



ESCUELA DE  
POSTGRADO

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
GERENCIAL APLICADO**

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA  
LA EMPRESA PROTECTA S.A.C. PARA SU  
UNIDAD DE NEGOCIOS -  
MICROSEGUROS”**

**MELY MIYOSHI PRADA  
LUIS VILCA WONG  
MARIO LAU GOMEZ**

**ASESOR: DR. EDMUNDO GONZALEZ ZA VALETA**

**EXECUTIVE MBA  
TRIGÉSIMA PROMOCIÓN  
2010-02**



**“PLANEAMIENTO ESTRATEGICO PARA  
LA EMPRESA PROTECTA S.A.C. PARA SU  
UNIDAD DE NEGOCIOS –  
MICROSEGUROS”**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Protecta es una compañía de seguros que inició operaciones en el año 2007 y cuenta con dos líneas de negocios: Rentas Vitalicias y Microseguros. La empresa requiere incrementar las ventas para la Unidad de Microseguros y mantenerse competitiva en el mercado, para ello requiere desarrollar un plan estratégico para los próximos 5 años para su Unidad de Microseguros.

Durante el desarrollo del trabajo se analizó la situación actual de la empresa y su unidad de negocio de Microseguros, iniciando con un análisis de la Visión, Misión y Objetivos. Se realizó un análisis del entorno para conocer los factores externos de relevancia para la industria de Microseguros; así también se analizó la situación actual de la empresa y su Unidad de negocio, de tal manera de conocer las fortalezas y debilidades identificando las ventajas competitivas.

Los objetivos estratégicos que se trazó la unidad fueron de lograr al término del quinto año, un crecimiento en monto de ventas de pólizas del 100% (el mercado crece al 10% anual) respecto al 2014, reducir los costos de administración de pólizas (indicador #pólizas / número de empleados) en un 20% al quinto año y lograr un ROE mayor al 9% (el ROE promedio del mercado asegurador peruano es de 18%).

Se realizaron diversos métodos, para determinar la mejor estrategia a aplicar para el logro de sus objetivos estratégicos de la unidad de Microseguros, desarrollando una evaluación financiera de la misma para conocer su viabilidad.

Como resultado de este análisis se concluye que las estrategias a seguir son Desarrollo de Producto y Penetración de Mercado. Se definieron una serie de iniciativas estratégicas con el presupuesto correspondiente, para ser implementadas durante el 2015, así como durante el transcurso del periodo.

Se analizó el impacto de las iniciativas producto de la aplicación de la estrategia y se evaluaron los resultados financieros aplicando la estrategia y sin aplicar la misma.

Finalmente, resultado del presente trabajo consideramos que aplicando las estrategias recomendadas permitirán a la empresa y su Unidad de negocios lograr sus objetivos de ventas y una mejor rentabilidad tanto para la empresa como para sus accionistas.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>20</b>
<b>1. GENERALIDADES.....</b>	<b>20</b>
1.1. Antecedentes .....	20
1.2. Determinación del problema y la oportunidad .....	21
1.2.1. Problemática .....	21
1.2.2. Oportunidad .....	21
1.3. Justificación del proyecto .....	22
1.3.1. Justificación Académica .....	22
1.3.2. Justificación práctica .....	22
1.4. Objetivos generales y específicos .....	23
1.4.1. Objetivo general.....	23
1.4.2. Objetivo específico .....	23
1.5. Alcances y limitaciones de la investigación .....	24
1.5.1. Alcances.....	24
1.5.2. Limitaciones de la investigación .....	25
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>27</b>
<b>2. LA EMPRESA.....</b>	<b>27</b>
2.1. Antecedentes de la empresa .....	27
2.1.1. El Grupo ACP.....	29
2.1.2. IFC .....	29
2.2. Descripción del negocio.....	30
2.2.1. Seguro Vida Mi Familia .....	32
2.2.2. Seguro de Protección Universitaria .....	33
2.3. Ciclo de Vida del Producto de la línea de microseguros .....	34
2.4. Estructura organizacional actual de la empresa.....	36
2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria .....	38

<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>45</b>
<b>3. FORMULACIÓN DE VISIÓN, MISIÓN Y VALORES DE LA UNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>45</b>
3.1. Visión .....	45
3.1.1. Visión actual de la empresa .....	45
3.1.2. Análisis de la Visión Actual .....	45
3.1.3. Matriz de la Visión Propuesta para la Unidad de Negocios .....	45
3.1.4. Visión Propuesta para la Unidad de Negocios .....	46
3.2. Misión .....	47
3.2.1. Misión actual de la empresa .....	47
3.2.2. Análisis de la Misión Actual .....	47
3.2.3. Elementos de la Misión Propuesta para la Unidad de Negocios.....	47
3.2.4. Misión Propuesta para la Unidad de Negocio .....	48
3.3. Valores .....	48
3.3.1. Valores actuales de la empresa.....	48
3.3.2. Análisis de los valores actuales .....	49
3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la unidad de negocio .....	49
3.3.4. Valores propuestos para la Unidad de Negocio .....	52
3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la unidad de negocio de Microseguros .....	53
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>54</b>
<b>4. ANÁLISIS EXTERNO .....</b>	<b>54</b>
4.1. Tendencias de las variables del entorno .....	54
4.1.1. Análisis Político-Gubernamental.....	54
4.1.2. Análisis económico.....	61
4.1.3. Análisis legal.....	66

4.1.4. Análisis cultural .....	72
4.1.5. Análisis tecnológico.....	86
4.1.6. Análisis ecológico.....	90
4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno .....	93
4.2.1. Análisis político gubernamental .....	93
4.2.2. Análisis económico.....	93
4.2.3. Análisis legal.....	94
4.2.4. Análisis cultural .....	94
4.2.5. Análisis tecnológico.....	95
4.2.6. Análisis ecológico.....	95
4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno .....	95
4.3.1. Análisis político gubernamental .....	95
4.3.2. Análisis económico.....	96
4.3.3. Análisis legal.....	96
4.3.4. Análisis cultural .....	97
4.3.5. Análisis tecnológico.....	98
4.3.6. Análisis ecológico.....	98
4.4. Oportunidades y amenazas .....	98
4.4.1. Oportunidades.....	98
4.4.2. Amenazas.....	99
4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE .....	101
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>104</b>
<b>5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....</b>	<b>104</b>
5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta) de microseguros .....	113
5.1.1. El mercado (Demanda) .....	113
5.1.2. La industria (La oferta).....	128

5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria.....	135
5.2.1. Sustitutos.....	136
5.2.2. Clientes .....	137
5.2.3. Proveedores.....	137
5.2.4. Competencia .....	138
5.2.5. Nuevos competidores.....	139
5.3. Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas .....	139
5.3.1. Disponibilidad de sustitutos.....	140
5.3.2. Poder de proveedores.....	141
5.3.3. Barreras de entrada .....	142
5.3.4. Barreras de salida.....	144
5.3.5. Poder de los clientes .....	144
5.4. Análisis del Grado de Atractividad de la industria.....	145
5.5. Matriz del Perfil Competitivo MPC.....	146
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>150</b>
<b>6. ANÁLISIS INTERNO .....</b>	<b>150</b>
6.1. Descripción de las actividades de la Cadena de Valor .....	150
6.1.1. Diseño de productos .....	151
6.1.2. Marketing y Ventas.....	152
6.1.3. Emisión de pólizas y registro de clientes .....	155
6.1.4. Cobranzas.....	155
6.1.5. Consultas y quejas .....	155
6.1.6. Pago de siniestros .....	156
6.1.7. Gestión administrativa, recursos humanos y contable.....	156
6.1.8. Gestión de tecnología .....	157
6.1.9. Gestión de procesos .....	158

6.1.10. Gestión de control: Auditoria y gestión y control de riesgos .....	158
6.2. Indicadores de las entidades de la cadena de valor.....	159
6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria.....	160
6.4. Identificación de las competencias de la empresa .....	161
6.5. Identificación y determinación de la ventaja competitiva de la empresa .....	162
6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI.....	163
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>165</b>
<b>7. FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS .....</b>	<b>165</b>
7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos .....	165
7.1.1. Objetivos.....	165
7.2. Diseño y formulación de estrategias.....	167
7.2.1. Modelo Océano Azul.....	167
7.2.2. Matrices de Formulación de Estrategias.....	171
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>181</b>
<b>8. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>	<b>181</b>
8.1. Método Factores Estratégicos Claves .....	181
8.1.1. Matriz de selección .....	181
8.2. Método de escenarios.....	182
8.2.1. Descripción de escenarios considerados.....	182
8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios .....	185
8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC .....	185
8.4. Descripción de estrategia seleccionada.....	187
8.5. Descripción de estrategia contingente .....	187
<b>CAPÍTULO IX .....</b>	<b>188</b>

<b>9. IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA MEDIANTE EL</b>	
<b>BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>188</b>
9.1. Mapa de la estrategia .....	188
9.2. Objetivos específicos, indicador, meta, iniciativas,	
responsable.....	189
9.2.1. Perspectiva financiera.....	190
9.2.2. Perspectiva del cliente .....	191
9.2.3. Perspectiva interna.....	191
9.2.4. Perspectiva de aprendizaje.....	193
<b>CAPÍTULO X.....</b>	<b>196</b>
<b>10. EVALUACIÓN .....</b>	<b>196</b>
10.1.Evaluación cualitativa.....	196
10.1.1. Criterios de evaluación .....	196
10.2.Evaluación financiera de la estrategia .....	198
10.2.1. Situación financiera histórica .....	198
10.2.2. Situación proyectada sin considerar la estrategia	
seleccionada.....	200
10.2.3. Estado de resultados .....	201
10.2.4. Balance general.....	201
10.2.5. Flujo de efectivo proyectado sin estrategia para	
microseguro .....	202
10.2.6. Situación proyectada considerando la estrategia	
seleccionada.....	205
10.2.7. Flujo de efectivo proyectado con estrategia para	
Microseguros .....	208
10.2.8. Evaluación financiera .....	210
<b>CAPÍTULO XI .....</b>	<b>213</b>
<b>11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>213</b>
11.1.Conclusiones .....	213

11.2.Recomendaciones .....	215
----------------------------	-----

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 2.1: Estructura organizacional de la empresa .....	36
Gráfico 2.2: Estructura organizacional de la Unidad de Microseguros .....	38
Gráfico 2.3: Crecimiento histórico de primas de seguros netas .....	40
Gráfico 4.1: Variación porcentual del ingreso por quintiles.....	78
Gráfico 4.2: Comprensión lectora - Niveles de logro .....	79
Gráfico 4.3: Matemática - Niveles de logro.....	80
Gráfico 4.4: Distribución de hogares según NSE Perú: 2014.....	83
Gráfico 5.1: Latinoamérica primas per cápita.....	107
Gráfico 5.2: Latinoamérica - Penetración del seguro .....	108
Gráfico 5.3: Posicionamiento de empresas .....	112
Gráfico 5.4: Distribución de personas según NSE Perú: 2014.....	114
Gráfico 5.5: Distribución de personas según NSE Perú – Lima Metropolitana.....	115
Gráfico 5.6: Distribución de gastos según NSE – Perú: 2014.....	116
Gráfico 5.7: Distribución de gastos según NSE - Lima Metropolitana.....	117
Gráfico 5.8: Riesgos expuestos .....	125
Gráfico 5.9: Impacto económico.....	125
Gráfico 5.10: Conocimiento del seguro .....	126
Gráfico 5.11: La Positiva Vida .....	130
Gráfico 5.12: Pacífico Peruano Suiza .....	132
Gráfico 5.13: Ace .....	134
Gráfico 7.1: Lienzo de la estrategia actual de Microseguros Protecta....	168
Gráfico 7.2: Lienzo de la estrategia de la industria .....	169
Gráfico 7.3: Lienzo de la Nueva Estrategia .....	170

Gráfico 7.4: Matriz PEYEA - Diagrama.....	176
Grafico 7.5: Matriz Boston Consulting Group - Microseguros .....	179
Grafico 7.6: Matriz de la Gran Estrategia - Microseguros.....	180
Gráfico 9.1: Mapa Estratégico .....	194

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1: Estructura Capital Social .....	28
Tabla 2.2: Primas de Seguros Netas vs PBI.....	35
Tabla 2.3: Ranking de las empresas de seguro por primas: Al 31 de diciembre de 2014.....	39
Tabla 2.4: Indicadores por Empresas de Seguro.....	42
Tabla 3.1: Matriz de la visión propuesta para la Unidad de Negocio....	46
Tabla 3.2: Matriz actual de la Misión de la Unidad de Negocio .....	48
Tabla 4.1: Empresas formales, según segmento empresarial .....	55
Tabla 4.2: MIPYMES formales, según rango de ventas.....	56
Tabla 4.3: Población en situación de pobreza monetaria: 2004-2013 ...	74
Tabla 4.4: Variación anual del empleo En empresas privadas formales de 10 a más trabajadores, según ámbito geográfico y rama de actividad económica: Diciembre 2014 / Diciembre 2013 .....	76
Tabla 4.5: Incidencia de la pobreza total: 2009 – 2014 .....	77
Tabla 4.6: Indicadores de desnutrición en menores de 5 años de edad .....	82
Tabla 4.7: Acceso a servicio de Internet, Cable y Teléfono Fijo.....	87
Tabla 4.8: Hogares según condición de tenencia de tecnologías de la información y comunicación .....	88
Tabla 4.9: Tendencias .....	102
Tabla 4.10: Matriz EFE.....	103
Tabla 5.1: Variación del volumen de primas en Latinoamérica .....	105

Tabla 5.2: Latinoamérica - Volumen de primas por país: 2012 .....	106
Tabla 5.3: Latinoamérica - Volumen de primas por ramos .....	109
Tabla 5.4: Empresas de seguros autorizadas.....	110
Tabla 5.5: Participación del mercado asegurador .....	111
Tabla 5.6: Principales resultados de la industria de seguros.....	113
Tabla 5.7: Ingresos y Gastos Según NSE – Perú: 2014.....	116
Tabla 5.8: Distribución de ingresos y gastos según NSE – Lima Metropolitana.....	118
Tabla 5.9: Perfil de las personas según NSE - Perú.....	119
Tabla 5.10: Perfil de las personas según NSE – Lima Metropolitana ....	120
Tabla 5.11: Perfil de las personas según NSE – Perú - Urbano.....	121
Tabla 5.12: Perfil de las personas según NSE – Lima Metropolitana ....	122
Tabla 5.13: Número de asegurados por ramos del Sistema de Seguros.....	123
Tabla 5.14: Distribución de primas de microseguros por empresa.....	129
Tabla 5.15: Análisis de la rivalidad entre competidores.....	140
Tabla 5.16: Análisis de la disponibilidad de sustitutos.....	141
Tabla 5.17: Análisis poder de los proveedores .....	141
Tabla 5.18: Análisis de barreras de entrada .....	143
Tabla 5.19: Análisis de barreras de salida.....	144
Tabla 5.20: Análisis del poder de los clientes.....	145
Tabla 5.21: Matriz Grado de atractividad de la industria de seguros – Análisis global .....	146
Tabla 5.22: Matriz del Perfil Competitivo - MPC .....	149
Tabla 6.1: Cadena de Valor de Porter - Microseguros.....	151
Tabla 6.2: Principales indicadores de la Cadena de Valor de la Unidad de Microseguros.....	159
Tabla 6.3: Benchmarking del mercado de microseguros – indicadores .....	161

Tabla 6.4: Competencias distintivas de las actividades de la Cadena de Valor de la empresa.....	162
Tabla 6.5: Competencias de la empresa.....	163
Tabla 6.6: Matriz de Evaluación de los Factores Internos – EFI.....	164
Tabla 7.1: Crecimiento esperado en ventas .....	166
Tabla 7.2: Eliminar, incrementar, reducir y crear .....	169
Tabla 7.3: Matriz FODA.....	173
Tabla 7.4: Matriz PEYEA .....	175
Tabla 7.5: Matriz Interna – Externa .....	177
Tabla 8.1: Matriz de selección .....	182
Tabla 8.2: Alternativas estratégicas vs escenarios .....	185
Tabla 8.3: Matriz MPEC .....	186
Tabla 9.1: Costos perspectiva financiera .....	191
Tabla 9.2: Costos perspectiva cliente.....	191
Tabla 9.3: Costos perspectiva interna .....	192
Tabla 9.4: Costos perspectiva aprendizaje.....	193
Tabla 9.5: Matriz objetivos, indicadores, inductores e iniciativas estratégicas .....	195
Tabla 10.1: Flujo de Caja proyectado sin estrategia: Del 2015 al 2019.....	203
Tabla 10.2: Evaluación financiera sin estrategia .....	205
Tabla 10.3: Flujo de Caja proyectado con estrategia: Del 2015 al 2019.....	209
Tabla 10.4: Evaluación financiera con estrategia .....	210
Tabla 10.5: Comparación financiera del escenario con estrategia y sin estrategia.....	211

## **ANEXOS**

Anexo 1: Entrevistas con expertos.....	217
Anexo 2: Balance general historia de la empresa .....	238
Anexo 3: Balance general proyectado sin estrategia .....	239
Anexo 4: Balance general proyectado con estrategia .....	240
Anexo 5: Estado de ganancias y pérdidas histórico.....	241
Anexo 6: Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin estrategia.....	242
Anexo 7: Estado de ganancias y pérdidas proyectado con estrategia.....	243
Anexo 8: Iniciativas estratégicas.....	244
Anexo 9: Costos fijos mensuales aplicados para la estrategia.....	245
Anexo 10: Mejora porcentual de costos (Ratio de pólizas/Nro. personas) por aplicar estrategia .....	246
Anexo 11: Cambios en el capital de trabajo neto para el escenario sin estrategia del 2015 al 2019.....	247
Anexo 12: Cambios en el capital de trabajo neto para el escenario con estrategia del 2015 al 2019 .....	248
Anexo 13: Flujo de caja proyectado sin estrategia del 2015 al 2019 .....	249
Anexo 14: Flujo de caja proyectado con estrategia del 2015 al 2019 ....	250
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>251</b>
<b>REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....</b>	<b>252</b>

# INTRODUCCIÓN

La presente tesis desarrolla el Planeamiento Estratégico de la empresa Protecta S.A.C. para su unidad de negocios de Microseguros, para el periodo 2015 al 2019. Por medio de esta investigación se busca integrar y consolidar un conjunto de actividades que debe desarrollar la organización para el logro de sus metas y objetivos empresariales.

Este Plan Estratégico está dividido en diez capítulos, los cuales detallamos a continuación.

En el Capítulo I se presenta las generalidades del estudio, donde se indica la problemática en estudio, la justificación académica y práctica, los objetivos generales y específicos, la metodología y las limitaciones de la investigación. En el Capítulo II se describe los antecedentes de la empresa y de su unidad de negocio, el ciclo de vida del producto y la estructura organizacional. En el Capítulo III se analiza la visión, misión y los valores actuales de la Unidad de Negocio, para luego ser formulados de acuerdo a los lineamientos requeridos.

En el Capítulo IV se describe el análisis externo de la empresa y se analiza el impacto de cada una de las variables del entorno, tanto para la empresa en su Unidad de Negocio, como para los clientes y proveedores. Finalmente se desarrolla la matriz de evaluación de los Factores Externos.

En el Capítulo V se muestra el Análisis de la Industria, se indica la descripción de la demanda y oferta del mercado, un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, la Matriz de Atractividad, para finalmente desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo.

En el Capítulo VI se desarrolla el análisis interno de la empresa en su Unidad de Negocio, mostrando los indicadores de cada una de las actividades de la cadena de valor, se realiza un benchmarking con las empresas líderes en Microseguros en nuestro mercado, un análisis de las competencias y ventajas competitivas de la empresa y finalmente se desarrolla la Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

En el Capítulo VII se formular los objetivos estratégicos de la unidad y se diseñan las estrategias. Se formula las estrategias siguiendo el Modelo de Océano Azul y las matrices como FODA, PEYEA, Interna y Externa, Boston Consulting Group y la Gran Estrategia.

En el Capítulo VIII se desarrolla la selección de la estrategia, usando los criterios y matriz de selección correspondientes. Posteriormente se elaboran los escenarios y la matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa. Finalmente se describe la estrategia seleccionada y la estrategia contingente.

En el Capítulo IX se presenta la implantación de la estrategia seleccionada, se desarrolla el mapa de la estrategia con el Cuadro de Mando Integral y las iniciativas con las actividades requeridas indicando a los responsables, el presupuesto y el cronograma de estas actividades.

En el Capítulo X, se desarrolla la evaluación cualitativa y financiera de la estrategia. Se analiza tanto el escenario financiero considerando la aplicación de la nueva estrategia y sin aplicar la estrategia. Finalmente se muestra el Valor Presente Neto y los ratios financieros.

Finalmente se indican las conclusiones y recomendaciones que se han determinado durante el desarrollo de la tesis. Adicionalmente se presentan los anexos, bibliografía y referencias electrónicas.

# CAPÍTULO I

## 1. Generalidades

### 1.1. Antecedentes

La presente tesis de “Plan Estratégico para la Empresa Protecta S.A.C. para su Unidad de Negocios de Microseguros”, para el periodo 2015 al 2019, es un estudio de investigación que tiene por objetivo identificar estrategias específicas que le permitirá a esta unidad de negocios lograr sus objetivos de negocios en los próximos años.

Se ha seleccionado esta empresa, porque tenemos conocimiento del sector asegurador y acceso a información de los diversos temas que intervienen en el desarrollo de la presente tesis, y sobre todo porque hemos identificado, que la unidad de negocios tiene la necesidad de contar con un plan estratégico con visión a futuro, que le permita consolidarse como una de las empresas líder en el mercado de Microseguros en el país.

El estudio se desarrolló siguiendo un lineamiento estructurado y metodológico, con análisis del entorno externo y con información del análisis interno de la empresa, para identificar las estrategias potenciales que se evaluaron para escoger la estrategia que mejor aplica a la Unidad de Negocios de la empresa.

## **1.2. Determinación del problema y la oportunidad**

### **1.2.1. Problemática**

La Unidad de Negocios de Microseguros de la empresa Protecta S.A.C. tiene la necesidad de lograr crecimientos importantes en sus ventas, para no quedarse relegada frente a la competencia y el promedio del mercado (10% anual) y para retomar el liderazgo en el sector de Microseguros, como en el 2010.

Así mismo habiendo realizado un breve diagnóstico de su situación actual, se han detectado los siguientes problemas:

- a. No cuentan con una estrategia clara a seguir para asumir el reto del crecimiento.
- b. No tienen la capacidad de crear nuevos productos de Microseguros.

### **1.2.2. Oportunidad**

El mercado asegurador en el país tiene uno de los niveles de penetración de seguros más bajo en Sudamérica. Los grandes esfuerzos de las empresas de seguros siempre han estado dirigidos a cubrir al segmento socioeconómico A y B de nuestro país. Se han identificado para el segmento socioeconómico C y D, grandes oportunidades de crecimiento en Microseguros, que es a donde la empresa Protecta ha estado direccionada desde su formación, pero con muy poco éxito, en comparación con la competencia. Creemos que es una oportunidad clave para la empresa

enfocar sus esfuerzos para el cumplimiento de sus objetivos de crecimiento al 2019.

### **1.3. Justificación del proyecto**

#### **1.3.1. Justificación Académica**

El presente Plan Estratégico para la Unidad de Negocio de Microseguros de la Empresa Protecta S.A.C., ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos durante nuestros estudios de MBA. El plan estratégico es una herramienta fundamental que permite a las organizaciones establecer iniciativas para el logro de sus objetivos luego de realizar un análisis del entorno así como de la organización.

#### **1.3.2. Justificación práctica**

El presente trabajo puede ser utilidad para la Unidad de Negocios de Microseguros, para que lo considere como una fuente para cuando realice su plan estratégico, ya que se definen estrategias e iniciativas a implementar, que conducirán al logro de los objetivos planteados.

Asimismo, les permitirá implementar su visión y misión como unidad de negocios, alineados a la organización y buscar el compromiso al personal con el mismo. El plan estratégico ha desarrollado el Balanced Scorecard como herramienta para el seguimiento de las iniciativas estratégicas de tal manera de identificar desviaciones para su toma de decisiones.

El Planeamiento Estratégico beneficiará a la empresa y sus colaboradores; porque al implementar la estrategia y sus iniciativas, permitirán lograr sus objetivos y por ende la continuidad del negocio en el tiempo.

Los clientes se verán beneficiados, porque podrán acceder a microseguros adecuados para su segmento, y con ello estar protegidos frente a diversos riesgos a los que están expuestos.

#### **1.4. Objetivos generales y específicos**

##### **1.4.1. Objetivo general**

Elaborar un Plan Estratégico para la Unidad de Negocios de Microseguros de la Empresa Protecta S.A.C. para el periodo 2015-2019, con la finalidad de lograr sus objetivos estratégicos durante los próximos 5 años.

##### **1.4.2. Objetivo específico**

- a. Analizar la situación interna y externa de la unidad de Negocio de Microseguros.
- b. Analizar y formular la misión, visión y objetivos estratégicos de la Unidad de Negocios.
- c. Identificar el entorno competitivo de la empresa y de su unidad de negocio.
- d. Identificar las capacidades de la empresa y un benchmarking frente a la competencia
- e. Identificar, evaluar y definir la estrategia.
- f. Definir las actividades de implantación de la estrategia.

- g. Elaborar la evaluación financiera de la estrategia seleccionada.

## **1.5. Alcances y limitaciones de la investigación**

### **1.5.1. Alcances**

El alcance del Planeamiento estratégico es para la Unidad de Negocio de Microseguros de la empresa Protecta S.A.C. con un horizonte de 5 años, desde el 2015 hasta el 2019.

El método empleado para desarrollar el presente Plan Estratégico considera la obtención de datos tanto las fuentes primarias como fuentes secundarias.

#### **a. Fuentes primarias:**

- Información de la Unidad de Negocios de la empresa Protecta S.A.
- Guía de observación
- Información obtenida de entrevistas a profundidad a los siguientes expertos:
  - Felipe Cárdenas, Ejecutivo Principal de la Unidad de Negocio de Microseguros.
  - María del Rosario Taboada, Experta en la Industria de Seguros.
  - Alfredo Salazar, Gerente General de la empresa de seguros.
  - Alfredo Jochamowitz, Presidente de Directorio de la Empresa Protecta

- Encuesta a Clientes realizadas como parte de este trabajo.
- Revisión de los resultados de las encuestas a no clientes realizada por encargo de la empresa en el 2014.
- Revisión del estudio de clima laboral realizado a la empresa y la unidad de microseguros, por encargo de la empresa en el 2014.

**b. Fuentes secundarias:**

- Libros de Importantes autores como Fred R. David, Michael Porter, Kaplan y Norton, entre otros.
- Información de la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Información del Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Información de Publicaciones sobre Microseguros tanto a nivel local como a nivel mundial.
- Información de Clasificadoras de Riesgos como Class&Asociados y Equilibrium.
- Investigación de tesis de maestrías de planeamiento estratégico.

**1.5.2. Limitaciones de la investigación**

Para la elaboración de la presente tesis se encontraron las siguientes limitaciones:

- a. Acceso restringido de la información de la empresa debido al carácter confidencial de la documentación proporcionada.
- b. Poca disponibilidad de los ejecutivos de la empresa para la realización de entrevistas a mayor profundidad.
- c. Puntos de vistas de equipo de trabajo respecto a los planes de acción recomendados basados en la información disponible en ese momento.

# CAPÍTULO II

## 2. La empresa

### 2.1. Antecedentes de la empresa

Protecta inicia sus operaciones a finales del 2007 y es constituida por el Grupo ACP, con el objetivo de brindar acceso de protección ante diversos riesgos, de las personas de segmentos menos favorecidos, tales como los empresarios de la microempresa y emprendedores del Perú y como una continuación de la misión social del Grupo a través de otras empresas tales como Mibanco.

La empresa inicia operaciones, con la autorización de la Superintendencia de Banca Seguros y AFP, en el ramo de vida y a la fecha, se ha posicionado como una empresa especializada en Microseguros y es un referente del mercado.

En el año 2009, la International Finance Corporation (IFC), brazo financiero del Grupo Banco Mundial adquiere el 16.5% de las acciones de la compañía. De esta manera se consolida no sólo el conocimiento del mercado del Grupo ACP sino el respaldo del IFC.

En el año 2012 la empresa fue autorizada, para operar adicionalmente en el ramo de seguros generales y para realizar

operaciones de reaseguro, esto permite aumentar su oferta de productos.

El alto nivel de desempeño de la organización, permite obtener a la empresa la más alta calificación de riesgo “A”, en cuanto a su fortaleza financiera por parte de Pacific Credit Rating (PCR); y “A-” por parte de Class y Asociados.

Tal como se muestra en la Tabla 2.1: Estructura de Capital Social; la empresa cuenta con dos accionistas: Grupo ACP Corp. S.A.A. y la IFC, reconocidos en ambos casos por sus sólidos fundamentos de largo plazo y compromiso social en sus negocios.

El Grupo ACP es un holding peruano con presencia en México, El Salvador, Uruguay, Argentina, Brasil, Guatemala, Paraguay, Ecuador, Bolivia y Perú; a través de empresas dedicadas a brindar servicios a los emprendedores de Latinoamérica.

**Tabla 2.1: Estructura Capital Social**  
**(Al 31.12.2014)**

<b>Accionista</b>	<b>Monto (S/.)</b>	<b>Participación %</b>	<b>Nro. Acciones</b>
IFC	8'055,063	16.50%	8,055,063
Grupo ACP Corp S.A.A.	40'763,500	83.50%	40,763,500
<b>Totales</b>	<b>48'818,563</b>	<b>100.00%</b>	<b>48,818,563</b>

Fuente: PROTECTA COMPAÑÍA DE SEGUROS. *Memoria Anual Protecta 2014*. Lima: Protecta, 2014.

### **2.1.1. El Grupo ACP**

El Grupo ACP es un holding con misión social que define la pobreza como un conjunto de exclusiones, entre ellas al capital, al conocimiento, a los seguros, a la vivienda digna, a los mercados, a la comunicación, a la tecnología, entre otras.

Para hacer frente a esas exclusiones, el Grupo ACP crea empresas especializadas en brindar accesos y ofrecer un conjunto de herramientas de desarrollo socioeconómico, a los empresarios de la micro y pequeña empresa, y los emprendedores que parten de la base de la pirámide para que, con su propio esfuerzo y capacidad, logren conquistar sus sueños.

### **2.1.2. IFC**

Corporación Financiera Internacional – IFC es miembro del Grupo del Banco Mundial, y principal institución internacional de desarrollo, que centra su labor exclusivamente en el sector privado de los países en desarrollo.

IFC es creada en 1956 y la conforman 184 países miembros, quienes trabajan en conjunto para determinar las políticas de la organización. Su labor alcanza a más de 100 naciones en desarrollo, cuyo objetivo es facilitar que las empresas e instituciones financieras en mercados emergentes puedan crear empleos, generen ingresos

fiscales, mejoren el gobierno corporativo, el desempeño medioambiental y contribuyan a las comunidades locales.

La visión de IFC es que las personas deben tener oportunidades para salir de la pobreza y mejorar su calidad de vida.

Con su presencia en más de 100 países, una red de más de 900 instituciones financieras y casi 2000 clientes del sector privado, IFC se encuentra en una posición privilegiada para crear oportunidades donde más se necesitan. Fuente: Página Web de International Finance Corporation

## **2.2. Descripción del negocio**

La empresa fue la primera compañía de seguros del Perú especializada en Microseguros, que brinda protección y tranquilidad a sus clientes emprendedores y de escasos recursos económicos, diseñando e implementando seguros de vida, accidentes y rentas vitalicias. La empresa distribuye sus seguros a través de diversos canales masivos, tales como instituciones para el desarrollo, instituciones educativas, municipalidades, empresas de “retail” e instituciones del sistema financiero.

Según el reglamento de Microseguros del Perú según la resolución SBS N° 14283-2009 del 29 de octubre del 2009, Los Microseguros, es un seguro que brinda protección a la población de bajos ingresos, frente a la ocurrencia de pérdidas derivadas de los riesgos humanos o patrimoniales, que les afecte. La empresa,

como parte del Grupo ACP, tiene incorporada en su filosofía una triple rentabilidad: social, financiera y ambiental; que se ve reflejado en la implementación de cada negocio.

El objetivo comercial se encuentra enmarcado en brindar una oferta atractiva de productos de seguros, dirigidos a los segmentos socioeconómicos C y D, así como a los empresarios de la microempresa. En tal sentido, la empresa se ha posicionado en el mercado asegurador como una empresa especializada en Microseguros y Seguros Masivos, con una oferta de valor orientada a satisfacer las necesidades de protección y rápida atención de siniestros.

La empresa y su misión social, apuesta a crear productos innovadores, sencillos, que permitan a los emprendedores y empresarios de la microempresa a tener acceso a la protección frente a los riesgos que enfrentan día a día. Su modelo de negocio ha permitido reconocimiento a través de premios y subvenciones para la implementación de proyectos tales como el proyecto “ProtegeMAS”; al Programa para Microseguros para Latinoamérica y El Caribe, desarrollada por la Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES), el BID y FOMIN otorgando una subvención de 100,000 mil dólares para implementar y masificar su proyecto de protección frente a riesgos de mayor vulnerabilidad tales como: agricultura, pesca, apicultura, crianza de animales, servicios para el agro, entre otras. Con este proyecto se logró beneficiar a 94 mil personas durante el año 2012 y 2013.

Al cierre del año 2014, Protecta ha logrado un monto de S/. 144.5 millones de Nuevos Soles de primas vendidas, lo que representó un crecimiento de 5.2% respecto al año 2013. El monto de primas vendidas en el año 2014 que corresponden a microseguros, fue de S/. 8'362,000 de Nuevos Soles, lo cual representó un crecimiento del 5% respecto al año anterior.

La empresa cuenta con dos líneas de negocios: Microseguros y Rentas Vitalicias.

El negocio de Microseguros cubre riesgos relacionados a Vida y Accidente. Algunos de sus productos son:

### **2.2.1. Seguro Vida Mi Familia**

Es un seguro de vida como una alternativa que le permite a las empresas ofrecer un seguro a sus colaboradores.

Las coberturas son:

- a. Muerte Natural
- b. Muerte Accidental
- c. Sepelio
- d. Desamparo Súbito Familiar
- e. Invalidez Total y Permanente por Accidente
- f. Mi familia Protecta ofrece las 5 coberturas para que puedan elegir el de su preferencia, afiliarse en la comodidad de su Centro de Trabajo y gozar de la practicidad del pago a través de un descuento por planilla.

Puede asegurarse cualquier persona que goce de buen estado de salud y que se encuentre dentro del rango de edades permitidas: La edad máxima de ingreso es de 64 años inclusive, pudiendo permanecer asegurado hasta los 70 años.

### **2.2.2. Seguro de Protección Universitaria**

Es un seguro básicamente de accidentes que está dirigido a las Instituciones Educativas para que puedan brindar un plan de seguros a sus alumnos. Es un seguro muy económico y de fácil acceso.

Las coberturas son:

**a. Gasto de Sepelio:** La compañía reembolsará a los beneficiarios después de acreditarse el fallecimiento por causa natural o accidental del Asegurado, la suma asegurada detallada en las condiciones particulares de la póliza.

**b. Gastos de Curación por Accidentes:** La compañía reembolsará, hasta por la cantidad establecida como la suma asegurada, los honorarios médicos, así como los gastos farmacéuticos, hospitalarios, quirúrgicos y prótesis que fuesen necesarios, siempre que su causa directa y única fuera un accidente, amparado bajo la póliza.

**c. Seguro de Accidentes Personales:** Es un seguro de accidentes que protege a la familia en caso de

fallecimiento a causa de un accidente. La cobertura de este seguro es de bajo costo, por lo cual los clientes podrán proteger económicamente a su familia.

### **2.3. Ciclo de Vida del Producto de la línea de microseguros**

Para poder determinar el ciclo de vida del producto de Microseguros, debemos considerar las siguientes características que analizamos a continuación:

**Los clientes:** Los microseguros son comprados fundamentalmente por las personas innovadoras, es decir aquellas que tienden a adquirir aquello que es nuevo, y que están dispuestos a asumir el riesgo soportado por la confianza del vendedor, del canal o de la empresa que lo vende.

**La competencia;** además de la compañía Protecta, quién establece en su visión y misión, un claro enfoque en los Microseguros y a los segmentos C, D es la compañía la Positiva, quién se encuentra activamente en este tipo de productos. Así mismo las otras compañías de seguros, si bien no tienen un claro enfoque en el segmento, han identificado esta oportunidad del mercado, creando productos para aprovechar la coyuntura. Es por esta razón que concluimos que hay mucha competencia.

**La velocidad de crecimiento;** según la Tabla 2.2: Primas de Seguros Netas vs PBI que corresponde al informe “Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, de Seguros y de Pensiones”, elaborado por la Superintendencia de Banca Seguros y AFP; se puede observar que el nivel de penetración se

encuentra por debajo del 2%. Esto es bajo comparado con el nivel de penetración en países similares al nuestro como Chile 4.3%, Colombia 2.7% y Argentina 2.8%.

**Tabla 2.2: Primas de Seguros Netas vs PBI**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 Jun
<b>Primas Seguros Netas / PBI</b>	1.16	1.36	1.51	1.48	1.51	1.65	1.74

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y ADMINISTRADORAS PRIVADAS DE FONDO DE PENSIONES. Perú: **Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones.** [en línea]. Lima: SBS, 2013. [citado 07 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Diciembre/CIIF-0001-di2013.PDF>

**Costos**, para poder distribuir los microseguros, se requiere un nivel de inversión apropiado, ya que es un mercado nuevo y en donde no existe una cultura de seguros. Así mismo, se requiere contar con tecnología especializada, para procesar seguros de forma masiva, emitir pólizas en los canales de distribuciones y cumplir con los procesos de post-venta.

**Distribución**, los canales de distribución son principalmente los bancos, microfinancieras, instituciones, gremios, ONGS y universidades, es decir aún son canales selectivos.

**Promoción**, en el Perú en los segmentos C y D existe poco conocimiento de seguros, es decir hay poca cultura de seguros, es por esta razón que se requiere realizar campañas promocionales que den a conocer, su importancia de tal manera que ayude a impulsar la venta.

**Producto**, los riesgos que cubren los seguros en la actualidad, son muy similares respecto a la cobertura del seguro y

procedimientos de atención, dado que estos están regulados por la SBS, es decir existe poca diferenciación.

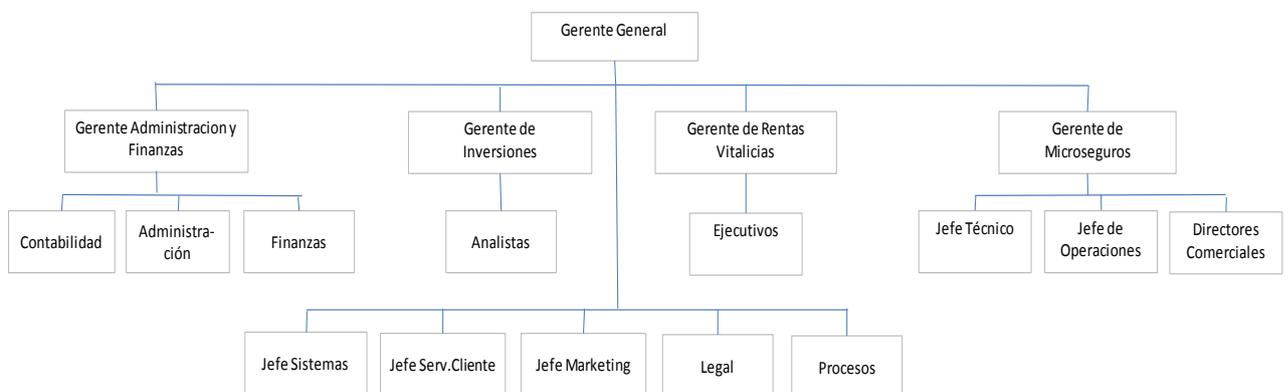
De acuerdo al análisis realizado, podemos concluir que los Microseguros se encuentran en la **etapa de introducción dentro del ciclo de vida** del producto.

## 2.4. Estructura organizacional actual de la empresa

La empresa cuenta con cuatro gerencias principales: Gerencia de Administración y Finanzas, Gerencia de Inversiones, Gerencia Comercial de la línea de negocios de Rentas Vitalicias y la Gerencia Comercial de Microseguros con los negocios de seguros de vida y accidentes. Las áreas de soporte al negocio reportan directamente a la gerencia general

Tal y como se puede observar en el gráfico 2.1 – Estructura Organizacional de la empresa, la gerencia de Microseguros tiene a cargo el diseño de productos, la comercialización y la operatividad de los seguros de bajo costo.

**Gráfico 2.1: Estructura organizacional de la empresa**



Elaboración propia

Consideramos que la estructura organización es plana dando la posibilidad de mantener coordinaciones de manera más ágil.

### **Estructura Organizacional de la Unidad de Negocios de Microseguros:**

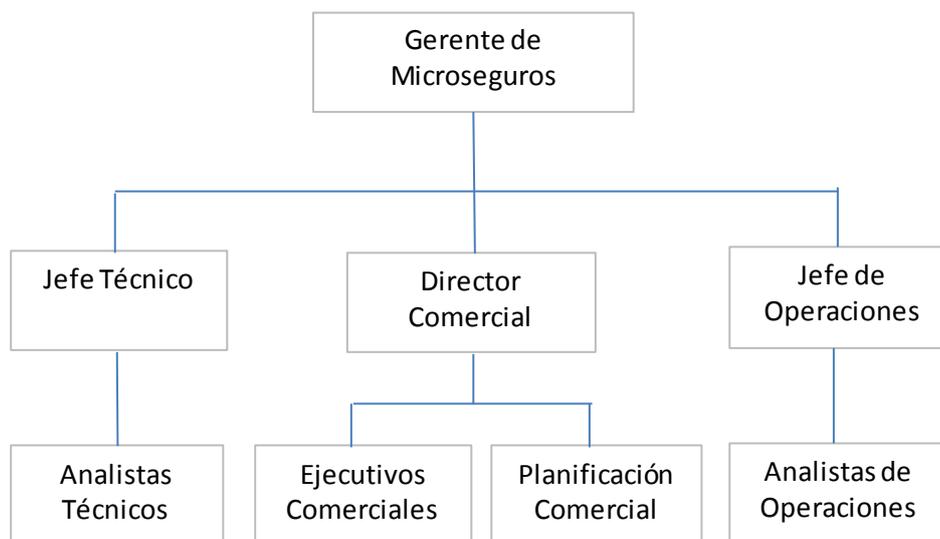
La Unidad de Negocios de Microseguros está liderado por un Gerente de Negocios de la Unidad, quien es responsables de la decisiones comerciales, técnicas y operativas.

La unidad cuenta además con tres jefaturas:

- La jefatura técnica encargada del diseño de productos, costeo y definición de precios considerando variables como siniestralidad, tablas estadísticas entre otros.
- La jefatura de Operaciones encargada de la emisión de pólizas, procesos de facturación y cobranzas así como de la atención de los siniestros.
- Los directores comerciales son los encargados de realizar los convenios de comercialización de productos a través de canales, así como de acordar con cada cliente el plan de comercialización de productos, metas y seguimiento. Asimismo, realiza las coordinaciones con el área técnica y de operaciones. En la unidad se tiene un 1 Director comercial y 4 ejecutivos de venta.

La unidad está conformada por un total de 15 profesionales. El promedio de años del personal laborando en la Unidad de Microseguros de Protecta es de 4 años. Siendo su índice de rotación de trabajadores menor a 5% anual.

**Gráfico 2.2: Estructura organizacional de la Unidad de Microseguros**



Elaboración propia

## 2.5. Situación de mercado y financiera actual de la industria

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) reportó de acuerdo a lo indicado en la tabla 2.3, que desde enero a diciembre del 2014, las empresas del mercado asegurador peruano registraron primas por un valor total de S/. 10,154.1 millones, monto que representa un incremento de 11.96% con relación a los S/. 9,069.4 millones registrados en similar período del 2013. El crecimiento logrado del sector asegurador peruano, supera en cuatro veces al avance que en el 2014 mostro la economía peruana. Según el INEI el PBI del 2014 terminó con 2.35%.

**Tabla 2.3: Ranking de las empresas de seguro por primas: Al 31 de diciembre de 2014**

**(En miles de Nuevos Soles)**

	<b>Empresas</b>	<b>Monto</b>	<b>Participación (%)</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
1	Rímac	3 211 655	31.63	31.63
2	Pacífico Seguros Generales	1 293 274	12.74	44.37
3	El Pacífico Vida	1 093 322	10.77	55.13
4	Mapfre Perú	799 755	7.88	63.01
5	La Positiva	719 535	7.09	70.09
6	Interseguro	680 532	6.70	76.80
7	Seguros Sura	451 056	4.44	81.24
8	La Positiva Vida	427 517	4.21	85.45
9	Mapfre Perú Vida	377 169	3.71	89.16
10	Ohio National Vida	221 314	2.18	91.34
11	Vida Cámara	219 048	2.16	93.50
12	Cardif	184 276	1.81	95.32
13	Ace	152 085	1.50	96.81
14	Protecta	144 496	1.42	98.24
15	Rigel	115 192	1.13	99.37
16	Secrex	34 346	0.34	99.71
17	Insur	27 822	0.27	99.98
18	Magallanes Perú	1 745	0.02	100.00
	<b>TOTAL</b>	<b>10 154 140</b>	<b>100.00</b>	

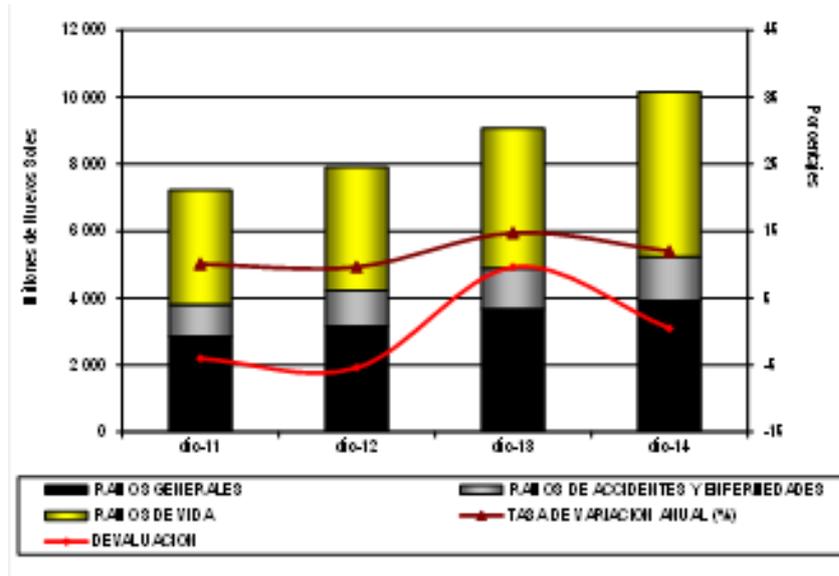
Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. Boletín estadístico de seguros – Participación de Mercado – Ranking de Primas por Ramos. [en línea]. Lima: SBS, 2014. [citado 10 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/estadisticaboletinestadistico.asp?p=25#>

El mercado de seguros a diciembre del 2014, está conformado por 18 empresas, de las cuales 9 de ellas, es decir el 50%, están trabajando en el segmento de microseguros.

El mercado de seguros en el Perú se encuentra muy concentrado en dos empresas, Rímac y Pacifico Seguros tienen más del 50% del mercado.

Por otro lado de acuerdo a lo mostrado en el Gráfico 2.3, desde el 2011 hasta el 2014, se está teniendo un crecimiento sostenido de pólizas de seguros de un promedio de 10% anuales.

**Gráfico 2.3: Crecimiento histórico de primas de seguros netas  
(Periodo 2011 al 2014)**



Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. **Evolución del sistema asegurador – 2014 Diciembre**. [en línea]. Lima: SBS, 2014. [citado 10 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=27#>

La SBS indica que el mercado asegurador peruano representa aproximadamente el 1.8% del Producto Bruto Interno (PBI), por lo que sus oportunidades de crecimiento son todavía muy altas. En países como Chile, Colombia, Brasil y México, bordea en promedio el ratio de penetración en 2.5% del PBI.

