de la región, podemos colaborar con la inserción de jóvenes en el área de ventas de seguros de últimos gastos. También estoy consciente de que hay que dar el todo por el todo para aparte de emprender un negocio, mantenerlo en el mercado de forma competitiva y que pueda alcanzar el posicionamiento esperado, con suficiencia económica y una fuerte imagen corporativa.

La formación en marketing y experiencia en la industria de los servicios, nos da una ventaja al momento de iniciar las labores de venta y la capacitación del personal ideal.

El plan de negocios como herramienta, no solo me permitió estructurar y planear la operatividad de la empresa y evaluar su viabilidad financiera; sino también, que permitió identificar oportunidades en el mercado de los seguros de últimos gastos que se pueden explotar y reconocer el potencial que hay en Republica Dominicana de clientes para aseguramiento en últimos gastos y para estos podemos desarrollar y comercializar planes de seguros de últimos gastos que se ajusten a sus necesidades.

La oportunidad y viabilidad de MG Insuranse, S.R.L es claramente visible cuando validamos el Retorno de la Inversión y podemos ponderar la rentabilidad del negocio. Esto así por dos razones: 1) que en el escenario más probable el retorno de la inversión seria de más de un 40 % y; 2) que la siniestralidad según la tasa bruta de mortalidad es de 6 muertes por cada mil habitantes, que en el peor de los casos si esa probabilidad se da en un 100 % la empresa estaría recibiendo ingresos por el fallecimiento de esos asegurados mediante el reaseguro. Lo que significa que la rentabilidad puede ser mayor.

El panorama y dinamismo económico que exhibe actualmente la Republica Dominicana en el sector asegurador, aunado a los resultados operativos va a depender fundamentalmente de que tanto beneficie la mejor situación económica a la producción de primas de seguros.

El plan de negocios como herramienta, no solo me permitió estructurar y planear la operatividad de la empresa y evaluar su viabilidad financiera; sino además, que me permitió identificar oportunidades en el mercado de los seguros de últimos gastos que se pueden explotar y reconocer el

potencial que hay en Republica Dominicana de clientes para aseguramiento en últimos gastos. Para esto se hace necesario desarrollar y comercializar planes de seguros de últimos gastos que se ajusten a sus necesidades.

El modelo de negocios de MG Insurance, S.R.L. está estructurado para alcanzar los objetivos empresariales planteados, mediante la propuesta de valor asumida como postulados estratégicos, que se integran con las relaciones con los clientes y los canales y sean los que se conviertan en nuestros socios claves. Justamente de lo anterior se desprende, que MG Insurance, S.R.L. diseñe una diversidad de planes para competir tanto en precios como en servicios y beneficios.

La oportunidad y viabilidad de MG Insurance, S.R.L es claramente visible cuando validamos el Retorno de la Inversión y podemos ponderar la rentabilidad del negocio. Esto así por dos razones: 1) que en el escenario más probable el retorno de la inversión seria de más de un 40 % y; 2) que la siniestralidad según la tasa bruta de mortalidad es de 6 muertes por cada mil habitantes, que en el peor de los casos si esa probabilidad se da en un 100 % la empresa estaría recibiendo ingresos por el fallecimiento de esos asegurados mediante el reaseguro. Lo que significa que la rentabilidad puede ser mayor, ya que se transferiría el riesgo a una empresa de reaseguro.

MG Insurance; S.R.L. contrataría con una empresa reaseguradora, un seguro de últimos gastos por una suma o beneficio mayor (de 30 % a 50 % por encima) que el que el asegurado contrata con MG Insurance y al momento del deceso el reaseguro cubre los riesgos contratados por el asegurado y la empresa recibe más ingresos.

