**ESCUELA DE
POSTGRADO**

UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO DE LOYOLA

**MAESTRÍA EN DIRECCION DE MARKETING
Y GESTIÓN COMERCIAL**

**PLAN DE MARKETING PARA LA LÍNEA DE
SEGUROS DE VIDA INDIVIDUAL
- LA POSITIVA VIDA -**

**MELISSA ASENCIOS MALCA
PAMELA MORÓN GAULTIER
GUILLERMO VARGAS DE LA GUARDA**

Plan de Marketing Aplicado

**Asesor:
Dr. José Miguel Solano Morales**

Lima – Perú

2017

**PLAN DE MARKETING PARA LA LÍNEA DE
SEGUROS DE VIDA INDIVIDUAL
- LA POSITIVA VIDA -**

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado peruano de seguros es uno de los de mayor crecimiento en la región (12% para el 2018) principalmente porque la penetración es aún muy baja, con respecto al PBI, equivalente a 1.9%, en comparación al 2.9% de América Latina. Adicionalmente, es un mercado concentrado donde cuatro empresas tienen casi el 80% del negocio.

En esta coyuntura, se da la nueva Ley de AFPs que permite a los jubilados retirar el 95% de su fondo de pensiones. El mercado asegurador se ve afectado pues la línea de seguros previsionales se reduce drásticamente por efecto de la nueva Ley dada en agosto del 2016. La Positiva Vida, busca generar nuevos ingresos y crecer su participación de mercado en la línea de seguros de vida individual.

La evaluación interna y de mercado presenta oportunidades en la clase media peruana, que tiene una marcada tendencia al crecimiento. Se identifica el segmento de edad de 35 a 45 años que, por las propias características del rubro, podría rentabilizar un producto a largo plazo. Además, el segmento de menores de 35 años (según los estudios realizados) aún no tiene como prioridad invertir en su futuro.

Se propone el desarrollo de una herramienta financiera que asegure un fondo que complemente la jubilación. Este producto tendría tasas garantizadas (muy valorado en el target) y las primas más bajas del mercado, además de servicios adicionales (atenciones médicas o descuentos en restaurantes).

El segmento de clase media, está desatendido (e inexplorado) por las grandes aseguradoras, y La Positiva Seguros ya viene trabajando en ese segmento con otros productos, por lo que el proyecto se presenta con un gran potencial de éxito.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	16
CAPÍTULO I.....	18
1. GENERALIDADES	18
1.1. Antecedentes de la Investigación	18
1.2. Determinación del Problema u Oportunidad	19
1.3. Justificación del Proyecto	19
1.4. Objetivos Generales y Específicos	19
1.4.1. Objetivos Generales	19
1.4.2. Objetivos Específicos	20
1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación.....	21
1.5.1. Alcances.....	21
1.5.2. Limitaciones.....	21
CAPÍTULO II	22
2. LA EMPRESA.....	22
2.1. Antecedentes de la Empresa.....	22
2.1.1. Historia	22
2.1.2. Principales Accionistas.....	22
2.2. Estructura Organizacional de la Empresa	23
2.3. Situación de Mercado y Financiera Actual de la Empresa	24
2.3.1. Situación de Mercado	24
2.3.2. Situación Financiera de la Empresa	26

2.4.	Visión, Misión y Valores de la Empresa	29
2.4.1.	Visión.....	29
2.4.2.	Misión.....	29
2.4.3.	Valores.....	30
CAPÍTULO III.....		31
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN		31
3.1.	Auditoría Externa.....	31
3.1.1.	Entorno	31
3.1.2.	Análisis del Sector.....	41
3.1.3.	Mercado	42
3.1.4.	Tamaño del Mercado.....	42
3.1.5.	Competencia	43
3.1.6.	Benchmarking	44
3.2.	Análisis de la Industria.....	45
3.3.	Evaluación Económica y Fundamento macroeconómico.....	46
3.3.1.	Matriz EFE.....	47
3.3.2.	Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	48
3.4.	Conclusiones del Análisis Externo	49
3.5.	Análisis interno	49
3.5.1.	Clasificación de Productos	49
3.5.2.	Productos de Vida Individual	51
3.5.3.	Ciclo de vida de los productos.....	53
3.5.4.	Precios de Vida Individual	56

3.5.5.	Distribución.....	59
3.5.6.	Comunicación	61
3.5.7.	Fuerza de Ventas	63
3.6.	Descripción del Producto	65
3.7.	Competencias básicas de la empresa	67
3.8.	Capacidades de marketing de la empresa	67
3.9.	Matriz EFI	68
3.10.	Conclusiones del Análisis Interno.....	69
3.10.1.	Matriz FODA Cruzada.....	70
CAPÍTULO IV		71
4. ESTUDIO DE MERCADO		71
4.1.	Problema de Investigación	71
4.2.	Necesidades de Información	71
4.3.	Diseño de la Investigación	72
4.4.	Método de Investigación Cualitativo.....	72
4.4.1.	Target.....	72
4.4.2.	Diseño de la Investigación Exploratoria:	73
4.4.3.	Diseño Muestral del Focus Group:	73
4.4.4.	Diseño Muestral de la Entrevistas en profundidad.....	73
4.5.	Método de Investigación Cuantitativo.....	74
4.6.	Análisis del Producto	75
4.7.	Tendencias del Producto	80
4.8.	Tendencias de Comportamiento del Consumidor	86

4.9.	Tendencias de Medios.....	90
4.10.	Tendencias de Distribución.....	91
4.11.	Tendencias de Precio	92
4.12.	Segmentos del Mercado que Comprarían el Producto	94
CAPÍTULO V.....		97
5.	OBJETIVOS	97
5.1.	Relación entre el Plan Estratégico y el Plan de Marketing.....	97
5.1.1.	Objetivos Estratégicos	97
5.1.2.	Objetivo de Marketing.....	98
5.2.	Formulación de Objetivos Específicos	99
5.2.1.	Objetivos de Venta.	99
5.2.2.	Objetivo de Margen.....	99
5.2.3.	Objetivo Comercial.	99
5.2.4.	Objetivos de Producto.	99
5.2.5.	Objetivo de Comunicación.	100
CAPÍTULO VI		101
6.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	101
6.1	Mercado Objetivo	101
6.1.1	Perfil del Grupo Objetivo	103
6.1.2	Tamaño del Grupo Objetivo	104
6.1.3	Propuesta de Valor	105
6.2	Posicionamiento.....	106
6.3	Macro-estrategias.....	109

6.3.1	Estrategias de Cartera	109
6.3.2	Estrategia de Segmentación.....	116
6.3.3	Estrategia de Posicionamiento	119
6.3.4	Estrategias de Fidelización	121
6.4	Estrategias Funcionales.....	125
6.4.1	Estrategias de Producto	125
6.4.2	Estrategias de Precios.....	125
6.4.3	Estrategias de Distribución y Ventas	125
6.4.4	Estrategias de Comunicación.....	126
CAPÍTULO VII.....		127
7. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA		127
7.1	Planes de Acción.....	127
7.1.1	Plan de Acción - Producto	127
7.1.2	Plan de Acción – Precio	130
7.1.3	Plan de Acción - Distribución y Ventas	131
7.1.4	Plan de Acción - Comunicación	133
7.2	Matriz de priorización de Acciones.....	141
7.3	Calendario de Ejecución del Plan.....	143
7.4	Presupuesto de Marketing.....	144
7.4.1	Proyección de ventas	147
CAPÍTULO VIII.....		149
8. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA		149
8.1	Sistema de Información y Control.....	149

8.1.1	Sistemas de Información	149
8.1.2	Indicadores de Control	152
8.1.3	Indicadores de estrategias - Producto	152
8.1.4	Indicadores de estrategias - Precios	152
8.1.5	Indicadores de estrategias - Distribución y Ventas	153
8.1.6	Indicadores de estrategias - Comunicación.....	154
8.2	Planes de Contingencia	156
8.3	Evaluación Financiera del Plan	158
CAPÍTULO IX		160
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		160
ANEXOS.....		161
Anexo 1: Clasificación de Riesgo La Positiva Vida, setiembre 2016		162
Anexo 2: Gama de Productos de La Positiva Vida vs la competencia...		163
Anexo 3: Productos y planes cartera de Vida Individual 2017		164
Anexo 4: Cronograma de realización del Estudio de Mercado		165
Anexo 5: Objetivos generales y específicos de la investigación		166
Anexo 6: Ficha Técnica Investigación Cuantitativa		167
Anexo 7: Formulario de encuesta		168
Anexo 8: Informe de Resultados – Focus Groups		172
Anexo 9: Selección de prima según ingresos.....		176
Anexo 10: Criterios para elegir seguro por segmentos		177
Anexo 11: Club de la Felicidad - Beneficios.....		178
Anexo 12: Cotizador de Asistencias Modulares.....		180

Anexo 13: Ubicación de Módulos Comerciales a Nivel Nacional.....	181
BIBLIOGRAFIA.....	182

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.Composición del accionariado de La Positiva Vida.	23
Tabla 2.2. Indicadores de endeudamiento del mercado a dic 2016.....	29
Tabla 3.1. Expectativas macroeconómicas. Elaboración BCRP	38
Tabla 3.2. Expectativas macroeconómicas.	40
Tabla 3.3. Proyecciones del mercado asegurador 2011-2018.....	43
Tabla 3.4. Benchmarking de los principales competidores.	45
Tabla 3.5. Proyección del mercado asegurador por línea de vida.....	46
Tabla 3.6. Matriz EFE.	47
Tabla 3.7. Matriz MPC.....	48
Tabla 3.8. Estructura de costos de póliza de seguro de vida.....	56
Tabla 3.9. Comparativo de precios de los competidores del mercado asegurador.	58
Tabla 3.10: Ventas por canal 2016.	64
Tabla 3.11: Participación de canal por producto 2016.	64
Tabla 3.12. Resultados por canal.	65
Tabla 3.13. Matriz EFI.	68
Tabla 3.14. Matriz FODA cruzado.	70
Tabla 4.1. Clientes potenciales.	72
Tabla 4.2. Grupos muestrales. Focus Groups.....	73

Tabla 6.1. Tamaño del grupo objetivo.	104
Tabla 6.2. Escala de Intención de Compra.....	105
Tabla 6.3. Posicionamiento actual de La Positiva 2016.	109
Tabla 6.4. Evaluación de factores - Matriz PEYEA.....	110
Tabla 6.5. Participación de cartera por producto.....	112
Tabla 6.6. Ventas por producto por empresas sector seguros.	113
Tabla 6.7. Indicadores competitivos por producto.	113
Tabla 6.8. Segmentación del mercado asegurador peruano 2016.....	117
Tabla 6.9. Definición de posicionamiento para La Positiva.	120
Tabla 6.10. Resumen de programas de fidelización.....	124
Tabla 7.1. Presupuesto del plan de marketing 2018.	145
Tabla 7.2. Proyección de EERR de vida individual.	146
Tabla 8.1 Sistemas de información sobre situación actual.	150
Tabla 8.2. Sistemas de información sobre marketing.....	151
Tabla 8.3. Sistemas de información sobre comercial.	151
Tabla 8.4. Planes de contingencia 1.....	156
Tabla 8.6. Planes de contingencia 3.....	157
Tabla 8.7. Planes de contingencia 4.....	158
Tabla 8.8. Planes de contingencia 5.....	158
Tabla 8.9. Evaluación financiera del plan.	159

INDICE DE GRAFICOS

Figura 2.1. Organigrama 2017 del Grupo Asegurador La Positiva.....	24
Figura 2.2. Participación de Mercado de Seguros de Vida 2016.	25
Figura 2.3. Crecimiento del Mercado de Seguros por Tipo 2016.	25
Figura 2.4. Evolución participación de mercado, vida individual 2007-2016.	26
Figura 2.5. Indicadores de Solvencia y Liquidez a jun2015.....	28
Figura 3.1. Evolución de la Clase Media peruana.	33
Figura 3.2. Evolución de la informalidad laboral Perú 2015.	34
Figura 3.3. Evolución de la informalidad laboral Perú 2015.	35
Figura 3.4. Evolución de la informalidad laboral Perú 2015.	36
Figura 3.5. Expectativas macroeconómicas.	39
Figura 3.6. Fuerzas de Porter del mercado asegurador de vida.	41
Figura 3.7. Market share mercado de seguros 2016.	44
Figura 3.8. Ciclo de Vida de los productos de Vida Individual.	55
Figura 3.9. Módulo de atención en CC Plaza Norte – Lima.....	59
Figura 3.10. Módulo de atención en CC La Rambla Breña – Lima.....	60
Figura 3.11. Canales de Distribución de productos de La Positiva Vida.	60
Figura 3.12. Diagrama de Distribución por canal.	61
Figura 3.13. Campaña de incentivo de canales. La Positiva Vida.	63
Figura 4.1. Ventajas del sistema de la ONP.	76
Figura 4.2. Desventajas del sistema de la ONP.....	77
Figura 4.3. Ventajas del sistema de AFP.	78

Figura 4.4. Ventajas del sistema de AFP.	79
Figura 4.5. Formas para aumentar ingresos al jubilarse.	80
Figura 4.6. Tiempo de ahorro por rango de edad.	81
Figura 4.7. Monto a recibir por NSE.	82
Figura 4.8. Pensión promedio de jubilación. SPP-SNP 2016.	83
Figura 4.9. Principales características de plan de jubilación ideal.	84
Figura 4.10. Beneficios adicionales del plan de jubilación ideal.	85
Figura 4.11. Preferencia de forma de pago de plan de jubilación ideal.	87
Figura 4.12. Forma de recibir dinero por tipo de ocupación.....	88
Figura 4.13. Influenciadores en la decisión. Arellano Marketing.	89
Figura 4.14. Medios de publicidad empresas de seguro.	90
Figura 4.15. Lugar de compra de seguros. Arellano Marketing.	92
Figura 4.16. Disposición a comprar. Segmento de 35-45 años.....	94
Figura 4.17. Disposición a comprar. Segmento de 25-34 años.....	95
Figura 4.18. Intención de adquirir un seguro de La Positiva.	96
Figura 6.1. Atributos básicos y diferenciadores del mercado de seguros...	107
Figura 6.2. Gestión Estratégica de Marca	108
Figura 6.3. Mapa de posicionamiento de marcas del mercado de seguros..	108
Figura 6.4. Matriz PEYEA. La Positiva Vida.	111
Figura 6.5. Matriz BCG.....	114
Figura 6.6. Matriz de Ansoff.	116
Figura 6.7. “Gestión Estratégica de Marca” para La Positiva Seguros	120
Figura 6.8. Afiche Club de la Felicidad de Jubilación Feliz.....	122

Figura 6.9. Diseño de cupón del Club de la Felicidad de Jubilación Feliz.	123
Figura 7.1. Diseño de logotipo Jubilación Feliz.	129
Figura 7.2. Propuesta de welcome pack.	134
Figura 7.3. Propuesta de SMS de bienvenida.	135
Figura 7.4. Propuesta de publicidad en buses.	135
Figura 7.5. Propuesta de campaña de intriga - sobres.	136
Figura 7.6. Propuesta de welcome pack - compromiso.	137
Figura 7.7. Regalos publicitarios.	137

INTRODUCCIÓN

Según el estudio de 2016 de la Fundación Mapfre: "Economía latinoamericana y seguros: evolución y perspectivas", solo cuatro países en América Latina (Chile, Brasil, México y Perú) se consideran como mercados de alto potencial de crecimiento del mercado asegurador, para Manuel Aguilera, director general de estudios de Mapfre, la estimación de crecimiento en el Perú para el 2017 – 2018, estaría entre el 10.9% y el 12.3%.

En el 2017, en el mercado asegurador peruano, participan 22 compañías de seguros y está liderado por Rímac Seguros, por sus negocios en el segmento corporativo, con el 31,6% del mercado; la siguen Pacífico Seguros y Pacífico Vida, con el 23% de participación total. Ambas aseguradoras pertenecen al Grupo Romero, principal grupo económico del Perú, presente en diversos mercados y países de la región.

La internacional Mapfre, tiene el tercer lugar con el 12,7% de participación del mercado. La Positiva tiene el 12,6% del mercado, principalmente en el segmento personas y en seguros para pequeñas, medianas y microempresas.

A partir del 2013, ingresaron al Perú, compañías extranjeras de seguros en el ramo previsional, las chilenas Rigel y Vida Cámara; y la estadounidense Ohio National Vida. En el 2015, ingresó el Grupo Security (Chile), mediante la compra de Protecta, y el Grupo Pichincha (Ecuador) mediante Crecer Seguros.

Condiciones particulares, hacen atractivo el mercado peruano:

- La baja penetración de los seguros con respecto al PBI, equivalente a 1.9%, en comparación al 2.86% de América Latina.
- La baja cobertura de seguros en la población urbana, sólo el 16% cuenta con un seguro privado y esta cifra se ha mantenido en los últimos años.

A pesar del ingreso de nuevos competidores, el mercado peruano sigue concentrando en cuatro empresas con casi el 80% del negocio.

El 22 de abril del 2016, entró en vigencia en el Perú, la ley que permite a los afiliados a las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) retirar el 95.5% de sus fondos de pensión al cumplir los 65 años, el 4.5% restante se abonaría al Seguro Social (EsSalud) para mantener la cobertura en salud. La misma ley permite retirar el 25% de los fondos con fines hipotecarios.

Según Jorge Mogrovejo, Superintendente adjunto de AFP de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), se esperaba un forado de S/15,000 millones los primeros 3 meses, pero a fines de octubre del 2016 (6 meses después), los retiros no superaron los S/5,000 millones; se retiraron S/3,900 millones por el 95% del fondo previsional y S/1,000 millones por el 25% con fines hipotecarios.

En este escenario, La Positiva Vida, busca incrementar ingresos y ganar participación de mercado.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

En el Capítulo I, se exponen los términos generales de la investigación. Se inicia con los antecedentes, la descripción de la problemática del sector, se establecen objetivos y se llega al análisis de las limitaciones que enfrentará el presente trabajo.

1.1. Antecedentes de la Investigación

En abril de 2016 el Congreso de la República del Perú, aprobó la ley que permite que los afiliados a las AFP a partir de los 65 años puedan retirar hasta el 95.5% de sus fondos. Dicha ley también permite usar hasta el 25% del fondo como garantía para una hipoteca y amplía el régimen de jubilación anticipada hasta el 2018.

El efecto inmediato de la ley es que las ventas de rentas vitalicias, se detuvieron seis meses antes de la promulgación de la Ley, desde noviembre del 2015, el efecto fue que, durante el primer semestre del 2016, la recaudación de primas por rentas de jubilación disminuyera en 35.8% respecto al mismo periodo del año anterior.

1.2. Determinación del Problema u Oportunidad

Debido a la Ley de Liberación de Fondos de las AFP, los aportantes ya no están obligados a mantener sus fondos de jubilación en alguna AFP, ni invertirlos en una aseguradora como rentas vitalicias. Entrevistamos al Sub Gerente Técnico de La Positiva Vida, Sr. Víctor Lazo y nos confirmó que la pérdida proyectada del sector, al 2017, será de S/800 millones (US\$ 235 millones – EUR 227 millones). La Positiva Vida dejará de percibir alrededor de S/ 130 millones (US\$ 38 millones – EUR 37 millones) al final del 2017.

1.3. Justificación del Proyecto

El proyecto tiene como objetivo desarrollar un plan de marketing que permita reducir el impacto de la Ley de Liberación de los fondos de las AFP, impulsando el ramo de Vida Individual de La Positiva Vida.

1.4. Objetivos Generales y Específicos

1.4.1. Objetivos Generales

- Crecer en participación de mercado en la línea de Vida Individual, de 2.7% a fines del 2016 a 3.1% al cierre del 2018.

1.4.2. Objetivos Específicos

1.4.2.1. Objetivos de Venta

- Crecer en ingresos por primas de S/. 28.1 MM (EUR 8 MM) proyectado para el 2017 a S/. 32.5 MM (EUR 9.25 MM), para el 2018, es decir en 15.3% de crecimiento.
- Crecer resultados de fuerza de ventas propia, en 36.6%, pasando de S/ 3.6 MM (EUR 1.02 MM), proyectados para el 2017 a S/ 4.9MM (EUR 1.39 MM) para finales del 2018.

1.4.2.2. Objetivo de Margen

- Asegurar una TIR mínima de 15% para el negocio de Vida Individual al cierre 2018.

1.4.2.3. Objetivo Comercial

- Incrementar el nivel de persistencia anual a 80% acumulado para el 2018. Siendo de 70% a inicios de 2017.

1.4.2.4. Objetivos de Producto

- Lanzamiento de un nuevo producto con el objetivo de diversificar la cartera actual. La meta de participación de este producto dentro del mix de

producción de Vida Individual debe alcanzar 10%.
El primer año en venta nueva.

- Incrementar participación de Vida Individual en cartera (mix de productos), de 10% al cierre 2016 a 20% al cierre 2019. Incremento del 100%. Rentas Vitalicias pasarían de 90% (2016) a 81% al cierre 2018.

1.4.2.5. Objetivo de Comunicación

- Elevar el nivel de confianza (relevante para adquisición) en los potenciales clientes de 47% al cierre del 2016 a 55% al cierre del 2018.

1.5. Alcances y Limitaciones de la Investigación

1.5.1. Alcances

La investigación se realizó a nivel nacional durante el 2017.

1.5.2. Limitaciones

- Presupuesto limitado para hacer una investigación probabilística.
- Grupo objetivo disperso a nivel nacional.

CAPÍTULO II

2. LA EMPRESA

2.1. Antecedentes de la Empresa

2.1.1. Historia

El Grupo de empresas que conforman La Positiva, cuenta con casi 80 años de historia, más de 3.5 millones de asegurados y 38 oficinas en todo el Perú.

La Positiva Seguros está formada por:

- La Positiva Seguros Generales, que comercializa seguros de bienes patrimoniales, accidentes y de salud: y
- La Positiva Vida, Seguros y Reaseguros, que se separa de La Positiva Seguros a finales del 2,005 para especializarse en la colocación de seguros de vida, seguros de protección familiar, sepelio y rentas vitalicias de jubilación. La Positiva Vida, aprovecha los canales comerciales y la imagen de marca de La Positiva Seguros.

2.1.2. Principales Accionistas

- Consorcio Financiero, con más de 100 años de historia, es el mayor grupo asegurador chileno, donde administra activos por más de US\$ 12,000 millones (EUR 11,007 MM) y 1.2 millones de clientes. En diciembre del 2015, compra el

40.14% significando un incremento del capital social de La Positiva Vida con más de S/ 170MM (EUR 48,39 MM)

- Corporación Cervesur, es uno de los principales grupos económicos peruanos, con intereses en los sectores industriales, agroindustrial, alimentos, transporte e inmobiliario, entre otros.
- Ferreycorp, agrupa a 12 compañías líderes en el Perú y Centroamérica. Su subsidiaria de más larga trayectoria es Ferreyros, fundada en 1922, líder en la comercialización de bienes de capital y la provisión de servicios.

Tabla 2.1.Composición del accionariado de La Positiva Vida.

Accionistas	%
La Positiva Seguros y Reaseguros	53.545
CF Inversiones Perú S.A.C.	40.144
Corporación Cervesur S.A.A.	2.104
Ferreycorp S.A.A.	2.104
Otros minoritarios	2.103
Total	100.000

Elaboración La Positiva Fuente: Memoria Anual 2016.

2.2. Estructura Organizacional de la Empresa

El Directorio de La Positiva Vida, está conformado por 10 directores titulares y 5 alternos. Algunos de los Directores de La Positiva Vida forman parte del Directorio de La Positiva Seguros, lo que permite aprovechar sinergias a nivel estratégico y de gestión corporativa.

En el 2017, la empresa está en un proceso de Corporativización, lo que implica cambios en el organigrama y la asignación de funciones.

Siguen siendo, legalmente, dos empresas, cada una con sus correspondientes registros, accionistas y directorios, la mayoría de las gerencias se encuentran unificadas a nivel corporativo para la toma de decisiones.

Figura 2.1. Organigrama 2017 del Grupo Asegurador La Positiva.

Elaboración propia

Fuente: Oficina de Administración – La Positiva Seguros

2.3. Situación de Mercado y Financiera Actual de la Empresa

2.3.1. Situación de Mercado

Las primas de seguros neto vendidas por La Positiva Vida en el primer semestre del 2016, representaron 10.2% de la producción total del mercado de vida.

Figura 2.2. Participación de Mercado de Seguros de Vida 2016.

Elaboración La Positiva Vida
Fuente: SBS

La Positiva Vida, para el 2016 tuvo el crecimiento más marcado del mercado de vida (42%), muy por encima del promedio (14%). En general, en el rubro, La Positiva supera en 13 puntos, el crecimiento del mercado (29% vs 16%).

Figura 2.3. Crecimiento del Mercado de Seguros por Tipo 2016.

Elaboración La Positiva Vida
Fuente: SBS.

Figura 2.4. Evolución participación de mercado, vida individual 2007-2016.

Elaboración propia
Fuente: SBS.

2.3.2. Situación Financiera de la Empresa

Para mediados del 2016, la clasificadora de riesgo Class & Asociados, cambió la calificación de La Positiva Vida de "A-" a "A" en la evaluación de fortaleza financiera, cambiando su perspectiva de "positiva" a "estable" (ver anexo 1).

Entre los factores que contribuyeron a la re-clasificación se encuentran:

- El crecimiento de La Positiva Vida, al primer semestre del 2016, fue de 42% cuando el mercado solo avanzó 14%.

- La diversificación de su producción, atendiendo a todos los segmentos socioeconómicos de la población, con cobertura a nivel nacional.
- Su amplia red de canales de venta.
- El desarrollo de aplicativos informáticos apropiados y esquemas de gestión operativa.
- Por último, las perspectivas de crecimiento del mercado asegurador peruano.

Las perspectivas para La Positiva Vida, según Class Rating, son estables por su desempeño actual y se ve fortalecido por el ingreso del Consorcio Financiero a fines del 2015.

Se esperan resultados favorables, en el mediano plazo, a pesar del potencial riesgo del menor dinamismo económico, que afecta la demanda de seguros.

2.3.2.1. Respaldo Patrimonial

La Positiva Vida, ha mantenido un patrimonio efectivo por encima de las tasas del mercado, que permite enfrentar sus requerimientos patrimoniales. A enero del 2017, presenta un patrimonio de S/. 411MM (EUR 116,98 MM), muy por encima de los requerimientos en el mismo periodo, de S/ 252MM (EUR 72,72 MM), alcanza un ratio de 1.63, siendo el ratio del mercado, 1.42.

Figura 2.5. Indicadores de Solvencia y Liquidez a jun2015.

Elaboración La Positiva Fuente: SBS

2.3.2.2. Endeudamiento

El ratio de endeudamiento se mantiene por debajo del mercado, alcanzando 0.21, siendo el promedio del mercado 0.33 a finales del 2016. El monto de endeudamiento llega a S/ 87MM (EUR 24,76 MM), siendo de los más bajos del sistema asegurador peruano.

Tabla 2.2. Indicadores de endeudamiento del mercado a dic 2016.

Empresas	dic-15	dic-16
El Pacífico Vida	0.26	0.15
Interseguro	0.80	0.47
La Positiva Vida	0.20	0.24
Mapfre Perú Vida	0.46	0.38
Protecta	0.13	0.14
Rímac	0.64	0.55
Seguros Sura	0.21	0.22
Promedio Mercado	0.44	0.33

Elaboración La Positiva Fuente: SBS

2.4. Visión, Misión y Valores de la Empresa

2.4.1. Visión

Ser el mejor proveedor de soluciones de protección familiar y ahorro para los hogares peruanos, siendo reconocido como uno de los mejores lugares para trabajar y buscando alcanzar la más alta rentabilidad del sector.