Los ramos de seguros generales, accidentes y enfermedades captaron entre enero y diciembre del 2014 primas por S/. 5,225.4 millones, con lo cual se logró un incremento del 7%, en relación al mismo período del año pasado, cuando las ventas llegaron a S/. 4,885.3 millones.

Por su parte los ramos de seguros de vida registran en el 2014 primas por un total de S/. 4,928.7 millones, lo que representa un avance de 17.8% en comparación con los S/. 4,184.1 millones del año anterior.

Según la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG), la contratación de seguros está altamente correlacionada con el nivel de ingreso. Países con mayor nivel de PBI per-cápita tienen un mayor ratio primas / PBI. En el Perú, una de cada cuatro personas tiene algún tipo de seguro. Pero la penetración depende del nivel socioeconómico, es el 90% en el NSE A, mientras que no llega al 10% en el NSE E. Así mismo según los estudios de APESEG, el gran potencial se observa en los NSE C y D, donde la penetración es inferior a 20%, y es donde hay un grupo importante de personas, que representa cerca de la mitad de la población del país, que podría acceder al aseguramiento.

Por otro lado el mercado presenta actualmente mucho dinamismo y oportunidades, por ejemplo empresas como Interseguros registraron entre enero y diciembre de 2014 primas netas por S/.680.5 millones, obteniendo un incremento de 20.6% en comparación con el año anterior (S/. 564.3 millones).

Según el reporte de Fitch Ratings emitido a inicios del 2015, el potencial de crecimiento de Perú ha generado que aseguradoras chilenas han posicionarse en el mercado local. Desde el 2013, cinco aseguradoras extranjeras -de las que cuatro son chilenas- han ingresado al mercado peruano, lo que incrementa la diversificación de la industria local y su dinámica competitiva.

Estos factores deberían mejorar la penetración de seguros en el país y romper con la estructura relativamente oligopólica: Rímac y Pacifico, las dos aseguradoras peruanas más grandes, que

concentran el 55% de las primas brutas suscritas y el 58% de los ingresos netos del mercado.

Se estima que el reciente crecimiento de la clase media peruana puede impulsar el sector, sobre todo considerando el aumento de la bancarización, que según Fitch señala como una ‘pre-condición’ para acelerar la penetración de los seguros.

**Tabla 2.4: Indicadores por Empresas de Seguro  
(Al 31 de Diciembre del 2014)**

Indicadores / Empresas	Ace	BNP Paribas Cardif	Pacifico Seguros Generales	El Pacifico Vida	Insur	Interseguro
<b>DE SOLVENCIA (N° de veces)</b>						
Patrimonio Efectivo / Requerimientos Patrimoniales	1.56	1.20	1.84	1.34	2.89	1.45
Patrimonio Efectivo / Endeudamiento	2.78	3.00	1.66	4.08	5.20	1.52
Cobertura Global de Obligaciones Técnicas	1.10	1.14	1.02	1.07	1.71	1.09
Cobertura de Obligaciones Técnicas de Ramos Generales	1.02	1.13	1.02		1.71	1.02
Cobertura de Obligaciones Técnicas de Ramos de Vida	1.25	1.16		1.07		1.09
Reservas Técnicas / Patrimonio Efectivo	1.34	0.92	0.90	7.57	0.25	8.70
Pasivo Total / Patrimonio Contable	4.01	1.74	1.35	6.39	0.79	7.48
Siniestros Retenidos Anualizado / Patrimonio Contable Promedio	0.23	0.79	0.43	0.52	0.07	0.42
Primas Retenidas Anualizado / Patrimonio Contable Promedio	1.71	2.84	0.76	1.72	0.58	1.57
<b>DE SINIESTRALIDAD (%)</b>						
Siniestralidad Directa Anualizada	21.06	27.71	45.52	31.53	24.45	27.16
Siniestralidad Total Anualizada	23.69	28.69	45.44	31.64	24.45	27.16
Siniestralidad Cedida Anualizada	33.04	112.71	18.96	73.48	36.04	85.38
Siniestralidad Retenida Anualizada	13.58	27.61	56.23	30.35	11.80	26.75
<b>DE RENTABILIDAD (%)</b>						
Resultado Técnico Anualizado / Primas Retenidas Anualizadas	21.84	12.06	27.33	( 0.57)	120.19	( 18.76)
Resultado de Inversiones Anualizado / Inversiones Promedio <sup>1/</sup>	3.38	4.70	10.76	6.36	19.48	10.04
Resultado de Inversiones Anualizado / Primas Retenidas Anualizadas	3.34	3.76	19.25	27.47	33.05	58.16
ROE	2.66	( 17.33)	14.76	24.13	40.48	48.17
ROA	0.65	( 6.22)	5.91	3.09	21.21	5.13
<b>DE LIQUIDEZ (N° de veces)</b>						
Liquidez Corriente	1.48	1.32	1.29	1.62	3.86	1.86
Liquidez Efectiva	0.23	0.37	0.13	0.54	0.49	0.15
<b>DE GESTIÓN</b>						
Índice de Retención de Riesgos (%)	48.06	98.73	71.05	97.00	47.80	99.29
Índice Combinado (%)	55.73	55.67	103.76	48.51	79.09	49.20
Índice de Manejo Administrativo (%)	24.81	23.10	29.48	14.45	53.99	9.04
Índice de Agenciamiento (%)	9.53	4.90	12.77	3.61	6.36	13.31
Periodo promedio de cobro de primas (N° de días)	43.37	45.43	140.76	3.67	133.04	11.93
Periodo promedio de pago de siniestros (N° de días) <sup>2/3/</sup>	283.90	147.97	235.24	224.50	91.81	72.29
Primas Totales Anualizado / Número de personal (Miles de Nuevos Soles)	1 895.56	1 916.38	1 291.26	706.24	895.16	1 202.89

Continúa...

**Tabla 2.4: Indicadores por Empresas de Seguro  
(Al 31 de Diciembre del 2014)**

... viene

Indicadores / Empresas	La Positiva	La Positiva Vida	Magallanes Perú	Mapfre Perú	Mapfre Perú Vida	Ohio National Vida
<b>DE SOLVENCIA (N° de veces)</b>						
Patrimonio Efectivo / Requerimientos Patrimoniales	1.01	1.13	1.12	1.12	1.07	1.15
Patrimonio Efectivo / Endeudamiento	1.30	2.86	7.84	1.95	1.52	128.67
Cobertura Global de Obligaciones Técnicas	1.04	1.01	1.14	1.18	1.05	1.27
Cobertura de Obligaciones Técnicas de Ramos Generales	1.04		1.14	1.18		
Cobertura de Obligaciones Técnicas de Ramos de Vida		1.01			1.05	1.27
Reservas Técnicas / Patrimonio Efectivo	1.99	9.82	0.12	1.61	6.40	1.61
Pasivo Total / Patrimonio Contable	2.53	11.40	0.50	4.54	6.43	3.35
Siniestros Retenidos Anualizado / Patrimonio Contable Promedio	0.85	0.81	0.03	1.14	0.66	1.86
Primas Retenidas Anualizado / Patrimonio Contable Promedio	1.89	2.38	0.10	2.37	2.72	1.60
<b>DE SINIESTRALIDAD (%)</b>						
Siniestralidad Directa Anualizada	45.87	32.13	48.01	41.77	36.33	103.23
Siniestralidad Total Anualizada	45.81	35.87	48.01	41.40	36.33	103.23
Siniestralidad Cedida Anualizada	47.81	125.84	64.30	28.79	81.16	89.63
Siniestralidad Retenida Anualizada	45.17	34.15	31.06	48.30	24.21	116.06
<b>DE RENTABILIDAD (%)</b>						
Resultado Técnico Anualizado / Primas Retenidas Anualizadas	30.01	( 17.14)	( 46.19)	33.23	37.90	( 11.48)
Resultado de Inversiones Anualizado / Inversiones Promedio <sup>1/</sup>	4.88	7.68	3.25	5.68	6.54	2.58
Resultado de Inversiones Anualizado / Primas Retenidas Anualizadas	4.15	37.90	34.86	4.62	14.90	4.36
ROE	12.21	18.60	( 55.82)	21.21	50.68	( 20.87)
ROA	3.72	1.53	( 48.00)	3.47	5.71	( 4.98)
<b>DE LIQUIDEZ (N° de veces)</b>						
Liquidez Corriente	1.35	1.16	5.72	1.19	0.83	0.89
Liquidez Efectiva	0.16	0.08	2.07	0.16	0.11	0.19
<b>DE GESTIÓN</b>						
Índice de Retención de Riesgos (%)	75.92	98.13	48.99	64.64	78.71	51.46
Índice Combinado (%)	90.19	57.19	617.22	101.06	78.87	121.97
Índice de Manejo Administrativo (%)	28.01	13.38	565.69	32.69	51.33	5.91
Índice de Agenciamiento (%)	12.91	9.47	10.03	13.07	2.62	-
Periodo promedio de cobro de primas (N° de días)	68.69	5.49	84.21	112.65	47.24	57.71
Periodo promedio de pago de siniestros (N° de días) <sup>2/3/</sup>	251.95	177.64	33.14	390.89	199.69	192.37
Primas Totales Anualizado / Número de personal (Miles de Nuevos Soles)	767.74	807.60	74.45	1 066.00	207.33	19 355.30

Continúa...

**Tabla 2.4: Indicadores por Empresas de Seguro  
(Al 31 de Diciembre del 2014)**

... viene

Indicadores / Empresas	Protecta	Rigel	Rímac	Secrex	Seguros Sura	Vida Cámara	TOTAL
<b>DE SOLVENCIA (N° de veces)</b>							
Patrimonio Efectivo / Requerimientos Patrimoniales	1.69	1.66	1.23	3.43	1.21	1.33	1.33
Patrimonio Efectivo / Endeudamiento	11.56	67.26	1.71	5.13	5.83	6.70	2.15
Cobertura Global de Obligaciones Técnicas	1.06	1.34	1.05	1.37	1.02	1.07	1.06
Cobertura de Obligaciones Técnicas de Ramos Generales			1.11	1.37			1.09
Cobertura de Obligaciones Técnicas de Ramos de Vida	1.06	1.34	1.03		1.02	1.07	1.05
Reservas Técnicas / Patrimonio Efectivo	5.09	1.23	4.85	0.27	9.19	2.81	5.09
Pasivo Total / Patrimonio Contable	4.91	2.69	5.83	0.81	9.55	3.46	5.01
Siniestros Retenidos Anualizado / Patrimonio Contable Promedio	0.53	1.66	0.74	0.08	0.54	1.73	0.64
Primas Retenidas Anualizado / Patrimonio Contable Promedio	2.74	1.65	1.73	0.55	1.23	1.26	1.54
<b>DE SINIESTRALIDAD (%)</b>							
Siniestralidad Directa Anualizada	19.64	100.08	42.62	33.05	43.94	104.05	42.60
Siniestralidad Total Anualizada	19.64	100.08	42.59	33.05	43.94	104.05	42.72
Siniestralidad Cedida Anualizada	62.29	99.69	42.54	52.20	64.94	89.69	45.94
Siniestralidad Retenida Anualizada	19.17	100.51	42.62	14.55	43.46	137.34	41.67
<b>DE RENTABILIDAD (%)</b>							
Resultado Técnico Anualizado / Primas Retenidas Anualizadas	( 0.08)	( 2.57)	12.80	80.88	( 38.61)	( 24.25)	8.23
Resultado de Inversiones Anualizado / Inversiones Promedio <sup>1/</sup>	5.96	3.19	7.02	21.22	7.19	2.84	7.59
Resultado de Inversiones Anualizado / Primas Retenidas Anualizadas	14.70	4.05	18.98	40.82	58.50	7.12	23.82
ROE	1.21	( 4.90)	16.58	24.30	6.86	( 19.72)	18.26
ROA	0.17	( 1.47)	2.41	11.99	0.66	( 3.98)	2.95
<b>DE LIQUIDEZ (N° de veces)</b>							
Liquidez Corriente	3.54	1.35	1.12	2.47	3.34	1.25	1.29
Liquidez Efectiva	2.21	0.04	0.10	0.59	0.33	0.23	0.17
<b>DE GESTIÓN</b>							
Índice de Retención de Riesgos (%)	98.90	47.93	66.31	50.85	97.77	30.13	75.53
Índice Combinado (%)	53.79	108.60	77.12	87.26	62.19	145.49	74.92
Índice de Manejo Administrativo (%)	14.36	8.10	21.98	58.04	14.83	8.16	21.74
Índice de Agenciamiento (%)	20.03	-	8.32	7.46	3.81	-	8.71
Periodo promedio de cobro de primas (N° de días)	3.49	56.89	97.69	80.66	65.10	56.27	72.94
Periodo promedio de pago de siniestros (N° de días) <sup>2/3/</sup>	39.36	153.80	272.91	342.87	239.68	179.32	233.72
Primas Totales Anualizado / Número de personal (Miles de Nuevos Soles)	1 211.70	7 809.63	946.82	864.06	824.10	16 989.24	883.55

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. **Histórico de Empresas de Seguros – Estados Financieros x Entidad – Estados Financieros (Desde 1996)**. [en línea]. Lima: SBS, 2015. [citado 04 agosto 2015].  
 Microsoft HTML. Disponible en:  
<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadisticoHist.asp?p=29#>

De análisis de la Tabla 2.4: Indicadores por empresas de seguros, identificamos que el ROE promedio de las empresas de seguros a Diciembre del 2014 es aproximadamente 18%. Las empresas líderes del mercado asegurador presentan ROE mayores tales como Pacifico Seguros con 14.76 de ROE y la Positiva con 12.21 de ROE y Rímac con 16.58 de ROE.

# CAPÍTULO III

## 3. Formulación de Visión, Misión y Valores de la Unidad de Negocio

### 3.1. Visión

#### 3.1.1. Visión actual de la empresa

“Ser un referente en la industria de Microseguros, destacando en su número de asegurados en el país entre los emprendedores y empresarios de la microempresa, siendo además un actor en el mercado de rentas vitalicias.”

#### 3.1.2. Análisis de la Visión Actual

La empresa cuenta con una Visión institucional la que incluye los objetivos que desea alcanzar como organización con enfoque en Microseguros. La visión está muy focalizado a personas microempresaria o los denominados emprendedores.

#### 3.1.3. Matriz de la Visión Propuesta para la Unidad de Negocios

Utilizando la matriz de análisis de la visión, hemos identificado los objetivos fundamentales de la unidad de negocio, las fuentes de ventaja competitiva y el marco competitivo en dónde se desarrolla.

La Tabla 3.1: Matriz de la visión propuesta para la unidad de negocio, la visión incluye como objetivo fundamental:

Ser la empresa líder en Microseguros señalando que el liderazgo será obtenido por el número de asegurados en la industria. Asimismo, se muestra que la ventaja competitiva para lograr los objetivos será la “Innovación y los altos estándares de servicio” dentro de un marco competitivo en la industria aseguradora orientada al segmento de emprendedores y empresarios de la microempresa.

El proceso que se siguió para la formulación y validación fue, la de dos talleres de trabajo con el Gerente del Área y 3 ejecutivos claves de la unidad, primero para identificar los componentes claves de la matriz y la segunda para presentar la visión propuesta y la validación de la misma.

**Tabla 3.1: Matriz de la visión propuesta para la Unidad de Negocio**

Objetivos Fundamentales	Ser líder en Microseguros destacándose en el mayor número de asegurados
Fuentes de Ventaja Competitiva	Innovación y altos estándares de servicio
Marco Competitivo	Emprendedores y Empresarios de la microempresa

Elaboración propia

#### **3.1.4. Visión Propuesta para la Unidad de Negocios**

“Ser líderes en Microseguros, destacándose en el mayor número de asegurados, brindando protección a las personas de bajos ingresos y brindando altos estándares de servicio e innovación en sus productos y procesos”.

## 3.2. Misión

### 3.2.1. Misión actual de la empresa

“Brindar opciones de aseguramiento que permitan que una fracción significativa de la población que actualmente no se encuentra asegurada pueda acceder a mecanismos de protección, con un alto nivel de servicio”.

### 3.2.2. Análisis de la Misión Actual

La empresa cuenta con una Misión institucional la que incluye los objetivos que desea alcanzar como organización; sin embargo, no existe una declaración específica para el negocio de Microseguros.

### 3.2.3. Elementos de la Misión Propuesta para la Unidad de Negocios

Los componentes contenidos en la declaración de la misión de la unidad de negocio son:

- a. **Clientes:** el enfoque de la unidad de negocios alineados a la empresa son personas del segmento C y D.
- b. **Productos y servicios:** brindar opciones de aseguramiento que permitan acceder a mecanismos de protección.
- c. **Mercados:** sistema de seguros.
- d. **Concepto que tiene la empresa de sí misma:** orientación a brindar un alto nivel de servicio.

El proceso que se siguió para la formulación y validación fue, la de dos talleres de trabajo con el Gerente del Área y

3 ejecutivos claves de la unidad, primero para identificar los componentes claves de la matriz y la segunda para presentar la misión propuesta y la validación de la misma.

**Tabla 3.2: Matriz actual de la Misión de la Unidad de Negocio**

Producto	Brindar opciones de aseguramiento que permitan acceder a mecanismos de protección.
Mercado	Sistema de seguros
Localización Geográfica	Perú
Competencias	brindando diferentes opciones de protección con un alto nivel de servicio

Elaboración propia

### **3.2.4. Misión Propuesta para la Unidad de Negocio**

“Estamos dedicados a diseñar e implementar seguros de fácil acceso, dirigidos a satisfacer principalmente las necesidades de las personas de bajos ingresos de nuestro país, brindándoles diferentes opciones de protección con una alto nivel de servicio; basados en una administración eficiente y principios éticos.”

## **3.3. Valores**

### **3.3.1. Valores actuales de la empresa**

Los valores de la empresa y su definición son:

**a. Compromiso:** Trabajamos con responsabilidad y empeño, para cumplir cada uno de nuestros sueños. La responsabilidad hacia nuestros clientes es el eje principal de nuestro desarrollo y lo que nos motiva a

cumplir nuestros acuerdos. Porque entre ellos y nosotros, existe una relación de confianza.

**b. Honestidad:** Tenemos la verdad como premisa en cada uno de nuestros actos. Lo más importante para nosotros es ser coherentes, como una muestra de respeto a nuestros clientes y a nosotros mismos.

**c. Trabajo en Equipo:** Contamos con el mejor equipo que trabaja en forma constante y unida, pensando siempre en nuestros clientes.

**d. Innovación:** Para nosotros es importante la renovación, el esforzarse constantemente para ser mejor cada día.

### **3.3.2. Análisis de los valores actuales**

La empresa cuenta con valores institucional; sin embargo no existe una declaración específica para el negocio de Microseguros.

### **3.3.3. Elementos de los valores propuestos para la unidad de negocio**

Los valores vienen a ser los principios corporativos más importantes; establecen la filosofía de la empresa ya que representa claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad.

Conforman el marco ético – social dentro del cual la empresa realiza sus acciones. Al formar parte de la cultura

organizacional, establece los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta del personal de la empresa, ya sea en lo profesional como en lo personal.

En la empresa, la moral entendida como “Compromiso”, en el sentido de que la empresa trabaja con responsabilidad y empeño, para cumplir cada uno de sus objetivos. Tiene como eje principal de su desarrollo la responsabilidad hacia sus clientes, ello le motiva a cumplir sus acuerdos. Existe una relación de confianza entre la empresa y el cliente.

En adición, la ética es definida como sigue:

- a. Reglas o principios morales del comportamiento para decidir qué es lo correcto o incorrecto.
- b. Creencias que influyen en el comportamiento y actitud de las personas.
- c. Estudio de los estándares de lo correcto e incorrectos.

En la empresa, la ética es entendida como “Honestidad”, en el sentido de que se tiene a la verdad como premisa en cada uno de sus actos. Lo más importante para la empresa es ser coherentes, ello demuestra respeto a los clientes y a la empresa misma.

En adición la empresa considera los valores Trabajo en Equipo e Innovación, considerando éste último como clave, sin quitar valor al primero, ya que es parte

fundamental de la visión y en el desarrollo de la estrategia futura.

En la actualidad los valores corporativos son uno de los principales elementos de la cultura empresarial, son propios de cada empresa y su elección está basado en características tales como la competitividad, las condiciones del entorno, la relación con los clientes, la expectativa de los propietarios, la clase de producto o servicio que se ofrece y el recurso humano disponible para lograr todo ello.

Es bajo este contexto que al hablar de valores corporativos se refiere a características que se desarrollan como ventajas competitivas, es en este caso que una de las ventajas competitivas de la empresa es la innovación y el alto estándares de servicio.

La definición de los valores corporativos está asociado con el cumplimiento de tres características fundamentales: la voluntad, que representa el deseo de ser reconocido de una manera en el mundo empresarial; la estrategia, que define la orientación del negocio y el más importante el compromiso, a nivel corporativo y de los empleados de la empresa. Cada uno debe ser vivido y aplicados en cada actividad de la empresa por parte de sus colaboradores a todo nivel.

Es por ello que los valores corporativos deben estar relacionados directamente con la misión y visión, y ser de cumplimiento de todo el personal que labora en la empresa sin excepción.

Cada uno de los valores debe ser parte de la cultura organizacional y desarrollo de la empresa, hasta que llegue a ser reconocidos y valorados por los clientes y ser percibidos por los competidores.

Es por esta razón que consideramos que los valores de la Unidad de Negocio de Microseguros deben ser las mismas que las definidas por la empresa.

#### **3.3.4. Valores propuestos para la Unidad de Negocio**

**a. Compromiso:** Trabajamos con responsabilidad y empeño, para cumplir cada uno de nuestros sueños. La responsabilidad hacia nuestros clientes es el eje principal de nuestro desarrollo y lo que nos motiva a cumplir nuestros acuerdos. Porque entre ellos y nosotros, existe una relación de confianza.

**b. Honestidad:** Tenemos la verdad como premisa en cada uno de nuestros actos. Lo más importante para nosotros es ser coherentes, como una muestra de respeto a nuestros clientes y a nosotros mismos.

**c. Trabajo en Equipo:** Contamos con el mejor equipo que trabaja en forma constante y unida, pensando siempre en nuestros clientes.

**d. Innovación:** Para nosotros es importante la renovación, el esforzarse constantemente para ser mejor cada día.

### **3.4. Alineamiento estratégico de la Visión, Misión y Valores de la unidad de negocio de Microseguros**

Los valores de la empresa soportan la visión a través del compromiso y honestidad, dado que el trabajo del equipo de personas involucradas se realiza con responsabilidad y coherencia para cumplir con el objetivo señalado en la visión “Ser la unidad de negocio líder en Microseguros”. Asimismo, el trabajo en equipo pensando siempre en el cliente; soportan al objetivo de brindar protección a las personas de bajos ingresos. Finalmente la innovación; mecanismo que permitirá contar con altos estándares de servicio y productos, factor importante en el desarrollo del plan estratégico.

La misión propuesta se encuentra alineada a la visión de la unidad de negocio, debido a que presenta el desarrollo de productos de “fácil acceso”, como mecanismo para brindar protección a las personas de bajos ingresos soportando de esta manera el objetivo señalado en la Visión. Asimismo, la misión señala brindar diferentes opciones y un alto nivel de servicio, en concordancia con el objetivo de innovación y servicio señalado en la Visión.

# CAPÍTULO IV

## 4. Análisis externo

### 4.1. Tendencias de las variables del entorno

#### 4.1.1. Análisis Político-Gubernamental

##### a. Variable Incentivo del Gobierno al desarrollo de la Microempresa

El gobierno impulsa el desarrollo de la microempresa a través de medidas tales como la anunciada en diciembre del 2014 referida a la “Ley de Reactivación de la Economía” en la cual establece la recuperación anticipada del Impuesto General a las ventas para la compra de equipos para las Microempresas.

Asimismo, el Ministro de la Producción Piero Ghezzi en entrevista para el Diario Perú 21 realizada en marzo del 2015 señala *“En el caso de las informales pequeñas, creemos que uno de los pilares más importantes para el desarrollo económico es el aumento de la productividad y, particularmente en el caso de la microempresa informal, es la transferencia tecnológica.”*<sup>1</sup>

Es así que a través del “CITE”, se promoverá la transferencia tecnológica a las MYPES de tal manera que mejoren su productividad.

<sup>1</sup> “Piero Ghezzi: El sector privado va a forzar la continuidad”. En: **Perú21**. [en línea]. (PE): 15/03/2015. [citado 04 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://peru21.pe/economia/piero-ghezzi-sector-privado-va-forzar-continuidad-2214305>

El impulso a las Microempresas formaliza indirectamente el segmento de los Microseguros y brinda facilidades de acceso para ofrecer diversos productos de protección que anteriormente eran no alcanzables a los microempresarios por diversas razones.

Con ello se hace más atractivo presentar las propuestas de Microseguros a los microempresarios y emprendedores del país.

### b. Variable Evolución de la Microempresa

Según el último informe MYPE Estadística de la Micro y Pequeña Empresa elaborado por el Ministerio de la Producción<sup>2</sup> la microempresa representa el 94,6% (1'439,778) del empresariado nacional, la pequeña empresa es el 4,6% (70,708 empresas) y la mediana empresa el 0,2% (2,520 empresas).

**Tabla 4.1: Empresas formales, según segmento empresarial**

Estrato empresarial <sup>1</sup>	Nº de empresas	%
Microempresa	1 439 778	94,6
Pequeña Empresa	70 708	4,6
Mediana empresa	2 520	0,2
<b>Total de mipymes</b>	<b>1 513 006</b>	<b>99,5</b>
Gran Empresa	8 306	0,5
<b>Total de empresas</b>	<b>1 521 312</b>	<b>100,0</b>

<sup>1/</sup> El estrato empresarial es determinado de acuerdo con la Ley N° 30056. Se considera gran empresa a aquella cuyas ventas anuales son mayores a 2 300 UIT.

Fuente: MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **Las MYPES en cifras 2013**. [en línea]. Lima: PRODUCE, 2013. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

<sup>2</sup> MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **Las MYPES en cifras 2013**. [en línea]. Lima: PRODUCE, 2013. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

Asimismo, las empresas con ventas menores o iguales a 13 UIT representan el 54,7% del empresariado, y en el extremo superior las empresas con ventas mayores a 1700 UIT representan tan solo el 0,2%. Las MIPYMES representan el 99,5% del empresariado nacional.

**Tabla 4.2: MIPYMES formales, según rango de ventas**

Rango de ventas anuales (UIT)	Mipymes		
	Número	Part. %	Acumulado
[0 - 2]	441 178	29,2	29,2
<2 - 5]	139 578	9,2	38,4
<5 - 13]	246 301	16,3	54,7
<13 - 20]	370 068	24,5	79,1
<20 - 25]	40 362	2,7	81,8
<25 - 50]	103 914	6,9	88,7
<50 - 75]	43 185	2,9	91,5
<75 - 100]	25 973	1,7	93,2
<100 - 150]	29 219	1,9	95,2
<150 - 300]	33 306	2,2	97,4
<300 - 500]	16 744	1,1	98,5
<500 - 850]	11 457	0,8	99,2
<850 - 1700]	9 201	0,6	99,8
<1700 - 2300]	2 520	0,2	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 513 006</b>	<b>100,0</b>	

Nota: El tamaño empresarial es determinado en base a la Ley N° 30056  
Fuente: MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **Las MYPES en cifras 2013.**  
[en línea]. Lima: PRODUCE, 2013. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat.  
Disponible en: <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

Según el padrón RUC de la SUNAT, se han identificado 1'513,006 pymes, equivalentes a un incremento de 4,3% respecto al año anterior, las que cumplen con los siguientes criterios:

(i) Que en el año bajo análisis la empresa haya tenido RUC vigente, (ii) que haya registrado ventas, (iii) que perciba rentas de tercera categoría, (iv) que la actividad económica declarada sea distinta de la intermediación financiera, administración pública y defensa, hogares privados con servicio doméstico, otras actividades de

servicios comunitarios, sociales y personales y organizaciones y órganos extraterritoriales.

Este informe también señala que entre el 2009 y el 2013 la tasa de crecimiento fue de 7.9% cuya tendencia va de la mano con el crecimiento de la economía a tasas de 5,5% promedio en los últimos 5 años.

El 96,1% de las miPYMES formales tienen hasta cinco trabajadores. Sin embargo, esta proporción varía de acuerdo con el estrato empresarial: el 98,3% de las microempresas, 53.5% de las pequeñas empresas y 18.6% de las medianas empresas tienen como máximo

Cinco trabajadores. La importancia de las miPYMES en términos de empleo está más vinculada al gran número de empresas que existen de manera agregada que a su capacidad individual para contratar trabajadores.

Respecto a su ubicación geográfica Lima y Callao concentra más de la mitad de las miPYMES formales. Además, existe un predominio de las regiones de la costa en cuanto a su concentración de miPYMES. Ello guarda relación con el acceso a mercados más amplios, así como el mayor acceso a servicios y bienes públicos en esas regiones.

Los trabajadores «involucrados» en MYPES (empleados y/o microempresarios) tienen ingresos promedio

mensuales de hasta 524 Nuevos Soles, lo que los coloca dentro del NSE C, el cual incluye a familias con ingresos hasta 1352 Nuevos Soles. Sin embargo, solo 25% de las MYPES están formalizadas y únicamente 7% tiene a sus trabajadores en el Régimen Laboral Especial creado por la Ley 28015.

Esto quiere decir que no tienen acceso a la seguridad social, están marginados de los servicios públicos indispensables para la prevención y la protección de su salud, atención por maternidad y accidentes de trabajo. Se observa que los independientes calificados obtienen mayores ingresos que los no calificados, pues su ingreso mensual es de aproximadamente 926 Nuevos Soles; mientras que el de los independientes rurales no calificados es solo 200 Nuevos Soles.

En esta situación influye también el que los trabajadores calificados se ubican principalmente en las áreas urbanas en las cuales los habitantes tienen mayores ingresos per cápita que en las rurales. Por otro lado, el ingreso promedio que se obtiene en la microempresa es menor aquel conseguido por los independientes calificados.

Por consiguiente, las microempresas representan el 95.2% de las empresas y da empleo a más de 6300 mil peruanos, es decir el 80% de la PEA. Es decir, existe un amplio mercado potencial que se encuentra en desarrollo

lo cual permitirá crear productos masivos y de acuerdo a sus necesidades.

Estamos asumiendo un escenario conservador de crecimiento de las PYMES para los próximos años, estimando que tendrá un crecimiento de 4% anual.

### **c. Variable Inclusión Social**

Según el “Proyecto de Presupuesto General de la República” para el año 2015, se observa un presupuesto mayor al 40% orientado a sectores vulnerables del país. Además se observa énfasis en salud, educación, nutrición así como protección social a través de diversos programas sociales. La apuesta central del presupuesto apunta a la inclusión social que es un objetivo central del gobierno”.<sup>3</sup>

Por consiguiente, la política de inclusión social del gobierno es un factor clave a considerar para la empresa, política social que deberá servir como un escalón para que las personas que conforman el grupo de familias de extrema pobreza, tengan la oportunidad de conformar su pequeña empresa micro empresa, con impacto en sus ingresos y por ende a identificar nuevas necesidades que deberán ser captadas por los Microseguros.

<sup>3</sup> ANDINA AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS. **Proyecto de presupuesto del 2015 apunta inclusión social en el país (ampliación)**. Lima: ANDINA, 2014. [citado 04 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-proyecto-presupuesto-del-2015-apuntala-inclusion-social-el-pais-ampliacion-522758.aspx>

Es por ello que este factor de inclusión social y el político están estrechamente relacionados, ya que la herramienta clave para la inclusión social de los sectores en situación de pobreza y de pobreza extrema es la MYPE (micro y pequeña empresa).

#### **d. Variable Índice de Aceptación del Gobierno:**

La aceptación del gobierno a mayo del 2015 presenta una disminución importante y según Ipsos Perú presentan los niveles más bajos de aprobación debido a las denuncias por corrupción.

La pérdida de confianza y la desaceleración de la economía han ocasionado la caída de la sensación de progreso en la población.

Si bien la percepción de la ciudadanía es negativa hacia la marcha del país, la gran mayoría sigue sintiendo el progreso a nivel personal y se muestra optimista con relación a su futuro. Así, el 43% considera que está progresando y el 51% piensa que estará mejor en un año.

Se puede concluir que la crisis de confianza que hoy tiene la población se sustenta de manera significativa en la situación política.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> IPSOS APOYO. **Cuesta abajo**. [en línea]. Lima: IPSOS, 2015. [citado 10 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/opinion\\_data/6200615INF\\_V2\\_15Jun15.pdf](http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/opinion_data/6200615INF_V2_15Jun15.pdf)

El nivel de confianza genera un mayor impulso a través de inversiones. Este factor es de suma importancia para la empresa porque tiene un impacto en el desarrollo de los segmentos de menos recursos.

#### **4.1.2. Análisis económico**

##### **a. Variable Proyección Económica PBI:**

Las perspectivas de crecimiento del PBI para el 2015 presentaran una reducción respecto años anteriores. Los analistas económicos esperan que el PBI llegue a 3.5%, el sistema financiero lo sitúan en 3.0% y las empresas no financieras en 3.5%.

Aunque se mantiene la expectativa de crecimiento del PBI cerca del 6% para el 2016, en la medida que en dichos años se desembolsarán los montos de inversión más significativos en una serie de mega proyectos de infraestructura y el sector minero alcanzará niveles de producción máximos debido a proyectos como Toromocho, Constancia, Las Bambas y Cerro Verde.

La recuperación gradual de la economía mundial, en especial, de economías avanzadas como EE.UU, Japón y la Zona Euro, será el motor externo que impulse el crecimiento de la economía peruana entre el 2016-2019.

El volumen total exportado crecerá, en promedio, 8,2% en el periodo 2015-2017 ante el inicio de importantes

proyectos cupríferos que permitirán duplicar el nivel de producción del 2013 hacia el 2017.

La inversión privada en megaproyectos de infraestructura, principalmente, bajo la modalidad de Asociaciones Público-Privadas (APPs), crecerá en torno a 30% anual en términos reales en el periodo 2015-2017.

En cuanto a la inversión en minería, ésta bordearía los US\$ 7,000 millones por año en promedio en el periodo 2015-2017, por debajo del máximo histórico alcanzado en el 2013 (US\$ 9,724 millones) pero aproximadamente 40% superior al promedio 2007-2013. Esta reducción en la inversión minera es parte de una tendencia mundial en un contexto de menores precios de metales; así, de acuerdo a estimados de Morgan Stanley<sup>16</sup>, la inversión mundial en minería caería 12% en promedio en el periodo 2015-2017.

En el caso peruano, el ritmo de reducción sería menor a la tendencia mundial en vista de las ventajas comparativas que muestra respecto de otros países, en términos de costos de producción.

Se espera que la inversión privada en sectores no transables como retail, inmobiliario, servicios y otros, crezca a un ritmo promedio anual de 9,8% en el periodo 2015-2017; esto como reflejo del dinamismo del consumo interno y el proceso de convergencia en

sectores con tamaños de mercado aún reducidos en comparación a otros pares regionales y que, por lo tanto, plantean importantes retornos para la inversión.

Por consiguiente, la estabilidad y confianza económica son necesarias para poder contar con el contexto que permita el desarrollo de los microempresarios actuales y los que están por crearse como resultado de la inclusión social y el mismo desarrollo económico del país.

Si la situación económica se mantiene dentro de estos los rangos permisibles de desarrollo y crecimiento, los microempresarios y pequeños empresarios se sentirán seguros y tranquilos, generando mayores ingresos propios del flujo de operaciones y crecimiento del mercado; situación que la empresa deberá identificar en cada uno de los nichos de mercado para lograr sus objetivos y metas propuestas. Para el proyecto estamos considerando un escenario conservador de un crecimiento del PBI del 4% en promedio para el periodo 2015-2019.

**b. Variable Tipo de Cambio:**

En mayo del 2015, los analistas económicos y el sector financiero consideran que la moneda nacional se depreciará con respecto al dólar a finales del 2015, pasando para los primeros de S/3.20 a S/3.5 y el otro grupo considera de S/3.20 a S/3.22

Este contexto se debe a las menores inversiones en minería y el efecto de la corriente del El Niño, que se viene de moderado a fuerte, con impacto principalmente en los sectores del agro y pesca.

Con la finalidad de contrarrestar lo indicado, el gobierno viene realizando medidas con la finalidad de recuperar la economía, tales como el incremento de la inversión pública, impulsos fiscales, reducción del encaje, entre otros.

Según proyecciones de Reuter y Bank of América para el 2015 el tipo de cambio se ubicaría entre S/. 3.25 y S/. 3.30 aproximadamente, incremento que impactará en las exportaciones e inversiones.

La reactivación de la economía americana y el posible aumento de su tasa de interés de referencia generarían la salida de capitales golondrinos, que se encuentran alojados en el Perú, lo cual genera el alza de la divisa. Sin embargo, un tipo de cambio mayor podría atraer otras inversiones que se verían interesadas por las ganancias asociadas a la conversión del Dólar a Nuevos Soles; pero es probable que este capital no regrese, dado que sean paralizado los proyectos mineros, sumado ello a los problemas políticos.

Por el sector de seguros, el tipo de cambio para el periodo, se ubica dentro de los rangos permisibles y aceptables.

### **c. Variable inflación:**

Según el reporte multianual 2014 del MEF la Inflación será en promedio 2% para el 2015-2017. La tasa de inflación en 2014 se ubicó en 3.2 por ciento reflejando principalmente alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. Sin embargo, la inflación sin alimentos y energía, es decir descontando el impacto de estos rubros de alta volatilidad de precios, se ubicó en 2.5 por ciento.

Se mantiene la previsión que la inflación alcanzará la tasa de 2 por ciento en el horizonte de proyección 2015-2016. Este escenario considera que no habría presiones inflacionarias de demanda en el horizonte de proyección y que las expectativas de inflación se mantendrían dentro del rango meta con una tendencia decreciente hacia 2 por ciento.

Las expectativas inflacionarias se han incrementado ligeramente, los analistas económicos y del sistema financiero coinciden en que el índice sería de 2.9%, mientras que las empresas no financieras lo posicionan en un 3.0%.

Consideramos que la inflación promedio para el periodo, se ubica dentro de los rangos normales y permisibles para la industria.

### **4.1.3. Análisis legal**

Dentro del marco legal analizaremos el entorno legal de la microempresa y la normatividad de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

#### **a. Variable entorno legal microempresa**

En el caso de la microempresa, el Congreso de la República promulgo en julio del 2003 la Ley N° 28015 “Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa”. Esta ley asigna al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA) como encargado de establecer el marco legal para la promoción de la competitividad y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (MYPE); el de definir las políticas nacionales de promoción de la MYPE y coordinar con las entidades del sector público y privado la coherencia y complementariedad de las políticas sectoriales. Fuente: Marco Legal e Institucional para las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú. Diciembre 18, 2006.<sup>5</sup> /)

Por consiguiente, la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa promueve la competitividad, formalización y desarrollo de las micro y pequeñas empresas para incrementar el empleo sostenible, su productividad y rentabilidad, su contribución al Producto Bruto Interno, la ampliación del mercado interno y las exportaciones y su

<sup>5</sup> MI EMPRESA PROPIA. **Marco Legal e Institucional para las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú**. [en línea]. Lima: MEP, 2015. [citado 10 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.mep.pe/marco-legal-e-institucional-para-las-micro-y-pequenas-empresas-en-el-peru/>

contribución a la recaudación tributaria. Favorece por tanto su desarrollo económico y el de sus trabajadores.

#### **b. Variable entorno legal de seguros**

Por otro lado, la SBS a través de la Ley No 26702 del Texto Concordado de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros en su artículo 318 indica lo siguiente:

“La SBS como regulador del sistema financiero y de seguros, tal cual también lo señala en su misión, orienta este esfuerzo a una mayor inclusión microfinanciera (“Misión: Proteger los intereses del público, cautelando la estabilidad, la solvencia y la transparencia de los sistemas supervisados, así como fomentar una mayor inclusión financiera y contribuir con el sistema de prevención y detección del lavado de activos y del financiamiento del terrorismo.”); para ello cambia de Superintendencia Adjunta de Banca a la Superintendencia Adjunta de Banca y Micro Finanzas con el objetivo de brindar el marco legal para el desarrollo de las microfinanzas y por ende otorgar apoyo a las instituciones microfinancieras de los sectores menos favorecidos para su acceso al crédito; es decir, inclusión de aquellos sectores que no tenían acceso a estos servicios.

En febrero 2007 mediante Resolución SBS N° 215-2007 se aprueba el Reglamento de Microseguros que establece las condiciones para el adecuado uso de estos seguros con la finalidad de incrementar su penetración y desarrollo en los sectores de bajos ingresos, como un adicional al esfuerzo dedicado al desarrollo de las Microfinanzas.

El documento establece un concepto legal del Microseguro, señalando que “Es un tipo de seguro masivo, de bajo costo y de cobertura reducida, con la finalidad de brindar protección efectiva a las personas naturales y microempresarios, frente a la ocurrencia de riesgos humanos o patrimoniales que les afecten”.

Los Microseguros cumplen ciertas características que ameritan ser mencionadas según el artículo 3° de la Resolución de la SBS, con ello limita y determina el campo de acción de éstos, los cuales serán ofrecidos por empresas aseguradoras autorizadas por la SBS con “coberturas que no podrán exceder de los diez mil Nuevos Soles y con una prima mensual no mayor a diez Nuevos Soles mensuales, o su equivalente en moneda extranjera en ambos casos”.

Así mismo es importante señalar, entre las principales características, que los seguros podrán ser ofrecidos por un comercializador (persona natural o jurídica), con la que la empresa de seguros ha suscrito un contrato de

comercialización para la contratación de seguros individuales; en virtud del cual, adquiere la condición de facilitador de la empresa de seguros frente al asegurado.

Esta forma de distribución es clave porque con este esquema es posible llegar a la población de bajos recursos de forma más directa, simple y con bajos costos para la empresa aseguradora. Por otro lado, al normar que la póliza debe ser simple y la solicitud-certificado debe ser redactada en lenguaje simple y sencillo, se facilita la accesibilidad e interacción con los usuarios, evitando así confusiones y desconfianza del cliente ante los servicios ofrecidos.

Además, la Resolución indica que ante la ocurrencia de un siniestro, el reclamo deberá ser presentado al contratante o comercializador del seguro, en este caso el comercializador tramitará el pago de la indemnización correspondiente ante la empresa de seguros (el pago de indemnización es exigible dentro del plazo de diez días de recibida la documentación de sustento).

Entonces, es en este contexto legal que la microempresa se desarrolla, a través de normas que buscan su formalización como empresa, normas que regulan y desarrollan las microfinanzas y el soporte legal de los seguros para este segmento de mercado de bajos recursos; ello genera confianza en los clientes

potenciales al tener reglas sencillas, beneficios claros y soporte legal en cada una de las operaciones realizadas.

### **c. Variable Ley de Reforma de las AFP**

El 19 de julio del 2012 se promulgó la ley de reforma de AFPs la que indica que el Sistema Privado de Pensiones (SPP), provee obligatoriamente a sus afiliados las prestaciones de jubilación, invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio. Indica también que el trabajador que se incorpora al SPP, es afiliado a la AFP que ofrezca la menor comisión, por la administración de los fondos y añade que se aplicará la tasa de aporte obligatorio, a quienes reciban ingresos mensuales mayores a 1,5 remuneraciones mínimas vitales y que será obligación del empleador retener los aportes entre otros.

En diciembre de 2012, se llevó a cabo la primera licitación de nuevas afiliaciones al Sistema Privado de Pensiones en Perú, siendo adjudicado a AFP Habitat Perú. A partir de este resultado, Afp Habitat espera recibir a unos 700.000 afiliados en dos años. Las comisiones ofertadas fueron: 0,47% sobre la remuneración mensual asegurable (comisión sobre el flujo) y 1,25% anual por la administración del saldo acumulado (comisión sobre el saldo).

Asimismo, en diciembre del 2014 se realizó la segunda licitación de nuevas afiliaciones siendo ganador por

segunda vez AFP Habitat Perú con una comisión de 0.38% sobre flujo y 1.25% por el saldo.

En el Artículo 52º, la ley se refiere a la prestación del seguro de invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio en el SPP, denominado seguro previsional e indica que será otorgado por las compañías de seguros bajo la modalidad de licitación pública organizado por la SBS. En el mes de setiembre del 2013 la SBS otorgó la buena pro a: Rímac Seguros, Ohio National Seguros de Vida, aseguradora estadounidense que opera en Chile desde el 2000, ganó otros dos tramos, al igual que Vida Cámara, empresa dedicada a los seguros que forma parte del holding chileno ILC, que también opera la AFP Habitat en nuestro país. Rigel Perú, propiedad de la chilena Rigel Seguros de Vida, que en marzo obtuvo la autorización del regulador del mercado chileno para constituir una subsidiaria en el Perú.

La segunda licitación de los seguros previsionales llevada a cabo en diciembre del 2014 otorgó la buena pro a RIMAC, Pacífico, La Positiva, Interseguro, Ohio y Vida Cámara; de las cuales únicamente RIMAC se adjudicó dos franjas. La tasa de seguro 1.33%.

La reforma de AFP ha dividido la cartera de afiliados en siete fracciones, de modo que las aseguradoras manejarán tanto las obligaciones como los derechos de manera conjunta. Así, cuando un afiliado requiera una

pensión, esta se dividirá en siete partes y cada compañía tendrá que asumir la parte que le corresponda.

En general esta nueva ley de la reforma de AFPs promueve el ingreso de nuevas compañías de seguros y tendrá impacto en las compañías de seguros que ofrecen seguros previsionales (seguro de invalidez, sobrevivencia y gastos de sepelio).

Por consiguiente, la ley de reforma de Afps, relacionada a los seguros, es beneficioso para aproximadamente 5 millones de usuarios, dado que el descuento por estos conceptos, será menor que el que se viene realizando en la actualidad por las compañías de seguros.

Consideramos que para el desarrollo de nuestro planeamiento, el entorno legal y regulatorio, se mantendrá estable en el periodo.

#### **4.1.4. Análisis cultural**

##### **a. Variable pobreza**

Según el INEI alrededor de dos millones 79,000 peruanos salieron de la pobreza entre el 2011 y 2014, lo que representa un retroceso de 8.1 puntos porcentuales, al pasar de 30.8% a 22.7%.

En el mismo periodo alrededor de 935,000 peruanos dejaron de ser pobres extremos, con lo cual la pobreza

extrema se redujo en 3.3 puntos porcentuales (de 7.6% a 4.3%).

El INEI también reportó que la pobreza se redujo a 22.7% en el 2014 (289,000 peruanos dejaron de serlo), considerando un 23.9% en el 2013.

De esta manera la pobreza reflejó una contracción de 1.2 puntos porcentuales en el 2014, continuando con la tendencia favorable de los últimos años y pese al estancamiento de la reducción de la pobreza en América Latina desde el 2012. (Según estudios de CEPAL).

Es de mencionar, que la pobreza rural se situó en 46% en el 2014, siendo 48% en el 2013. Por su parte la extrema pobreza se redujo de 4.3% en el 2014 frente a los 4.7% en el 2013, permitiendo que 107,000 peruanos abandonen dicha situación de carencia.

Por otro lado, la pobreza extrema en la zona rural del país se situó en 14.6% el 2014 frente a los 16% en el 2013, lo que significó 103,000 pobres extremos menos.

