

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Tema

DESAFÍOS DEL SECTOR DE SEGUROS EN EL PERÚ AL 2030

Tesis para optar el grado de Magíster en Gestión y Política de la
Innovación y la Tecnología

AUTOR

ELOY WILFREDO BARAHONA SILVA

ASESOR

DR. CARLOS GUILLERMO HERNÁNDEZ CENZANO

Lima, junio del 2020

RESUMEN

Actualmente, tendencias tecnológicas del pasado han cambiado procesos en distintas empresas, sobre todo en aquellas dedicadas a los servicios. Es indiscutible reconocer que antes que suceda la transformación digital existían predicciones de determinados cambios y cuales serían sus desafíos, siendo necesario anticiparse a los próximos eventos con el fin de estar preparados, es así como se tiene un camino que reconoce qué desafíos tendrá el sector de seguros peruano apoyado por la prospectiva estratégica. Conocer escenarios posibles a los cuales la aseguradora se enfrentará y con ello encontrar ventajas y estrategias competitivas para transformar la organización es relevante para todos, ya que la empresa busca mejorar sus servicios a la sociedad.

La proyección al año 2030 resulta ser una temporalidad comprensible para que sucedan cambios importantes, por lo cual, se toma este horizonte de tiempo para la investigación. El interés del estudio es dar una visión prospectiva del sector asegurador peruano al año 2030 y ejercer el proceso prospectivo para mostrar el aporte que puede entregar; los resultados principalmente son influenciados por tendencias ambientales, tecnológicas y económicas, sin dejar de lado la evaluación de los demás vértices influyentes. Es así como, por medio de los ejes de incertidumbre resueltos en la investigación y las condiciones del seguro social, el desarrollo de seguros frente al cambio climático y otros eventos, van formando los escenarios futuros diferenciados.

El resultado de la aplicación metodológica entrega 4 escenarios factibles, donde se expresa la preocupación del cambio climático, la relevancia de estar asegurado, la competencia en el mercado asegurador, la venta digital de los productos por medio del comercio electrónico y el interés sobre áreas de investigación y desarrollo para crear productos rentables. Cada punto presenta desafíos que el sector de seguros en su conjunto tendrá que analizar e interiorizar pues se deberá tomar decisiones para enfrentar el cambio, buscando resultados positivos. Como la fidelización de sus clientes, el mantenimiento de su cartera y crecimiento, tener planes estratégicos y de contingencia y el más importante buscar una mejor calidad de vida en la sociedad.

Dedicatoria

A mi familia y Oty por su apoyo en todo lo que hago.



Agradecimientos

Al Doctor Carlos Hernández por guiarme a ser mejor profesional y su continuo apoyo para el desarrollo de este trabajo.



Contenido

Introducción.....	10
Capítulo 1: Planteamiento de la investigación.....	12
1.1. Situación y amenazas del sector de seguros	12
1.2. Justificación y relevancia de la investigación	16
1.3. Alcance de la investigación	17
1.4. Preguntas de estudios y objetivos.....	17
1.5. Viabilidad de la investigación	18
Capítulo 2: Aspectos teóricos.....	20
2.1. Planificación, gestión y estrategia en una empresa.....	21
2.2. La gestión estratégica	25
2.3. La planificación estratégica	27
2.4. El futuro y la prospectiva	29
2.5. La prospectiva estratégica.....	30
2.6. Desarrollo tecnológico y la prospectiva en la empresa.....	36
2.7. El seguro y las aseguradoras	37
2.8. La gestión del riesgo en el sector de seguros	40
Capítulo 3: Metodología de la investigación.....	42
3.1. Recopilación y análisis de datos.....	43
3.2. Selección de <i>drivers</i>	43
3.2.1. Método de exploración del entorno	45
3.3. Encuesta Delphi	48
3.4. Construcción de escenarios	50
3.4.1. Método de los ejes de Schwartz	51
3.4.2. Método de análisis estructural.....	52
3.4.3. Construcción de escenarios posibles.....	53
3.5. Selección de escenarios.....	55

Capítulo 4: Aplicación metodológica y resultados	57
4.1. Recopilación de datos e información relevante	57
4.2. Selección de <i>drivers</i>	58
4.3. Rondas de la encuesta Delphi.....	70
4.4. Construcción de los escenarios futuros.....	75
4.5. Determinación de escenarios futuros	79
5. Conclusiones	81
6. Recomendaciones.....	84
7. Referencias bibliográficas	85
8. Anexos	91



Índice de figuras

<i>Figura 1. Los presidentes ejecutivos han pasado del optimismo récord al pesimismo récord en los últimos dos años.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 2. La confianza de los presidentes ejecutivos en los ingresos a 12 meses y 3 años.....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 3. Top Amenazas 2020.....</i>	<i>15</i>
<i>Figura 4. Herramientas asociadas al desarrollo de las estrategias.....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 5. Sistema de gestión para integrar la planificación de estrategias y la ejecución operativa.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 6. Reglas base para la prospectiva.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 7. Puntos para considerar cuando se emplea prospectiva y las características de sus procesos.....</i>	<i>33</i>
<i>Figura 8. Condiciones de los escenarios en la prospectiva.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 9. Modelo adaptado para aplicar prospectiva estratégica.....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 10. Proceso de exploración de entorno.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 11. Polígono y sus vértices.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 12. Pasos para realizar una Encuesta Delphi.....</i>	<i>49</i>
<i>Figura 13. Cuadrantes de Schwartz.....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 14. Estructura de un sistema de cinco drivers.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura 15. Polígono de la empresa como organización.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 16. Polígono del mercado y la sociedad en su conjunto.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 17. Drivers que cae en Diversidad.....</i>	<i>75</i>
<i>Figura 18. Estructura de un sistema de seis drivers.....</i>	<i>76</i>

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Principios de la planificación estratégica.</i>	21
<i>Tabla 2. Evolución del pensamiento sobre el futuro.</i>	29
<i>Tabla 3. Lista de términos básicos de seguros.</i>	38
<i>Tabla 4. Tipos de Drivers.</i>	44
<i>Tabla 5. Estructura para un Driver.</i>	44
<i>Tabla 6. Ordenamiento de Drivers mediante una matriz.</i>	47
<i>Tabla 7. Estructura de la encuesta Delphi.</i>	50
<i>Tabla 8. Matriz de doble entrada para el análisis estructural.</i>	53
<i>Tabla 9. Tabla de escenarios determinado por ejes de incertidumbre.</i>	54
<i>Tabla 10. Tipos de escenarios en prospectiva.</i>	56
<i>Tabla 11. Trabajos de prospectiva para el sector de seguros.</i>	57
<i>Tabla 12. Temas de corte para la selección de Drivers.</i>	58
<i>Tabla 13. Vértice político y la aseguradora como organización.</i>	59
<i>Tabla 14. Vértice social y la aseguradora como organización.</i>	61
<i>Tabla 15. Vértice económico y la aseguradora como organización.</i>	61
<i>Tabla 16. Vértice tecnológico y la aseguradora como organización.</i>	62
<i>Tabla 17. Vértice medioambiental y la aseguradora como organización.</i>	63
<i>Tabla 18. Vértice político y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto.</i>	64
<i>Tabla 19. Vértice económico y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto.</i>	66
<i>Tabla 20. Vértice social y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto.</i>	67
<i>Tabla 21. Vértice tecnológico y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto.</i>	68
<i>Tabla 22. Vértice medioambiental y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto.</i>	69
<i>Tabla 23. Aseveraciones para la encuesta Delphi.</i>	71
<i>Tabla 24. Resultados de las rondas de la encuesta Delphi.</i>	74
<i>Tabla 25. Matriz de influencia-dependencia de Drivers.</i>	76
<i>Tabla 26. Ejes de incertidumbre y análisis de consistencia.</i>	77

Índice de anexos

Anexo A. Encuesta en Google Formularios: Pregunta 1	91
Anexo B. Resumen de respuestas en Google Formularios: Pregunta 1	93
Anexo C. Encuesta en Google Formularios: Escenarios, parte 2 y 3.....	94
Anexo D. Tabla de resultados de ejes de Schwartz	96



Introducción

El enfoque principal del presente estudio es dar el panorama futuro del sector de seguros en el Perú al año 2030, presentando escenarios diferenciados de acuerdo con variables, fenómenos o eventos que se combinan en un sistema para generar el ambiente donde las aseguradoras convivirán. En este contexto el sector de seguros debe estar preparado con el fin de atender sus responsabilidades y tomar decisiones para el beneficio de todos los peruanos. La prospectiva estratégica es clave para tener una visión del futuro, su proceso cumple con entregar escenarios bajo una metodología soportada por el juicio de expertos, además complementa a la gestión, el planeamiento y la estrategia de las aseguradoras para cumplir con su visión, misión y valores asignados en su propósito per se. Es importante recalcar el interés de las aseguradoras para buscar bienestar y calidad de vida de sus clientes, esto implícitamente regula la siniestralidad y mejoran la rentabilidad de la organización en tanto este equilibrio es muy atractivo para los líderes. Es difícil manejar las diferentes fuerzas externas que rodean a las aseguradoras, como se ha visto la tecnología ha transformado procesos tradicionales a procesos innovadores de gran velocidad, la cultura del consumidor cambia y las proyecciones del pasado se van comprobando y en el camino va apareciendo nuevos comportamientos.

El sector de seguros ahora enfrenta más interrupciones que cualquier otra industria generando nuevas amenazas y oportunidades, esto está pasando en diferentes vértices, siendo políticos, económicos, sociales, tecnológicos y medioambientales, los cuales son incluidos en el proceso prospectivo para un análisis holístico. La visión de los desafíos al 2030 es de utilidad para revisar el desarrollo de tendencias y factores que influyente en el futuro, el impacto sobre lo nuevos canales comerciales y su digitalización. La competencia, el cambio climático y los beneficios del seguro social son algunos aspectos que se han revisado en el presente estudio. En nuestro país es necesario dar un repaso de todos los elementos que ayude al sector de seguros a estar preparado por la escasa evidencia de investigaciones de prospectiva aplicada a los seguros en países de Latinoamérica.

Por tanto, el objetivo del estudio es analizar y aplicar el proceso prospectivo para reconocer los desafíos que tendrá que enfrentar el sector de seguros en el Perú al año 2030. Entregando escenarios futuros diferenciados determinados por variables, fenómenos o eventos de importancia para el ámbito del sector asegurador. Además, comprender la percepción de los expertos frente a los escenarios entregados de acuerdo con herramientas que se aplicaron en el estudio. Con el fin de recomendar el uso de la prospectiva y su aplicación metodológica, explicando las características del proceso para un determinado caso de estudio.

La estructura del trabajo está conformada por 8 secciones con 4 capítulos. En el capítulo 1, se realiza el planteamiento del problema para ver la situación del sector asegurador y justificar la investigación. En el capítulo 2, se hace una revisión de los aspectos teórico de la investigación sobre prospectiva empresarial, desarrollo tecnológico, sector de seguros y la gestión del riesgo. En el capítulo 3, explica la metodología y el proceso prospectivo que será aplicado en el estudio, el cual está basado principalmente en el trabajo desarrollado por *Fernando Ortega San Martín, Prospectiva Empresarial. Manual de corporate foresight para América Latina (2014)*. En el capítulo 4, se describe la aplicación metodológica y resultados obtenido tanto en vértices, *drivers*, ejes de incertidumbre y escenarios; además, se detalla los 4 escenarios desarrollados. Escenario 1: Todos desean estar asegurados. Escenario 2: Somos conscientes del riesgo, pero no de la probabilidad. Escenario 3: Nos preocupa el clima y no estamos seguros. Escenario 4: La competencia guiada por el desinterés. Por último, se presentan las conclusiones del trabajo y las recomendaciones de este.

Capítulo 1: Planteamiento de la investigación

Al concretar la idea de la investigación es importante plantearla logrando afinar y estructurar formalmente esta idea. Para lograrlo se cuentan con elementos relacionados entre sí que conformarán el planteamiento de la investigación. Esto lo conforman los objetivos que desea lograr, las preguntas de investigación se necesitan responder, la justificación y la viabilidad del estudio (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 36). El presente capítulo describe el planteamiento de la investigación, en el primer punto se explica la situación actual del sector de seguros, en el segundo se justifica la investigación sustentando la importancia del estudio, en el tercer punto se describe el alcance de la investigación, y luego se indican las preguntas y los objetivos, por último, se describe la viabilidad de la investigación.