2.4.2. Misión

Brindar tranquilidad a sus clientes en todo momento, a través de soluciones de protección familiar y ahorro, con un enfoque humano, accesible y cercano. Construir un ambiente cálido y profesional que motive a las personas y fomente su desarrollo integral. Crear valor a los clientes, accionistas y a la sociedad siendo eficientes.

2.4.3. Valores

Vida: Valor supremo de la organización. Promueven la conservación y mejoramiento de la vida. Comprometidos en prevenir y denunciar aquello que ponga en riesgo la seguridad y la vida de sus clientes, personal y comunidad.

Felicidad: Buscan que su gente sea cada día más feliz mediante la autorrealización y la plenitud personal. Estimulan acciones que permitan tener un balance entre la vida laboral y personal. Desarrollan un trabajo que les permite trascender como profesionales y personas en la sociedad.

Respeto y Sensibilidad: El respeto constituye la base de la convivencia, por eso reconocen el valor de las personas y las respetan, se esfuerzan en escuchar a los demás y reconocer sus derechos a través de un trato educado correcto y justo, comprendiendo así sus necesidades y sentimientos para actuar en su beneficio.

Integridad: La integridad es el valor que mejor expresa su búsqueda y reconocimiento por las actuaciones correctas dentro de La Positiva Vida. Actuar siempre con transparencia, honestidad y honradez, buscar la congruencia con el pensamiento, palabra y acción, evitando defraudar la confianza de los demás.

Excelencia y agilidad: En La Positiva Vida se busca brindar un servicio que sobrepase las expectativas, para ello se fomenta la iniciativa y agilidad en la toma de decisiones que permitiendo actuar con oportunidad, rapidez y eficiencia.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En el siguiente capítulo se revisa el entorno en el que desenvuelve La Positiva Vida, tanto externo como interno. En el ambiente externo, se presentan los factores que hacen del mercado de seguros, uno de los más atractivos de la región. En el ambiente interno, se revisará la empresa y los productos que comercializa para encontrar las fortalezas y debilidades que presenta en el mercado.

3.1. Auditoría Externa

El Perú se presenta como un mercado atractivo para los negocios y especialmente para el crecimiento del sector asegurador. El Perú tiene una de las economías de más rápido crecimiento en la región y baja penetración de pólizas seguros.

3.1.1. Entorno

3.1.1.1. Fuerzas Social - Culturales

- **Baja participación de los peruanos en el sistema financiero.** Ello se refleja en que solo el 29% de adultos peruanos tiene una cuenta en alguna entidad bancaria, de acuerdo a información del Ministerio de Economía y Finanzas.

- **Baja penetración de seguros**, según el estudio de 2016 de la Fundación Mapfre; "Economía latinoamericana y seguro: evolución y perspectivas", el Perú mantiene una baja penetración de seguros con respecto al PBI, equivalente a 1.9%, en comparación al 2.86% de América Latina. Sólo el 16% de la población urbana cuenta con un seguro privado y esta cifra se ha mantenido en los últimos años.
- **Crecimiento de la Clase Media**, la clase media peruana, ahora representa a la tercera parte de la población del Perú. Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), subió en 7,8 puntos porcentuales durante el último quinquenio, al pasar del 25,5% en 2011 a representar el 33,3% de la población en 2015. Según el reciente Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2015, de Arellano Marketing, el aumento del poder adquisitivo de la clase media permite que el mercado local se dinamice. Según Arellano, el 46% de los encuestados tiene como prioridad ahorrar, pero, de estos, solo la mitad lo hace en una entidad financiera. Ello representa una oportunidad para que bancos, cajas y otros brinden servicios y productos financieros a ese grupo de personas.

Figura 3.1. Evolución de la Clase Media peruana.

Fuente APEIM 2016. Elaboración Arellano Marketing.

- **Informalidad laboral** sobrepasa el 72% cambiando la tendencia decreciente de los últimos años. Según la Sociedad Nacional de Industrias, más de 11 millones 600 mil trabajadores no tienen acceso a derechos fundamentales como gratificaciones, vacaciones, protección contra el desempleo, seguro de salud, entre otros. En términos de impacto económico, la informalidad laboral y empresarial es una limitante para el crecimiento de los agentes económicos y de los países.

Figura 3.2. Evolución de la informalidad laboral Perú 2015.

Fuente: INEI.

- **El 35.8% de trabajadores no cuenta con ningún fondo de pensión**, a diciembre del 2015 el número de afiliados en el SPP y SNP suman 10'217.144 personas, lo que representa un 64,2% de la PEA ocupada nacional. Hay, por tanto, 5,7 millones de trabajadores que no cuentan con ningún fondo de pensiones.

Figura 3.3. Evolución de la informalidad laboral Perú 2015.

Fuente: INEI

3.1.1.2. Fuerzas Político - Legales

- **Inestabilidad política**, debido a que el gobierno elegido en las urnas enfrenta una mayoría congresal del principal partido de oposición.
- **La nueva Ley de AFPs**, ya ha afectado la producción de seguros del Sistema Privado de Pensiones. La Ley N° 30425, del 21 de abril del 2016, posibilidad de que los afiliados al SPP, a partir de los 65 años (o 55 años en caso de acogerse al Régimen de Jubilación Anticipada), puedan elegir entre percibir la pensión que le corresponda o solicitar a la AFP la entrega hasta 95.5% de su fondo disponible.

El retiro de los fondos por parte de los afiliados se inició en mayo del 2016, y esto detuvo las ventas de seguros de jubilación desde noviembre del 2015. El efecto fue que, durante el primer semestre del 2016, las primas por rentas de jubilación disminuyeran en 48.8% respecto al mismo periodo del año pasado. Según Jorge Mogrovejo, Superintendente adjunto de AFP de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), se esperaba un forado de S/15,000MM (EUR 4.269,30 MM), pero a fines de octubre del 2016, los retiros no han superado los S/5,000MM (EUR 1.423,10 MM).

Figura 3.4. Evolución de la informalidad laboral Perú 2015.

Fuente: INEI

Tomando en cuenta las edades de los afiliados, el mayor porcentaje se encuentra entre los 30 y 40 años (31,3% del total en el 2015). Desde esta perspectiva, la tendencia a un retiro masivo de fondos sería más palpable a partir del año 2041.

3.1.1.3. Fuerzas Económicas

- **Tipo de Cambio**, Según la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas, realizada al 31 de marzo del 2017, por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), las expectativas de tipo de cambio para 2017 disminuyeron a un rango de entre S/ 3,35 y S/ 3,40 por dólar y para 2018 a un rango entre S/ 3,40 y S/ 3,47 por dólar. Presentando un panorama estable para el Perú a pesar de los cambios políticos en los EEUU y la variación de los precios de las materias primas. Podría tener variaciones por condiciones externas.

Tabla 3.1. Expectativas macroeconómicas. Elaboración BCRP

Encuesta de Expectativas Macroeconómicas de Tipo de Cambio 1/

Fecha de encuesta	Analistas Económicos	Sistema Financiero	Empresas No financieras
Expectativas anuales de 2017			
30 de enero de 2017	3.43	3.42	3.48
27 de febrero de 2017	3.41	3.37	3.40
31 de marzo de 2017	3.38	3.35	3.40
Expectativas anuales de 2018			
30 de enero de 2017	3.48	3.47	3.50
27 de febrero de 2017	3.45	3.40	3.50
31 de marzo de 2017	3.45	3.40	3.47

1/ Mediana. Tipo de cambio de fin de período.

Fuente: Encuesta de expectativas macroeconómicas BCRP.

Elaboración: Departamento de Indicadores de Actividad Económica.

Fuente: Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: febrero 2017

Fuente: BCRP

- **La brecha de ingresos entre Lima y provincia disminuye**, según los estudios nacionales de Arellano Marketing, el ingreso promedio de los peruanos viene en aumento y la brecha entre Lima y provincia, esto en beneficio de las ciudades del interior donde el costo de vida es más bajo y se puede comprar más que en la capital.

Figura 3.5. Expectativas macroeconómicas.

Elaboración Arellano marketing
Fuente: INEI

- **Crecimiento Económico.** Hasta diciembre del 2016, las expectativas de crecimiento del PBI para el 2017, llegaban al 4%. En febrero y marzo del 2017, bajaron al 3% debido a un fenómeno natural que atacó las costas peruanas.

Según el artículo del profesor de economía de ESAN, Jorge Guillén “El Niño costero y su impacto en la economía peruana”, el llamado “niño costero”, dañó 157,000 viviendas y dejó casi 100,000 damnificados.

Asimismo, confirma que, gracias al superávit por la venta de minerales, el gobierno peruano cuenta con US\$ 9,000MM, para llevar a cabo la reconstrucción y evitar así que el país entre en recesión.

Para el 2018, se espera el periodo de la reconstrucción y, en consecuencia, el incremento del gasto público y la generación de empleos directos e indirectos, que podrían llegar a 100,000.

Tabla 3.2. Expectativas macroeconómicas.

Encuesta de Expectativas Macroeconómicas del PBI 1/

Fecha de encuesta	Analistas Económicos	Sistema Financiero	Empresas No Financieras
Expectativas anuales de 2017			
31 de diciembre de 2016	4.0%	4.0%	4.1%
31 de marzo de 2017	3.0%	3.3%	3.5%
Expectativas anuales de 2018			
31 de diciembre de 2016	4.0%	4.0%	4.5%
31 de marzo de 2017	3.8%	3.9%	4.0%
Expectativas anuales de 2019			
31 de marzo de 2017	4.0%	4.0%	4.1%

1/ Mediana.

Elaboración BCRP
Fuente: BCRP

3.1.1.4. Fuerzas Demográficas

- **Aumento de la expectativa de vida.** El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) dio a conocer a finales del 2015, que la esperanza de vida de los peruanos aumentó en 15 años, en los últimos 40 años, por lo que, en promedio vivirán 74,6 años (72,0 años los hombres y 77,3 las mujeres). Se estima que, en el año 2050, la esperanza de vida de los peruanos alcance los 79 años.

- **Incremento de población mayor de 60 años**, el INEI, también proyecta un crecimiento exponencial de los adultos mayores, quienes aumentaron 6 veces entre los años 1950 y 2015 y prácticamente se triplicarán entre el 2015 y el 2050, para este año, habrán 17% más adultos mayores que menores de 15 años.

3.1.2. Análisis del Sector

Figura 3.6. Fuerzas de Porter del mercado asegurador de vida.

Elaboración Propia.

3.1.3. Mercado

Según el estudio de 2016 de la Fundación Mapfre; "Economía latinoamericana y seguro: evolución y perspectivas", solo cuatro países en América Latina (Chile, Brasil, México y Perú) se consideran como mercados de alto potencial de crecimiento del mercado asegurador. Para Manuel Aguilera, director general del Servicio de Estudios de Mapfre, la estimación de crecimiento en el Perú en el 2017 - 2018 estaría alrededor del 12%.

Inicialmente, La Positiva Vida apostó por el mercado de Rentas Vitalicias porque crecía por encima de su mercado, sin embargo, en el 2016, el impacto de la nueva ley de seguros, afectó al ramo de rentas vitalicias (-36%) y por efecto, todo el mercado de vida individual, reduciéndolo en -9%. A pesar de ello, a fines del 2016, el mercado de vida individual creció en 14% ese año.

3.1.4. Tamaño del Mercado

Se estima que, para el cierre del 2017, el mercado asegurador de vida alcance los S/ 5,200MM (EUR 1.480 MM) en transacciones recuperándose de la fuerte baja del 2016, ocasionada por el ramo de rentas vitalicias (-35.8%) a raíz de la ley de AFP's. Para finales del 2018, los indicadores estiman ventas para el rubro de S/ 5,600MM (EUR 1.593,87 MM).

Tabla 3.3. Proyecciones del mercado asegurador 2011-2018.

Cifras en millones S/.	Real						Proyecciones	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PBI Nominal del Perú	464,833	498,512	534,701	576,380	612,924	659,425	699,584	747,953
Mercado Asegurador de Vida	3,407	3,676	4,184	4,929	5,618	5,086	5,260	5,675
Rentas Vitalicias	1,407	1,351	1,581	1,943	2,237	1,436	1,338	1,491
Vida Individual	424	471	539	604	735	842	944	1,055
<u>Penetración de Mercado</u>								
Mercado Asegurador de Vida	0.73%	0.74%	0.78%	0.86%	0.92%	0.77%	0.75%	0.76%
<u>Crecimiento de Mercado</u>								
Mercado Asegurador de Vida		8%	14%	18%	14%	-9.5%	3.4%	7.9%
Rentas Vitalicias		-4%	17%	23%	15%	-35.8%	-6.8%	11.4%
Vida Individual		11.0%	14.3%	12.1%	21.8%	14.4%	12.2%	11.7%

Fuente; SBS. Elaborado por oficina de Análisis y Estadística. La Positiva Vida

3.1.5. Competencia

De las 22 compañías de seguros del Perú, 5 de ellas venden seguros mixtos: Vida y Riesgos Generales (Interseguro, Rimac Seguros, Cardif, Protecta, Chubb Perú,) y otras 9 venden únicamente seguros de No Vida (Pacífico Seguros Generales, La Positiva, Mapfre Perú, Secrex, Insur, HDI Seguros, Liberty Seguros, Aval Perú Seguros y Coface), y las 8 restantes encargadas de comercializar sólo seguros de Vida (Pacífico Vida, Sura, La Positiva Vida, Mapfre Vida, Rigel, Vida Cámara, Ohio National Vida y Crecer Seguros) (ver ANEXO 2).

Este mercado está liderado por Rímac Seguros, por sus negocios en el segmento corporativo, con el 31,6% del mercado, la siguen Pacífico Seguros y Pacífico Vida, con el 23% de participación en total y ambas pertenecen al Grupo Romero, principal grupo económico del Perú y presente en diversos mercados y países de la región.

La internacional Mapfre, tiene el tercer lugar con el 12,7% de participación del mercado. La Positiva tiene el 11,5% del mercado, principalmente en el segmento personas y pequeñas, medianas y microempresas.

Figura 3.7. Market share mercado de seguros 2016.

Fuente SBS. Elaboración propia.

3.1.6. Benchmarking

Cada una de las empresas de la competencia tiene fortalezas y debilidades que hacen que su oferta sea más o menos aceptada en el mercado. Se analizan 5 de las más fuertes competidores del mercado a los cuales se debe mantener en observación.

A partir del 2013, han ingresado compañías extranjeras de seguros al Perú: en el ramo previsional como las chilenas Rigel

y Vida Cámara; y la estadounidense Ohio National Vida. En el 2015, ingresó el Grupo Security (Chile) mediante la compra de Protecta y el Grupo Pichincha (Ecuador) mediante Crecer Seguros.

A pesar del ingreso de nuevos competidores, el mercado peruano sigue concentrando en cuatro empresas, casi el 80% del negocio.

Tabla 3.4. Benchmarking de los principales competidores.

COMPANIA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PACIFICO VIDA	FFVV 800 Asesores	Limitada cartera de productos
	Lider del mercado de seguros de Vida	Sin domino de valores garantizados
	Productividad 2.5 por asesor	Prima minima de contratacion elevada
	Multiproducto (Vida y AP) Respaldo Financiero	
RIMAC	FFVV 700 Asesores	Escaso dominio de productos con valores garantizados
	Respaldo Financiero	Prima minima de contratacion elevada
	Segundo lugar en el Market Share	
INTERSEGURO	Respaldo Financiero	No es agresivo en sus ventas, debido a cambios gerenciales en el negocio de seguros de vida
SURA	Tasas competitivas Completa gama de productos	Cartera de productos antigua
Mapfre	Gran Cartera de productos	No cuenta fon FFVV
	Know How Europeo, tendencias	No cuenta con respaldo Financiero

Elaboración Propia.

3.2. Análisis de la Industria

Se busca incorporar al mercado de seguros a diferentes niveles socioeconómicos, pero se tiene que enfrentar el bajo nivel de conocimiento de los beneficios que tiene el rubro.

En el Perú existe una baja tasa de penetración de seguros, por la lenta movilidad social, la informalidad laboral y los bajos ingresos, y mantiene un alto potencial de crecimiento.

Condiciones particulares, hacen atractivo el mercado peruano:

- La baja penetración de los seguros con respecto al PBI, equivalente a 1.9%, en comparación al 2.9% de América Latina.
- Sólo el 16% de la población urbana cuenta con un seguro privado y esta cifra se ha mantenido en los últimos años.

3.3. Evaluación Económica y Fundamento macroeconómico

El mercado asegurador de vida, a pesar de la baja que tuvo al cierre del 2016 (-9%), principalmente por la Ley de AFP's que comprimió el mercado de rentas vitalicias en 36%, tiene perspectivas de crecimiento especialmente en el ramo de vida individual, donde se proyecta un + 12% tanto en el 2017 como en el 2018 a pesar del bajo crecimiento del propio mercado asegurador de vida (3% y 8% respectivamente).

Tabla 3.5. Proyección del mercado asegurador por línea de vida.

Cifras en millones S/.	Real						Proyecciones	
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PBI Real (sin inflación)	3.0%	3.3%	3.5%	3.8%	3.9%	4.0%	3.00%	3.80%
Inflación	3.00%	3.10%	3.20%	2.70%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
PBI Nominal del Perú	464,833	498,512	534,701	576,380	612,924	659,425	699,584	747,953
Mercado Asegurador de Vida	3,407	3,676	4,184	4,929	5,618	5,086	5,260	5,675
Rentas Vitalicias	1,407	1,351	1,581	1,943	2,237	1,436	1,338	1,491
Vida Individual	424	471	539	604	735	842	944	1,055
<u>Penetración de Mercado</u>								
Mercado Asegurador de Vida	0.73%	0.74%	0.78%	0.86%	0.92%	0.77%	0.75%	0.76%
<u>Crecimiento de Mercado</u>								
Mercado Asegurador de Vida		8%	14%	18%	14%	-9%	3%	8%
Rentas Vitalicias		-4%	17%	23%	15%	-36%	-7%	11%
Vida Individual		11%	14%	12%	22%	14%	12%	12%
<u>% Concentración Mercado Vida</u>								
Rentas Vitalicias	41%	37%	38%	39%	40%	28%	25%	26%
Vida Individual	12%	13%	13%	12%	13%	17%	18%	19%

Fuente: SBS / BCRP. Elaboración propia

3.3.1. Matriz EFE

Tabla 3.6. Matriz EFE.

Matriz EFE				
Fuerzas Externas Clave		Ponderación	Calificación 1 a 4	Puntuación Ponderada
Fuerza	Oportunidades			
F. Políticas	1 Nueva Ley de AFPs, ha reacomodado el mercado de vida (primas por rentas de jubilación bajaron 48.8% al 2016)	0.15	4	0.60
F. Sociales	2 Baja participación de peruanos en el sistema financiero (29%)	0.10	4	0.40
F. Culturales	3 5,7 millones de trabajadores no cuentan con ningún fondo de pensiones	0.05	2	0.10
F. Demográficas	4 Estabilidad del tipo de cambio para el 2018, se estima que se mantenga entre S/. 3.4 y S/.3.5.	0.10	3	0.30
	5 Crecimiento de la Clase Media (de 25.5% en el 2011 a 33.3% en el 2015) con alta disposición al ahorro (46%)	0.05	4	0.20
F. Económicas	6 Crecimiento del mercado asegurador peruano para el 2017 - 2018 (10.9% y 12.3% respectivamente).	0.10	3	0.30
Fuerza	Amenazas			
F. Económicas	1 Informalidad laboral supera el 72%. No bancarizados.	0.05	2	0.10
	2 Bajan estimaciones de crecimiento del PBI, entre 2,7 y 3,0 por ciento para 2018.	0.15	2	0.30
F. Políticas	3 Cambio en la normativa de las empresas reguladoras	0.15	2	0.30
F. Competitivas	4 Mercado altamente competitivo y atomizado en pocas empresas.	0.10	1	0.10
Total		1.00		2.70

Elaboración propia

Según la puntuación ponderada, La Positiva Vida, por el momento tiene un desenvolvimiento promedio al aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas. En algunos casos actualmente sabe aprovechar las oportunidades como lo que refiere al crecimiento de la clase media pues sus productos están dirigidos a ese sector.

La puntuación ponderada de 2.7, indica que aún le falta fuerza estratégica y tiene una oportunidad de mejora para enfrentar el entorno.

3.3.2. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Se busca analizar el nivel de competencia que tiene La Positiva en el atomizado mercado peruano. Se distinguen diferencias, a partir de los factores críticos de éxito, entre las empresas que tienen la mayor parte del mercado (Rímac y Pacífico) de las que tienen una participación menor.

Tabla 3.7. Matriz MPC.

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Pond.	La Positiva Vida		Rímac		Pacífico Vida		Mapfre		Sura	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	1	0.15
Innovación de productos	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	1	0.10
Competitividad de precios	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10	1	0.10
Respaldo financiero	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Lealtad del cliente	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05
Cobertura nacional	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	1	0.05
Participación de mercado	0.15	1	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30
Estructura de la organización	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Servicio al cliente	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10
Experiencia de la fuerza de ventas	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10
Experiencia gerencial	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05
Total	1.00		1.80		3.65		3.00		1.85		1.20

Elaboración propia

La mejor posición competitiva es de Seguros Rímac al tener los factores más relevantes y con la mejor puntuación, es de destacar su gran impulso e innovación en productos y el alto nivel de publicidad que manejan en medios.

La Positiva Vida, tiene posibilidades de mejora en muchos factores, lo que representa un reto en adelante.

3.4. Conclusiones del Análisis Externo

En la última década, el Perú destacó como una de las economías de más rápido crecimiento en la región, en promedio 5,9 % al año, con una baja inflación (2,9% en promedio), contribuyen con un ambiente positivo para los negocios. Además, el fuerte crecimiento del empleo, de los ingresos y de la clase media peruana, conlleva a una notable reducción de los índices de pobreza. Por otro lado, la baja bancarización y la alta informalidad se presentan como retos a superar y las previsiones de un futuro con mayor cantidad de personas de más de 60 años, ofrecen un panorama interesante para el mercado asegurador peruano.

3.5. Análisis interno

3.5.1. Clasificación de Productos

Clasificación de los productos de La Positiva Vida:

3.5.1.1. Seguros de Vida Tradicional

- Incluye los seguros de vida individual, masivos, vida ley, complementario de trabajo en riesgo (SCTR) y desgravamen.
- Algunos conforman los seguros de “Affinity”, que son colocados a través de una amplia red de auspiciadores (cajas municipales, instituciones financieras, ONG, casas comerciales, entre otros).

- CNT (Canal No Tradicional), que se inició en el 2016, desarrolla productos masivos, diseñados para adecuarse a las necesidades del grupo objetivo. Una característica es que sea un producto modular, se emita a través de cargas masivas y que cuenten con un canal de recaudación.

3.5.1.2. Seguros de Protección Familiar

- Corresponden a aquellos que brindan cobertura de vida, sepelio y asistencia médica a sus asegurados y protección económica a sus beneficiarios.

3.5.1.3. Seguros de Rentas Vitalicias

- Ofrece cobertura de pensiones de jubilación asociadas al Sistema Privado de Pensiones.
- Incluye las pensiones de invalidez y de sobrevivencia (representó 42.19% de la producción de seguros netos de la compañía en el primer semestre del ejercicio 2016).

3.5.1.4. Seguros Previsionales

- Para la cobertura de los riesgos de invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio de los afiliados a las AFP.

3.5.2. Productos de Vida Individual

Este proyecto, se enfoca en la cartera de productos de La Positiva Vida, que se especializa en Vida Individual (mayores detalles ver ANEXO 3):

3.5.2.1. Temporal Puro

- Seguro de vida con cobertura en plazos de 5 a 20 años.
- 50% de adelanto en caso de enfermedad grave.

3.5.2.2. Temporal devolución total

- Seguro de vida con cobertura en plazos de 6 a 30 años.
- Devuelve el 100% de las primas aportadas (solo prima base, sin coberturas).
- Rescate, seguro saldado y prorrogado al término del segundo año o 24 cuotas pagadas.
- Valores garantizados en dólares (TEA 5%)

3.5.2.3. Futuro

- Seguro de vida con periodos de pago de 10, 15, 20 o hasta cumplir los 65 años.
- 50% de adelanto en caso de enfermedad grave.
- Valores garantizados en dólares (TEA 5%)
- Préstamo, rescate, seguro saldado o prorrogado al término del segundo año o 24 cuotas pagadas.
- Cobertura vitalicia

3.5.2.4. Ahorro

- Seguro de vida con cobertura y periodos de pago de 10, 15, 20 o hasta cumplir los 65 años.
- Si el asegurado sobrevive, tiene acceso al 100% de la suma asegurada al fin de la vigencia.
- Paga la suma asegurada a los beneficiarios de la póliza en caso de fallecimiento
- 50% de adelanto en caso de enfermedad grave.
- Préstamo, rescate, seguro saldado o prorrogado al término del segundo año o 24 cuotas pagadas.
- Valores garantizados en dólares (TEA 5%)

3.5.2.5. Vida Positiva Académico

- Seguro de vida con cobertura y periodos de pago de entre 6 y 30 años.
- Paga la suma asegurada a los beneficiarios de la póliza en caso de fallecimiento.
- Si el asegurado sobrevive, tiene acceso al 100% de la suma asegurada al fin de la vigencia para la educación de sus hijos.
- No es necesario que el niño haya nacido para la contratación de la póliza.
- Pueden incluir a varios hermanos.
- Los beneficiarios son elegidos libremente, puede ser la madre, el padre o hermanos.
- Valores garantizados en dólares (TEA hasta 5%).

- Por un costo adicional, los productos antes mencionados permiten incluir los siguientes beneficios:
 - Doble indemnización en caso de fallecimiento accidental
 - Cobertura de Invalidez accidental
 - Cobertura de Invalidez por enfermedad
 - Exoneración de pago de primas

3.5.2.6. Jubilación privada

- Seguro de vida con cobertura y periodos de pago de entre 6 y 30 años.
- En caso de fallecimiento paga a los beneficiarios de la póliza el total de las primas pagadas.
- De no activarse ninguna de las coberturas en el periodo contratado, al término de la vigencia el asegurado obtendrá el 100% de la suma asegurada.
- Al finalizar el pago de la cobertura si el asegurado sobrevive, puede optar una sola indemnización o una renta programada.
- Valores garantizados en dólares (TEA hasta 5.5%)

3.5.3. Ciclo de vida de los productos

Se plantea el ciclo de vida de cada uno de los productos de la línea de Vida Individual. Cada uno, ha tenido distinta forma de manejo y ciclos de vida diferentes.

3.5.3.1. Jubilación Privada

El producto fue lanzado al mercado sin impulso publicitario y errado enfoque estratégico (Adultos Mayores, con pocos años para ahorrar antes de su jubilación), lo que no le ha permitido superar la etapa de introducción.

3.5.3.2. Académico

A inicios del 2015, se realizaron cambios en la póliza que le dio ventajas competitivas en relación a los productos del mercado, lo que está generando un crecimiento muy lento. Las ventas representan el 4% de las ventas totales de la línea de vida individual.

3.5.3.3. Futuro:

Actualmente es el producto estrella de la Compañía por el rápido crecimiento en los últimos dos años, contribuye con más del 90% de las ventas totales de la aseguradora. La coyuntura del mercado (Caída de la Bolsa), los valores garantizados de ahorro (TEA en dólares 5%) y su característica de vitalicio, lo convierten en un producto altamente atractivo, sumado a una exitosa estrategia de venta en nichos de alto riesgo (PNP) desatendidos por otras aseguradoras.

3.5.3.4. Temporal:

Al ser un clásico seguro de vida con coberturas básicas de protección, ha llegado a su etapa de madurez manteniéndose constante en el mercado por sus tarifas económicas y flexibilidad en las sumas aseguradas y años de cobertura. Es una alternativa a los seguros de desgravamen y los planes corporativos.

3.5.3.5. Temporal devolución total:

Se mantiene, pero está siendo reemplazado en el mercado por productos con mejores beneficios de protección y ahorro.