Durante el 2014 la mayor reducción de la pobreza extrema se dio en la sierra y selva, especialmente en los dos últimos años. En la sierra bajó de 10.5% a 9.2% de la población y en la selva de 6.9% a 6.1%, la mayor proporción de pobres extremos residen en la sierra, en

tanto que en la costa la pobreza extrema subió ligeramente en el 2014 y pasó de 0.8 a 0.9%

**Tabla 4.3: Población en situación de pobreza monetaria: 2004-2013**  
(Según ámbito geográfico)

(Porcentaje respecto del total de población de cada año y ámbito geográfico)													
Ámbito Geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013			
										Estimación	Intervalo de confianza al 95%		CV (%)
											Inferior	Superior	
<b>Total</b>	58.7	55.6	49.2	42.4	37.3	33.5	30.8	27.8	25.8	23.9	23.0	24.8	1.9
Lima Metropolitana	44.6	42.4	32.7	25.1	21.7	16.1	15.8	15.6	14.5	12.8	11.2	14.5	6.6
Resto País	64.7	61.2	56.3	50.0	44.2	41.2	37.4	33.3	30.9	29.0	28.0	30.0	1.8
<b>Área de residencia</b>													
Urbana	48.2	44.5	37.0	30.1	25.4	21.3	20.0	18.0	16.6	16.1	15.1	17.1	3.1
Rural	83.4	82.5	79.3	74.0	68.8	66.7	61.0	56.1	53.0	48.0	46.2	49.7	1.9
<b>Región natural</b>													
Costa	48.6	44.4	36.4	29.3	25.3	20.7	19.8	17.8	16.5	15.7	14.5	17.0	4.0
Sierra	70.0	67.7	63.0	58.1	53.0	48.9	45.2	41.5	38.5	34.7	33.2	36.3	2.3
Selva	70.4	70.1	65.5	55.8	46.4	47.1	39.8	35.2	32.5	31.2	29.0	33.3	3.6
<b>Dominio geográfico</b>													
Costa urbana	50.8	43.2	37.6	31.7	27.4	23.7	23.0	18.2	17.5	18.4	16.6	20.3	5.1
Costa rural	69.3	66.9	62.3	53.8	46.6	46.5	38.3	37.1	31.6	29.0	23.6	34.4	9.5
Sierra urbana	46.9	44.0	37.1	31.8	26.7	23.2	21.0	18.7	17.0	16.2	14.3	18.0	5.8
Sierra rural	86.7	85.4	83.1	79.2	74.9	71.0	66.7	62.3	58.8	52.9	50.8	55.0	2.0
Selva urbana	59.4	58.4	54.6	44.0	32.7	32.7	27.2	26.0	22.4	22.9	20.2	25.6	6.0
Selva rural	81.5	82.4	77.3	69.2	62.5	64.4	55.5	47.0	46.1	42.6	39.0	46.2	4.3

**Nota técnica:** Las estimaciones de los indicadores provenientes de la Encuesta Nacional de Hogares - ENAHO - han sido actualizadas teniendo en cuenta los factores de ponderación estimados en base a los resultados del Censo de Población del 2007, las cuales muestran las actuales estructuras de la población urbana y rural del país. La ENAHO tiene como objetivo medir las condiciones de vida de la población y en el marco de la actualización metodológica de la estimación de la

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Nacional de Hogares.

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Población en situación de pobreza según ámbitos.** [en línea]. Lima: INEI, 2014. [citado 07 agosto 2015]. Microsoft Excel. Disponible en: [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden-1\\_4.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden-1_4.xls)

Por consiguiente, la reducción de la pobreza urbana se debe por la mejora del empleo e ingresos de los hogares debido al crecimiento económico. La reducción de la pobreza rural se sustenta por incremento del financiamiento de iniciativas gubernamentales para dichas zonas, tales como el programa JUNTOS, y la mayor inversión en educación, salud y saneamiento, entre otros. Asimismo, se proyecta que la pobreza continuará disminuyendo. (Fuente: INEI). Esta

tendencia es favorable para los clientes como las empresas.

## **b. Variable empleo**

La variación anual del empleo en empresas privadas formales de 10 y más trabajadores del Perú urbano en diciembre del 2014 fue de 1,7% producto del desenvolvimiento positivo de la mayoría de las ramas de actividad económica excepto la industria manufacturera. Con este resultado se registraron 61 meses consecutivos con variaciones anuales positivas del empleo. De otro lado, en el periodo anualizado enero – diciembre 2014 el empleo formal en el Perú urbano se expandió en 1,9%.

La variación del empleo en Lima metropolitana fue de 1,6% diciembre 2014 vs. Diciembre 2013, en tanto que en el conjunto de las principales ciudades del interior del País que conforman el resto urbano fue 1,9%.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. **Avance de los resultados de la encuesta nacional de variación mensual del empleo (ENVME), Diciembre 2014.** [en línea]. Lima: MINTRA, 2015. [citado 03 agosto 2015].  
Adobe Acrobat. Disponible en:  
[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones\\_dnefp/2014/AVANCE\\_ENVME\\_DICIEMBRE\\_2014.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnefp/2014/AVANCE_ENVME_DICIEMBRE_2014.pdf)

**Tabla 4.4: Variación anual del empleo En empresas privadas formales de 10 a más trabajadores, según ámbito geográfico y rama de actividad económica: Diciembre 2014 / Diciembre 2013 (Porcentaje)**

Ámbito geográfico / Rama de actividad económica	Distribución de trabajadores 1/	Enero 2014 - Diciembre 2014 / Enero 2013 - Diciembre 2013	Variación anual Diciembre 2014/ Diciembre 2013
<b>Perú Urbano 2/</b>	<b>100,0</b>	<b>1,9</b>	<b>1,7</b>
Extractiva 3/	6,7	3,0	3,0
Industria Manufacturera	25,4	-1,5	-1,4
Comercio	17,5	2,6	0,0
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	8,8	2,7	1,9
Servicios 4/	41,7	3,1	3,9
<b>Lima Metropolitana 5/</b>	<b>100,0</b>	<b>1,9</b>	<b>1,6</b>
Extractiva 3/	2,2	-1,7	-2,6
Industria Manufacturera	24,8	-1,0	-0,8
Comercio	19,0	3,1	-0,1
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	9,2	2,8	1,6
Servicios 4/	44,8	2,9	3,8
<b>Resto Urbano 6/</b>	<b>100,0</b>	<b>1,8</b>	<b>1,9</b>
Extractiva 3/	19,2	4,9	5,2
Industria Manufacturera	27,0	-3,0	-3,2
Comercio	13,4	0,9	0,4
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	7,4	2,1	3,0
Servicios 4/	33,0	4,0	4,3

Fuente: MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. Avance de los resultados de la encuesta nacional de variación mensual del empleo (ENVME), Diciembre 2014. [en línea]. Lima: MINTRA, 2015. [citado 03 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones\\_dnpfp/2014/AVANCE\\_ENVME\\_DICIEMBRE\\_2014.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpfp/2014/AVANCE_ENVME_DICIEMBRE_2014.pdf)

Entonces, se observa que existe una tendencia favorable del empleo en el Perú de 1,7% en el mes de diciembre de 2014 respecto al mismo mes del año anterior y en Lima Metropolitana de 1,6% en las diferentes industrias. Estamos considerando un escenario conservador de crecimiento del empleo para los próximos 5 años a un nivel de 1.5% anual.

### c. Variable bienestar del hogar

El INEI presentó información sobre la evolución de la pobreza monetaria en 2014. En primer lugar, el informe técnico del INEI define a los pobres monetarios como “aquellas personas que residen en hogares cuyo gasto per cápita es insuficiente para adquirir una canasta básica de alimentos y no alimentos (vivienda, vestido, educación, salud, transporte, etc.). Son pobres extremos aquellos hogares cuyos gastos per cápita están por debajo del costo básico de la canasta de alimentos.

La pobreza monetaria se ha reducido desde el 2009 al 2014 pero los niveles de pobreza rural a pesar de su disminución aún son inaceptables.

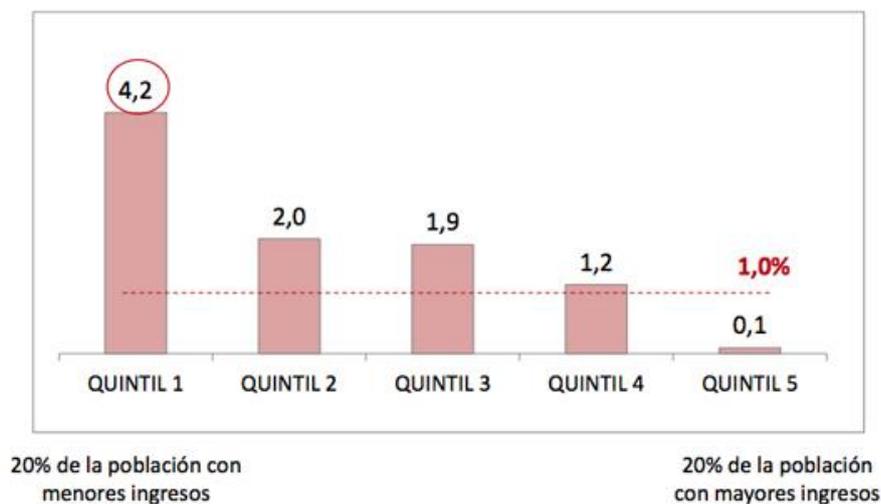
Como se muestra en la Tabla 4.5: Incidencia de la pobreza total 2009 – 2014 y el Gráfico 4.1: Variación porcentual del ingreso por quintiles 2014-2013.

**Tabla 4.5: Incidencia de la pobreza total: 2009 – 2014**  
**(Porcentaje respecto de la población total)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Urbana	21.3	20.0	18.0	16.6	16.1	15.3
Rural	66.7	61.0	56.1	53.0	48.0	46.0
Total	33.5	30.8	27.8	25.8	23.9	22.7
Costa	20.7	19.8	17.8	16.5	15.7	14.3
Sierra	48.9	45.2	41.5	38.5	34.7	33.8
Selva	47.1	39.8	35.2	32.5	31.2	30.4
Lima	16.1	15.8	15.6	14.5	12.8	11.8

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014**. [en línea]. Lima: INEI, 2015. [citado 09 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobreza2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobreza2014.pdf)

**Gráfico 4.1: Variación porcentual del ingreso por quintiles  
(Año 2014-2013)**



Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Evolución de la pobreza monetaria en el Perú al 2014.** [en línea]. Lima: INEI, 2015. [citado 07 agosto 2015].  
 Adobe Acrobat. Disponible en:  
[http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/evolucion\\_pobreza\\_2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_pobreza_2014.pdf)

Entonces, se puede observar que existe una tendencia favorable respecto a la reducción de la incidencia de la pobreza la cual ha disminuido a 15.3% en zona urbana y a 46% en zona rural. Siendo mayor la reducción del índice de pobreza en la zona de la sierra (33.8%). Este es un indicador de que la capacidad adquisitiva también se incrementa, por ende es positivo para el desarrollo del proyecto de Microseguros.

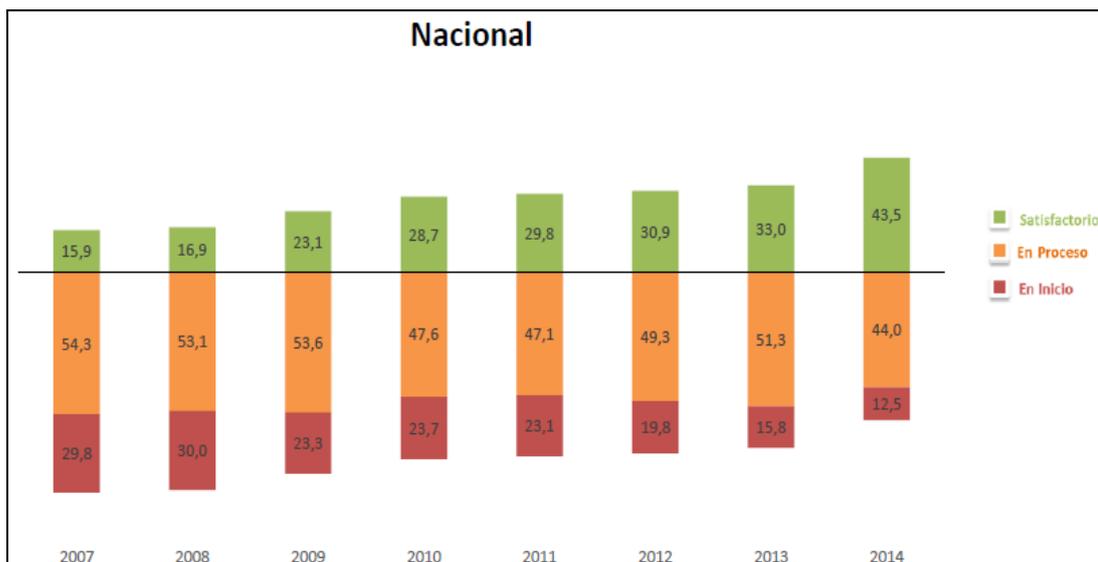
#### **d. Variable educación**

Nos encontramos rezagados en la calidad de educación. Se han desarrollado acciones para mejorar el nivel de calidad educativa, los resultados son todavía modestos, tal como se puede apreciar en el gráfico N° 4.2 “Comprensión lectora 2007-2014 niveles de logro” y N°

4.3 “Matemática 2007-2014 niveles de logro”, a través de la Unidad de Medición de la Calidad, identificando tres niveles:

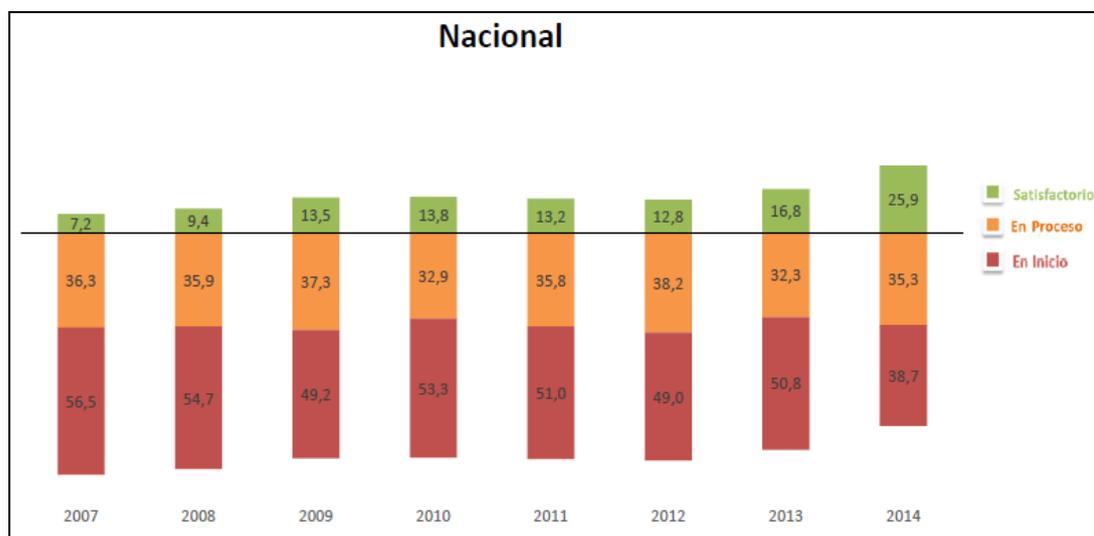
- Nivel 2: Satisfactorio, el estudiante logró los aprendizajes esperados para el grado y está listo para seguir aprendiendo, responde la mayoría de las preguntas de la prueba.
- Nivel 1: En Proceso, el estudiante no logró los aprendizajes esperados para el grado, se encuentra en proceso de lograrlo, pero todavía tiene dificultades.
- Debajo del Nivel 1: En Inicio, el estudiante no logró los aprendizajes esperados para el grado, se encuentra al inicio del desarrollo de sus aprendizajes, evidencia dificultades para responder incluso las preguntas más fáciles de la prueba.

**Gráfico 4.2: Comprensión lectora - Niveles de logro (Años 2007-2014)**



Fuente: OFICINA DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS APRENDIZAJE – MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Evaluación Censal de Estudiantes 2014 (ECE 2014)**. [en línea]. Lima: UMC – MINEDU, 2013. [citado 05 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://umc.minedu.gob.pe/?p=2338>

**Gráfico 4.3: Matemática - Niveles de logro  
(Años 2007-2014)**



Fuente: OFICINA DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS APRENDIZAJE – MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Evaluación Censal de Estudiantes 2014 (ECE 2014)**. [en línea]. Lima: UMC – MINEDU, 2013. [citado 05 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://umc.minedu.gob.pe/?p=2338>

Por consiguiente, se puede observar que la educación aún no se ha desarrollado dentro de los niveles esperados. Pero existe un avance significativo especialmente en comprensión lectora donde se ha mejorado en un 10.5% el nivel de logro respecto al 2013. Esta variable es importante dado que una buena educación permitirá sostener el crecimiento del país. Además la cultura de la prevención está directamente relacionada con el nivel educativo de la población.

#### **e. Variable salud y nutrición**

Hay un mayor acceso a los servicios de salud y educación materna, lo cual ha tenido un impacto favorable en la salud y nutrición (ámbito urbano). Sin embargo, la desnutrición crónica se concentra aún en áreas rurales, a pesar de intervenciones gubernamentales

que han contribuido a su reducción. Al igual que la pobreza, la incidencia de la desnutrición crónica infantil se concentra en áreas rurales según la tabla 4.6.

Por consiguiente, el acceso a la salud es uno de los servicios más demandados por la población pero de alto costo. El servicio es aún muy limitado. La desnutrición está muy relacionada a la pobreza y a su vez a la anemia por deficiencia de hierro, la cual incide directamente en la capacidad de aprendizaje de los niños, este factor implica que en sus planes de expansión a provincias la empresa encontrará en este factor una prioridad para las familias, las cuales preferirán invertir en este concepto antes que en micro seguros para otras necesidades

**Tabla 4.6: Indicadores de desnutrición en menores de 5 años de edad  
(Según ámbito geográfico)**

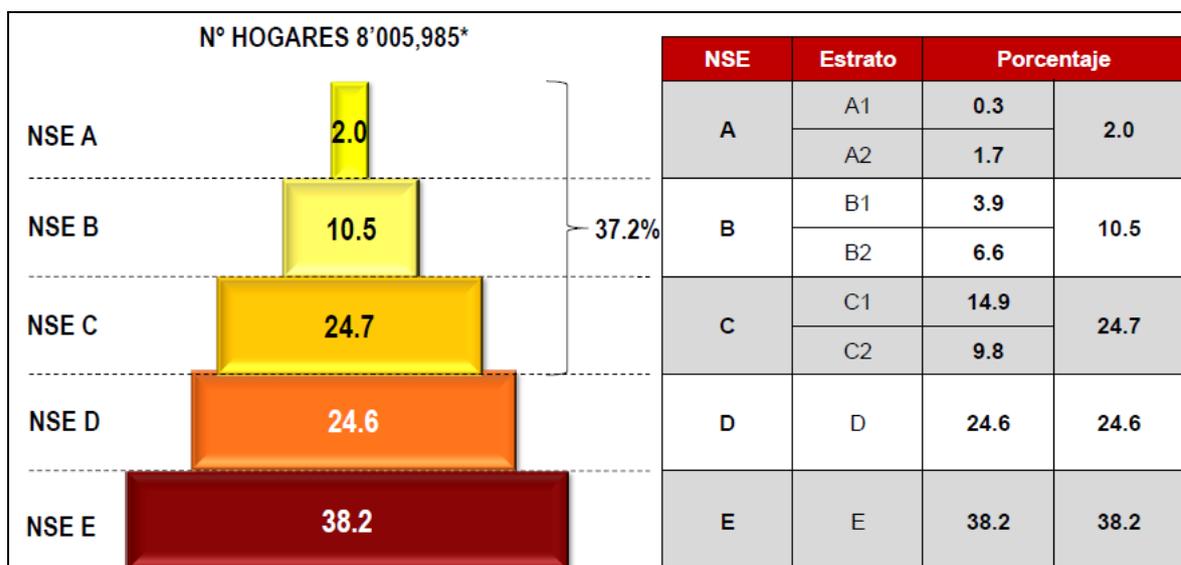
Ámbito geográfico	Con desnutrición crónica (Talla para la edad)		Con desnutrición aguda (Peso para la talla)		Con desnutrición global (Peso para la edad)		Número de niñas y niños
	Severa 1/	Total 2/	Severa 1/	Total 2/	Severa 1/	Total 2/	
<b>Área de residencia</b>							
Urbana	0,6	5,8	0,0	0,4	0,2	2,6	6 582
Rural	3,5	21,9	0,0	0,6	0,6	8,5	2 905
<b>Región natural</b>							
Lima Metropolitana 3/	0,1	2,6	0,0	0,1	0,0	0,5	2 453
Resto Costa	0,6	6,2	0,1	0,9	0,3	2,5	2 427
Sierra	2,6	17,8	0,1	0,4	0,4	7,1	3 006
Selva	2,8	16,8	0,0	0,7	0,6	8,3	1 600
<b>Departamento 4/</b>							
Amazonas	6,6	26,0	0,1	0,7	1,2	12,0	321
Áncash	2,8	14,6	0,0	0,2	0,4	4,9	785
Apurímac	2,7	22,1	0,2	0,5	0,7	8,5	256
Arequipa	0,4	4,1	0,0	0,0	0,0	1,7	665
Ayacucho	2,1	20,4	0,0	0,2	0,3	7,1	445
Cajamarca	3,7	24,9	0,2	0,5	0,6	8,6	926
Prov. Const. Del Callao	0,0	3,6	0,0	0,0	0,0	1,3	519
Cusco	1,2	12,9	0,0	0,2	0,4	7,1	765
Huancavelica	4,2	28,1	0,0	0,3	0,8	10,3	255
Huánuco	3,3	19,5	0,0	0,4	0,3	5,9	476
Ica	0,5	4,0	0,0	0,2	0,0	1,1	530
Junín	2,7	17,0	0,0	0,8	0,1	7,2	747
La Libertad	2,9	16,3	0,1	0,5	1,0	5,7	1 160
Lambayeque	1,3	10,4	0,0	2,0	0,5	4,4	739
Lima	0,3	2,8	0,0	0,1	0,0	0,9	4 757
Provincia de Lima 5/	0,2	2,3	0,0	0,1	0,0	0,6	4 123
Lima Provincias 6/	1,3	6,5	0,0	0,0	0,0	2,6	634
Loreto	2,3	18,2	0,1	0,8	1,0	9,9	975
Madre de Dios	0,9	7,5	0,0	0,8	0,5	4,8	101
Moquegua	0,3	3,3	0,0	0,3	0,0	0,7	77
Pasco	3,0	18,8	0,0	0,2	0,7	9,9	169
Piura	3,3	16,0	0,1	0,3	0,3	5,1	1 468
Puno	1,2	12,6	0,0	0,1	0,2	4,0	619
San Martín	1,3	11,4	0,0	0,6	0,2	6,7	577
Tacna	0,1	2,0	0,0	0,2	0,0	0,3	155
Tumbes	0,1	4,9	0,0	0,7	0,0	3,6	174
Ucayali	3,5	21,2	0,1	1,1	0,8	9,3	467
<b>Total 2014</b>	<b>1,5</b>	<b>10,7</b>	<b>0,0</b>	<b>0,5</b>	<b>0,3</b>	<b>4,4</b>	<b>9 487</b>

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. Perú Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (ENDES) 2014. [en línea]. Lima: INEI, 2015. [citado 11 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1211/pdf/Libro.pdf](http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1211/pdf/Libro.pdf)

## f. Variable Niveles Socio-Económicos: Característica y composición

El gráfico 4:4 nos muestra la distribución de hogares en el Perú de acuerdo a su nivel socio económico en urbano y rural.

**Gráfico 4.4: Distribución de hogares según NSE Perú: 2014**  
(Urbano + Rural)



Fuente: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Niveles Socioeconómicos 2014. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

APEIM (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados) ha realizado estudios referentes a la agrupación por niveles socio-económicos (NSE) de hogares y personas en el país.

Algunas definiciones de su estudio de agosto del 2014 se detallan a continuación:

**a. Hogar:** conjunto de personas que ocupan en su totalidad o en parte una vivienda, comparten las comidas principales y atienden en común otras necesidades vitales.

**b. Jefe de hogar:** a aquella persona, hombre o mujer, de 15 años a más, que aporta más económicamente en el

hogar o toma las decisiones financieras de la familia, y vive en el hogar.

**c. Ama de casa:** como la persona de 15 años o más, hombre o mujer, que toma las decisiones cotidianas de compra para la administración del hogar.

**d. Nivel socioeconómico de una persona u hogar:** no se define a partir de sus ingresos sino en función a un grupo de variables definidas a partir de estudios realizados por APEIM.

Las variables seleccionadas para construir el índice de Niveles Socioeconómicos (NSE) son:

- a. Tipo de Vivienda.
- b. Material predominante de la vivienda.
- c. Condición de la vivienda.
- d. Combustible utilizado para cocinar.
- e. Modalidad de acceso a servicios básicos.
- f. Uso de Internet.
- g. Equipamiento del hogar: Teléfono fijo, Computadora, Refrigeradora / Congeladora, Lavadora y Horno Microondas.<sup>7</sup>

De acuerdo con Ipsos – Apoyo en su estudio de niveles socioeconómicos Perú 2014, algunos hallazgos importantes y características de los

<sup>7</sup> ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles Socioeconómicos 2014**. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

diferentes niveles socio- económicos son las siguientes:

- a. Población Total 30´814,175 Perú.
- b. Población Urbana 23´575,760.
- c. Población Rural 7´238,415.
- d. En la pirámide socioeconómica el NSE A representa el 2%, el NSE B 10%, NSE C 25%, el NSE D 25% y el NSE E representa el 38%.
- e. En Lima el NSE A representa el 4.9%, el NSE B 18.8%, el NSE C 40.7%, el NSE D 26.2% y el NSE E 9.4%.
- f. En las grandes ciudades el NSE A representa el 2%, el NSE B 15%, el NSE C 31.4%, el NSE D 31.3% y el NSE E representa el 20.3%.

### **Perfil del Jefe del Hogar en Lima**

- a. El 28% de los jefes de hogar no se encuentra afiliado a ningún tipo de seguro de salud.
- b. El 68% de los jefes de hogar son casados o convivientes.
- c. El 88% de los jefes de hogar tienen hijos y son 3 en promedio.
- d. El 85% de los jefes del hogar cuenta con un trabajo actualmente. De ellos el 48% es dependiente y un 36% independiente
- e. El 55% de los jefes de hogar esta bancarizado.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> IPSOS APOYO. **Estadística Poblacional 2014**. [en línea]. Lima: IPSOS 2014. [citado 06 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Estadistica\\_poblacional\\_2014.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Estadistica_poblacional_2014.pdf)

#### **4.1.5. Análisis tecnológico**

Para el mercado asegurador y específicamente para microseguros es importante que los clientes utilicen con mayor frecuencia los canales digitales, tales como la web, chat y medios sociales, lo cual representa para las empresas de seguro un canal de atención y servicio, más económico y rentable que los canales tradicionales como son los de atención en agencias presenciales o por call center.

Debemos analizar si las condiciones tecnológicas son propicias para el crecimiento del uso de los canales digitales por los clientes. En ese sentido analizaremos el crecimiento del acceso a Internet de la población así como el crecimiento de los dispositivos celulares inteligentes que permiten acceso y uso a estos canales digitales.

##### **a. Variable crecimiento de Internet:**

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática en el trimestre enero-febrero-marzo 2014, de cada 100 hogares 89 tiene al menos un equipo de la Tecnología de Información y Comunicación (teléfono fijo, teléfono móvil, televisión por cable, Internet o computadora), lo que representó un crecimiento de 1,7 puntos porcentuales, en comparación con similar trimestre de 2013.

De acuerdo con Informe Técnico *Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los*

*Hogares*, trimestre enero-febrero-marzo de 2014, elaborado con los resultados de la Encuesta Nacional de Hogares, el mayor incremento se registró en los hogares cuyos jefes cuentan con educación primaria o menor nivel en 3,2 puntos porcentuales, seguido por los que tienen educación secundaria en 2,4 puntos porcentuales; lo que se explica ya que los hogares con jefes que tienen educación superior no universitaria y universitaria registraron coberturas de 98,1% y 98,9%, respectivamente; lo que determina que su crecimiento porcentual sea mínimo.

Lo anterior se detalla en las siguientes tablas 4.7 y 4.8:

**Tabla 4.7: Acceso a servicio de Internet, Cable y Teléfono Fijo  
(Porcentaje de hogares)**

<b>Servicios y bienes TIC</b>	<b>Oct-Nov-Dic 2013</b>	<b>Oct-Nov-Dic 2014 P/</b>	<b>Variación (Puntos porcentuales)</b>
<b>Telefonía fija</b>	27.2	25.5	-1.7
<b>Telefonía móvil</b>	83.1	86.0	2.9
<b>TV Cable</b>	34.4	35.2	0.8
<b>Computador</b>	32.8	30.8	-2.0
<b>Internet</b>	22.1	24.3	2.2

(P/=preliminar)

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares**. [en línea]. Lima: INEI, 2015. [citado 11 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico\\_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2014.pdf)

**Tabla 4.8: Hogares según condición de tenencia de tecnologías de la información y comunicación**

**(Último trimestre 2013 vs. Último trimestre 2014 en porcentaje)**

Condición de tenencia de TIC	Oct-Nov-Dic 2013	Oct-Nov-Dic 2014 P/	Variación (Puntos porcentuales)
Al menos una TIC	86.7	88.7	2.0
Ninguna	13.3	11.3	-2.0

(P/=preliminar)

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. **Estadísticas de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares**. [en línea]. Lima: INEI, 2015. [citado 11 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico\\_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_tecnologias-informacion-oct-nov-dic2014.pdf)

Los segmentos de menor ingreso no son la excepción, y ello debe ser considerado por la empresa al momento de definir los mecanismos de llegada a los microempresarios, ofreciendo facilidades de acceso, comunicación y consulta a través de los equipos tecnológicos que ofrece el mercado.

#### **b. Variable equipamiento**

Entre los internautas peruanos, el dispositivo más usado para entrar a Internet es el smartphone con un 43% de preferencia entre el público, según un estudio realizado por Datum Internacional. El estudio indica que en el país se sigue la tendencia mundial de auge en el acceso móvil a internet. El uso de PCs o laptops en casa sigue siendo importante y ha ido aumentando, aunque a un ritmo más lento que el Smartphone.

El estudio permitió establecer que actualmente el uso del Internet es mayor entre los más jóvenes, de niveles

socioeconómicos (NSE) medios y altos, de zonas urbanas y de Lima y Callao.

Sin embargo, Datum consideró que debido a la masificación de los dispositivos móviles con acceso a Internet y las inversiones en telecomunicaciones se puede esperar que en los próximos años haya un crecimiento importante de usuarios en los NSE más bajos y en provincias.

Asimismo, con la tenencia de dispositivos personales o en el hogar, Datum observó una intensificación en el uso de internet en días por semana, “Uno de cada tres peruanos usa Internet todos los días”. Las principales actividades en Internet tienen que ver con: (1) redes sociales y comunicación; (2) información; y (3) entretenimiento.

El Smartphone ha tomado importancia en la vida diaria de los profesionales alrededor del mundo. Es más, recientes estudios muestran que un gran porcentaje de ejecutivos consideran al Smartphone como una herramienta de trabajo de suma importancia para cerrar un negocio.

Por consiguiente, el creciente uso de estos dispositivos genera diversas oportunidades de negocios y en diversos sectores, los cuales deberán ser aprovechados por Protecta. Todo este crecimiento tecnológico señala que

existe una necesidad por parte del usuario de ser informado, un nuevo canal de llegada a los futuros clientes de la empresa.

La empresa debe desarrollar aplicaciones amigables y seguras que permitan tener al usuario informado de sus productos y poder realizar operaciones a través de la red, los usuarios siguen teniendo temor a los cajeros automáticos, tarjetas de crédito, todo aquello que puede ser clonado o sustraído.

#### **4.1.6. Análisis ecológico**

El gobierno a través del Ministerio del Ambiente ha desarrollado grandes esfuerzo logrando avances importantes tales como la creación del Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles – SENACE quien tiene como responsabilidad revisar y aprobar los Estudios de Impacto Ambiental detallado de alcance nacional.

Otro hecho importante ha sido el desarrollo de la COP 20, evento que convoco a 14,655 personas de la cuales 217 fueron ministros y jefes de estado, además es la organización de mayor participación indígena (110 representantes de organizaciones indígenas internacionales y 253 nacionales). Los resultados fueron muy positivos la meta fue la recaudación del Fondo Verde ascendente a US\$10,000 millones, superada en US\$200 millones.

El gobierno a través del Ministerio del Ambiente se encuentra realizando esfuerzos entorno a desarrollar la Agenda Nacional de Acción Ambiental AgendAmbiente 2015-2016 con el objetivo de convertirse en un instrumento de planificación ambiental de corto plazo y lograr acciones de las autoridades ambientales del nivel nacional, regional y local.

El gobierno a través del Ministerio del Ambiente, ha realizado esfuerzos entorno a desarrollar la Agenda Nacional de Acción Ambiental AgendAmbiente 2015-2016 con el objetivo de convertirse en un instrumento de planificación ambiental de corto plazo y lograr acciones de las autoridades ambientales del nivel nacional, regional y local.

Este documento recoge lo aprendido durante la implementación de la AgendAmbiente Perú 2013-2014, y se alinea al Plan Bicentenario, la Política Nacional del Ambiente, el PLANAA y los Ejes Estratégicos de Gestión Ambiental. Está estructurada en cuatro frentes temáticos y estratégicos: Diversidad Biológica, Cambio Climático, Calidad Ambiental y Gobernanza Ambiental, sobre las cuales se plantean resultados al año 2016.

El Perú afronta retos que podrían impedir su crecimiento económico sostenible tales como contrarrestar la degradación ambiental y desarrollar conciencia pública y capacidad institucional necesarias para asegurar que en el

futuro los aspectos ambientales sean tratados adecuadamente.

Los aspectos ambientales más importantes que enfrenta el país (FAO/Banco Mundial, 2000) son:

- a. La contaminación del agua, un problema extendido y profundo originado principalmente por las fuentes industriales (especialmente mineras, de harina de pescado y energéticas), aguas residuales domésticas sin tratamiento, y fuentes indiscriminadas (agroquímicas y escorrentías urbanas).
- b. Los problemas de contaminación del aire en los grandes centros urbanos, atribuidos principalmente al elevado número de vehículos, sistemas de transporte público deficientes, y una industria deteriorada por el tiempo con poco o ningún control de emisiones.
- c. Inadecuada disposición de residuos sólidos, de carácter problemático en las grandes ciudades del país.
- d. Deforestación, causada mayormente por el uso de bosques como tierras agrícolas, un problema creciente particularmente en los bosques tropicales de la Selva.
- e. Erosión de suelos, observada mayormente en las laderas orientales de la Sierra y que se atribuye al deficiente y/o inadecuado uso de tierras que son parcialmente fragmentadas y a la incipiente pobreza, pérdida de la cubierta forestal combinada con suelos poco profundos, lluvias abundantes y laderas escarpadas.
- f. Sobrepesca
- g. Pérdida de la biodiversidad

## **4.2. Impacto en clientes / proveedores de cada una de las variables del entorno**

### **4.2.1. Análisis político gubernamental**

El gobierno a través de sus diversas acciones tales como la creación de Ministerio de Inclusión Social, el Incremento en el presupuesto para los proyectos sociales, el incentivo a través del Ministerio de Trabajo y Promoción de la Micro y Pequeña Empresa entre otros evidencia su compromiso con el desarrollo de la Microempresa la que representa el 93.4% de las empresas en el Perú, y en general de las personas con menos recursos. La mejora de las microempresas permite que el sector de las microfinanzas se vea también favorecido con la demanda de financiamiento, la que va de la mano con los Microseguros. Esta tendencia continuará en los próximos años favoreciendo la economía de las pequeñas y medianas empresas así como de las familias de los segmentos C, D y E y por ende el incremento en el gasto convirtiéndose en una oportunidad para los clientes.

### **4.2.2. Análisis económico**

Según reportes del BCR, el país presenta una economía con crecimiento sostenido y se proyecta que continuará con índices superiores a 4% para los próximos años. Se estima que para el 2015 sea 3.5%

El sostenido crecimiento económico del país ha permitido que su moneda se fortalezca frente al dólar, pero en lo que

va del año el dólar se ha fortalecido en los países Latinoamericanos y el Perú no es la excepción. El alza del dólar favorece a los exportadores porque mejora su competitividad; mientras que los importadores les aumentarán sus costos ya que tendrán que usar más Nuevos Soles para hacer sus compras. Para el grupo objetivo de nuestra industria no identificamos mayor impacto.

#### **4.2.3. Análisis legal**

El marco legal revisado es favorable para los clientes dado que establece un escenario en la cual la microempresa puede desarrollarse económicamente y por ende la población que labora en estas empresas, con acceso al financiamiento a través de las microfinanzas, Microseguros y pensiones.

#### **4.2.4. Análisis cultural**

La tendencia a la reducción de la pobreza en el Perú y el crecimiento del nivel de empleo tiene un impacto positivo para los clientes y para los proveedores porque significa que las familias mejorarán sus ingresos, la calidad de vida y el bienestar del hogar, así como realizarán mayores adquisiciones de activos, bienes y servicios y los proveedores tendrán mayores ingresos por ventas.

El mayor acceso a los servicios de salud y nutrición permite que las personas demanden mayores servicios, que reconozcan esta necesidad y por ende que estén dispuestos

a pagar por el acceso a los mismos. Las empresas de salud y seguros se verán favorecidas dado el dinamismo de que se tiene en este sector convirtiéndose en una oportunidad para los clientes así como para los proveedores.

#### **4.2.5. Análisis tecnológico**

Respecto al desarrollo tecnológico, el acceso a servicios de internet y celular ha generado crecimientos importantes sobre todo en los segmentos más C y D. Las empresas y las personas estarán más comunicadas socialmente. Es una oportunidad para los clientes y proveedores dado el mayor consumo que registra el segmento objetivo.

#### **4.2.6. Análisis ecológico**

Para los clientes y proveedores relacionados a las empresas de seguro existe mayor conciencia en el cuidado del medio ambiente y la necesidad de realizar acciones preventivas generando en la sociedad una cultura de prevención y protección del medio ambiente.

### **4.3. Efecto en la empresa de cada una de las variables del entorno**

#### **4.3.1. Análisis político gubernamental**

Para la empresa es sumamente beneficioso que el gobierno haya puesto interés en el desarrollo de la microempresa; así mismo como parte de la política de desarrollo e inclusión social, el gobierno orienta sus esfuerzos a reducir los indicadores de pobreza. Como resultado de ello las familias verán incrementado sus ingresos y por ende

aumentará el consumo. Asimismo, el impulso de las microempresas demandan financiamiento con el cual el sector de las microfinanzas se verá favorecido y con ella los Microseguros.

#### **4.3.2. Análisis económico**

El país presenta una economía con crecimiento sostenido y se proyecta que continuará con índices superiores a 4% para los próximos años. Aunque el 2015 se estima que llegaremos a 3.5% de PBI, la tendencia de recuperación de la económica de Estados Unidos, Japón y la Comunidad Europea, el crecimiento del consumo interno, así como el crecimiento de la producción generada por los grandes proyectos para los próximos años, hace presagiar que recuperamos el rumbo de crecimiento y por ende el incremento del poder adquisitivo de la población.

#### **4.3.3. Análisis legal**

Este escenario es favorable para la empresa dado que la mejora económica se traduce en la búsqueda de nuevos productos y servicios a los cuales no tenían acceso o que se encontraban fuera de sus prioridades.

Asimismo, la ley de reforma de AFPs tendrá un impacto importante en las compañías de seguros que dejen de participar en este negocio (Pacífico Vida, Sura e La Positiva Vida) convirtiéndose en una amenaza para las empresas dado que incrementará la competencia al buscar negocios que permitan reemplazar los ingresos perdidos.

#### **4.3.4. Análisis cultural**

Como se comentó en un inicio, la reducción de los indicadores de pobreza es favorable para la empresa, como también lo es el crecimiento del nivel de empleo, porque en ambos casos las familias ven incrementado sus ingresos y con posibilidades de mayores consumos, mejorando su calidad de vida a través de adquisiciones de activos, bienes y servicios. Esta tendencia del crecimiento del empleo es una oportunidad para la empresa.

El bajo nivel de desarrollo de la educación es una amenaza para la empresa, debido que ésta es la base del desarrollo económico y social, y por ende se hace necesario una mayor inversión en las personas con bajo nivel cultural, de tal manera de hacer conocer los servicios de protección como son los microseguros.

Las mejoras en el acceso a los servicios de salud y nutrición hacen que las personas demanden mayores servicios por estos conceptos, identifiquen esa necesidad y al tener mayores ingresos según lo explicado en los puntos anteriores estén dispuestos a pagar por el acceso a los mismos. Bajo esta realidad la empresa puede ofrecer una variedad de productos, que satisfagan las necesidades de los usuarios, convirtiéndose en una oportunidad para las empresas ya que permitirán obtener mayores ingresos.

#### **4.3.5. Análisis tecnológico**

Para la empresa el desarrollo tecnológico es de suma importancia para facilitar el acceso y llegada de los productos y servicios a los clientes; son los servicios inalámbricos los que más se han difundido: celular, cable e internet. La empresa deberá buscar alternativas de comunicación efectiva con los clientes a través de los teléfonos celulares e internet inalámbrico pre pago convirtiéndose en una oportunidad para la empresa.

#### **4.3.6. Análisis ecológico**

Para la empresa esta mayor difusión sobre el cuidado de medio ambiente generan nuevas oportunidades de negocio, además programas asociados al tema como ahorro de uso de papel, impresiones, ahorro consumo de agua que se reflejados finalmente en un menor gasto para la empresa.

### **4.4. Oportunidades y amenazas**

#### **4.4.1. Oportunidades**

Del análisis realizado podemos concluir que existen oportunidades para el desarrollo del mercado de Microseguros para los segmentos C y D. En la Tabla 4.9: Tendencias, se muestran una tendencia favorable de crecimiento del PBI del 2015 al 2019 a una tasa promedio de 4% anual, siendo una variable significativa en el desarrollo del mercado asegurador; esto se ve reflejado por el crecimiento del mercado asegurador año tras año a un

promedio de más del 10% anual; el desarrollo y formalización de la microempresa y el incremento del nivel de empleo, permitirá que las familias puedan contar con mayores ingresos pudiendo acceder a otros servicios a los cuales no han tenido acceso como es la protección.

Asimismo el mayor acceso de la población al internet y mayor disponibilidad de los dispositivos inteligentes como los Smartphone, permitirá que las personas cuenten con mayor información favoreciendo la cultura de seguro, así como para la empresa de seguro, podrán desarrollar los nuevos canales digitales tanto comerciales como de servicio, que son más económicos y efectivos para las empresas.

#### **4.4.2. Amenazas**

Como lo confirma APESEG (Asociación Peruana de Empresas de Seguros), el potencial de crecimiento de seguros se dará en los segmentos NSE C y D, que es casi la mitad de la población del Perú con un nivel de penetración inferior al 20%. Es por ello que más empresas de seguros ven atractivo entrar a este segmento de mercado de microseguros. Las cifras así lo indican actualmente son 9 empresas de seguros dedicadas a este sector, mientras que en el 2010 eran sólo 7. Una amenaza latente es que más empresas de seguros entren a este mercado de microseguros.

Por otro lado uno de los factores que inhibe el crecimiento de los seguros en nuestro país, es la poca cultura de previsión respecto a contar un seguro en nuestra población, sobre todo al segmento de microseguros. Es importante que las empresas y el estado inviertan en la concientización y educación de la cultura del seguros, sobre todo en los segmento NSE C y D de nuestra población. La amenaza que se tiene es que estos planes de educación se detengan por lo que la concientización y cultura por el seguro no progrese en nuestra población.

Así mismo una amenaza identificada es la posibilidad de un ciclo económico negativo en el país generado por un factor externo como la crisis económica mundial, sobre todo porque China ha dejado de crecer a ritmos importantes ya que las economías de los países desarrollados como Estados Unidos, Japón y la Comunidad Europea, están recuperando crecimientos en su economía.

Por otro lado este ciclo económico negativo, puede ser generado también por factores internos como la inestabilidad política en ese periodo, ya que se acercan la época electoral presidencial del 2016. Esto impactaría en el crecimiento del PBI y el nivel de empleabilidad en nuestro país, por lo tanto también impactaría negativamente en el crecimiento de los seguros.

#### **4.5. Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE**

La Tabla 4.9: Tendencias, presenta la tendencia de las variables relacionadas a la industria de seguros y en específico a Microseguros. Estas variables fueron confirmadas durante la entrevista realizada a la señora María del Rosario Taboada, ejecutivo con más de 26 años de experiencia en el mercado asegurador en la que señala que las tendencias del mercado de seguros, permanentemente han ido de la mano con el desarrollo de la economía. Asimismo, ratifica que la cultura de seguro y la educación son factores que se encuentran vinculados.

Además se ha tenido una entrevista con el ejecutivo principal de la Unidad de Microseguros, el señor Felipe Cárdenas el cual ha confirmado los factores críticos de éxito y el peso que corresponde a cada uno para el negocio de Microseguros. Así como la evaluación de cómo su Unidad responde a cada uno de estos factores.

Por otro lado, en la entrevista que realizara la revista “Broker” al señor Alfredo Salazar, gerente general de Protecta indica “falta involucrar a otras instituciones para difundir la Cultura de Seguros. Los países en los que existe mayor consumo de seguros han trabajado años en difundir esta cultura por el sistema educativo y la familia”.

Las entrevistas se ubican en el Anexo 01.

**Tabla 4.9: Tendencias**

<b>Tendencia</b>	<b>IMPACTO Cliente / Proveedor</b>	<b>IMPACTO en la Empresa</b>	<b>Oportunidad / Amenaza</b>
Crecimiento de las PYMES a tasas de 4% anual	Acceso a servicios e incentivos del gobierno	Crecimiento del mercado Microempresas	Oportunidad para la Empresa
Crecimiento empleabilidad (referencia 1.5% anual )	Mayores ingresos	Crecimiento de mercado potencial	Oportunidad para la Empresa
Crecimiento de PBI a tasa de 4% anual	Mayores ventas, mayor ingreso personas	Mayor ventas	Oportunidad para la Empresa
Mercado de Seguros seguirá a tasas de crecimiento anual de 10%	Mayor difusión Mayor cultura del seguro	Mayor ventas	Oportunidad para la Empresa
Población con mayor uso de Internet y medios móviles. Crecimiento del consumo de equipamiento tecnológico (Tablets y Smartphones)	Acceso a la información y servicios	Desarrollo de nuevos canales para venta y servicio	Oportunidad para la Empresa
Más empresas competidoras. Varios Actores interesados en el segmento de microseguros. De 7 en el 2010 a 9 en el 2011)	Mayor oferta	Menores ventas y rentabilidad	Amenaza para la empresa
Poco conocimiento del segmento de microseguros sobre los beneficios del seguro. Nivel educación del seguro detenido.	Poca cultura por el seguro	Menores ventas	Amenaza para la empresa
Posibilidad latente de ocurrencias de ciclos económicos negativos generados por la crisis económica mundial e inestabilidad política local.	Menos venta / trabajo y menores ingresos	Menores venta	Amenaza para la empresa

Elaboración propia

En la Tabla 4.10: Matriz EFE, se puede observar que se asignó la ponderación de los factores externos con base a la relevancia en la industria de Microseguros. Luego de ello se asignaron las puntuaciones considerando la capacidad de actuación de la empresa frente a la oportunidad o amenaza. Esta evaluación nos permite obtener una puntuación de 2.48, lo que permite concluir

que las estrategias actuales de la empresa en su unidad de negocio, responden por debajo del promedio, a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

**Tabla 4.10: Matriz EFE**

Factor Externo Clave	Ponderación	Calificación*	Total
<b>Oportunidades</b>			
Crecimiento de las PYMES a tasas de 4% anual	0.14	4	0.56
Crecimiento de la empleabilidad en el segmento a tasa de 1.5% anual	0.10	4	0.40
Crecimiento del PBI a tasa de 6% al año	0.17	2	0.34
El mercado de seguros seguirá en crecimiento. (Tasa de 10% anual)	0.15	2	0.30
Población con mayor uso de Internet y medios móviles. Crecimiento del consumo de equipamiento tecnológico (Tables, Smartphones y Laptops)	0.05	2	0.10
<b>Amenazas</b>			
Más empresas competidoras. Varios Actores interesados en el segmento de microseguros. De 7 en el 2010 a 9 en el 2011)	0.16	2	0.32
Poco conocimiento del segmento sobre los beneficios de un seguro. Nivel educación detenido	0.18	2	0.36
Posibilidad latente de ocurrencias de ciclos económicos negativos generados por la crisis económica mundial e inestabilidad política local.	0.05	2	0.10
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.48</b>

\*Uno (1): deficiente, Dos (2): promedio, Tres (3): arriba del promedio, Cuatro (4): Excelente, para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor

Elaboración propia

# CAPÍTULO V

## 5. Análisis de la industria

El sector asegurador es una industria de importancia en la economía ya que permite la reducción de los riesgos de las empresas, fomenta el comercio nacional e internacional, permite el desarrollo del mercado de capitales, canaliza el ahorro interno, dinamiza el mercado cambiario entre otros.