1.1. Situación y amenazas del sector de seguros

En el mundo está atravesando por cambios importantes en los últimos años haciendo que las empresas busquen tener un enfoque estratégico para enfrentar los cambios que se tendrán un momento posterior al presente. La presente investigación está centrada el sector de seguros y las aseguradoras pues el panorama que se presenta para este sector es altamente competitivo e importe para el desarrollo económico de los países (Prieto E. , 1974). El sector asegurador peruano es un mercado atractivo y esto está demostrado por el interés de actores extranjeros debido a la estabilidad económica y el crecimiento en primas del país (BN Americas, 2018). Es importante mencionar que el crecimiento de la participación del PBI demuestra la relevancia del sector en el Perú. Si vemos la brecha que hay entre la estimación proyectada para la penetración del sector asegurador respecto al PBI, estimado en 1.6% y la comparamos con el de America Latina que posee 3.2% (Equilibrium, 2018), nos encontramos con una brecha que ofrece oportunidades y retos para el crecimiento de cada aseguradora peruana. Pero la situación actual a pesar de parecer prometedora tiene que enfrentar amenazas y desafíos.

Según la 23a Encuesta Global Anual de Presidentes Ejecutivos de PWC (2020) donde se tienen las respuestas de 1 581 directores ejecutivos en el sector de seguros de 83 países cuyo fin es revisar las fuentes y las manifestaciones de incertidumbre y, cuáles son las medidas que están tomando los presidentes ejecutivos para enfrentarla (la encuesta se realizó en septiembre y octubre del 2019) y marca dos momentos, primero en el 2018 se tenía un gran optimismo respecto al crecimiento de la economía mundial, pero para el 2020 devala un nivel récord de pesimismo. Más de la mitad de los presidentes creen que la tasa de crecimiento del PBI disminuirá a nivel global y por lo cual solo un 27% tiene una expectativa de crecimiento de ingresos en el 2020, este indicador es el más bajo desde el 2009.

El panorama que se muestra para el sector de seguros es un camino lleno de incertidumbre, la caída de confianza respecto al crecimiento de ingresos de 12 meses tiene como primera amenaza la sobrerregulación, luego el crecimiento económico incierto, los conflictos comerciales, el cambio climático y amenazas cibernéticas por lo cual en su conjunto explican tal desconfianza, ya que hace difícil tener una perspectiva clara que guíe a las aseguradoras hacia el crecimiento. Como se muestra en la figura 1, se marca un nivel récord de pesimismo con 53% proyectado respecto a percepción del crecimiento económico global (tasa de crecimiento económico) mientras que el optimismo que se tenía en el 2018 cae de 57% a 22%.

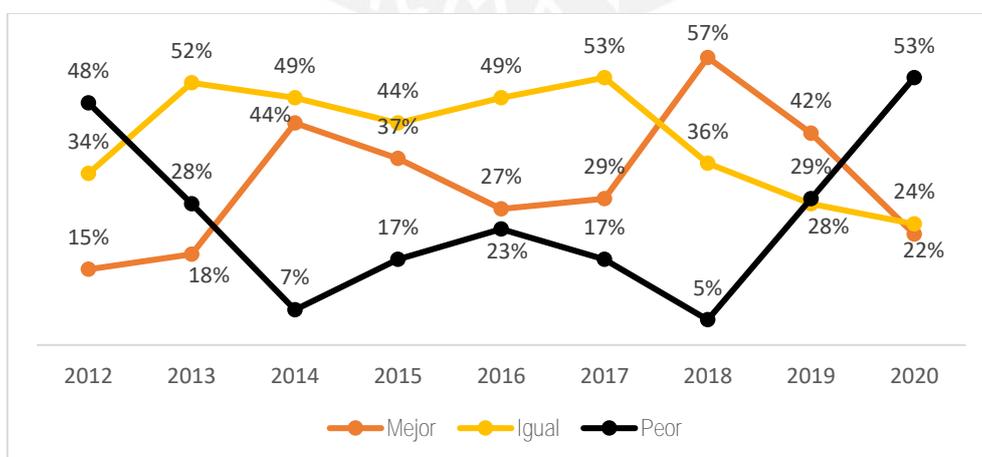


Figura 1. Los presidentes ejecutivos han pasado del optimismo récord al pesimismo récord en los últimos dos años.

Fuente: (PWC, 2020)

El indicador resulta preocupante, pero es importante indicar que está acorde a las previsiones económicas que se dan para la economía mundial. El Fondo Monetario Internacional indica que hay desaceleración sincronizada reduciendo el crecimiento para el 2019 a 3% (Gopinath, 2019). El crecimiento se ha desacelerado, una explicación fue dada por Keynes que indica el “espíritu animal” afecta a la toma de decisiones en entornos inciertos (Akerlof & Shiller, 2009). En tanto, la toma de decisiones está siendo fuertemente influenciada por gran percepción de incertidumbre. Realizando una evaluación de la situación por regiones, el pesimismo es el mismo para todas las regiones; el indicador para Latinoamérica muestra 53% de pesimismo, pero respecto a si habrá un crecimiento hay una caída mayor llegando a 20%.

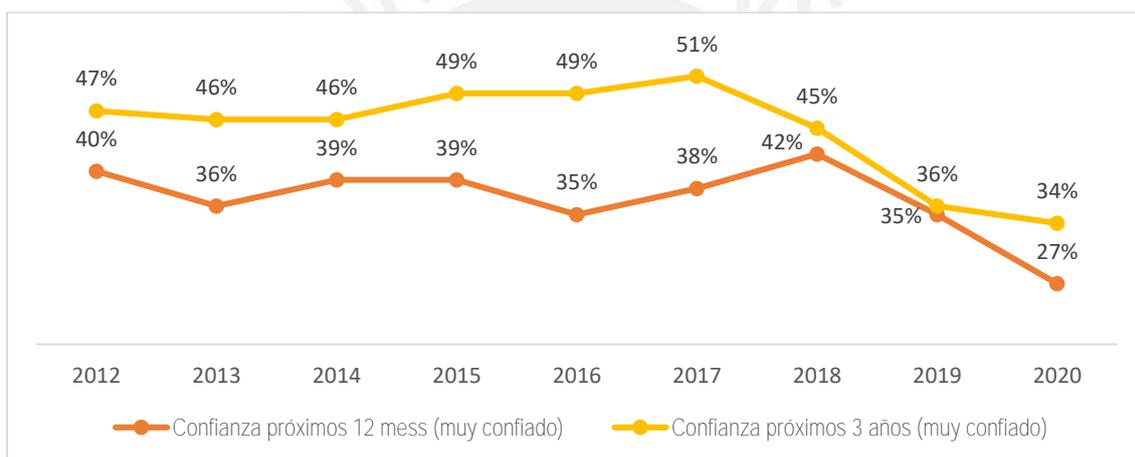


Figura 2. La confianza de los presidentes ejecutivos en los ingresos a 12 meses y 3 años.

Fuente: (PWC, 2020)

En la figura 2, se muestra la confianza de los CEOs en los ingresos de sus empresas para el año 2020 (mostrando el resultado de mayor confianza). Como es natural el indicador ha disminuido al igual que las respuestas sobre el crecimiento de la economía global. La preocupación de los CEOs ya se veía reflejada años anteriores debido a las crecientes tensiones comerciales y geopolíticas que aún persisten. La confianza del CEO es un indicador importante pues las predicciones son bastante precisas cuando se trata de encontrar la dirección de la economía global.

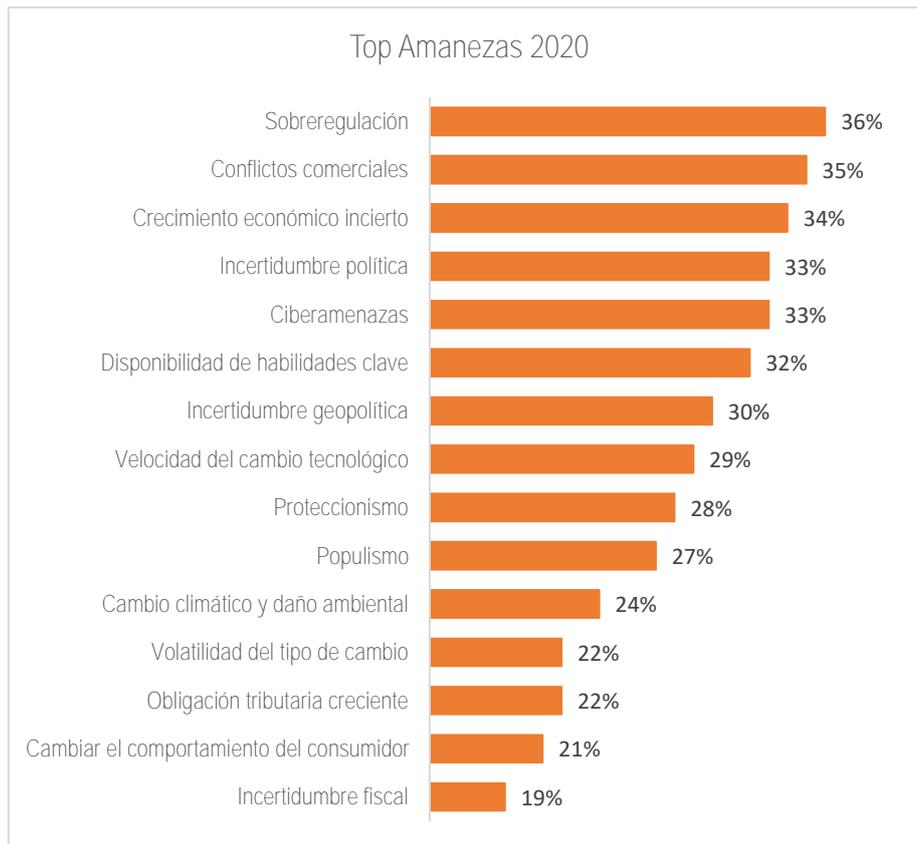


Figura 3. Top Amenazas 2020.

Fuente: (PWC, 2020)

Si se revisa la preocupación de amenazas como se ve figura 3, la sobrerregulación, conflictos comerciales, la incertidumbre del crecimiento económico y en el entorno político, mayores ataques a sistemas de información y la disponibilidad de habilidades clave, indica que más del 30% se siente extremadamente preocupado en estos 5 puntos. No obstante, es importante ver que el cambio tecnológico, como el cambio climático y el daño ambiental son preocupaciones que están presentes para los líderes. Pero, si nos enfocamos en Latinoamérica veremos que la distribución cambia. Se marca como principal amenaza al populismo con un 59%, el cual se siente extremadamente preocupado sobre los cambios que generará en el sector de seguros, luego le siguen, la incertidumbre del crecimiento económico, la sobrerregulación, la volatilidad del tipo de cambio, el aumento de las obligaciones tributarias y la incertidumbre fiscal, estos superan el 40% del total. Esta es la situación actual que perciben los líderes del mercado asegurador y su percepción sobre los cambios que tendrán que afrontar.

1.2. Justificación y relevancia de la investigación

La investigación es relevante para el sector de seguros pues por medio de aplicación metodológica de proceso prospectivo se obtendrán todos los beneficios de la prospectiva estratégica aplicada a la empresa, en este caso, para las aseguradoras, sumado las recomendaciones entregadas por medio de escenarios hará que el aporte final sea de interés para los líderes con ánimo de ver escenarios inciertos e importantes. Los puntos que justifican la importancia del desarrollo de la investigación son el aporte a la empresa, el aporte social y el aporte académico.

El primer aporte, se entrega a las aseguradoras medios para que las estrategias se adapten a un futuro probable, esto dado mediante escenarios, entender y reconocer el cambio (en el marco del tiempo establecido) marcará la pauta para trabajar desde ahora, cada desafío que enfrentará el mercado de seguros en el Perú. La toma de decisiones estará fortalecida por estrategias acorde eventos sugeridos y que el juicio de expertos ha validado, por tal motivo, los beneficios que trae la aplicación metodológica suman y fortalecen el crecimiento de la empresa. El segundo aporte, es hacia la sociedad. Por medio de la eficiencia de las aseguradoras se busca mejorar la relación con los clientes y aumentar la productividad, por ende, la rentabilidad, para esto la empresa debe estar solida en sus estrategias, y así, generar productos y servicios de calidad que mejoren la vida de los ciudadanos. El tercer aporte es de relevancia académica para futuros estudios de prospectiva los cuales, como hemos visto, entregan beneficios a la empresa y sociedad.