Figura 3.8. Ciclo de Vida de los productos de Vida Individual.

La Positiva Vida. Elaboración Propia.

3.5.4. Precios de Vida Individual

La determinación de precios está enfocada a la rentabilidad y valor del negocio. La estructura de costos analiza el riesgo con estadísticas, gastos internos y externos, utilidad esperada, generando el cálculo de la prima del seguro.

3.5.4.1. Estructura de Costos

En base a póliza standard, para hombre de 30 años, de Seguro de Vida con Retorno de US\$ 100,000 (EUR 92,212) a 30 años, se establece la estructura de costos básica de los productos de Vida.

Tabla 3.8. Estructura de costos de póliza de seguro de vida.

	US\$	%
Costo Unitario Total	1,227.4 (EUR 1,131)	95
Costo Unitario Variable (inc comisión 15% + reserva 70%)	1,098.2 (EUR 1,012)	85
Costo Unitario Fijo	129.2 (EUR 118.95)	10

Elaboración propia

Las primas o tasas de los seguros de la línea de vida, son calculados en base a la estrategia, analizando con mayor énfasis los ramos que presentan mayor siniestralidad, de esa manera, siempre será aceptado

el riesgo en base a los resultados de las evaluaciones técnicas.

También es importante mencionar que los seguros de Vida Individual y rentas vitalicias no pagan IGV, esto tiene un impacto en la elaboración de las tarifas, ya que el impuesto asociado a los servicios de intermediación sí está afecto al IGV, el cual debe ser incluido en la Prima correspondiente como un costo.

3.5.4.2. Precios de la Competencia

El mercado de seguros de vida es muy competitivo, y el manejo de precios depende en gran medida de la fuerza de marca y el poder de negociación con sus clientes.

Tabla 3.9. Comparativo de precios de los competidores del mercado asegurador.

	Estrategia de Precios Aplicada	Poder Negociador con Compradores	Market Share	Precio de Prima Anual US\$.	% del Precio de Referencia
Precio de Referencia - Rímac Seguros	Marca de Valor	Alto	23.5 %	US\$ 1,784 (EUR 1,645)	100%
Rímac Seguros	Marca de Valor	Alto	23.5 %	US\$ 1,784 (EUR 1,645)	100 %
Pacifico Seguros	Marca de Valor	Alto	22.9 %	US\$ 1,920 (EUR 1,770)	+ 8 %
Interseguro	Precios flexibles	Medio	14.8 %	US\$ 1,790 (EUR 1,650)	100 %
Seguros Sura	Precios flexibles	Bajo	9.3 %	US\$ 1,350 (EUR 1,224)	- 24 %
Mapfre	Precios flexibles	Bajo	7.9 %	US\$ 1,896 (en soles)	+ 6 %
La Positiva Vida	Penetración de Mercado	Bajo	10.8 %	US\$ 1,292 (EUR 1,191)	- 28 %

Elaboración propia en base a cotizaciones.

Tal como se realizó la estructura de costos, el comparativo se ha realizado en base a póliza standard, para hombre de 30 años, de Seguro de Vida con Retorno de US\$ 100,000 a 30 años. La prima de La Positiva Vida, en este ejemplo se mantiene por debajo (-28%) de la prima que cobra Rímac Seguros, usada de referencia.

3.5.5. Distribución.

La Positiva Vida cuenta con una red de 36 oficinas a nivel nacional y 67 módulos en los principales centros comerciales (54 en Lima y 13 en provincia. Ver detalle de ubicación en Anexo 13).

El 90% de los puntos de venta a nivel nacional, operan como agencias compartidas con La Positiva Seguros. La red comercial de La Positiva se acerca a los 2,000 puntos de venta, entre propios y de distribuidores.

Figura 3.9. Módulo de atención en CC Plaza Norte – Lima

Figura 3.10. Módulo de atención en CC La Rambla Breña – Lima

Figura 3.11. Canales de Distribución de productos de La Positiva Vida.

**Provincia: 21 oficinas
generales y 4 vida**

- Arequipa (02)
- Ayacucho
- Cajamarca
- Chiclayo (02)
- Chimbote (02) (VIDA)
- Cusco
- Trujillo (02)
- Huánuco
- Huancayo
- Ica
- Ilo (VIDA)
- Iquitos (VIDA)
- Juliaca
- Piura
- Pucallpa
- Puerto Maldonado
- Tacna
- Talara (VIDA)
- Tarapoto
- Trujillo

**Lima: 9 Oficinas
generales y 2 vida**

- San Isidro (03)
- Lince (02)
- Miraflores
- Los Olivos (VIDA)
- San Juan de Lurigancho
- Callao (VIDA)
- San Miguel
- Santiago de Surco

Fuente: lapositivaseguros.com.pe

A diferencia de otras compañías de seguro, las oficinas de venta de La Positiva, en provincia, son autónomas. Esto beneficia notablemente los tiempos de atención y por ende la calidad de servicio.

Figura 3.12. Diagrama de Distribución por canal.

Fuente: lapositivaseguros.com.pe

3.5.6. Comunicación

La Positiva Vida, realiza activaciones (charlas, capacitaciones, visitas a los centros de trabajo, a los hogares, entre otros), con el objetivo de tener una mayor cercanía al potencial cliente, buscando ofrecer asesoría personal.

3.5.6.1. Publicidad

Emplea herramientas BTL

Uno de los aliados es la agencia de publicidad, que trabaja la gráfica y mensajes orientados para el cliente interno y externo. A través de las redes sociales, se comunican las campañas de los principales productos.

3.5.6.2. Impulso al Canal (push)

Brokers: Bonos y campañas de incentivo a los Brokers por el cumplimiento de cuotas, la medición está basada en producción nueva (S/. 150,000 (EUR 42.693)) y porcentaje de crecimiento respecto al año anterior (30%).

Comisiones por encima del promedio del mercado, lo que permite que los Brokers de seguros direccionen la venta a La Positiva Vida, entendiendo que ellos pueden vender productos de todas las compañías de seguros, de esta manera ellos se ven beneficiados con un mayor ingreso.

Capacitaciones a Nivel Nacional, que permite que los brokers se mantengan actualizados con respecto a los nuevos productos, los procesos y ventajas competitivas.

La comunicación se realiza de manera directa, por medio de Emails, que refuerzan los puntos anteriores.

Figura 3.13. Campaña de incentivo de canales. La Positiva Vida.

Fuente: <https://www.youtube.com/watch?v=1MWouY0b3v0&feature=youtu.be>

3.5.7. Fuerza de Ventas

Actualmente, la fuerza de ventas de La Positiva Vida, está enfocada en comercializar seguros de vida individual y rentas vitalicias.

El canal de brokers, comercializa principalmente los productos denominados Futuro, los cuales representan el 94% de la producción (al cierre del 2016) y el canal vende el 98% de ese

monto, esto debido a fuertes alianzas estratégicas en nichos de alto riesgo con modalidad de descuento por planilla.

Aún se mantienen una fuerte dependencia del broker al establecer las metas de venta.

Tabla 3.10: Ventas por canal 2016.

Stock de productos (Diciembre 2016)

Mix de productos

	BROKER	% de vtas	FFVV	% de vtas	TOTAL	%
Futuro	12,476	98%	192	2%	12,668	91.0%
Temporal	238	62%	145	38%	383	2.8%
Ahorro Plus	142	45%	171	55%	313	2.2%
Académico	25	5%	529	95%	554	4.0%
Jubilación privada	2	25%	6	75%	8	0.1%
TOTAL	12,883	93%	1,043	7%	13,926	100%

Fuente: La Positiva Vida.

Elaboración propia.

Tabla 3.11: Participación de canal por producto 2016.

Distribución de Colocaciones por Canal

	BROKER	FFVV
Futuro	97%	18%
Temporal	2%	14%
Ahorro Plus	1%	16%
Académico	0.19%	51%
Jubilación privada	0.02%	0.60%
TOTAL	100%	100%

Fuente: La Positiva Vida.

Elaboración propia.

La fuerza de ventas propia de la división de Seguros de Vida Individual, está conformada por 15 vendedores y es relativamente nueva (creada en el 2015), con poca experiencia

de mercado. Esto se ve reflejado en los bajos indicadores de productividad y persistencia comparados con la fuerza de venta de los distribuidores:

Tabla 3.12. Resultados por canal.

	FFVV Propia	Brokers
Crecimiento en ventas 2016	16.3%	23.1 %
Persistencia de cartera	50%	70%
Prima media por asesor	\$ 1,033 (EUR 952)	\$ 313 (EUR 288,62)

Elaboración propia

3.6. Descripción del Producto

Un seguro de vida es una herramienta que permite garantizar a la familia un respaldo económico en caso de fallecimiento o una estabilidad económica en caso de supervivencia al vencimiento de la póliza.

El objetivo principal del seguro de vida es proteger a la familia de los problemas económicos causados por la desaparición de la principal fuente de ingresos, entregando a los beneficiarios una cantidad de dinero que permita adaptarse a la nueva situación económica.

En caso el asegurado sobreviva, pueda contar con una herramienta financiera que le permita complementar sus ingresos con el pago de la cantidad pactada.

Los seguros de fallecimiento tienen cobertura solo en este caso, es decir se indemniza a los beneficiarios de la póliza por la suma asegurada pactada.

Los seguros de supervivencia o de ahorro, pagan el monto pactado al finalizar el contrato con una indemnización o renta mensual.

Los seguros de vida Mixtos, combinan ambos beneficios, pagando a los beneficiarios en caso de fallecimiento la suma asegurada o en caso de supervivencia, se entrega el monto contratado al asegurado.

En el caso de los seguros de vida que involucren un retorno de la inversión o ahorro, se encuentran en el mercado asegurador:

- Seguros de vida con valores proyectados (dependerán de la inversión y resultados de la Bolsa) que pueden tener distintos niveles de riesgo.
- Seguros de vida con Valores garantizados (TEA depende del tiempo de cobertura, el producto y los parámetros de cada aseguradora)

La relación entre el contratante y la empresa aseguradora, se establece con un documento denominado “Póliza” donde quedan especificados los alcances del acuerdo.

El cliente es evaluado por una declaración de salud y de ser el caso evaluaciones medicas de respaldo, se consideran actividades de riesgo, estados financieros, riesgo económico, riesgo médico, capacidad de pago, entre otros.

A su vez el cliente se compromete a realizar los pagos correspondientes por el periodo acordado.

El éxito de este producto radica en la adecuada evaluación del riesgo y la precisión de técnica para establecer tasas y primas en cada caso.

3.7. Competencias básicas de la empresa

- Compromiso: Transmite confianza hacia los clientes.
- Innovación: Equipo sólido y con gran experiencia a nivel actuarial. Esto impacta favorablemente al lanzar nuevos productos al mercado.
- Calidad: La ventaja competitiva de la compañía, son los valores garantizados, generando seguridad y confianza para el cliente.
- Servicio al cliente: El asegurado de La Positiva Vida, es la razón de ser de la compañía. Existe el área de atención al cliente, área clave para atender bajo distintas modalidades y situaciones: Telefónica y presencialmente, a través de la fuerza de ventas o por las tele-operadoras.
- Aspecto Legal: Vela por el cumplimiento de las normas y leyes.

3.8. Capacidades de marketing de la empresa

- El presupuesto de marketing no se usa y solo está destinado a regalos promocionales, material impreso y charlas a los brokers 4 veces al año.
- Se contratan empresas investigadoras de mercado eventualmente, recientemente se han tenido reportes de Arellano Marketing y de CCR con respecto a imagen de la empresa y por seguros de vida.
- Además, se realizan entrevistas telefónicas, por medio del call center a clientes para conocer nivel de servicio o para resolver consultas.

3.9. Matriz EFI

Tabla 3.13. Matriz EFI.

Matriz EFI				
Fuerzas Internas Clave		Ponderación	Calificación 1 a 4	Puntuación Ponderada
Area	Fortalezas			
Marketing	1 Conocimiento del mercado potencial a donde dirigimos nuestros productos (segmentación efectiva NSE C-D).	0.10	4	0.40
	2 Canal de distribucion brokers con FFVV tercerizada altamente productiva: crecimiento anual (Cierre 2016) de 27%, persistencia 70% Siniestralidad 15%	0.10	4	0.40
	3 Control de los precios, tasas mas bajas del mercado de seguros de vida Individual	0.10	3	0.30
	4 Productos diferenciados, valores garantizados TEA 5% dolares	0.10	4	0.40
Finan / Contab	5 Fortaleza Patrimonial US\$ 300 MM de respaldo	0.05	3	0.15
Prod / Operac	6 Alta capacidad de negociacion con los reaseguros. Nivel de retencion de vida 90%	0.05	4	0.20
Operaciones	7 Plataforma de atencion al cliente a nivel Nacional en oficinas autonomas 38 oficinas	0.07	4	0.28
Area	Debilidades			
Marketing	1 Deficiente organización de Canal de Distribucion directo FFVV Ventas: Cumplimiento presupuesto al 50%, rotacion de personal, persistencia 50%, productividad por asesor 1.	0.10	1	0.10
	2 Mix de productos desactualizado, no hay productos innovadores	0.05	1	0.05
	3 Limitado presupuesto para campañas de Marketing y Publicidad (S/. 157,000 FFVV - S/. 30,000 Brokers)	0.07	1	0.07
Finan / Contab	4 No cuenta con respaldo de una entidad financiera	0.02	2	0.04
	5 Politicas conservadoras con bajo nivel de aversion al riesgo	0.09	2	0.18
Prod / Operac	6 Deficiente Oferta de servicio en las áreas de soporte (Cobranzas y Emision) sistemas no integrados al SAP, cuellos de botella	0.10	1	0.10
Total		1.00		2.67

Elaboración propia

Según la puntuación ponderada, tiene un desenvolvimiento promedio aprovechando gran parte de sus fortalezas, más sus debilidades no estarían enfrentadas eficientemente. La puntuación ponderada de 2.67, indica que aún le falta fuerza estratégica y tiene una oportunidad de mejora.

La empresa utilizará sus fortalezas para aprovechar sus oportunidades, con una estrategia ofensiva.

3.10. Conclusiones del Análisis Interno

La Positiva Vida ha sustentado su crecimiento en sectores donde las otras empresas de seguro no han llegado, la clase media, por lo que su cartera tiene muchas alternativas de bajo coste (primas menores) y con rentabilidad por encima de otras opciones del mercado. Tienen una gran red de puntos de venta en todo el Perú y sobre todo independientes a la hora de tomar decisiones (autónomas).

A raíz de los cambios por la nueva que involucra el retiro de fondos de las AFPs, La Positiva Vida, busca impulsar productos de su cartera que resulten atractivos al creciente mercado asegurador peruano que se da en la nueva coyuntura.

La organización comercial se maneja dentro del promedio del mercado (salvo los bajos indicadores de la fuerza de ventas de seguros de vida individual. Todo lo contrario, son los indicadores de la fuerza de ventas de seguros de rentas vitalicias que, a diferencia del equipo de vida individual, tiene una fuerza de ventas sólida y con altos indicadores de colocación y persistencia por su cercanía con el grupo objetivo al que se dirigen.

Las acciones de marketing se han visto limitadas por el bajo presupuesto que se asigna a la línea. Solo están considerados como gastos de marketing: los eventos de difusión, la papelería y los regalos promocionales. No se consideran estudios de mercado, ni plan de medios, ni publicidad.

3.10.1. Matriz FODA Cruzada

Tabla 3.14. Matriz FODA cruzado.

	Fortalezas F1: Conocimiento del mercado potencial a donde dirigimos nuestros productos (segmentación efectiva NSE C-D). F2: Canal de distribución brokers con FFVV tercerizada altamente productiva: crecimiento anual (Cierre 2016) de 27%, persistencia 70%. F3: Control de los precios, tasas más bajas del mercado de seguros de vida Individual F4: Productos diferenciados, valores garantizados TEA 5% dólares. F5: Fortaleza patrimonial US\$ 300 MM de respaldo. F6: Alta capacidad de negociación con los reaseguros. Nivel de retención 90%. F7: Oficinas autónomas 38 oficinas.	Debilidades D1: Deficiente organización de Canal de Distribución directo FFVV Ventas: Cumplimiento presupuesto al 50%, rotación de personal, persistencia 50%, productividad por asesor 1 (promedio mercado 3). D2: Mix de productos desactualizado, no hay productos innovadores. D3: Limitado presupuesto para campañas de Marketing y Publicidad (S/ 157,000 FFVV - S/ 30,000 Brokers) D4: No cuenta con respaldo de una entidad financiera. D5: Políticas conservadoras con bajo nivel de aversión al riesgo D6: Deficiente Oferta de servicio en las áreas de soporte (Cobranzas y Emisión)
Oportunidades O1: Nueva Ley de AFPs, ha reacomodado el mercado de vida (primas por rentas de jubilación bajaron 35.8% al 2016) O2: Baja participación de peruanos en el sistema financiero (29%) O3: 5,7 millones de trabajadores no cuentan con ningún fondo de pensión. O4: Estabilidad del tipo de cambio para el 2018, se estima que se mantenga entre S/. 3.4 y S/.3.5. O5: Crecimiento de la Clase Media a 33.3% con disposición al ahorro (46%) O6: Crecimiento del mercado	Lineamientos FO F1/F3-O6: Diseñar un producto con primas dirigidas a la clase media, que aproveche su disposición al ahorro. F2-O4: Impulsar crecimiento por medio de los brokers y buscar elevar su nivel de persistencia de 70% a 80%.	Lineamientos DO D1-O7: Capacitar y/o renovar FFVV directa para que lleguen a nivel de persistencia de 70% (como canal brokers) D2/D4-O3: Diseñar un producto innovador dirigido a segmento que no está en el sistema financiero y que no le sea relevante el respaldo por entidad financiera. D3-O6: Realizar campañas de marketing por medios alternativos (Facebook) para incrementar la recordación de marca en la clase media del 20 al 30%.
Amenazas A1: Tipo de cambio estable pero sujeto a cambios por factores externos. A2: Informalidad laboral llega a 72%. A3: PBI por debajo de lo esperado A4: Cambio en la normativa de las empresas reguladoras. A5: Mercado altamente competitivo y atomizado en pocas empresas.	Lineamientos FA F1-A1: Desarrollar productos en soles que no se vean afectados por el tipo de cambio. F1/F4-A5: Desarrollar productos en mercados con fuertes barreras de entrada	Lineamientos DA D6-A5: Elevar estándares de servicio al nivel del mercado asegurador. D2-A2: Desarrollar un producto innovador para enfrentar la baja del PBI que afectará el crecimiento del mercado.

Elaboración propia

CAPÍTULO IV

4. ESTUDIO DE MERCADO

Se realiza un estudio de mercado, para validar la propuesta de diseñar un producto de ahorro garantizado para La Positiva Vida. Se llevan a cabo entrevistas, grupos focales y una encuesta para darle validez estadística a los hallazgos.

4.1. Problema de Investigación

La Positiva vida, ha decidido impulsar la línea de Seguros de Vida Individual y lanzar un nuevo producto que ofrezca un ahorro garantizado para la jubilación. Se busca conocer las actitudes hacia la adquisición del nuevo producto.

Este lanzamiento, forma parte de una estrategia de crecimiento de La Positiva Vida, que busca reforzar su mix de productos con una alternativa innovadora en el mercado y exitosa en mercados internacionales.

4.2. Necesidades de Información

- Conocer las principales preocupaciones con respecto a la jubilación.
- Indagar sobre la experiencia y actitudes hacia los productos previsionales obligatorios y opcionales que ofrece el mercado.
- Diseñar el producto previsional ideal.

- Evaluar la propuesta del producto
(Ver objetivos de investigación en Anexo 5).

4.3. Diseño de la Investigación

Se realizan entrevistas en profundidad a expertos del sector y se realizan grupos focales con diferentes perfiles de participantes para entender su proyección financiera a futuro.

Finalmente se realiza una investigación cuantitativa para poder validarlas o rechazar las hipótesis planteadas, sobre el impacto en el mercado de este nuevo producto y reforzar la información obtenida de las entrevistas. Se buscará una base estadística para formular la propuesta final. (Ver cronograma Anexo 4).

4.4. Método de Investigación Cualitativo

4.4.1. Target

Según la entrevista a ejecutivos comerciales de La Positiva Vida, los clientes potenciales del producto, cumple con los siguientes criterios:

Tabla 4.1. Clientes potenciales.

Sexo	NSE	Edad	Alcance	Condición laboral
Hombre y mujeres	B / C	25 a 45 años	Perú (a nivel nacional)	Dependientes e Independientes

Elaboración propia

4.4.2. Diseño de la Investigación Exploratoria:

- **Tipo de estudio:** exploratorio cualitativo
- **Técnica utilizada:** focus groups
- **Universo:** hombres y mujeres de Lima de 25 a 45 años de NSE B y C con ingresos mensuales.
- **Muestra:** tres focus groups

4.4.3. Diseño Muestral del Focus Group:

Se realizaron los 3 grupos focales, según se describe en el siguiente cronograma.

Tabla 4.2. Grupos muestrales. Focus Groups

N°	Fecha	Sexo	Edad	NSE	Características
G1	11/01/17	Mixto	25 a 35	B/C	Empleados solteros sin carga familiar
G2	12/01/17	Mixto	35 a 45	B/C	Empleados solteros sin carga familiar
G3	18/01/17	Mixto	35 a 45	B/C	Empleados con carga familiar

Elaboración propia

4.4.4. Diseño Muestral de la Entrevistas en profundidad

Se realizaron entrevista no estructuradas, directas y personales donde se interrogaron a expertos del rubro, con la finalidad de entender el mercado y evaluar la posible aceptación / rechazo de la propuesta.

Se realizaron las siguientes entrevistas en profundidad:

- Víctor Lazo, Sub-Gerente Técnico Actuarial de La Positiva Vida.

- Raúl Fermor, Gerente Comercial Personas de La Positiva Vida.
- Dante Reyna, Gerente General de Kallpa, Corredores de Seguros.
- Giovanni Marsano, asesor financiero independiente.

4.5. Método de Investigación Cuantitativo

La investigación cuantitativa (ver ficha técnica en anexo 6) se llevó a cabo con un tipo de muestreo no probabilístico, por conveniencia y selección de entrevistados a juicio del investigador. Se desarrolló un formulario virtual y se solicitó a los participantes que lo reenvíen a los referidos que cumplan con el perfil, generando un efecto de bola de nieve.

Se decidió por esta técnica por la imposibilidad de encontrar al perfil de consumidor en un solo lugar y/o de hacerlo probabilístico por los costos que esto implica a nivel nacional. Se establecieron filtros de selección y agrupación, para luego avaluar los segmentos (ver formulario en anexo 7).

Primera etapa: Selección

Edad

Confirmación de ingresos mensuales

Segunda etapa: Agrupación

Numero de dependientes

Ingresos mensuales

Fuente de ingresos (dependiente o independiente)

4.6. Análisis del Producto

Según Raúl Fermor, Gerente Comercial Personas de La Positiva Vida, *“hay una gran oportunidad para la creación de productos para el segmento informal. El NSE B/C, tiene una gran población informal que no tiene acceso a AFP y no forman parte de la PEA, se pueden desarrollar productos que puedan significar una pensión digna y de por vida no menor a los 2,500 soles (EUR 711) al mes”*.

El mercado brinda oportunidades para el desarrollo de un nuevo producto que complemente la jubilación, dado el bajo nivel de confianza que los entrevistados tienen de los actuales sistemas de jubilación. La gran mayoría califican los sistemas de regulares (52.9%).

Las opiniones son diversas al preguntar sobre las principales ventajas, tanto del sistema de la ONP (Sistema Nacional de Pensiones) como de las AFP (Sistema Privado de Pensiones). El 24 %, de los entrevistados, encontró como principal ventaja de la ONP, el hecho que sea vitalicio, más la gran mayoría no le encontró ventajas al sistema principalmente por desconocimiento (El 32 %, no sabe/ no opina y el 29% afirma que no tiene ventajas).

Figura 4.1. Ventajas del sistema de la ONP.

U: 225

Elaboración propia

Al preguntarse por las principales desventajas del Sistema de la ONP, se mantiene el porcentaje de entrevistados que no conoce el sistema (30%). Entre las respuestas, el 28% afirma que la principal desventaja es que todos los aportes van a un fondo común, es decir, el aportante no es el titular de la cuenta, al cubrir una necesidad social, el fondo es común, por lo que tiene un máximo de pensión que es de S/ 857.36. Este último detalle, es también una desventaja para el 20% de los entrevistados.

En la ONP existe una restricción que es base del sistema, que establece un tiempo de aporte mínimo para poder hacerse acreedor de una pensión. El tiempo mínimo de 20 años, es también un punto desfavorable del sistema para el 15% de los entrevistados.

Figura 4.2. Desventajas del sistema de la ONP.

U: 225

Elaboración propia

La investigación también buscó la opinión de los entrevistados sobre las ventajas del sistema privado de pensiones (SPP), encontrando que, para la mayoría, la principal ventaja es que el fondo es propio (24,1%), en segundo lugar, está la libertad de elegir el fondo al que se quiere pertenecer (19.8%), que, si bien está sujeto a la capacidad del cliente de asumir riesgos, deja total libertad de elección a éste, por lo que al parecer es valorado. El tercer lugar se refiere a los cambios que tuvo la Ley de AFP's (ver Capítulo I) y que pone a disposición del afiliado, el 95% de su fondo, para que pueda ser retirado. Esta última ventaja es valorada por el 17% de los entrevistados.

Figura 4.3. Ventajas del sistema de AFP.

U: 225

Elaboración propia

Las principales desventajas del sistema de las AFP, son las altas comisiones y tarifas (para el 44.7% de los entrevistados). Segundo, está la poca garantía que se tiene sobre la pérdida o ganancia de cada fondo, por lo que el temor a perder dinero es la segunda desventaja para los entrevistados (23.4%). Finalmente, los entrevistados opinan que otra desventaja sería que a la larga el fondo podría acabarse (14,2%).

El 90% de los entrevistados, aseguran que ninguno de los sistemas actuales de jubilación garantiza una pensión suficiente para mantener su nivel de vida. Lo que queda claro es que la mayoría de participantes considera que ni las AFP ni la ONP ofrecen mantener el estilo de vida al que el aportante está acostumbrado y la perspectiva de vivir económicamente ajustados es algo que se siente de manera concreta:

no se está percibiendo que ninguno de los dos sistemas previsionales cumplirá su promesa de una jubilación cómoda y libre de estrecheces.

Figura 4.4. Ventajas del sistema de AFP.

De jubilarse con uno de los sistemas de pensiones
¿Sería suficiente para mantener su nivel de vida?

U: 225

Elaboración propia

Lo que buscan al jubilarse, casi la mitad de los entrevistados, es mantener su nivel de vida (50%), disfrutar y ser feliz (23%) y para no ser una carga para la familia (12%).

Es así que una proporción considerable señala que seguirá económicamente activo luego de jubilarse oficialmente o que simplemente no se dejará de trabajar hasta muy avanzada edad, para

así asegurar que su nivel de vida se mantenga la mayor cantidad de tiempo posible.

“Comprar un carro para taxi”, es una de las formas de generar ingresos más valorada (2.4 puntos), en segundo lugar, está “invertir en bolsa (2.29) y la “compra de dólares” (2.25). En todos los casos buscarán formas de incrementar sus ingresos al jubilarse, pues como se ha visto, la pensión no será suficiente.

Figura 4.5. Formas para aumentar ingresos al jubilarse.

U: 225

Elaboración propia

4.7. Tendencias del Producto

Según Dante Reyna, Gerente General de Kallpa, Corredores de Seguros: “Rímac y Pacífico Seguros, se concentran en los NSE A y B con productos especializados. Los NSE C y D, no han sido muy atacado porque no hay tanta oferta de productos y sobre todo porque

tienen una modalidad distinta de comercialización... aún no se han desarrollado productos para este mercado”.