Según el informe de “El Mercado Asegurador Latinoamericano 2013-2014” elaborado por la Fundación Mapfre, en 2013 la industria aseguradora de América Latina ha tenido un crecimiento nominal medio de 16% continuando así la tendencia de los últimos años. El incremento fue menor que el registrado en el 2012 (18.2%). El comportamiento fue diferente en los distintos ramos, produciéndose una desaceleración en los seguros de Vida (11.1% en 2013 frente a 24.7% en 2012), mientras que se aceleró el crecimiento de No Vida (19,8% en 2013 frente a 14.2% en 2012). Según fuente de Swiss Re, la participación de Latinoamérica y El Caribe en el mercado mundial aumentó dos décimas en 2013 hasta alcanzar el 3,9%.

**Tabla 5.1: Variación del volumen de primas en Latinoamérica  
(Año 2013)**

País	No Vida	Vida	Total
Argentina	36,6	31,9	35,8
Bolivia	13,5	30,6	17,2
Brasil	18,5	7,9	12,2
Chile	4,0	3,7	3,9
Colombia	8,4	40,5	18,0
Costa Rica	9,2	25,4	11,1
Ecuador	11,9	10,8	11,7
El Salvador	-0,8	8,1	2,4
Guatemala	12,6	11,0	12,3
Honduras	6,3	14,2	8,6
México	12,2	11,0	11,8
Nicaragua	17,1	29,9	19,1
Panamá	9,2	9,7	9,3
Paraguay	15,3	24,2	16,3
Perú	15,6	13,5	14,7
Puerto Rico	-1,3	7,1	-0,5
República Dominicana	4,7	12,0	5,8
Uruguay	11,1	24,9	14,8
Venezuela	43,5	38,6	43,4
<b>Total general</b>	<b>19,8</b>	<b>11,1</b>	<b>16,0</b>

Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE. **El Mercado Asegurador Latinoamericano 2013-2014**. [en línea]. Lima: MAPFRE, 2015. [citado 04 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1081846](http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1081846)

Todos los países a excepción de Puerto Rico tuvieron crecimientos nominales en el volumen de primas en moneda local, la mayoría de ellos con tasas de dos dígitos; siendo las más elevadas en **Venezuela (43,4%)**, **Argentina (35,8%)**, **Nicaragua (19,1%)** y **Colombia (18,0%)**.

EL volumen total de primas en la región, según la tabla 5.2, ascendió a 126,945 millones de euros, 3.8% más que el año anterior. El 51,662 millones, es decir 59.3% de las primas corresponden a los seguros de Vida y 75,283 millones, es decir 40.7% a los seguros de No Vida. Después de Brasil el cual cuenta con 39.9% de todo el mercado

latinoamericano, le siguen México (15.7%), Argentina (10%) y Venezuela (8,4%).

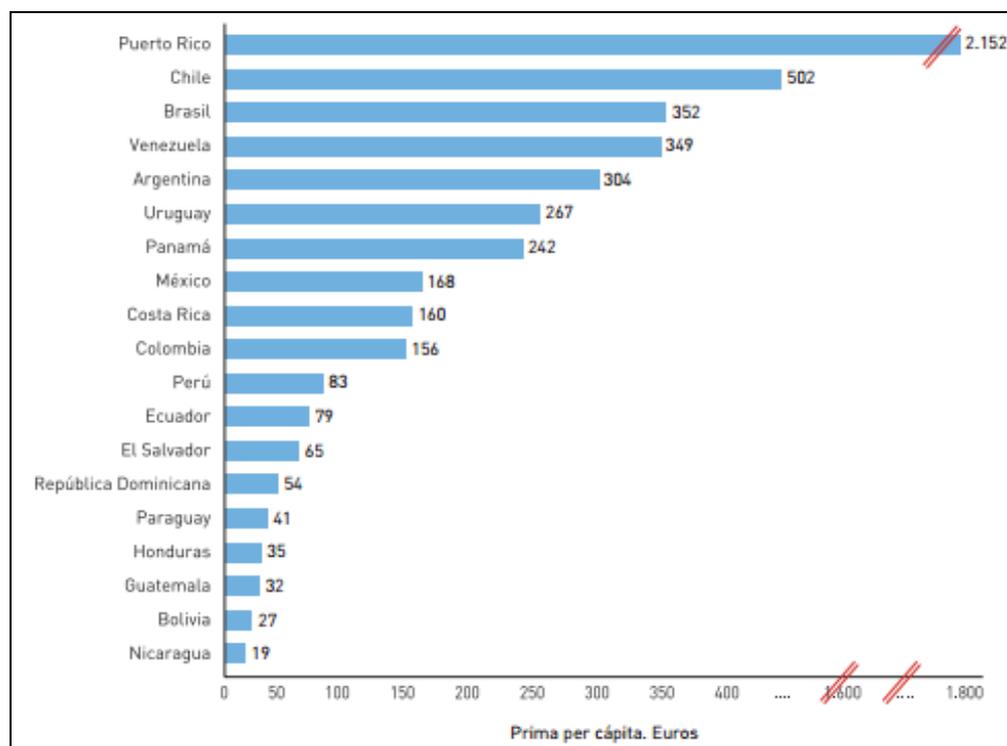
**Tabla 5.2: Latinoamérica - Volumen de primas por país: 2012**  
(Expresado en Euros)

Pais	No vida	% Δ	Vida	% Δ	Total	% Δ
Brasil	21.687	4,3	28.944	-5,0	50.630	-1,3
México	10.677	11,4	9.320	10,6	19.997	11,0
Argentina	10.526	22,4	2.078	18,3	12.604	21,7
Venezuela	10.424	-1,3	194	-4,7	10.619	-1,3
Chile	3.560	2,6	5.271	2,3	8.831	2,4
Puerto Rico	7.133	-4,1	804	4,0	7.937	-3,3
Colombia	4.861	0,7	2.671	30,6	7.532	9,6
Perú	1.472	8,7	1.036	6,7	2.508	7,8
Ecuador	1.035	8,7	212	7,6	1.248	8,6
Panamá	725	6,1	210	6,6	936	6,2
Uruguay	648	7,0	261	20,3	909	10,5
Costa Rica	674	6,8	105	22,6	779	8,7
República Dominicana	465	-4,4	90	2,4	555	-3,3
Guatemala	398	9,2	101	7,6	500	8,9
El Salvador	253	-3,7	158	5,0	411	-0,5
Honduras	194	-0,5	87	7,0	280	1,7
Bolivia	212	10,3	67	26,9	279	13,9
Paraguay	241	19,3	34	28,6	275	20,4
Nicaragua	97	8,2	20	20,1	118	10,1
<b>Total general</b>	<b>75.283</b>	<b>5,6</b>	<b>51.662</b>	<b>1,3</b>	<b>126.945</b>	<b>3,8</b>

Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE. **El Mercado Asegurador Latinoamericano 2013-2014**. [en línea]. Lima: MAPFRE, 2015. [citado 04 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1081846](http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1081846)

Sobre las primas per cápita, según el gráfico N° 5.1 “Latinoamérica Primas per cápita 2013”, Puerto Rico registra la mayor prima per cápita, 2,152 euros por persona, seguido por Chile, Brasil y Venezuela (502, 352 y 349 euros por habitante, respectivamente). Los países con menores primas per cápita de la región son Nicaragua y Bolivia, con 19 y 27 euros por habitante, respectivamente.

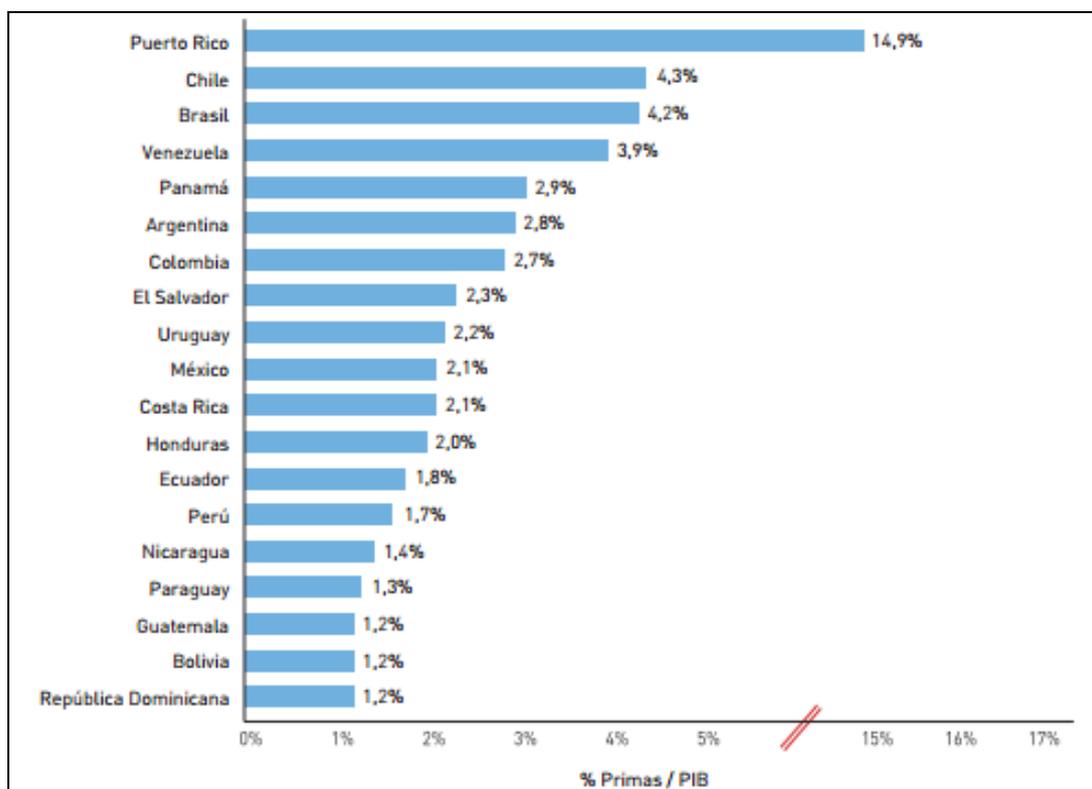
**Gráfico 5.1: Latinoamérica primas per cápita  
(Año 2013)**



Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE. **El Mercado Asegurador Latinoamericano 2012-2013**. [en línea]. Lima: MAPFRE, 2014. [citado 04 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es\\_es/images/mercado-asegurador-ltinoamericano-2012-2013-esp\\_tcm164-49381.pdf](http://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/images/mercado-asegurador-ltinoamericano-2012-2013-esp_tcm164-49381.pdf)

Respecto a la **penetración de seguros**, detallado en el Gráfico N° 5.2, calculado en base al % de Primas sobre PBI, destaca el valor registrado por Puerto Rico de 14,9%, seguido por Chile (4,3%) y Brasil (4,2%). Los países con menor penetración son Bolivia, Guatemala y República Dominicana (1,2% en los tres casos).

**Gráfico 5.2: Latinoamérica - Penetración del seguro  
(Año 2012)**



Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE. *El Mercado Asegurador Latinoamericano 2012-2013*. [en línea]. Lima: MAPFRE, 2014. [citado 04 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es\\_es/images/mercado-asegurador-ltinoamericano-2012-2013-esp\\_tcm164-49381.pdf](http://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/images/mercado-asegurador-ltinoamericano-2012-2013-esp_tcm164-49381.pdf)

**Los ramos No Vida**, según se muestra en la tabla 5.3, Brasil es el primer mercado con una cuota de 30,4%; le sigue México (13,9%), Venezuela (16,2%), Argentina (11,8%) y Puerto Rico (8,5%). Los cuatro países acumulan el 80% del total del mercado de seguros de No Vida latinoamericano. **Los ramos de Vida**, Brasil el primer mercado con 56% seguido de México y Chile con 19% y 10% respectivamente.

**Tabla 5.3: Latinoamérica - Volumen de primas por ramos  
(Año 2013)**

País	No Vida	% Δ	Vida	% Δ	Total	% Δ
Brasil	11.367	0,4	13.651	-15,8	25.019	-9,2
México	5.194	-12,0	4.715	-3,3	9.909	-8,1
Venezuela	6.061	26,9	111	19,6	6.172	26,7
Argentina	4.432	-16,0	877	-12,4	5.309	-15,4
Chile	1.497	-15,7	2.370	-18,8	3.867	-17,6
Puerto Rico	3.200	-13,5	408	-0,4	3.607	-12,2
Colombia	2.380	-1,0	1.015	-2,7	3.395	-1,5
Perú	707	0,2	558	3,7	1.265	1,7
Ecuador	468	-4,3	97	-6,1	565	-4,6
Panamá	377	8,5	103	0,0	480	6,6
Uruguay	303	-0,2	131	-1,3	434	-0,5
Costa Rica	365	13,6	50	-12,7	416	9,6
Guatemala	223	4,8	53	6,4	276	5,1
República Dominicana	230	-2,3	42	-7,0	271	-3,0
El Salvador	136	0,4	87	10,0	223	3,9
Honduras	105	-0,3	45	3,2	150	0,8
Paraguay	130	2,7	18	6,8	148	3,2
Bolivia	111	4,4	36	10,6	146	5,8
Nicaragua	54	0,4	11	18,9	64	3,2
<b>Total general</b>	<b>37.339</b>	<b>-2,5</b>	<b>24.376</b>	<b>-12,2</b>	<b>61.715</b>	<b>-6,6</b>

Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE. **El Mercado Asegurador Latinoamericano 2013-2014**. [en línea]. Lima: MAPFRE, 2015. [citado 04 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1081846](http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1081846)

En el primer semestre del 2014 los ingresos por primas en la región ascendieron a 61,715 millones de euros, lo que significa una contracción del 6.6% en relación al año anterior. Por ramos, la contracción fue superior en Vida (-12.2%) que en No Vida (-2,5%). Se registran decrecimientos en ocho mercados, entre ellos Argentina (-15.4%), Brasil (-9.2%) y Chile (-17.6%). Sin embargo, todos los países a excepción de Chile, Ecuador y Puerto Rico tuvieron crecimientos nominales de primas en moneda local, de donde se deduce que también en 2014 la apreciación del euro frente a las monedas de estos países ha influido muy negativamente en la variación del volumen de primas de la región expresado en la moneda europea.

La **industria aseguradora peruana** al cierre del 2014 alcanza primas de seguros 10'154,1 millones de Nuevos Soles, mostrando una tasa de crecimiento de 12% con respecto a Diciembre 2013, que registró 9,069,4 millones de Nuevos Soles.

Este incremento está explicado principalmente por el crecimiento de primas de seguros generales y primas de seguros de vida que aumentaron respecto del año anterior en 7% y 13.7%, respectivamente. En seguros generales, el rubro de seguro de vehículos reportó un crecimiento de 6,4% alcanzando un nivel de primas de 900,8 millones de Nuevos Soles. Por otro lado, en los seguros de vida, el riesgo de desgravamen se incrementó en 18,7% con un monto total de primas de 823,8 millones de Nuevos Soles.

Tal como se muestra en la tabla 5.4, las empresas de seguros autorizadas a operar a diciembre del 2014 fueron 18.

**Tabla 5.4: Empresas de seguros autorizadas  
(Al 31 de Diciembre del 2014)**

<b>Seguros Generales y de Vida</b>	<b>Seguros Generales</b>	<b>Seguros de Vida</b>
Rímac Internacional	Pacífico Peruano Suiza	Pacífico Vida
Cardif del Perú	Mapfre Perú	Mapfre Perú Vida
ACE Seguros	La Positiva	La Positiva Vida
Interseguro	Secrex	SURA Seguros
Protecta	Insur	Riger S.A.
	Magallanes Perú	Vida Cámara
		Ohio National Vida

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. **Directorios – Directorio de Empresas Supervisadas – Empresas de Seguros.** [en línea]. Lima: SBS, 2014. [citado 04 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/empresas-de-seguros/1737/c-1737>

El mercado asegurador peruano es el más concentrado de la región con el 56% de las primas netas correspondientes a los dos principales grupos aseguradores como es: Rimac (32%) y Pacífico (24%).

**Tabla 5.5: Participación del mercado asegurador  
(Diciembre 2014)**

<b>Empresas</b>	<b>Monto</b>	<b>Participación (%)</b>	<b>Porcentaje Acumulado</b>
1 Rimac	3 211 655	31.63	31.63
2 Pacífico Seguros Generales	1 293 274	12.74	44.37
3 El Pacífico Vida	1 093 322	10.77	55.13
4 Mapfre Perú	799 755	7.88	63.01
5 La Positiva	719 535	7.09	70.09
6 Interseguro	680 532	6.70	76.80
7 Seguros Sura	451 056	4.44	81.24
8 La Positiva Vida	427 517	4.21	85.45
9 Mapfre Perú Vida	377 169	3.71	89.16
10 Ohio National Vida	221 314	2.18	91.34
11 Vida Cámara	219 048	2.16	93.50
12 Cardif	184 276	1.81	95.32
13 Ace	152 085	1.50	96.81
14 Protecta	144 496	1.42	98.24
15 Rigel	115 192	1.13	99.37
16 Secrex	34 346	0.34	99.71
17 Insur	27 822	0.27	99.98
18 Magallanes Perú	1 745	0.02	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>10 154 140</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. **Boletín estadístico de seguros – Participación de Mercado – Ranking de Primas por Ramos.** [en línea]. Lima: SBS, 2014. [citado 10 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/estadisticaboletinestadistico.asp?p=25#>

En el mercado asegurado peruano podemos encontrar empresas de distinto tamaño. Si consideramos las variables de niveles de facturación y activos de cada una de ellas, se podrá observar el posicionamiento en la que se encuentra cada uno de los participantes en la industria.

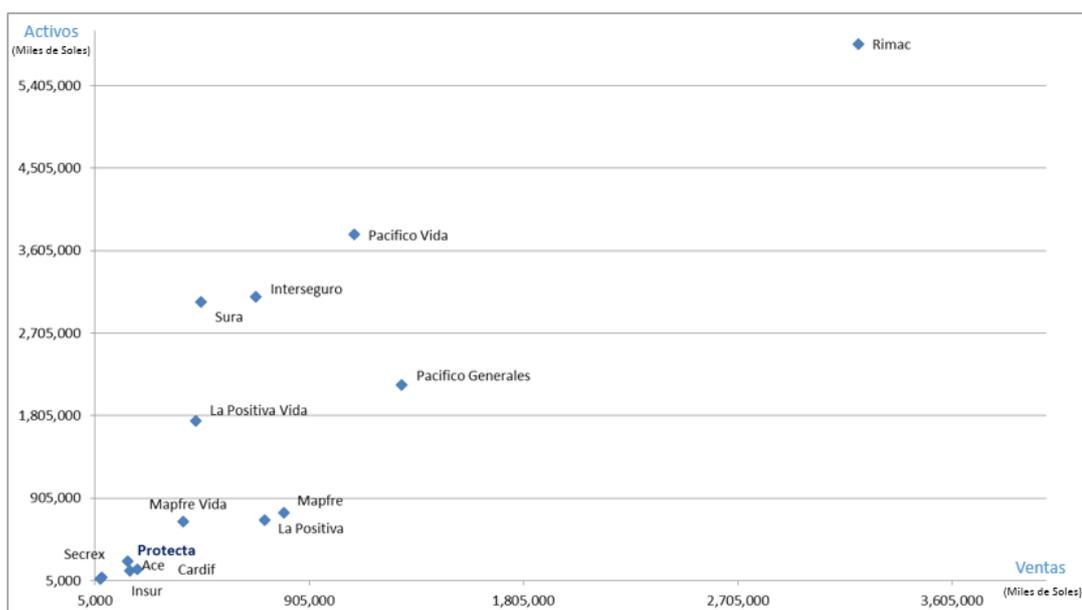
Si revisamos el gráfico 5.3 Posicionamiento de Empresas, podremos observar que en el mercado se cuenta con empresas de gran tamaño

como Rimac Seguros líder de la industria y que podría ser un competidor para Pacifico Generales y Vida pero no es un competidor para empresas como Sura o Protecta.

Un segundo grupo de competidores podemos ubicar a empresas como Mapfre, la Positiva Generales y Vida y en un tercer grupo de competidores a empresas como Sura, Ace, Cardif, Secrex y ligeramente mejor posicionada en este grupo a Protecta.

De esta manera se puede observar mejor la relación de competencia que tienen unas empresas respecto a otras.

**Gráfico 5.3: Posicionamiento de empresas**



Elaboración propia

La Tabla 5.6: Principales Resultados de la Industria de Seguros, presenta una mejora significativa en el resultado técnico y utilidades del 2014 respecto al 2013, siendo 23.7% y 32.8% respectivamente. El ROE de la industria a diciembre del 2014 se sitúa en 18,3%.

**Tabla 5.6: Principales resultados de la industria de seguros  
(Anualizados, en millones de Nuevos Soles)**

	<b>dic-13</b>	<b>dic-14</b>	<b>Var. Abs.</b>	<b>Var. %</b>
Resultado técnico	514,2	635,9	121,8	23,7
Resultado de inversiones	1 590,5	1 839,7	249,2	15,7
Utilidad	688,9	914,6	225,7	32,8
<b>ROE (%)</b>	<b>15,2</b>	<b>18,3</b>	<b>3,1</b>	
<b>ROA (%)</b>	<b>2,6</b>	<b>2,9</b>	<b>0,3</b>	

Elaboración propia

## **5.1. Descripción del mercado (demanda) e industria (oferta) de microseguros**

### **5.1.1. El mercado (Demanda)**

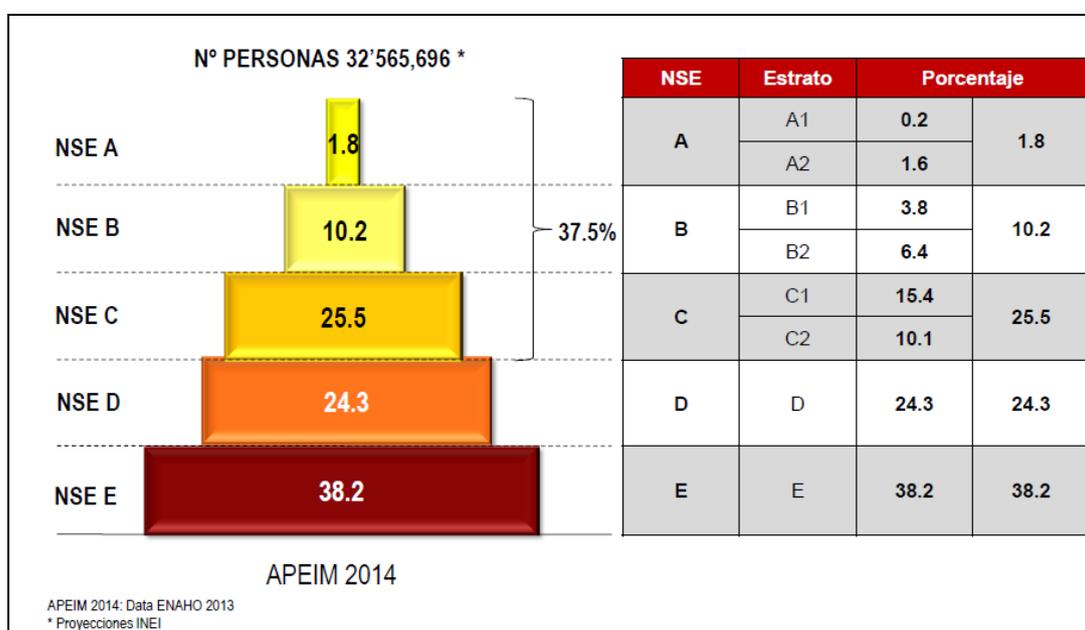
La demanda del mercado de Microseguros está conformado por toda persona de bajos ingresos que puedan beneficiarse de una cobertura de un producto de Microseguros.

Según el informe de Microseguros: “Análisis de Experiencias Destacables en Latinoamérica y el Caribe”; el consumidor potencial está compuesto por la base de la pirámide socioeconómico, sin embargo; se ha establecido que las poblaciones con ingresos menores de la base de la pirámide (NSE E) no serían objeto de tales programas, restringiendo así el consumidor potencial de los Microseguros a los microempresarios y los trabajadores pobres pertenecientes al sector formal como informal

cuyos ingresos promedio familiar oscilan entre S/. 2,087 a S/. 3,358 mensuales (NSE C y NSE D)<sup>9</sup>.

El gráfico 5.4 “Distribución de Personas Según NSE 2014 – Perú (Urbano+Rural), el NSE C y D representan el 49.8% de la pirámide con una población que asciende a 16’217,717.

**Gráfico 5.4: Distribución de personas según NSE Perú: 2014 (Urbano+Rural)**

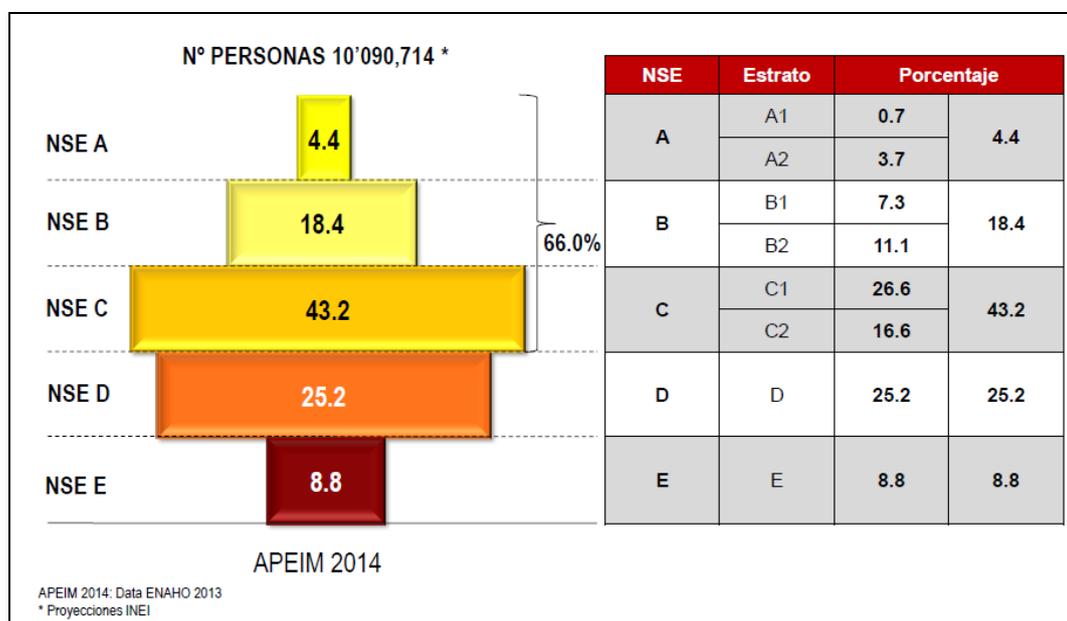


Fuente: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles Socioeconómicos 2014**. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

El gráfico 5.5 “Distribución de Personas Según NSE 2014 – Perú LIMA METROPOLITANA el NSE C y D representan el 68.4% de la pirámide con una población que asciende a 6,902048.

<sup>9</sup> ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles Socioeconómicos 2014**. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

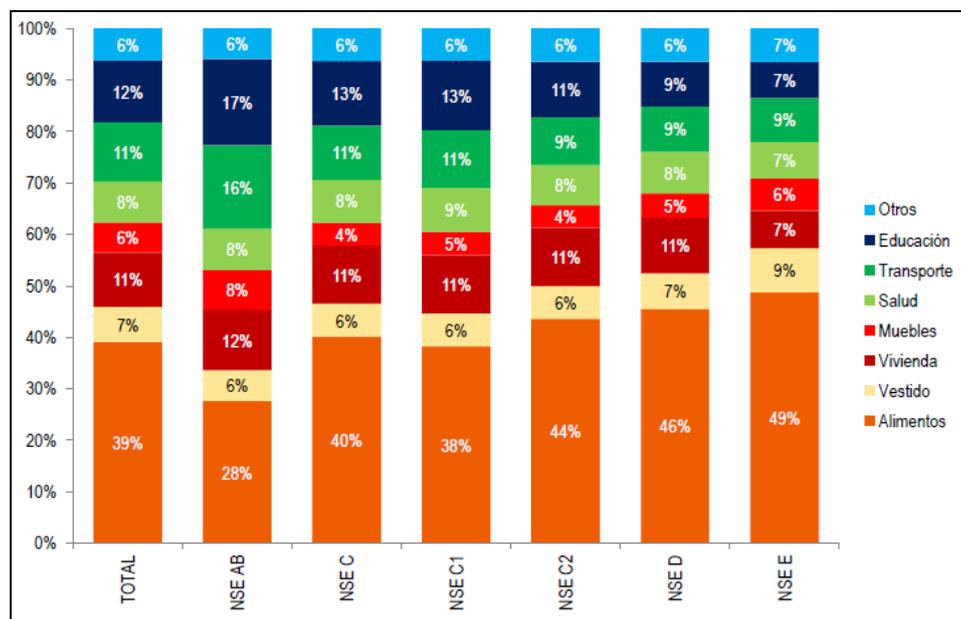
**Gráfico 5.5: Distribución de personas según NSE Perú – Lima Metropolitana (Año 2014)**



Fuente: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles Socioeconómicos 2014**. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

El gráfico 5.6 “Distribución de Gastos Según NSE 2014 – Perú (Urbano y Rural) y la Tabla 5.7: Ingresos y gastos Según NSE 2014 – PERÚ (URBANO+RURAL), los gastos promedio mensual del NSE C y NSE D relacionados al cuidado, conservación de la salud y servicios médicos está en S/ 89 y S/ 137 Nuevos Soles. Asimismo, otros bienes y servicios tiene un gasto promedio de S/ 71 a S/ 104 Nuevos Soles.

**Gráfico 5.6: Distribución de gastos según NSE – Perú: 2014**  
(Urbano+Rural)



Fuente: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Niveles Socioeconómicos 2014. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

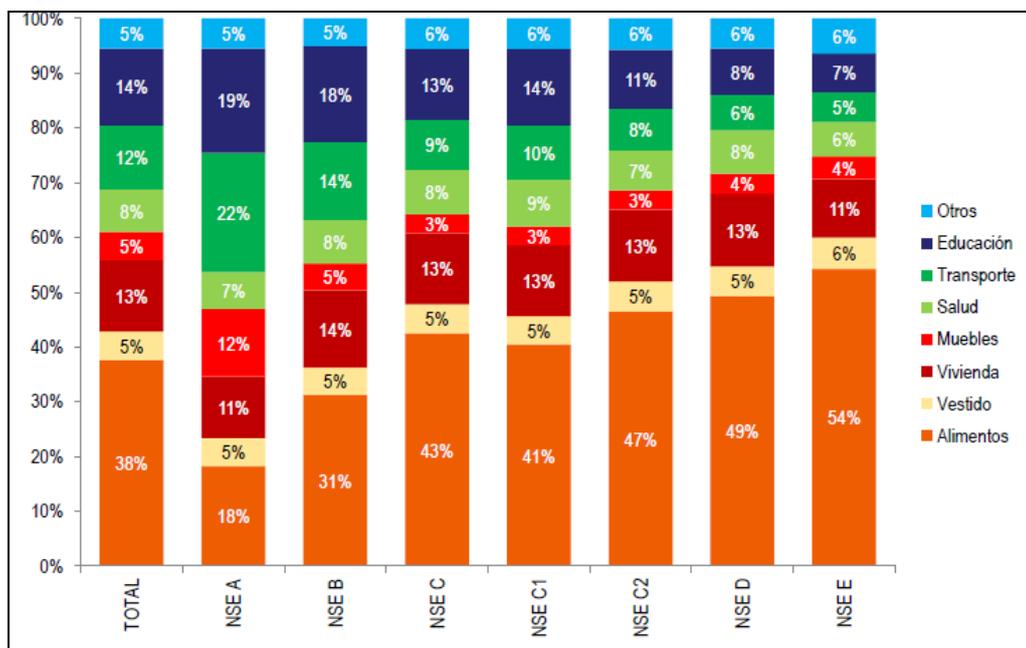
**Tabla 5.7: Ingresos y Gastos Según NSE – Perú: 2014**  
(Urbano+Rural)

PROMEDIOS	Total Perú urbano y rural						
	TOTAL	NSE AB	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – gasto promedio	S/. 508	S/. 840	S/. 665	S/. 685	S/. 633	S/. 502	S/. 302
Grupo 2 : Vestido y Calzado – gasto promedio	S/. 88	S/. 101	S/. 106	S/. 114	S/. 92	S/. 76	S/. 53
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – gasto promedio	S/. 137	S/. 355	S/. 188	S/. 203	S/. 166	S/. 118	S/. 45
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – gasto promedio	S/. 75	S/. 234	S/. 74	S/. 81	S/. 64	S/. 53	S/. 39
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – gasto promedio	S/. 103	S/. 243	S/. 137	S/. 154	S/. 112	S/. 89	S/. 44
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – gasto promedio	S/. 149	S/. 495	S/. 175	S/. 200	S/. 136	S/. 97	S/. 53
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – gasto promedio	S/. 155	S/. 508	S/. 208	S/. 241	S/. 157	S/. 96	S/. 43
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – gasto promedio	S/. 81	S/. 180	S/. 104	S/. 112	S/. 93	S/. 71	S/. 40
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>S/. 2,079</b>	<b>S/. 4,653</b>	<b>S/. 2,682</b>	<b>S/. 2,871</b>	<b>S/. 2,407</b>	<b>S/. 1,778</b>	<b>S/. 1,032</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*</b>	<b>S/. 2,541</b>	<b>S/. 6,264</b>	<b>S/. 3,358</b>	<b>S/. 3,613</b>	<b>S/. 2,987</b>	<b>S/. 2,087</b>	<b>S/. 1,077</b>

Fuente: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Niveles Socioeconómicos 2014. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

El gráfico 5.7 “Distribución de Gastos Según NSE 2014 – Perú Lima Metropolitana y la Tabla 5.7: Ingresos y Gastos Según NSE 2014 – PERÚ Lima Metropolitana, los gastos promedio mensual del NSE C y NSE D relacionados al cuidado, conservación de la salud y servicios médicos está en S/ 92 y S/ 155 Nuevos Soles. Asimismo, otros bienes y servicios tiene un gasto promedio de S/ 64 a S/ 101 Nuevos Soles.

**Gráfico 5.7: Distribución de gastos según NSE - Lima Metropolitana (Año 2014)**



Fuente: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Niveles Socioeconómicos 2014. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

**Tabla 5.8: Distribución de ingresos y gastos según NSE – Lima Metropolitana (Año 2014)**

PROMEDIOS	Lima Metropolitana							
	TOTAL	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Grupo 1 : Alimentos – <b>gasto promedio</b>	S/. 701	S/. 982	S/. 866	S/. 720	S/. 735	S/. 696	S/. 572	S/. 503
Grupo 2 : Vestido y Calzado – <b>gasto promedio</b>	S/. 96	S/. 275	S/. 135	S/. 89	S/. 93	S/. 81	S/. 62	S/. 53
Grupo 3 : Alquiler de vivienda, Combustible, Electricidad y Conservación de la Vivienda – <b>gasto promedio</b>	S/. 242	S/. 608	S/. 392	S/. 220	S/. 234	S/. 197	S/. 153	S/. 99
Grupo 4 : Muebles, Enseres y Mantenimiento de la vivienda – <b>gasto promedio</b>	S/. 96	S/. 663	S/. 134	S/. 59	S/. 63	S/. 52	S/. 43	S/. 39
Grupo 5 : Cuidado, Conservación de la Salud y Servicios Médicos – <b>gasto promedio</b>	S/. 144	S/. 364	S/. 219	S/. 137	S/. 155	S/. 109	S/. 92	S/. 58
Grupo 6 : Transportes y Comunicaciones – <b>gasto promedio</b>	S/. 218	S/. 1,170	S/. 392	S/. 154	S/. 179	S/. 114	S/. 75	S/. 50
Grupo 7 : Esparcimiento, Diversión, Servicios Culturales y de Enseñanza – <b>gasto promedio</b>	S/. 262	S/. 1,026	S/. 484	S/. 219	S/. 254	S/. 162	S/. 98	S/. 66
Grupo 8 : Otros bienes y servicios – <b>gasto promedio</b>	S/. 102	S/. 295	S/. 140	S/. 95	S/. 101	S/. 85	S/. 64	S/. 59
<b>PROMEDIO GENERAL DE GASTO FAMILIAR MENSUAL</b>	<b>S/. 2,985</b>	<b>S/. 7,901</b>	<b>S/. 4,335</b>	<b>S/. 2,785</b>	<b>S/. 2,962</b>	<b>S/. 2,513</b>	<b>S/. 1,908</b>	<b>S/. 1,424</b>
<b>PROMEDIO GENERAL DE INGRESO FAMILIAR MENSUAL*</b>	<b>S/. 3,718</b>	<b>S/. 11,395</b>	<b>S/. 5,519</b>	<b>S/. 3,422</b>	<b>S/. 3,647</b>	<b>S/. 3,077</b>	<b>S/. 2,167</b>	<b>S/. 1,466</b>

Fuente: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles Socioeconómicos 2014**. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

La Tabla 5.9: Perfil de las personas según NSE - PERÚ (URBANO-RURAL), las mujeres representan el 51.5% del NSE C y el 50.4% del NSE D. La población entre 18 y 55 años de los NSE C y NSE D asciende a 8'786,778.

Referente al uso de internet, el 54.6% del NSE C usó internet el último mes, además se sabe conoce que el 55.6% los usaron desde el hogar. En cambio en el NSE D, sólo el 36.2% uso internet el último mes, siendo el 63.3% desde una cabina pública.

**Tabla 5.9: Perfil de las personas según NSE - Perú  
(Urbano-Rural)**

		Perú Urbano y Rural							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	49.2%	49.1%	48.3%	48.5%	48.9%	47.8%	49.6%	49.6%
	Mujer	50.8%	50.9%	51.7%	51.5%	51.1%	52.2%	50.4%	50.4%
¿Qué edad tiene en años cumplidos? (En años) (agrupado)	<= 12	21.8%	16.6%	15.9%	18.2%	17.0%	20.0%	21.1%	26.5%
	13 - 17	10.0%	7.2%	8.0%	8.6%	8.5%	8.6%	9.6%	12.0%
	18 - 25	13.7%	11.5%	13.8%	14.3%	14.6%	13.8%	14.8%	12.5%
	26 - 30	6.5%	5.1%	6.8%	7.6%	7.4%	7.9%	7.1%	5.4%
	31 - 35	6.2%	6.6%	6.3%	6.6%	6.6%	6.6%	6.8%	5.5%
	36 - 45	12.9%	14.3%	13.0%	14.2%	14.0%	14.5%	13.4%	11.6%
	46 - 55	11.4%	15.0%	14.9%	12.7%	13.0%	12.3%	10.8%	9.9%
56+	17.5%	23.7%	21.3%	17.9%	18.9%	16.2%	16.2%	16.7%	
¿Cuál es su estado civil o conyugal?	Conviviente	20.2%	4.0%	9.7%	16.4%	14.1%	20.0%	23.4%	25.0%
	Casado (a)	28.2%	49.8%	40.1%	30.8%	32.7%	28.0%	22.7%	25.2%
	Viudo (a)	5.3%	4.4%	4.3%	4.5%	4.6%	4.3%	5.1%	6.3%
	Divorciado (a)	.6%	2.7%	1.4%	.7%	.8%	.6%	.4%	.2%
	Separado (a)	7.4%	4.1%	5.5%	8.1%	7.8%	8.6%	9.2%	6.5%
	Soltero (a)	38.3%	35.0%	39.0%	39.4%	40.1%	38.5%	39.2%	36.9%
En el mes anterior, ¿hizo uso del servicio de Internet?	Si	38.0%	88.3%	74.6%	54.6%	59.2%	47.5%	36.2%	14.5%
	No	62.0%	11.7%	25.4%	45.4%	40.8%	52.5%	63.8%	85.5%
En el mes anterior ¿Dónde usó Internet? (Respuesta Múltiple)	El hogar	46.7%	88.8%	79.3%	55.6%	61.4%	44.4%	20.8%	4.1%
	El trabajo	15.2%	34.8%	25.4%	15.6%	17.7%	11.5%	8.8%	3.6%
	Un establecimiento educativo	6.3%	7.5%	6.1%	6.2%	6.1%	6.4%	6.2%	6.5%
	Una cabina pública	41.0%	4.5%	11.9%	32.1%	26.6%	42.5%	63.3%	82.6%
	Otro	18.1%	30.1%	19.9%	18.2%	18.1%	18.4%	17.2%	12.8%

Fuente: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Niveles Socioeconómicos 2014. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

La Tabla 5.10: Perfil de las personas según NSE - PERÚ (LIMA METROPOLITANA), las mujeres representan el 51.4% del NSE C y el 49.2% del NSE D. La población entre 18 y 55 años de los NSE C y NSE D asciende a 3'735,824.

Referente al uso de internet, el 56.5% del NSE C usó internet el último mes, además se sabe conoce que el 59.2% los usaron desde el hogar. En cambio en el NSE D, sólo el 40.2% uso internet el último mes, siendo el 59.6% desde una cabina pública.

**Tabla 5.10: Perfil de las personas según NSE – Lima Metropolitana**

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Sexo	Hombre	49.3%	48.6%	48.4%	48.6%	49.5%	47.2%	50.8%	50.3%
	Mujer	50.7%	51.4%	51.6%	51.4%	50.5%	52.8%	49.2%	49.7%
¿ Qué edad tiene en año cumplidos ? ( En años ) (agrupado)	<= 12	18.6%	15.3%	13.9%	18.2%	16.8%	20.5%	20.5%	26.8%
	13 - 17	8.5%	6.2%	7.6%	8.2%	8.2%	8.2%	9.6%	9.3%
	18 - 25	14.2%	12.6%	14.7%	13.8%	14.0%	13.6%	14.4%	14.8%
	26 - 30	7.8%	5.0%	7.4%	8.2%	8.0%	8.5%	7.2%	9.0%
	31 - 35	6.9%	7.2%	6.2%	6.8%	6.8%	6.9%	7.3%	7.1%
	36 - 45	13.5%	13.0%	12.1%	14.5%	14.1%	15.0%	13.4%	12.7%
	46 - 55	11.8%	16.1%	14.3%	11.6%	11.7%	11.3%	10.5%	9.0%
56+	18.8%	24.6%	23.9%	18.6%	20.4%	15.9%	17.0%	11.3%	
¿Cuál es su estado civil o conyugal?	Conviviente	17.8%	3.8%	8.0%	17.2%	14.7%	21.4%	24.6%	31.8%
	Casado (a)	28.0%	48.7%	39.0%	29.0%	31.4%	24.9%	18.4%	13.8%
	Viudo (a)	5.0%	4.9%	4.9%	4.9%	4.9%	4.7%	6.0%	3.3%
	Divorciado (a)	.9%	2.6%	1.7%	.7%	.7%	.7%	.4%	.4%
	Separado (a)	8.7%	5.0%	5.8%	8.3%	7.7%	9.2%	10.7%	13.7%
	Soltero (a)	39.6%	35.0%	40.7%	40.0%	40.5%	39.0%	39.9%	37.0%
En el mes anterior, ¿ hizo uso del servicio de Internet?	Sí	56.0%	90.0%	77.0%	56.5%	61.0%	49.2%	40.2%	33.8%
	No	44.0%	10.0%	23.0%	43.5%	39.0%	50.8%	59.8%	66.2%
En el mes anterior ¿Dónde usó Internet? (Respuesta Múltiple)	El hogar	59.2%	90.6%	84.5%	59.2%	65.4%	46.5%	24.0%	7.1%
	El trabajo	18.4%	35.6%	26.9%	16.0%	18.6%	10.6%	8.6%	5.0%
	Un establecimiento educativo	7.6%	7.7%	7.4%	7.4%	7.3%	7.6%	8.1%	8.0%
	Una cabina pública	29.3%	3.3%	7.2%	29.1%	22.9%	41.8%	59.6%	76.9%
	Otro	21.2%	34.8%	24.0%	19.0%	19.3%	18.4%	18.1%	17.3%

Fuente: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. Niveles Socioeconómicos 2014. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

La Tabla 5.11: Perfil de las personas según NSE - PERÚ (URBANO), presenta que del total de la población urbana, el 35.5% del NSE C no se encuentra afiliado a ningún sistema de salud, siendo el 43.3% en el caso del NSE D.

Asimismo, en el NSE C el 41% son trabajadores Dependientes, el 17.9% son trabajadores Independientes y el 3.8% es dueño de una PYME. En el NSE D, el 35.8% es trabajador Dependiente, el 24.7% es independiente y el 3.2% es dueño de una PYME.

**Tabla 5.11: Perfil de las personas según NSE – Perú - Urbano**

		Perú Urbano							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Afiliación al sistema de salud (Respuesta Múltiple)	ESSALUD (antes IPSS)	34.5%	66.1%	62.4%	45.1%	49.9%	37.6%	24.3%	9.6%
	Seguro Privado de Salud	3.0%	34.9%	9.4%	1.9%	2.4%	1.1%	.5%	.1%
	Entidad Prestadora de Salud	1.5%	20.1%	5.3%	.8%	1.0%	.4%	.2%	.0%
	Seguro FFAA - PNP	2.6%	6.3%	8.1%	3.3%	4.4%	1.6%	.5%	.2%
	Seguro Integral de Salud	23.3%	.5%	2.6%	12.6%	9.5%	17.4%	28.8%	49.0%
	Seguro Universitario	.9%	1.2%	1.8%	1.1%	1.3%	.9%	.6%	.3%
	Seguro Escolar Privado	.1%	1.5%	.3%	.1%	.1%	.0%	.0%	.0%
	Otro	.2%	.9%	.4%	.2%	.2%	.2%	.1%	.0%
	No afiliado	35.8%	7.7%	20.2%	35.5%	32.5%	40.1%	43.3%	38.9%
Situación laboral	Independiente 1/	21.0%	9.4%	10.9%	17.9%	16.0%	20.6%	24.7%	28.2%
	Dependiente 2/	38.8%	47.9%	45.7%	41.0%	42.3%	38.9%	35.8%	34.7%
	No Trabaja/No remunerado 3/	36.7%	37.2%	39.4%	37.4%	37.6%	37.0%	36.3%	34.7%
	Dueño PYME 4/	3.4%	5.5%	4.0%	3.8%	4.0%	3.5%	3.2%	2.4%

1/ Sin trabajadores remunerados a su cargo

2/ Incluye empleados, obreros y trabajadores del hogar

3/ No trabajan o son trabajadores no remunerados

4/ Empleador o patrono

Fuente: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles Socioeconómicos 2014**. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

La Tabla 5.12: Perfil de las personas según NSE - PERÚ (LIMA METROPOLITANA), presenta que del total de la población de Lima Metropolitana, el 36.7% del NSE C no se encuentra afiliado a ningún sistema de salud, siendo el 44.4% en el caso del NSE D.

Asimismo, en el NSE C el 43.8% son trabajadores Dependientes, el 16.3% son trabajadores Independientes y el 3.4% es dueño de una PYME. En el NSE D, el 39.2% es trabajador Dependiente, el 21.6% son trabajadores Independiente y el 2.7% es dueño de una PYME.