Por lo tanto, si se crean más evidencias de investigación de prospectiva en el Perú se hará común su uso haciendo de esta una herramienta clave para el marco estratégico y soportar a la planificación no solo de la empresa sino también del país. Entonces es claro que la investigación se encuentra justificada por sus puntos de relevancia que se han descrito y por los beneficios que aportan en lo social y económico, como en el sector privado y público.

1.3. Alcance de la investigación

En el alcance de la investigación tendrá como resultado un estudio descriptivo, con el cual se mostrará detalles importantes de la investigación respecto al sector de seguros en el Perú, siendo foco el sector privado, no obstante, el marco de estudio también incluye todo lo relacionado a los seguros de cada ciudadano, por lo tanto, el seguro social entra en evaluación para el presente estudio. Mediante estudio descriptivo se plantea el compromiso de la investigación, esto gracias a que existe la suficiente teoría en prospectiva relacionada a tema (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 80). A pesar de que la teoría no está relacionada al sector de seguros, la teoría encontrada sobre estudios prospectivos nos ayudará a sustentar un estudio descriptivo sobre la idea de investigación.

Por otra parte, la temporalidad de la investigación está marcada al año 2030 siendo el horizonte de tiempo que servirá para establecer una preparación y adaptación de estrategias acorde a los escenarios más probables. Como se ha descrito la relevancia de la investigación radica en los aportes que entrega la aplicación metodológica de la prospectiva. Además, el estudio describirá escenarios probables que encierran desafíos para las aseguradoras que deberán de aprender e interiorizar. Por lo tanto, el alcance de la investigación tendrá como resultado un estudio descriptivo que enmarca los desafíos del sector de seguros en el Perú al año 2030 utilizando la aplicación metodológica de la prospectiva estratégica para entregar escenarios probables que los líderes tendrán que revisar para adaptar sus estrategias y tomar decisiones con el fin de beneficiar a sus organizaciones y a la sociedad.

1.4. Preguntas de estudios y objetivos

A continuación, se describen las preguntas del estudio que se quieren responder:

1. ¿Cuáles son los desafíos que tendrá que enfrentar el sector de seguros en el Perú al año 2030?

2. ¿Cuáles son los vértices más relevantes para el sector de seguros en el Perú al año 2030?
3. ¿Cuál es la percepción tienen expertos frente a los escenarios entregados para el sector de seguros en el Perú al año 2030?
4. ¿Qué características particulares se presentan en el desarrollo del proceso prospectivo aplicado al sector de seguros en el Perú al año 2030?

Las interrogantes serán el punto de partida para centrar la investigación, tomando en cuenta los aspectos teóricos y prácticos de la prospectiva estratégica aplicada a la empresa. Es por tanto que el objetivo principal de la investigación será el siguiente:

“Identificar los desafíos enfrentar el sector de seguros en el Perú al año 2030 mediante el uso del proceso prospectivo”.

Además, como objetivos específicos tenemos:

1. Determinar *drivers* más relevantes y sus vértices asociados de interés al sector de seguros.
2. Entregar los escenarios más relevantes y usarlos para el proceso de toma de decisiones.
3. Entender la percepción de los expertos frente a los escenarios entregados.

1.5. Viabilidad de la investigación

Para determinar la viabilidad de la investigación se basó en dos puntos claves. El primero es la accesibilidad al objeto de estudio, por lo tanto, para garantizar el trabajo se tuvo que contar con expertos en seguros a los cuales se les realizaron las consultas y completaron las encuestas requeridas por el proceso prospectivo. El contacto que se tuvo con profesionales, lo cuales tienen o han tenido un puesto de relevancia en alguna aseguradora del Perú, resultó en la relación y comunicación con más de 70 profesionales que tienen experiencia en seguros. El segundo punto está referido al acceso a los trabajos de

investigación respecto al tema en estudio relacionadas de forma directa o indirecta, para lo cual se cuenta con bases de datos académicas proporcionadas por la universidad y libros en línea que pueden ser libremente consultados, además de tesis, revistas, entre otras fuentes bibliográficas.



Capítulo 2: Aspectos teóricos

Es muy importante entender que al pasar el tiempo las ideas van evolucionando y los conceptos van cambiando, mejorando el entendimiento de la realidad, con el fin de saber verdaderamente que decisiones tomar. Esto podría darse por diferentes aspectos que se dan en la naturaleza humana, por lo que, el aprendizaje de la experiencia nos lleva a reconocer diferentes conceptos que se relacionan entre sí, estos pueden tener un origen basado en las mismas interrogantes, pero con el tiempo toman su propio camino para explicar cuestiones particulares y propias de la realidad que se quieren dar a entender.

En el camino de la verdad, la línea de tiempo podría iniciar en el presente, pero es evidente que la inquietud y curiosidad del razonamiento nos lleva al pasado o al futuro, es la historia responsable de entregar el entendimiento de diferentes conceptos los cuales podrían estar vigentes ahora pero ya no en el futuro, o tener conceptos que no están vigentes, pero se han desarrollado a lo largo de la historia y en el futuro ser pioneros de nuevas teorías. Por lo tanto, queda claro que diferentes conceptos participantes en un determinado ámbito, en su principio, es casi probable ahora que estén relacionados.

Los conceptos de planificación, gestión, estrategia y prospectiva son ejemplos de desarrollo y relación, cada uno en la práctica fuertemente ligados al otro (Godet & Durance, 2007). Además, su relación permite entender el comportamiento en conjunto a través de nuevos conceptos como la planificación estratégica, la gestión estratégica y, la prospectiva estratégica ayudando a resolver interrogantes más específicas. La empresa tiene relevante interés en estos conceptos porque continuamente tiene que enfrentar eventos de incertidumbre en su entorno, ocasionadas por la agresividad de sus competidores, la relación con sus proveedores para disponer de recursos, la gestión de los recursos humanos o las fluctuaciones económicas (Ansoff, 1997, pág. 379).

2.1. Planificación, gestión y estrategia en una empresa

La planificación empresarial es un proceso económico y organizativo que la empresa utiliza para dirigir sus actividades en el cumplimiento de sus objetivos en un horizonte de tiempo, utilizando adecuadamente los recursos disponibles. Su objetivo fundamental es la elaboración un sistema de planes con fines económicos, que estén asociados a la empresa y garantice lo siguiente: altos niveles de actividad, eficiencia de la capacidad productiva y eficiencia en la utilización de los recursos disponibles que soporten la toma de decisiones (Pozo, Martins, & Rodríguez, 2014). En la tabla 1, se indica principios de la planificación empresarial entendida como un proceso. Si bien la planificación empresarial ayuda a la empresa a desarrollar acciones para lograr los objetivos, también tenemos a la gestión empresarial que posee un mayor alcance.

Tabla 1. Principios de la planificación estratégica.

Fuente: (Pozo, Martins, & Rodríguez, 2014)

Principio	Descripción
Continuo	La elaboración del plan se realiza sin ninguna interrupción, se organiza por etapas, tomando datos e información para realizar un correcto plan.
Integrador	Debe unir y relacionar la información relevante de las diferentes áreas de la empresa en el proceso de elaboración del plan.
Participativo	En la elaboración del plan se debe tener la participación de los directivos de las diferentes áreas de la empresa, además del personal relevantes en los diferentes procesos de la empresa.
Reflexivo	Se debe contar con un espacio donde cualquier idea pueda ser escuchada y valorada, para luego ser evaluada y decidir si se debe tomar en cuenta en la elaboración del plan.
Flexible	Debe tener la capacidad de adaptarse a los cambios que se puedan dar en el entorno incorporando nuevas acciones o modificando las ya planteadas.

La gestión empresarial entrega medidas y estrategias que deben llevarse a cabo con el objetivo de que la empresa cumpla el propósito por el cual fue creada, tanto en su viabilidad económica como en el crecimiento de sus

trabajadores (Wojtyla, 2019). Es una herramienta clave para el desarrollo económico, y que no solo pueda ser aplicada a la empresa sino también para a un sector específico de un país. Además, si se aplica calidad está reducirá la toma de decisiones improvisadas sobre los procesos operativos, por lo tanto, el principal objetivo será llevar a cabo procesos correctamente planificados y realizar el seguimiento de estos, que se conozca las acciones en todo momento, tanto las condiciones del funcionamiento como la detección de desviaciones para así realizar inmediatamente acciones de corrección (Mora, Duran, & Zambrano, 2016). También representa la administración con el fin de proporcionar diversos servicios, entregar información relevante para tomar decisiones, realizar un continuo seguimiento y control del flujo económico, administrar los recursos económico y no económicos, abarcando la planificación, organización, dirección y control de la empresa (Instituto de Investigación El Pacífico, 2004).

Hasta este punto la planificación y la gestión empresarial resuelven la pregunta ¿qué camino tomar? Cada concepto está relacionado y sus ideas son aplicables en determinados momentos de la empresa. En cuanto a la estrategia, está participa tanto en el proceso de planificación y la gestión empresarial para mejorar la calidad del resultado, por lo qué, también determina metas y objetivos de una organización a través del tiempo, describiendo qué acciones se deben de realizar y qué recursos son necesarios tener para el cumplimiento de tales metas (Chandler, 2003). En cuanto al tiempo, al plantarse un largo plazo se puede entender que la organización necesita un determinado periodo para ejecutar la estrategia y obtener resultados, no obstante, el proceso de decidir qué estrategia seguir tampoco se realiza de un día para otro, es necesario un plazo aceptable y recursos suficientes para tomar la decisión (Contreras, 2013).

Respecto a su aplicación la estrategia también es tomada cuando existen cambios rápidos y discontinuos dentro el ámbito empresarial, productos de diferentes factores como el comportamiento de los mercados, el avance tecnológico o la competencia (Ansoff, 1997, pág. 49). Además, la esencia de la estrategia se encuentra en conocer completamente la organización y tomar decisiones, pero sucede algo particular respecto a esto, la empresa se olvidan de lo más obvio respecto a su propio ser, por lo cual se genera la siguiente

interrogante ¿cuál es el objetivo principal de la organización? es acá donde surge la necesidad de enfocarse y tener como prioridad saber a dónde nos dirigen los objetivos, por otro lado, también es importante reconocer que se necesita saber todo lo necesario para que se den los objetivos en el futuro, es así que organizar y planificar comienzan a tener mayor relevancia en la organización (Ducker, 2007).

Para el desarrollo de la estrategia se utilizan herramientas asociadas a la misión, visión y los valores de la empresa, además de analizar a la competencia, como al entorno económico, social y ambiental, siendo expresado en la herramienta de análisis de fortalezas, debilidades y oportunidades de la empresa. En tal desarrollo se pueden aplicar metodologías para la formulación de las estrategias de acuerdo con una visión de la estrategia enfocada en recursos, estrategias del océano azul y estrategias disruptivas (Kaplan & Norton, 2008, pág. 6). En la figura 4, se describen diferentes herramientas que circulan en torno al desarrollo y a la elección de estrategias que la empresa debe tomar empresa, cada herramienta ayuda y da soporte porque son utilizadas para demostrar la solidez de la estrategia, comprender, medir y comunicar la estrategia a todas las áreas, encontrar mejoras continuas, lograr eficiencia y tener capacidad de respuesta a lo largo de los procesos operativos.



Figura 4. Herramientas asociadas al desarrollo de las estrategias.

Fuente: (Kaplan & Norton, 2008)

El desarrollo de la estrategia junto a la variedad de herramientas disponibles, herramientas operacionales y la gestión de operaciones, todo en conjunto, ordenarán y generarán claridad, por lo cual, es importante dar un enfoque de sistemas donde todo se relacione y genere un mayor valor, es decir, las estrategias y las operaciones deben verse en un sistema de gestión completamente integrado y holístico; ayudará a la empresa a superar dificultades y obstáculos en su día a día al intentar implementar nuevas estrategias de transformación (Kaplan & Norton, 2008, pág. 7). En la figura 5, de acuerdo con Kaplan y Norton (2008), se describe el sistema de gestión para integrar la planificación de estrategias y la ejecución operativa con el fin de ayudar a las empresas a tener una arquitectura como hoja de ruta y alcanzar altos beneficios.