Según la información obtenida del estudio cuantitativo, el producto ideal para complementar la jubilación podría manejar periodos de ahorro de entre 10 años (27.2%), 15 años (34.7%) o 20 años (32.7%), dado la gran similitud entre las respuestas, el producto podría manejar los 3 tipos de periodo de ahorro.

Periodo de Ahorro ideal por edad

Al cruzar los datos por rangos de edad, para los más jóvenes, de entre 25 y 34 años, optan por programas de ahorro de 20 años (40.0%), mientras que los entrevistados de 35 a 45 años, se deciden por periodos más cortos en su mayoría, de 10 años (47.0%).

Figura 4.6. Tiempo de ahorro por rango de edad.

Cross Tabulation Frequency/Percent		P14. ¿Por cuánto tiempo estaría dispuesto a ahorrar para este plan complementario de jubilación?			
Total: 150					
F9. ¿Cual es su edad?		a. 10 años	b. 15 años	c. 20 años	d. 30 años
Total: 54					
Entre 25 y 35 años		20%	26.67%	40%	13.33%
		27.27%	50%	54.55%	100%
Entre 36 y 45 años		47.06%	23.53%	29.41%	0%
		72.73%	50%	45.45%	0%
Porcentaje de la columna		34.38%	25%	34.38%	6.25%

Elaboración propia

En cuanto al monto a recibir, el 58% del total de los entrevistados eligen recibir la opción superior de entre US\$ 501 y US\$ 1,000 (EUR 462 y EUR 922)

Figura 4.7. Monto a recibir por NSE.

U: 225

Elaboración propia

Al segmentar las respuestas según el NSE, se distinguen diferencias en el NSE C, donde los entrevistados de ese segmento optan por elegir en su mayoría (42.1%), recibir entre US\$ 301 y US\$ 500, a diferencia de los otros NSE.

Estos son los montos definidos por cada NSE:

NSE A: Entre US\$ 501 y US\$ 1,000 (71.9%)

NSE B: Entre US\$ 501 y US\$ 1,000 (58.6%)

NSE C: Entre US\$ 301 y US\$ 500 (42.1%)

Como información adicional, se presenta un cuadro elaborado por la ONP, donde se presenta la pensión promedio que reciben los afiliados a ambos sistemas de pensiones (el SPP y el SNP).

Para el Sistema Privado de Pensiones, en el 2016, la pensión promedio ha sido de alrededor de S/ 1,070. Para el Sistema Nacional de

Pensiones, las pensiones promedio son muy inferiores, llegando a S/ 694 como máximo.

Figura 4.8. Pensión promedio de jubilación. SPP-SNP 2016.

Fuente: - SBS-Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
- ONP-Oficina de Normalización Previsional

Elaboración ONP

Características del nuevo producto

Por otro lado, las características del nuevo producto, para el total de entrevistados, representan sus expectativas comparadas con la oferta del mercado.

Estas serían las características en orden de importancia:

1. Tasas garantizadas (35.5% la eligió como primera opción)
2. Sin cobro de comisiones (25.8% la eligió como primera opción)
3. Asesoría permanente (32.86% la eligió como tercera opción).

Figura 4.9. Principales características de plan de jubilación ideal.

¿Cuáles serían las principales características de este plan ordene, siendo 1 el mas importante							
	1		2		3		
a. Tasas garantizadas	55	35.48%	43	29.86%	17	12.14%	
b. Sin cobro de comisión	40	25.81%	35	24.31%	31	22.14%	
c. Oficinas en todo el país	6	3.87%	8	5.56%	16	11.43%	
d. Asesoría permanente	20	12.9%	23	15.97%	46	32.86%	
e. Conocer monto a recibir	34	21.94%	35	24.31%	30	21.43%	

U: 225

Elaboración propia

Los datos coinciden con lo obtenido en los grupos focales, donde los participantes buscarían una forma de complementar su jubilación con alternativas seguras y que garanticen las tasas, sin importar los vaivenes del mercado. En los grupos focales, también se les hizo difícil concebir un sistema que no cobre comisiones a pesar que les gustaría que no cobraran. Ambos aspectos, sugieren que la comunicación deberá incidir en la rentabilidad garantizada y debe llevar información al cliente constantemente.

Beneficios adicionales

En general, los entrevistados eligieron los beneficios adicionales que debería tener un producto de las características presentadas.

En orden de importancia, los beneficios deberán ser:

1. Exoneración de pago por desempleo (elegido por el 25.5%)
2. Seguro oncológico (con 20.9%)
3. Descuentos en establecimientos (fue la mejor segunda opción 21.5%).

Figura 4.10. Beneficios adicionales del plan de jubilación ideal.

¿Qué beneficios adicionalmente podría tener el plan? hasta 3 y ordene, siendo 1 el mas importante)						
	1		2		3	
a. Descuentos en establecimientos	25	16.34%	29	21.48%	16	12.7%
b. Descuentos para otros seguros	11	7.19%	17	12.59%	12	9.52%
c. Exoneración de pago por desempleo	39	25.49%	17	12.59%	19	15.08%
d. Asesoría legal	11	7.19%	17	12.59%	8	6.35%
e. Asistencia médica telefónica	8	5.23%	8	5.93%	8	6.35%
f. Seguro oncológico	32	20.92%	23	17.04%	20	15.87%
g. Seguro dental	4	2.61%	11	8.15%	18	14.29%
h. Sorteos y promociones	4	2.61%	5	3.7%	18	14.29%
i. Nada, porque con más beneficios costarían mas	19	12.42%	8	5.93%	7	5.56%

U: 225

Elaboración propia

De las entrevistas, se desprende cierto temor a la inestabilidad, ya sea laboral o del sistema bursátil. Por lo tanto, un argumento de fuerza para cualquier producto previsional deberá ser la seguridad.

4.8. Tendencias de Comportamiento del Consumidor

Del estudio cualitativo se obtiene que los entrevistados perciben que los actuales sistemas previsionales no aseguran una jubilación económicamente cómoda. Este dato, corroborado por la investigación cuantitativa.

La mayoría de participantes de los grupos focales, consideraron seguir económicamente activos luego de jubilarse, ya sea trabajando pasados los 65 o invirtiendo en un negocio o propiedad cualquier capital que hayan podido acumular.

Existe pues la necesidad de producto que complemente la jubilación que ofrecen los actuales sistemas de jubilación peruanos.

Motivo para elegir un producto que complemente la jubilación.

El principal motivo para elegir un sistema que complemente la jubilación es, en casi la mitad de los entrevistados (48.5%), mantener el estilo de vida. La mayoría de participantes considera que ni las AFP ni el SNP ofrecen mantener el estilo de vida al que el aportante está acostumbrado y la perspectiva de vivir económicamente ajustados es algo que se siente de manera concreta. Esto último fue muy relevante en los grupos focales.

El segundo motivo, considerado por los entrevistados, fue el de “disfrutar y ser feliz” (24.5%), lo que lleva al sentido emocional de obtener una jubilación que cubra con las necesidades mínimas y adicionalmente a mantenga el estilo de vida y busque disfrutarla.

Cómo le gustaría pagar.

Durante los grupos focales se comentaron las facilidades que brindan las aseguradoras para el pago de las primas, en términos generales, buscan que sea muy simple y sin complicaciones. La facilidad de pago por internet es la opción elegida por la mayoría de los entrevistados (41%).

La segunda y tercera opción van alineadas con los descubrimientos del estudio cualitativo, donde los entrevistados buscaban una forma que evite que las fechas de pago sean olvidadas y/o que se hagan de manera automática, entonces se eligen estas opciones: descuento por tarjeta de crédito o de ahorro (32%) y descuento directo por planilla (24%).

Figura 4.11. Preferencia de forma de pago de plan de jubilación ideal.

U: 225

Elaboración propia

Forma de Recibir el Fondo.

Al preguntar, cómo le gustaría recibir el dinero, los entrevistados en su mayoría (45%) optan por retirar el 100% de lo acumulado en sus cuentas, solo el 14% elegiría destinar el fondo para una pensión vitalicia, éste panorama es distinto al segmentarlo por tipo de ocupación.

Está claramente diferenciado, que los entrevistados que trabajan de forma dependiente, tienen mayor tendencia (48%) a optar por el retiro del 100% del fondo al final del periodo.

Los trabajadores independientes entrevistados, se deciden por retirar una parte del fondo al inicio y el saldo en partes (32.4%). Al sumarse las opciones (100% al final + retirar 50% y el saldo como pensión), llegan a 38.2%, lo que convierte ambas opciones como la primera para los independientes. Podría considerarse a los independientes como un segmento con tendencia hacia el ahorro con fines previsionales.

Figura 4.12. Forma de recibir dinero por tipo de ocupación.

Cross Tabulation
Frequency/Percent

P15. Al jubilarse ¿Cómo le gustaría recibir su dinero? (marque solo una)

Total: 159

F7. Tipo de ocupación	a. Retirar el 100% al final	b. Retirar el 50% v el resto para pensión vitalicia	c. Que todo sirva para pensión vitalicia	d. Elegir cuanto retirar y el saldo en partes (no vitalicio)	Row Totals
Total: 186					
a. Dependiente	60	15	19	31	125
	48%	12%	15.2%	24.8%	78.62%
	85.71%	68.18%	76%	73.81%	
b. Independiente	10	7	6	11	34
	29.41%	20.59%	17.65%	32.35%	21.38%
	14.29%	31.82%	24%	26.19%	
Total de la columna	70	22	25	42	159
Porcentaje de la columna	44.03%	13.84%	15.72%	26.42%	100%
Media	1.143	1.318	1.240	1.262	

U: 225

Elaboración propia

Caso contrario ocurre con los entrevistados dependientes, pues la suma de ambas opciones llega a 27.2%, convirtiéndolas en la segunda opción después del retiro del 100% (48%).

Influenciadores de compra.

Según el estudio “Gestión Estratégica de Marca”, desarrollado ad hoc para La Positiva Seguros por Arellano Marketing en noviembre del 2016, en base a 1,192 entrevistas realizadas en todo el Perú, la familia juega un rol importante en la decisión de adquirir un seguro para la mitad de los entrevistados (50%).

El 35% de los entrevistados toma la decisión solo y el 17% se apoya en el asesor especializado de la propia compañía.

Es importante distinguir el rol influenciador que cumple la familia en las decisiones que significan inversiones a largo plazo.

Figura 4.13. Influenciadores en la decisión. Arellano Marketing.

Base 2016: 1192

Noviembre 2016

4.9. Tendencias de Medios

El estudio “Gestión Estratégica de Marca”, desarrollado ad hoc por Arellano Marketing, presenta los medios de comunicación donde el target ha visto publicidad de empresas de seguro. Los canales tradicionales son los que mantienen la supremacía en cuanto a medios se refiere. El 91% de entrevistados vio publicidad en televisión, el 37% en diarios y el 32% en radio.

Los medios digitales, son en suma recordados por el 17% de los entrevistados, repartidos entre las visitas a la web (9%) y las redes sociales (8%).

Figura 4.14. Medios de publicidad empresas de seguro.

Arellano Marketing.
Noviembre 2016

4.10. Tendencias de Distribución

Dante Reyna Terrones, Gerente General de Kallpa Corredores de Seguros, el bróker con mayor crecimiento del medio y especializado en la venta de seguros de vida, nos comentó: *“Para la distribución de productos más especializados como es la línea de vida, se pueden usar... brokers o fuerza de ventas propia (de La Positiva)... los brokers, nos especializamos por ramos, en Kallpa, nos hemos especializado en seguros de vida individual con descuento por planilla”*.

Según el estudio realizado por la investigadora de mercados Arellano Marketing, se distinguen las respuestas de los clientes de Lima versus los clientes de provincia.

En Lima, los clientes prefieren comprar principalmente en las oficinas de la misma aseguradora (43%) y en segundo lugar con un asesor especializado (32%). La opción de venta por corredores de seguros (brokers), es una alternativa solo para el 10% de los entrevistados. Lo mismo sucede con los módulos en los centros comerciales donde solo el 9%, los considera como opción.

El caso de provincias es distinto, la mayor cantidad de entrevistados confía en el asesor especializado en primer lugar (38%), seguido y casi con el mismo peso, la opción de las oficinas de la propia empresa está en segundo lugar (35%). El caso más relevante, y que marca una diferencia, es que en provincias la tercera opción, para el 20% de los entrevistados, es la de los corredores de seguros.

En provincias, la opción de compras en la página web no existe.

Figura 4.15. Lugar de compra de seguros. Arellano Marketing.

Noviembre 2016

En el estudio cualitativo, se descubre que el servicio se le consideraría óptimo en la medida que permita al aportante sentir que está plenamente enterado sobre cómo se maneja su fondo y su asesor le informe plenamente siempre que sea necesario al respecto. La necesidad de una asesoría es evidente en todos los segmentos, pero en mayor grado entre los que menos experiencia tienen con este tipo de servicios financieros.

4.11. Tendencias de Precio

En el caso de los seguros o de los sistemas que complementan la jubilación, el pago que se realiza en cada periodo se denomina prima, y el costo de dicha prima es sobre lo que opinaron los entrevistados.

En general, los entrevistados, están de acuerdo con pagar por igual, dos rangos de primas: entre US\$30 y US\$50 (EUR 27,6 Y EUR 46,11) (38.8%) y como segunda opción, entre US\$51 y US\$100 (47,03 Y EUR 92,21) (38.22%)

Elección de Prima según Ingresos personales

Al cruzar las alternativas según el nivel de ingreso de los entrevistados (ver detalles en anexo 9):

El 50% del grupo de entrevistados que ganan más de S/ 9,500 (EUR 2,703) por mes, eligen la opción de pago de primas de entre US\$51 y US\$100 (EUR 47,03 y EUR 92,21), y como segunda opción con 28% la del pago de primas de entre US\$101 y US\$150 mensuales (EUR 93,13 y EUR 138,32)

En el caso de los entrevistados que ganan entre S/ 2,400 y S/ 9,500 (EUR 683 y EUR 2,700) por mes, equilibran sus opciones casi por igual, pues eligen la más baja opción, pagar entre US\$30 y US\$50 (EUR 27,6 y EUR 46,11) (40.5%) y entre US\$51 y US\$100 (EUR 47,03 y EUR 92,21) (38.1%) al mes.

Las primas más altas, de US\$150 (EUR 138,32) a más han sido elegidas por menos del 15% de todos los segmentos.

4.12. Segmentos del Mercado que Compraría el Producto

Los resultados a la pregunta sobre la disposición a comprar el producto, se segmenta por edades y por nivel socioeconómico, pues es allí donde se identifican diferencias sustanciales en las prioridades de vida que afectan la compra de productos a largo plazo.

Figura 4.16. Disposición a comprar. Segmento de 35-45 años.

U: 225

Elaboración propia

Por edades

Para el grupo de 35 a 45 años, se denota una tendencia favorable para el producto y en extensión, para el ahorro previsional a largo plazo como se pudo distinguir en los grupos focales realizados. 85% de los entrevistados estarían dispuestos a comprar (definitivamente SI: 39% y Posiblemente SI: 46%). Este grupo de edad, ya ha tenido cercanía con

productos similares por experiencia propia o por su entorno, por lo que entienden sus características.

El grupo de entrevistados más jóvenes, de 25 a 34 años, reflejan el bajo nivel de prioridad que le dan al ahorro previsional, y en general a todo lo que involucre inversiones de futuro, tal como se pudo observar en el grupo focal. Al 19.7% le es indiferente adquirir el producto a diferencia de los entrevistados mayores (9%).

Figura 4.17. Disposición a comprar. Segmento de 25-34 años.

Elaboración propia

Por NSE

Adicionalmente, a la edad y según el estudio de imagen de marca desarrollado por Arellano Marketing para La Positiva, los sectores más

interesados en adquirir los productos de La Positiva Vida, son los NSE B (26%) y C (26%), por sobre el NSE A, que alcanza solo un 13% en todo el Perú.

Figura 4.18. Intención de adquirir un seguro de La Positiva.

Arellano Marketing. Noviembre 2016.

CAPÍTULO V

5. OBJETIVOS

En el siguiente capítulo, se establecen los objetivos de marketing y su relación con el plan estratégico de La Positiva. Se debe considerar que debido a la Ley de AFP's, los ingresos proyectados para el 2016, no han sido cumplidos y se espera un ajuste para el 2017. El presente plan de marketing se presenta como un plan de contingencia para enfrentar la baja en ventas del 2016 y 2017 por la Ley dada por el gobierno y por el escenario económico ajustado por los eventos naturales del primer trimestre del 2017.

5.1. Relación entre el Plan Estratégico y el Plan de Marketing

Según la Clasificadora de Riesgos Class & Asociados, en su informe sobre La Positiva Vida, la empresa desarrolla planes estratégicos cada 3 años que son revisados anualmente para adecuar sus objetivos operativos a las condiciones del mercado. El plan estratégico, se hace en base a indicadores corporativos.

5.1.1. Objetivos Estratégicos

La Positiva Vida, buscan enfrentar la competitividad del sector y aprovechar las oportunidades de mercado. Dentro de sus objetivos, se encuentra el diseño y lanzamiento de nuevos productos para responder a los cambios de la legislación de los fondos de pensiones.

Para lograr sus objetivos, La Positiva Vida, realiza acciones para colocar sus productos en las zonas no cubiertas en Lima y especialmente en las provincias del Perú, por lo que viene repotenciando su área comercial.

Para Class & Asociados, los principales objetivos estratégicos de la empresa para el periodo 2016-2018, son:

- Incremento significativo de los ingresos, logrando una participación de mercado superior a 11% (indicador corporativo).
- Optimización de los costos.
- Mejora en la capacidad operacional y experiencia del cliente;
y
- Potenciar el talento humano.

5.1.2. Objetivo de Marketing

En base a los objetivos estratégicos, el presente plan de marketing busca aportar en la búsqueda de los resultados planteados en el plan de estratégico 2016-2018. Se plantea el principal objetivo de marketing:

- Crecer en participación de mercado en la línea de Vida Individual, de 2.7% a fines del 2016 a 3.1% al cierre del 2018.

5.2. Formulación de Objetivos Específicos

5.2.1. Objetivos de Venta.

- Crecer en ingresos por primas de S/. 28.1 MM (EUR 8 MM) proyectado para el 2017 a S/. 32.5 MM (EUR 9.25 MM), para el 2018, es decir en 15.3% de crecimiento.
- Crecer resultados de fuerza de ventas propia, en 36.6%, pasando de S/ 3.6 MM (EUR 1.02 MM), proyectados para el 2017 a S/ 4.9MM (EUR 1.39 MM) para finales del 2018.

5.2.2. Objetivo de Margen.

- Asegurar una TIR mínima de 15% para el negocio de Vida Individual al cierre 2018.

5.2.3. Objetivo Comercial.

- Incrementar el nivel de persistencia anual a 80% acumulado para el 2018. Siendo de 70% a inicios de 2017.

5.2.4. Objetivos de Producto.

- Lanzamiento de un nuevo producto con el objetivo de diversificar la cartera actual. La meta de participación de este producto dentro del mix de producción de Vida Individual debe alcanzar 10%. El primer año en venta nueva.
- Incrementar participación de Vida Individual en cartera (mix de productos), de 10% al cierre 2016 a 20% al cierre 2019.

Incremento del 100%. Rentas Vitalicias pasarían de 90% (2016) a 81% al cierre 2018.

5.2.5. Objetivo de Comunicación.

- Elevar el nivel de confianza (relevante para adquisición) en los potenciales clientes de 47% al cierre del 2016 a 55% al cierre del 2018.

CAPÍTULO VI

6. ESTRATEGIAS DE MARKETING

En el siguiente capítulo, se presentan las estrategias de marketing que harán que los objetivos se cumplan. Inicialmente se presentarán las macro-estrategias para luego llegar a las estrategias funcionales para el producto, precio, distribución y ventas, y comunicación.

La definición de las estrategias competitivas se hace en el plan estratégico, mas como tiene una influencia directa para la definición de las estrategias de marketing, se procede a establecerlas. Según lo analizado en los capítulos precedentes, el mercado se muestra muy competitivo y dirigido a los sectores A y B del mercado. La Positiva Vida ha hecho de la clase media su nicho, especialmente en provincias.

La estrategia actual de La Positiva Vida, apunta a concentrarse en los sectores C de la población, adicionalmente mantienen algunos productos para la clase B, donde compiten con los grandes jugadores de este mercado.

6.1 Mercado Objetivo

Con los datos de la investigación y los requerimientos del producto, se define el mercado objetivo:

NSE

De acuerdo con la investigación de mercados, se define a la clase media como el principal grupo objetivo, por su mayor disposición a adquirir el producto. Adicionalmente, al considerar que es un grupo

desatendido por las aseguradoras, la clase media se presenta como un mercado estratégicamente atractivo.

Edad

Otro factor relevante, al determinar el grupo objetivo, ha sido el rango de edad pues, tanto en el estudio cualitativo como en el cuantitativo, los individuos menores de 35 años, no mostraron interés por productos a futuro o por ahorrar a largo plazo. Por lo tanto, se define al rango de 35 a 45 años como parte del perfil del grupo objetivo.

Por las características propias de los productos previsionales, los potenciales clientes con edades mayores a 45 años, no alcanzarían los fondos adecuados, (definidos en la investigación) para complementar su jubilación.

Situación Laboral

Dadas las características de los productos previsionales, los potenciales clientes deben tener ingresos mensuales para poder afrontar el pago de las primas.

Bancarización

Se determina que el grupo objetivo debe contar con una forma de ahorro por medio de un banco. Las mismas formas de pago de primas, propuestas en los estudios de mercado, involucran al sistema bancario, pues representan mayor seguridad, confianza y facilidad para el cliente.

Seguros

Los potenciales clientes, pueden estar afiliados al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) o al Sistema Privado de Pensiones (SPP), pues dado que el producto planteado es un complemento a su fondo de jubilación,

pueden llevarse ambos paralelamente. Se excluye a los clientes que están pagando un seguro de vida, al considerar que su disposición de compra se reduciría completamente.

Ubicación Geográfica

Se establecen como ubicación geográfica a las ciudades donde se tienen más ventas y el equipo comercial está más desarrollado.

Las ciudades con más colocaciones de seguros de La Positiva Vida, son: Lima, Arequipa, Cusco, Tacna, Piura, Trujillo, Chiclayo. Por necesidad de supervisión, se agruparían por zonas:

- Lima y Callao
- Zona Sur (Arequipa, Cusco y Tacna)
- Zona Norte (Piura, Trujillo y Chiclayo)

6.1.1 Perfil del Grupo Objetivo

Con los datos de la investigación y las condiciones para adquirir el producto, se define el perfil del grupo objetivo:

NSE	C (clase media)
Edad	35 – 45 años
Sexo	Indistinto
Empleo	Formal (dependientes o independientes)
Bancarizado	SI
Sist. Pensiones	Indistinto
Seguro de Vida	NO

Ubicación Lima y Callao / Arequipa / Cusco / Tacna / Piura / Trujillo / Chiclayo.

6.1.2 Tamaño del Grupo Objetivo

Se determina el tamaño de mercado a partir de la población peruana, por individuo, considerando que se vendería un seguro por persona. Se utiliza la proyección del crecimiento de la población a nivel nacional y por ciudades, para el 2018.

Tabla 6.1. Tamaño del grupo objetivo.

2018 (proyección)	PERFIL DE 35 A 45 AÑOS	%	PERU Nacional	Ciudades Objetivo		
				Lima y Callao	Zona Sur (Arequipa, Cusco y Tacna)	Zona Norte (Piura, Trujillo y Chiclayo)
MERCADO POTENCIAL	Población total (INEI)		4,439,954	1,653,317	191,963	258,189
	PEA Ocupada (INEI)	52%	2,308,776	859,725	99,821	134,258
	Con empleos formales (INEI)	28%	646,457	240,723	27,950	37,592
	Bancarizados (SBS)	42%	269,573	100,381	11,655	15,676
	Clase Media (APEIM)	34%	92,463	34,431	3,998	5,377
MERCADO DISPONIBLE	Sin seguro de vida (SBS) (5% cuenta con seguro de vida)	95%	87,840	32,709	3,798	5,108
MERCADO EFECTIVO	Intención de compra (investigación de mercado)	44%	38,650	14,392	1,671	2,248
MERCADO OBJETIVO	ESCENARIO MODERADO (capacidad de atención)	2%	437	286	64	87

Fuentes: INEI. Perú "Estimaciones de población por departamento, sexo y grupos de edad 2010-2025"

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/index.htm>

SBS: "PERÚ: Indicadores de inclusión financiera, de seguros y de pensiones"

<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Diciembre/CIIF-0001-di2015.PDF>

APEIM. "Niveles socioeconómicos 2016 "

<http://apeim.com.pe/niveles.php>

Elaboración propia

Elaboración propia.

Para determinar la intención de compra, se utiliza la escala de Mc Daniels que pondera las respuestas según la experiencia

comercial anterior. Dado que no se cuenta con información histórica de intención de compra, se establecen los parámetros moderados según el autor: 70% de estimación para las respuestas a “definitivamente sí”, 35% cuando responden “probablemente sí” y 10% al responder indiferencia.

Tabla 6.2. Escala de Intención de Compra

Escala de Intención de Compra			
Intención estimada	Afirmaciones	Respuestas investigación	Ponderación
70%	Definitivamente SI	39.35%	44% comprarían
35%	Probablemente SI	45.85%	
10%	Me sería indiferente	9.03%	
0%	Posiblemente No	5.05%	
0%	Definitivamente No	0.72%	

Escala de Intención de Compra - Mc Daniels

Fuente: Investigación de mercado La Positiva Vida
Elaboración propia

Al ponderar las respuestas obtenidas de la encuesta con los parámetros de la escala, se obtiene una intención de compra de 44%, más cercana a la realidad.

6.1.3 Propuesta de Valor

Según los datos obtenidos de la investigación de mercado y buscando crear una oferta de valor diferente al resto de aseguradoras del mercado peruano, se plantea la siguiente propuesta de valor:

- Un producto con valores garantizados, sin sorpresas ni cambios hasta el final. Siempre se sabe cuánto se recibirá al final.
- Total flexibilidad en la forma de pago y de cobro.
- Fácil de encontrar en todo el Perú.

6.2 Posicionamiento

En noviembre del 2016, la empresa investigadora de mercados, Arellano marketing, presenta un estudio llamado “Gestión Estratégica de Marca” que realizó para La Positiva Vida a nivel nacional. La base de entrevistados estaba compuesta por personas que cuentan con un seguro y las que no cuentan con ningún seguro. El estudio, analiza los atributos relevantes para ambos grupos, y se establecen los atributos básicos para la categoría:

- Precio Accesible (relevante para no asegurados)
- Cumplimiento de promesas (relevante para asegurados y no asegurados)
- Confiable (relevante para asegurados y no asegurados)
- Rapidez de atención (relevante para asegurados)

“Confiable” y “cumplimiento de promesas” son dos atributos básicos de la categoría, tanto para asegurados y no asegurados.

Figura 6.1. Atributos básicos y diferenciadores del mercado de seguros.

Fuente: Arellano Marketing, “Gestión Estratégica de Marca” para La Positiva Seguros
Elaboración Arellano marketing 2016.

Al evaluarse los atributos por marca, La Positiva es reconocida, para el 2017, como una aseguradora de prestigio, y se descubre que los atributos relevantes de la categoría (confianza y cumplimiento de promesas), no están representados por ninguna aseguradora. Existe una oportunidad de posicionamiento.

Figura 6.2. Gestión Estratégica de Marca

Fuente: Arellano Marketing, “Gestión Estratégica de Marca” para La Positiva Seguros
Elaboración Arellano marketing 2016.

Figura 6.3. Mapa de posicionamiento de marcas del mercado de seguros.

Fuente: Arellano Marketing, “Gestión Estratégica de Marca” para La Positiva Seguros
Elaboración Arellano marketing 2016.