Riesgos

Del diseño, establecimiento, análisis y control de este plan de negocios para MG Insurance se pueden derivar riesgos a que estaría expuesta la operatividad exitosa de la empresa partiendo los siguientes supuestos:

- Que no se logre el objetivo de la proyección de ventas para los 3 años proyectados. Esto desembocaría en que no se lograría el rendimiento sobre la inversión y por ende la empresa no obtendría la rentabilidad y liquidez necesaria para operar y se tendría que pensar en un financiamiento.
- Que la probabilidad de que la tasa bruta de mortalidad aumente en el número de muertes por año por cada mil habitantes. Esto también tendría como consecuencia un bajo o ningún nivel de rentabilidad para los años proyectados de ventas o lo que es lo mismo se estaría operando para el peor escenario.
- Penetración de nuevos competidores en la industria del seguro de últimos gastos con planes semejantes, iguales y que compitan en precios y beneficios con los de MG Insurance. Esto conllevaría un replanteamiento de la razón de ser de la empresa y por ende un nuevo diseño del plan de negocios.
- Introducción de nueva norma legal y/o carga impositiva. MG

Insurance, S.R.L. tendría que modificar el plan de negocios y ajustarlo a la nueva normativa; por eso una de las características de un plan de negocios es la flexibilidad.

Oportunidad

Si analizamos y estudiamos concienzudamente este plan de negocios podemos concluir con que el mismo es favorable, viable y rentable, por las oportunidades que representa el mismo. Estas oportunidades las podemos resumir en las siguientes:

- *Oportunidad de crecimiento y desarrollo* del mercado de seguros de últimos gastos
- *Oportunidad por la propuesta de valor que contiene el mismo.* Esto así, porque los beneficios, características y valor agregado de los planes de seguro de últimos gastos de MG Insurance, S.R.L. están descritos sobre la base de que cada uno represente una ventaja competitiva.
- *Oportunidad de competitividad.* Del análisis de la competencia podemos resumir que:
 - Los precios de los planes de seguro de últimos gastos se ajustan al mercado de la Republica Dominicana, por lo tanto son competitivos.
 - La inclusión de hasta 7 miembros de una familia en los planes de seguro de últimos gastos de MG Insurance, S.R.L. es otra ventaja competitiva, porque todos los planes existentes e investigados en el mercado solo incluyen hasta 5 miembros.
 - La edad límite de las personas para ingresar a un plan de últimos gastos de la competencia es en sentido general

hasta 65 años, mientras que solo INAVI y GRESEFU la extienden hasta los 70 años al igual que MG Insurance, S.R.L.

- A nivel de valor agregado y mas allá de los beneficios ofertados por las empresas de este ramo, MG Insurance, S.R.L. le incluye sin costo adicional una corona de flores y 100 recordatorios (0 150 según el caso) en caso de fallecimiento de un asegurado.
 - Como parte de la definición de nuestro modelo de negocio MG Insurance, S.R.L. incluye las relaciones con nuestros clientes como una propuesta de valor importante y de mucho peso. Por eso plantea un contacto y comunicación permanente con ellos a través de los diferentes medios de comunicación y de las redes sociales.
 - Finalmente y no menos importante, está el hecho de que ninguna de las seis (6) empresas que representan competencia directa para MG Insurance, S.R.L. hace entrega de dinero como beneficio en todos sus planes. Todas las empresas competidoras solo gestionan los servicios funerales y no necesariamente la sumatoria de todas esas gestiones se correspondan con el monto limite que vende la empresa. Obviamente, con esta modalidad de seguro de últimos gastos el asegurado – beneficiario tiene la libertad de decidir y definir en qué o cuales gestiones velatorias utilizara el beneficio económico que reciba de la empresa, por el plan contratado.
- En conclusión, con el seguimiento y cumplimiento de los factores

que MG Insurance, S.R.L. ha identificado como “críticos” para el éxito de la misma (Imagen corporativa fuerte, Transparencia en los beneficios, Compromiso y puntualidad, Responsabilidad social, Comunicación constante con nuestros asegurados, Precios competitivos y Mejora continua) puedo sostener que como se estableció en el planteamiento del problema de este monográfico, estamos frente a una “***Gran Oportunidad de Negocios***”.