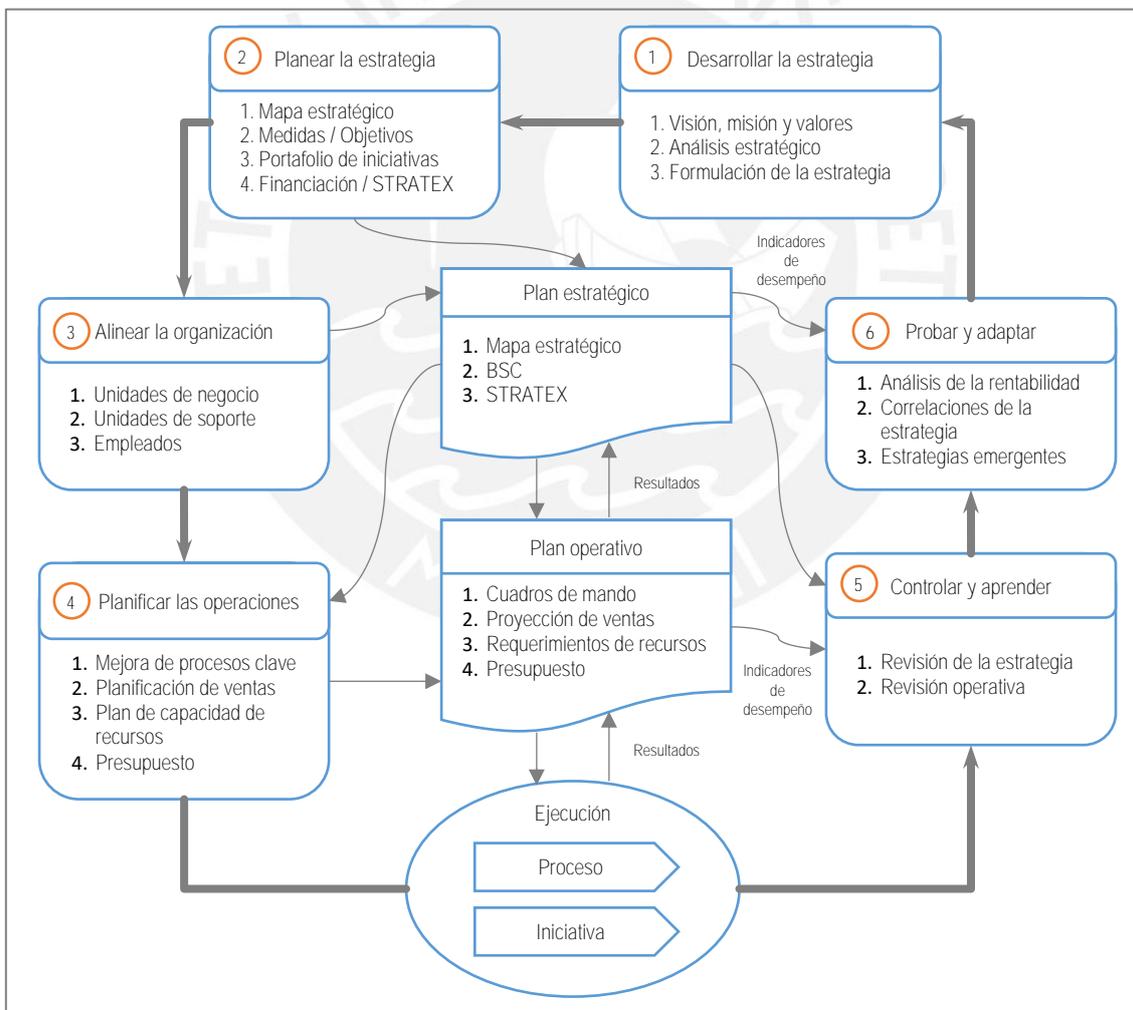


Figura 5. Sistema de gestión para integrar la planificación de estrategias y la ejecución operativa.

Fuente: (Kaplan & Norton, 2008)

Como se puede ver el sistema posee 6 etapas principales, la primera es desarrollar la estrategia, donde los líderes de la empresa realizan esta etapa utilizando herramientas descritas en la figura 4. La segunda etapa es planear la estrategia, usando cuadros de mando integral y el mapa estratégico. La tercera etapa es alinear la organización, es acá donde los líderes de la empresa mediante el mapa estratégico despliegan la estrategia a todas las unidades organizativas. Se alinean los objetivos personales de los trabajadores con los objetivos estratégicos y se realiza una comunicación formal. La cuarta etapa es planificar las operaciones, luego de alinear la organización, los líderes de la empresa pueden planificar las operaciones utilizando herramientas de gestión de calidad y procesos, plan de capacidad recursos, presupuestos dinámicos. La quinta etapa es controlar y aprender, en el camino de ejecución de la estrategia y los planes operativos, se debe de monitorear y aprender sobre todo lo acontecido en la organización. Por último, la sexta etapa es probar y adaptar, los líderes utilizan los datos obtenidos en las operaciones para probar y adaptar la estrategia, con el fin de lanzar un nuevo ciclo.

2.2. La gestión estratégica

Otro aspecto importante que se revisa es la gestión estratégica y como se ha transformado para generar valor a la empresa. Se puede definir a la gestión estratégica como una herramienta básica para realizar un completo análisis de su entorno y su valoración, permitiendo identificar, formular y evaluar entre distintas estrategias disponibles las cuales puedan ser aplicables a la situación actual de la organización y gracias a esto, se podrá utilizar de forma eficiente los recursos disponibles en todas las áreas organizativas (Prieto, 2011, pág. 11).

Los líderes deben tener competencias específicas y la capacidad de leer datos e información de forma clara y oportuna pues con lo cual podrán tomar decisiones acertadas en un entorno empresarial competitivo; deben de poseer el liderazgo para llevar a la empresa al éxito buscando el beneficio de los clientes, socios y empleados. El liderazgo debe ser sobresaliente porque aumenta el potencial de las personas haciendo su trabajo superior respecto a lo que normalmente podrían dar, las personas con liderazgo crean una visión en

conjunto que guía al equipo de trabajo hacia el éxito cumpliendo los objetivos específicos y generales de la empresa (Arroyo, 2012, pág. 47).

Para el éxito de la gestión estratégica según Lana (2008), se deben de desarrollar en 5 etapas. Se empieza realizando un análisis del entorno interno y externo de la empresa. Luego como segunda etapa se debe definir las acciones a corto, mediano y largo plazo de acuerdo con los objetivos. La tercera es formular las estrategias, con soporte en las diferentes herramientas de gestión que tenga la empresa. La cuarta etapa es examinar la forma de cómo se desplegará las acciones estratégicas. Para terminar en la última etapa se debe de determinar mecanismos de seguimiento y control. Si se realizan correctamente las 5 etapas permitirá que la empresa conozca mejor su situación real, y así los líderes podrá reconocer qué camino tomar para cumplir con la misión, visión y valores de la organización.

Por otra parte, se debe reconocer que cambios se están dando en la empresa y tomar decisiones para adaptarse y anticiparse a situaciones desastrosas, dependerá de las habilidades y destreza de los líderes, por lo tanto, es importante que también se empleen métodos y herramientas para aumentar la probabilidad de éxito durante en el proceso de toma de decisiones luego de una acertada evaluación del entorno empresarial (Brume, 2017). Los líderes empresariales deben pensar en cuales son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la organización y así poder definir metas estratégicas y operativas, como los objetivos específicos y generales, indicar cuáles son sus indicadores y la forma de medición, implementar, controlar y seguir la situación durante todo el proceso productivo.

La gestión estratégica, también puede ser entendida como un arte, donde se anticipa el cambio y se gestiona participativamente la toma de acciones frente a este, con el propósito de crear estrategias que perduren y garanticen el futuro de la empresa (Betancourt, 2002, pág. 14). Entender a la gestión estratégica como el arte y la ciencia para formular, implantar y evaluar las alternativas mediante las funciones operativas que permitan a la empresa poder cumplir con sus objetivos, es relevante para los líderes empresariales porque tendrán el

modelo a seguir en dicho cumplimiento, además podrán integrar las actividades de las áreas organizativas para mantener un equilibrio en toda la organización (David, 2013, pág. 5).

Por lo tanto, la gestión estratégica, consiste en formular y desarrollar estrategias exitosas en el cumplimiento de los objetivos. Permitirá desplegar políticas y formar una estructura empresarial beneficiosa y robusta a la distribución de recursos para ejecutar con éxito tales estrategias tomadas (Fernández N. , 2006, pág. 22). Por último, es relevante indicar que la gestión estratégica es la capacidad y responsabilidad que deben de tener todos los trabajadores de la empresa y deben aplicarla en sus funciones individuales. Podemos tener la visión clara de las representaciones comunes de la actividad empresarial y la forma correcta de realizar las funciones para cumplir los objetivos, bajo los planes y estrategias establecidas (Romo & Márquez, 2014).

2.3. La planificación estratégica

Las empresas en la actualidad se desenvuelven en ambientes dinámicos y complejos que exigen una acción proactiva que las ayude a prepararse para los cambios que se darán en el futuro. Como se había mencionado la relación de los conceptos de planificación y estrategia permite caracterizar a la planificación estratégica como una herramienta fundamental dada a los líderes empresariales. Su definición ha ido evolucionando a través de muchas etapas desde el siglo pasado, siendo incluso considerada como obsoleta para las organizaciones modernas. Para Ansoff, uno de los padres de la planificación estratégica moderna, la define como un proceso de decisión para seleccionar estrategias que al ser ejecutadas lograrán las metas deseadas. En ese sentido, viene a ser una hoja de ruta que guía a la organización en un determinado plazo, al cumplimiento de sus metas siendo coherente en el equilibrio entre la misión y visión empresarial (Davara, 2015). La planificación estratégica permite considerar los diferentes elementos asociados a la realidad empresarial, por lo que, es obligada a transformarse para adaptarse; lograr conseguir tal transformación necesita el apoyo de herramientas modernas como es el caso de inteligencia económica, disciplina enfocada a la gestión y aseguramiento de la

información estratégica, donde su potencial de vigilancia y la influencia sobre los escenarios organizacionales hace que sea una herramienta indispensable a utilizar por la planificación estratégica (Davara, 2015).

Al describir las vivencias de la empresa moderna nos percatamos del complicado escenario donde desarrollan su trabajo, por lo tanto, se sustenta la importancia de entender que una estratégica planificada forma la idea de cómo se debe de dirigir la organización para enfrentar un futuro determinado, este sistema entregado por la planificación estratégica sirve de misión organizacional. Se puede encontrar diferentes puntos de vista sobre cómo aplicar la planificación en las empresas; un enfoque a tomar en cuenta por su simplicidad es entender a la planificación como un sistema compuesto por diferentes componentes donde cada uno cumple un rol específico asociado a un concepto específico (Concepción, 2007). Existen tres definiciones asociadas a la planificación si abarcamos el tema desde la perspectiva estratégica asociada a la dirección por objetivos. primero tenemos al objetivo, como aquel resultado esperado que se desea alcanzar o se pretende lograr en un determinado plazo de tiempo y por medio del uso de recursos que la empresa posee o planifica poseer, segundo el criterio de medición o el indicador asociado al objetivo el cual medirá si este se ha cumplido o no, y tercero las acciones o actividades dadas en la planificación que deben permitir garantizar el cumplimiento del objetivo a través de su criterio de medición; la formulación exacta de los objetivos es determinante para una ejecución exitosa, por lo tanto, un objetivo ambiguo dificultará su medición al no ser entendido conduciendo a muchas interpretaciones y no permitirá lograr el resultado esperado (Blanco, 2010). En la planificación estratégica es importante que las actividades posean un responsable y una fecha de cumplimiento que permita hacer el seguimiento del avance a través de la medición, los responsables de las áreas de resultados clave son primordiales para que la organización se integre, así que cada área también posee objetivos específicos alineados a los objetivos generales basados en los mismos criterios de medición con los que se evaluarán (Concepción, 2007).