Según el estudio de Arellano Marketing, la asociación de cada empresa a los atributos relevantes para la categoría, determinan su posición en el mercado. Las marcas tienen asociación media con los atributos.

Tabla 6.3. Posicionamiento actual de La Positiva 2016.

Posicionamiento actual	Prestigio
------------------------	-----------

Elaboración propia.

6.3 Macro-estrategias

6.3.1 Estrategias de Cartera

La importancia de este nivel es que es donde se definen y direccionan las estrategias de marketing que más adelante se desarrollan.

Matriz PEYEA

Se utiliza la matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción) para determinar la dirección que deben tomar las estrategias.

Se toma como base, la información previamente analizada y se les asigna un valor de entre + 1 (la peor) y +7 (la mejor) a cada una de las variables: Fortalezas Financieras y Fortalezas de la Industria. Por otro lado, se asignan valores a las Ventajas Competitivas y a la Estabilidad del Entorno, se califican de – 1 (la mejor) a - 7 (la peor):

Tabla 6.4. Evaluación de factores - Matriz PEYEA.

Posición estratégica interna (vs competidores)		Posición estratégica externa (vs otras industrias)		
Fuerza Financiera (FF)	Valor (+)	Estabilidad del Entorno (EE)	Valor (-)	
Clasificación de riesgo nivel A	5	Penetración de seguros	-5	
Solvencia económica	6	Crecimiento de la clase media	-2	
Liquidez estable y en crecimiento	5	Variación del tipo de cambio	-5	
Rentabilidad de mas de 15% anual	6	Estabilidad politica	-6	
Crecimiento en ventas del 30%	7	Estabilidad normativa	-4	eje y
PROM	5.80	PROM	-4.40	0.70
Ventaja competitiva (VC)	Valor (-)	Fuerza de la industria (FI)	Valor (+)	
Productos dirigidos a clase media	-2	Potencial de crecimiento	6	
Tasas mas bajas del mercado	-3	Potencial de utilidades	5	
38 oficinas autonomas a nivel nac.	-2	Estabilidad financiera	6	
Fortaleza patrimonial	-5	Variedad de alternativas	4	
Productos con valores garantizados	-2	Facilidad de ingreso al mercado	2	
Capacidad negociacion reaseguros	-3	Rivalidad en la industria	7	eje x
PROM	-2.83	PROM	5.00	1.08

Elaboración propia

Se distingue en los resultados que La Positiva Vida, tiene una fuerza financiera a nivel competitivo. Su estabilidad económica le facilitan enfrentar las condiciones del mercado. Competitivamente se han logrado ventajas que pueden ser aprovechadas en un entorno que se presenta estable y en crecimiento.

Al presentar los resultados de la valoración en la matriz gráfica (figura 6.4), se concluye que la empresa está en excelentes condiciones de utilizar sus fortalezas internas para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

La matriz recomienda mantener una dirección agresiva para las estrategias, esto gracias a su fortaleza financiera y, a una industria estable y en crecimiento.

La dirección estratégica mantiene la línea desarrollada en matrices anteriores: desarrollar productos que amplíen la cartera de La Positiva Vida y que aprovechen sus ventajas competitivas.

Figura 6.4. Matriz PEYEA. La Positiva Vida.

Elaboración Propia

Matriz BCG

Para el análisis de la cartera de productos de La Positiva Vida, se agrupan en tres líneas comerciales: futuro, temporales y dotales.

Futuro: Actualmente son los productos que más vende el canal brokers (97% de su facturación) y contribuye con más del 90% de las ventas totales de la aseguradora. El mercado en el que se desenvuelve es uno de los de mayor crecimiento del rubro (+ 30%) y con respecto al competidor que más vende en la línea (Rímac Seguros), tiene el 22% de participación relativa.

Tabla 6.5. Participación de cartera por producto.

Productos	LA POSITIVA VIDA	PACIFICO	RIMAC
Futuro	91.0%		20%
Dotales	6.3%	35%	20%
Universal		60%	50%
Temporales	2.8%	5%	10%
Total	100%	100%	100%
Lider			

fuelle SBS. Elaboracion propia

Elaboración propia

Cada una de las líneas, participa de mercados diferenciados, con fuerte competencia. Vale destacar que los tres mercados tienen una tendencia positiva, algunos más que otros, que contribuyen a que todo el rubro crezca en porcentajes de dos cifras cada año.

Temporales: Es la línea de productos conformados por los clásicos seguros de vida, que para La Positiva Vida no han funcionado en el tiempo. Actualmente representan solo el 2.8% de

las ventas. La fuerte competencia y su variedad de productos no permite que la línea se desarrolle a pesar de estar en un mercado en crecimiento.

Tabla 6.6. Ventas por producto por empresas sector seguros.

Ventas por producto por empresa (en millones de soles)

2016	LA POSITIVA VIDA	PACIFICO	RIMAC	Participacion Relativa LPV vs LIDER
TOTAL PRIMAS	14	325	298	
Futuro -Primaje	13.0	-	59.7	22%
Dotales - Primaje	0.9	113.8	59.7	0.79%
Universal	-	195.0	149.1	
Temporales -Primaje	0.4	16.3	29.8	1.32%
Lider				

fuelle SBS. Elaboracion propia

Elaboración propia

La participación de los productos de La Positiva Vida es baja considerando los mercados de alto crecimiento.

Tabla 6.7. Indicadores competitivos por producto.

PRODUCTOS	TASA DE CRECIMIENTO DEL MERCADO	VENTAS - LA POSITIVA VIDA	VENTAS - MAYOR COMPETIDOR	Participacion Relativa LPV vs LIDER	Participación en cartera - LPV
Futuro	30%	13.0	59.7	21.8%	91.0%
Dotales	10%	0.9	113.8	0.8%	6.3%
Temporales	18%	0.4	29.8	1.3%	2.8%

fuelle SBS. Elaboracion propia

Elaboración propia

Figura 6.5. Matriz BCG.

Elaboración propia

Dotaes: Esta línea agrupa a los fondos de jubilación, los seguros de vida con ahorro y el fondo académico. La participación en las ventas de todos los productos es relativamente baja.

Los fondos de jubilación, son parte de una línea desatendida (0.06% de la cartera) y con baja venta, los seguros de vida con ahorro, se venden poco (2.2% de la cartera) y el seguro académico es vendido principalmente por la fuerza de ventas propia (95%) y solo representa el 4% de las ventas del 2016.

Toda la venta de la línea de dotaes, representa únicamente el 0.4% de las ventas de Seguros El Pacifico, líder de la categoría.

Todos los productos de vida individual, se ubican en la parte superior derecha de la matriz, en el cuadrante identificado como “interrogante”, que representa a los productos en mercados de alto crecimiento con una participación baja.

La estrategia general debe dirigirse a ganar agresivamente, cuota de mercado.

Matriz de Ansoff

Dados los objetivos de crecimiento, se aplica la matriz producto/mercado.

Dentro de la línea definida por la estrategia, la dirección lleva a concentrarse en mercados desatendidos por otras aseguradoras, La Positiva Vida, debe apostar por el desarrollo de nuevos productos en el mercado que ya conoce, la clase media.

Las posibilidades de éxito son mayores cuando se utilizan las fortalezas ya presentes en la empresa. Se sugiere el desarrollo de una nueva gama de productos con características destacadas relevantes al segmento. El nuevo producto deberá dirigirse al mercado que ya se maneja y en el que se tiene mejor imagen de marca.

Figura 6.6. Matriz de Ansoff.

Elaboración propia.

6.3.2 Estrategia de Segmentación

En base al análisis previo, la estrategia de segmentación busca encontrar al grupo de clientes más rentables, mejor ubicables y al que se puedan dirigir las estrategias de marketing más eficientemente.

Del estudio de mercado cualitativo realizado por la consultora de mercados CCR para La Positiva Vida en octubre del 2016 (ver anexo 10) obtenemos los criterios que evalúan, los potenciales clientes, para elegir aseguradora, según su segmento económico.

Para los entrevistados de clase alta, la prioridad es la “marca”, seguida por las “coberturas” del seguro. Por el contrario, para la

clase media la prioridad es la “cobertura”, seguida de las “limitaciones” del seguro, quedando en cuarto lugar la “marca” como determinante.

Tabla 6.8. Segmentación del mercado asegurador peruano 2016.

Segmento	Descripción	Tendencia de crecimiento	Criterios al elegir aseguradora	Disposición a comprar	Estrategia de Segmentación
PEA jóvenes dependientes. Clase alta	De 25 a 34 años Mayormente en Lima	media	1. Marca 2. Cobertura 3. Retorno 4. Limitaciones	baja	NO es segmento estratégico
PEA jóvenes independientes. Clase alta	De 25 a 34 años Mayormente en Lima	media	1. Marca 2. Cobertura 3. Retorno 4. Limitaciones	baja	NO es segmento estratégico
PEA adultos dependientes. Clase alta	De 35 a 45 años Mayormente en Lima	media	1. Marca 2. Cobertura 3. Retorno 4. Limitaciones	media	NO es segmento estratégico
PEA adultos independientes. Clase alta	De 35 a 45 años Mayormente en Lima	media	1. Marca 2. Cobertura 3. Retorno 4. Limitaciones	media	NO es segmento estratégico
PEA joven dependientes. Clase media	De 25 a 34 años Mayormente en provincia	alta	1. Cobertura 2. Limitaciones 3. Prima mensual 4. Marca	baja	NO es segmento estratégico
PEA jóvenes independientes. Clase media	De 25 a 34 años Mayormente en provincia	alta	1. Cobertura 2. Limitaciones 3. Prima mensual 4. Marca	baja	NO es segmento estratégico
PEA adultos dependientes. Clase media	De 35 a 45 años Mayormente en Lima	alta	1. Cobertura 2. Limitaciones 3. Prima mensual 4. Marca	Alta	Segmento estratégico prioritario
PEA adultos independientes. Clase media	De 35 a 45 años Mayormente en Provincia	alta	1. Cobertura 2. Limitaciones 3. Prima mensual 4. Marca	Alta	Segmento estratégico

Elaboración propia

Del listado de segmentos, se distinguen los de clase media con edades de entre 35 y 45 años. Este grupo, demostró en los diversos estudios, tener una mayor disposición de compra. El grupo de 35 a 45 años, al llegar a una edad en la que se evalúa el futuro con más detenimiento, a diferencia de los más jóvenes.

6.3.3 Estrategia de Posicionamiento

Estrategia de segmentación	Definición del segmento	Escala de Valores	Rimac		Pacífico		Mapfre		Ventajas Competitivas de La Positiva	Estrategia de posicionamiento recomendada
			Puntos Fuertes	Puntos Debiles	Puntos Fuertes	Puntos Debiles	Puntos Fuertes	Puntos Debiles		
Segmento estrategico prioritario	NSE C (clase media)	* Confiable						* Confiable		Confianza y accesibilidad
	Edad 35 – 45 años	* Cumple promesas						* Cumple promesas		
	Empleo Formal	* Precio accesible				* Cercanía			* Confianza	
	Bancarizado	* Rapidez en la atención	* Prestigio	* Precios accesibles				* Cercanía		
	Sin seguro de vida	* Trato personalizado	* Cercanía		* Prestigio				* Precios Accesibles	
	Ubicado en Lima y Callao / Arequipa / Cusco / Tacna / Piura / Trujillo / Chidayo	* Servicio / cercanía	* Confiable	* Flexible	* Confiable	* Flexible	* Prestigio	* Precios accesibles	* Flexibilidad	
		* Prestigio y respaldo	* Cumple promesas	* Rapidez en los procesos	* Cumple promesas	* Rapidez en los procesos		* Flexible	* Cercanía	

Fuente: Arellano Marketing, "Gestión Estratégica de Marca" para La Positiva Seguros
Elaboración propia

La estrategia de posicionamiento recomendada está apoyada por análisis de posicionamiento previo (6.2). Es un cambio de imagen que debe ser soportado por acciones concretas.

Tabla 6.9. Definición de posicionamiento para La Positiva.

Posicionamiento actual	Prestigio
Posicionamiento a desarrollar	Confianza y accesibilidad

Elaboración propia.

Figura 6.7. “Gestión Estratégica de Marca” para La Positiva Seguros

Fuente: Arellano Marketing,
Elaboración Arellano marketing

La confianza como atributo, se busca construir en base a los siguientes pilares:

Informar con claridad: En toda la comunicación y material comercial, se hablará en forma clara, evitando los términos técnicos.

Cumplimiento de la promesa: Se debe evidenciar el cumplimiento mediante información continua y detallada periódicamente.

La accesibilidad, tiene tres elementos que la alimentarán:

Producto Flexible: Dadas las condiciones particulares de los canales de atención, las oficinas descentralizadas tienen poder de decisión por lo que adecuar el producto a casos particulares se podrá hacer eficientemente.

Precio accesible: En la propuesta el precio está enfocado al NSE C y se mantiene por debajo de propuestas similares, adicionalmente cuenta con beneficios de valor agregado como el club de la felicidad y los descuentos en compras.

Puntos de Venta: La presencia a nivel nacional, con 36 oficinas como puntos de apoyo y fuerza de ventas zonificadas, permitirá lograr la cobertura esperada.

6.3.4 Estrategias de Fidelización

El mercado de seguros, depende mucho de la fidelidad de los clientes al ser un negocio a largo plazo y por empezar a generar utilidades, recién al tercer año de afiliación. El 70% del pago al bróker se hace el primer año y el 30% se paga al segundo año.

Por lo tanto, es necesario mantener alto el nivel de persistencia de la cartera.

Como estrategia de fidelización se plantea la creación de un club de beneficios:

- Se define un nombre para el club de beneficios, se llamaría el Club de la Felicidad.
- Los beneficios podrían extenderse a toda la línea de productos.
- Los beneficios se entregarán al cliente en una cuponera (libro de cupones) en el momento que firma el contrato.
- El proveedor de beneficios entregará un informe mensual de la cantidad de cupones utilizados y la relación de los clientes que hicieron uso de ellos.

El CLUB de la *felicidad*

La Positiva
VIDA

Beneficios y descuentos, solo para Usted

Consulte con su asesor hoy mismo

Jubilación **Feliz**
¡Útate el jugo a tu vida!!

La Positiva
VIDA

122

Figura 6.9. Diseño de cupón del Club de la Felicidad de Jubilación Feliz.

Elaboración propia

Para contribuir al desarrollo de una imagen de confianza y cercanía, se plantean estrategias de fidelización adicionales:

- Asignar un asesor personal para cada cliente: Deberá contactarlo una vez cada 2 meses por cualquier medio (teléfono, WhatsApp, Facebook, visita) para saludarlo, darle se estado de cuenta y resolver consultas. Posible impulso y venta cruzada. Se evalúa contacto por encuesta telefónica.
- Reasignar cartera huérfana al día que queda libre por la salida de un asesor. Se hereda persistencia y comisiones.
- Activar la “Línea Positiva”: Servicio de 24 horas que atiende consultas, asesora y ayuda en caso de emergencias.
- Activar Programa “Feliz y Saludable”: Es un programa de asistencias médicas que una vez al año beneficia al titular o a un pariente cercano con descartes, atención ambulatoria o medicina preventiva (ver detalle en anexo 12).

- Seguro de desempleo hasta por 12 meses durante toda la vigencia de la póliza, incluido en el costo de la prima. Apunta al mayor temor de los clientes. No poder pagar el seguro.

Tabla 6.10. Resumen de programas de fidelización.

Programa	Servicios incluidos	Proveedor	Costo	Beneficios para la empresa	Cómo funciona
Club de la felicidad AÑO 1	Descuentos para compras en 20 locales (tiendas, restaurantes y servicios)	Servicios Globales	S/ 12,000 (S/. 1,000 x mes)	Imagen Recordación	Se entrega cuponera a la firma de contrato
Tu Asesor Personal	Contacto bimestral Asesoría	interno	Incluido en prima (gastos de venta)	Cercanía Confianza Imagen Venta cruzada	Se establece un asesor personal para que mantenga contacto
Línea Positiva	Servicio telefónico de atención y consulta	interno	Incluido en prima (gastos administrativos)	Cercanía Seguridad Confianza Recordación	Se pone a disposición línea telefónica 24 horas
Seguro de desempleo	En caso de desempleo, seguro paga las cuotas	interno	Incluido en prima (gastos administrativos)	Seguridad Confianza	Cubre hasta 12 meses dependiendo de la vigencia de la póliza
Feliz y Saludable	Asistencia médica anual	Coris	S/. 10.5 x año – inc en prima (estimadas entre 500 y 1,000 atenciones)	Confianza Imagen Seguridad Recordación	Asistencias médicas una vez al año y puede cederlas a un familiar cercano.

Elaboración propia.

6.4 Estrategias Funcionales

A partir de las macro estrategias, se plantean las estrategias funcionales que contribuirán a alcanzar los objetivos de marketing. Se buscará, asimismo, desarrollar estrategias que estén alineadas a la misión de la empresa, *“Brindar tranquilidad a nuestros clientes en todo momento, a través de soluciones de protección familiar y ahorro, con un enfoque humano, accesible y cercano...”*

6.4.1 Estrategias de Producto

- Adicionar a la cartera, un producto que complemente la jubilación, dirigido a la clase media peruana.
- Crear una nueva marca con un enfoque humano, accesible y cercano.
- Reemplazar productos de baja producción por el nuevo producto.

6.4.2 Estrategias de Precios

- Mantener el valor de las primas por debajo del mercado.
- Establecer valor de prima que el segmento esté dispuesto a pagar.
- Mantener valor de las primas iguales en cualquier provincia del Perú.

6.4.3 Estrategias de Distribución y Ventas

- Consolidación del equipo comercial FFVV propia a nivel nacional

- Creación de fuerza de ventas libre.
- Incentivar venta cruzada con productos de Rentas Vitalicias
- Implementar 2 módulos exclusivos del nuevo producto en Mega Plaza.

6.4.4 Estrategias de Comunicación

- Desarrollar campaña publicitaria
- Apropiarse del atributo “confianza” en la categoría.
- Tangibilizar el producto asociándolo con elementos cuyos beneficios generen confianza (Protección, estabilidad, solidez, respaldo).
- Utilizar internet y redes sociales como apoyo a la acción comercial y de soporte a las posibles acciones comunicativas.
- Desarrollar actividades de Responsabilidad Social principalmente en las zonas afectadas, Onda Naranja

CAPÍTULO VII

7. EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La ejecución de la estrategia, define las acciones que se realizarán por cada una de las estrategias planteadas. En el caso del presente trabajo, se procede a establecer los indicadores por acción y en caso, los costos involucrados. Más adelante se priorizan las acciones para elaborar un plan de trabajo eficiente.

7.1 Planes de Acción

Se presentan los planes de acción en el orden en que fueron presentadas las estrategias.

7.1.1 Plan de Acción - Producto

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Adicionar a la cartera, un producto que complemente la jubilación, dirigido a la clase media peruana.	1	Definir características básicas del nuevo producto	N.A.	N.A.
	2	Inscribir nuevo producto en la SBS	% avance	N.A.
	3	Testear nuevo producto en Lima	% aceptación % rechazo	N.A.
	4	Testear nuevo producto en provincias (5 provincias)	% aceptación % rechazo	N.A.
	5	Definir características finales de nuevo producto	% avance	N.A.
TOTAL				N.A.

Las cifras ratifican la conveniencia de impulsar un producto en el ramo de vida individual, que es constante y que no depende de cambios normativos. Vida Individual es un seguro optativo que, si hubiese cambios en la norma, afectaría en adelante y no de manera retroactiva.

En base a la información de mercado recogida, se establecen las características básicas del nuevo producto.

Características básicas del nuevo producto

Producto: Fondo complementario de jubilación

Dirigido a: Trabajadores de clase media

Dependientes

Bancarizados

De 35 a 45 años

Comisiones: S/. 0 (Cobrar altas comisiones es la principal desventaja de las AFP para mayoría de entrevistados + 45%)

Periodos ahorro: 10 años (+47%)

20 años (+29%)

Valor de prima: Entre US\$30 y US\$50 (+40.5%)

Entre US\$51 y US\$100 (+38.1%)

Forma de pago: Por internet (+40.5%)

Descuento por tarjeta de crédito o de ahorro
(+31.9%)

Descuento de planilla (23.9%).

Fondos propios: SI (muy relevante + 24%)

Tasas garantizadas: SI (35.5% la eligió como primera opción)

Opciones para recibir monto:

Mensual: Entre US\$ 301 y US\$ 500 (+42.1%) por mes
(Pensión promedio del SPP a dic 2016= S/. 1,070 aprox.)

Retiro 100%: Retiro del 100% del fondo al final del periodo
(+48%)

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Crear una nueva marca con un enfoque humano, accesible y cercano.	6	Concepto creativo y diseño (agencia)	% avance	S/. 5,000
	7	Registro en Indecopi (logo + slogan)	% avance	S/. 550
	8	Desarrollo de manual de marca	% avance	S/. 2,000
TOTAL				S/. 7,550

Figura 7.1. Diseño de logotipo Jubilación Feliz.

Elaboración propia

El árbol de naranja representa la protección, la estabilidad, la provisión y la solidez del producto y el respaldo de la empresa.

El color naranja está directamente asociado con los colores de La Positiva Vida, vitalidad, optimismo y energía.

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Reemplazar producto de baja producción por el nuevo producto.	9	Eliminar los fondos de jubilación de la cartera	N.A.	N.A.
	10	Retirar producto y colocar nuevo (Facebook, website, catálogos de ventas)	% avance	N.A.
	11	Elaborar información detallada del nuevo producto para fuerza de ventas	% avance	N.A.
TOTAL				N.A.

7.1.2 Plan de Acción – Precio

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Mantener el valor de las primas por debajo del mercado	12	Establecer perfiles para evaluar cotizaciones competencia	% avance	N.A.
	13	Analizar x mes el valor prima de la competencia (perfiles modelo)	\$ Valor prima prom	N.A.
	14	Evaluar servicios y/o beneficios adicionales	\$ costo beneficios \$ resultado % variación	N.A.
	15	Cliente incógnito de precios, productos y servicio (S/. 500 x mes) Lima	% variación % nivel de servicio	S/. 6,000
	16	Evaluar ajustes de ser necesarios	% ajuste	N.A.
TOTAL				S/. 6,000

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Establecer valor de prima que el segmento esté dispuesto a pagar	17	Recojo de información (semestrales) Lima	% aceptación % rechazo	N.A.
	18	Recojo de información (semestrales) Provincia (x 5 provincias)	% aceptación % rechazo	N.A.
	19	Desarrollar sistema de información de mercado (interno)	% avance	N.A.
	20	Evaluar ajustes de ser necesarios	% ajuste	N.A.
TOTAL				N.A.

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Mantener valor de las primas iguales en cualquier provincia del Perú	21	Cliente incógnito para comparar precios, productos y servicio (S/. 2000 x mes)	% variación % nivel de servicio	S/. 24,000
	22	Establecer cotizador en línea para todo el Perú	N.A.	N.A.
	23	Acuerdo de tarifas con brokers	% avance	N.A.
TOTAL				S/. 24,000

7.1.3 Plan de Acción - Distribución y Ventas

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Consolidación del equipo comercial FFVV propia a nivel nacional	24	Desarrollar nuevo perfil de asesor (joven, comprometido, servicial)	% avance	N.A.
	25	Incrementar de 15 a 83 asesores al cierre del 2018 con conocimiento de las principales zonas: Lima, Arequipa, Piura, Tacna, Trujillo.	% avance # ejecutivos	N.A.
	26	Incrementar productividad a 3 pólizas mensuales y con una prima media de \$800	# pólizas prom \$ prima media	N.A.
	27	Contratar empresa de selección de personal especialista en ejecutivos de venta de seguros a clase media	% avance # ejecutivos	S/. 5,000
	28	Reestructurar plan de remuneraciones e incentivos basado en indicadores poniendo énfasis en la venta del nuevo producto (+5%)	\$ productividad % persistencia \$ cobranza \$ prima media	S/. 30,000
TOTAL				S/. 35,000

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Creación de fuerza de ventas libre	29	Establecer perfil de vendedor libre a nivel nacional	% avance	N.A.
	30	Establecimiento de zonas y necesidades específicas	% avance	N.A.
	31	Reclutamiento de vendedores libres	# vendedores % cobertura	N.A.
	32	Asignación de supervisor por zonas	# supervisores	N.A.
	33	Asignación de objetivos de venta	\$ productividad % persistencia \$ cobranza \$ prima media	N.A.
TOTAL				N.A.

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Incentivar venta cruzada con productos de Rentas Vitalicias	34	Capacitar a la fuerza de ventas de Rentas Vitalicias	% avance	N.A.
	35	Diseño y producción de material de ventas (dípticos, folletos, carpetas, afiches)	% avance	S/. 3,000
	36	Video de presentación específico para los hijos de clientes de rentas vitalicias	% avance	S/. 5,000
	37	Plan de incentivos por venta cruzada (% sobre ventas, concurso por cumplimiento metas) S/. 2,000 x bim	% ventas \$ bonos # primas coloca	S/. 12,000
TOTAL				S/. 20,000

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Implementar 2 módulos exclusivos del nuevo producto en Mega Plaza.	38	Contrato con Mega Plaza (Lima) S/. 3,000 c/u x mes	% avance	S/. 72,000
	39	Diseño y producción de módulos (S/. 1,500 c/u)	% avance	S/. 3,000
	40	Implementación de módulos (PC, exhibidores, red) S/. 3,500 c/u	% avance	S/. 7,000
	41	Traslado desde centro de producción a sus ubicaciones finales (2 x S/500)	% avance	S/. 500
	42	Definición de personal y supervisión por cada locación	% avance	N.A.
TOTAL				S/. 82,500

7.1.4 Plan de Acción - Comunicación

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Desarrollar campaña publicitaria	43	Creación de línea gráfica y tono de comunicación	% avance	S/. 2,000
	44	Diseño de las piezas (S/.500 x 4 piezas)	% avance	S/. 2,000
	45	Diseño de piezas regulatorias (SBS)	% avance	S/. 500
	46	Diseño del Welcome Pack (canasta de naranjas con mensaje) 500 x S/ 8	% avance	N.A.
	47	Presentación digital y material para la fuerza de ventas	% avance	S/. 2,500
TOTAL				S/. 7,000

Welcome Pack

Canasta de metal con naranjas y en cada una de ellas tendrá impresos los beneficios del producto.

El efecto del conjunto busca fijar los beneficios en la mente del cliente y que pronto sean transmitidos a un nuevo prospecto.

Beneficios:

1. Ahorro
2. Tranquilidad
3. Bienestar
4. Protección
5. Seguridad

Figura 7.2. Propuesta de welcome pack.

Elaboración propia

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Apropiarse del atributo “confianza” en la categoría.	48	Evento de Lanzamiento temático con clientes y brokers estratégicos, prensa, FFVV	# primas coloca # asistentes # cobertura	S/. 40,000
	49	Activaciones en puntos de venta (anfitrionas con ipad, uniformes, permisos, artículos publicitarios) (S/.3,500 x 10 activ)	% conversión # increm. Bdd % efectividad \$ ventas nuevas	S/. 35,000
	50	Envío de SMS con mensajes que transmitan confianza (S/ 0.05 c/u)	% conversión # rebotes \$ rendimiento	S/. 3,000
	51	Utilizar alimentadores color naranja del Metropolitano	# impactos	S/. 50,000
TOTAL				S/. 128,000

Figura 7.3. Propuesta de SMS de bienvenida.

Elaboración propia

Figura 7.4. Propuesta de publicidad en buses.