**Tabla 5.12: Perfil de las personas según NSE – Lima Metropolitana**

		Lima Metropolitana							
		Total	NSE A	NSE B	NSE C	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
Afilación al sistema de salud (Respuesta Múltiple)	ESSALUD (antes IPSS)	39.5%	62.8%	61.1%	42.5%	47.8%	34.2%	24.0%	10.8%
	Seguro Privado de Salud	5.0%	38.2%	11.2%	2.2%	2.8%	1.3%	.8%	.2%
	Entidad Prestadora de Salud	3.2%	24.7%	8.1%	1.1%	1.4%	.5%	.4%	.1%
	Seguro FFAA - PNP	3.5%	6.3%	9.1%	3.2%	4.3%	1.5%	.6%	.3%
	Seguro Integral de Salud	17.0%	.3%	2.4%	14.3%	10.9%	19.6%	28.3%	37.1%
	Seguro Universitario	1.1%	1.1%	2.4%	1.1%	1.3%	.8%	.6%	.2%
	Seguro Escolar Privado	.3%	1.9%	.5%	.1%	.2%	.1%	.1%	.0%
	Otro	.2%	.8%	.4%	.1%	.2%	.1%	.0%	.1%
Situación laboral	No afiliado	35.3%	7.6%	19.3%	36.7%	33.5%	41.9%	44.4%	49.2%
	Independiente 1/	16.6%	9.9%	10.2%	16.3%	14.7%	18.9%	21.6%	21.2%
	Dependiente 2/	43.3%	46.9%	45.9%	43.8%	44.5%	42.7%	39.2%	45.4%
	No Trabaja/No remunerado 3/ Dueño PYME 4/	37.0%	38.0%	40.9%	36.4%	37.2%	35.3%	36.5%	31.4%

1/ Sin trabajadores remunerados a su cargo

2/ Incluye empleados, obreros y trabajadores del hogar

3/ No trabajan o son trabajadores no remunerados

4/ Empleador o patrono

Fuente: ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles Socioeconómicos 2014**. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

La Tabla 5.13: Número de asegurados por ramos del Sistema de Seguros de la SBS en su reporte de Indicadores de Inclusión Financiera de los Sistemas Financiero, Seguros y de Pensiones de junio del 2014 presenta que el número de asegurados de Accidentes y Enfermedades asciende a 5'392,849 de los cuales el seguro de accidentes representa el 50% y el seguro SOAT el 28%. Referente a los Seguros de Vida, los asegurados asciende a 18'578,021; siendo el desgravamen el de mayor participante en este grupo con el 62% seguido el seguro de vida grupo particular con 12%.

**Tabla 5.13: Número de asegurados por ramos del Sistema de Seguros**

Ramos de Seguros	dic-09	dic-10	dic-11	dic-12	dic-13	jun-14
<b>I. Generales</b>	<b>1,811,338</b>	<b>2,530,381</b>	<b>3,299,268</b>	<b>4,237,754</b>	<b>5,069,546</b>	<b>4,778,386</b>
Multiseguros	428,368	1,170,401	1,192,425	1,749,096	2,272,727	1,844,403
Robo y Asalto	676,722	927,602	1,434,406	1,567,409	1,763,087	1,881,325
Automóviles	213,935	251,199	283,320	310,574	409,012	405,084
Incendio y Líneas Aliadas	38,490	62,366	135,412	216,362	378,826	403,433
Otros	453,823	118,813	253,705	394,313	245,894	244,141
<b>II. Accidentes y Enfermedades</b>	<b>3,080,301</b>	<b>3,063,887</b>	<b>4,108,943</b>	<b>4,867,834</b>	<b>5,489,975</b>	<b>5,392,849</b>
Accidentes	1,087,918	1,180,212	1,874,297	2,278,645	2,926,255	2,708,283
SOAT <sup>1/</sup>	1,261,547	1,115,981	1,253,502	1,418,948	1,447,312	1,498,103
Asistencia Médica	474,554	514,439	608,777	745,005	835,693	982,720
Escolares	256,282	253,255	372,367	425,236	280,715	203,743
<b>III. Seguros de Vida</b>	<b>12,124,006</b>	<b>13,597,204</b>	<b>15,218,901</b>	<b>16,785,463</b>	<b>17,793,517</b>	<b>18,578,021</b>
Desgravamen	7,103,874	7,876,583	9,562,045	10,831,498	11,024,612	11,582,137
Vida grupo particular	1,590,200	1,925,670	1,528,384	1,622,791	1,950,380	2,163,034
Vida ley trabajadores	650,852	813,482	926,674	1,144,906	1,288,637	1,242,743
Sepelio de largo plazo	842,657	799,711	829,933	868,630	1,047,979	888,978
Vida individual de largo plazo	745,528	638,676	934,495	910,310	1,000,531	1,172,871
Otros	1,190,895	1,543,082	1,437,370	1,407,328	1,481,378	1,528,258
<b>IV. Seguros del SPP</b>	<b>1,966,388</b>	<b>2,090,641</b>	<b>2,246,325</b>	<b>2,614,798</b>	<b>2,650,036</b>	<b>2,525,417</b>
Seguros Previsionales*	1,891,822	2,006,736	2,136,591	2,495,000	2,519,323	2,388,528
Rentas Vitalicias	74,566	83,905	109,734	119,798	130,713	136,889
Jubilación	33,464	39,321	56,776	62,853	70,057	73,675
Invalidez	5,111	5,690	7,286	8,032	8,780	9,636
Sobrevivencia	35,991	38,894	45,672	48,913	51,876	53,578

Nota: Un asegurado podría contar con más de una póliza en el mismo riesgo o distintos riesgos.  
1/ No incluye los asegurados que pertenecen a las AFOCAT.  
\* Última información a abril 2014.

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. Perú: **Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones.** [en línea]. Lima: SBS, 2014. [citado 07 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Diciembre/CIIF-0001-di2013.PDF>

De la tabla anterior podemos concluir que el número de personas con seguros personales voluntarios; (no incluye los seguros de Vida Ley, Desgravamen, SOAT, Escolares, etc.) de Accidentes y Vida asciende a 7'915,886.

#### **a. Tamaño de mercado**

El tamaño de mercado de Microseguros está conformado por las personas NSE C y NSE D a nivel nacional cuyas edades oscilan entre 18 y 55 años. Este

mercado asciende a 8'786,778. Si asumimos que la prima promedio anual asciende a S/100 al año; podemos concluir que el tamaño del mercado Microseguros es de S/ 878'677,800.

Según el informe de Microseguros “Análisis de Experiencias Destacables en Latinoamérica y el Caribe” elaborado por el BID y la Fundación MAPFRE, señala que la penetración de Microseguros es del 2% o 3% del mercado potencial.

Haciendo una análisis de lo que representaría este nivel de penetración 3%; el total de clientes que no cuentan con un Microseguro sería 8'523,175 personas el cual ascendería a S/. 852'317,500 de primas.

#### **b. Perfil del cliente**

Según el estudio de investigación de mercado de Microseguros a nivel nacional, realizado por la Superintendencia de Banca y Seguros, y que presenta el gráfico N° 5.8 nos indica, que las personas encuestadas señalaron diversos riesgos identificados a los cuales se encuentran expuestos. El riesgo de vida, accidente y enfermedades graves representa el 42%.

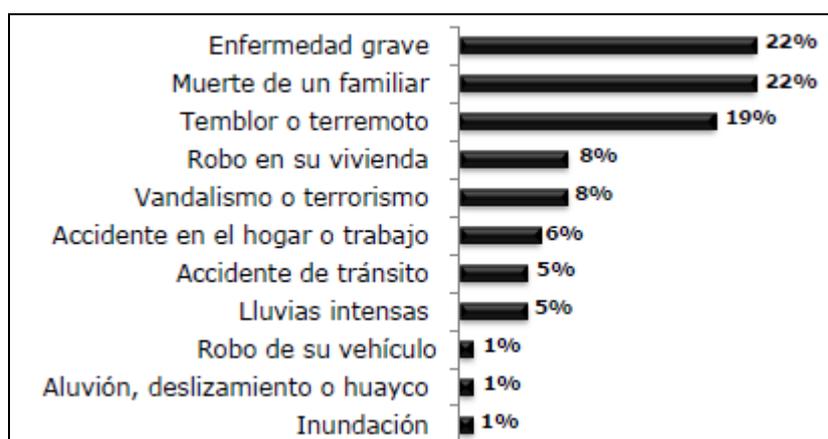
### Gráfico 5.8: Riesgos expuestos



Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. **Microseguros: Perspectiva del Regulador.** [en línea]. Lima: SBS, 2012. [citado 11 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.sugese.fi.cr/publicaciones/presentacion/quintoaniversario/Carla\\_Chiaappe\\_Superintendencia\\_Peru.pdf](http://www.sugese.fi.cr/publicaciones/presentacion/quintoaniversario/Carla_Chiaappe_Superintendencia_Peru.pdf)

El gráfico 5.9 sobre mayor impacto económico, presentan que los encuestados consideran que los riesgos, que generarían el mayor impacto económico son: la enfermedad grave y la muerte con 22% cada uno. El riesgo de accidente fue mencionado con 11%.

### Gráfico 5.9: Impacto económico



Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. **Microseguros: Perspectiva del Regulador.** [en línea]. Lima: SBS, 2012. [citado 11 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.sugese.fi.cr/publicaciones/presentacion/quintoaniversario/Carla\\_Chiaappe\\_Superintendencia\\_Peru.pdf](http://www.sugese.fi.cr/publicaciones/presentacion/quintoaniversario/Carla_Chiaappe_Superintendencia_Peru.pdf)

El gráfico 5.10 referente al nivel de conocimiento del seguro presenta el seguro de accidente como segundo más mencionado y muy poco conocimiento sobre el seguro de vida.

**Gráfico 5.10: Conocimiento del seguro**



Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. **Microseguros: Perspectiva del Regulador**. [en línea]. Lima: SBS, 2012. [citado 11 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.sugese.fi.cr/publicaciones/presentacion/quintoaniversario/Carla\\_Chiappe\\_Superintendencia\\_Peru.pdf](http://www.sugese.fi.cr/publicaciones/presentacion/quintoaniversario/Carla_Chiappe_Superintendencia_Peru.pdf)

Se realizó una investigación de mercado cualitativa a través de la metodología de “Focus Group” a clientes de Microseguros de la empresa cuya muestra consideró aquellos que cuentan con un seguro vigente y clientes con seguros cancelados (no renovados).

El objetivo era poder conocer la percepción y el nivel de conocimiento que tienen los clientes sobre los seguros, identificar los atributos y la valoración hacia los seguros en general, conocer el nivel de información de los clientes sobre los seguros de accidentes, percepción de la labor del asesor: calidad de atención, nivel de conocimientos y actitud de servicio e identificar necesidades futuras.

Se pudo concluir que la mayoría de los clientes están agradecidos por las oportunidades que les ha brindado el canal de comercialización (Entidad Financiera) para surgir como negociante y como persona, otorgándoles préstamos de diversos tipos; en donde los seguros son percibidos como anexos que se tienen que pagar pero que a la vez alivian a la familia del titular en caso fallezca, pues no les genera deuda posterior y/o les estaría otorgando un dinero extra para que la familia siga avanzando en el negocio.

Sin embargo, la falta de información adecuada sobre seguros fue resaltada por los participantes, quienes indicaron también que se estarían sintiendo comprometidos a adquirirlos para no afectar el préstamo (que vendría a ser el objetivo principal).

Quedó evidenciado claramente que los participantes tienen mayor conocimiento sobre los seguros de accidentes, no sólo por la información recibida en la

institución financiera sino por ser un producto que se maneja en otras instituciones.

La labor del asesor fue destacada por su actitud de servicio y voluntad de trabajo para facilitar los préstamos a los clientes, pero adoleció como todo el personal del canal que tiene contacto con el público en la información debida, correcta y concienzuda sobre los seguros.

La empresa nos facilitó los resultados de un estudio de investigación que realizaron en noviembre del 2014, con encuestas realizadas a los “no clientes”, respecto a la percepción de seguros, los atributos y la valoración hacia los seguros en general. Los resultados fueron muy similares al estudio mencionado anteriormente a los clientes de la empresa, remarcando como atributos más importantes que el producto de seguros sean acorde a sus necesidades y la calidad de servicio de la empresa.

### **5.1.2. La industria (La oferta)**

La oferta de Microseguros a finales del 2014 está compuesto por 9 empresas, de las cuales La Positiva ocupa el primer lugar con el 30% del mercado, Pacífico participa con el 27% y la empresa Protecta ocupa el tercer lugar con 22% según se observa en la Tabla 5.14: Distribución de primas de microseguros por empresa.

**Tabla 5.14: Distribución de primas de microseguros por empresa**  
(Miles de Nuevos Soles)

<b>Empresa</b>	<b>Primas</b>	<b>%</b>
La Positiva	11,414	30%
El Pacifico	10,321	27%
Protecta	8,362	22%
ACE	4,185	11%
Cardif	1,836	5%
Rimac	1,435	4%
Otros	591	2%
<b>Total</b>	<b>38,144</b>	<b>100%</b>

Elaboración propia

#### **a. Análisis Competitivo de las Compañías**

A continuación se realiza el análisis competitivo de las principales compañías de seguros que participan en el mercado asegurador de Microseguros.

- **La Positiva Compañía de Seguros**

El Grupo Económico está compuesto por 3 empresas: La Positiva Vida Seguros y Reaseguros (LPV); La Positiva Seguros y Reaseguros (LPG); y Transacciones Financieras S.A.

La Positiva Seguros y Reaseguros S.A. se constituyó en Arequipa en el año 1937. La Positiva Vida Seguros y Reaseguros inicio operaciones en el año 2005.

## Gráfico 5.11: La Positiva Vida



Fuente: LA POSITIVA VIDA. **Intranet**. [en línea].  
Lima: La Positiva Vida, 2015. [citado 11 agosto 2015].  
Microsoft HTML. Disponible en:  
<http://aplicaciones.lapositivavida.com.pe/lpv/>

La Positiva Compañía de Seguros participa del 7.09% y La Positiva Vida del 4.21% del mercado asegurador peruano. Las empresas se dedican a la contratación y administración de toda clase de seguros, de acuerdo a lo permitido por la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica SBS.

Una de las líneas de negocios del grupo son los Microseguros y Seguros de Affinity: esta línea de negocios incluye los seguros que son colocados a través de diversas empresas como el Microseguro de accidentes personales, renta por hospitalización, oncológico, protección de tarjetas de débito, seguros de garantía extendida entre otros.

Entre las fortalezas del grupo se encuentran:

- ✓ Las sinergias que se obtienen entre las empresas del grupo, a partir de operaciones cruzadas, gestión corporativa y manejo de la marca.
- ✓ International Finance Corporation – IFC participa del 14.49% del accionariado de La Positiva Vida;

organismo multilateral, brazo financiero del Banco Mundial.

- ✓ Se encuentra implementando el ERP SAP que permite administrar eficientemente sus operaciones y su gestión administrativa y financiera.
- ✓ A nivel nacional posee una presencia consolidada, gracias a la imagen sólida de su matriz, quien cuenta con más de 77 años en el mercado con amplia experiencia y trayectoria, lo cual es muy importante al momento de competir en mercados masivos.
- ✓ La estabilidad y experiencia de su plana administrativa y de su directorio que permite fortalecer su estructura orgánica.
- ✓ Es líder en el mercado de Microseguros dada su participación en número de asegurados, prima y número de productos.
- ✓ Tiene más de 2000 puntos de venta ubicados en zonas de alto tránsito comercial en donde se promocionan y venden seguros masivos. Cuenta con una red de 32 agencias ubicadas a nivel nacional: 9 en Lima y 23 en diversas ciudades del interior del país.

- **Pacífico Peruano Suiza**

El Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A. – PPS se constituyó en 1992 como producto de la fusión de El Pacífico Peruano Suiza

Compañía de Seguros y Reaseguros y la compañía de Seguros y Reaseguros Peruano Suiza S.A.

### Gráfico 5.12: Pacífico Peruano Suiza



Fuente: ARBRAYSS LASER. **Convenios y Planes de Seguros**. [en línea]. Lima: Arbrayss Laser, 2010. [citado 12 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://arbraysslaser.blogspot.com/p/convenios-y-planes-de-seguros.html>

La empresa se constituye con el objetivo de suscribir y administrar operaciones de seguros y reaseguros de riesgos generales y de accidentes y enfermedades.

PPS es propietaria del 86% de las acciones de El Pacífico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros constituida en el año 1996 y socio de Pacífico EPS con el 99.9%.

Entre las características más importantes:

Respaldo del grupo Credicorp del cual también forma parte el Banco de Crédito del Perú, Atlantic Security Holding Corporation – ASHC y Prima Afp, entre otros.

Acceso a canales no tradicionales de distribución de productos al pertenecer al grupo Credicorp tales como el Grifo Primax.

Después de la Positiva es una de las compañías de seguro con actividad en la creación de productos de Microseguro. Lidera la participación por primas de la oferta de Microseguros.

En el 2014 se culminó la segunda fase del programa de transformación y renovación de su plataforma tecnológica en un nuevo sistema denominado “GUIDEWIRE INSURANCE SUITE” para su línea de seguros vehiculares que posteriormente será extendiendo a otras líneas.

Cuenta con una elevada estructura de gastos, dada la estrategia de crecimiento aplicada por la compañía. La siniestralidad se encuentra por encima del mercado.

- **Ace**

ACE Seguros Compañía de Seguros y Reaseguros, se formó tras la adquisición de Altas Cumbres Compañía de Seguros de Vida, como una subsidiaria directa de ACE INA Internacional Holdings Ltd., proveedor líder a nivel mundial en seguros que pertenece al grupo económico ACE Limited, con sede en Suiza. Tiene presencia física en 53 países del mundo de los cuales 9 pertenecen a América Latina y mantiene negocios en 170 países.

### Gráfico 5.13: Ace



Fuente: ACE SEGUROS. **Home**. [en línea]. Lima: ACE, 2015. [citado 12 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.acegroup.com/latam-es/>

Cuenta con enfoque comercial en el resultado técnico acorde con los estándares internacionales del Grupo ACE en términos de márgenes, tiene como objetivo mantener un resultado técnico positivo a través de adecuados niveles de siniestralidad y eficiencia en la gestión medida a través del ratio combinado.

Orientación hacia canales alternativos y productos masivos: El canal de bancaseguros constituye el principal canal de ventas de la Compañía; sin embargo, se vienen realizando importantes esfuerzos para el ingreso a nuevos canales a través de acuerdos comerciales enfocados en productos masivos y atomizados.

Mantener una política conservadora de suscripción y de inversiones: La Compañía muestra un manejo técnico conservador mediante la suscripción de riesgos de siniestralidad baja y controlable. Asimismo, cuenta con un portafolio de inversiones conservador, con bajo riesgo crediticio y de mercado.

ACE Seguros S.A. es una empresa que cuenta con un alto grado de capacidad de suscripción y un sólido respaldo de prestigiosas empresas reaseguradoras a nivel mundial.

La empresa ha logrado consolidar su posicionamiento en los segmentos socioeconómicos C y D, mediante la colocación de Seguros de Vida, Accidentes y Salud, Líneas Personales e Incendio, y a través de negocios con canales de distribución masivos; asimismo, durante el año 2014, se continuó fortaleciendo a través de estos canales, la colocación de Microseguros.

Las líneas de negocio están respaldadas, por contratos de reaseguro con ACE Tempest Re, tanto en cuota parte como en excesos, los cuales son una ventaja competitiva por las grandes capacidades con las que cuentan; para los seguros de vida se tienen contratos con Scotia Insurance (Barbados) Limited, Hannover Rueckversicherungs AG, Swiss Reinsurance Company Ltd. y RGA Reinsurance Company.

## **5.2. Descripción de las cinco fuerzas competitivas de la industria**

Luego del análisis de la industria (oferta), haremos uso de la herramienta de las “Las Cinco Fuerzas de Porter”; modelo que permite determinar el atractivo de la industria fundamentado en

su naturaleza competitiva a partir de la interrelación de sus cinco componentes.

### **5.2.1. Sustitutos**

Los productos sustitutos consisten en buscar otros que puedan realizar la misma función que la empresa en otras industrias. Este concepto es el que hace que entre en competencia directa con el producto al que se le presenta como sustitutivo, ya que cumple la misma función dentro del mercado y satisface la misma necesidad en el consumidor.

Según la entrevista realizada a la señora María del Rosario Taboada consultora de seguros con más de 26 años de experiencia en el mercado asegurador peruano e internacional, señala pueden considerarse productos sustitutos para aquellas personas que trabajan como dependientes a los siguientes productos: AFP (sobrevivencia, invalidez), Seguro Vida Ley (Fallecimiento, Invalidez), SCTR (Accidentes de Trabajo, Fallecimiento o enfermedad profesional), SOAT (Fallecimiento Accidente de Tránsito), SIS (Curaciones), CAFAE (Sepelio y Vida) o Seguro de Desgravamen que son otorgados con los Créditos.

Las personas del mercado objetivo que no trabajan como dependientes minimizan su riesgo ante un posible accidente, enfermedad o muerte con sustitutos como la

inversión en su negocio propio, actividades como panderos y algunas otras con ahorro.

### **5.2.2. Clientes**

Los clientes cuentan con mayor capacidad de negociación, si tienen la posibilidad de decidir por varios productos e incluso sustitutos, o en caso los costos de cambio sean bajos. El poder de negociación de los clientes establece un mercado más competitivo ya que las empresas deben diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos.

Los clientes de Microseguros son los contratantes, asegurados y los beneficiarios del seguro. El modelo de comercialización masiva de Microseguros utiliza canales de distribución a empresas que tienen puntos de venta con alto tránsito tales como instituciones microfinancieras, bodegas, farmacias, instituciones educativas y otras. Estas son consideradas los contratantes de la póliza.

### **5.2.3. Proveedores**

La capacidad de negociación de los proveedores podría intensificar o no el grado de competencia en una industria. La entrevistada Sra. María del Rosario Taboada, consultora de seguros con más de 26 años de experiencia en el mercado asegurador peruano e internacional, indica en este punto que el principal proveedor en una empresa de seguros es el “Reasegurador”. El reaseguro es el método por el cual una aseguradora cede parte de los riesgos que

asume con el fin de reducir el monto de su posible pérdida. Existen reasegurados disponibles en el mercado y que no se consideran de mayor impacto en la competitividad en la industria.

#### **5.2.4. Competencia**

La rivalidad entre las empresas competidoras, es la fuerza más importante de las cinco fuerzas competitivas, dado que la estrategia de cada empresa tendrá éxito sólo, en la medida en que representen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas competidoras. Asimismo es importante tener presente que la empresa enfrentará acciones de represalia.

En Microseguros las principales empresas competidoras son La Positiva, Pacífico y ACE; las demás empresas como Sura (Ex Invita), Cardif y Rimac, carecen de una estrategia y enfoque claro hacia Microseguros.

Dentro de las barreras de salida que son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas. En los últimos años en la industria, las empresas de seguro se mantienen en el mercado, se ha observado fundamentalmente adquisiciones, ingresos y salidas del accionario de las empresas.

### **5.2.5. Nuevos competidores**

La amenaza de los nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en la industria. Estas barreras suponen un grado de dificultad para la empresa que quiere acceder a un determinado sector. Cuanto más elevadas son las barreras de entrada, mayor dificultad tiene el acceso al sector.

En los últimos años han ingresado nuevas compañías de seguro tales como: Vida Cámara, Ohio, Rigel y Magallanes Perú, lo que indica que las barreras de entrada se han flexibilizado. Esto ha sido posible como parte del plan de reforma del Sistema Privado de Pensiones a través de la licitación tanto de afiliados así como de los seguros relacionados al Sistema Privado de Pensiones. La reforma tiene como objetivo incrementar la competitividad dando la oportunidad a empresas peruanas y extranjeras en participar en la industria, reducir los costos por los asegurados y mejorar los servicios.

### **5.3. Matriz de Atractividad de cada una de las cinco fuerzas**

Para el desarrollo del análisis de la Matriz de Atractividad se ha usado de base las consultas a expertos en la industria así como experiencia propia.

A continuación presentamos el análisis de cada una de las cinco fuerzas para la industria aseguradora. En la Tabla 5.15: Análisis

de la rivalidad entre competidores, presentamos el análisis de cada una de las cinco fuerzas para la industria aseguradora.

**Tabla 5.15: Análisis de la rivalidad entre competidores**

Rivalidad entre Competidores		Muy poco	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Número de Competidores	Grande	■		■	■	Pequeño
Diversidad de Competidores	Alto					Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento	■		■	■	Rapido
Diferencias de Productos	Commodity	■				Especializado
Altas barreras de salida	Alto	■		■	■	Bajo

Elaboración propia

La rivalidad entre los competidores nos muestra una industria Neutral, ello debido principalmente al número de competidores en comparación con el tamaño y crecimiento del mercado. El crecimiento de la industria es lenta comparada con otros países latinoamericanos; sin embargo dado la situación económica del país la industria presenta una tendencia creciente.

En lo referente a la diversidad de los competidores nos muestra un grado atractivo debido al incremento de compañías de Microseguros aunque aún no se ha explotado en su totalidad el mercado a través de ofrecer productos y/o servicios para segmentos específicos. La mayoría de los productos son estándares y no hay un alto grado de innovación en el portafolio del producto de la industria.

### 5.3.1. Disponibilidad de sustitutos

El análisis de la disponibilidad de sustitutos reflejado en la Tabla 5.16: Análisis de la disponibilidad de sustitutos, da

como resultado una industria Neutral, considerando que no existen productos de seguros sustitutos disponibles salvo los productos de seguros obligatorios.

**Tabla 5.16: Análisis de la disponibilidad de sustitutos**

Disponibilidad de Sustitutos		Muy poco	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Disponibilidad de Sustitutos cercanos	Grande						Pequeño
Agresividad y rentabilidad de productos	Alto						Bajo
Valor / precios sustituto	Alto						Bajo

Elaboración propia

### 5.3.2. Poder de proveedores

El análisis de poder de los proveedores según la Tabla 5.17: Análisis poder de los proveedores, muestra una industria atractiva en términos generales debido principalmente al elevado número de proveedores claves, al estar en una industria de servicios existen variedad de alternativas que permite gestionar adecuadamente los costos.

**Tabla 5.17: Análisis poder de los proveedores**

Poder de Proveedores		Muy poco	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Número de proveedores claves	Poco						Mucho
Disponibilidad de sustitutos para productos de proveedor	Bajo						Alto
Costos de cambio	Alto						Bajo
Amenazas de Proveedores de integrarse hacia adelante	Alto						Bajo
Amenazas de la industria de integrarse hacia atrás	Alto						Bajo
Contribución de Proveedores a la calidad o servicio	Alto						Bajo
Importancia de la industria a la rentabilidad de proveedores	Pequeño						Grande

Elaboración propia

En adición, como ya se mencionó la disponibilidad de sustitutos es baja principalmente por la especialización del mismo y el bajo valor de los costos de cambio, la amenaza de los proveedores de integrarse hacia atrás es muy baja debido al alto costo y respaldo necesario para la operación, sin embargo, la integración hacia atrás de la industria si está siendo un consecuente actual dada la necesidad de los jugadores de dominar los mercados y los canales, la contribución de los proveedores a la calidad del servicio es baja por la importancia de los mismos en la intangibilidad de la industria, por último la rentabilidad de los clientes es proporcionalmente alta para la industria dada la cantidad de los mismos y el crecimiento económico del país que permite una mejor capacidad adquisitiva de la población.

### **5.3.3. Barreras de entrada**

El análisis de la barrera de entrada se considera como neutral según la Tabla 5.18: Análisis de barreras de entrada, al tener una calificación alta en la identificación de marca en donde cada una de las compañías del mercado cuenta con el respaldo de socios estratégicos que permiten aprovechar las sinergias en operaciones, procesos administrativos e imagen de marca. Cada una de las empresas cuenta con recursos financieros para hacer frente a la competencia a través del respaldo que sus socios estratégicos les brindan siendo esta una barrera importante.

**Tabla 5.18: Análisis de barreras de entrada**

Barreras de Entrada		Muy poco	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Identificación de Marca	Bajo						Alto
Requerimiento de Capital	Alto						Bajo
Acceso a la Tecnología de Punta	Amplio						Restringido
Política gubernamental	No existente						Alto
Efecto de la experiencia	No importante						Importante
Acceso a Canales/Cobranza	Amplio						Restringido
Economías de Escala	Pequeño						Grande

Elaboración propia

El acceso a la tecnología se considera no limitante pero si es importante contar con ello considerando que la tecnología permitirá llegar a mayores mercados y reducir los costos en los procesos de llegada a los clientes potenciales.

Las políticas gubernamentales, han tenido una participación regulatoria buscando la claridad y el orden con impacto favorable en la industria. Asimismo, el estado a través del ente regulador SBS ha promulgado la “Ley de la Reforma” que trae consigo reducir las barreras de entrada y promover la competitividad.

La experiencia en el manejo y conocimiento de los seguros se consideran importante al ser un producto no tangible y de difícil llegada a los clientes. Sumado a lo anterior el acceso a los canales de distribución se está haciendo crítico en la actualidad si es que se busca llegar a mayores

mercados. Las economías de escala en la medida que sean manejadas en cada empresa, permitirá reducir el ingreso de nuevos competidores con productos a precios más bajo de los existentes. Asimismo debemos considerar la sólida base de clientes que han desarrollado las compañías aseguradoras.

La economía de escala en la industria es amplia debido a la masificación de los seguros individuales.

### 5.3.4. Barreras de salida

Desde el punto de vista de las barreras de salida, según Tabla 5.19: Análisis de barreras de salida, la industria se muestra Muy poca atractiva debido principalmente a los elevados costos de salida de la industria, las restricciones gubernamentales y el alto nivel de relaciones estratégicas necesarias.

**Tabla 5.19: Análisis de barreras de salida**

Barreras de Salida		Muy poco	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Costos Unicos de Salidas	Alto					Bajo
Restricciones gubernamentales	Alto					Bajo
Relaciones Estratégicas	Alto					Bajo

Elaboración propia

### 5.3.5. Poder de los clientes

La industria se muestra neutral desde el punto de vista del poder de los clientes, según Tabla 5.20: Análisis del poder de los clientes, principalmente por la gran cantidad de los

mismos y la poca disponibilidad de sustitutos en el mercado motivo por el cual los costos de cambio ostentan un bajo nivel.

**Tabla 5.20: Análisis del poder de los clientes**

Poder de los Clientes		Muy poco	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva	
Número de Clientes	Poco					Mucho	
Disponibilidad de Sustitutos	Mucho					Poco	
Costo de cambio	Bajo						Alto
Contribución de los clientes a los costos totales	Alto %						Bajo %
Rentabilidad de los clientes	Bajo					Alto	

Elaboración propia

La contribución de los clientes a los costos de la empresa, son en términos relativos considerados normales y aplicados a los presupuestos de publicidad y mantenimiento de los mismos, sin embargo muestran un alto nivel de rentabilidad.

#### 5.4. Análisis del Grado de Atractividad de la industria

Tal como se muestra en el análisis global, Tabla 5.21: Matriz Grado de atractividad de la industria de seguros – Análisis global, la industria aseguradora mantiene una neutralidad relativa y dependerá de las estrategias de las compañías el desarrollo del mercado y que de esta manera rompa su neutralidad. La situación actual del mercado muestra áreas de oportunidad para las empresas ya existentes y que tienen experiencia en la industria así como para nuevos inversionistas.

**Tabla 5.21: Matriz Grado de atraktividad de la industria de seguros  
– Análisis global**

Evaluación Global	Muy poco	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
Barreras de Entrada	[Barra gris]				
Barreras de Salida					
Rivalidad entre Competidores	[Barra gris]				
Poder de los Clientes	[Barra gris]				
Poder de los Proveedores	[Barra gris]				[Barra gris]
Disponibilidad de Sustitutos	[Barra gris]				

Elaboración propia

### 5.5. Matriz del Perfil Competitivo MPC

Para elaborar la matriz MPC se ha considerado a los principales competidores de Protecta como son: Pacifico, La Positiva y Ace Seguros. Asimismo, se procede a realizar el análisis de cada uno de los factores críticos de éxito para la industria de Microseguro. Para el desarrollo de la matriz del Perfil Competitivo MPC se ha usado de base las consultas a expertos en la industria, entrevistas especializadas a ejecutivos de la empresa, así como la revista “Bróker” que se ubican en el anexo; así como el Estudio “Oferta de Microseguros para el NSE C” elaborado por ESAN.

Adicionalmente se hace uso de información de los indicadores de la SBS y de la experiencia propia en el mercado de seguros.

Entre los factores críticos de éxito más relevantes para la industria de microseguros se tienen:

- a. Tener una cobertura mayor al mercado, a través de una red de canales para ventas y cobranza. Pacifico seguros como La Positiva aprovechan toda su red actual a nivel nacional de Seguros Generales y Vida para promover sus productos de Microseguros. La Positiva cuenta con 32 agencias a nivel nacional y más de 2,000 puntos de ventas. Pacifico además aprovecha toda su red de canales de consumo masivo y financiero del grupo Credicorp. En cambio Protecta y ACE están desarrollando su propia red de una manera muy limitada.
- b. La experiencia de sus ejecutivos del conocimiento del mercado de microseguros. Protecta y ACE cuentan con una plana ejecutiva con reconocido prestigio y experiencia en el mercado de microfinanzas y de microseguros.
- c. Foco de la empresa en microseguros, ya que esta especialización le permite crear productos acorde a las necesidades del mercado específico alineado a precios accesibles y considerando la baja cultura de seguros. El foco de Protecta está dirigido especialmente al mercado de microseguros. La Positiva cuenta con una unidad importante especializada en microseguros. Pacifico como Ace su especialización está más dirigida al rubro de Seguros Generales a otros segmentos.
- d. Proceso de innovación de creación de Productos. De acuerdo al reporte de indicadores de las empresas de seguros emitida por la SBS a Diciembre del 2014, nos indica que La Positiva tiene 24 productos dirigidos al mercado de microseguros; Pacifico tiene 4, ACE tiene 4 y Protecta cuenta con 2 productos. Esto indica que La Positiva cuenta con un proceso

estructurado de innovación para la creación de nuevos productos.

- e. Calidad del servicio al cliente y servicios de valor agregado. La Positiva como Pacifico, puede apalancar toda su red de servicios y personal, de su infraestructura actual de seguros generales, para atender con eficiencia y efectividad al cliente, así como incorpora otros valores agregados al producto de microseguro, como atención en sus redes de clínicas propias.
- f. Inversión en tecnología. Pacifico Seguros y en menor medida la Positiva, cuentan con sistemas de información de “clase mundial” para dar soporte a todos sus procesos y servicios de seguros generales y se apalanca de estos activos para dar soporte a los productos de microseguros. Protecta como Ace tienen inversiones muy limitadas en tecnologías de Información en comparación con Pacífico y La Positiva.

Tal como se muestra en la Tabla 5.22: Matriz del Perfil Competitivo – MPC; Ace Seguros es la empresa más débil en general, como indica la puntuación de 2.15; sin embargo, la matriz revela que tanto La Positiva y Pacifico cuentan con una mejor posición competitiva que Protecta.

Protecta presenta una puntuación de 2.6; es decir, significa que no está mejor posicionada frente a la competencia como las empresas La Positiva y Pacifico.

**Tabla 5.22: Matriz del Perfil Competitivo - MPC**

Industria de Microseguros		Protecta		La Positiva		Pacífico		Ace	
Factor crítico de Éxito	Ponderación	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Experiencia de los Ejecutivos en Microseguros	15%	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60
Especialización de la Empresa en Microseguros	15%	4	0.60	4	0.60	2	0.30	2	0.30
Calidad de Servicio con Valores Agregados	15%	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Estructura Eficiente en Costos	20%	3	0.60	3	0.60	2	0.40	3	0.60
Innovación en creación de sus Productos	5%	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
Inversión en Tecnología	5%	1	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05
Tamaño de la red de canales de Ventas y Cobranzas	25%	1	0.25	3	0.75	4	1.00	1	0.25
		<b>2.60</b>		<b>3.25</b>		<b>2.85</b>		<b>2.15</b>	

Calificación: 1 Debilidad Mayor, 2 Debilidad Menor, 3 Fortaleza Menor, 4 Fortaleza Mayor.

Elaboración propia

# CAPÍTULO VI

## **6. Análisis interno**

Protecta es la primera compañía de seguros del Perú especializada en Microseguros, que brinda protección y tranquilidad a sus clientes emprendedores y de escasos recursos económicos, diseñando e implementando seguros de vida, accidentes y rentas vitalicias. La compañía brinda sus servicios al público por medio de sus 13 oficinas, de las cuales cinco se ubican en Lima y ocho en provincias. Protecta distribuye sus seguros a través de diversos canales masivos, tales como instituciones para el desarrollo, instituciones educativas, municipalidades, empresas de “retail” e instituciones del sistema financiero.

La empresa cuenta al cierre del año 2014 con 1.63 millones seguros vigentes y una prima recaudada anual superior a los S/.144 millones, lo cual representa un crecimiento de primas de 5.2% respecto al año 2013.

### **6.1. Descripción de las actividades de la Cadena de Valor**

La cadena de valor de la empresa incluye actividades de control, soporte y aquellas relacionadas al proceso de negocio tal como se puede observar en el Tabla 6.1: Cadena de Valor.

**Tabla 6.1: Cadena de Valor de Porter - Microseguros**



Elaboración propia

### 6.1.1. Diseño de productos

El proceso consiste en el análisis de la información obtenida de los clientes corporativos a efectos de obtener un perfil de la cartera y con ello diseñar productos rentables acorde a sus necesidades y los niveles de riesgo (siniestralidad).

La empresa ha realizado nuevas incorporaciones con el objetivo de poder atender el número de cotizaciones solicitadas así como el desarrollo de nuevos productos. La siniestralidad total anualizada al cierre del 2014 fue de 20% siendo la menor del mercado. El resultado es producto de un adecuado análisis técnico y de la experiencia de los especialistas.

La Compañía tiene como objetivo la ampliación de su cartera de productos, tales como SOAT, Vida Ley, Renta

Estudiantil, Vida Individual, entre otros. No obstante, es importante destacar que la Compañía brinda soluciones a la medida, adaptando o desarrollando coberturas y/o productos de acuerdo a las necesidades de cada canal de comercialización.

Se ha identificado como una debilidad de la empresa, el no contar con un proceso estructurado y formal de innovación de productos.

### **6.1.2. Marketing y Ventas**

Incluye el proceso de gestionar el equipo comercial, el relacionamiento con clientes, el desarrollo y posicionamiento de la marca, implementar las estrategias comerciales y de marketing y el desarrollo de canales que aseguren el logro de los objetivos de ventas.

Con el fin de lograr la expansión de la empresa y una mayor diversificación de canales de distribución, la unidad de negocios recientemente ha incorporado un nuevo Gerente de Negocios, así como a un nuevo Director Comercial con lo cual reforzará la limitada fuerza de ventas actual para el logro de los objetivos propuestos.

La empresa tiene como estrategia el desarrollo de negocios a través de Comercializadores (entidades financieras y empresas de retail) enfocado básicamente en los Segmentos C y D. En la actualidad cuentan con 5 diferentes tipos de canales de distribución, lo cual le ha

permitido desarrollar un importante “Know How” de Comercialización. A fines del 2014 la empresa contaba con menos de 80 puntos de venta, es decir, tiene una red limitadas de canales de venta y cobranzas, versus la competencia como La Positiva que tiene más de 2,000 puntos de venta a nivel nacional. Esta es una debilidad importante que tiene la empresa.

Durante el año 2014 la empresa logró firmar nuevos acuerdos de comercialización así como contratos de seguros con importantes entidades financieras, cooperativas de ahorro y crédito y entidades educativas, marcando el inicio de la expansión de los Canales Masivos.

La empresa cuenta con 13 oficinas o agencias de atención a nivel nacional.

Referente a la marca, dado su modelo de negocio comercial a través de canales de distribución no hay un posicionamiento de la marca en el asegurado y beneficiario; sin embargo dada su trayectoria de 7 años en el mercado los canales o contratantes de los seguros reconocen a la empresa como una compañía especializada en Microseguros. La empresa no ha realizado inversión en publicidad en los últimos 3 años. Se considera como una debilidad de la empresa, el hecho que la marca no es reconocida por el consumidor final.

Los ejecutivos de la empresa cuentan con más de 7 años de experiencia en el sector de Microseguros lo cual les permite tener un conocimiento especializado del mercado objetivo de microseguros, así como del modelo operativo necesario para tener una estructura eficiente de costos. Esta es una fortaleza de la empresa.

La Unidad de Negocio de Microseguros cuenta con una fuerza de venta limitada de 5 vendedores lo cual no permite cubrir adecuadamente el mercado de Microseguros a nivel nacional. Esta es una debilidad que cuenta la empresa de tener una fuerza de ventas limitada.

La empresa ha recibido diversos reconocimientos por empresas especializadas en Microseguros tales como el premio a la innovación en Microseguros por la OIT con su producto Seguro Mi Familia Municipal y el premio a la innovación por BID-FOMIN-FIDES con su producto PROTEGEMAS.

Debido a la falta de cultura de seguros y a la intangibilidad del producto, las empresas de seguro se ven en la necesidad de desarrollar servicios de valor agregado que permitan tangibilizar el pago de los seguros. Se considera una debilidad de la empresa el hecho de que no ha podido desarrollar estos servicios de valor agregado para lograr la tangibilización del seguro.

### **6.1.3. Emisión de pólizas y registro de clientes**

El proceso consiste en la emisión y entrega de pólizas a los asegurados y el registro de clientes en los sistemas. A finales del año 2014 la empresa cuenta con 1.63 millones de seguros vigentes menor a 1.85 millones de seguros vigentes al año 2013.

### **6.1.4. Cobranzas**

Proceso que comprende el cobro de las primas de seguros a los canales de distribución. El indicador días de pago/días de pago de la industria presenta que Protecta cuenta con un ratio 3.49 días la más baja del mercado. Esto se debe al modelo comercial definido por la empresa, de que el canal tiene a su cargo, además de la distribución de sus productos, la recaudación correspondiente. La definición de este modelo comercial es una muestra de la fortaleza que tiene la empresa del “Know How” de comercialización.

### **6.1.5. Consultas y quejas**

Proceso en el que se gestionan las consultas y reclamos de los canales, asegurados y beneficiarios. La empresa a través de la herramienta de servicio, ha trasladado al canal un proceso de atención de reclamos, esto permite que la compañía se encuentre permanentemente informada de tal manera de tomar medidas correctivas.

La empresa es una de las que cuenta con la menor cantidad de reclamos recibidos en el año 2014, situación que

confirma y valida su interés por brindar un servicio idóneo a sus usuarios. Este indicador nos confirma que la empresa tiene una fortaleza de conocer al cliente y el mercado de microseguros con una estructura eficiente en costos.

#### **6.1.6. Pago de siniestros**

Proceso de atención de siniestros a los familiares de los asegurados. Este proceso se inicia a través de los canales o de manera directa. El indicador de pago de siniestros en días, presenta que la empresa cuenta con el proceso más ágil con un ratio de 39.36 días, a comparación de otras empresas logrando así una ventaja relevante y una fortaleza de la empresa.

#### **6.1.7. Gestión administrativa, recursos humanos y contable**

Incluyen los procesos de selección, formación, evaluación del desempeño, capacitación, pago de planillas; así como lo relacionado a las actividades de mantenimiento, servicios, compras, etc. y la administración de la contabilidad.

El crecimiento de las operaciones ha estado ligada a la eficiencia en la gestión administrativa y esto se evidencia al revisar el índice de Manejo Administrativo de la empresa, el mismo que se encuentra en un nivel de 14% versus el 21 % del promedio del mercado (fuente: SBS noviembre 2014) y por debajo del 16% del promedio de empresas con enfoque en Microseguros. Esto nos permite

concluir que la empresa tiene una fortaleza de manejar una estructura eficiente de costos.

La unidad de Microseguros cuenta con 15 profesionales considerando a todos los roles de gestión, ventas y operaciones.

La empresa nos facilitó un estudio de clima laboral de la empresa realizado en junio del 2014, clasificado por unidades de negocio. La unidad de microseguros logro un resultado muy cercano sobre la media de la empresa, (80 calificado como “bueno”). Las dimensiones que se tenían que mejorar estaban relacionadas a liderazgo, trabajo en equipo y compensación y beneficios. Las dimensiones de mayor puntaje eran de la comunicación, condiciones laborales, reconocimiento, identificación con la empresa y desarrollo profesional.

#### **6.1.8. Gestión de tecnología**

Este proceso se encuentra a cargo del desarrollo de soluciones informáticas y mantenimiento de los “sistemas core” de la compañía. Durante el año 2014, los esfuerzos del Área de Tecnología de la Información se vieron centrados en la migración de su centro de cómputo y de toda la infraestructura tecnológica que posee hacia el centro de cómputo de IBM del Perú.

La empresa tiene inversiones limitadas en tecnología, no cuenta con soluciones de CRM para soporte a ventas y

servicio al cliente de “clase mundial”, en comparación con la competencia como Pacifico Seguros o la Positiva que se apalanca de sus otras líneas de negocios (servicios generales) para incorporar esta capacidad en sus negocios de microseguros. Esta es una debilidad que identificamos para Protecta.

#### **6.1.9. Gestión de procesos**

La empresa ha optimizado procesos, así como a implementado la migración de los procesos de reaseguros en la Plataforma de Vida, como parte del Módulo de Siniestros y Reaseguros. Con dicha implementación se logró una reducción del tiempo de proceso considerable, lo cual favoreció a los procesos de cierres mensuales. Asimismo, se implementó una primera versión del Módulo de Emisión y Reservas, dentro de la misma Plataforma de Vida, con el objetivo de ir migrando los procesos del sistema actual y, de esta manera, ir optimizándolos y adaptándolos mejor a la operatividad de la compañía. Se tiene que trabajar en automatizar los procesos, para evitar muchos procesos manuales que generan mayores costos y mayor probabilidad de errores.

#### **6.1.10. Gestión de control: Auditoria y gestión y control de riesgos**

La gestión de Auditoria considera los procesos que permiten realizar el control y seguimiento al cumplimiento de las normas y políticas internas y corporativas.

La empresa está expuesta a una amplia variedad de riesgos, los cuales pueden surgir de diversas fuentes, internas o externas, como son: los riesgos de seguros, crediticio, mercado, liquidez y operacional, principalmente. A fin de enfrentar los riesgos adecuadamente y minimizar su impacto en el logro de los objetivos de la Compañía, se ha establecido el proceso de Gestión Integral de Riesgos, que involucra a todos los niveles de la organización.

## 6.2. Indicadores de las entidades de la cadena de valor

**Tabla 6.2: Principales indicadores de la Cadena de Valor de la Unidad de Microseguros**

Cadena de Valor	Indicador	Protecta
Diseño de Productos	Número de Productos	2
	Siniestralidad Total Anualizada %	20
Marketing y Ventas	Número de Tipos de Canales	5
	Índice de Agenciamiento %	20
	Reconocimientos Internacionales	2
Emisión de Pólizas	Número de Seguros Vigentes	195,430
Cobranzas	Ratio de Cobranzas en días	3
Consultas y Reclamos	Números de Reclamos c/1000 operaciones	0.07
Pago de Siniestros	Promedio de pago de siniestros en días	39
Gestión Administrativa, RRHH y Contable	Índice de Manejo Administrativos %	14
	Primas Totales/ Número de Personas	1212

Elaboración propia

### **6.3. Benchmarking y comparación con los líderes de la industria**

Para el desarrollo del benchmarking se ha usado de base las consultas a expertos en la industria, así como la experiencia propia. Se realizó una evaluación de aquellas capacidades relevantes de la unidad de negocios de Microseguros comparativamente con las empresas consideradas competencia directa “La Positiva Vida, Pacifico y Ace”, de tal manera de identificar competencias centrales.

La Tabla 6.3: Benchmarking del mercado de microseguros – indicadores, presenta que los indicadores relacionados a servicio tales Reclamos y Promedio de Pago de Siniestro en días muestran resultados positivos frente a la competencia ubicándose por encima del mercado.

Asimismo, los indicadores de gestión administrativa y cobranzas se encuentran de igual manera en positivo frente al promedio del mercado.

Referente al diseño de producto si bien es cierto la empresa es reconocida por instituciones internacionales de Microseguros, no ha desarrollado en el tiempo nuevos productos comparados con las empresas competidoras; así mismo, los indicadores reflejan un resultado de emisión de pólizas de Microseguros muy por debajo respecto a las empresas competidoras. Todo lo anterior se ve reflejado en el esfuerzo comercial.