Por otra parte, se ha demostrado que la experiencia de las empresas al aplicar los principios de la planificación estratégica no han tenido los resultados

esperados, esto se debe a que tales preceptos son difíciles de entender y ejecutar en la práctica además se ve que al tratar de posicionar una clara estrategia por lo general se topan con la resistencia al cambio o la resistencia a la planificación, esto se resuelve en frustrados esfuerzos de aplicar la guía hacia los objetivos planteados y convivir con el rechazo de los esfuerzos de la planificación (Ansoff, Declerck, & Hayes, 1990).

2.4. El futuro y la prospectiva

Según la Real Academia Española define al futuro como aquello que está por venir y sucederá con el tiempo (Real Academia Española, 2020). Entonces desde esta perspectiva podemos interpretar su significado como una serie de sucesos a lo largo de una línea de tiempo, donde el futuro es la parte de la línea donde los sucesos aún no ocurridos y por lo tanto podrían anticiparse. Por ejemplo, en la historia, como nos muestra la Segunda Guerra Mundial marcó un punto para el interés de los países y de las grandes empresas por identificar todo lo relacionado a la anticipación de los cambios que sucederán en el futuro, motivados por el temor de nuevas peleas, mientras se vivía la Guerra Fría (Ortega, 2014, pág. 16).

Tabla 2. Evolución del pensamiento sobre el futuro.

Fuente: (Ortega, 2014, págs. 16-18)

Año	Autores, País	Movimiento o Institución	Propósito
1948	Fundación Ford, Estados Unidos	Rand Corporation	Su enfoque estuvo en la defensa del territorio norteamericano frente a la posibilidad de una guerra nuclear.
1957	Gastón Berger, Francia	Centro Internacional de Prospectiva	Junto a la Sociedad Futuribles se enfocaron en la reconstrucción del país.
1957	Bertrand de Jouvenel, Francia	Sociedad Futuribles	Junto al Centro Internacional de Prospectiva se enfocaron en la reconstrucción del país.

1961	Herman Kahn, Estados Unidos Max Cantor, Estados Unidos Oscar Ruebhausen, Estados Unidos	Instituto Hudson	Desarrollaron técnicas de pronóstico tecnológico y no tecnológico para diseñar escenarios para el año 2000.
1968	Reino Unido	Unidad de Investigación de Política Científica	Buscan revelar el potencial de la ciencia y tecnología para mejorar la sociedad.

En la tabla 2, se realiza un breve resume de la evolución del pensamiento sobre el futuro descrita por Ortega (2014) a partir del fin de la Segunda Guerra Mundial. Dado en cinco momentos de la historia. La evolución del pensamiento sobre el futuro continua hasta el presente, pero en este punto, es importante resaltar que gracias a los cuestionamientos dados por los filósofos del Reino Unido se entendió la idea de que la tecnología es motor fundamental para determinar el futuro, esa idea fue trabajándose y transformándose en el término prospectiva.

2.5. La prospectiva estratégica

Entender el termino de prospectiva nos lleva a revisar en primer lugar sus orígenes, estos están dados en dos escuelas científicas; la primera escuela fue fundada por Bertrand de Jouvenel en los años setenta la cual estaba enfocada en desarrollar la prospectiva para la reconstrucción de Francia, la segunda fue fundada por Michel Godet en los años ochenta, se basaba en el humanismo para señalar que el futuro puede ser creado o modificado por factores sociales (Díaz & Ospina, 2014), por lo cual, nos muestra que el aspecto humano es indiscutible a través del tiempo. Desde el inicio el termino prospectivo trató de abarcar en su ámbito, el estudio del futuro con un enfoque holístico; la definición actual fue establecida por el proyecto *Foresight for Regional Development Network* de la Unión Europea:

“...es un proceso sistemático y participativo de recolección de inteligencia futura para la construcción de visiones de mediano y largo plazo con el objetivo de mejorar la toma de decisiones del presente y movilizar acciones conjuntas” (Network Foresight for Regional Development, 2001).

Esta definición resulta ser la más completa, además de mostrar la contribución social ofrecida por la prospectiva y su utilidad en los procesos de planificación y la toma de decisiones de las empresas. Una definición más frecuente de prospectiva nos la entrega el Martin (1955), nos menciona que las pruebas sistemáticas son utilizadas para ver el futuro de la ciencia, tecnología y sociedad con el fin de identificar nuevas tendencias que buscan generar más beneficios económicos y sociales. Las pruebas sistemáticas suponen la realización de una disciplina metodológica que nos del alcance de un orden constante en el tiempo, que el periodo dado por un largo plazo no toma aquello que está pronto a ocurrir, además, se debe entender que la evolución y los movimientos de la economía y la sociedad hacen que la prospectiva tenga que ser multidisciplinaria (Rodríguez, La prospectiva y la política de innovación: Herramientas estratégicas clave para la competitividad, 2000).

Si entendemos a la prospectiva como la practica colectiva para el análisis y la comunicación de un conjunto de expertos con el fin de descubrir elementos importantes que describan escenarios futuros. Según Rodríguez (2000), es importante saber que, la prospectiva es de carácter colectivo, es decir, que viene a ser una práctica de grupo guiado por uno o más responsables, siendo así, un proceso compartido de análisis y reflexión, además, el tiempo utilizado a la hora de practicar la prospectiva, denominado habitablemente el largo plazo deben ser concreto, especificando una temporalidad determinada, así las proyecciones deben ser valoradas principalmente por su efecto en el entorno económico y social, ya que el impacto en estos sectores logra ser de bien común para el beneficio del conjunto, y por último, se debe de analizar todo lo que se opone a la realización de las proyecciones dadas por la prospectiva y cuáles son las fuerzas que la impulsan, esto dado en el entorno donde se realiza el foco del análisis.

La práctica de la prospectiva bajo estos puntos permite encontrar campos de desarrollo en la ciencia y tecnología, cómo la ejecución de planes para el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, además, permite entregar prioridades y relaciones entre ambos y sumar otros de relevancia como hallar nuevos campos que no se han visto, pues como se ha mencionado la prospectiva es multidisciplinaria, ayuda a disminuir el nivel de incertidumbre siendo este uno de sus principales objetivos. Es necesario mencionar que la prospectiva no pretende decir lo que va a pasar en un tiempo, ni lo que debe pasar, sino que entregará aquello que puede pasar, por medio del análisis y reflexión en un trabajo conjunto el cual deberá otorgar los diferentes posibilidades o escenarios con el fin de alimentar la preparación de los decisores a elegir la mejor opción y junto a la gestión y planificación estratégica transformar a la empresa para adaptarse a los futuros cambios de su entorno.

Entonces, la prospectiva ayuda a tener una mejor claridad de cómo se podría interactuar con el futuro probable y efectuar la toma de decisiones. Además, como se ha mencionado es una técnica colaborativa e integradora donde los participantes que forman parte del ejercicio prospectivo tienen que intercambiar conocimiento para llegar a un acuerdo o debatir sobre el tema en cuestión, por lo tanto, se puede decir que el proceso es tan importante como el resultado final. Para Rodríguez (2001), hay cinco reglas que se tiene que tomar en cuenta como base para la prospectiva:

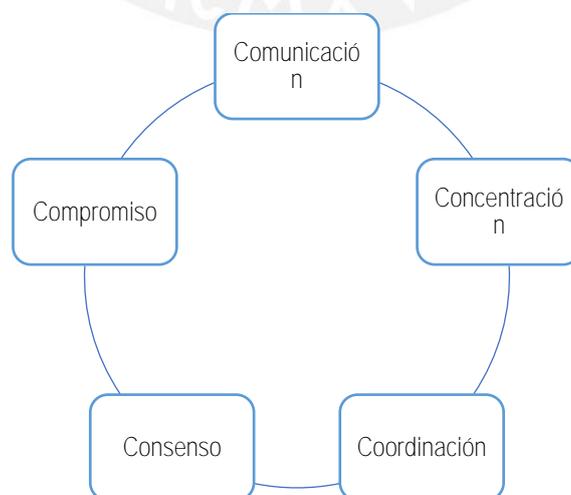


Figura 6. Reglas base para la prospectiva.

Fuente: (Rodríguez, 2001)

Las reglas mostradas en la figura 6, dan base a la prospectiva en su proceso de obtener resultados. La comunicación tiene que darse entre los participantes que forman parte del ejercicio prospectivo; la concentración debe estar presente durante el plazo planteado para atender las actividades específicas de la prospectiva, debe haber coordinación de políticas y acciones en conjunto, existir un consenso sobre la visión de la empresa y sus prioridades en el futuro y por último el compromiso respecto a los resultados logrados. La prospectiva también aporta 6 características esenciales, desarrollar visiones del futuro, proporcionar fuentes de conocimiento, posibilitar la comunicación entre participantes, fomentar la creación de redes de colaboración, proporcionar información y movilizar al grupo para reflexionar sobre el futuro (Rodríguez, 2001).

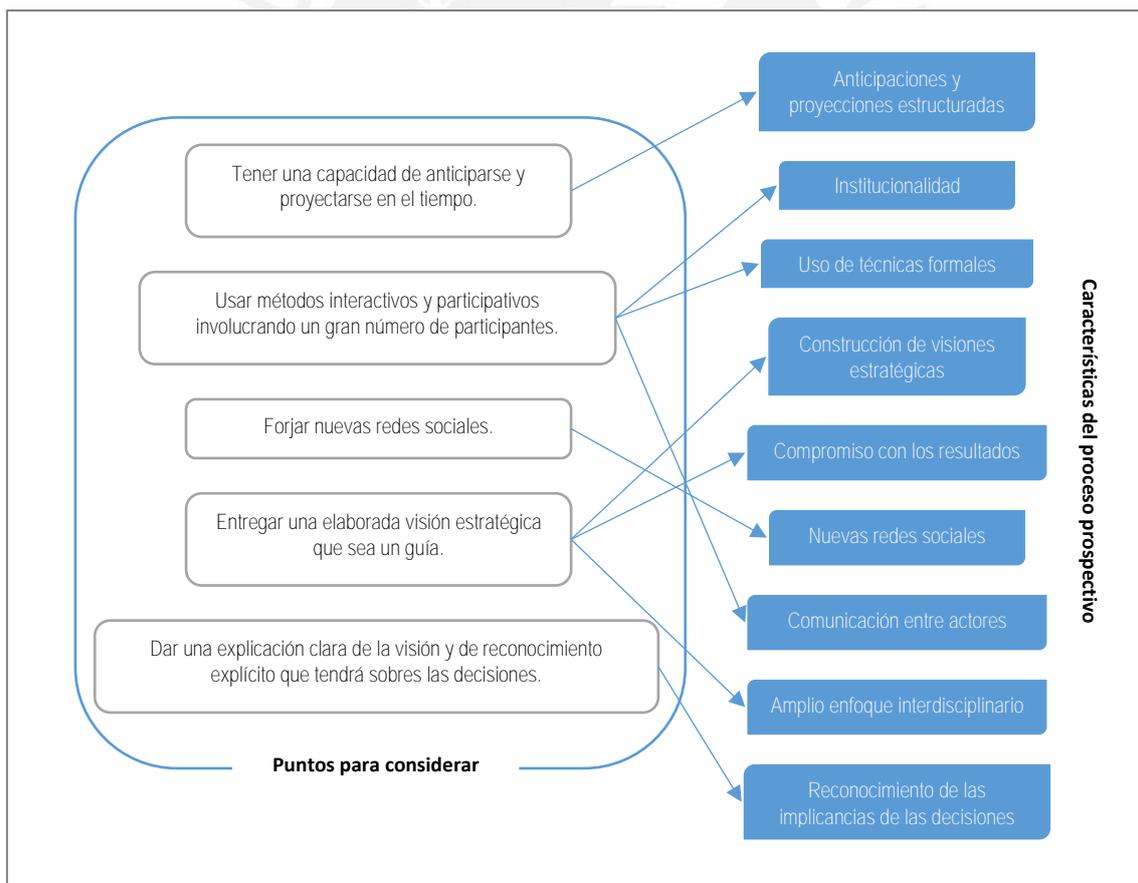


Figura 7. Puntos para considerar cuando se emplea prospectiva y las características de sus procesos.