Elaboración propia

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Tangibilizar el producto asociándolo con elementos cuyos beneficios generen confianza (Protección, estabilidad, solidez, respaldo),	52	Campaña de intriga (Semillas de Naranja en sobre c msje) 6,000 x S/0.5	% top of mind % referidos	S/. 3,000
	53	Árbol de Naranja en maceta c logo. entrega a los primeros afiliados (437)	% top of mind % referidos	S/. 2,185
	54	Entrega de Naranjas en cajitas de Joyas como símbolo de compromiso a los afiliados (5000 * S/.1.6)	% top of mind % referidos	S/. 8,000
	55	Comunicación POP en las plataformas y módulos de atención a nivel nacional (acrílico + afiche x 60 unid)	% top of mind	S/. 1,200
	56	Artículos Publicitarios asociados al concepto	% top of mind	S/. 10,000
TOTAL				S/. 24,385

Se busca generar conciencia acerca del ahorro, a través del cuidado y compromiso con un tangible (árbol de naranja) para que el cliente y su familia vean poco a poco, los frutos de su esfuerzo.

Campaña de Intriga

Semillas de Naranja (dentro de un sobre)

Figura 7.5. Propuesta de campaña de intriga - sobres.

Elaboración propia

Cajitas de joya

Entrega de Naranjas en cajitas de Joyas como símbolo de compromiso a los afiliados.

Figura 7.6. Propuesta de welcome pack - compromiso.

Elaboración propia

Artículos publicitarios

Todos los artículos relacionados a una vida cómoda y placentera, como viajes, descansos.

Figura 7.7. Regalos publicitarios.

Elaboración propia

Los primeros contratos firmados de los asegurados, obtendrán un árbol de naranja real.

Figura 7.8. Propuesta de campaña – árbol de naranja.

Elaboración propia

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Utilizar internet y Redes sociales como apoyo a la acción comercial y de soporte a las posibles acciones comunicativas	57	Contratar community manager externo (S/.500 al mes, inc todo)	% respuestas	S/. 6,000
	58	Creación y desarrollo de Fan Page	% avance	N.A.
	59	Diseño de Mailing digital creativo dirigido al grupo Objetivo	% avance % respuesta	N.A.
	60	Creación y desarrollo de campaña en redes sociales (S/ 1,000 bimestral)	% tasa conversi # vistas # likes # compartidos	S/. 6,000
	61	Concurso, el mejor meme Naranja (S/ 2,000 semestral)	# impactos # likes # compartidos	S/. 4,000
TOTAL				S/. 16,000

Figura 7.9. Campañas en medios digitales

Elaboración propia

Figura 7.10. Concurso “El Mejor Meme Naranja”

Propuesta de campaña en medios sociales – memes 1.
Elaboración propia

Figura 7.11. Propuesta de campaña en medios sociales – memes 2.

Elaboración propia

Estrategia	#	Acciones	Indicadores	Costo estimado
Desarrollar actividades de Responsabilidad Social, principalmente en las zonas afectadas por desastres naturales, Onda Naranja	62	Siembra de 10,000 árboles de Naranja (protección y beneficio)	# impactos % top of mind	S/. 25,000
	63	Notas de prensa (RRPP) en las 5 ciudades estratégicas	# notas de prens % top of mind	S/. 10,000
	64	Rueda de prensa	# notas de prens % top of mind	S/. 5,000
	65	Entrega de certificados por donación de arbolitos de naranja	% avance	S/. 1,000
	66	Mi Media Naranja: Entrega de medias, chalinas y chullos en zonas afectadas del Sur (3,000 unid c/u)	# impactos % top of mind	S/. 27,000
TOTAL				S/. 68,000

Figura 7.12. Propuesta de campaña de responsabilidad social 1

Elaboración propia.

Figura 7.13. Propuesta de campaña de responsabilidad social 2.

Elaboración propia

7.2 Matriz de priorización de Acciones

Se establece la urgencia de cada acción utilizando una matriz de priorización de acciones. De esta forma, se determinarán cuales se realizan primero y cuales hacia el final. La selección determina el orden en que se realizarán en el cronograma de trabajo.

	Urgente	No Urgente
Importante	<p>Cuadrante I</p>	<p>Cuadrante II</p>

7.3 Calendario de Ejecución del Plan

Cronograma de actividades y gastos por mes

# Acción	PREVIO				LANZAMI											
	set-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
1 Características nuevo producto																
2 Inscribir en la SBS																
3 Testear nuevo producto en Lima																
4 Testear en provincias																
5 Características finales																
6 Concepto creativo		S/ 5,000														
7 Registro en Indecopi	S/ 550															
8 manual de marca		S/ 2,000														
9 Eliminar los fondos de jubilación																
10 Retirar producto y colocar nuevo																
11 Elaborar información detallada																
12 perfiles para evaluar cotizaciones																
13 Analizar x mes competencia																
14 Evaluar servicios y/o beneficios					S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500
15 Cliente incógnito - Lima					S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500
16 Evaluar ajustes - Lima																
17 Estudios de mercado - Lima																
18 Estudios de mercado - Provincia																
19 Desarrollar sistema de información																
20 Evaluar ajustes - Lima																
21 Cliente incógnito - Provincia					S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000	S/ 2,000
22 cotizador en línea																
23 Acuerdo de tarifas con brokers																
24 nuevo perfil de asesor																
25 Incrementar de 15 a 83 asesores																
26 productividad a 3 pólizas																
27 Contratar empresa de selección			S/ 5,000													
28 plan de remuneración e incentivos																S/ 30,000
29 perfil de vendedor libre																
30 Establecimiento de zonas																
31 Reclutamiento de vendedores libres																

Cronograma de actividades y gastos por mes

#	Acción	PREVIO					LANZAMI											
		set-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18												
32	Supervisor por zonas																	
33	Asignación de objetivos																	
34		Capacitar FFVV de Rentas Vitalicias																
35	material de ventas				S/. 3,000													
36	Vídeo de presentación				S/. 5,000													
37	Plan de incentivos por venta cruzada						S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000	S/. 2,000
38		Contrato con Mega Plaza					S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000	S/. 6,000
39	producción de módulos				S/. 3,000													
40	Implementación de módulos				S/. 7,000													
41	Traslado de módulos				S/. 500													
42	Definición de personal																	
43	Creación de línea gráfica	S/. 2,000																
44	Diseño de las piezas			S/. 2,000														
45	Diseño de piezas regulatorias	S/. 500																
46	Diseño del Welcome Pack																	
47	Presentación digital y material			S/. 2,500														
48	Evento de Lanzamiento					S/. 40,000												
49	Activaciones en puntos de venta					S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500	S/. 3,500			
50	Envío de SMS						S/. 500		S/. 500		S/. 500		S/. 25,000		S/. 500		S/. 500	S/. 500
51	Alimentadores color naranja					S/. 25,000												
52	Campaña de intriga				S/. 3,000													
53	Árbol de Naranja						S/. 2,185											
54	Naranjas en cajitas de Joyas					S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000				
55	POP en las plataformas				S/. 1,200													
56	Artículos Publicitarios				S/. 10,000													
57	community manager externo					S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500	S/. 500
58	Fan Page																	
59	Mailing digital																	
60	campaña en redes sociales					S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000			S/. 1,000		S/. 1,000		S/. 1,000		
61	Concurso, el mejor meme																	
62	Siembra de 10,000 árboles						S/. 5,000		S/. 5,000		S/. 5,000		S/. 5,000		S/. 5,000			
63	Notas de prensa (RRPP) - provincia						S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000		S/. 2,000			
64	Rueda de prensa						S/. 1,000		S/. 1,000		S/. 1,000		S/. 1,000		S/. 1,000			
65	certificados por donación				S/. 1,000													
66	Media Naranja						S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 10,000		S/. 7,000					
	Estrategia de Fidelización					S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000	S/. 1,000
TOTAL MES		S/. 3,050	S/. 12,000	S/. 4,500	S/. 33,700	S/. 80,500	S/. 37,185	S/. 17,500	S/. 35,000	S/. 15,500	S/. 32,000	S/. 42,500	S/. 25,000	S/. 14,500	S/. 24,000	S/. 11,000	TOTAL AÑO S/. 430,435	

Elaboración propia

Tabla 7.1. Presupuesto del plan de marketing 2018.

Presupuesto Plan de Marketing - La Positiva Vida - 2018

Objetivos Generales	Objetivos de Venta	Estrategias	Total
<p>Crecimiento en ingresos por primas de S/. 23.0 MM. en el 2017 a S/. 28.0 MM en el 2018, es decir en 22% de crecimiento.</p> <p>Creer en participación de mercado del ramo de Vida Individual, de 2.73% en el 2017 a 2.97% al cierre del 2018</p>	Incremento en ventas de canal corredores en 20%	Consolidación del equipo comercial FFV propia a nivel nacional	S/. 35,000
	Crecimiento en ventas de la FFV en 33%	Establecer valor de prima que el segmento esté dispuesto a pagar	N.A.
		Valor primas igual en cualquier provincia	S/. 24,000
	Objetivo de Margen	Estrategias	Total
	Asegurar una TIR mínima de 15%		
	Objetivo Comercial	Estrategias	Total
	Alcanzar nivel de persistencia anual de 80%.	Estrategia de Fidelización	S/. 12,000
		Mantener el valor de las primas por debajo del mercado	S/. 6,000
		Creación de fuerza de ventas libre	N.A.
		Incentivar venta cruzada con productos de Rentas Vitalicias	S/. 20,000
		Implementar 2 módulos exclusivos del nuevo producto en Mega Plaza.	S/. 82,500
	Objetivo de Producto	Estrategias	Total
	Lanzamiento de nuevo producto que alcance el 10% de la producción de	Adicionar, producto a la cartera	N.A.
		Crear una nueva marca	S/. 7,550
		Reemplazar producto de baja producción	N.A.
	Objetivo de Comunicación	Estrategias	Total
	Elevar el nivel de confianza de 47% a 55%	Desarrollar campaña publicitaria	S/. 7,000
		Tangibilizar el producto	S/. 24,385
		Utilizar internet y Redes sociales	S/. 16,000
		Apropiarse del atributo "confianza" en la categoría.	S/. 128,000
		actividades de Responsabilidad Social,	S/. 68,000
		TOTAL	S/. 430,435
			123,776 euros
		OBS: Presupuesto Marketing 5% de venta nueva	S/. 438,749
			126,167 euros

Elaboración propia

7.5 Estado de Resultados.

Existe una oportunidad para que el ramo de Vida Individual pueda crecer: crecimiento constante, mayor al crecimiento del PBI, en algunos casos es más de lo que crece incluso el mercado asegurador de Vida, convirtiéndolo en un ramo de sano crecimiento.

Tabla 7.2. Proyección de EERR de vida individual.

C O N C E P T O S	2017	2018	2019
Primas	28,188.5	32,524.4	39,269.0
Primas de Seguros	28,188.5	32,524.4	39,269.0
Ingresos Financieros	45.4	365.1	1,186.6
Total Ingresos	28,233.9	32,889.5	40,455.6
Ajuste de Reservas e IPC	(3,026.5)	(11,715.5)	(22,815.4)
Ajuste de Reservas	(3,026.5)	(11,715.5)	(22,815.4)
Siniestros y pago de pensiones	(226.2)	(893.5)	(1,770.7)
Siniestros y aportes adicionales	(226.2)	(893.5)	(1,770.7)
Gastos Técnicos	(1,515.5)	(1,780.9)	(2,137.1)
Gastos Ventas / Comisiones	(106.1)	(154.6)	(173.7)
Gastos Cobranzas	(1,409.4)	(1,626.2)	(1,963.4)
Ing.(Egr.) técnicos diversos	0.0	0.0	0.0
Gastos de Operación	(4,768.1)	(14,389.9)	(26,723.3)
Resultado Técnico - Financiero	23,465.8	18,499.6	13,732.3
Gastos Administrativos y Provisiones	(4,228.3)	(4,878.7)	(5,890.3)
Propios y Corporativos	(4,228.3)	(4,878.7)	(5,890.3)
-Propios de la unidad	(1,409.4)	(1,626.2)	(1,963.4)
-Corporativos	(2,818.9)	(3,252.4)	(3,926.9)
Utilidad (Pérdida)	19,237.5	13,621.0	7,841.9

Elaboración propia

7.4.1 Proyección de ventas

La proyección de ventas de los seguros de vida, al ser productos a largo plazo, con primas (Pagos) constantes, se dividen en stock y venta nueva, la suma de ambas es el total de primas pagadas al mes. Esto, es lo que registra la SBS para calcular la participación de mercado.

El simulador de ventas realiza la proyección según los siguientes indicadores:

- Persistencia (Diferencial de Caída de Cartera)
- Mix de productos (%)
- Prima anualizada promedio
- Suma asegurada promedio
- Tipo de cambio estimado
- Proyección de ventas (por mes hasta que finaliza la vigencia de las pólizas + los costos y se trae a valor presente).

La proyección de ventas considera el ciclo desde el lanzamiento hasta la consolidación hacia finales de año, asimismo presenta coherencia con las variaciones por temporalidad que se han dado en periodos anteriores. Adicionalmente, presenta la cantidad de vendedores que se necesitaran en cada etapa.

Las ventas proyectadas para el 2018, estiman un crecimiento de 15.4% con relación al cierre del 2017.

Vida Individual		PRESUPUESTO MENSUAL												PPTO
Total		ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	2018
Stock		2,467,784	2,491,449	2,520,172	2,554,479	2,580,389	2,648,914	2,684,198	2,713,998	2,804,581	2,955,363	3,037,380	3,065,653	32,524,361
Venta Nueva		668,480	674,059	784,759	689,198	694,092	802,413	806,421	658,786	751,957	794,487	815,129	635,206	8,774,986
Jubilación Feliz representará 10% de ventas del año														
% venta nueva		0.00	0.03	0.09	0.05	0.08	0.11	0.12	0.07	0.10	0.11	0.14	0.10	1.00
Jubilación Feliz		-	26,325	78,975	43,875	70,200	96,525	105,300	61,425	87,750	96,525	122,850	87,750	877,499
Pto Marketing 5% de venta nueva														
438,749.32														5%
Venta estimada 2017 / 2		3,136,265	3,191,832	3,383,906	3,287,552	3,344,681	3,547,851	3,595,919	3,434,209	3,644,288	3,846,375	3,975,359	3,788,608	42,176,846
Prima mes promedio	2,010													
Polizas nuevas de nuevo producto		-	13	39	22	35	48	52	31	44	48	61	44	437
Incluyendo venta nuevo producto para FFV - POLIZAS														
Vida Individual		PRESUPUESTO MENSUAL												PPTO
FFV		ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	2018
Stock		340,771	352,588	367,676	372,296	387,070	397,508	408,846	418,819	442,190	458,246	460,710	498,919	4,905,639
Venta Nueva FFV		13,641	13,757	16,939	14,185	14,395	16,711	17,095	13,869	15,941	16,682	16,747	13,341	183,303
2,010														
Polizas x Mes - FFV		169.54	175	183	185	193	198	203	208	220	228	229	248	2,441
Prima mes promedio														
Productividad x vendedor - Promedio mes	3													
Vendedores x mes		57	58	61	62	64	66	68	69	73	76	76	83	vendedores x mes
10.9%														
Vida Individual		PRESUPUESTO MENSUAL												PPTO
Corredor		ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	2018
Stock		2,127,013	2,138,861	2,152,496	2,182,183	2,193,319	2,251,405	2,275,353	2,295,179	2,362,392	2,497,117	2,576,670	2,566,733	27,618,722
Venta Nueva CORREDOR		532,074	536,484	615,370	547,350	550,144	635,302	635,470	520,092	592,552	627,664	647,660	501,793	6,941,955

CAPÍTULO VIII

8. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

8.1 Sistema de Información y Control

8.1.1 Sistemas de Información

Los sistemas de información buscarán organizar las fuentes de información, según la etapa del plan de marketing que busca analizar. Se presentan diferenciadas por la fuente (interna o externa), la periodicidad en que se deberá obtener y el nivel de confianza que se debe asumir:

Sobre Situación actual

Tabla 8.1 Sistemas de información sobre situación actual.

Sistema de Información de Marketing (SIM)				Etapa del Plan de Marketing
Información	Fuente Interna	Period.	Conf.	
Lineamientos estratégicos de la empresa	Plan Estratégico Anual	Anual	100 %	Perfil actual de Clientes Productos actuales Imagen Posicionamiento buscado
Información	Fuente Externa	Period.	Conf.	
Lineamientos estratégicos de la empresa Tamaño y evolución del mercado de seguros individuales. Análisis de productos, precio, publicidad y distribución de la competencia en seguros individuales Ventas anuales por competidor de seguros individuales Participación de mercado Imagen y posicionamiento actual en el mercado de seguros individuales	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) Asociación de Empresas de Seguros (Apeseg) Medios especializados en gestión (Gestión, Día 1, Business, Canal N) Estudios cualitativos Estudios cuantitativos	Anual	90 %	Análisis PEST Mercado Competencia Fuerzas competitivas Imagen y posicionamiento actual Top of <u>mind</u>

Elaboración propia

Sobre Estrategias de Marketing

Tabla 8.2. Sistemas de información sobre marketing.

Sistema de Información de Marketing (SIM)				Etapa del Plan de Marketing
Información	Fuente Interna	Period.	Conf.	
Costos de producción y distribución. Personal adecuado para el nuevo producto Lineamientos estratégicos de la empresa	RRHH Finanzas Comercialización Plan Estratégico Anual	Anual	100 %	Definición de Precio, producto, distribución y promoción
Información	Fuente Externa	Period.	Conf.	
Mercados actuales y potenciales para los seguros individuales Selección del grupo objetivo Detalles de productos similares y sustitutos del mercado Proveedores y socios comerciales	Estudios cualitativos (entrevista a profundidad, <u>focus groups</u>) Técnicas proyectivas Estudios cuantitativos Asociación de Empresas de Seguros (<u>Apeseg</u>)	Mensual	80 %	Selección de mercados Segmentación Definición de Precio, producto, distribución y promoción

Elaboración propia

Sobre Estrategias Comerciales

Tabla 8.3. Sistemas de información sobre comercial.

Sistema de Información de Marketing (SIM)				Etapa del Plan de Marketing
Información	Fuente Interna	Period.	Conf.	
Definición del personal comercial Zonificación de ejecutivos Establecimiento de metas diferenciado por zonas	Sistema de incentivos Rimac	Mensual	100 %	Plan de Incentivos
Información	Fuente Externa	Period.	Conf.	
Proyección de ventas en base al histórico del mercado	Asociación de Empresas de Seguros (<u>Apeseg</u>)	Mensual	70 %	Estimación de Ventas

Elaboración propia

8.1.2 Indicadores de Control

Según cada una de las estrategias planteadas, se establecen los indicadores de control:

8.1.3 Indicadores de estrategias - Producto

- Adicionar a la cartera, un producto que complemente la jubilación, dirigido a la clase media peruana.
 - Avance de realización %
 - Aceptación o rechazo de nuevo producto - Lima %
 - Aceptación o rechazo de nuevo producto –
Provincia %
- Crear una nueva marca con un enfoque humano, accesible y cercano.
 - Avance de realización %
- Reemplazar productos de baja producción por el nuevo producto.
 - Avance de realización %

8.1.4 Indicadores de estrategias - Precios

- Mantener el valor de las primas por debajo del mercado.
 - Valor de prima promedio \$
 - Costo de beneficios adicionales \$
 - Resultado en ventas x mes \$
 - Variación de precios – competencia %
 - Nivel de servicio mes–Lima - cliente incógnito %
 - Ajuste de precios por periodo %

- Establecer valor de prima que el segmento esté dispuesto a pagar.
 - Aceptación / rechazo del valor de la prima – Lima %
 - Aceptación / rechazo del valor de la prima –
Provincia %
 - Avance proyecto de sistema de información %
 - Ajustes realizados en el periodo %
- Mantener valor de las primas iguales en cualquier provincia del Perú.
 - Variación en primas de competencia – Provincia %
 - Nivel de servicio mes–Prov - cliente incógnito %
 - Avance de acuerdo con brokers %

8.1.5 Indicadores de estrategias - Distribución y Ventas

- Consolidación del equipo comercial FFVV propia a nivel nacional
 - Avance de desarrollo de nuevo perfil %
 - Avance de proyecto de incremento de FFVV %
 - Cantidad de asesores contratados por etapa #
 - Pólizas promedio por asesor #
 - Prima media del equipo comercial \$
 - Avance de contrato con empresa de selección %
 - Productividad por asesor \$
 - Nivel de persistencia por asesor %
 - Nivel de persistencia prom - equipo comercial %
 - Cobranzas / deudas por asesor \$

- Creación de fuerza de ventas libre.
 - Avance de proyecto de vendedores libres %
 - Avance de proyecto de zonificación %
 - Vendedores libres reclutados #
 - Territorio cubierto por nueva fuerza %
 - Productividad por asesor \$
 - Nivel de persistencia por asesor %
 - Nivel de persistencia prom - equipo comercial %
 - Cobranzas / deudas por asesor \$
- Incentivar venta cruzada con productos de Rentas Vitalicias
 - Avance de capacitación a FFVV de RRVV \$
 - Avance en producción de material de ventas %
 - Avance en la realización de video comercial %
 - Incremento en ventas – FFVV %
 - Bonos otorgados por zona por periodo \$
 - Primas colocadas x periodo #
- Implementar 2 módulos exclusivos del nuevo producto en Mega Plaza.
 - Avance en proyecto de módulos en Mega Plaza %

8.1.6 Indicadores de estrategias - Comunicación

- Desarrollar campaña publicitaria
 - Avance en campaña publicitaria %
- Apropiarse del atributo “confianza” en la categoría.
 - Primas colocadas a raíz de lanzamiento #
 - Asistentes a evento de lanzamiento #
 - Rebote en medios – cobertura #

- Tasa de conversión en activaciones %
- Incremento de base de datos #
- Efectividad comercial de activaciones %
- Ventas nuevas por activaciones #
- Tasa de conversión por SMS %
- Rebotes por SMS #
- Rendimiento de acciones SMS \$
- Impactos por publicidad en buses #
- Tangibilizar el producto asociándolo con elementos cuyos beneficios generen confianza (Protección, estabilidad, solidez, respaldo).
 - Posición en estudio de mercado – top of mind %
 - Cantidad de referidos por campaña de intriga %
- Utilizar internet y redes sociales como apoyo a la acción comercial y de soporte a las posibles acciones comunicativas.
 - Avance en creación de fan page %
 - Respuestas dadas por community manager #
 - Avance creación de mailing %
 - Respuesta a actividades del mailing %
 - Tasa de conversión por campañas en redes %
 - Vistas de campaña de Facebook #
 - Likes dados a los posts y campañas #
 - Veces posts compartidos #
 - Impactos por concurso al mejor meme #
 - Likes dados a concurso de memes #
- Desarrollar actividades de Responsabilidad Social principalmente en las zonas afectadas, Onda Naranja
 - Impacto de campaña de siembra de árboles #

- Top of mind %
- Notas de prensa por acciones de marketing #
- Avance de certificados de donación %

8.2 Planes de Contingencia

Tabla 8.4. Planes de contingencia 1.

Objetivo	Amenaza / Debilidad	Plan de Contingencia
Crecimiento en ingresos por primas de xxxx en el 2017 a S/. 28.0 MM en el 2018, es decir en 22% de crecimiento	Inestabilidad del tipo de cambio del dólar, se estima suba en 10% a fines del 2017. Afecta los presupuestos.	Ajuste de presupuesto, actualización de TC
	Bajan estimaciones de crecimiento del PBI para el 2017. Se pronosticó 4.5% y baja a 3.5% por ambiente interno y externo.	Ajuste de Prima (en la venta nueva)
	Cambio en la normativa de las empresas reguladoras.	Campaña de Incentivos en Cobranza y mantenimiento de Stock: Cambio de frecuencia de pago (de mensual a anual) Condonación de parte de la deuda Rehabilitación de pólizas
	Mercado altamente competitivo y atomizado en pocas empresas. Nuevo producto de la competencia	Inclusión de beneficios diferenciadores en las Ventas Nuevas: - No pagar el primer mes (nosotros damos el primer paso para tu felicidad)) - 50% de descuento en la compra del SOAT.

Elaboración propia

Objetivo	Amenaza / Debilidad	Plan de Contingencia
Crecer en participación de mercado del ramo de Vida Individual, de 2.73% en el 2017 a 2.97% al cierre del 2018.	Inestabilidad del tipo de cambio del dólar, se estima suba en 10% a fines del 2017. Afecta los presupuestos.	Cambio de producto a Soles (ventas nuevas)
	Bajan estimaciones de crecimiento del PBI para el 2017. Se pronosticó 4.5% y baja a 3.5% por ambiente interno y externo.	Impulso de la Venta del nuevo producto en el Canal de Brokers incluyendo un plan de incentivos y aumento de comisiones temporal
	Cambio en la normativa de las empresas reguladoras.	Capacitar a la FFVV en la nueva norma para la venta nueva, enviar una comunicación a los clientes Stock informando que sus polizas <u>no son afectas a los cambios</u> para generar confianza y dar mas seguridad

Elaboración propia

Tabla 8.5. Planes de contingencia 3.

Objetivo	Amenaza	Plan de Contingencia
Lanzamiento de un nuevo producto con el objetivo de diversificar la cartera actual. La meta de participación de este producto dentro del mix de producción de Vida Individual debe alcanzar 10%.	Inestabilidad del tipo de cambio del dólar, se estima suba en 10% a fines del 2017. Afecta los presupuestos.	Cambio de producto a Soles, Venta Nueva
	Deficiente organización de Canal de Distribución directo FFVV Ventas: Cumplimiento presupuesto al 50%, rotación de personal, persistencia 50%, productividad por asesor 1 (promedio mercado 3), siniestralidad 15%	Lanzamiento de bonos temporales por productividad y persistencia
	Cambio en la normativa de las empresas reguladoras.	Capacitacion y refuerzo de la nueva normativa a la FFVV para la venta Nueva
	Mercado altamente competitivo y atomizado en pocas empresas.	Inclusion de beneficios adicionales al producto que mejoren la oferta de valor

Elaboración propia

Tabla 8.6. Planes de contingencia 4.

Objetivo	Amenaza / Debilidad	Plan de Contingencia
Elevar el nivel de confianza (relevante para adquisición) en los potenciales clientes de 47% al cierre del 2016 a 55% al cierre del 2018.	Deficiente Oferta de servicio en las áreas de soporte (Cobranzas y Emisión) sistemas no integrados al SAP, cuellos de botella.	Plan de incentivos y bonificaciones por la mejora de indicadores en la oferta de servicios a todo el equipo de Cobranzas y Emision

Elaboración propia.

Tabla 8.7. Planes de contingencia 5.

Objetivo	Amenaza / Debilidad	Plan de Contingencia
Nivel de persistencia anual al 2018 de 80% acumulado anual. Siendo de 70% a inicios de 2017	Deficiente organización de Canal de Distribución directo FFVV Ventas: Cumplimiento presupuesto al 50%, rotación de personal, persistencia 50%,	Contratacion de un equipo externo de post venta a destajo
	Bajan estimaciones de crecimiento del PBI para el 2017. Se pronosticó 4.5% y baja a 3.5% por ambiente interno y externo.	Contratacion de un equipo externo de post venta a destajo
	Mercado altamente competitivo y atomizado en pocas empresas.	Desarrollo de campañas e incentivos a los clientes por rehabilitacion de pólizas

Elaboración propia.

8.3 Evaluación Financiera del Plan

La evaluación financiera considera las ventas proyectadas al cierre del 2017 y la proyección al 2018 y considera que el negocio de los seguros es por definición, a largo plazo.

Los estados financieros consideran una inversión de accionistas de S/.50MM y que los estados financieros proyectan devolver en 8 años. La tasa interna de retorno (TIR) al 2018 será de 30.5%.

Al proyectar la venta al 2018, mes por mes, se puede elaborar un plan de incremento de vendedores a partir del crecimiento en pólizas y su evolución durante el año de vigencia del plan de marketing.

Tabla 8.8. Evaluación financiera del plan.