**Tabla 6.3: Benchmarking del mercado de microseguros –  
indicadores**

Cadena de Valor	Indicador	Protecta	La Positiva	Pacifico	ACE
Diseño de Productos	Número de Productos	2	24	4	4
	Siniestralidad Total Anualizada %	20	36	32	24
Marketing y Ventas	Número de Tipos de Canales	5	3	2	2
	Indice de Agenciamiento %	20	9	3	10
	Reconocimientos Internacionales	2	1	0	0
Emisión de Pólizas	Número de Seguros Vigentes	195,430	336,491	212,750	168,594
Cobranzas	Ratio de Cobranzas en días	3	5	4	43
Consultas y Reclamos	Números de Reclamos c/1000 operaciones	0.07	3.16	8.51	1.87
Pago de Siniestros	Promedio de pago de siniestros en días	39	178	295	284
Gestión Administrativa, RRHH y Contable	Indice de Manejo Administrativos %	14	13	14	25
	Primas Totales/ Número de Personas	1212	808	706	1896

Elaboración propia

#### **6.4. Identificación de las competencias de la empresa**

De la tabla anterior podemos concluir que las competencias están referidas a las competencias relativas a servicio, eficiencia en costos y el “know how” de comercialización, adquirido a través de los diversos tipos de canales de distribución generando nuevos modelos comerciales. En la tabla 6.4 identificamos estas competencias distintivas.

**Tabla 6.4: Competencias distintivas de las actividades de la Cadena de Valor de la empresa**

Cadena de Valor	Indicador	Empresa	Promedio
Consultas y Reclamos	Números de Reclamos c/1000 operaciones	0.07	3.16
Pago de Siniestros	Promedio de pago de siniestros en días	39	252
Gestión Administrativa, RRHH y Contable	Índice de Manejo Administrativos %	14	17
	Primas Totales/ Número de Personas	1212	1136
Marketing y Ventas	Número de Tipo de Canales	5	2
	Reconocimientos Internacionales	2	0.3

Elaboración propia, Indicadores SBS.

### **6.5. Identificación y determinación de la ventaja competitiva de la empresa**

Luego del análisis de la cadena de valor de la unidad de negocio y de realizar el benchmarking, concluimos que su ventaja competitiva es que esta cuenta con un Modelo de Negocios especializado en Microseguros orientado al segmento C y D que se reflejado en: diversificación de canales de comercialización, alto nivel de eficiencia en la atención del pago del siniestro y reconocimiento internacional al ser ganador de concurso de modelos de negocios de Microseguros. El tener este reconocimiento internacional y la diversificación de sus canales de la comercialización, se confirma que la empresa tiene una de sus fortalezas importantes, el “know how” de comercialización que tiene en el mercado de microseguros.

**Tabla 6.5: Competencias de la empresa**

<b>Ventaja Competitiva</b>		
<b>Modelo de Negocios en Microseguros para los Segmentos C y D</b>		
<b>Diversificación de Canales</b>	<b>Reconocimientos Internacionales</b>	<b>Servicio: Pago de Siniestros</b>
Cuenta con diferentes tipos de canales de distribución de microseguros	Modelos de negocios validados internacionalmente. Ganador de Premios Internacionales - Modelo de Microseguros	Rapidez en el pago de siniestros

Elaboración propia

## **6.6. Matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI**

En el capítulo 6.1 además de describir la cadena de valor hemos hecho un diagnóstico de la empresa en cada uno de sus actividades, lo cual nos ha permitido identificar y detallar cada una de las fortalezas y debilidades de la empresa.

En base a las entrevistas a los ejecutivos de la empresa, así como las encuestas a los clientes detallados en los anexos, nos ha permitido determinar, ponderar y calificar los diferentes factores de fortalezas y debilidades de la Unidad de Negocio de Microseguros de la empresa, lo cual se describe en la Tabla 6.6: Matriz de Evaluación de los Factores Internos – EFI.

**Tabla 6.6: Matriz de Evaluación de los Factores Internos – EFI**

	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
Estructura eficiente de Costos	0.20	4	0.80
Conocimiento del mercado de microseguros	0.05	3	0.15
Know How de comercialización	0.10	4	0.40
Rapidez en la atención de Siniestros	0.15	4	0.60
<b>Debilidades</b>			
La marca no es conocida por el consumidor final	0.10	1	0.10
Fuerza de Venta limitada	0.13	1	0.13
No cuenta con procesos de innovación de productos	0.05	2	0.10
Falta de Servicios de valor agregado que permita tangibilizar los seguros	0.05	2	0.10
Inversión en Tecnología	0.05	2	0.10
Red de Canales de Ventas y Cobranzas	0.12	1	0.12
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.60</b>
<b>Calificación:</b> 1 Debilidad Importante, 2 Debilidad Menor, 3 Fortaleza Menor, 4 Fortaleza Importante			

Elaboración propia

Las fortalezas más resaltantes de la evaluación nos indica que la estructura eficiente de costos, el “know how” de comercialización y la rapidez en la atención de los siniestros. Las debilidades que más impactan en la evaluación son la limitada fuerza de venta del área comercial para cubrir al mercado, la limitada red de canales de venta y servicios, así como que la marca no es reconocida por el consumidor final.

Del análisis de factores internos EFI, la empresa ha obtenido un puntaje ponderado total de 2.60, lo cual indica que la empresa cuenta con fortalezas, pero que aún requiere un trabajo importante por desarrollar para mejorar las debilidades internas.

# CAPÍTULO VII

## 7. Formulación de los objetivos y diseño de las estrategias

### 7.1. Alcance y planteamiento de los objetivos estratégicos

#### 7.1.1. Objetivos

La unidad de negocio ha priorizado para su plan estratégico, objetivos de tipo financiero. Estos están relacionados a un incremento en los ingresos, reducción en costos y con ello una mejora en la rentabilidad del negocio de seguros masivos.

Los objetivos que se esperan alcanzar en los próximos 5 años:

- a. El incremento de las ventas en 100% en 5 años con un crecimiento promedio anual de 17%. A través de este objetivo, se define el ritmo de crecimiento que el negocio de microseguros debe alcanzar los próximos años, considerando las fortalezas internas así como las oportunidades externas identificadas y descritas en los capítulos anteriores. En la tabla 7.1, se indica el crecimiento esperado de las ventas en los próximos 5 años.
  
- b. Disminuir los costos (primas totales/número de empleados) en 20% respecto al 2014 en 5 años. Un negocio masivo para Microseguros, en el cual el

volumen de ventas es fundamental para generar “economía de escala”, es relevante mantener ciertos niveles de costos y con ello mantener productos accesibles al segmento de mercado objetivo. En seguros se maneja un indicador de costos de “Primas totales/Número de Personas de Área”, este indicador al cierre del 2014 para el Área de Microseguros es de 13,129 (195,430 primas / 15 personas). Nuestro objetivo es lograr una mejora del 20%, lo cual implica que el indicador sea 15,890 (es decir atenderemos más primas por persona).

- c. Lograr un ROE mayor a 9 % en 5 años; establece el objetivo que los accionistas desean alcanzar con el negocio. El ROE promedio del mercado asegurador peruano es 18%.

El plan estratégico a diseñarse debe contemplar alcanzar los objetivos establecidos en un período de 5 años.

**Tabla 7.1: Crecimiento esperado en ventas  
(Periodo 5 años)**

<b>Venta Anual a Dic 2014</b>	<b>S/. 8,362,000</b>							
<b>Número Polizas Dic 2014</b>	<b>195,430</b>							
<b>Año</b>	<b>Crecimiento anual a tasas históricas del Mercado de Seguros en el País</b>	<b>Total Ventas por crecimiento del Mercado</b>	<b>Expectativa de incremento del precio de poliza promedio</b>	<b>Total Ventas con Incremento de Precios</b>	<b>Incremento de # seguros diferencial por Aplicación de Estrategia</b>	<b>Total Estimado de Polizas al Cierre Año</b>	<b>Total Ventas estimado Anual</b>	<b>Crecimiento Acumulado respecto a 2014</b>
Año 1	5%	S/. 8,780,100	2%	S/. 8,955,702	0%	205,202	S/. 8,955,702	7%
Año 2	10%	S/. 9,851,272	2%	S/. 10,048,298	5%	235,982	S/. 10,550,713	26%
Año 3	10%	S/. 11,605,784	2%	S/. 11,837,899	5%	271,379	S/. 12,429,794	49%
Año 4	10%	S/. 13,672,774	2%	S/. 13,946,229	4%	309,372	S/. 14,504,079	73%
Año 5	10%	S/. 15,954,486	2%	S/. 16,273,576	3%	349,590	S/. 16,761,783	100%

Elaboración propia

## **7.2. Diseño y formulación de estrategias**

Para poder determinar la estrategia que la empresa deberá adoptar, se generaran alternativas basadas en la conciliación de información interna y externa desarrollada en capítulos anteriores; luego, serán evaluadas para determinar cuál de ellas permitirá lograr los objetivos de la empresa, así como aquella que permitirá cumplir de mejor manera la misión y visión de la empresa.

### **7.2.1. Modelo Océano Azul**

#### **a. Lienzo de la estrategia actual de la empresa**

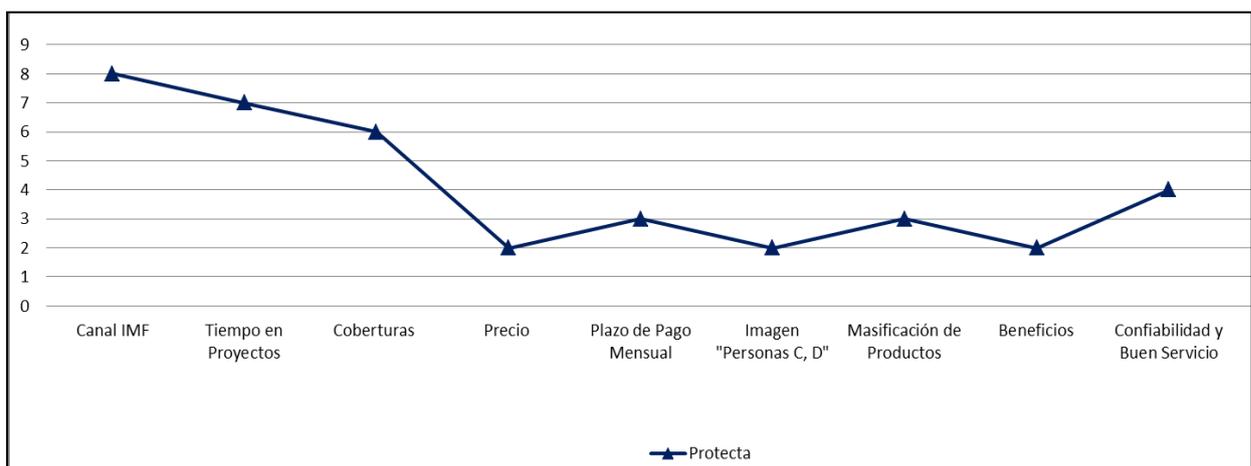
“Océano Azul” es una herramienta que nos permitirá elaborar una alternativa estratégica basada en los atributos más importante para los clientes. Analiza la situación de la empresa respecto a estos atributos fundamentales, la posición de la industria así como del líder. Con la comparación se pueden determinar aquellos factores relevantes y no relevantes que deben o no ser adoptados.

El gráfico N° 7.1 “Lienzo de la estrategia Actual” se puede visualizar los atributos más importantes para los clientes y la posición actual de Protecta respecto a los mismos.

La empresa presenta como atributos relevantes: bajo precio, muchas coberturas de seguros con alternativas de formas de pago, algunos beneficios y un adecuado

servicio al cliente. La imagen que proyecta está relacionada al tipo de cliente que atiende: “Empresario del a Microempresa Peruano” que con mucho esfuerzo construye su futuro”. Su enfoque de distribución está fundamentalmente basado en canales de tipo: Instituciones Microfinancieras IMF. Los plazos de implementación para la comercialización en canales son relativamente complejos y en plazos mínimos de 6 a 8 meses.

**Gráfico 7.1: Lienzo de la estrategia actual de Microseguros Protecta**

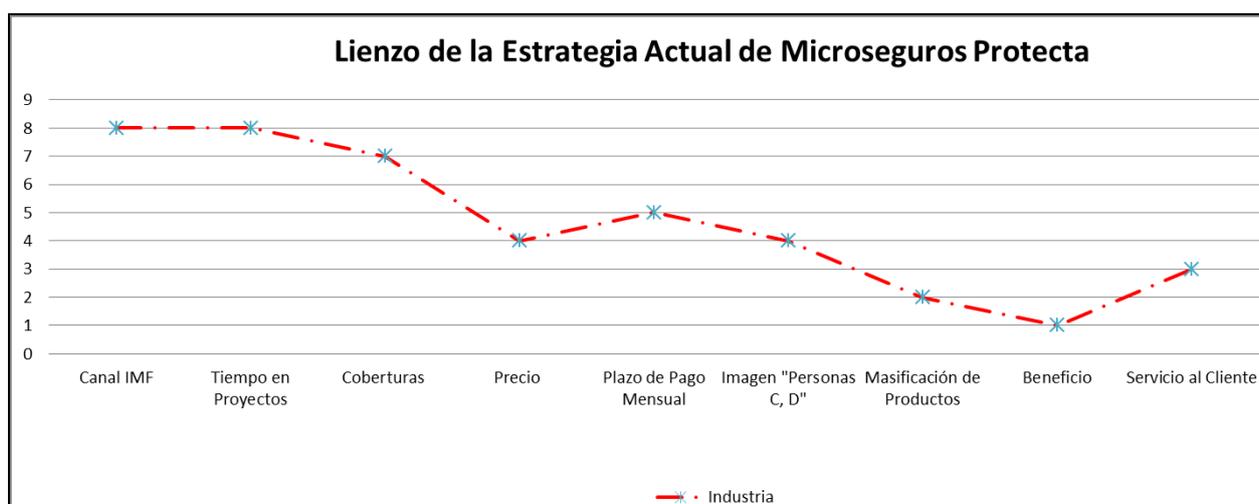


Elaboración propia

### **b. Lienzo de la estrategia de la industria**

La industria al igual que Protecta como se muestra en el gráfico N° 7.2 “Lienzo de la estrategia de la Industria”, tiene un enfoque de distribución a través de Instituciones Microfinanciera, sus tiempos de implementación son igualmente altos con precios bajos y muchas coberturas. No existe mayor diferenciación respecto a la oferta actual de Protecta.

**Gráfico 7.2: Lienzo de la estrategia de la industria**



Elaboración propia

**c. Matriz (eliminar, reducir, incrementar, crear)**

Del análisis realizado y aplicando la herramienta del “Océano Azul” se analizaron los diferentes atributos tal y como se muestra la Tabla 7.2: Eliminar, Incrementar, Reducir y Crear, con el objetivo de encontrar una diferenciación “eliminando, reduciendo, creando valor o incrementando valor”.

**Tabla 7.2: Eliminar, incrementar, reducir y crear**

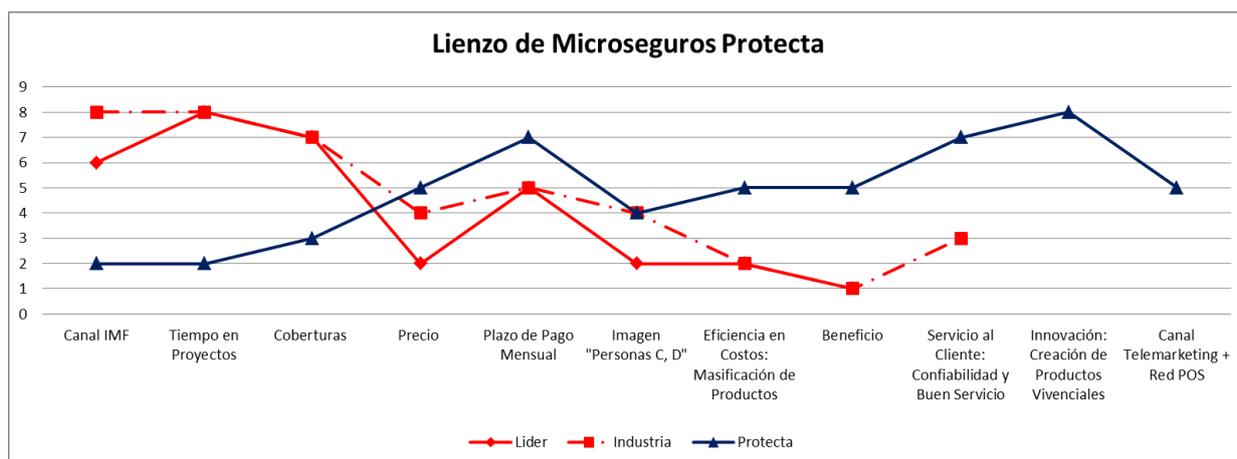
<p><b>Eliminar: Costos</b>                      Canal IMF (Instituciones Microfinancieras)                      Tiempo en Proyectos</p>	<p><b>Incrementar: Valor</b>                      Precio de Productos</p>
<p><b>Reducir: Costos</b>                      Coberturas (Muchas, Complejidad, términos técnicos)</p>	<p><b>Crear: Valor</b>                      - Innovación: Crear productos "vivenciales" con conceptos de Protección.                      - Mejorar Imagen del Empresario                      - Eficiencia en Costos: Masificación de Ptos. Ventas.                      - Servicio al Cliente, Confiabilidad y Buen Servicio</p>

Elaboración propia

#### d. Lienzo de la nueva estrategia considerada

El lienzo de la nueva estrategia para la empresa, se ha diseñado luego de realizar el análisis de la estrategia actual así como de la industria. Este análisis permite identificar aquellos atributos relevantes que permitirán una verdadera diferenciación respecto a los competidores. En el gráfico 7.3: “Lienzo de la Nueva Estrategia” presenta la comparación entre las diferentes estrategias así como la nueva posición competitiva que deberá desarrollar la empresa.

Gráfico 7.3: Lienzo de la Nueva Estrategia



Elaboración propia

Luego del análisis podemos concluir que Protecta deberá utilizar en su estrategia los siguientes atributos de competencia:

- Incorporar en el proceso de innovación en sus productos conceptos “vivenciales de actualidad” tales como por ejemplo: accidentes de tránsito, la inseguridad ciudadana u otros riesgos a los que están

expuestos el segmento de mercado objetivo. Es decir desarrollo de productos ad-hoc a microseguros.

- Incorporar el atributo de confiabilidad y buen servicio como los elementos que deberá liderar el nuevo enfoque de servicio al cliente.
- Implementar nuevos canales de comercialización masiva como “Telemarketing” o Ventas a través de POS (puntos de ventas masivos).
- Realizar un análisis de precio con el objetivo de encontrar el rango en el cual deben ofrecerse los productos, logrando así un mejor resultado financiero sin que el mercado se sienta afectado de manera significativa. Los precios promedios de la póliza de la empresa están 10% menor que la competencia. La expectativa es que si se incrementa entre 2% a 4% no debería haber impacto en el mercado potencial. En la tabla 7.1, se muestra cuanto podría ser el crecimiento de las ventas generados por incremento de precios, a un tasa muy conservadora del 2%.
- Reducir los costos, eliminando los excesos de coberturas siendo por tanto más simples para el segmento así como reducir la proporción de canales IMF los cuales generan altos costos por comisiones de comercialización, tiempos de implementación y de alto nivel de competencia.

### **7.2.2. Matrices de Formulación de Estrategias**

La formulación de estrategias comprende la aplicación de cinco técnicas: Matriz FODA, PEYEA, MATRIZ

INTERNA Y EXTERNA, MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP, MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA, que hacen uso de la información obtenida en el análisis externo e interno y permitirá generar las posibles alternativas estrategias.

**a. Matriz FODA**

La matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas FODA, permitirá elaborar cuatro tipos diferentes de estrategias denominadas FO, DO, FA Y DA tal como se muestra en la Tabla 7.3: Matriz FODA.

FO fortalezas-oportunidades, son estrategias que utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas; DO debilidades-oportunidades, son estrategias que tienen por objetivo superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas; FA fortalezas-amenazas, estas estrategias utilizan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el efecto de las amenazas externas. DA debilidades-amenazas, son tácticas defensivas que permitirá reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

### Tabla 7.3: Matriz FODA

	Fortalezas - F (Internas)	Debilidades - D (Internas)
	1. Estructura eficiente de costos 2. Conocimiento del Grupo ACP en el segmento objetivo 3. Know How comercialización 4. Rapidez en la atención de siniestros	1. La marca no es conocida por el consumidor final 2. Fuerza de Venta limitada 3. No cuenta con procesos de innovación de productos 4. Falta de Servicios de valor agregado que permita tangibilizar los seguros
Oportunidades - O	Estrategia FO	Estrategia DO
1. Crecimiento de la empleabilidad en el segmento a tasa de 1.5% anual  2. Crecimiento del PBI promedio a tasa de 4% al año  3. Crecimiento de las PYMES a tasas de 4% anual  4. El mercado de seguros seguirá en crecimiento. (Crece a tasa de 10% anual)  5. Población con mayor uso de Internet y medios móviles. Crecimiento del consumo de equipamiento tecnológico (Tables, Smartphones y Laptops)	1. <b>Penetración de Mercado.</b> <u>Incorporar nuevos canales</u> en base al conocimiento del negocio, aprovechando la baja penetración de seguros en el segmento objetivo y el posicionamiento de la empresa (F2, F3, O1,O4) 2. <b>Desarrollo de mercado.</b> La empresa al ingresar al rubro de Seguros Generales permitirá ingresar a un nuevo segmento de mercado aprovechando la estructura eficiente de costos. (F1, F3, O2) 3. <b>Desarrollo de Producto,</b> productos dirigidos a las PYMES y a los empleados de las empresas con valores diferenciales y que pueda tangibilizar aprovechando el conocimiento del segmento de Microfinanzas . (F2,F3, O4,O1,O2) 4. <b>Penetración de Mercado,</b> Desarrollar sistemas alternativos de venta como Telemarketing basados las sinergias con las empresas del grupo para incrementar la participación en el segmento objetivo. (F4, F5, O1, O4). 5. <b>Desarrollo de Producto.</b> La empresa debe generar productos con canales digitales aprovechando su menor costo de operación (F2,F3,O5)	1. <b>Penetración de Mercado.</b> <u>Incrementar la fuerza de ventas</u> aprovechando la existencia de un mercado potencial desatendido y dada la tendencia positiva de la economía. (D2, O1, O2, O4) 2. <b>Desarrollo de productos.</b> Crear procesos de <u>innovación de productos</u> que permita incrementar la cartera de productos y la <u>participación de mercado</u> aprovechando el porcentaje desatendido de la población (D3, O3). 3. <b>Desarrollo de Productos.</b> <u>Servicios de valor agregado</u> que permita tangibilizar el seguro y por tanto incrementar la venta dado la oportunidad de la baja penetración de microseguros. (D4, O3)  4. <b>Penetración de Mercado.</b> Utilizar propuestas comerciales y de servicio haciendo uso de la tecnología actual para apoyar / soportar a la limitada fuerza de ventas (D2, O5)
Amenazas - A	Estrategia FA	Estrategia DA
1. Más empresas competidoras. Varios Actores interesados en el segmento de microseguros. De 7 en el 2010 a 9 en el 2011)  2. Poco conocimiento del segmento sobre los beneficios de un seguro. Nivel educación detenido  3. Posibilidad latente de ocurrencias de ciclos económicos negativos generados por la crisis económica mundial e inestabilidad política local.	1. Incrementar la <u>inversión en publicidad</u> aprovechando las sinergias con las empresas del grupo (Somos Empresa) y el posicionamiento alcanzado que permita difundir adecuadamente los beneficios de los Microseguros al segmento objetivo. (F2, F4,F6 A2)  2. <b>Desarrollo de Producto.</b> Crear un <u>portafolio de productos</u> de Riesgos Generales que permita ampliar las líneas de negocio contrarrestando el avance de la competencia. (F3, A1)  3. <b>Penetración de Mercado:</b> Establecer un <u>sistema de venta cruzada</u> que nos permita incrementar las ventas por la línea de negocios de Seguros Generales para contrarrestar la amenaza de nuevos ingresantes. (F3, A1)	1. Crear un <u>plan de publicidad</u> dentro de un plan comercial que permita dar a conocer a la empresa en el segmento objetivo dando a conocer los beneficios de un seguro / Producto. (D1,A2)  2. <b>Penetración de Mercado:</b> <u>Incrementar la fuerza de venta</u> con el propósito de coberturar mejor el mercado y contrarrestar a los competidores. (D2, A1)  3. <b>Desarrollo de Productos:</b> <u>Crear proceso de innovación continua de productos</u> que permita el crecimiento del mercado. (D3, A3)

Elaboración propia

El análisis FODA para la formulación de las estrategias desarrolladas para Protecta indica que las estrategias a seguir deben ser:

- **Desarrollo de Productos,** que consiste en crear nuevos productos y servicios.
- **Penetración de Mercado,** es decir incrementar las ventas en los mercados actuales.

- **Desarrollo de Mercado**, incrementar las ventas a través del ingreso a nuevos mercados con los productos actuales o nuevos productos

#### **b. Matriz PEYEA**

La matriz PEYEA evalúa a través de cuatro cuadrantes si las estrategias agresiva, conservadora, defensiva o competitiva son las más adecuadas para una organización específica.

En la Tabla 7.4: Matriz PEYEA, muestra las cuatro dimensiones de la empresa. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas: FF Fortaleza Financiera y VC Ventaja Competitiva y dos dimensiones externas: EA Estabilidad Ambiental y FI Fortaleza de la Industria.

Para completar esta matriz se usó información de la SBS, consulta de ejecutivos de la empresa y experiencia propia.

**Tabla 7.4: Matriz PEYEA**

<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>	<b>Calificación</b>
1 Rendimiento sobre la Inversión	4
2 Apalancamiento	4
3 Liquidez	4
4 Capital de Trabajo	4
5 Flujo de Efectivo	5
6 Facilidad para salir del mercado	2
7 Riesgos Implícitos del negocio	2
<b>3.57</b>	
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>Calificación</b>
1 Participación de mercado	-1
2 Calidad del producto	-3
3 Ciclo de vida del producto	-4
4 Lealtad de los clientes	-2
5 Utilización de la capacidad de la competencia	-3
6 Conocimientos tecnológicos	-4
7 Control sobre los proveedores y distribuidores	-3
<b>-2.86</b>	
<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>	<b>Calificación</b>
1 Cambios Tecnológicos	-3
2 Tasa de Inflación	-5
3 Variabilidad de la demanda	-5
4 Escala de precios de productos competidores	-5
5 Barreras para entrar en el mercado	-5
6 Presión de la competencia	-2
7 Elasticidad del precio de la demanda	-2
<b>-3.86</b>	
<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>	<b>Calificación</b>
1 Potencial de crecimiento	5
2 Potencial de utilidades	4
3 Estabilidad financiera	5
4 Conocimientos tecnológicos	3
5 Utilización de los recursos	4
6 Intensidad de Capital	4
7 Facilidad para entrar al mercado	3
<b>4.00</b>	

FF = Fortaleza Financiera 3.57

FI = Fortaleza Industria 4.00

EA = Estabilidad Ambiental 3.86

VC = Ventaja Competitiva 2.86

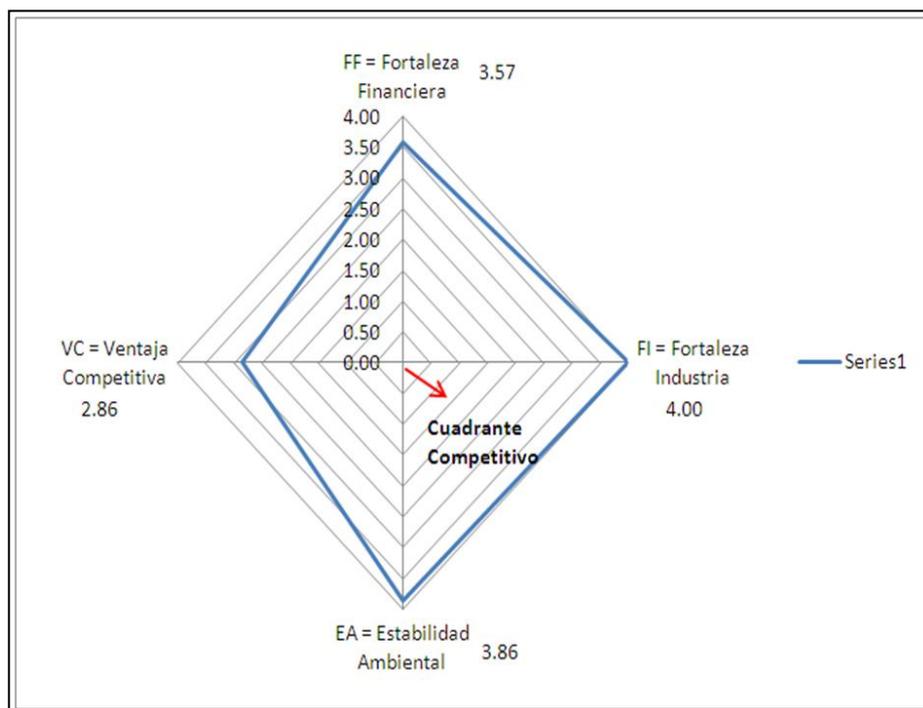
Eje y = EA + FF -0.29

Eje x = VC + FI 1.14

Elaboración propia

Luego de establecer los ejes FF, FI, EA, VC se puede observar en el gráfico 7.4 de la “Matriz PEYEA - Diagrama” que el vector se ubica en la zona inferior derecha; es decir, en el cuadrante competitivo que corresponde a las estrategias competitivas.

**Gráfico 7.4: Matriz PEYEA - Diagrama**



Elaboración propia

El análisis de la Matriz PEYEA para la formulación de las estrategias permite concluir que Protecta debe seguir estrategias competitivas las que considera: Integración hacia atrás, Penetración y desarrollo de mercado, Desarrollo de productos y las empresas conjuntas.

### c. Matriz Interna Externa

El matriz Interna – Externa para la formulación de las estrategias considera nueve celdas en las cuales ubica a

la organización a través del análisis interno ubicado en el eje “x” y el análisis externo ubicado en el eje de las “y”.

La Tabla 7.5: Matriz Interna – Externa, representa la posición de la empresa en la matriz ubicándose en el cuadrante V.

**Tabla 7.5: Matriz Interna – Externa**

		TOTALES PONDERADOS EFE		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Debil 1.0 a 1.99
TOTALES PONDERADOS EFI	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Media 2.0 a 2.99	IV	EFE 2.48 EFI 2.77 <b>RETENER Y MANTENER</b>	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Elaboración propia

La posición V indica que la empresa debe adoptar una estrategia de mantener y conservar en donde la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias que se recomiendan emplear en esta posición.

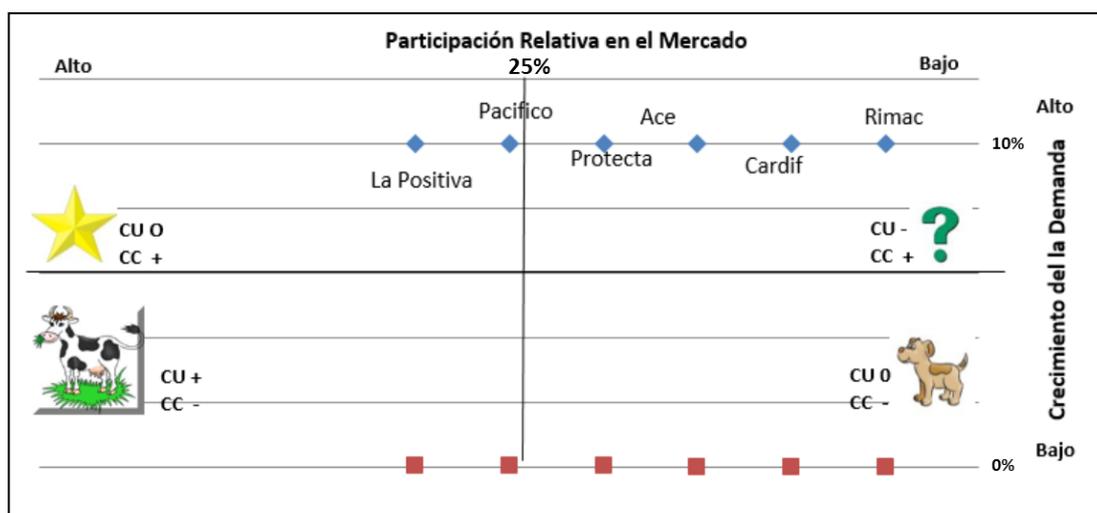
#### **d. Matriz Boston Consulting Group**

La matriz Boston Consulting Group – BCG, representa la posición relativa de su participación de mercado y la tasa de crecimiento de la industria. La posición relativa a la participación de mercado se presenta en el eje x y la tasa de crecimiento de la industria está representado por el eje “y”.

Las divisiones situadas en el cuadrante I de la matriz BCG se llaman “Interrogantes”, las ubicadas en el cuadrante II se llaman “Estrellas”, las del cuadrante III se llaman “Vacas lecheras” y las del cuadrante IV se llaman “Perros”.

En el gráfico 7.5 “Matriz Boston Consulting Group”, se puede observar la ubicación de las diversas empresas competidoras en el mercado de microseguros, respecto a la situación actual del mercado de un alto crecimiento alto de la demanda de seguros (más del 10% anual) y su participación relativa en el mercado. De acuerdo a lo indicado en la Tabla 5.14: Distribución de Primas de Microseguros por empresa, se observa que tanto La Positiva como Pacifico una participación relativa mayor del 25%. En un mercado de alto crecimiento con participación relativa del mercado menor al 25% se ubican Protecta, Ace y las restantes.

**Grafico 7.5: Matriz Boston Consulting Group - Microseguros**



Elaboración propia

Debido a que Protecta se ubica en el cuadrante CU- y CC+; se puede concluir que las estrategias a seguir deben ser intensivas, orientadas a la penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto.

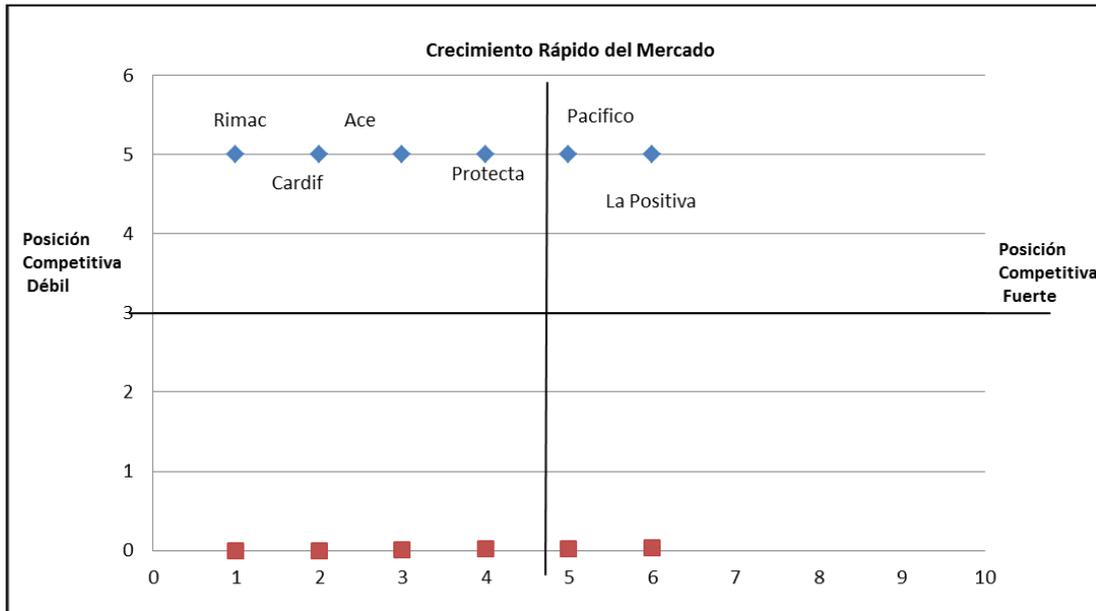
### e. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la Gran Estrategia, se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias más adecuadas son las que se ubican en orden secuencial de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

En el grafico 7.6 “Matriz de la Gran Estrategia”, se puede observar que Protecta se ubica en el cuadrante II, dado que el mercado de Microseguros se encuentra en un crecimiento mayor comparado con el 10% del mercado asegurador en general. La participación de

Protecta en primas en el mercado de Microseguros es de 22%.

**Grafico 7.6: Matriz de la Gran Estrategia - Microseguros**



Elaboración propia

En conclusión, la empresa debe evaluar su actual enfoque en el mercado; aunque su industria esté en crecimiento, no puede competir con eficacia y necesita definir por qué no es eficaz y cuál sería la mejor manera posible para cambiar mejorando su competitividad. Al estar en este cuadrante una estrategia intensiva es la primera opción que debe ser considerada, sin embargo, de carecer de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva una alternativa deseable sería la integración horizontal.

# CAPÍTULO VIII

## 8. Selección de la estrategia

La selección de la estrategia es la etapa en la cual debemos elegir la estrategia que mejor cumpla con los objetivos, misión y visión de la empresa. Para ellos se han utilizado diferentes herramientas que han planteado alternativas estratégicas para la unidad de negocio de Microseguros de la empresa.

Las alternativas estratégicas son: Penetración de Mercado, Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercado e Integración Horizontal.

Para poder seleccionar la mejora alternativa se utilizará la metodología de “Factores Estratégicos Claves”, “Método de Escenarios” y el “Método de Planeación Estratégica Competitiva”.

### 8.1. Método Factores Estratégicos Claves

El método “Factores Estratégicos Claves”, aplica criterios de selección para elegir la mejor alternativa y se asigna un peso de acuerdo a su relevancia. Cada estrategia es evaluada y se le asigna una puntuación obteniendo un resultado ponderado.

#### 8.1.1. Matriz de selección

La Tabla 8.1 “Matriz de Selección” presenta los criterios: Costo, Tiempo y Facilidad de Implementación de la estrategia así como su enfoque en la satisfacción del cliente, obteniendo con el mayor puntaje el de “Desarrollo

de Producto” y con un segundo mayor puntaje ponderado muy cercano a la primera la estrategia de “Penetración de Mercado”.

**Tabla 8.1: Matriz de selección**

Criterios de Selección	Peso	Penetración de Mercado		Desarrollo de Productos		Desarrollo de Mercado		Integración horizontal	
Costo	0.3	7	2.1	6	1.8	8	2.4	5	1.5
Tiempo	0.2	7	1.4	6	1.2	6	1.2	4	0.8
Facilidad de Implementación	0.2	6	1.2	6	1.2	5	1	5	1
Satisfacción del Cliente	0.3	5	1.5	7	2.1	5	1.5	5	1.5
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>6.2</b>		<b>6.3</b>		<b>6.1</b>		<b>4.8</b>

Elaboración propia

En conclusión, la estrategia de mayor viabilidad es la de Desarrollo de Producto. La estrategia de Penetración de Mercado (segunda alternativa) como contingente.

## 8.2. Método de escenarios

El método de escenarios para la selección de la estrategia considera definir posibles escenarios distintos y evaluar que estrategias tendrían una mejor viabilidad. Luego de ello se elabora una matriz en la que se le evalúa cada alternativa en función a su desempeño dentro de cada escenario.

### 8.2.1. Descripción de escenarios considerados

#### a. ESCENARIO 1: Estabilidad del País y Crecimiento de la Economía Mundial

El Perú dentro de los próximos 5 años se estima una estabilidad política, económica y social, aunque el 2016

es un año de elecciones. La estabilidad política está basada en la democracia y la solidez de sus instituciones, pero la percepción de corrupción continúa siendo alta en algunas instituciones como el Poder Judicial, Congreso de la República y Policía Nacional.

En el aspecto económico, Perú crecerá por decimocuarto año consecutivo pero a niveles menores que en años anteriores, si bien se estima el 2015 tener 3.5% de PBI se mantiene la expectativa que del 2016 al 2019 se tenga PBI en promedio mayores a 4%. Se atribuye el crecimiento positivo en el periodo 2015 al 2019 a políticas macroeconómicas acertadas, a la fuerte demanda interna y a la recuperación de las economías desarrolladas como Estados Unidos y Japón. Aunque el crecimiento en China, sería a un ritmo más lento que en años anteriores.

La de inversión minera actual se contraerá paulatinamente en adelante. Por su parte, la inversión en sectores que atienden la demanda interna se mantendría en ritmos de crecimientos moderados.

Que la economía nacional mantenga su crecimiento en medio de tormentas internacionales se debe a la ausencia de desequilibrios macroeconómicos: la estabilidad fiscal y externa, la medida monetaria y cambiaria, la continuidad en las políticas de manejo económico, y la solidez del sistema financiero y de los balances de la mayor parte de empresas, al mismo tiempo, existen

fuerzas muy potentes detrás del crecimiento robusto del consumo e inversión privados.

En el ámbito social, un aspecto principal es la formación de una nueva clase media. La movilidad social hacia una clase media más amplia está generando un dinamismo, incentivos a la formalización, demanda por productos y servicios nuevos, en casi todos los sectores de demanda interna.

#### **b. ESCENARIO 2: Inestabilidad política y menor inversión**

En los próximos 5 años, el ámbito político se tornará muy cambiante ya que inicia la etapa electoral con miras al próximo periodo presidencial. Los partidos políticos en el congreso pueden paralizar las reformas de reactivación económica que el poder ejecutivo está decidido a publicar con fines de recuperar el crecimiento de nuestra economía.

Por otro lado se pueden acrecentar los conflictos sociales en contra de inversiones públicas y privadas como en Tía María y en Conga, generados por gremios, partidos políticos y agrupaciones regionales, con fines electorales.

Ante esta inestabilidad política y social, las inversiones privadas planificadas, para los próximos años se pueden paralizar o reducir, con lo cual el crecimiento del PBI no

crezca a ritmos de a 4% para el periodo 2016-2019. Esto implicaría que las tasas de reducción de la pobreza y que el crecimiento de nuestra clase media se detengan.

### 8.2.2. Comparación de estrategias con escenarios

La Tabla 8.2 “Alternativas Estratégicas vs Escenarios” presenta que las mejores alternativas estratégicas es la de “Desarrollo de Producto” y de “Penetración de Mercado” para cualquiera de los dos escenarios.

**Tabla 8.2: Alternativas estratégicas vs escenarios**

<b>Estrategias /Escenarios</b>	<b>Escenario 1: Estabilidad del País y Crecimiento de la Economía Mundial.</b>	<b>Escenario 2: Inestabilidad Política y Menor inversión</b>
<b>Penetración de Mercado</b>	X	X
<b>Desarrollo de Productos</b>	X	X
<b>Desarrollo de Mercado</b>	X	
<b>Integración Horizontal</b>		X

Elaboración propia

### 8.3. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa MPEC

La matriz MPEC permitirá seleccionar la mejor estrategia alternativa y para ello se hará uso de la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz de perfil competitivo. Como se muestra en la tabla 8.3: “Matriz MPEC”, determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos clave internos y externos de éxito se capitalizan o mejoran. Para ello se realizará una ponderación del efecto acumulativo de cada

factor crítico interno y externo de éxito basado en la encuesta realizada al ejecutivo de la empresa.

**Tabla 8.3: Matriz MPEC**

Factores / Estrategias		Penetración de Mercado		Desarrollo de Productos		Desarrollo de Mercado		Integración horizontal	
Factores Clave	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>									
Crecimiento de las PYMES a tasas de 5% anual	0.14	4	0.56	4	0.56	4	0.56	2	0.28
Crecimiento de la empleabilidad en el segmento a tasa de 4% anual	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
Crecimiento del PBI a tasa de 4% al año	0.17	4	0.68	4	0.68	4	0.68	4	0.68
El mercado de seguros seguirá en crecimiento. (Tasa de 10% anual)	0.15	4	0.6	4	0.6	4	0.6	4	0.6
Población con mayor uso de Internet y medios móviles. Crecimiento del consumo de equipamiento tecnológico (Tables, Smartphones y Laptops)	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
<b>Amenazas</b>									
Más empresas competidoras. Varios Actores interesados en el segmento de microseguros. De 7 en el 2010 a 9 en el 2011)	0.16	3	0.48	3	0.48	4	0.64	2	0.32
Poco conocimiento del segmento sobre los beneficios de un seguro. Nivel educación detenido	0.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36	2	0.36
Posibilidad latente de ocurrencias de ciclos económicos negativos generados por la crisis económica mundial e inestabilidad política local.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
<b>Fortalezas</b>									
Estructura eficiente de Costos	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	1	0.15
Conocimiento del Grupo ACP en el segmento objetivo	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Licencia para ofrecer Seguros Generales	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05
Sinergias con empresas del Grupo	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
Know How comercialización	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4	1	0.1
Posicionamiento empresa enfocada en Microseguro	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Experiencia de sus ejecutivos	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1
<b>Debilidades</b>									
La marca no es conocida por el consumidor final	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	2	0.14
Fuerza de Venta limitada	0.15	2	0.3	4	0.6	1	0.15	1	0.15
No cuenta con procesos de innovación de productos	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45	1	0.15
Falta de Servicios de valor agregado que permita tangibilizar los seguros	0.01	3	0.03	2	0.02	3	0.03	1	0.01
<b>Suma del Puntaje del Grado de Atracción</b>			<b>6.16</b>		<b>6.17</b>		<b>6.08</b>		<b>4.15</b>

El PA evalúa cada factor que afecta la estrategia de manera comparativa entre una y otra. La calificación PA indica (1) no atractivo, (2) poco atractivo, (3) razonablemente atractivo, (4) muy atractivo.

Elaboración propia

En conclusión, del análisis realizado entre las alternativas estratégicas, la estrategia de “Desarrollo de Productos” es la primera obtiene el mejor puntaje con 6.17 y la de “Penetración de Mercado” es aquella que obtiene el segundo mejor puntaje ponderado con 6.16.

#### **8.4. Descripción de estrategia seleccionada**

**Desarrollo de producto:** Se debe desarrollar productos innovadores de microseguros, con servicios de valor agregado tangible para cada necesidad, de los grupos que conforman el segmento objetivo, a su vez esto ayudará a la concientización y cultura del seguro en el segmento C y D. Con el desarrollo de estos productos podremos acercarnos a gremios comerciantes e industriales de las PYMEs y agrupaciones y gremios de trabajadores e instituciones públicas y privadas.

#### **8.5. Descripción de estrategia contingente**

**Penetración de mercado:** Como resultado del análisis realizado, Protecta compite en una industria en crecimiento y altamente competitiva, sin embargo existen factores que hacen que su participación en el mercado no sea lo suficientemente eficaz, por esta razón debe de mejorar su competitividad a través de una estrategia intensiva en el mercado actual de tal manera que logre incrementar sus ventas en los mercados actuales.

# CAPÍTULO IX

## 9. Implantación de la estrategia mediante el Balanced Scorecard

La unidad de negocio participa en una industria en crecimiento y altamente competitiva, por tanto debe mejorar su competitividad a través de una estrategia intensiva que logre incrementar sus ventas en los mercados actuales.

Para evaluar y controlar la estrategia seleccionada “penetración de mercado”, se usará la técnica de “Balanced Scorecard” el cual desarrolla cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos y Crecimiento y Aprendizaje.

### 9.1. Mapa de la estrategia

La tabla 9.1 “Mapa Estratégico”, desarrolla el modelo de la estrategia en cuenta cada una de las perspectivas de impacto en el negocio: Financiera, Cliente, Interna y Aprendizaje.

Perspectiva Financiera, los indicadores en la perspectiva financiera son aquellos que se establecen para medir el valor de la empresa para los accionistas, en nuestro plan está definido como la rentabilidad esperada mayor a 10% en los próximos 5 años. Para ello se ha establecido dos elementos financieros: el crecimiento en las ventas de Microseguros y de productividad disminuyendo los costos a 20% en 5 años.

Desde la perspectiva del cliente, teniendo como objetivos estratégicos lograr clientes satisfechos con el servicio brindado, el lanzamiento de nuevos productos acorde a las necesidades y expectativas de nuestros clientes; así como la mejora en el proceso de pago de siniestros definido como el “momento de la verdad”.