Fuente: (Ortega, 2014)

En la figura 7, se aprecia que la prospectiva entrega muchas características y puntos que los líderes empresariales pueden aprovechar para el beneficio de la empresa, cada aspecto que aporta tiene la finalidad de mostrar las opciones que se tendrán. Para Ortega (2014), el cual describe cinco puntos esenciales que se deben tener en cuenta cuando se emplea prospectiva las cuales derivan características que resumen de forma sencilla los aportes de la prospectiva y de su proceso.

Durante el proceso de planificación de la prospectiva estratégica se poseen dos etapas de actuación: a) pensar en escenarios y b) planear escenarios futuros, considerando el análisis de situaciones pasadas. Al realizar prospectiva no solo se debe contar con un pensamiento que anticipe situaciones futuras, sino que el pensamiento también deber ser analítico y estratégico (Fernández M. , 2017) porque no será suficiente solo anticiparse a determinados eventos, sino que también es necesario prepararse y planificar sobre las alternativas que se dan a través de estos escenarios para lo cual podrán utilizar un plan estratégico debido a las ventajas que entrega como herramienta a los líderes de la empresa. Es por este motivo que tener un pensamiento con mayor amplitud puede lograr mejores resultados a lo largo del tiempo.

Por otra parte, al estudiar el futuro en base a posibles escenarios nos lleva a otro punto, entender mejor la definición de “escenario”. Según Godet y Durance (2007), un escenario es:

“Un escenario no es una realidad futura, sino un medio de representarla con el objetivo de esclarecer la acción presente a la luz de los futuros posibles y deseables”.

Además, un escenario debe cumplir 5 condiciones para que la reflexión prospectiva sobre la realidad sea acertada y eficaz, es decir, si los escenarios no cumplen con estas 5 condiciones los resultados no serían creíbles y generarían desconfianza. En la figura 5, se describen tales condiciones: verosimilitud, pertinencia, coherencia, transparencia e importancia (Godet & Durance, 2007, pág. 31). Por lo tanto, se puede entender al escenario como un conjunto

construido por la descripción acertada de una determinada situación futura dada por eventos que permiten que se origine tal situación. Este será el contexto al cual la empresa se enfrentará en un mediano o largo plazo. Para la empresa resultará (posiblemente) en nuevas amenazas u oportunidades que deberá asimilar y luego proponer soluciones para resolver o aprovechar en el futuro.

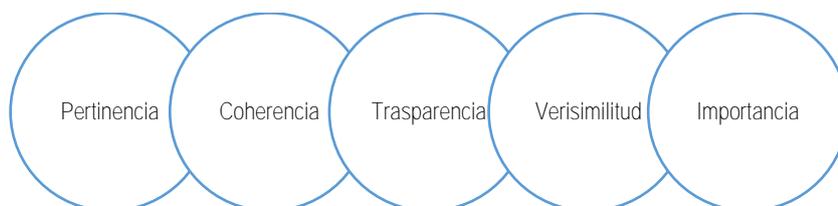


Figura 8. Condiciones de los escenarios en la prospectiva.

Fuente: (Godet & Durance, 2007)

La vinculación entre la prospectiva estratégica y la empresa nos lleva a revisar otro término particular para el estudio, la prospectiva empresarial, siendo amplia la investigación que se ha realizado sobre su definición es importante mencionarlo y tenerla en cuenta. La prospectiva empresarial es un enfoque de la prospectiva aplicada a la empresa cuyas actividades están fundamentadas en dos motivos, según Becker (2002), la consecuencia de una operación empresarial que es inherente a la demanda a largo plazo, es decir, empresas con ciclos de vida largo, o enfrentar una etapa de forma proactiva, para responder mejor a los desafíos que la empresa tendrá. La revisión metodológica también considera a la prospectiva como un proceso que busca mirar los escenarios futuros a largo plazo en diferentes temas como tecnología, economía y sociedad, esto aplicado a la empresa (Irvine & Martin, 1984). De acuerdo con la probabilidad de diferentes escenarios futuros a través de las decisiones que se tomen hoy podemos inferir que la prospectiva es la serie de elecciones conscientes realizadas hoy para alcanzar un determinado futuro empresarial.

La planificación de escenarios dará una visión amplia del ambiente externo, tal entorno dará aspectos críticos relacionados al futuro de la empresa para tomar decisiones importantes con mayor claridad (Eizmendi, Paiva, & Volkmer, 2016). Por último, incentivar el pensamiento estratégico basado en prospectiva puede lograr que la organización se adapte a grandes cambios

(Marcial & Grumbach, 2008). Estos cambios estarán en equilibrio con ambiente que la empresa mediante acciones anticipadas a situaciones complicadas para evitar el impacto de los cambios.

2.6. Desarrollo tecnológico y la prospectiva en la empresa

El apalancamiento de las nuevas tecnologías de información ha permitido que exista una aceleración del crecimiento económico de los países desarrollados y en vías de desarrollo, tanto en economías emergentes y como de reciente industrialización (Barua & Ghosh, 2017). El uso de la tecnología facilita el acceso de forma rápida y ágil a nuevos mercados en búsqueda de diferentes productos y servicios, por lo cual se ha fomentado la competitividad y el crecimiento sostenible de los países que buscan una economía de mercado abierto (Lam, Yeoh, Lam, & Chen, 2018). La adquisición de tecnología para mejorar procesos y servicios es más frecuente en las empresas, por tanto, entender el proceso del desarrollo tecnológico, justificará aún más la importancia de su aplicación en el entorno organizacional.

El desarrollo tecnológico resulta del uso sistemático del conocimiento e investigación para desarrollar o mejorar productos, procesos y servicios de la empresa. En tal sentido, unir tanto a la prospectiva como la tecnología dará a la empresa mayor ventaja. La prospectiva tecnológica es un término que se define como el proceso de análisis holístico para identificar factores probables de escenarios futuros, evaluando, además, proyecciones tecnológicas, efectos sociales y económicos, obstáculos e impulsos, resolviéndose en necesidades y oportunidades futuras (Díaz & Ospina, 2014).

Como se mencionó la definición que da Martin (1955) sobre prospectiva es aceptada por OCDE indicando que dentro de un marco tecnológico la prospectiva resulta ser las propuestas sistemáticas dadas a largo plazo para ver el futuro de la ciencia, tecnología, sociedad y economía, con el fin de encontrar grandes beneficios sociales y económicos (Georghiou, Cassingena, Keenen, Miles, & Popper, 2010). Además, la probabilidad de identificar un determinado futuro y más aún de un futuro deseable dado por el conocimiento está marcado

por las acciones que realiza el hombre, en tanto la relación que tiene con la tecnología hace que la prospectiva sea una herramienta práctica que busca esquematiza lo que podría suceder bajo un marco de incertidumbre (Sierra, Nair, & Sierra, 2017).

Por lo tanto, los niveles de incertidumbre que están en el entorno económico y social determinado por aspectos como la globalización, el desarrollo tecnológico, la asignación de recursos, el corto ciclo de vida del producto y los servicios de tecnología; son altos y carecen de conocimiento al determinar escenarios posibles tratando de descifrar lo que podría llegar a ocurrir, necesariamente participan en la toma de decisiones en un entorno cambiante y es de interés disminuir la incertidumbre asociada para reducir el impacto de los cambios en la empresa.

2.7. El seguro y las aseguradoras

En el ámbito empresarial se ha visto que existen distintas herramientas que ayudan al cumplimiento de los objetivos llegando a encontrar el camino para predecir y establecer posibilidades del futuro. En el Perú la economía se ha ido fortaleciendo en los últimos años y con ello el poder adquisitivo del consumidor por lo cual se ha impulsado el crecimiento del sector donde el beneficio ganado por las aseguradoras ha despertado el interés de los líderes sobre la dirección que deben tomar sobre sus empresas para que sigan creciendo, y esto recae sobre las estrategias que tomará las áreas para adquirir nuevos retos con el objetivo de ser el líder de mercado con una mayor rentabilidad.

Las actividades aseguradoras estuvieron presente en las culturas china, mesopotámica, romana y griega, y cuyo propósito era disminuir el riesgo de pérdidas bajo promesas de reponer los daños económicos si es que ocurría algún desastre, lo que ahora lo conocemos como siniestros, pero el seguro tal como lo entendemos tiene su origen en Europa Mediterránea a partir del siglo XIV, esto fue dado en el sector marítimo donde se daba un tipo de actividad por parte de un grupo de comerciantes que tomaban el compromiso de enmendar las pérdidas por algún evento desafortunado durante el viaje (como un naufragio

o ataque de pirata), reponiendo las pérdidas mediante un monto asegurado de acuerdo con la distribución del valor total, repartido por los integrantes del grupo (Tortella, 2015). El contrato de seguros desde sus inicios estaba relacionado a la actividad mercantil, tendiendo así un vínculo con el ingreso de dinero y la economía de una región por lo que el sector asegurador fue y es de relevancia para el crecimiento y desarrollo económico de un país, ya que aporta al capitalismo comercial, agrícola e industrial (Frax & Mantilla, 1996).

El seguro es un contrato, denominado póliza de seguro, que reduce una posible pérdida o apuro financiero entre el asegurado y la aseguradora, el acuerdo ayuda a cubrir el costo de eventos imprevistos como robos o daños de propiedad, accidentes o enfermedad del asegurado, además de otorgarle a la familia una retribución financiera por si ocurriera su muerte. Para esto el asegurado tienen el compromiso de pagar un determinado monto, denominado prima, y a cambio la compañía de seguros acepta el compromiso de asegurar económicamente a la persona si ocurre un evento desafortunado, siempre y cuando se cumpla la política que está estipulada en la póliza (FCAC, 2011). De acuerdo con la Agencia de Consumo Financiero de Canadá, en la tabla 3, se dan las definiciones de los términos para entender el lenguaje de seguros.

Tabla 3. Lista de términos básicos de seguros.

Términos	Definiciones
Riesgo	Probabilidad de ocurrencia de un determinado evento.
Póliza	Contrato de seguro, que reduce una posible pérdida, donde el acuerdo ayuda a cubrir los costos de eventos imprevistos.
Asegurado	Persona o personas protegidas por la póliza de seguro.
Aseguradora	Compañía de seguros que emite la póliza de seguros.
Bróker	Persona o empresa que oferta productos de seguros de diferentes compañías de seguros, el bróker o corredor debe estar autorizado para realizar negocios en un determinado territorio.
Prima	El asegurado paga un determinado monto por la póliza de seguro, y a cambio, la compañía de seguros acepta pagarle si ocurre un evento imprevisto.

Reclamo	Es el aviso oficial que da el asegurado a la aseguradora solicitando el pago acordado en la póliza de seguro.
Cobertura	La cantidad máxima de dinero que la compañía de seguros que otorgará al asegurado, si el reclamo presentado es válido.
Deducible	La cantidad de dinero que el asegurado acepta pagar antes que la aseguradora pague el resto.
Exclusiones	Cosas que no están en la cobertura de la póliza de seguros.
Política	Contrato legal entre el asegurado y la aseguradora, donde se establecen que riesgos que son cubiertos, las exclusiones y la cantidad de dinero estipulado en la cobertura.
Beneficiario	La persona indicada en la póliza de seguros recibirá el beneficio cuando ocurra el fallecimiento del asegurado.

Las aseguradoras o compañía de seguros son instituciones que prestan servicios de protección frente a posibles eventos futuros que pueden crear necesidades patrimoniales, motivo por el cual las personas e instituciones tienen el interés de contratar una póliza buscando aminorar las posibles pérdidas (Albarrán, 2007). Además, son fundamentales para sector asegurador pues si su participación el sector asegurador no existiría; por otra parte, poseen un rol importante en los sistemas financieros y esto se da en todos los países del mundo. En países desarrollados casi en su totalidad sus habitantes están relacionados con un contrato de seguros, a su vez muchas personas invierten la mayor parte de sus ahorros en las aseguradoras, siendo así, llegan a ser intermediarios financieros porque los fondos recaudados por el sector asegurador son invertidos en otros sectores del país buscando rentabilidad. (Ivan, Dušan, & Tatjana, 2015).