Proyección de Ventas de Vida Individual

Fecha Inicio	01/01/2017
--------------	------------

+ **Caida de Cartera**

24 meses

	1er Año	2do Año	3er Año
Caida de Cartera Anual	20%	10%	5%
Persistencia de la Cartera Anual	80%	72.0%	68.4%

ROI US\$

Rendimiento Anual	5.00%	Mensual	0.41%
Gastos de Marketing %	5.00%		
EE.FF. GyP Anual	2016	2017	2018
Producción Neta Anual	0	28,189	32,524
Ingresos Financieros	0	45	365
Ajuste de Reserva	0	-3,026	-11,715
Siniestros	0	-226	-894
Gasto de Ventas	0	-106	-155
Gastos de Cobranzas	0	-1,409	-1,626
Gastos Corporativos	-50,000	-2,819	-3,252
Utilidad	-50,000	19,238	13,621

Flujo Económico

Saldo de Rsva.	0	3,026	14,742
Saldo de Req. Pat.	0	204	995
Ajuste de Req. Pat.	0	-204	-791
Flujo del Accionista	-50,000	19,033	12,830

Flujo Financiero

1.00

1.00

1.00

Costo de Oportunidad	10.00%
VAN del Proyecto	1,052,932
TIR Anual del Negocio	30.5%
Payback en años	8

VAN de la Prima	1,695,501
% de la prima	62.10%

Moneda	ROI LPV	Tasa Interes para asegurado	Spread
Dólares	5.00%	4.00%	1.00%
Soles exigencia de la empresa	7.00%	5.00%	2.00%

Elaboración propia

CAPÍTULO IX

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se recomienda ejecutar el Plan Anual de Marketing propuesto.
- El crecimiento de Vida Individual ejecutando la estrategia es 15% , sin estrategia solo crecería el 9% (S/. 49MM potencial)
- Puntos críticos de desarrollo:
 - EL CEO de la compañía no cree en las campañas de comunicación masiva, prefiere destinar presupuesto a mejoras técnicas y proyectos estratégicos.
 - La implementación del nuevo sistema CORE culmina a mediados del 2018, impactando a todas las áreas. Se recomienda migrar la línea de vida individual después de la estabilización.
- Para el posicionamiento, el espacio encontrado es clave y ninguna empresa lo está utilizando: Confianza y Accesibilidad.
- El presente plan supone un cambio de dirección en el planteamiento estratégico de la línea de Seguros de Vida. Sugiere cambios notables en la comunicación y sobre todo en el desarrollo de productos, por lo tanto es vital involucrar, en su aplicación, a todas las gerencias y a partir de ellas a toda la empresa. De ello, dependerá el éxito del proyecto.

ANEXOS

Anexo 1: Clasificación de Riesgo La Positiva Vida, setiembre 2016

Av. Benavides 1555, Of. 605
Miraflores, Lima 18
Perú
www.class.pe

FUNDAMENTOS DE CLASIFICACIÓN DE RIESGO LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS

Sesión de Comité N°40/2016: 27 de setiembre del 2016
Información financiera al 30 de junio del 2016

Analista: Jennifer Cárdenas E.
jcardenas@class.pe

La Positiva Vida Seguros y Reaseguros ("La Positiva Vida"), inició operaciones a fines del 2005 a partir de la segregación de un bloque patrimonial de activos y de pasivos de La Positiva Seguros y Reaseguros S.A. ("La Positiva Seguros"), relacionados con cobertura de seguros de vida y del SPP. La Positiva Vida desarrolla las sinergias que se presentan con su principal accionista controlador, La Positiva Seguros, aprovechando canales comerciales y la imagen de marca.

En diciembre del 2015, se formalizó el ingreso en el accionariado del Consorcio Financiero S.A. mediante su subsidiaria CF Inversiones Perú S.A.C., contando hoy con una participación de 40.14% en el capital social de La Positiva Vida.

Las primas de seguros neto vendidas por La Positiva Vida en el primer semestre del 2016 representaron 10.42% de la producción total del sistema asegurador nacional en los ramos de seguros de vida y SPP, mientras que la producción conjunta de las compañías del Grupo La Positiva representó 11.69% de la producción total del sistema (considerando todos los ramos).

Clasificaciones Vigentes	Anterior^{1/}	Vigente
Información financiera al:	31.12.2015	30.06.2016
Fortaleza Financiera	A	A
Perspectivas	Estable	Estable

^{1/} Sesión de Comité del 22.03.2016.

FUNDAMENTACIÓN

La categoría de clasificación de fortaleza financiera asignada a La Positiva Vida Seguros y Reaseguros, considera los siguientes factores:

- La diversificación de su producción, sustentada en una amplia base de asegurados, atendiendo a todos los segmentos socioeconómicos de la población, con cobertura geográfica a nivel nacional.
- Su amplia red de canales de venta, con cada vez mayor cobertura, con posibilidad de aprovechar sinergias y ventas cruzadas con su vinculada La Positiva Seguros.
- La gestión de reaseguros para la cobertura de seguros previsionales del Sisco, con baja retención de riesgo en este ramo de alta siniestralidad (88.67% en el primer semestre del 2016).
- El respaldo de sus accionistas, fortaleciendo su patrimonio a partir de la capitalización permanente de las utilidades obtenidas, manteniendo indicadores adecuados en sus planes de crecimiento.
- La incorporación de Consorcio Financiero S.A. al accionariado de la empresa, determinó un importante crecimiento en el capital social (70.54%), que busca asegurar el crecimiento futuro de sus operaciones,

brindando respaldo en términos de experiencia de estándares de gestión operativa, y de capacidad de manejo de inversiones.

- La tendencia observada en la estructura de su cartera de inversión, con adecuada cobertura de calce, respecto a sus obligaciones técnicas.

Indicadores financieros

En miles de soles constantes de junio del 2016

	Dic.2014	Dic.2015	Jun.2016
Primas Totales (PSN + PRA)	462,432	623,304	270,421
Margen de Contribución Técnico	(77,764)	(78,900)	(53,093)
Resultado de Operación	(137,210)	(155,324)	(92,386)
Resultado Neto de Inversiones	172,001	176,349	108,222
Resultado Neto	34,791	21,025	15,836
Total Activos	2,475,576	3,051,345	3,196,965
Inv. Financieras (CP y LP e Inm.)	2,376,976	2,753,976	2,918,201
Reservas Técnicas	2,192,122	2,633,235	2,762,302
Patrimonio	199,607	317,442	367,508
Inv. y Act. Elegibles Aplicados ⁽¹⁾	2,307,162	2,897,395	3,004,765
Índice Siniestralidad Directa ⁽²⁾	32.28%	44.78%	51.89%
Índice de Cesión ⁽²⁾	1.87%	19.44%	21.34%
Rentabilidad Técnica ⁽²⁾	-17.14%	-15.71%	-20.34%
Costo de Intermediación Neto ⁽²⁾	9.66%	10.66%	9.74%
Rentabilidad de Inversiones ⁽²⁾	7.24%	6.40%	6.87%
Req. Patrimonial Normativo	1.13	1.54	1.61
Part. Primas Totales	4.42%	5.29%	4.83%
Posición	7/18	7/19	7/21

(1) Valores Corrientes. (2) Últimos doce meses.

Class & Asociados S.A. Clasificadora de Riesgo declara que la opinión contenida en el presente informe ha sido efectuada en base a la aplicación rigurosa de su metodología vigente, utilizada para la institución y/o valores sujeto de clasificación, considerando información obtenida de fuentes que se presumen fiables y confiables, no asumiendo responsabilidad por errores u omisiones, producto o a consecuencia del uso de esta información.

Anexo 2: Gama de Productos de La Positiva Vida vs la competencia

Gama de Productos vs Competencia

Totales	Fondos Universitarios	Seguro de vida con ahorro para la educación de los hijos. En caso de fallecimiento paga la suma asegurada.					Seguros SURA
	Ahorro	Seguro de vida con ahorro que paga la suma asegurada viva o fallezca el asegurado.					Seguros SURA
	Fondos de Jubilación	Ahorro para la jubilación en caso de sobrevivencia paga la suma asegurada					Seguros SURA
Vida Universal	VIP	Seguro de vida con fondos de inversión en bolsa. Sumas aseguradas mayores a \$500 000
	Standard	Seguro de vida con fondos de inversión en bolsa. Sumas aseguradas de \$100 000 a \$500 000
Vida Entera	Periodos de pago limitado	Seguro de vida con periodos de pago limitado, primas niveladas, cobertura vitalicia					Seguros SURA
	Vitalicio	Seguro de vida con periodos de pago vitalicio, primas niveladas, cobertura vitalicia
Temporales	Temporal Puro	Seguro a termino. Protección con primas niveladas y periodos limitados de pago según elección del cliente.					Seguros SURA
	Temporal Devolución Total	Seguro a termino. Devuelve el 100% de las primas básicas pagadas.					Seguros SURA
	Temporal Devolución Parcial	Seguro a termino. Devuelve parcialmente las primas básicas pagadas					Seguros SURA
	Temporal Renovable	Seguro a termino. Renovación automática sin evaluación médica tarifando la nueva edad.

Oferta del mercado asegurador de vida a Marzo 2016. Elaboración Propia

Fuente: SBS

Anexo 3: Productos y planes cartera de Vida Individual 2017

Producto	Planes	Edad de Ingreso		Max Perman.	Mínimo Suma Asegurada
		Min.	Max.		
Temporal Puro	Temporal Renovable (empresas)	18	65	70	\$40 000
	Temporal 5 años				\$ 10 000
	Temporal 10 años				\$ 40 000
	Temporal 15 años				\$ 30 000
	Temporal 20 años				\$ 25 000
	Temporal devolución total				\$15 000
Futuro	Futuro 5, 10, 15 o 20 años	18	70	70	\$15 000
	Futuro 65 años				
	Futuro Vitalicio				
Ahorro	Ahorro 5, 10, 15 y 20 años	18	70	70	\$ 10 000
	Ahorro 65 años				
Vida Positiva Académica	De 6 a 30 años	18	64	N.A.	\$15 000
Jubilación privada	De 6 a 30 años	18	70	70	\$15 000

Productos La Positiva Vida 2017. Elaboración Propia. Fuente: www.lapositiva.com.pe

Anexo 4: Cronograma de realización del Estudio de Mercado

Actividad	01-ene	02-ene	03-ene	04-ene	05-ene	06-ene	07-ene	08-ene	09-ene	10-ene	11-ene	12-ene	13-ene	14-ene	15-ene	16-ene	17-ene	18-ene	19-ene	20-ene	21-ene	22-ene	23-ene
	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L
Propósitos y objetivos																							
Problema Gerencial y Problema IM																							
Filtro																							
Guía de Pautas																							
Propuesta de investigación Cualitativa																							
Reclutamiento de entrevistados																							
Organización de Focus																							
Entrevista profundidad 1																							
Entrevista Profundidad 2																							
Entrevista Profundidad 3																							
Entrevista Profundidad 4																							
Focus Group 1																							
Focus Group 2																							
Focus group 3 (solo hacemos 2 focus)																							
Análisis de datos cualitativos																							
Elaboración de informe cualitativo																							
Cuestionario																							
Propuesta de investigación cuantitativa																							
Trabajo de campo: Encuestas																							
Análisis de datos cuantitativos																							
Elaboración de informe cuantitativo																							

■ Pamela
■ Melissa
■ Guillermo
■ TODOS

Anexo 5: Objetivos generales y específicos de la investigación

OG 1: Conocer el perfil del target

- Edad
- Género
- Lugar de residencia
- Estado civil
- Numero de dependientes
- Nivel de ingresos (Rangos)
- Tipo de Ocupación (Dependientes – Independientes)
- Nivel de instrucción

OG 2: Conocimiento y actitudes hacia el sistema de jubilación actual

- Pertenencia a algún plan de Jubilación
- Nivel de confianza de los planes actuales de Jubilación
- Principal ventaja de los planes actuales de Jubilación
- Desventajas de los planes actuales de Jubilación
- Actitud frente al monto de la pensión al jubilarse
- Alternativas para complementar la pensión de la jubilación

OG 3: Proceso de selección de formas de aumentar ingresos

- Fuentes de información
- Principales motivos de compra

OG 4: Diseño del Producto ideal

- Valor de Prima
- Sistema o Formas de Pago
- Tiempo de pago (Ahorro) para obtener el capital acumulado
- Forma de recibir el capital acumulado (Una cuota, renta vitalicia, mixto)
- Monto a recibir por mes
- Características del Plan
- Beneficios adicionales

Anexo 6: Ficha Técnica Investigación Cuantitativa

FICHA TECNICA

Diseño de investigación	la Investigación descriptiva con corte transversal
Técnica	Encuesta personal / cara a cara
Instrumento	Cuestionario que consta de 18 preguntas del tipo de estructura cerrada, con escala de diferenciación semántica y preguntas de estructuras mixtas y abiertas
Tipo de muestreo	<p><u>No probabilístico por conveniencia</u> y selección de entrevistados a juicio del investigador / conforme se desarrolló el trabajo de campo, se solicitó a los participantes que envíen referidos hacia el lugar donde se llevaron a cabo las encuestas, generando un efecto de bola de nieve.</p> <p>Primera etapa: Selección</p> <p>Edad</p> <p>Disposición al ahorro</p> <p>Segunda etapa: Agrupación</p> <p>Tipo de carga familiar</p> <p>Fuente de ingresos</p>
Universo	<p>Hombres y mujeres de 35-45 años de edad.</p> <p>Con algún tipo de ahorro (bancarizado o no bancarizado)</p> <p>Con ingresos periódicos (formales o informales)</p>
Tamaño muestral	<p>La muestra está compuesta por 384 personas encuestadas, teniendo P valor a 0.5 y Q a 0.5</p> $n = \frac{z^2(PxQ)}{E^2}$
Error muestral	5%
Nivel de confianza	95%
Cobertura geográfica	Lima Metropolitana
Trabajo de campo:	La recopilación de información del cuestionario aplicado se realizará del 17 al 20 de enero del 2017

Anexo 7: Formulario de encuesta

URL: <http://www.questionpro.com/t/AMvI0ZYMzC>

Buen día, mi nombre es....., en esta ocasión, estamos realizando un estudio sobre PRODUCTOS DE AHORRO PARA COMPLEMENTAR LA JUBILACION. Toda la información, será tratada confidencialmente. MUCHAS GRACIAS

¿Cuál es su edad?

1. Menos de 25 años (Culmina la encuesta)	2. Entre 25 y 34 años (Continúa encuesta)
3. Entre 35 y 45 años (Continúa encuesta)	3. Más de 45 años (Culmina la encuesta)

¿Cuenta con un ingreso mensual permanente? (formal o informal)

1. SI (Continúa encuesta)	2. NO (Culmina la encuesta)
---------------------------	-----------------------------

Distrito _____ **de** _____ **residencia** _____

Género

- a. Masculino _____
- b. Femenino _____

Estado civil

- a. Casado _____
- b. Soltero _____
- c. Divorciado _____
- d. Conviviente _____
- e. Viudo _____

Número de Dependientes

- a. Solo uno _____
- b. Entre dos y tres _____
- c. Más de cuatro _____
- d. Sin dependientes _____

Ingresos Mensuales

- a. Menos de S/1,500 _____
- b. Entre S/ 1,500 y S/ 3,000 _____
- c. Entre S/ 3,000 y S/ 5,000 _____
- d. Entre S/ 5,000 y S/ 10,000 _____
- e. Más de S/10,000 _____

¿Qué porcentaje (aproximadamente) de sus ingresos destina a su(s) dependiente(s)?

- a. Menos del 5% _____
- b. Entre 5% y 10% _____
- c. Entre 10% y 20% _____
- d. Entre 20% y 30% _____
- e. Más del 30% _____
- f. Sin dependientes _____

Tipo de Ocupación

- a. Dependiente _____
- b. Independiente _____

Nivel de Instrucción

- a. Primaria _____
- b. Secundaria _____
- c. Técnico Superior _____
- d. Universitario _____
- e. Postgrado _____

Edad

- a. De 25 a 34 años _____
- b. De 35 a 45 años _____

Conocimiento y actitudes hacia el sistema de jubilación actual

1. Actualmente existen dos sistemas de jubilación, la ONP (Sistema Nacional de Pensiones) y las AFPs ¿Estás afiliado a alguno de ellos?
 - a. ONP _____
 - b. AFP _____
 - c. Ninguno _____
2. ¿Qué nivel de confianza tiene de los sistemas actuales de jubilación?
 - a. Muy alto _____
 - b. Alto _____
 - c. Regular _____
 - d. Bajo _____
 - e. Muy bajo _____
3. ¿Cuáles son las principales ventajas de éstos sistemas de jubilación? (ordene del 1 al 5)
 - a. Tasas atractivas _____
 - b. Puedo elegir fondo _____
 - c. Disponibilidad del 95% _____
 - d. Invertir para futuro _____
 - e. Ahorro propio intangible _____
 - f. No tienen ventajas _____
4. ¿Cuál es la principal ventaja del sistema de AFPs?
 - a. Puedo elegir el fondo según riesgo _____
 - b. Disponer del 95% del fondo _____
 - c. Descuento por planilla obligatorio _____
 - d. Único dueño de tu dinero _____
 - e. Sin máximo de pensión _____
 - f. Sin mínimo de aportes _____
 - g. Es heredable _____
 - h. No tienen ventajas _____
 - i. No sabe / no opina _____
5. ¿Cuál es la principal ventaja del sistema de la ONP?
 - a. Es vitalicio (hasta el final de la vida) _____
 - b. Descuento por planilla obligatorio _____
 - c. Descuenta menos que la AFP _____
 - d. Pensiones similares para la mayoría _____

- e. No tienen ventajas _____
- f. No sabe / no opina _____

6. ¿Cuál es la principal desventaja del sistema de AFPs?

- a. Se puede perder si baja el fondo _____
- b. Altas comisiones y tarifas _____
- c. Se puede acabar el fondo _____
- d. El gobierno podría quitármelo _____
- e. No sabe / no opina _____

7. ¿Cuál es la principal desventaja del sistema de la ONP?

- a. Se debe aportar mínimo 20 años _____
- b. Pensión vitalicia obligatoria _____
- c. No genera herencia _____
- d. Fondo común (no es propio) _____
- e. Pensión máxima fijada en S/.857.36 _____
- f. No sabe / no opina _____

8. De jubilarse con uno de los sistemas de pensiones ¿Sería suficiente para mantener su nivel de vida?

- a. SI _____
- b. NO _____

9. ¿Qué formas consideraría para aumentar sus ingresos al jubilarse (adicional al sistema que tiene actualmente)? (marque en orden los 3 más importantes, siendo 1 el más importante)

- a. Ahorros (de cualquier tipo) _____
- b. Seguro de vida con retorno _____
- c. Invertir en bolsa _____
- d. Negocio propio _____
- e. Comprar dólares _____
- f. Comprar departamento para alquilar _____
- g. Comprar carro para taxi _____
- h. Otras formas _____

Proceso de selección de las formas de aumentar tus ingresos al jubilarte

10. En base a la pregunta anterior ¿Dónde busca información sobre éstas formas de aumentar tus ingresos al jubilarte? (marque en orden los 3 más importantes, siendo 1 el más importante)

- a. Diarios y revistas _____
- b. Radio _____
- c. Internet _____
- d. Referencias amigos _____
- e. Facebook _____
- f. Módulos de venta / tiendas _____
- g. No busco información _____

11. ¿Cuál sería el principal motivo para elegir una forma de aumentar tus ingresos al jubilarte? (marcar solo uno)

- a. Tener más dinero _____
- b. Disfrutar y ser feliz _____
- c. Mantener estilo de vida _____
- d. Para no ser una carga _____
- e. Ayudar a mi familia _____

Diseño del Producto Ideal

12. Si existiera un plan de jubilación que, con pagos mensuales, le aseguraría un ingreso adicional a su sistema de pensiones ¿Cuánto podría pagar al mes (prima)?

- a. Entre US\$ 30 y US\$ 50 _____
- b. Entre US\$ 51 y US\$ 100 _____

- c. Entre US\$ 101 y US\$ 150 _____
- d. Entre US\$ 151 y US\$ 200 _____
- e. Más de US\$ 200 _____

13. ¿Cómo le gustaría pagar? (marcar solo uno)

- a. Ir a pagar al banco _____
- b. Ir a pagar a las oficinas _____
- c. Descuento por planilla _____
- d. Descuento de tarjeta crédito o cta. de ahorro _____
- e. Pagar por internet _____

14. ¿Por cuánto tiempo estaría dispuesto a ahorrar para este plan complementario de jubilación?

- a. 10 años _____
- b. 15 años _____
- c. 20 años _____
- d. 30 años _____

15. Al jubilarse ¿Cómo le gustaría recibir su dinero? (marque solo una)

- a. Retirar el 100% al final _____
- b. Retirar el 50% y el resto para pensión vitalicia _____
- c. Que todo sirva para pensión vitalicia _____
- d. Elegir cuanto retirar y el saldo en partes (no vitalicio) _____

16. Si fuera una pensión vitalicia ¿Cuál sería el monto que esperaría recibir al mes (adicional a su sistema actual de jubilación)?

- a. US\$ 200 al mes _____
- b. Entre US\$ 201 y US\$ 300 al mes _____
- c. Entre US\$ 301 y US\$ 500 al mes _____
- d. Entre US\$ 501 y US\$ 1,000 al mes _____

17. ¿Cuáles serían las principales características este plan complementario de jubilación? (marque en orden los 3 más importantes, siendo 1 el más importante)

- a. Tasas garantizadas _____
- b. Sin cobro de comisión _____
- c. Oficinas en todo el país _____
- d. Asesoría permanente _____
- e. Conocer monto a recibir _____

18. ¿Qué beneficios adicionalmente podría tener el plan complementario de jubilación? (marque en orden los 3 más importantes, siendo 1 el más importante)

- a. Descuentos en establecimientos _____
- b. Descuentos para otros seguros _____
- c. Exoneración de pago por desempleo _____
- d. Asesoría legal _____
- e. Asistencia médica telefónica _____
- f. Seguro oncológico _____
- g. Seguro dental _____
- h. Sorteos y promociones _____
- i. Nada, porque con más beneficios costarían mas _____

19. ¿Estaría dispuesto(a) a adquirir un plan complementario de jubilación?

- a. Definitivamente SI _____
- b. Posiblemente SI _____
- c. Me seria indiferente _____
- d. Posiblemente NO _____
- e. Definitivamente NO _____

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 8: Informe de Resultados – Focus Groups

PERFIL DE LOS PARTICIPANTES

Las tres sesiones permitieron observar marcadas diferencias hacia la jubilación y hacia los productos previsionales en cada grupo:

Los más jóvenes y de menor NSE no tienen a la jubilación en el top of mind de sus preocupaciones y si bien la mayoría está afiliada a una AFP no han pensado en adquirir productos complementarios.

“Todavía no nos enfocamos bien a informarnos, no estás pensando a largo plazo.” G1

En cambio, los del mismo NSE pero ligeramente mayores (de 30 a 35 años) ya empiezan a mostrar preocupaciones al respecto. La mayoría también está afiliada a una AFP o tiene un seguro de vida ahorro y muestran mayor conocimiento del sector, de sus características y de algunas alternativas que ofrece el mercado.

Sin embargo, es el grupo de mayor edad y NSE el que muestra no sólo un mayor conocimiento al respecto sino el que tiene un mayor contacto con distintos tipos de productos y de hecho es en este grupo donde es común la adquisición de productos de ahorro a mediano y largo plazo, ya sean previsionales o no.

Por otro lado, sí se hallan preocupaciones y actitudes comunes en todos los grupos con respecto al sector y a las proyecciones al momento de jubilarse como se verá en el siguiente capítulo.

ACTITUDES HACIA LA JUBILACIÓN Y LOS SISTEMAS PREVISIONALES

Las alternativas más conocidas son las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) y el Sistema Nacional de Pensiones (SNP).

Actitudes hacia el SNP

Cabe señalar que ningún participante cotiza en el SNP. Este tendría varias desventajas que lo hacen poco atractivo:

- Se aporta a un fondo común y no propio (aunque no se describen las desventajas específicas de esto);
- Las pensiones que se reciben son muy reducidas y ampliamente insuficientes;
- Se debe aportar durante un mínimo de 20 años para poder ser acreedor de una pensión de jubilación:
 - *“Si aportaste durante 19 años y 11 meses, fuiste, no recibes nada”.* G3
- Los aportes no generan una ganancia de capitales.
- Sin embargo, a pesar de lo exiguo de las pensiones esperadas, sí sería una ventaja que éstas sean vitalicias.

Actitudes hacia las AFP

La mayoría de participantes está afiliada desde hace varios años a una AFP. Es oportuno señalar que no se perciben grandes diferencias en cuanto al servicio que dan las distintas AFP: cualquier diferenciación en este aspecto se daría con respecto al aporte que se hace mensualmente: a mayor sueldo, mayor el seguimiento o beneficios complementarios que se da. Por otro lado, aunque la migración entre AFP suele ser común, se reconoce que la suma de la rentabilidad y de las comisiones tienden a ser relativamente similares.

Entre las principales ventajas de las AFP se señalan los siguientes aspectos:

- El fondo es propio
- Los aportes generan una capitalización que le da una mayor rentabilidad a lo acumulado;

- El capital acumulado dependerá de los propios aportes que son proporcionales al sueldo;
- Se puede optar entre varios tipos de fondo, cada uno con un nivel de riesgo y rentabilidad distintos;
- Se puede utilizar parte del fondo acumulado en la compra de una propiedad inmobiliaria;
- Se tiene la opción de una jubilación anticipada;

Hay algún nivel de servicio post venta según los casos.

Pero también se perciben desventajas en el sistema de las AFP:

- Se sabe que las pensiones sólo representarán una fracción del sueldo mensual (algunos estiman apenas un tercio del mismo);
- La pensión no será vitalicia;
- El monto de la mensualidad estará indexado a una expectativa de vida demasiado elevado e irreal;
- La rentabilidad es variable cuando no volátil y se estará sujeto a los altibajos del mercado de valores → por lo tanto no se sabe con certeza cuánto capital se habrá acumulado al momento de jubilarse:

“En los últimos años muchos de los que han optado por los (fondos) más arriesgados han pedido.” G2

- Las AFP cobran altas comisiones;
- El nivel de servicio dado al aportante es limitado y poco personalizado;
- Algunos perciben que, a futuro, hay riesgo que un gobierno se apropie de los fondos individuales como sucedió en Argentina. Se considera que esto es muy poco probable pero tampoco se le descarta en el largo plazo;

- Trámites para empezar a cobrar las pensiones largos y engorrosos.

Lo que queda claro es que la mayoría de participantes considera que ni las AFP ni la ONP ofrecen mantener el estilo de vida al que el aportante está acostumbrado. La perspectiva de vivir económicamente ajustados es algo que se siente de manera concreta: no se está percibiendo que los dos sistemas previsionales cumplirán su promesa de una jubilación cómoda y libre de estrecheces. Sólo una minoría ha optado por adquirir un producto que complemente su jubilación.

Es así que una proporción considerable señala que seguirá económicamente activo luego de jubilarse oficialmente o que simplemente no se dejará de trabajar hasta muy avanzada edad. Los que señalan esto estarían apostando por tener para entonces su propia empresa o haber adquirido alguna propiedad que les genere una renta.

De todo lo anterior se desprende que son varios los temas que pueden despertar la sensibilidad del trabajador o empleado cuando se toca el tema de la vejez, cualquiera sea el segmento al que pertenece:

Estrechez económica / no poder mantener un estilo de vida;

Acumular un capital lo suficientemente grande que genere rentas mensuales adecuadas;

Acumular un capital lo suficientemente grande que permita invertirlo en una actividad económicamente rentable.