Desde el enfoque de organización interna, orientados a lograr cambios con impacto favorable en los resultados del negocio y nuestros clientes, centrando esfuerzos en mejorar los procesos de contacto con el cliente, definir un proceso de innovación de productos, el desarrollo de nuevos canales comerciales, desarrollando un plan de investigación de mercado y buscar la eficiencia en costos.

La perspectiva de aprendizaje, centrando esfuerzos en mejorar los procesos internos de la compañía, a través de la capacitación al personal de servicio; conocer claramente a los clientes, para ello se realizará capacitación para la innovación y finalmente conocer el mercado a través de la información administrada en la herramienta tecnológica.

## **9.2. Objetivos específicos, indicador, meta, iniciativas, responsable**

Definido el objetivo estratégico por cada una de las perspectivas, se ha elaborado la tabla 9.2 “Matriz Objetivos, Indicadores e Iniciativas Estratégicas” el que desarrolla cada una de las iniciativas estratégicas por cada objetivo establecido. La matriz

permitirá monitorear el cumplimiento de las diferentes actividades a través de los indicadores de gestión, responsables, presupuestos y plazos de ejecución.

### **9.2.1. Perspectiva financiera**

Se desarrollará un plan comercial orientado al logro de los objetivos de venta. Para su definición se considera necesario identificar el segmento de mercado, creando el producto y servicio alineado a sus necesidades. Parte del proceso, la definición del canal comercial, el material de marketing entre otros. Asimismo, se planifica incorporar directores y ejecutivos comerciales.

Se llevará a cabo un plan de publicidad que permita posicionar la marca en el mercado a través de la mejora constante de la página web, mejorar la presencia en medios digitales, presencia en páginas amarillas y actividades en los canales de distribución.

La reducción de los costos contribuyen a minimizar el impacto de las inversiones necesarias para el cumplimiento de los objetivos definidos, optimizando los procesos y uso de recursos en la organización, considerando actividades tales como: la revisión de los procesos administrativos, identificando aquellas actividades que no agregan valor al negocio, analizando aquellas que pudieran ser automatizadas y consolidadas, elaborar el nuevo mapa del procesos administrativos y la implementación de las mejoras identificadas.

**Tabla 9.1: Costos perspectiva financiera**

Perspectiva Financiera	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Comercial	S/. 20,000					
Publicidad		S/. 10,000	S/. 10,000	S/. 15,000	S/. 15,000	S/. 15,000
Plan de Optimización de Costos	S/. 15,000					
<b>Total</b>	<b>S/. 35,000</b>	<b>S/. 10,000</b>	<b>S/. 10,000</b>	<b>S/. 15,000</b>	<b>S/. 15,000</b>	<b>S/. 15,000</b>

Elaboración propia

### 9.2.2. Perspectiva del cliente

Todo cambio debe ser evaluado en la percepción del cliente final, el resultado indicará si los esfuerzos realizados han cumplido los objetivos trazados, resultado que se verá reflejado en un incremento de las ventas. Los objetivos principales son: conocer el nivel de satisfacción sobre los productos diseñados, el servicio y la rapidez en el pago de siniestros.

**Tabla 9.2: Costos perspectiva cliente**

Perspectiva del Cliente	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evaluación de Satisfacción del Cliente	S/. 5,000				
<b>Total</b>	<b>S/. 5,000</b>				

Elaboración propia

### 9.2.3. Perspectiva interna

Como parte de la iniciativa referida al Plan de mejora de procesos de contacto con el cliente se ha establecido la necesidad de continuar mejorando los plazos de atención de siniestros. Asimismo, se llevará a cabo de manera constante investigación de mercado que servirá de base para el desarrollo de nuevos productos y selección de canales comerciales.

Se diseñará el plan que permitirá identificar nuevos territorios potenciales, importante para alcanzar los objetivos definidos y ampliar la cobertura con impacto favorable en los resultados. Como parte del lanzamiento de canales se cuenta con presupuestos de apoyo para impulsar la venta la cual incluye folletería, elementos de marketing de los productos que se comercializan en el canal, certificados de seguros, material POP, otros.

Se llevará a cabo un plan de Investigación de Mercados que permita conocer las características del cliente, los atributos relevantes, comparaciones con la competencia que permita desarrollar nuevos productos, los canales o medios comerciales entre otros.

Asimismo, se llevará a cabo un plan para mejorar la productividad por persona que permita mejorar el índice de primas/personas, esto alineado al objetivo de reducción de costos.

**Tabla 9.3: Costos perspectiva interna**

Perspectiva Interna	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de Mejora de Atención de Siniestros	S/. 6,000					
Investigación de Mercados		S/. 12,000				
Plan de Desarrollo de Productos	S/. 7,500					
Plan de productividad por persona	S/. 6,000	S/. 2,000				
Plan de Lanzamiento de Canales	S/. 14,000					
<b>Total</b>	<b>S/. 33,500</b>	<b>S/. 14,000</b>				

Elaboración propia

#### 9.2.4. Perspectiva de aprendizaje

Se elaborará un plan de capacitación para el equipo de innovación con el objetivo de contar con mecanismos que permitan en equipo diseñar una oferta de productos innovadores y lograr los objetivos de ventas establecidos con el apoyo de la investigación de mercado.

Se desarrollará un plan de capacitación en Servicio al Cliente, actividad que busca que el personal de contacto con el cliente se encuentre preparado para brindar una atención eficiente a través de la capacidad de aplicar los procedimientos adecuados y así mejorar la aplicación de los procesos internos de la compañía.

La mejora en la herramienta tiene como objetivo automatizar procesos que permita eficiencias, mejorar productividad y satisfacción del cliente.

**Tabla 9.4: Costos perspectiva aprendizaje**

Perspectiva de Aprendizaje		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación para Servicio al Cliente		S/. 6,000				
Capacitación para Equipo de Innovación		S/. 6,000				
Software CRM	S/. 350,000					
<b>Total</b>	<b>S/. 350,000</b>	<b>S/. 12,000</b>				

Elaboración propia



**Tabla 9.5: Matriz objetivos, indicadores, inductores e iniciativas estratégicas**

Perspectiva	Objetivo	Indicadores	Formula Indicador	Metas por Año					Iniciativa	Responsable
				1	2	3	4	5		
Perspectiva Financiera	1 Lograr una Rentabilidad mayor a 9% en los próximos 5 años.	ROE	Utilidad Neta / Patrimonio	0%	3%	6%	8%	9%	Plan Comercial, Plan de optimización de costos Administrativos	Gerente de Microseguros
	2 Incrementar las ventas en 100% en 5 años respecto al 2014	Variación Porcentual de Ventas	Ventas del periodo / Ventas del 2014	7%	25%	49%	73%	100%	Plan Comercial	Director Comercial
	3 Disminuir los costos a 20% en 5 años	Ratio de Primas totales entre empleados del Area	Primas Totales / Nro de Empleados	0%	5%	10%	15%	20%	Plan de Optimización de costos Administrativos y Plan comercial	Jefe de Operaciones
Perspectiva del Cliente	1 Servicio Eficiente	El porcentaje de clientes satisfechos con el servicio	Puntaje Real / Puntaje Máximo	75%	80%	80%	80%	80%	Encuesta de Satisfacción de Clientes	Director Comercial
	2 Productos y Servicios de acuerdo a sus necesidades	El porcentaje de las ventas sean generados por los nuevos productos	ventas de nuevos productos / ventas totales	10%	20%	30%	40%	50%		Jefe Técnico
	3 Rapidez en el Pago de siniestros	El porcentaje de siniestros se atiendan en 25 días	Porcentaje de siniestros atendidos en 25 días / Total de Siniestros	0%	20%	40%	60%	80%		Jefe de Operaciones
Perspectiva Interna	1 Mejorar el proceso de atención de siniestro	Días Promedo de Pago de Siniestros	Número de días Promedio de pago de siniestros	39	36	30	27	25	Plan de mejora de atención de siniestros	Jefe de Operaciones
	2 Proceso de Innovación de Productos	Número de Productos Nuevos	Total de Productos Nuevos	2	3	3	3	3	Plan de Desarrollo de Productos	Director Comercial
	3 Desarrollo de Nuevos Canales Comerciales	Nuevos Canales	Número de nuevos canales	1	1	2	2	3	Plan Lanzamiento Nuevos Canales	Director Comercial
	4 Proceso de Investigación de Mercados	Numero de investigaciones de mercado para desarrollo de productos	Número de Investigaciones realizadas	2	2	2	2	2	Plan de Investigación de Mercados	Director Comercial
	5 Planeación de optimización de costos	Incremento de Productividad por Persona	Primas Totales/ Número de Personas	5%	10%	15%	20%	25%	Plan de productividad por persona	Jefe de Operaciones
Perspectiva de Aprendizaje	1 Mejorar los procesos internos de la compañía. ( Capacitación en Servicio al Cliente )	Número de horas de capacitación	Número de horas de capacitación al año	30	30	30	30	30	Plan de Capacitación para Servicio al Cliente	RRHH
	2 Conocer el Mercado (Mejoras de soporte tecnológico para procesos de contacto con cliente y automatización )	Número de procesos sistematizados	Número de procesos sistematizados	2	3	5	8	10	Plan de Sistematización de procesos	TI
	3 Conocer claramente a los clientes (Plan de Capacitación para innovación)	Número de horas de capacitación	Número de horas de capacitación al año para el equipo para la innovación	30	30	30	30	30	Plan de capacitación para el equipo de innovación	RRHH

Elaboración propia

# CAPÍTULO X

## 10. Evaluación

### 10.1. Evaluación cualitativa

Para realizar la evaluación cualitativa de la estrategia se utilizará los criterios según Richard Rumelt: consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja. La consonancia y la ventaja están basadas en su mayor parte en la evaluación externa de la empresa, mientras que la consistencia y la viabilidad se basan en una evaluación interna.

#### 10.1.1. Criterios de evaluación

Tal como se ha desarrollado en capítulos anteriores, el mercado asegurador peruano se encuentra en crecimiento, el nivel de penetración de seguros es aún bajo comparado con el de otros países y las proyecciones del PBI del País, es favorable para los próximos años. Este escenario positivo debe ser aprovechado por la empresa, para lograr una mayor participación en la industria.

Es por ello que la estrategia de “Desarrollo de Producto” y la contingente de “Penetración de Mercado” responden adecuadamente y se adapta al entorno cumpliendo de esta manera con el criterio “Consonancia”, que evalúa si las estrategias responden

adecuadamente y se adaptan al ambiente externo y a los cambios críticos que ocurren en él.

La empresa ha logrado un lugar en el mercado, debido a ser una empresa que nace con un enfoque específico “atender a los empresarios y emprendedores de la micro empresa”. La especialización en la oferta de Microseguros, le ha permitido aplicar modelos innovadores a través de canales masivos. Estas fuentes de diferenciación, le ha permitido tener una posición que será reforzada a través de las estrategias de “Desarrollo de Producto” y la de “Penetración de Mercado”, dado que se necesita ahora lograr una mayor participación y tomar acciones más intensivas. Estas características cumplen con el criterio de “Ventaja”, la que evalúa la naturaleza de la ventaja de posición asociada a la estrategia.

Los objetivos estratégicos en el Plan Estratégico son fundamentalmente de índole financiero, debido a que efectivamente y en concordancia con la estrategia, se necesita un crecimiento de la empresa en los mercados en los cuales se desarrolla, aprovechando algunas ventajas competitivas logradas y potenciando otras. Por tal razón, consideramos que las políticas de la empresa así como los objetivos son consistentes evitando cualquier riesgo de conflictos organizacionales.

Las iniciativas estratégicas definidas para lograr los objetivos requieren de inversión, de recursos internos, así como horas de trabajo que se encuentran dentro de rangos razonables, por lo cual consideramos que la estrategia puede ser implementada, sin generar conflictos con las actividades de la operación en curso permitiendo cumplir con el criterio de viabilidad.

Finalmente concluimos que las estrategias seleccionadas si cumple con los criterios evaluados.

## **10.2. Evaluación financiera de la estrategia**

En el capítulo IX se ha desarrollado el mapa de la estrategia, estableciendo metas e indicadores para las perspectivas Financiera, Cliente, Interna y de Aprendizaje. En el presente capítulo se realizará el análisis financiero histórico de la empresa y su unidad de negocio de Microseguros del año 2010 al 2014 así como los correspondientes a los períodos 2015 al 2019, con la aplicación y sin la aplicación de la estrategia, con el cual se evaluará si es conveniente o no llevarla a cabo.

### **10.2.1. Situación financiera histórica**

Para el análisis de la situación financiera de la empresa, se ha revisado el Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas del período 2010 al 2014 que presentamos en el Anexo 2 y Anexo 5 respectivamente. Del análisis realizado podemos concluir lo siguiente:

- a. La empresa mantiene algo niveles de caja e inversiones de corto y largo plazo; esto debido al flujo que genera el negocio de Rentas Vitalicias.
- b. Las primas por venta han crecido año a año a ritmo de 20% y 23%; sin embargo, en el año 2014 fue sólo del 5% en parte producto de la desaceleración del crecimiento económico y por la empresa que no tomo las medidas correctas en el ámbito comercial.
- c. Las reservas por siniestros y las reservas por primas son obligaciones técnicas requeridas en los negocios de seguros siendo cuentas significativas en las cuentas del pasivo. Estas están relacionadas a las primas vendidas. En el 2014 las provisiones técnicas con relación al año anterior, representan un crecimiento considerable, debido al incremento importante de las ventas de renta vitalicia, que requieren una provisión técnica mayor a los otros productos. A diciembre del 2014 las rentas vitalicias representan el 55.54% del total de las primas netas.
- d. Los resultados por inversiones tiene una tendencia positiva año a año.
- e. La utilidad neta ha disminuido año a año, debido a los requerimientos de provisiones por el mayor volumen de primas, sobre todo en aquellas relacionadas a rentas de jubilación, lo que determina una pérdida técnica negativo, las cuales son cubiertas por la rentabilidad de las inversiones.
- f. Respecto a la política de reaseguros, la empresa reasegura las pólizas correspondientes a los

productos Desgravamen, Accidentes, Vida Individual y Vida Grupo. Maneja montos máximos de retención analizando el patrimonio neto, volumen de primas retenidas y fondos líquidos disponibles, así también para el riesgo de vida el monto máximo es de US\$ 20mil. No se espera cambios respecto a esta política ya que se encuentra además en línea a lo solicitado por la SBS.

- g. Los ratios de rendimiento sobre los activos (ROA) ha tenido una tendencia inestable con aumentos y reducciones siendo el del año 2014 de 0.14%. En el caso del retorno sobre el patrimonio (ROE) tiene una tendencia a la baja hasta el año 2013, sin embargo el año 2014 termino favorable con 1.3%.

Para el análisis financiero con y sin estrategia, se consideraron las siguientes condiciones del entorno:

- a. La situación política y económica estable.
- b. El crecimiento del PBI con un estimado de 3,5% aproximadamente para el año 2015 y en promedio 4% para los siguientes años.

#### **10.2.2. Situación proyectada sin considerar la estrategia seleccionada**

Para la realización de este análisis se han considerado los siguientes supuestos, en base a la entrevista realizada al ejecutivo principal de la Unidad de Negocio de Microseguros detallado en la Anexo 01.

### **10.2.3. Estado de resultados**

- a. Las primas crecerán 5% anual del 2015 al 2019
- b. Los costos de ventas (siniestros) representan el 19% de las primas.
- c. Las reservas técnicas por primas representan el 58% de las primas y las Primas Cedidas Netas del Ejercicio el 1% de las mismas. Esto de acuerdo a la experiencia del 2014 generada por el efecto de las rentas vitalicias.
- d. Los gastos de ventas representan el 23% de las primas y los gastos administrativos 13%.
- e. Los Ingresos y Egresos Diversos Neto se mantienen constantes.
- f. El resultado de inversiones y financieros se mantienen en 15% de las primas.

### **10.2.4. Balance general**

- a. La caja y bancos se mantienen en 11% de los activos totales, las inversiones financieras de corto plazo en 5% y las otras cuentas del activo en 1%.
- b. Las inversiones de largo plazo se mantienen en una proporción de 81% del activo total, la cuentas de Inmuebles, Muebles y Equipos y otras cuentas del activo en 1% en cada caso respecto al activo total.
- c. Las cuentas por pagar se mantienen constantes.
- d. Las Reservas técnicas por siniestros representan el 3% de las Reservas Técnicas por Primas.
- e. Se espera que las reservas técnicas mantenga el mismo comportamiento que las del 2014, debido al

efecto de las rentas vitalicias. Las reservas técnicas acumuladas por primas han sido calculadas en base a las reservas técnicas de primas proyectadas del Estado de Ganancias y Pérdidas más un 6% de crecimiento de la probabilidad de tener reservas por siniestros no realizadas.

f. Otras provisiones se mantienen constantes

Considerando los supuestos mencionados se obtiene como resultado, que la utilidad neta se incrementa de S/620 millones de Nuevos Soles en el 2014 a S/1,809 millones de Nuevos Soles en el 2019. Con lo cual el ROA se incrementa de 0.14% en el año 2014 a 0.20% en el 2019, lo que indica un mejor rendimiento de los activos. Asimismo, el ROE crece de 1.3% en el 2014 a 3.7% en el 2019, es decir que denota de igual manera un mejor rendimiento sobre el patrimonio. Los resultados se presentan en los Anexos N° 3 y Anexo N° 6.

#### **10.2.5. Flujo de efectivo proyectado sin estrategia para microseguro**

En la tabla 10.1 se muestra el flujo de caja proyectado sin aplicación de la estrategia. Se observa que el flujo de efectivo operacional se incrementa en un 5% producto de los ingresos por ventas.

Los cambios en el capital de trabajo neto que se puede observar en el Anexo N°11 se han determinado de la

diferencia del capital de trabajo neto año a año y es calculado de la resta del activo corriente menos el pasivo corriente presentado en el Balance General proyectado que se encuentra en el Anexo 3. Se puede observar que los flujos son positivos, lo que significa que los proyectos pueden ser financiados con recursos propios.

**Tabla 10.1: Flujo de Caja proyectado sin estrategia: Del 2015 al 2019**  
(Todas las cifras expresadas en miles de Nuevos Soles)

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	S/. 9,103	S/. 9,558	S/. 10,036	S/. 10,538	S/. 11,065
CV	S/. 4,036	S/. 4,238	S/. 4,449	S/. 4,672	S/. 4,906
CF	S/. 3,279	S/. 3,443	S/. 3,615	S/. 3,796	S/. 3,986
UAII	S/. 1,788	S/. 1,878	S/. 1,972	S/. 2,070	S/. 2,174
Impuesto 30%	S/. 536	S/. 563	S/. 592	S/. 621	S/. 652
Depreciación	-	-	-	-	-
FEO	S/. 1,252	S/. 1,314	S/. 1,380	S/. 1,449	S/. 1,522
CTN	-	-	-	-	-
Cambios en CTN	S/. 1,027	S/. 883	S/. 927	S/. 974	S/. 1,023
Recuperación en CTN	-	-	-	-	-
Cambio Total en CTN	S/. 1,027	S/. 883	S/. 927	S/. 974	S/. 1,023
Inversión	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Efectivo Total</b>	<b>S/. 2,279</b>	<b>S/. 2,198</b>	<b>S/. 2,308</b>	<b>S/. 2,423</b>	<b>S/. 2,544</b>

Elaboración propia

Del análisis realizado se han calculado indicadores financieros que se presentan en la Tabla 10.2.

El COK para empresas de seguro de vida, ha sido establecido en base al estudio de Doron Nissim, Ernst & Young Professor of Accounting & Finance, Columbia Business School.

El WACC es el costo promedio ponderado del capital. En este caso es igual al COK debido a que no hay financiamiento.

El VAN o valor presente neto es mayor a cero, lo cual indica que este escenario de crecimiento sin aplicar la estrategia es positivo para la empresa.

El EVA indica si la empresa puede cubrir el rendimiento esperado por el inversionista (COK) y el costo de la deuda. Además de cubrir los costos genera valor agregado a la empresa. Para la empresa de seguros es usual que el UAIDI sea negativo, por las provisiones que tiene que considerar sobre todo por las rentas relacionadas a jubilación, lo que determina una pérdida técnica, pero estas son cubiertas por la rentabilidad de sus inversiones, que es una parte importante de sus ingresos; es por esta razón que el EVA es negativo. Si usáramos para este caso dentro del UAIDI esta inversión podríamos tener un valor positivo.

**Tabla 10.2: Evaluación financiera sin estrategia**

Indicador	Resultado	Análisis
COK	15%	Es el costo de capital para empresas de seguro de vida a nivel internacional según el estudio de Doron Nissim, Ernst & Young Professor of Accounting & Finance, Columbia Business School.
VAN	S/. 7,811,171	El valor presente de los flujos es mayor a cero 0 por lo que este escenario es favorable para la empresa.
WACC	15%	Es el costo promedio ponderado del capital, en este caso igual al COK debido a que no hay financiamiento.
EVA	[ 172,777 ]	El EVA es un indicador que indica si la empresa puede cubrir el rendimiento esperado por el inversionista (COK) y el costo de la deuda. Además de cubrirlos genera valor agregado.

Elaboración propia

### **10.2.6. Situación proyectada considerando la estrategia seleccionada**

Para realizar la evaluación con estrategia del período 2015 al 2019, se han considerado los mismos supuestos que son usados para proyectar la situación sin estrategia, incorporando adicionalmente los siguientes supuestos:

- a. Las ventas crecerán 5% anual considerando el crecimiento del mercado de seguros (siendo conservador ya que el promedio del mercado está creciendo en 10%). Con la estrategia aplicada las ventas de micro seguro crecerán respecto al año 2014 en 7% para el 2015, 25% para 2016, 49% para en el 2017, 73% en el 2018 y 100% en el 2019; todo ello respecto al año 2014.
- b. Que los gastos de ventas se verán incrementado de acuerdo a los planes proyectados en las diferentes perspectivas.

- c. Producto de los planes de acción de las diferentes perspectivas, de acuerdo a la aplicación de la estrategia, los gastos se verán incrementados. En el anexo 4, estamos revisando el efecto de mejora de costos de la Unidad de Microseguros respecto al ratio de número de pólizas/número de empleados de la unidad.
- d. Se incorporan los costos fijos anuales adicionales proyectados para el escenario con Estrategia que se presentan en el Anexo 9.
- e. La estrategia considera una inversión en software de CRM y automatización de procesos, que será incorporada en el nuevo escenario.
- f. Que los costos variables (siniestros) para Microseguros representa el 14% del total de los costos variables de la empresa.
- g. Para calcular el cambio en el capital de trabajo neto para la unidad de Microseguro, se considera la proporción del negocio de Microseguro sobre el total, que corresponde al 6% del cambio en el capital de trabajo neto de la empresa.

En el anexo 8 se muestran las iniciativas estratégicas presupuestadas derivadas de la aplicación de la estrategia. Se ha tenido mucho foco en las iniciativas relacionadas a mejorar e incrementar la capacidad comercial del área, para lograr nuestros objetivos de crecimiento en ventas tales como:

- Presupuesto para desarrollar un Plan Comercial. Este plan debe contener el plan de ventas y el detalle de la estructura requerida para el cumplimiento de estas ventas.
- Presupuesto para Plan de desarrollo de nuevos productos.
- Presupuesto para el lanzamiento de canales de ventas.
- Presupuesto para mejoramiento del módulo de soporte a ventas dentro del sistema de CRM.
- Presupuesto anual para investigación de mercado.
- Presupuesto anual para publicidad en medios.
- Presupuesto para incorporar 4 ejecutivos comerciales, 2 de ellos Directores o ejecutivos de ventas seniors, tal como lo muestra el anexo 9. Se estima que un Director Comercial puede generar cuatro canales masivos en un año, que permitiría generar en promedio 3,000 nuevas pólizas anuales o 250 pólizas mensuales. El perfil del Director Comercial requerido se muestra en el Anexo 9.

Considerando los supuestos mencionados se muestran en los anexos 4 y 7, los resultados en los estados financieros, al aplicar las estrategias recomendadas. Con lo cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- La utilidad neta se incrementa, siendo S/730 millones de Nuevos Soles en el 2015 a S/. 4,735 millones de Nuevos Soles en el 2019.
- Se logra una mejora en el ROA, llegando a ser 0.5% en el 2019, lo que indica un mejor rendimiento de los activos.
- Asimismo el ROE crece a 9.7% en el 2019. Es decir que denota de igual manera un mejor rendimiento sobre el patrimonio.

#### **10.2.7. Flujo de efectivo proyectado con estrategia para Microseguros**

En la Tabla 10.3 se muestra el flujo de caja proyectado con la aplicación de la estrategia para Microseguros. Se observa que el flujo de efectivo operacional se incrementa en 83% para el 2016 respecto al 2015 así como para los posteriores años hasta el 2019. El crecimiento es producto de los ingresos por ventas gracias a la aplicación de la estrategia.

Los cambios en el capital de trabajo neto que se puede observar en el Anexo 12, se han determinado de la diferencia del capital de trabajo neto año a año, y es calculado de la resta del activo corriente menos el pasivo corriente, presentado en el Balance General proyectado Anexo 4. Se puede observar que los flujos son positivos lo que significa que los proyectos pueden ser financiados con recursos propios.

**Tabla 10.3: Flujo de Caja proyectado con estrategia: Del 2015 al 2019**

**(Todas las cifras expresadas en miles de Nuevos Soles)**

	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos		S/. 9,277	S/. 10,837	S/. 12,918	S/. 14,999	S/. 17,339
CV		S/. 4,100	S/. 4,302	S/. 4,562	S/. 4,840	S/. 5,136
CF		S/. 3,740	S/. 3,904	S/. 4,076	S/. 4,256	S/. 4,446
UAI		S/. 1,437	S/. 2,631	S/. 4,280	S/. 5,902	S/. 7,757
Impuesto 30%		S/. 431	S/. 789	S/. 1,284	S/. 1,771	S/. 2,327
Depreciación						
FEO - UAIDI		S/. 1,006	S/. 1,842	S/. 2,996	S/. 4,131	S/. 5,430
CTN						
Cambios en CTN		S/. 1,023	S/. 898	S/. 953	S/. 1,007	S/. 1,065
Recuperación en CTN						
Cambio Total en CTN		S/. 1,023	S/. 898	S/. 953	S/. 1,007	S/. 1,065
Inversión	S/. -544					
<b>Flujo de Efectivo Total</b>	<b>-544</b>	<b>S/. 2,028</b>	<b>S/. 2,740</b>	<b>S/. 3,949</b>	<b>S/. 5,138</b>	<b>S/. 6,495</b>

Elaboración propia

Del análisis realizado se han calculado los indicadores financieros que se presentan en la Tabla 10.4. De igual manera que en el escenario sin estrategia, el COK para empresas de seguro de vida, ha sido establecido en base al estudio de Doron Nissim, Ernst & Young Professor of Accounting & Finance, Columbia Business School.

El WACC es el costo promedio ponderado del capital, en este caso, es igual al COK debido a que no hay financiamiento.

El VAN o valor presente neto es mayor a cero, lo cual indica que este escenario de crecimiento aplicando la estrategia, es positivo para la empresa.

El EVA indica si la empresa puede cubrir el rendimiento esperado por el inversionista (COK) y el costo de la deuda. Además de cubrir los costos genera valor agregado a la empresa. Para la empresa de seguros es usual que el UAIDI sea negativo, por las provisiones que tiene que considerar sobre todo por las rentas relacionadas a jubilación, lo que determina una pérdida técnica, pero estas son cubiertas por la rentabilidad de sus inversiones, que es una parte importante de sus ingresos; es por esta razón que el EVA es negativo. Si usáramos para este caso dentro del UAIDI esta inversión podríamos tener un valor positivo.

**Tabla 10.4: Evaluación financiera con estrategia**

Variable	Resultado	Análisis
COK	15%	Es el costo de capital para empresas de seguro de vida a nivel internacional según el estudio de Doron Nissim, Ernst & Young Professor of Accounting & Finance, Columbia Business School.
VAN	S/. 10,483,527	El valor presente de los flujos es mayor a cero 0 por lo que este escenario es favorable para la empresa.
WACC	15%	Es el costo promedio ponderado del capital, en este caso igual al COK debido a que no hay financiamiento.
EVA	[ 24,228 ]	El EVA es un indicador que indica si la empresa puede cubrir el rendimiento esperado por el inversionista (COK) y el costo de la deuda. Además de cubrirlos genera valor agregado.

Elaboración propia

### 10.2.8. Evaluación financiera

De la evaluación financiera realizada con y sin estrategia, se deduce que la aplicación de le estrategia de desarrollo de producto y de penetración de mercado permitirá a la empresa y a la unidad de negocios de

Microseguros, obtener mejores resultados para el período 2015 a 2019, que sin aplicar la estrategia.

Como se muestra en la Tabla 10.4, la situación con la aplicación de la estrategia, se logra una mejora significativa en los indicadores VAN, EVA, ROA y ROE. El TIR del proyecto es de 409%.

El no aplicarla la estrategia, la empresa de igual manera obtiene resultados positivos pero en mucha menor proporción.

**Tabla 10.5: Comparación financiera del escenario con estrategia y sin estrategia**

Elaboración propia Situación	VAN S/	WACC %	EVA S/	ROA 2019	ROE 2019
Sin Estrategia	S/. 7,811,171	15%	[ 172,777 ]	0.2%	3.7%
Con Estrategia	S/. 10,483,527	15%	[ 24,228 ]	0.5%	9.7%

Elaboración propia

Estos resultados nos muestran que la estrategia seleccionada es recomendable para que la empresa incremente sus ventas y su participación de mercado de Microseguros, logre una reducción de costos administrativos y por lo tanto mejore su rentabilidad en el período 2015 a 2019.

La empresa compite en una industria en crecimiento y altamente competitiva, la estrategia seleccionada le permitirá mejorar su competitividad, a través de una estrategia intensiva de penetración de mercado, que en primera instancia busca incrementar sus ventas en los mercados y logros de sus objetivos de negocio. Al comparar con el EVA sin estrategia vemos que hay una mejora en el EVA de 148,049 puntos.

# CAPÍTULO XI

## 11. Conclusiones y recomendaciones

A continuación se describe las conclusiones y recomendaciones del estudio del Plan estratégico para la Unidad de Negocios de Microseguros de la empresa para el período 2015 – 2019.

### 11.1. Conclusiones

- a. El Plan Estratégico propuesto es viable, debido a que el VAN del flujo aplicando la estrategia de Desarrollo de Producto y Penetración de Mercado es de S/.10'483,527 en comparación con el VAN proyectado sin estrategia que tiene como resultado. S/7'811,171.
- b. La empresa mantendrá un ROE proyectado sin estrategia de 4% siendo el ROE aplicando las iniciativas estratégicas de crecimiento en el mercado y reducción de costos de 9.7%.
- c. El mercado de microseguros continúa creciendo, a tasas promedio de 10% anual. Si la empresa no aplica las estrategias recomendadas la empresa continuará creciendo a ritmos del 5% (como en el año 2014), pero requiere ser agresiva adoptando las estrategias recomendadas para lograr ritmos de crecimiento superiores como lo hace la competencia.

- d. La empresa no ha realizado investigación de mercado, que le permite contar con un proceso organizado de creación de nuevos productos de tal manera de abastecer a los canales comerciales de Microseguros a las necesidades de los clientes.
- e. La empresa cuenta con un equipo comercial y ventas limitado, es por ello que el crecimiento de sus canales comerciales y las ventas ha tenido un bajo desempeño, a comparación de la competencia que ha presentado mayor actividad en Microseguros. El plan considera iniciativas estratégicas que permita reforzar el equipo comercial.
- f. Al ser un mercado masivo debemos implementar mecanismos y tecnologías de punta, para llegar al mercado con nuestra propuesta de valor y a menores costos como los canales digitales o virtuales como la web o por celular.
- g. Aplicando las estrategias recomendadas se estará mejorando el ratio de número de pólizas entre el número de personal del área de microseguros. Este indicador es considerado un ratio de mejora de costos en la industria de seguros. De acuerdo a lo indicado en el Anexo 10, este ratio puede mejorarse hasta un 41% al año 2019, si mantenemos el mismo número de personal planificado para el 2015 de acuerdo a las estrategias recomendadas.

## **11.2. Recomendaciones**

- a. La empresa debe aplicar la estrategia de desarrollo de productos y de penetración de mercado de tal manera que permita cumplir con sus objetivos de venta.
  
- b. La empresa debe implementar las iniciativas que crecer en ventas y mejorar sus costos (Ratio número de pólizas entre número de Personas del Área), para obtener el ROE objetivo superior 9% al termino de los 5 años.
  
- c. El gerente de Microseguros debe hacer uso del Balanced Scorecard, que le permitirá gestionar estratégicamente y en forma sistemática el cumplimiento del plan para la unidad de negocios de Microseguros. De esta manera identificará cualquier desviación en el plan.
  
- d. Se sugiere dar a conocer el plan de trabajo a toda la unidad de negocios de Microseguros, así como presentar la Visión, Misión y Objetivos de la Unidad de tal manera de obtener el compromiso del equipo de trabajo.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Entrevistas con expertos**

### **Entrevista Nro 01**

Consolidación de la entrevista a: Felipe Cárdenas

Cargo: Ejecutivo Principal de la Unidad de Negocio de Microseguros.

Fecha: Noviembre de 2014

Entrevistadores: Luis Vilca y Mario Lau

---

#### **1. ¿A qué se dedica la Unidad de Microseguros?**

La unidad de Microseguros dentro de la empresa se dedica a la creación, comercialización y operación de los productos de Microseguros dirigido al mercado de bajos recursos del país, es decir el segmento C y D y con principal foco en los microempresarios.

#### **2. ¿Qué factores externos son relevantes que afectan en la industria de Microseguros? ¿Cómo ponderaría estos factores entre los más importantes y menos importantes?**

En el negocio de Microseguros los factores externos que hay que tomar en cuenta como factores favorables o oportunidades para nuestro mercado son:

- El crecimiento de las PYMES que está creciendo a tasas del 5% anualmente.
- La mejora en el crecimiento del empleo en los segmentos a tasa del 4% anual.
- El crecimiento en el PBI a tasas del 4% de acuerdo a reportes de la BCR.
- El mercado de seguros está creciendo a tasas del 10% anualmente en estos años.

- Por otro lado el incremento de nuestra población en el uso de internet, smartphome y medios móviles, hace más asequible la posibilidad de desarrollar productos de seguros y procesos masivos a menores costos para nuestro segmento objetivo.

Pero también hay que considerar algunos factores externos desfavorables o amenazas que puede tener nuestros negocios, tales como:

- La competencia está mirando con buenos ojos este mercado de Microseguros. Hoy tenemos 9 empresas que se están dirigiendo sus productos a ese mercado. En el 2010 éramos 7 empresas.
- El nivel de penetración de los seguros en nuestro país es uno de los más bajos de la región, generado también por el nivel de conocimiento, educación y sensibilidad que tiene nuestra población respecto a la protección y los seguros.
- Potencial crisis económica a nivel mundial. China ya no está creciendo a ritmos de años anteriores pero las economías de Estados Unidos y Europa se está recuperando. Puede haber una potencial ciclo económico negativo para nuestros país y a esto sumado que el 2016 tendremos un año electoral.

Si tuviéramos que ponderar estos factores de manera que su total sumen 1 y a su vez hacer una calificación de cómo la empresa y su unidad de negocios puede responder a estos factores, calificando 1 como deficiente, Dos (2) como el promedio de mercado, Tres (3) por encima del promedio de mercado; Cuatro (4) como excelente.

<b>Factor Externo Clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación para la Unidad de Negocios</b>
<b>Oportunidades</b>		
Crecimiento de las PYMES a tasas de 4% anual	0.14	4
Crecimiento de la empleabilidad en el segmento a tasa de 1.5% anual	0.10	4
Crecimiento del PBI a tasa de 4% al año	0.17	2
El mercado de seguros seguirá en crecimiento. (Tasa de 10% anual)	0.15	2
Población con mayor uso de Internet y medios móviles. Crecimiento del consumo de equipamiento tecnológico (Tables, Smartphones y Laptops)	0.05	2
<b>Amenazas</b>		
Más empresas competidoras. Varios Actores interesados en el segmento de Microseguros. De 7 en el 2010 a 9 en el 2011)	0.16	2
Poco conocimiento del segmento sobre los beneficios de un seguro. Nivel educación detenido	0.18	2
Posibilidad latente de ocurrencias de ciclos económicos negativos generados por la crisis económica mundial e inestabilidad política local.	0.05	2
<b>Total</b>	<b>1</b>	

Elaboración propia

### **3. ¿Qué factores críticos de éxito se tienen en el negocio de Microseguros? ¿Cómo ponderaría estos factores entre los más importantes y menos importantes?**

En el negocio de Microseguros los factores críticos de éxito son:

Contar con una buena red de canales de ventas, para lo cual se requiere se especializarnos en la industria, contar con ejecutivos que conocen el mercado y al segmento de cliente que estamos dirigidos,

crear productos acorde a las necesidades del mercado, tener una operación de bajo costos pero sin descuidar un buen servicio al cliente.

Si tuviéramos que ponderar estos factores serían:

<b>Industria de Microseguros</b>	
Factor crítico de Éxito	Ponderación
Experiencia de los Ejecutivos en Microseguros	15%
Especialización de la Empresa en Microseguros	15%
Calidad de Servicio con Valores Agregados	15%
Estructura Eficiente en Costos	20%
Innovación en creación de sus Productos	5%
Inversión en Tecnología	5%
Tamaño de la red de canales de Ventas y Cobranzas	25%

Elaboración propia

**4. ¿Según reporte de la SBS sus principales competidores son La Positiva, Pacífico Seguros y ACE. Nos podría indicar cómo calificaría que manejan estos factores críticos de éxito a su empresa y a estos competidores?**

En la tabla adjunta indique como maneja cada empresa estos factores críticos usando la Calificación de 1 para Debilidad Mayor, 2 para Debilidad Menor, 3 como Fortaleza Menor y 4 como Fortaleza Mayor.

<b>Industria de Microseguros</b>		<b>Protecta</b>	<b>La Positiva</b>	<b>Pacifico</b>	<b>Ace</b>
Factor crítico de Éxito	Ponderación	Calificación	Calificación	Calificación	Calificación
Experiencia de los Ejecutivos en Microseguros	15%	4	4	3	4
Especialización de la Empresa en Microseguros	15%	4	4	2	2
Calidad de Servicio con Valores Agregados	15%	3	3	3	2
Estructura Eficiente en Costos	20%	3	3	2	3
Innovación en creación de sus Productos	5%	1	3	2	1
Inversión en Tecnología	5%	1	2	3	1
Tamaño de la red de canales de Ventas y Cobranzas	25%	1	3	4	1

Elaboración propia

**5. ¿Cuál es la Ventaja competitiva de su empresa en su unidad de Negocios en comparación con estas empresas competidoras?**

Nuestra unidad de negocios de Microseguros se destaca porque tenemos un modelo de negocios especializado y exclusivo para este negocio y dirigido al segmento C y D. No somos como las otras empresas de seguros del mercado que tiene un mismo modelo de negocios para todos sus productos dirigidos sobre todo al segmento A y B de nuestra población. Esta ventaja competitiva se ve reflejada por la diversificación de canales de distribución que tenemos, rapidez en el pago de los siniestros respecto a la competencia y el haber sido reconocidos a nivel internacional, como la empresa en el Perú que presenta el mejor modelo de negocios dirigido a Microseguros.

**6. Ya nos han indicado los factores críticos de éxito que se tienen en esta industria. ¿Qué otros factores adicionales son relevantes a ser considerados como fortalezas y debilidades a tomar en cuenta, cuál sería la ponderación que usaría y cómo su empresa responde favorable o desfavorable a estos factores?**

En el negocio de Microseguros entre los factores adicionales a los ya mencionados como factores críticos de éxitos que debe tener la empresa están:

- Capacidad de desarrollar constantemente productos innovadores que le de valor al segmento.
- El posicionamiento de la marca, que en la mente del consumidor vea que es una empresa sólida y segura.
- Las empresas debemos tener una fuerza de mercado importante para acercarnos al mercado del grupo objetivo. Debemos ser proactivos y no reactivos como lo estamos haciendo ahora.

- Incorporar dentro del producto, servicios de valor agregado como tarjetas de fidelización u otros para que los clientes vean recompensadas la inversión que hacen en la compra de un seguro.

Si tuviéramos que ponderar estos factores de manera que su total sume 1 y a su vez hacer una calificación de cómo la empresa y su unidad de negocios puede responder a estos factores, calificando uno (1) como debilidad importante, dos (2) como debilidad menor, tres (3) como fortaleza menor y cuatro (4) como fortaleza importante.

	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación de la Unidad de Negocio</b>
<b>Fortalezas</b>		
Estructura eficiente de Costos	0.20	4
Conocimiento del mercado de Microseguros	0.05	3
“Know How” de comercialización de Microseguros	0.10	4
Rapidez en la atención de Siniestros	0.15	4
<b>Debilidades</b>		
La marca no es conocida por el consumidor final	0.10	1
Fuerza de Venta limitada	0.20	1
No cuenta con procesos de innovación de productos	0.10	2
Falta de Servicios de valor agregado que permita tangibilizar los seguros	0.10	2
<b>Total</b>	<b>1</b>	

Elaboración propia

**7. En la tabla adjunta calificar cómo la empresa se encuentra respecto a su Fortaleza Financiera, Fortaleza de la Industria, Ventaja Competitiva y Estabilidad en el Entorno.**

<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>									<b>Calificación</b>
1	Rendimiento sobre la Inversión	Bajo	1	2	3	4	5	Alto	4
2	Apalancamiento	Desbalanceado	1	2	3	4	5	Balanceado	4
3	Liquidez	Desbalanceado	1	2	3	4	5	Sólida	4
4	Capital de Trabajo	Alto	1	2	3	4	5	Bajo	4
5	Flujo de Efectivo	Bajo	1	2	3	4	5	Alto	5
6	Facilidad para salir del mercado	Difícil	1	2	3	4	5	Fácil	2
7	Riesgos Implícitos del negocio	Alto	1	2	3	4	5	Bajo	2
									<b>3.57</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>									<b>Calificación</b>
1	Participación de mercado	Pequeña	1	2	3	4	5	Grande	-1
2	Calidad del producto	Inferior	1	2	3	4	5	Superior	-3
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	1	2	3	4	5	Temprano	-4
4	Lealtad de los clientes	Baja	1	2	3	4	5	Alta	-2
5	Utilización de la capacidad de la competencia	Baja	1	2	3	4	5	Alta	-3
6	Conocimientos tecnológicos	Baja	1	2	3	4	5	Alta	-4
7	Control sobre los proveedores y distribuidores	Bajo	1	2	3	4	5	Alto	-3
									<b>-2.86</b>
<b>Estabilidad Ambiental (EA)</b>									<b>Calificación</b>
1	Cambios Tecnológicos	Muchos	1	2	3	4	5	Pocos	-3
2	Tasa de Inflación	Alta	1	2	3	4	5	Baja	-5
3	Variabilidad de la demanda	Grande	1	2	3	4	5	Pequeña	-5
4	Escala de precios de productos competidores	Amplio	1	2	3	4	5	Estrecho	-5
5	Barreras para entrar en el mercado	Pocas	1	2	3	4	5	Muchas	-5
6	Presión de la competencia	Alta	1	2	3	4	5	Baja	-2
7	Elasticidad del precio de la demanda	Elástica	1	2	3	4	5	Inelástica	-2
									<b>-3.86</b>
<b>Fortaleza de la industria (FI)</b>									<b>Calificación</b>
1	Potencial de crecimiento	Bajo	1	2	3	4	5	Alto	5
2	Potencial de utilidades	Bajo	1	2	3	4	5	Alto	4
3	Estabilidad financiera	Baja	1	2	3	4	5	Alta	5
4	Conocimientos tecnológicos	Simple	1	2	3	4	5	Compleja	3
5	Utilización de los recursos	Ineficiente	1	2	3	4	5	Eficiente	4
6	Intensidad de Capital	Baja	1	2	3	4	5	Alta	4
7	Facilidad para entrar al mercado	Fácil	1	2	3	4	5	Difícil	3
									<b>4.00</b>

Elaboración propia

- 8. Si bien en cierto que las cifras de la SBS respecto al mercado de seguros en general se tiene información al detalle, pero no existe mucha información del mercado Microseguros. De acuerdo a su conocimiento del mercado y de sus competidores, a cuanto asciendo el mercado actual de Microseguros y el Market Share que tiene su empresa y las empresas competidoras principales como La Positiva, Pacífico Seguros, ACE y las demás empresas del mercado.**

Nosotros en la empresa si hacemos un análisis del mercado, debido a que somos una empresa de seguros, a diferencia de la competencia, que no especializamos exclusivamente en Microseguros. Nuestro estimado que el mercado actual de Microseguros a diciembre del 2014 sería S/.38'144,000 Nuevos Soles.

Entre las empresas competidoras La Positiva sería la líder del mercado con un 30%, Pacífico con un 27%, nosotros con 22% con ventas de \$ 8'362,000 apróx, ACE con un 11%, Cardif con 5%, Rímac con 4% y otros con 2% restante.

- 9. Mirando el mercado a futuro para el 2019, ¿Cuáles son los objetivos o metas que a su entender la Unidad de Negocios debe lograr?**

En la empresa nos están exigiendo planes agresivos de crecimiento en ventas. Nos pedirán seguramente que para el 2019 dupliquemos nuestras ventas con las que cerramos el 2014. Por otro lado hay una exigencia de que los costos no crezcan a la misma proporción que las ventas, para lo cual debemos pensar en ser más eficientes usando canales masivos y mejores tecnologías.

**10. Entre las diversas estrategias de crecimiento que se sugieren, tales como penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado, integración horizontal entre otras. ¿Cuál considera que es la que más aplica para su empresa y la realidad del mercado futuro?**

Definitivamente debería ser la de Penetración de Mercado, ya que en nuestro país el nivel de penetración de seguros es el más bajo de nuestra región. Quiere decir que hay mucho trabajo por desarrollar en este mercado.

**11. Si la empresa continúa con la estrategia actual. ¿Cuál sería su desempeño en los estados financieros al 2019?**

- Las primas crecerán 5% anual del 2015 al 2019
- Los costos de ventas (siniestros) representan el 19% de las primas
- Las reservas técnicas por primas representan el 58% de las primas y las Primas Cedidas Netas del Ejercicio el 1% de las mismas.
- Los gastos de ventas representan el 23% de las primas y los gastos administrativos 13%.
- Los Ingresos y Egresos Diversos Neto se mantienen constantes.
- El resultado de inversiones y financieros se mantienen en 15% de las primas.
- La caja y bancos se mantienen en 11% de los activos totales, las inversiones financieras de corto plazo en 5% y las otras cuentas del activo en 1%.
- Las inversiones de largo plazo se mantienen en una proporción de 81% del activo total, la cuentas de Inmuebles, Muebles y Equipos

y otras cuentas del activo en 1% en cada caso respecto al activo total.

- Las cuentas por pagar se mantienen constantes.
- Las Reservas técnicas por siniestros representan el 3% de las Reservas Técnicas por Primas.
- Las reservas técnicas acumuladas por primas han sido calculadas en base a las reservas técnicas de primas proyectadas del Estado de Ganancias y Pérdidas más un 6% de crecimiento de la probabilidad de tener reservas por siniestros no realizadas.
- Otras provisiones se mantienen constantes

## **Entrevista Nro 02.**

Consolidación de la entrevista a Cliente actuales de la Empresa – Unidad de Microseguros

Fecha: Diciembre de 2014

Entrevistadores: Mely Miyoshi

---

Se determinó una muestra de 15 clientes representativos de la empresa, que son aquellos que tienen una permanencia de más de 2 años en la empresa y que han tenido alguna experiencia con el Área de Servicio al Cliente. Se le realizó una entrevista a profundidad, para confirmar sus necesidades y qué aspectos debe considerar la empresa para mejorar. Se utilizó la técnica de la entrevista telefónica.