En el Perú, la comercialización de seguros se inició en el gobierno de Nicolás de Piérola, en el año 1895, donde la aseguradora de esa época fue Rimac Internacional, por eso es la empresa de seguros más antigua del país (APESEG, 2019). Luego diferentes regulaciones y determinados acuerdos con estándares internacionales la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones, ambas entidades supervisan de manera integral el correcto funcionamiento de cada aseguradora del país. El sector asegurador peruano ha sido un mercado que ha tenido una

gran entrada de actores extranjeros pues estos han sido atraídos por una fuerte economía y su rápido crecimiento en primas (BN Americas, 2018). El nivel de penetración del mercado asegurador respecto al PBI se estima en 1.6% mientras que America Latina posee 3.2% (Equilibrium, 2018). Dando un margen que ofrece oportunidades y retos para cada compañía de seguros.

2.8. La gestión del riesgo en el sector de seguros

Líderes en la industria de seguros indican que cada día hay más interrupciones de desarrollo del sector asegurador, resaltando la necesidad de realizar una nueva evaluación estratégica para reorientar los modelos de negocio a los que actualmente se dedican, sin embargo, esto puede generar amenazas para algunos y para otros resulta ser una ventaja competitiva. Según resultados de la encuesta realiza por PWC en el 2010, casi el 60% de los presidentes ejecutivos de seguros ven más oportunidades en el largo plazo que amenazas, pero en una proporción similar (61%) si espera encontrarse con desafíos en el futuro. Las aseguradas en el mundo identifican que las personas viven más tiempo y hay un enorme interés en proteger sus pertenencias, esto principalmente producto de la tecnología, por lo tanto, han aparecido nuevos competidores como empresas de servicios financieros, empresas dedicadas a la tecnología, salud y nuevas start-ups (PWC, 2010).

La gestión de riesgo entiende que el seguro promueve acciones que previenen y reducen el riesgo, más allá de proporcionar la capacidad de adaptarse positivamente a situaciones adversas en términos financieros, sino que la gestión de riesgo nos ayuda a facilitar soluciones financieras, a través del seguro, lo cual logra impulsar el desarrollo social y la sostenibilidad del medio ambiente como responsabilidad social de la empresa (UNEP, 2015). Por otro lado, métodos de análisis de datos y aplicaciones para su uso, en la gestión del riesgo, resuelven necesidades de información importantes en predicciones que ayudarán para la evaluación de productos y servicios adaptables a cada segmento de cliente, sumado a esto la transferencia tecnológica da prioridad competitiva por el dominio de información. Los clientes al tener una gestión de riesgo individual crean conciencia de grupo que es el interés para aseguradoras

pues para los asesores de seguros es un reto convencer a los sus prospectos debido a la falta de conocimiento y su poca noción de riesgo que poseen rechazando los beneficios que un contrato de seguro te ofrece.



Capítulo 3: Metodología de la investigación

Para la investigación se utiliza como base el trabajo desarrollado por Ortega (2014) en su obra *“Prospectiva Empresarial: Manual de corporate foresight para América Latina”*. Y para puntos específicos se tomaron como referencia los estudios del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018) con su trabajo *“Foresight manual: Empowered futures for the 2030 agenda”*, y Cambridge Centre for Risk Studies (2020) con su trabajo *“Developing scenarios for then insurance industry”*. De acuerdo con la revisión metodológica se plantea un modelo de 5 etapas. El proceso prospectivo está sustentando principalmente sobre la propuesta de Ortega (2014) cada etapa ha sido revisada y estudiada, siendo adapta al alcance de la investigación. En la figura 9, vemos descrita cada etapa.

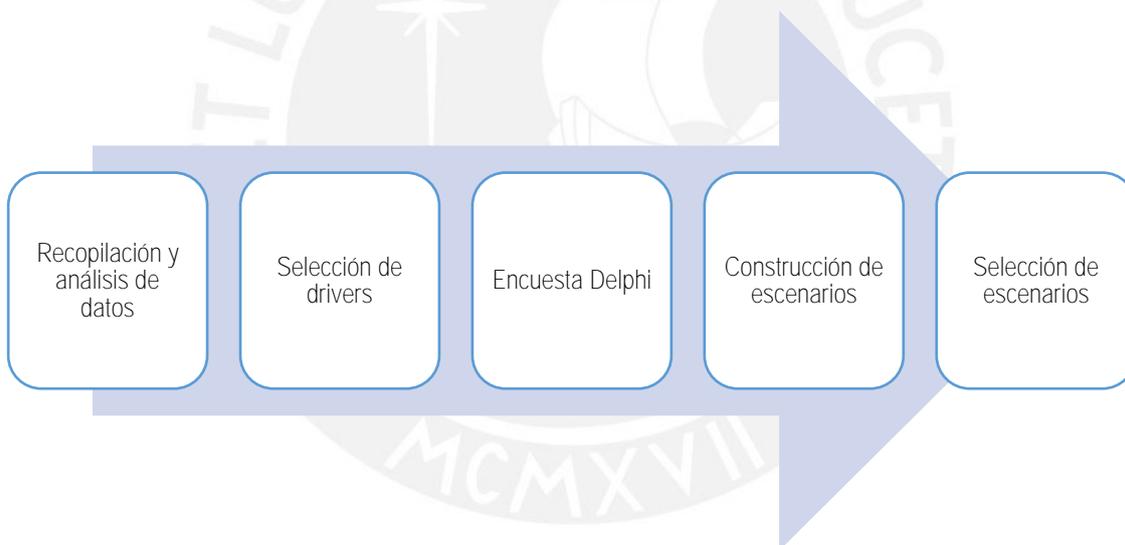


Figura 9. Modelo adaptado para aplicar prospectiva estratégica

Cada etapa cuenta con sus propios pasos estos se describen en los siguientes subcapítulos. El modelo fue diseñado para la aplicación de la metodología en un marco académico y se cumplió con realizar con las recomendaciones más importantes de los autores dando integridad a los resultados. También se utilizó herramientas metodológicas exploratoria, herramientas metodológicas para la validación de *drivers* y métodos para la construcción de escenarios.

3.1. Recopilación y análisis de datos

La recopilación y el análisis de datos es la primera etapa del proceso prospectivo, en este se establecen mecanismos para obtener datos e información relevante al tema en estudio. Las fuentes de consulta deben ir más allá de los recursos online que se tienen en la red, además, se debe tener contacto con profesionales con experiencia en relación con el tema planteado estos pueden ser empleados, clientes o proveedores. Es importante que los recursos y el tiempo asignado sea suficiente recompilar y almacenar todos los datos de interés. Luego, mediante el análisis de la información nos permitirá seleccionar lo más relevante para las siguientes etapas proceso. El objetivo es encontrar escenarios futuros, por lo tanto, el análisis está enfocado en tomar la información que aporte a la construcción de los posibles escenarios y que estos sean probables de ocurrir. Se debe tener cuidado de no descartar información importante que se útil a la investigación, por eso es también es importante tener un respaldo para una segunda opinión.

3.2. Selección de *drivers*

La segunda etapa se enfoca en identificar y seleccionar los *drivers* teniendo como input la recopilación de datos e información. El concepto de *driver* se entiende como una variable, fenómeno o evento, que a través de su comportamiento pueda generar un cambio significativo el cual forme un escenario probable en el futuro bajo el contexto del estudio. La característica principal del *driver* es que debe pertenecer al sistema del tema en estudio. Es evidente que si el *driver* no puede generar ningún cambio dentro del sistema modificándolo o cambiando su estado de una situación a otra entonces no es un *driver* que sea parte del tema.

Para poder reconocer a los *drivers* es necesario tener claro que es y con qué tipo de *drivers* se puede contar. En la tabla 4, se indican los 3 tipos de *driver* que podrían identificarse y las características que posee cada uno.

Tabla 4. Tipos de Drivers.

Fuente: (Ortega, 2014, págs. 57-59)

Tipo de Driver	Características
Variable	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es aquello que puede tomar valores en el tiempo. 2. Pertenece al sistema 3. Genera cambio. 4. Es inestable, constante y mudable.
Fenómeno	<ol style="list-style-type: none"> 5. Es un conjunto de variables individuales que forman parte de un todo. 6. Puede ser sociales, económico, políticos y comerciales.
Evento	<ol style="list-style-type: none"> 7. Es una situación dada. 8. Resulta en un hecho futuro.

Para la investigación, la estructuración del *driver* está dada por 3 partes. La primera es el nombre, el cual es indispensable para su identificación y asociarlo a la situación que generará cambios. Es importante que este nombre sea claro, corto y neutro, además de no hacer referencia al futuro. La segunda parte está relacionada a la incertidumbre y debe ser fácil y entendible para expresar situaciones probables de ocurrencia por medio de movimientos. Por último, la tercera parte determina el indicador de medición. Se debe tener cuidado de no confundir el indicador como aquella medida del *driver*, pues, lo que mide el indicador son los movimientos asociados al *driver*. En la tabla 5, se muestra una estructura útil para recopilar cada uno de los *drivers* del estudio.

Tabla 5. Estructura para un Driver.

Nombre Driver	Movimientos	Indicador
Nombre del Driver	<ol style="list-style-type: none"> 9. Movimiento asociado 1 10. Movimiento asociado 2 11. Movimiento asociado 3 	Nombre del Indicador

3.2.1. Método de exploración del entorno

El método de exploración de entorno también conocido como “*Environmental Scanning*” es un método exploratorio el cual posee 5 etapas que se indican en la Figura 10. La información viene de eventos y diferentes relaciones en el entorno interno y externo de la empresa y cuyo conocimiento ayudará a reconocer que *drivers* participarán y marcarán el escenario futuro de la organización (Zhang, Majid, & Foo, 2010).

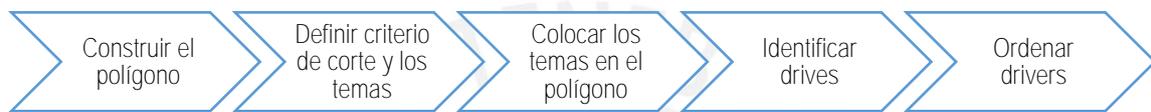


Figura 10. Proceso de exploración de entorno

1. Etapa 1. Construir el polígono. En esta parte se identifican las áreas en las que se realizará el análisis para la identificación de los *drivers*, cada área representa un vértice. Como marco general se usan 6 vértices: Social, Político, Económico, Tecnológico, Medioambiental y Valores y actitudes. El propósito es tener los suficientes aspectos la mayor cantidad de *drivers* para la investigación y continuar con todas las etapas prospectivas.

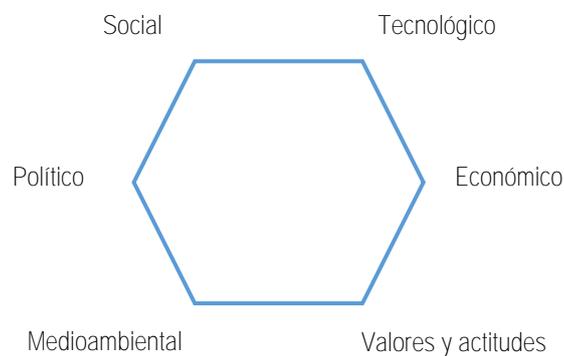


Figura 11. Polígono y sus vértices

2. Etapa 2. Definir criterio de corte y los temas. Para dirigir mejor la identificación de *driver* en este paso se eligen subtemas de acuerdo con un tema de criterio de cortes. Los temas obtenidos por medio de este criterio sirven para simplificar el estudio. Para la investigación se usó el criterio de corte basado dos subtemas denominados oferta y demanda, donde primer subtema basado en la empresa como una organización, es la oferta la cual entrega un enfoque interno de la organización, mientras que el segundo subtema, que entiende al mercado y la sociedad como un conjunto, es la demanda que nos da enfoque externo de la organización. La metodología permite dar apertura para elegir el criterio de corte que se adapte mejor al tema de estudio. Se elige el criterio de corte indicado manteniendo el objetivo de encontrar la mayor cantidad de *drivers* y se mantenga el alcance de la investigación.
3. Etapa 3. Colocar los temas en el polígono. En esta parte se une el polígono formado con cada tema determinado. Resultando en dos polígonos uno que describe a la empresa como una organización y dos que describe al mercado y la sociedad como un conjunto. Esta etapa es importante para las siguiente, pues ordena los vértices y los temas para luego ser recorridos.
4. Etapa 4. Identificar *driver*. Una vez que se tiene todo listo para identificar los *drivers* se realizará el siguiente procedimiento. Primero paso, en el polígono donde está el tema determinado (sea la oferta o la demanda) se responderá la siguiente pregunta.