<p>POR LO TANTO, SÍ HAY UNA NECESIDAD PERCIBIDA O LATENTE PARA ADQUIRIR UN PRODUCTO PREVISIONAL COMPLEMENTARIO PROPIO.</p>

Anexo 9: Selección de prima según ingresos

Cross Tabulation Frequency/Percent		P12. Si existiera un plan de jubilación que, con pagos mensuales, le aseguraría un ingreso adicional a su sistema de pensiones ¿Cuánto podría pagar al mes (prima)?					
Total: 142							
F5. Ingresos Mensuales Total: 161							
		a. Entre US\$ 30 y US\$ 50	b. Entre US\$ 51 y US\$ 100	c. Entre US\$ 101 y US\$ 150	d. Entre US\$ 151 y US\$ 200	e. Más de US\$ 200	Row Totals
a. Menos de S/850		1	1	0	0	0	2
E	50%	50%	0%	0%	0%	0%	1.41%
	1.92%	1.79%	0%	0%	0%	0%	
b. Entre S/ 850 y S/ 1,300		2	2	1	0	1	6
D	33.33%	33.33%	16.67%	0%	0%	16.67%	4.23%
	3.85%	3.57%	4.35%	0%	0%	16.67%	
c. Entre S/ 1,300 y S/ 2,400		13	5	0	0	0	18
C	72.22%	27.78%	0%	0%	0%	0%	12.68%
	25%	8.93%	0%	0%	0%	0%	
d. Entre S/ 2,400 y S/ 9,500		34	32	13	4	1	84
B	40.48%	38.1%	15.48%	4.76%	1.19%	59.15%	
	65.38%	57.14%	56.52%	80%	16.67%		
e. Más de S/9,500		2	16	9	1	4	32
A	6.25%	50%	28.12%	3.12%	12.5%	22.54%	
	3.85%	28.57%	39.13%	20%	66.67%		
Total de la columna		52	56	23	5	6	142
Porcentaje de la columna		36.62%	39.44%	16.2%	3.52%	4.23%	100%
Media		3.654	4.071	4.304	4.200	4.333	

Anexo 10: Criterios para elegir seguro por segmentos

Estudio de mercado cualitativo, hecho por la empresa CCR por encargo de La Positiva Vida “Evaluación de Concepto, Seguro de Vida con Inversión”, octubre 2016

Diapositiva 7: Criterios que toman en cuenta para la contratación de un seguro de vida

Anexo 11: Club de la Felicidad - Beneficios

AÑO 1:

Burger King	(Combo familiar s/ .37.90- precio referencial s/ .52.20)
Kfc	(combo familiar s/ .39.90- precio referencial s/ .59.90)
Pizza Hut	(Combo familiar s/ .30.90- precio referencial s/ .59.90)
	(20% dscto)
	(25% dscto)
Mis Costillitas	(60% consulta oftalmológica)
Montalvo	(20% dscto camisas Oscar de la Renta
Kala	(60% Dscto)
Lumeniz	(45% dscto.)
Quimera	(30% dscto.)
Santo Pez	(20% dscto.)
	(s/ .29.90 por chequeo familiar)
	(Sesión Fotográfica a s/. 210-precio
Rovident	regular s/. 265.00)
Photo RÚS	

AÑO 2:

1.-MONTALVO 25% DE DSCTO. EN TODOS LOS SERVICIOS EN EL SALON Y SPA

2.-EL ROCOTO 20% DE DSCTO. EN PLATOS A LA CARTA

3.-TIENDAS ÉL 20% DE DSCTO. EN CAMISAS OSCAR DE LA RENTA Y CALVIN KLAIN.

4.-MIS COSTILLITAS 20% en 02 Costillas oficiales, papas fritas y una jarra de chicha

5-OFTALMOSALUD 60% DE DSCTO. EN CONSULTA OFTALMOLÓGICA

6.-RENUSA 15% MANTENIMIENTO + 5% EN NUESTROS PRODUCTOS. APLICA SOBRE PRECIOS DE LISTA. INCLUYE LUBRICANTES, FILTROS, FRENOS, AMORTIGUADORES, Y AUTORADIOS.

7.-SANTO PEZ 20% DE DSCTO. EN EL TOTAL DE LA CUENTA.

8.-QUIMERA RESTAURANTE 30% DE DSCTO. EN EL CONSUMO TOTAL.

9.-ROVIDENT A SOLO S/. 29.90 EN CHEQUEO FAMILIAR

10.-LUMENIZ 45% DE DSCTO. EN LIMPIEZA FACIAL PROFUNDA + VELO COLLAGE DE NUTRICIÓN FACIAL. TODO POR S/. 99.00.

11.-INSTITUTO WONG EVALUACION DE CORTESIA PARA LOS EXAMENES PREQUIRURGICOS

Incluye: PAQUIMETRIA CORNEAL S/.120.00 gratis

TOPOGRAFIA CORNEAL S/. 120.00 gratis

COSTO REGULAR \$.1200.00

Precio Special \$. 800

12.-RESTAURANTE TURÍSTICO OLLITA NOMÁS 25% de dscto EN BUFFETT adicionarle un pisco sour gratis,

13.-INSTITUTO DE LA VISIÓN A SOLO S/. 50.00 EN CONSULTA INTEGRAL

Precio regular: S/. 90.00.

14.-TAMMY YATACO A SOLO S/.139.00CORTE Y LAVADO+ TINTE+REACONDICIONAMIENTO CON KERATINA + CEPILLADO O PLANCHADO.

Precio regular: S/.225.00.

15.-PA BRAVO YO A SOLO S/.49.00 RONDA MARINA

Precio regular: S/.75.00.

16.-KALA CENTRO DE ESTÉTICA 60% De Dscto. En 6 sesiones de depilación laser en axilas + bozo y 60% de dscto. En 6 sesiones de depilación laser en línea de bikini

17.- IL FORNO 20% De Dscto. En Buffet + aperitivo (algarrobina, piña colada o pisco sour

18.- PHOTOS R''US PROMOCION: SESION FOTOGRAFICA A S/.210

Precio Regular S/.265

Anexo 12: Cotizador de Asistencias Modulares

				TARIFICACIÓN
				PLAN A
MEDICINA PREVENTIVA	<div>Chequeo Niño (0 - 11 años)</div> <div>Consulta médica, antecedentes familiares, examen clínico general, peso, talla, Índice Masa Corporal (IMC), Examen completo de Orina, hemoglobina y parasitológico simple.</div>	SIN COPAGO	<div>Aplica para un integrante de la familia, puede ser el titular, esposa o hijo, previamente registrado en la base de datos de ISSA</div> <div>Aplica en el mes del cumpleaños de la persona que utilizara la asistencia</div> <div>La identificación es con copia del DNI del Titular</div> <div>Este beneficio aplica una vez al año, lo puede utilizar algún integrante de la familia, luego de lo cual ningún otro integrante podrá utilizarlo</div>	S/. 1.60
	<div>Chequeo Adolescente (12 - 17 años)</div> <div>Consulta médica, antecedentes familiares, examen clínico general, peso, talla, Índice Masa Corporal (IMC), Examen de glucosa, hemoglobina y oxiurus (test graham).</div>			
	<div>Chequeo Joven (18 - 29 años)</div> <div>Consulta médica, antecedentes familiares, examen clínico general, peso, talla, Índice Masa Corporal (IMC), Examen de glucosa, hemoglobina y oxiurus (test graham).</div>			
	<div>Chequeo Adulto (30 - 60 años)</div> <div>Consulta médica, antecedentes familiares, examen clínico general, peso, talla, Índice Masa Corporal (IMC), Hemograma completo, triglicéridos y colesterol total.</div>			
DESCARTES ONCOLÓGICOS	<div>Prevención Cáncer de Mama</div> <div>Examen manual de mamas y consejería en auto examen. Una vez al año.</div>	SIN COPAGO	<div>Este beneficio puede ser utilizado una vez al año, por algún integrante de la familia del titular con copia del DNI y previa inscripción en la base de datos de ISSA</div> <div>Utilizado el beneficio, por algún integrante de la familia, no podrá hacer uso hasta el siguiente año</div>	S/. 1.26
	<div>Prevención Cáncer de Próstata</div> <div>Medición de antígeno prostático (PSA) a hombres mayores de 50 años. Una vez al año.</div>			
	<div>Prevención Cáncer de Cuello Uterino</div> <div>Tomay lectura de Papanicolaou (Citología). Una vez al año.</div>			
ATENCIÓN AMBULATORIA BÁSICA	<div>Consulta Externa</div> <div>consulta con médico general</div>	SIN COPAGO	<div>Beneficio exclusivo para el titular a la sola presentación de su DNI</div> <div>Puede hacer uso de este beneficio maximo dos veces al mes</div>	S/. 5.26
	<div>Medicinas</div> <div>Medicinas prescritas por el médico afiliado, entregadas en su presentación genérica.</div>			
	<div>Laboratorio Clínico</div> <div>Ordenado por el médico afiliado.</div>			
ATENCIÓN AMBULATORIA ESPECIALIZADA	<div>Consulta Externa</div> <div>Consulta con médico especialista en Pediatría o Ginecología</div>	S/. 15	<div>Este beneficio puede ser utilizado por un integrante de la familia, previamente registrado en la base de datos de ISSA, con la copia del DNI del Titular</div> <div>Puede hacer uso de este beneficio maximo dos veces al mes</div>	S/. 1.06
	<div>Medicinas</div> <div>Medicinas prescritas por el médico afiliado, entregadas en su presentación genérica.</div>	SIN COPAGO		
	<div>Laboratorio Clínico</div> <div>Ordenado por el médico afiliado.</div>			
ATENCIÓN AMBULATORIA A DOMICILIO	<div>Consulta Externa</div> <div>Consulta con médico general</div>	S/. 35	<div>Este beneficio puede ser utilizado por un integrante de la familia, previamente registrado via telefonica en la base de datos de ISSA</div> <div>Este beneficio puede ser utilizado maximo dos veces al mes</div>	S/. 2.58
	<div>Consulta Externa</div> <div>Consulta con médico especialista en Pediatría, Cardiología, Geriatria y Medicina Interna.</div>	S/. 50		
	<div>Medicinas</div> <div>Medicinas prescritas por el médico afiliado.</div>	PAGA 50%		
	<div>Laboratorio Clínico</div> <div>Ordenado por el médico afiliado.</div>			
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	<div>Servicio de Ambulancia</div> <div>Para evacuación o traslado</div>	S/. 50	<div>Beneficio exclusivo paa el titular con identificación del DNI</div> <div>Este beneficio puede ser utilizado maximo dos veces al mes</div>	S/. 1.30
	<div>Servicio Psicología</div> <div>A domicilio.</div>			
	<div>Servicio de Nutricionista</div> <div>A domicilio. Consulta inicial y seguimiento</div>			
ATENCIÓNES AMBULATORIAS EN CONSULTORIO PARA DIAGNOSTICOS NO CUBIERTOS	<div>Consulta Externa</div> <div>Consulta con médico general</div>	S/. 10	<div>Beneficio exclusivo para el titular</div> <div>Este beneficio puede ser utilizado maximo dos veces al mes</div>	S/. 0.95
	<div>Medicinas</div> <div>Descuento de 10% en Medicinas prescritas por el médico afiliado, entregadas en su presentación genérica.</div>			
	<div>Laboratorio Clínico</div> <div>Descuento en 10% en exámenes de laboratorio, ordenado por el médico afiliado.</div>			
0 a 500			S/. 14.00	
501 a 1,000			S/. 10.50	
1,001 a 3,000			S/. 9.10	
3,001 a 7,000			S/. 7.00	
7,001 a 10,000			S/. 5.60	

Anexo 13: Ubicación de Módulos Comerciales a Nivel Nacional

MODULOS EN LIMA - LA POSITIVA

#	Dep.	Retail	Distrito	Dirección	Tipo de Modulo
1	LIMA	OPEN PLAZA ANGAMOS	ANGAMOS	Av. Angamos N° 1803	sin techo tipo 5
2	LIMA	REAL PLAZA SANTA CLARA	ATE	A. Nicolás Ayllón 8694 - 1er Nivel	Con Techo - tipo 2
3	LIMA	LA RAMBLA BREÑA	BREÑA	Av. Brasil 714 - 792 con Jr. Centenario Nro 100 y Juan Pablo Fernandini 767 - M	Sin techo - tipo 2
4	LIMA	CIUDAD COMERCIAL MINKA	CALLAO	Av. Argentina Nro. 3093 - Pabellon 03 - Galería 01 - Local 97 (Entre Tiendas El y	Sin techo - tipo 2
5	LIMA	MINKA 2	CALLAO	Av. Argentina Nro. 3093 - Modulo 112 Avenida 3 Pabellón 9	Con techo - tipo 2
6	LIMA	MALL AVENTURA PLAZA BELLAVISTA	CALLAO	Av. Oscar R. Benavides nro. 3866 Urb. El Aguila, Bellavista 1er Piso	Sin techo - tipo 2
7	LIMA	MAKRO SUPERMAYORISTA S.A. 2	CALLAO	Av. Elmer Faucett Nro. 365 - 375 con Calle Agua Santa (Entre Av Colonial y Av Ar	Bk 1
8	LIMA	FARENET 1	CALLAO	Av. Argentina 1749 - Callao	Bk 1
9	LIMA	FARENET 2	CALLAO	Av. Colina 1050 - Bellavista (Frente Hosp. Sabogal)	con Techo tipo 2
10	LIMA	OPEN PLAZA CANTA CALLAO	CANTA CALLAO	7 de agosto 1era etapa	sin techo tipo 5
11	LIMA	REAL PLAZA CENTRO CIVICO	CERCADO DE LIMA	Av. Inca Garcilaso de la Vega Nro. 1337 2do Nivel	con techo tipo 6
12	LIMA	PLAZA LIMA SUR	CHORRILLOS	C.C. Plaza Lima Sur; Av Prolongación Paseo de la República s/n Urb Matellini-M	sin techo - tipo 2
13	LIMA	REAL PLAZA GUARDIA CIVIL	CHORRILLOS	Av. Guardia Civil Nro 927 con Los Faisanes, Urb. La Campiña - 1er Nivel	Con Techo - tipo 2
14	LIMA	STRIP CENTER	CHORRILLOS	Av. Alameda Sur esq. con Av. San Marcos Mza II - 1er Nivel	Sin techo - tipo 2
15	LIMA	MAXI AHORRO 1	CHORRILLOS	Av. Huaylas cdra 12 - Chorrillos	BK 1
16	LIMA	PASEO CENTER CHORRILLOS	CHORRILLOS	Av. Guardia Civil 388-390 Urb. La Campiña	con techo tipo 7
17	LIMA	MAKRO SUPERMAYORISTA S.A. 6	COMAS	Av. Trapiche con los Incas	Bk 1
18	LIMA	PARQUE AGUSTINO	EL AGUSTINO	Jr. Ancash 2151 - Local 119 B	Mini Oficina
19	LIMA	PLAZA DEL SOL	HUACHO	Calle Colón 601 - Huacho - 1er Piso	Con Techo - tipo 2
20	LIMA	MEGA PLAZA I	INDEPENDENCIA	Av. Alfredo Mendiola 3698 - 1er Piso Pasillo Lateral (Fte Platanitos) Módulo 13	Adaptacion especial
21	LIMA	MEGA PLAZA II CONQUISTADORES	INDEPENDENCIA	Av. Alfredo Mendiola 3698 - 2do Piso Zona Conquistadores 2do Piso	Sin Techo - tipo 2
22	LIMA	MAKRO SUPERMAYORISTA S.A. - 1	INDEPENDENCIA	C.C. Plaza Norte; Cruce de la Panamericana Norte con Av. Tomás Valle	Bk 2
23	LIMA	PLAZA JESUS MARIA	JESUS MARIA	Av. General Garzón Nro. 1337 (Puerta de ingreso de Hipermercado Metro)	Sin Techo - tipo 6
24	LIMA	MOLICENTRO	LA MOLINA	Av. La Molina 2830 - 2do Piso	Mini Oficina
25	LIMA	MAXI AHORRO 2	LA VICTORIA	Av. Manco Capac 571 - La Victoria	Bk 1
26	LIMA	FARENET 4	LA VICTORIA	Av. Manco Capac 1043 - La Victoria	con techo tipo 6
27	LIMA	LIMA AUTOS ARRIOLA	LA VICTORIA	Av. Nicolas Arriola 131 (cruce con Javier Prado) La Victoria	BK 3
28	LIMA	MAXI AHORRO 5	LINCE	Prolongación Iquitos 1850 - Lince	BK 2
29	LIMA	LIMA AUTOS NARANJAL	LOS OLIVOS	Av. Alfredo Mendiola 5118 (Ovalo Naranjal) Los Olivos	BK 3
30	LIMA	TOTTUS LOS OLIVOS	LOS OLIVOS	Av. Alfredo Mendiola 5810 - Los Olivos	con techo tipo 5
31	LIMA	SUPERMERCADOS CANDY 2	MAGDALENA DEL MAR	Av. Brasil 3416	Bk 1
32	LIMA	MAXI AHORRO 3	RIMAC	Prolongación Tacna 115 - Rímac	Bk 1
33	LIMA	REAL PLAZA PRIMAVERA PARK	SAN BORJA	Av. Aviación 2681 - Módulo MS-05 - San Borja 1er Piso	Adaptacion especial
34	LIMA	LA RAMBLA SAN BORJA	SAN BORJA	Av. Javier Prado Oeste con Calle César Morelli Urb. San Borja 2do Piso	Con Techo - tipo madera
35	LIMA	LIMA AUTOS SAN ISIDRO	SAN ISIDRO	Av. Javier Prado Este 401 San Isidro	BK 3
36	LIMA	PENTAMALL CANTOGRANDE	SAN JUAN DE LURIGANCHO	Av. Cantogrande Nro 288 Mz A Lt 15 Módulo 3 (Entre Av El Sol y El Bosque) 1er P	Sin Techo - tipo 4
37	LIMA	MAKRO SUPERMAYORISTA S.A. 5	SAN JUAN DE LURIGANCHO	Av. Gran Pajaten Cruce con Jr. Santuario (a 3cdras del Malecón Checa)	Bk 2
38	LIMA	SUPERMERCADOS CANDY 1	SAN JUAN DE LURIGANCHO	Av. A Mz J Lt 3 Ur. Campoy	Bk 2
39	LIMA	FARENET 3	SAN JUAN DE LURIGANCHO	Av. Pachacutec s/n Mz C Lote 01 - Jicamarca	Bk 2
40	LIMA	OPEN PLAZA ATOCONGO	SAN JUAN DE MIRAFLORES	Av. Circunvalación N° 1803	Sin techo - tipo 2
41	LIMA	REAL PLAZA PRO	SAN MARTIN DE PORRES	A. Alfredo Mendiola 7042 - Urb. Pro - 1er nivel	Con Techo - tipo 2
42	LIMA	PLAZA SAN MIGUEL	SAN MIGUEL	Av. La Marina 2000 - Primer Sotano S06	Mini Oficina
43	LIMA	OPEN PLAZA LA MARINA	SAN MIGUEL	Av. La Marina 2344	con techo tipo 2
44	LIMA	MEGA PLAZA CAÑETE	SAN VICENTE	Av. Prolong. Benavides - Carretera San Vicente - Imperial - 1er Nivel	Con Techo - tipo 2
45	LIMA	MALL AVENTURA PLAZA STA ANITA	SANTA ANITA	Av. Carretera Central 111 Módulo MS-05 Nivel -1 Sotano (Frente Cajas Tottus)	Medio techo - tipo 2
46	LIMA	MAKRO SUPERMAYORISTA S.A. 4	SANTA ANITA	Carretera Central Km 1 (a una cdra. Del óvalo Santa Anita)	Bk 2
47	LIMA	NUEVO POLVOS ROSADOS	SANTIAGO DE SURCO	Tda. 60 Mz P Lt 1 Av. Aviación s/n Urb. Residencial Higuereita	Expres
48	LIMA	CENTRO BANCARIO FIORI	SMP	Av. Alfredo Mendiola 1898 - SMP	con techo tipo 4
49	LIMA	JOCKEY PLAZA	SURCO	Av. Javier Prado Este 4200 - 1er Nivel Centro Financiero	Sin techo - tipo 2
50	LIMA	MAKRO SUPERMAYORISTA S.A. 3	SURCO	Av. Jorge Chavez Cdra 12 (a 5 cdras Base aérea Las Palmas)	Bk 2
51	LIMA	FARENET 5	SURCO	Jr. Morro Solar 1920 – Urb. Monterrico Sur - Santiago de Surco	con techo tipo 5
52	LIMA	LIMA AUTOS SURQUILLO	SURQUILLO	Av. Angamos 1803 Surquillo	BK 3
53	LIMA	MEGA PLAZA EXPRESS VES	VILLA EL SALVADOR	Av. Lima Nro. 2500, Sub - Lote A-1, Módulo SM03 - (a 2 cdras de la Av. Pachacut	con Techo tipo 2
54	LIMA	MAXI AHORRO 4	VILLA MARIA DEL TRIUNFO	Av. Pachacutec 3582 - 3584 Villa María del Triunfo	Bk 1

MODULOS EN PROVINCIA - LA POSITIVA

#	Dep.	Retail	Ciudad	Dirección	tipo de modulo
1	LA LIBERTAD	MALL AVENTURA	TRUJILLO	Av. América Oeste 750 Urb. El Ingenio	con techo tipo 2
2	LA LIBERTAD	REAL PLAZA	TRUJILLO	Prol. Cesar Vallejo 1345 intersección Av. Fátima	con techo tipo 2
3	ANCASH	MEGA PLAZA	CHIMBOTE	Av. José Pardo 4694	con techo tipo 2
4	LAMBAYEQUE	REAL PLAZA	CHICLAYO	Calle Miguel de Cervantes 300	con techo tipo 1
5	CAJAMARCA	EL QUINDE	CAJAMARCA	Jr. Sor Manuela Gil 151	Sin techo tipo 1
6	PIURA	REAL PLAZA PIURA	PIURA	Av. Sanchez Cerro S/N	con techo tipo 2
7	JUNIN	REAL PLAZA	HUANCAYO	Av. Ferrocarril S/N	sin techo tipo 2
8	AREQUIPA	REAL PLAZA	AREQUIPA	Av. Ejercito Nro. 1009	sin techo tipo 3
9	AREQUIPA	TRES PALMERAS CENCOSUD	AREQUIPA	Av. Aviación N°602, Cerro Colorado	con techo tipo 3
10	AREQUIPA	MALL AVENTURA	AREQUIPA	Av. Porongoché Nro. 500	sin techo tipo 2
11	ICA	PLAZA DEL SOL	ICA	Av. San Martín Nro. 727 - 763	sin techo tipo 2
12	ICA	EL QUINDE	ICA	Av. Los maestros Nro. 206	medio sin techo
13	CUSCO	REAL PLAZA	CUSCO	Av. La Cultura s/n ExSeminario San Antonio Abad	tipo 1 sin techo

BIBLIOGRAFIA

Arellano Marketing (noviembre, 2016) Gestión Estratégica de Marca – La Positiva Seguros. Estudio de mercado Ad Hoc.

Álvarez, Canales, Ramírez, Tiburcio, Zanabria (2016). Plan Financiero Empresarial de Positiva Vida Seguros y Reaseguros S.A. Tesis para obtener el grado de Magister en Finanzas Corporativas y Riesgo Financiero. PUCP. Objetivos estratégicos. (pag 48-50) URL <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:8u2cCwPTVTQJ:tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7987+&cd=7&hl=es-419&ct=clnk&client=firefox-b>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Notas de Estudio (marzo 31, 2017) Informe de la Encuesta Mensual de Expectativas Macroeconómicas: marzo 2017. No. 21.

Banco Mundial (octubre 5, 2016) Perú Panorama general. Bancomundial.org. URL <http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>

Class Rating. (Setiembre 27, 2016) Fundamentos de Clasificación de Riesgo, La Positiva Vida, Seguros y Reaseguros. Classrating.com. URL <http://www.classrating.com/PositivaVida.pdf>

Diario Gestión (febrero 9, 2017) ¿Qué factores limitarán el crecimiento de la economía peruana?, URL <http://gestion.pe/economia/que-factores-limitaran-crecimiento-economia-peruana-2181789>

Diario La República (junio 21, 2016) Clase media peruana se incrementó en 7,8 puntos porcentuales, durante los últimos cinco años, URL <http://larepublica.pe/economia/778954-clase-media-peruana-se-incremento-en-78-en-los-ultimos-cinco-anos>

- Diario Perú 21 (agosto 26, 2015) Arellano Marketing: Poder adquisitivo de la clase media creció, URL <http://peru21.pe/economia/arellano-marketing-crece-poder-adquisitivo-clase-media-2226107>
- El Comercio (junio 11, 2015) Solo 29% de peruanos participa en el Sistema Financiero, URL <http://elcomercio.pe/economia/peru/solo-29-peruanos-participa-sistema-financiero-noticia-1817930>
- El Peruano (abril 29, 2016) Marco Macroeconómico multianual 2017-2019. Ministerio de Economía y Finanzas. Separata especial diario El Peruano. URL https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2017_2019.pdf
- INEI (noviembre 10, 2015) Esperanza de vida de población peruana aumentó en 15 años en las últimas cuatro décadas. Inei.gob.pe URL <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/esperanza-de-vida-de-poblacion-peruana-aumento-en-15-anos-en-las-ultimas-cuatro-decadas>
- INEI (2010) “Perú, Estimaciones de población por departamento, sexo y grupos de edad 2010-2025”. Inei.gob.pe URL <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0846/index.htm>
- Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP). Cámara de Comercio de Lima mayo 9, 2016) Informe económico: 5,7 millones de peruanos no están afiliados a ningún sistema de pensiones URL <http://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/iedep-revista/iedep.%20090516.pdf>
- Guillén, Jorge (marzo 22, 2017) El Niño costero y su impacto en la economía peruana. Conexión ESAN. URL http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/03/22/nino-costero-impacto-economia-peruana/?utm_source=Conexi%C3%B3n+ESAN&utm_campaign=29c

d73a329-ConexionESAN_Semanal_3_27_2017

&utm_medium=email&utm_term=0_b49cc8a4a9-29cd73a329-140676337

Murga Tisoc, Víctor Hugo. Community of Insurance (julio 25, 2016) El seguro peruano, crecimiento sostenido y ordenado. communityofinsurance.es. URL [http://community ofinsurance.es /blog/2016/07/25/el-seguros-peruano-crecimiento-sostenido/](http://communityofinsurance.es/blog/2016/07/25/el-seguros-peruano-crecimiento-sostenido/)

Medina, María. Diario Correo Digital (junio 7, 2016) Mercado de seguros crecerá entre 10.9% y 12.3% este año. diariocorreo.pe. URL [http://diariocorreo.pe/economia/mercado de-seguros-crecera-entre-10-9-y-12-3-este-ano-677271/](http://diariocorreo.pe/economia/mercado-de-seguros-crecera-entre-10-9-y-12-3-este-ano-677271/)

RPP (febrero 17, 2016) ¿En cuánto cerrará el dólar el 2016 y 2017? Aquí todas las proyecciones. Rpp.pe URL <http://rpp.pe/economia/economia/en-cuanto-cerrara-el-dolar-el-2016-aqui-todas-las-proyecciones-noticia-938975>.

RPP Noticias. (abril 21, 2016) Publican ley que permite el retiro del 95.5% de fondos de las AFP. Rpp.pe. URL <http://rpp.pe/politica/gobierno/publican-ley-que-permite-el-retiro-del-955-de-fondos-de-las-afp-noticia-955706>

RPP Noticias. (noviembre 8, 2016) SBS: Impacto negativo de retiro de fondos de AFP disminuyó en octubre. Rpp.pe. URL <http://rpp.pe/economia/economia/sbs-impacto-negativo-de-retiro-de-fondos-de-afp-disminuyo-en-octubre-noticia-1008348>

SBS (diciembre, 2015) "Perú, Indicadores de inclusión financiera, de seguros y de pensiones". sbs.gob.pe URL [https://intranet2.sbs.gob.pe/estadística/ financiera/2015/Diciembre](https://intranet2.sbs.gob.pe/estadística/financiera/2015/Diciembre)