Los resultados de la encuesta indican lo siguiente:

### **1. Respecto a la pregunta de ¿Indique dos criterios que evaluó para comprar el seguro con nuestra empresa?**

El 67% de los encuestados indicaron que el criterio principal que determinó la compra del seguro fue la explicación que le dio el ejecutivo de ventas respecto a los beneficios del seguro. Un 53% indicó que fue el producto en sí, con la cobertura que cubría. Un 33% fue el precio y un 20% el prestigio de la empresa.

Adicionalmente indicaron otros factores como la referencia de un amigo o familiar.

**2. Respecto a la pregunta de ¿Qué debería mejorar la empresa para satisfacer sus necesidades y lograr más clientes - Seleccione 3 opciones?**

De los resultados tabulados nos indica que 13 de los 15 encuestados (87%) recomiendan que la empresa realice mayor publicidad en los medios de los beneficios en los seguros, 80% en crear productos más a sus necesidades. Un 67% indico hacer más visitas de los ejecutivos de ventas así como crear más beneficios de valor adicional al seguro. Un 60% realizar mayor educación respecto a los productos y sus beneficios. Un 40% indicó en mejorar el servicio al cliente.

<b>Mejoras de la Empresa</b>	<b>Respuestas</b>
Hacer más publicidad en medios	13
Mejor servicio al cliente	6
Más visitas de la fuerza de ventas	10
Mayor educación de los productos	9
Crear más beneficios de valor adicional al seguro	10
Crear nuevos productos de seguros	12

Elaboración propia

**3. Respecto a la pregunta de ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la empresa?**

Un 27% indicó muy satisfecho. 53% satisfecho y un 20% poco satisfecho.

**4. Respecto a la pregunta de que si ¿Recomendaría a nuestra empresa a un familiar o a un amigo?**

El 87% de los encuestado indicó que SI recomendaría y un 13% que no recomendaría.

### **Entrevista Nro 03.**

Mercado de Microseguros

Consolidación de la entrevista a: Sra. María del Rosario Taboada

Cargo: Ejecutivo Senior, especialista en Seguros, con más de 26 años de experiencia. Gerente General de QUALITAT ASESORIA Y SERVICIOS EMPRESARIALES.

Fecha: Diciembre de 2014

Entrevistadores: Mely Miyoshi

---

#### **1. ¿Qué sustitutos existen para la adquisición de un Seguro de Vida?**

Existen productos que presentan coberturas muy similares, pero relacionadas a los trabajadores dependientes, seguros obligatorios como el SOAT o de crédito. Algunos de ellos son:

Seguros de Personas que Trabajan: AFP (sobrevivencia, invalidez)

Seguro Vida Ley (Fallecimiento, Invalidez)

SCTR (Accidentes de Trabajo, Fallecimiento o enfermedad profesional)

SOAT (Fallecimiento Accidente de Tránsito)

SIS (Curaciones)

CAFAE (Sepelio y Vida)

Seguro de Desgravamen que son otorgados con los Créditos

Considero que los Seguros de Vida que estén relacionados al grupo familiar y que les permitan llevar el momento del accidente o fallecimiento pueden ser interesantes.

**2. ¿Qué proveedores importantes existen en una compañía de seguros de vida que tengan que ver con el negocio?**

El principal proveedor podrían ser los Reaseguradores.

El reaseguro es el método por el cual una aseguradora cede parte de los riesgos que asume con el fin de reducir el monto de su posible pérdida.

**3. ¿Qué opinas sobre la valoración pesos, las oportunidades o amenazas de la EFE. Conoces algún otro factor externo que afecte el negocio de Microseguros de vida?**

El comportamiento de la industria aseguradora va relacionado al desarrollo de la economía. Asimismo, la cultura del aseguramiento está vinculado con que las personas conozcan y entiendan para qué sirve un seguro.

**4. ¿Cuál es el nivel de deserción en seguros de vida?**

El nivel de deserción en seguros de vida y de coberturas relacionadas a muerte accidental es de 30% en el primer mes y al término del primer año se pierde el 40%.

**5. ¿Productos de Vida: Accidentes, Sepelio y Vida. Hay mucha diferencia en cuanto a su crecimiento y los factores q afectan el crecimiento?**

Los seguros de accidentes son los menos costosos, pueden otorgarse mayores sumas aseguradas, su sensibilidad es mayor, la siniestralidad es baja.

**6. ¿Cuáles son los componentes que impactan el Precio?**

Los principales componentes del precio son.

Prima de riesgo (probabilidad y se aplican tablas internacionales),

Sobre mortalidad (variación en función al riesgo de la población),

Costo de Reaseguro, Gastos administrativos, Gastos de venta.

## **Entrevista Nro 4.**

Mercado de Microseguros

Consolidación de la entrevista a: Alfredo Salazar Delgado

Cargo: Gerente General de Protecta Compañía de Seguros

Fecha: Septiembre 2011

Entrevistadores: Revista Bróker

---

### **1. ¿Cómo se han desarrollado los canales alternativos en el Perú?**

El trabajo en Perú ha sido tan innovador como en el resto del mundo. Buscamos una alianza comercial con un canal de distribución que tenga una plataforma que soporte las operaciones, grandes concentraciones de personas y buen medio de pago.

### **2. ¿Cuáles son los principales problemas de los canales alternativos en nuestro país?**

Hoy es posible llegar a los lugares más alejados gracias a las entidades financieras que cuentan con una red amplia de agencias. Pero el problema más grande se encuentra en la renovación del Microseguro. Las personas, tras haber adquirido su Microseguro, no siempre pueden ser contactadas para gestionar la renovación de su póliza.

### **3. ¿Cuál es el tipo de venta predominante en el país?**

En el Perú se realizan ventas activas y pasivas por igual. Aunque la experiencia nos lleva a considerar que la venta activa genera mejores resultados tanto en volumen de ventas como en nivel de conocimiento del Microseguro por parte del cliente.

**4. ¿Hemos adoptado los cuatro sistemas de distribución que identifica el informe?**

En el país se han realizado todas las experiencias mencionadas, desde venta por celular hasta ventas por teléfono o en bodegas. Lo importante es reforzar la comunicación al público para que reconozcan en el Microseguro protección a su alcance.

**5. ¿Qué mejoras deberían hacerse para llegar a una mayor cantidad de personas?**

Como Asociación Peruana de Compañías de Seguros (APESEG) trabajamos para aproximar los Microseguros al público. Pero falta involucrar a otras instituciones para difundir la Cultura de Seguros. Los países en los que existe mayor consumo de seguros han trabajado años en difundir esta cultura por el sistema educativo y la familia.

## **Entrevista Nro 5.**

Pago inmediato de siniestros - Es fundamental en Microseguros

Consolidación de la entrevista a: Sr. Alfredo Jochamowitz Stafford

Cargo: Presidente del Directorio de Protecta Compañía de Seguros

Fecha: Octubre 2010

Entrevistadores: Revista Bróker

---

De a pocos los Microseguros están empezando a afirmarse en el mercado. Ese mérito, afirma Alfredo Jochamowitz, presidente de Protecta, radica en la innovación, el uso de canales adecuados y una mayor cultura preventiva en los sectores de escasos recursos. Los productos de vida y los patrimoniales ya gozan de buena aceptación por lo que, como se detalla a continuación, queda por ver el desempeño que los Microseguros alcancen en el área de salud.

### **1. ¿Es correcto pensar que los Microseguros son simplemente seguros baratos?**

A mi entender este producto comprende varios elementos como contar con un sistema de venta masivo y un nivel de precio bajo. Además, es importante que su tipo de cobertura sea sencilla y comprensible, de modo que el usuario sepa lo que está contratando. En pocas palabras debe ser un seguro simple, de bajo costo y con un sistema de comercialización masivo.

### **2. ¿Cuándo nace la preocupación por atender a los sectores de bajos recursos?**

No es que antes no haya existido el interés, lo que pasa es que no existían los canales para venderlos. En los últimos años el principal canal para vender seguros era la banca, que hoy se ha transformado

hasta adoptar una orientación más fuerte hacia las microfinanzas. Eso ha permitido la venta de Microseguros y ha despertado el interés de otros canales para penetrar en sectores donde tradicionalmente no existían los seguros. Para las aseguradoras estos canales están ahora más orientados que antes, pues, a pesar del sabido interés por llegar a ese sector de la población, los canales no estaban convencidos de que podía realizarse la venta. Hoy nadie duda que sea posible.

### **3. ¿En qué radica el éxito de un Microseguro?**

Básicamente, en detectar las necesidades del cliente y desarrollar un producto simple para satisfacerlas. Es vital llegar al consumidor de seguros “nuevo” de forma sencilla para que, poco a poco, conozca los beneficios del seguro y se convierta en un cliente más sofisticado, que busque mejores protecciones y mayores coberturas con el tiempo.

No obstante, el seguro es un servicio en el que pequeños porcentajes de la población son los que realmente ven el beneficio y eso ha generado dudas en los usuarios a la hora de adquirir una póliza. Dicha desconfianza ha ido desapareciendo por la respuesta oportuna de las compañías y porque, además, existe la defensoría del asegurado y una serie de mecanismos que permiten hacer reclamaciones sin costo para ellos.

### **4. ¿Qué tan importante es la atención de los siniestros en los Microseguros?**

Importantísimo. Al ser usuarios nuevos y no haber tenido experiencia en seguros, desconfían, no saben si las compañías van a pagar o no, o cómo van a hacerlo. Es fundamental que los pagos de los siniestros sean forma inmediata y con la mayor amplitud posible, ya que de eso

va a depender el desarrollo de este sector el que los usuarios finales tengan confianza.

**5. ¿Cómo hacer conocidos estos productos entre las familias de menores ingresos?**

Pienso que cuando uno busca un segmento identificado es mejor apoyarse en el canal que realiza la distribución en lugar de recurrir a otras formas de marketing como medios masivos (televisión, radio o diarios). La ventaja del canal – una entidad financiera o una farmacia, por ejemplo – es que conoce a sus clientes, sabe sus características y esa es una ventaja para aprovechar al máximo: Además como las primas son tan bajas, a veces, no permite realizar grandes inversiones en publicidad.

**6. ¿Qué papel juega la tecnología?**

Sin la tecnología no sería posible hacer estos esquemas. Son esquemas que tienen que estar conectados 100% electrónicamente. La venta masiva exige sistemas muy avanzados para un adecuado nivel de información sobre la cartera y ayude a la rápida atención de siniestros. Sin la tecnología no sería posible.

**7. ¿Qué tan difícil es implementar Microseguros de protección patrimonial en el Perú?**

Por las sumas aseguradas, en los Microseguros de vida y accidentes, no se requiere de una inspección previa para su contratación, y en caso de siniestro es fácilmente verificable cuándo ocurrió y el monto de la pérdida. Es una ventaja porque aligera enormemente el trabajo de todas las partes.

En cambio, en los productos de protección patrimonial identificar y cuantificar el siniestro es más difícil. Así, algunas compañías están diseñando seguros con sumas predeterminadas y que cubran la primera pérdida, pero es sólo una respuesta. La solución surgirá de las necesidades de los clientes, las que irán transformando y mejorando este producto.

## Anexo 2: Balance general historia de la empresa

Todas las cifras expresadas en miles de Nuevos Soles

ACTIVO	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	S/. 15,731	S/. 24,539	S/. 58,855	S/. 15,029	S/. 46,784
Inversiones Financieras (neto)	S/. 2,416	S/. 417	S/. 9,275	S/. 18,715	S/. 23,449
Otras cuentas del Activo Corriente	S/. 1,457	S/. 2,984	S/. 3,492	S/. 23,798	S/. 4,807
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/. 19,603</b>	<b>S/. 27,940</b>	<b>S/. 71,622</b>	<b>S/. 57,542</b>	<b>S/. 75,040</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Inversiones	S/. 58,076	S/. 118,354	S/. 141,752	S/. 242,307	S/. 355,030
Inmuebles, Muebles y Equipos (neto)	S/. 723	S/. 610	S/. 817	S/. 4,566	S/. 4,827
Otras cuentas del Activo No Corriente	S/. 2,119	S/. 2,393	S/. 3,674	S/. 4,747	S/. 5,085
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. 60,918</b>	<b>S/. 121,357</b>	<b>S/. 146,243</b>	<b>S/. 251,619</b>	<b>S/. 364,942</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/. 80,522</b>	<b>S/. 149,297</b>	<b>S/. 217,865</b>	<b>S/. 309,161</b>	<b>S/. 439,982</b>

PASIVO					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por Pagar	S/. 2,410	S/. 5,616	S/. 4,397	S/. 4,314	S/. 6,033
Reservas Técnicas por Siniestros	S/. 841	S/. 2,758	S/. 4,831	S/. 8,191	S/. 15,154
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/. 3,251</b>	<b>S/. 8,374</b>	<b>S/. 9,227</b>	<b>S/. 12,505</b>	<b>S/. 21,187</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Reservas Técnicas por Primas	S/. 55,616	S/. 100,350	S/. 165,855	S/. 250,891	S/. 344,239
Otras Provisiones (neto)	S/. 62	S/. 75	S/. 111	S/. 125	S/. 159
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. 55,679</b>	<b>S/. 100,425</b>	<b>S/. 165,965</b>	<b>S/. 251,016</b>	<b>S/. 344,398</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/. 58,930</b>	<b>S/. 108,799</b>	<b>S/. 175,193</b>	<b>S/. 263,522</b>	<b>S/. 365,585</b>

PATRIMONIO					
Capital	S/. 29,779	S/. 43,219	S/. 43,219	S/. 43,219	S/. 48,819
Utilidad Neta	S/. -1,136	S/. 5,464	S/. 2,095	S/. -954	S/. 620
Utilidad Retenida	S/. -7,050	S/. -8,186	S/. -2,642	S/. -546	S/. 21,053
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/. 21,593</b>	<b>S/. 40,497</b>	<b>S/. 42,672</b>	<b>S/. 41,718</b>	<b>S/. 70,492</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/. 80,522</b>	<b>S/. 149,297</b>	<b>S/. 217,865</b>	<b>S/. 305,240</b>	<b>S/. 436,077</b>

Elaboración propia

## Anexo 3: Balance general proyectado sin estrategia

**Todas las cifras expresadas en miles de Nuevos Soles**

ACTIVO	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	S/. 58,351	S/. 69,811	S/. 81,843	S/. 94,478	S/. 107,744
Inversiones Financieras (neto)	S/. 26,523	S/. 31,732	S/. 37,202	S/. 42,944	S/. 48,975
Otras cuentas del Activo Corriente	S/. 5,305	S/. 6,346	S/. 7,440	S/. 8,589	S/. 9,795
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/. 90,179</b>	<b>S/. 107,889</b>	<b>S/. 126,485</b>	<b>S/. 146,011</b>	<b>S/. 166,514</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Inversiones	S/. 429,677	S/. 514,060	S/. 602,664	S/. 695,700	S/. 793,389
Inmuebles, Muebles y Equipos (neto)	S/. 5,305	S/. 6,346	S/. 7,440	S/. 8,589	S/. 9,795
Otras cuentas del Activo No Corriente	S/. 5,305	S/. 6,346	S/. 7,440	S/. 8,589	S/. 9,795
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. 440,286</b>	<b>S/. 526,753</b>	<b>S/. 617,545</b>	<b>S/. 712,878</b>	<b>S/. 812,979</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/. 530,465</b>	<b>S/. 634,642</b>	<b>S/. 744,030</b>	<b>S/. 858,889</b>	<b>S/. 979,493</b>

PASIVO					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por Pagar	S/. 6,033				
Reservas Técnicas por Siniestros	S/. 13,174	S/. 16,163	S/. 19,301	S/. 22,596	S/. 26,056
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/. 19,207</b>	<b>S/. 22,196</b>	<b>S/. 25,334</b>	<b>S/. 28,629</b>	<b>S/. 32,089</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Reservas Técnicas por Primas	S/. 439,125	S/. 538,756	S/. 643,368	S/. 753,210	S/. 868,545
Otras Provisiones (neto)	S/. 159				
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. 439,284</b>	<b>S/. 538,914</b>	<b>S/. 643,526</b>	<b>S/. 753,369</b>	<b>S/. 868,703</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/. 458,491</b>	<b>S/. 561,110</b>	<b>S/. 668,860</b>	<b>S/. 781,998</b>	<b>S/. 900,793</b>

PATRIMONIO					
Capital	S/. 48,819				
Utilidad Neta	S/. 1,482	S/. 1,558	S/. 1,638	S/. 1,721	S/. 1,809
Utilidad Retenida	S/. 21,673	S/. 23,156	S/. 24,714	S/. 26,351	S/. 28,072
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/. 71,974</b>	<b>S/. 73,532</b>	<b>S/. 75,170</b>	<b>S/. 76,891</b>	<b>S/. 78,700</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/. 530,465</b>	<b>S/. 634,642</b>	<b>S/. 744,030</b>	<b>S/. 858,889</b>	<b>S/. 979,493</b>

Elaboración propia

## Anexo 4: Balance general proyectado con estrategia

**Todas las cifras expresadas en miles de Nuevos Soles**

ACTIVO	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	S/. 58,311	S/. 69,954	S/. 82,289	S/. 95,304	S/. 109,058
Inversiones Financieras (neto)	S/. 26,505	S/. 31,797	S/. 37,404	S/. 43,320	S/. 49,572
Otras cuentas del Activo Corriente	S/. 5,301	S/. 6,359	S/. 7,481	S/. 8,664	S/. 9,914
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>S/. 90,118</b>	<b>S/. 108,111</b>	<b>S/. 127,174</b>	<b>S/. 147,289</b>	<b>S/. 168,545</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					
Inversiones	S/. 429,384	S/. 515,115	S/. 605,948	S/. 701,787	S/. 803,067
Inmuebles, Muebles y Equipos (neto)	S/. 5,301	S/. 6,359	S/. 7,481	S/. 8,664	S/. 9,914
Otras cuentas del Activo No Corriente	S/. 5,301	S/. 6,359	S/. 7,481	S/. 8,664	S/. 9,914
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. 439,986</b>	<b>S/. 527,834</b>	<b>S/. 620,909</b>	<b>S/. 719,115</b>	<b>S/. 822,896</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>S/. 530,103</b>	<b>S/. 635,944</b>	<b>S/. 748,084</b>	<b>S/. 866,403</b>	<b>S/. 991,440</b>

PASIVO					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
Cuentas por Pagar	S/. 6,033				
Reservas Técnicas por Siniestros	S/. 13,185	S/. 16,203	S/. 19,381	S/. 22,715	S/. 26,219
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>S/. 19,218</b>	<b>S/. 22,236</b>	<b>S/. 25,414</b>	<b>S/. 28,748</b>	<b>S/. 32,252</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					
Reservas Técnicas por Primas	S/. 439,505	S/. 540,111	S/. 646,024	S/. 757,168	S/. 873,967
Otras Provisiones (neto)	S/. 159				
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>S/. 439,664</b>	<b>S/. 540,270</b>	<b>S/. 646,183</b>	<b>S/. 757,327</b>	<b>S/. 874,125</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>S/. 458,882</b>	<b>S/. 562,506</b>	<b>S/. 671,597</b>	<b>S/. 786,075</b>	<b>S/. 906,377</b>

PATRIMONIO					
Capital	S/. 48,819				
Utilidad Neta	S/. 730	S/. 2,216	S/. 3,049	S/. 3,842	S/. 4,735
Utilidad Retenida	S/. 21,673	S/. 22,403	S/. 24,619	S/. 27,668	S/. 31,510
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>S/. 71,222</b>	<b>S/. 73,438</b>	<b>S/. 76,487</b>	<b>S/. 80,328</b>	<b>S/. 85,063</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>S/. 530,103</b>	<b>S/. 635,944</b>	<b>S/. 748,084</b>	<b>S/. 866,403</b>	<b>S/. 991,440</b>

Elaboración propia

## Anexo 5: Estado de ganancias y pérdidas histórico

**Todas las cifras están expresadas en miles de Nuevos Soles**

	2010	2011	2012	2013	2014
	S/. 38,384	S/. 50,238	S/. 53,170	S/. 59,525	S/. 56,279
Primas	S/. 81,270	S/. 98,457	S/. 124,303	S/. 137,309	S/. 144,496
Ajuste de Res Técnicas de Primas de Seg y Reaseg	S/. -42,886	S/. -48,219	S/. -71,133	S/. -77,784	S/. -88,217
Total Primas Cedidas Netas del Ejercicio	S/. -352	S/. -531	S/. -840	S/. -1,316	S/. -1,558
Costo de Ventas	S/. -8,281	S/. -11,698	S/. -15,934	S/. -24,129	S/. -27,405
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/. 30,103</b>	<b>S/. 38,540</b>	<b>S/. 37,236</b>	<b>S/. 35,397</b>	<b>S/. 28,874</b>
Gastos de Venta	S/. -25,129	S/. -29,859	S/. -32,495	S/. -33,227	S/. -28,949
Gastos de Administración	S/. -9,726	S/. -11,154	S/. -15,138	S/. -18,206	S/. -20,269
Ingresos (Egresos) Diversos, Neto	S/. 1,056	S/. 777	S/. 766	S/. 238	S/. -35
<b>Resultado de Operación</b>	<b>S/. -3,695</b>	<b>S/. -1,696</b>	<b>S/. -9,631</b>	<b>S/. -15,799</b>	<b>S/. -20,380</b>
Resultado de Inversiones y financieros	S/. 2,559	S/. 7,369	S/. 11,726	S/. 14,844	S/. 21,000
<b>Resultado Antes de Participaciones</b>	<b>S/. -1,136</b>	<b>S/. 5,673</b>	<b>S/. 2,095</b>	<b>S/. -954</b>	<b>S/. 620</b>
Distribución Legal de la Renta					
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>S/. -1,136</b>	<b>S/. 5,673</b>	<b>S/. 2,095</b>	<b>S/. -954</b>	<b>S/. 620</b>
Impuesto a la Renta		S/. -209			
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>S/. -1,136</b>	<b>S/. 5,464</b>	<b>S/. 2,095</b>	<b>S/. -954</b>	<b>S/. 620</b>

Elaboración propia

## Anexo 6: Estado de ganancias y pérdidas proyectado sin estrategia

Todas las cifras están expresadas en miles de Nuevos Soles

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ventas Netas</b>	S/. 62,205	S/. 65,316	S/. 68,582	S/. 72,011	S/. 75,611
Primas	S/. 151,721	S/. 159,307	S/. 167,272	S/. 175,636	S/. 184,417
Ajuste de Res Técnicas de Primas de Seg y Reaseg	S/. -89,515	S/. -93,991	S/. -98,690	S/. -103,625	S/. -108,806
Total Primas Cedidas Netas del Ejercicio	S/. -1,517	S/. -1,593	S/. -1,673	S/. -1,756	S/. -1,844
Costo de Ventas	S/. -28,827	S/. -30,268	S/. -31,782	S/. -33,371	S/. -35,039
<b>Utilidad Bruta</b>	S/. 33,379	S/. 35,047	S/. 36,800	S/. 38,640	S/. 40,572
Gastos de Venta	S/. -34,896	S/. -36,641	S/. -38,473	S/. -40,396	S/. -42,416
Gastos de Administración	S/. -19,724	S/. -20,710	S/. -21,745	S/. -22,833	S/. -23,974
Ingresos (Egresos) Diversos, Neto	S/. -35	S/. -35	S/. -35	S/. -35	S/. -35
<b>Resultado de Operación</b>	S/. -21,276	S/. -22,338	S/. -23,453	S/. -24,624	S/. -25,854
Resultado de Inversiones y financieros	S/. 22,758	S/. 23,896	S/. 25,091	S/. 26,345	S/. 27,663
<b>Resultado Antes de Participaciones</b>	S/. 1,482	S/. 1,558	S/. 1,638	S/. 1,721	S/. 1,809
Distribución Legal de la Renta					
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	S/. 1,482	S/. 1,558	S/. 1,638	S/. 1,721	S/. 1,809
Impuesto a la Renta					
<b>Resultado del Ejercicio</b>	S/. 1,482	S/. 1,558	S/. 1,638	S/. 1,721	S/. 1,809

Elaboración propia

## Anexo 7: Estado de ganancias y pérdidas proyectado con estrategia

Todas las cifras están expresadas en miles de Nuevos Soles

	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Ventas Netas</b>	S/. 62,454	S/. 66,204	S/. 70,323	S/. 74,605	S/. 79,166
Primas	S/. 152,327	S/. 161,474	S/. 171,520	S/. 181,964	S/. 193,087
Ajuste de Res Técnicas de Primas de Seg y Reaseg	S/. -89,873	S/. -95,270	S/. -101,197	S/. -107,359	S/. -113,921
Total Primas Cedidas Netas del Ejercicio	S/. -1,523	S/. -1,615	S/. -1,715	S/. -1,820	S/. -1,931
Costo de Ventas	S/. -29,288	S/. -30,729	S/. -32,589	S/. -34,573	S/. -36,687
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>S/. 33,167</b>	<b>S/. 35,476</b>	<b>S/. 37,734</b>	<b>S/. 40,032</b>	<b>S/. 42,479</b>
Gastos de Venta	S/. -35,467	S/. -36,690	S/. -38,527	S/. -40,450	S/. -42,470
Gastos de Administración	S/. -19,784	S/. -20,756	S/. -21,852	S/. -23,000	S/. -24,202
Ingresos (Egresos) Diversos, Neto	S/. -35				
<b>Resultado de Operación</b>	<b>S/. -22,120</b>	<b>S/. -22,005</b>	<b>S/. -22,679</b>	<b>S/. -23,453</b>	<b>S/. -24,228</b>
Resultado de Inversiones y financieros	S/. 22,849	S/. 24,221	S/. 25,728	S/. 27,295	S/. 28,963
<b>Resultado Antes de Participaciones</b>	<b>S/. 730</b>	<b>S/. 2,216</b>	<b>S/. 3,049</b>	<b>S/. 3,842</b>	<b>S/. 4,735</b>
Distribución Legal de la Renta					
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>S/. 730</b>	<b>S/. 2,216</b>	<b>S/. 3,049</b>	<b>S/. 3,842</b>	<b>S/. 4,735</b>
Impuesto a la Renta					
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>S/. 730</b>	<b>S/. 2,216</b>	<b>S/. 3,049</b>	<b>S/. 3,842</b>	<b>S/. 4,735</b>

Elaboración propia

## Anexo 8: Iniciativas estratégicas

Perspectiva Financiera	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Comercial	S/. 20,000					
Publicidad		S/. 20,000	S/. 20,000	S/. 25,000	S/. 25,000	S/. 25,000
Plan de Optimización de Costos (Automatización Procesos)	S/. 15,000					
<b>Total</b>	<b>S/. 35,000</b>	<b>S/. 20,000</b>	<b>S/. 20,000</b>	<b>S/. 25,000</b>	<b>S/. 25,000</b>	<b>S/. 25,000</b>

Perspectiva del Cliente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evaluación de Satisfacción del Cliente		S/. 5,000				
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>S/. 5,000</b>				

Perspectiva Interna	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de Mejora de Atención de Siniestros	S/. 6,000					
Investigación de Mercados		S/. 12,000				
Plan de Desarrollo de Productos	S/. 7,500					
Plan de Productividad por Persona (Mejora Proceso)	S/. 6,000	S/. 15,000				
Plan de Lanzamiento de Canales	S/. 14,000					
<b>Total</b>	<b>S/. 33,500</b>	<b>S/. 27,000</b>				

Perspectiva de Aprendizaje		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacitación para Servicio al Cliente		S/. 6,000				
Capacitación para Equipo de Innovación		S/. 6,000				
Software CRM y Automatización de Procesos Manuales	S/. 475,000					
<b>Total</b>	<b>S/. 475,000</b>	<b>S/. 12,000</b>				

<b>Total General</b>	<b>S/. 543,500</b>	<b>S/. 64,000</b>	<b>S/. 64,000</b>	<b>S/. 69,000</b>	<b>S/. 69,000</b>	<b>S/. 69,000</b>
Resumen	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Administrativos Totales Adicionales	S/. 21,000	S/. 15,000				
Gastos de Ventas Totales Adicionales	S/. 522,500	S/. 49,000	S/. 49,000	S/. 54,000	S/. 54,000	S/. 54,000
<b>Incremento de Costos</b>	<b>S/. 543,500</b>	<b>S/. 64,000</b>	<b>S/. 64,000</b>	<b>S/. 69,000</b>	<b>S/. 69,000</b>	<b>S/. 69,000</b>

Elaboración propia

## Anexo 9: Costos fijos mensuales aplicados para la estrategia

Costos Fijos Mensuales Adicionales	Cant	Total Año
<b>Ventas</b>		
Contratación de Directores	2	S/. 327,600
Contratación de Ejecutivos Comerciales	2	S/. 91,000
<b>Servicios / Otros Gastos</b>		
Teléfono Celular		S/. 6,000
Combustible y Movilidad		S/. 24,000
Útiles de Oficina y otros gastos		S/. 12,000
<b>Totales</b>		<b>S/. 460,600</b>

Rol : Director Comercial de la Unidad de Microseguros
<p><b>Perfil:</b></p> <p>Ejecutivo de ventas con más de 5 años de experiencia en Seguros o en el Sector Financiero</p> <p>Experiencia demostrada en desarrollar alianzas y convenios con instituciones y grupos empresariales</p> <p>Capacidad de desarrollar planes comerciales</p> <p>Experiencia en liderar y gestionar grupo de ventas de 2 a 5 ejecutivos</p> <p>Personal orientado al logro personal y del equipo.</p> <p>Profesional en Administración o Economía o Contabilidad</p> <p><b>Ofrecimiento:</b></p> <p>Sueldo fijo promedio del mercado con una parte variable de acuerdo a cumplimiento a ventas</p> <p><b>Meta de Ventas</b></p> <p>Desarrollar 4 canales masivos al año que generen en promedio 3,000 nuevas pólizas anuales (250 por mes) por cada canal.</p>

Elaboración propia

**Anexo 10: Mejora porcentual de costos (Ratio de pólizas/Nro. personas) por aplicar estrategia**

Mejora en Ratio	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Nro de Polizas esperadas	195,430	205,202	235,982	271,379	309,372	349,590
Número de Trabajadores Area	15	19	19	19	19	19
<b>Ratio (Nro Polizas/Personal Area)</b>	13,029	10,800	12,420	14,283	16,283	18,399

<b>Mejora % en Ratio (Costos) respecto al 2014</b>		-17%	-5%	10%	25%	41%
----------------------------------------------------	--	------	-----	-----	-----	-----

Elaboración propia

**Anexo 11: Cambios en el capital de trabajo neto para el escenario  
sin estrategia del 2015 al 2019**

**(Cifras en miles de Nuevos Soles)**

	2 014	2 015	2 016	2 017	2 018	2 019
Total Activo Corriente	S/. 75,040	S/. 90,179	S/. 107,889	S/. 126,485	S/. 146,011	S/. 166,514
Total Pasivo Corriente	S/. 21,187	S/. 19,207	S/. 22,196	S/. 25,334	S/. 28,629	S/. 32,089
Capital de Trabajo	S/. 53,853	S/. 70,972	S/. 85,694	S/. 101,151	S/. 117,382	S/. 134,424
Cambios en el Capital de Trabajo		S/. 17,120	S/. 14,721	S/. 15,458	S/. 16,231	S/. 17,043

Elaboración propia

**Anexo 12: Cambios en el capital de trabajo neto para el escenario con  
estrategia del 2015 al 2019**

**(Cifras en miles de Nuevos Soles)**

	<b>2 014</b>	<b>2 015</b>	<b>2 016</b>	<b>2 017</b>	<b>2 018</b>	<b>2 019</b>
Total Activo Corriente	S/. 75,040	S/. 90,118	S/. 108,111	S/. 127,174	S/. 147,289	S/. 168,545
Total Pasivo Corriente	S/. 21,187	S/. 19,218	S/. 22,236	S/. 25,414	S/. 28,748	S/. 32,252
Capital de Trabajo	S/. 53,853	S/. 70,899	S/. 85,874	S/. 101,760	S/. 118,541	S/. 136,293
Cambios en el Capital de Trabajo		S/. 17,047	S/. 14,975	S/. 15,886	S/. 16,780	S/. 17,752

Elaboración propia

## Anexo 13: Flujo de caja proyectado sin estrategia del 2015 al 2019

**Todas las cifras expresadas en miles de Nuevos Soles**

	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos	S/. 9,103	S/. 9,558	S/. 10,036	S/. 10,538	S/. 11,065
CV	S/. 4,036	S/. 4,238	S/. 4,449	S/. 4,672	S/. 4,906
CF	S/. 3,279	S/. 3,443	S/. 3,615	S/. 3,796	S/. 3,986
UAII	S/. 1,788	S/. 1,878	S/. 1,972	S/. 2,070	S/. 2,174
Impuesto 30%	S/. 536	S/. 563	S/. 592	S/. 621	S/. 652
Depreciación	-	-	-	-	-
FEO	S/. 1,252	S/. 1,314	S/. 1,380	S/. 1,449	S/. 1,522
CTN	-	-	-	-	-
Cambios en CTN	S/. 1,027	S/. 883	S/. 927	S/. 974	S/. 1,023
Recuperación en CTN	-	-	-	-	-
Cambio Total en CTN	S/. 1,027	S/. 883	S/. 927	S/. 974	S/. 1,023
Inversión	-	-	-	-	-
<b>Flujo de Efectivo Total</b>	<b>S/. 2,279</b>	<b>S/. 2,198</b>	<b>S/. 2,308</b>	<b>S/. 2,423</b>	<b>S/. 2,544</b>

Elaboración propia

## Anexo 14: Flujo de caja proyectado con estrategia del 2015 al 2019

**Todas las cifras expresadas en miles de Nuevos Soles**

	Año 0	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos		S/. 9,277	S/. 10,837	S/. 12,918	S/. 14,999	S/. 17,339
CV		S/. 4,100	S/. 4,302	S/. 4,562	S/. 4,840	S/. 5,136
CF		S/. 3,740	S/. 3,904	S/. 4,076	S/. 4,256	S/. 4,446
UAI		S/. 1,437	S/. 2,631	S/. 4,280	S/. 5,902	S/. 7,757
Impuesto 30%		S/. 431	S/. 789	S/. 1,284	S/. 1,771	S/. 2,327
Depreciación						
FEO - UAIDI		S/. 1,006	S/. 1,842	S/. 2,996	S/. 4,131	S/. 5,430
CTN						
Cambios en CTN		S/. 1,023	S/. 898	S/. 953	S/. 1,007	S/. 1,065
Recuperación en CTN						
Cambio Total en CTN		S/. 1,023	S/. 898	S/. 953	S/. 1,007	S/. 1,065
Inversión	S/. -544					
<b>Flujo de Efectivo Total</b>	<b>-544</b>	<b>S/. 2,028</b>	<b>S/. 2,740</b>	<b>S/. 3,949</b>	<b>S/. 5,138</b>	<b>S/. 6,495</b>

Elaboración propia

# BIBLIOGRAFÍA

FRED R. David. **Conceptos de Administración Estratégica.** 11ª ed. México D.F.: Pearson Educación, 2008.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral.** 2ª ed. Barcelona: Gestión 2000, 2009.

NU. CEPAL. División de Desarrollo Productivo y Empresarial. **La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2013.** Santiago de Chile: CEPAL, 2013.

SAPAG CHAIN, Nassir. **Proyectos e Inversión Formulación y Evaluación.** 2ª ed. Santiago de Chile: Prentice Hall, 2011.

## REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ACE SEGUROS. **Home**. [en línea]. Lima: ACE, 2015. [citado 12 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.acegroup.com/latam-es/>

ANDINA AGENCIA PERUANA DE NOTICIAS. **Proyecto de presupuesto del 2015 apuntala inclusión social en el país (ampliación)**. Lima: ANDINA, 2014. [citado 04 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-proyecto-presupuesto-del-2015-apuntala-inclusion-social-el-pais-ampliacion-522758.aspx>

ASOCIACIÓN PERUANA DE EMPRESAS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. **Niveles Socioeconómicos 2013**. [en línea]. Lima: APEIM, 2013. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2013.pdf>

---. **Niveles Socioeconómicos 2014**. [en línea]. Lima: APEIM, 2014. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/APEIM-NSE-2014.pdf>

BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ. **Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2015**. [en línea]. Lima: BCRP, 2014.[citado 03 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2014/abril/reporte-de-inflacion-abril-2014.pdf>

CORPORACIÓN FINANCIERA INTERNACIONAL. **Informe anual de IFC 2013 - El poder de las alianzas**. [en línea]. Washington: IFC, 2013. [citado 10 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0f1d210041ec916990e5b413bbf0fc5c/AR2013\\_Spanish.pdf?MOD=AJPERES](http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/0f1d210041ec916990e5b413bbf0fc5c/AR2013_Spanish.pdf?MOD=AJPERES)

CLASS & ASOCIADOS S.A. **Sistema de Seguros**. [en línea]. Lima: Class & Asociados S.A., 2014. [citado 01 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.classrating.com/sisseg2014.pdf>

EDUCACIONENRED.PE. **Ley N° 29903 - Ley de Reforma del Sistema Privado de Pensiones (SPP-AFP) Congreso de la República**. [en línea]. Lima: Educacionenred.pe, 2012. [citado 04 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.educacionenred.com/Noticia/?portada=23456>

“Ejecutivo promulgo la ley que plantea reforma de las AFP”. En: El Comercio. [en línea]. (PE): 19/07/2012. [citado 02 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/1443687/noticia-ejecutivo-promulgo-ley-que-plantea-reforma-afp>

“El Gobierno modificó el reglamento de Ley de Mype”. En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 29/08/2012. [citado 10 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/noticia/312421/gobierno-modifico-reglamento-ley-mype>

FONDO MONETARIO INTERNACIONAL. **Crecimiento moderado en América Latina en 2014**. [en línea]. Washington: FMI, 2014. [citado 04 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/survey/so/2014/car042414bs.htm>

FUNDACIÓN MAPFRE. **El Mercado Asegurador Latinoamericano 2012-2013**. [en línea]. Lima: MAPFRE, 2014. [citado 04 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es\\_es/images/mercado-asegurador-ltinoamericano-2012-2013-esp\\_tcm164-49381.pdf](http://www.fundacionmapfre.org/fundacion/es_es/images/mercado-asegurador-ltinoamericano-2012-2013-esp_tcm164-49381.pdf)

---. **El Mercado Asegurador Latinoamericano 2013-2014**. [en línea]. Lima: MAPFRE, 2015. [citado 04 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo\\_imagenes/grupo.cmd?path=1081846](http://www.mapfre.com/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=1081846)

“Inflación de Perú se ubicaría en 2.5% el próximo año y sería la más baja de la región”. En: **Diario Gestión**. [en línea]. (PE): 03/06/2013. [citado 10 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://gestion.pe/economia/inflacion-mas-alta-junio-se-registro-cuatro-ciudades-provincias-2069990>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA.  
**Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (ENDES) 2012.** [en línea].  
Lima: INEI, 2012. [citado 04 agosto 2015]. Microsoft HTML.  
Disponible en:  
<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1075/index.html>

---. **Evolución de la Pobreza Monetaria 2007–2012.** [en línea]. Lima:  
INEI, 2013. [citado 03 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en:  
[http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/pobreza\\_informetecnico2013\\_1.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/pobreza_informetecnico2013_1.pdf)

---. **Evolución de la Pobreza Monetaria 2009-2014.** [en línea]. Lima:  
INEI, 2015. [citado 09 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en:  
[http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/informetecnico\\_pobrez\\_a2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico_pobrez_a2014.pdf)

---. **Evolución de la pobreza monetaria en el Perú al 2014.** [en línea].  
Lima: INEI, 2015. [citado 07 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible  
en:  
[http://www.inei.gob.pe/media/cifras\\_de\\_pobreza/evolucion\\_pobreza\\_2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/cifras_de_pobreza/evolucion_pobreza_2014.pdf)

---. **Perú Encuesta Demográfica y de Salud Familiar (ENDES) 2014.**  
[en línea]. Lima: INEI, 2015. [citado 11 agosto 2015]. Adobe Acrobat.  
Disponible en:  
[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1211/pdf/Libro.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1211/pdf/Libro.pdf)

---. **Población en situación de pobreza según ámbitos.** [en línea]. Lima: INEI, 2014. [citado 07 agosto 2015]. Microsoft Excel. Disponible en:

[http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices\\_tematicos/orden\\_1\\_4.xls](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/orden_1_4.xls)

IPSOS APOYO. **Cuesta abajo.** [en línea]. Lima: IPSOS, 2015. [citado 10 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/opinion\\_data/6200615INF\\_V2\\_15Jun15.pdf](http://www.ipsos-apoyo.com.pe/sites/default/files/opinion_data/6200615INF_V2_15Jun15.pdf)

---. **Estadística Poblacional 2014.** [en línea]. Lima: IPSOS 2014. [citado 06 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing\\_data/Estadistica\\_poblacional\\_2014.pdf](http://www.ipsos.pe/sites/default/files/marketing_data/Estadistica_poblacional_2014.pdf)

---. **Estudios Multiclientes 2012.** [en línea]. Lima: IPSOS, 2013. [citado 09 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [www.ipsos-apoyo.com.pe/marketingdataplus/download\\_public.php?filename=/Archivos/presentacion-estudios-multiclientes.pdf](http://www.ipsos-apoyo.com.pe/marketingdataplus/download_public.php?filename=/Archivos/presentacion-estudios-multiclientes.pdf)

LA POSITIVA VIDA. **Intranet.** [en línea]. Lima: La Positiva Vida, 2015. [citado 11 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://aplicaciones.lapositivavida.com.pe/lpv/>

MATOS BARZOLA, Alan Emilio. **Tributación de MYPES.** [en línea]. Lima: Tributación Perú, 2008. [citado 10 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <https://alanemiliomatosbarzola.wordpress.com/2008/09/05/mypes-microempresas-y-pequenas-empresas-peru/>

MI EMPRESA PROPIA. **Marco Legal e Institucional para las Micro y Pequeñas Empresas en el Perú.** [en línea]. Lima: MEP, 2015. [citado 10 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.mep.pe/marco-legal-e-institucional-para-las-micro-y-pequenas-empresas-en-el-peru/>

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. **Marco Macroeconómico Multianual 2013-2015.** [en línea]. Lima: MEF, 2012. [citado 02 agosto 2013]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2013\\_2015.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2013_2015.pdf)

---. **Marco Macroeconómico Multianual 2014-2016.** [en línea]. Lima: MEF, 2013. [citado 02 agosto 2013]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2014\\_2016.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2014_2016.pdf)

MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN. **Las MYPES en cifras 2013.** [en línea]. Lima: PRODUCE, 2013. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2013.pdf>

---. **MYPE 2012 Estadística de la Micro y Pequeña Empresa.** [en línea]. Lima: PRODUCE, 2012. [citado 08 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <http://www.produce.gob.pe/remype/data/mype2012.pdf>

MINISTERIO DE TRABAJO Y PROMOCIÓN DEL EMPLEO. **Avance de los resultados de la encuesta nacional de variación mensual del empleo (ENVME), marzo 2014.** [en línea]. Lima: MINTRA, 2014. [citado 03 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones\\_dnpefp/2014/AVANCE\\_ENVME\\_MARZO\\_2014.pdf](http://mintra.gob.pe/archivos/file/publicaciones_dnpefp/2014/AVANCE_ENVME_MARZO_2014.pdf)

OFICINA DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LOS APRENDIZAJE – MINISTERIO DE EDUCACIÓN. **Evaluación Censal de Estudiantes 2013 (ECE 2013).** [en línea]. Lima: UMC – MINEDU, 2013. [citado 05 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://umc.minedu.gob.pe/?p=1766>

---. **Evaluación Censal de Estudiantes 2014 (ECE 2014).** [en línea]. Lima: UMC – MINEDU, 2013. [citado 05 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://umc.minedu.gob.pe/?p=2338>

“¿Para qué y dónde utilizan principalmente las tablets los limeños?”. En: El Comercio. [en línea]. (PE): 08/11/2013. [citado 15 julio 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/que-donde-utilizan-principalmente-tablets-limenos-noticia-1656052>

“Piero Ghezzi: El sector privado va a forzar la continuidad”. En: Perú21. [en línea]. (PE): 15/03/2015. [citado 04 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://peru21.pe/economia/piero-ghezzi-sector-privado-va-forzar-continuidad-2214305>

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL PERÚ. **Presidente Ollanta Humala expuso política de crecimiento con inclusión social en la Asamblea General de la ONU**. [en línea]. Lima: PRESIDENCIA, 2011. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.presidencia.gob.pe/presidente-ollanta-humala-expuso-politica-de-crecimiento-con-inclusion-social-en-la-asamblea-general-de-la-onu>

RADIO PROGRAMAS DEL PERÚ. **En 45 días nuevos afiliados irán obligatoriamente a la AFP más barata**. [en línea]. Lima: RPP, 2012. [citado 02 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: [http://www.rpp.com.pe/2012-07-20-en-45-dias-nuevos-afiliados-iran-obligatoriamente-a-la-afp-mas-barata-noticia\\_503748.html](http://www.rpp.com.pe/2012-07-20-en-45-dias-nuevos-afiliados-iran-obligatoriamente-a-la-afp-mas-barata-noticia_503748.html)

REVISTABUSINESS.COM.PE. **Perú Tecnológico**. [en línea]. Lima: Revistabusiness.com.pe, 2012. [citado 07 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.revistabusiness.com.pe/2012/04/10/peru-tecnologico/>

“Rímac, dos chilenas y firma de EE.UU. ganaron subasta de seguro provisional”. En: El Comercio. [en línea]. (PE): 13/09/2013. [citado 02 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/1630761/noticia-rimac-dos-chilenas-estadounidense-ganan-licitacion-seguro-previsional>

SCOTIABANK.COM.PE. **Proyecciones Macroeconómicas 2013 – Principales indicadores macroeconómicos y proyecciones.** [en línea]. Lima: Scotiabank.com.pe, 2014. [citado 04 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/reportes/proyecciones/Reporte\\_promacro.pdf](http://cdn.agilitycms.com/scotiabank-peru/PDFs/reportes/proyecciones/Reporte_promacro.pdf)

SECRETARIA DE ESTADO PARA ASUNTOS ECONÓMICOS - SUIZA. **Cooperación Económica y Desarrollo de Suiza - Perú: Estrategia País 2013-2016.** [en línea]. Berna: SECO, 2013. [citado 10 agosto 2013]. Microsoft HTML. Disponible en: [https://www.eda.admin.ch/content/dam/countries/countries-content/peru/es/Strategie-SECO-Peru-2013-16\\_es.pdf](https://www.eda.admin.ch/content/dam/countries/countries-content/peru/es/Strategie-SECO-Peru-2013-16_es.pdf)

SUPERINTENDENCIA DE BANCA, SEGUROS Y AFP. **Boletín estadístico de seguros – Participación de Mercado – Ranking de Primas por Ramos.** [en línea]. Lima: SBS, 2014. [citado 10 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/estadisticaboletinestadistico.asp?p=25#>

---. **Directorios – Directorio de Empresas Supervisadas – Empresas de Seguros.** [en línea]. Lima: SBS, 2014. [citado 04 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/empresas-de-seguros/1737/c-1737>

---. **Evolución del Sistema de Seguros al IV Trimestre del 2013.** [en línea]. Lima: SBS, 2013. [citado 04 agosto 2015]. Microsoft Word. Disponible en: <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Diciembre/S-101-di2013.DOC>

---. **Evolución del sistema asegurador – 2014 Diciembre – Evolución del Sistema de Seguros al IV Trimestre del 2014.** [en línea]. Lima: SBS, 2014. [citado 10 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=27#>

---. **Histórico de Empresas de Seguros – Estados Financieros x Entidad – Estados Financieros (Desde 1996).** [en línea]. Lima: SBS, 2015. [citado 04 agosto 2015]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadisticoHist.asp?p=29#>

---. **Perú: Indicadores de inclusión financiera de los sistemas financiero, de seguros y de pensiones.** [en línea]. Lima: SBS, 2013. [citado 07 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2013/Diciembre/CIIF-0001-di2013.PDF>

UNIVERSIDAD DE SAN MARTIN DE PORRES. **Boletín Estadístico Social – Mayo 2013.** [en línea]. USMP, 2013. [citado 05 agosto 2015]. Adobe Acrobat. Disponible en: [http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin\\_001.pdf](http://gobiernoygestionpublica.edu.pe/portal/pdf/boletin/boletin_001.pdf)