BIBLIOGRAFIA

1. Andrade, J. F. (2007). *Como crear y dirigir la nueva empresa*. Bogota, D.C.: Ecoe Ediciones.
2. Bonilla, O. (1998). *Matematicas Financieras*. Santo Domingo: I.C.S.A.
3. Foseca, M. F. (2013). *Mas alla del Business Plan*. Mexico: Lid Editorial.
4. Garcia, I. A. (2004). *Planificacion y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. Mexico: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
5. Gonzalez, L. M. (2006). *Guia Practica para Mejorar un Plan de Negocios*.
6. Hair, J. F., Anderson, R. E., Mehta, R., & Babin, B. J. (2010). *Administracion de Ventas, Relaciones y sociedades con el cliente*. Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.
7. Harvard Business Publishing. (2007). *Crear un Plan de Negocios*. Santiago - Chile: Impact Media Comercial S.A.
8. Comision Economica para America Latina y el Caribe CEPAL. (2012). *CEPAL*. Recuperado el 28 de Junio de 2013, de CEPALSTAT: www.cepal.org.
9. Kotler, P., K. L. (2006). *Direccion de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion / Prentice Hall.
10. Kotler, P., & Armstrong, G. (1996). *Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall.
11. MAPFRE. (s.f.). *Diccionario*.

12. Martin, V. E. (2006). *Formacion de Emprendedores, el libro del maestro*. Mexico: Impreso Mexico.
13. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation*. New Jersey: NL-Editie.
14. Schiffman, L. G., & Lazar Kenuk, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Prentice Hall.
15. Valencia, J. R. (2005). *Como aplicar la planeacion Estrategica a la pequeña y mediana empresa*. Mexico: Cengage Learning Editores.
16. Viniegra, S. (2007). *Entendiendo el Plan de Negocios*. Editora Lulu.
17. Weston, J. F., & Brigham, E. F. (1994). *Fundamentos de Administracion Financiera*. Mexico: MC Graw Hill.

Sitios Web Consultados

1. Superintendencia de Salud y Riesgos Laborales - SISALRIL. www.sisalril.gov.do
2. Superintendencia de Seguros. www.superseguro.gov.do
3. MAPFRE BHD - Fundación MAPFRE. www.fundacionmapfre.org
4. Oficina Nacional de Estadísticas. www.one.gob.do
5. Psicología y Empresa. (29 de abril de 2010). *Psicología y Empresa*. Recuperado el 17 de Junio de 2013, de www.psicologiayempresa.com: <http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-un-negocio-o-empresa.html>
6. *Index Mundi*. (s.f.). Recuperado el 28 de Junio de 2013, de http://www.indexmundi.com/es/republica_dominicana/tasa_de_mortalidad.html
7. www.fitchratings.com

ANEXOS

- Anexo 1. Fragmento de la Ley 146-06 sobre fianzas y seguros de la Republica Dominicana.
- Anexo 2. Fragmento de la Ley 87-01 crea el sistema dominicano de seguridad social.
- Anexo 3. Primas netas cobradas por compañías según ramo
Enero-Abril 2013
- Anexo 4. Primas netas cobradas según ramo, Comparativo Enero – Abril
2012 – 2013
- Anexo 5. Incentivos para los vendedores de MG Insurance, S.R.L.
- Anexo 6. Proyección de ventas escenario más probable año 1
- Anexo 7. Proyección de ventas escenario más probable año 2
- Anexo 8. Proyección de ventas escenario más probable año 3
- Anexo 9. Proyección de ventas peor escenario año 1
- Anexo 10. Proyección de ventas peor escenario año 2
- Anexo 11. Proyección de ventas peor escenario año 3
- Anexo 12. Proyección de ventas escenario optimista año 1
- Anexo 13. Proyección de ventas escenario optimista año 2
- Anexo 14. Proyección de ventas escenario optimista año 3