¿Qué *drivers* [vértice] generarán cambios en el futuro de [tema] desde hoy hasta el año [horizonte del estudio]?

Esta pregunta se realiza por cada vértice del polígono. En total por cada polígono se tiene de 5 a 10 vértices dependiendo de estudio. Para esta investigación se toman 5 vértices de interés: Social, Político, Económico, Tecnológico, Medioambiental. Y por cada pregunta se

identifica entre 3 a 5 *drivers*. La metodología propuesta por Ortega (2014) indica que es conveniente tener entre 5 y 10 *drivers* para el estudio, se realizó el ajuste debido a la densidad del estudio y el tiempo de los participantes para revisar cada *driver* en su evaluación. Es por este motivo que para algunos vértices es necesario tener un número máximo de *drivers*. El segundo paso es realizarlo en el segundo polígono. En total se deben tener por cada polígono (2) y por cada vértice (5) en promedio (4) *drivers*, haciendo un total de 40 *drivers* para el estudio. Como se vio en la tabla 5, importante completar la estructura propuesta para los *drivers* indicando un nombre (neutro, que no haga referencia al futuro), y sus movimientos y un indicador asociado al movimiento. Además, es relevante entender que cada indicador debería tener una fuente de verificación para dar confianza respecto a la identificación del *driver*.

5. Etapa 5. Ordenar *drivers*. Una vez identificado los *drivers* en la etapa 4 se procede a ordenarlos en una matriz indicada en la tabla 6. Ordenar los datos nos permite visualmente determinar que vértices han sido más relevantes y menos relevantes teniendo un panorama completo de la recopilación de datos e información y la identificación de *drivers*. Es importante realizar esta revisión debido a que si se identifica un punto débil volver a realizar la pregunta de la etapa 4 e idéntica nuevos *drivers*.

Tabla 6. Ordenamiento de Drivers mediante una matriz.

Vértice	Driver 1	Driver 2	Driver 3	Driver 4	Driver 5
Social	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>	
Tecnológica	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>
Político	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>	
Económico	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>	
Medioambiental	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>	<i>Driver</i>		

3.3. Encuesta Delphi

Una de las herramientas metodológicas para la validación de *drivers* es la encuesta Delphi la cual viene a ser realizada por un determinado grupo de expertos en forma individual y por medio de un cuestionario, buscando un consenso de ideas a través de rondas del cuestionario. La encuesta Delphi consolida las respuestas y luego se realiza un análisis de los resultados para hacer los ajustes convenientes se y realizar una nueva ronda con la encuesta modifica (sin cambiar la integridad de las preguntas) al mismo grupo de participantes dirigiendo un consenso en el tema de estudio. Los requisitos de la encuesta son los siguientes:

1. Tener un número mínimo de 30 participantes. Para tener un margen es necesario contar con una lista con más de 40 participantes, así si alguno no puede responder siempre se podrá llegar al número mínimo de respuesta.
2. Mantener en reserva la identidad de los participantes para que tenga la confianza y libertad de responder tranquilamente el cuestionario.
3. Contar con participantes vinculados al tema en estudio ya sea directa o indirectamente. Es importante también que los invitados o prospectos para participar sea mayor a 100 personas vinculadas al tema en cuestión, esto podrá garantizar la cantidad de respuestas que se necesita para continuar con el proceso prospectivo.
4. Identificar a los participantes para revisar circunstancias especiales y tener control sobre la calidad de las respuestas. Además, se podrá elegir a los participantes más relevantes para realizar otras actividades complementarias o realizar consultas específicas si es que se diera el caso.
5. Tener dos rondas de respuestas. El fin no es buscar el consenso sino ajustar y orientar mejora la selección de *drivers* por medio de las respuestas de los participantes.
6. Tener en cuenta que la Encuesta Delphi no es una encuesta estadística y por lo tanto se debe tener cuidado de trabajarla como tal.

El procedimiento para realizar la Encuesta Delphi está marcado por 9 etapas las cuales se indican en la figura 12.

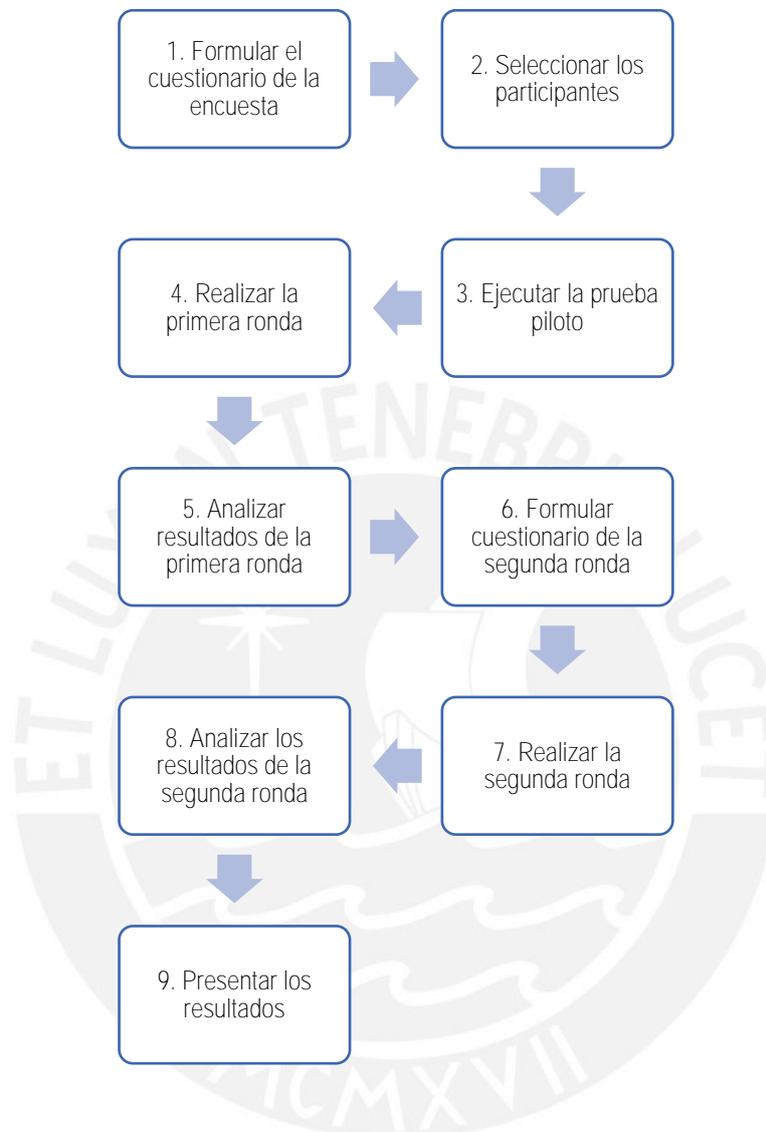


Figura 12. Pasos para realizar una Encuesta Delphi.

Fuente: (Ortega, 2014, págs. 92-109)

Los pasos son sencillos de entender, pero poseen su complejidad cuando se realiza el análisis y la construcción del cuestionario. Por esto se indican las siguientes consideraciones para tener en cuenta en la realización de los pasos:

7. En el paso 1, al realizar el cuestionario este debe realizarse tomando el movimiento más relevante por cada *driver* y elaborar una aseveración que indique la temporalidad del estudio. Además, el cuestionario debe tener la estructura indicada en la tabla 7 para los análisis correspondientes, no

obstante, en el anexo A se ve, como ejemplo, parte de la encuesta realizada a través de Google Formularios.

8. Para el paso 2, como se mencionó se debe seleccionar a participantes que tengan un vínculo con el tema en estudio y debe de ser mayor o igual a 30 personas.
9. Con respecto a las rondas. En la primera se consolida las respuestas y se analiza el conceso de las mismas de acuerdo con los criterios construidos en el paso 1. Importancia, Experticia e Incertidumbre. Para la segunda ronda solo se deben considerar las aseveraciones en las que no se haya tenido consenso y en los puntos con mayor distribución de respuestas.
10. Por último, para la presentación de los resultados se tomará la misma estructura de la tabla 7, donde cada celda contará las marcas de las respuestas por participante. Es así como esta estructura resulta muy útil tanto para realizar los pasos 1, 5 y 9.

Tabla 7. Estructura de la encuesta Delphi.

Driver	Aseveración	Importancia			Experticia			Incertidumbre								
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Ya ocurrió	2021-2022	2023-2024	2025-2026	2027-2028	2029-2030	+20203	Nunca	
Nombre del Driver	Al año X, [movimiento más relevante asociado al driver]															

3.4. Construcción de escenarios

En la construcción de los escenarios, primero se utiliza la variante del método de los ejes de Schwartz realizada por Johnston, dónde se clasificará los *drivers* más importantes e inciertos de acuerdo con los resultados de la encuesta Delphi. Si la cantidad de *drivers* es alta, el método de análisis estructural ayudará simplificar los *drivers* a través de una estructura de relaciones por influencia y dependencia entre elementos, y de acuerdo con la simplificación final de *drivers* efectuar la construcción de los escenarios.

3.4.1. Método de los ejes de Schwartz

El método de los ejes de Schwartz busca clasificar los *drivers* en 4 cuadrantes cada cuadrante representa características específicas de los *drivers* resulta importante realizar esta clasificación pues con ella se determinará los *drivers* de interés para construir los escenarios.

En la figura 13, se grafica los 4 cuadrantes de Schwartz, utilizada como guía para la clasificación de *drivers*. El cuadrante I. Entorno, reúne los *drivers* menos importantes e inciertos que proporcionan el trasfondo en todos los escenarios futuros. El cuadrante II. Base, reúne los *drivers* más importantes y menos inciertos que proporcionan el fundamento para todos los escenarios futuros. El cuadrante III. Diversidad, reúne los *drivers* más importantes e inciertos, este cuadrante es el más importante para la investigación. Los *drivers* posicionados en este cuadrante crean escenarios futuros diferenciados a través de sus combinaciones. Por último, el cuadrante IV. Detalles, reúne los *drivers* menos importantes y más inciertos donde los elementos resultan en el trasfondo de algunos de los escenarios futuros.



Figura 13. Cuadrantes de Schwartz.

Fuente: (Ortega, 2014, pág. 124)

Para ubicar los *drivers* en los cuadrantes especificados, primero se debe partir asignando los más importantes y menos importantes. Esta asignación es obtenida por los resultados de importancia, es decir, si un *driver* resulta en un consenso que tiene importancia Alta se considerará que es “más importantes”,

mientras que si logra un consenso de importancia Media se considerará “menos importante”. La distribución de respuestas para el consenso para esta investigación se marcó en 70%.

Luego de ubicar los *drivers* más importantes y menos importantes, se procede a clasificar los *drivers* más inciertos y el menos incierto, para esto se utilizan los resultados de la incertidumbre donde si se llega a un consenso que indica que el *driver* puede ocurrir en el horizonte de tiempo del estudio resulta ser “menos incierto”, mientras no se llegue al tal acuerdo el *driver* se clasifica como “más incierto”. La distribución de respuesta para este punto también se estableció en 70% con el fin de no segar *drivers* que deben participar en la construcción de escenarios.

3.4.2. Método de análisis estructural

El método de análisis estructural ayuda a segar la cantidad de *drivers* que se necesitan para construir los escenarios futuros encontrando ejes de incertidumbre. Es una herramienta metodológica que ayuda a encontrar la relación de influencia-dependencia entre los *drivers* entendiéndolo como un sistema. El proceso de análisis del método es construido por una matriz de doble entrada, tanto en la primera entrada como en la segunda se colocan los *drivers*.

El análisis mantiene una dirección el cual va de izquierda a derecha, esto se puede expresar en la frase “el *driver* 1 depende de *driver* 2” una vez entendido se coloca el peso de acuerdo con lo siguiente: Un peso de 4 si es “muy dependiente”, un peso de 3 si es “medianamente dependiente”, un peso de 1 si es “poco dependiente” y por último un peso de 0 si es “nada dependiente”. En la tabla 8, se muestra la matriz de doble entrada para aplicar el método de análisis estructural.

Tabla 8. Matriz de doble entrada para el análisis estructural.

Fuente: (Ortega, 2014, pág. 125)

Vértice	Driver 1	Driver 2	Driver 3	Driver 4	Driver 5
Driver 1					
Driver 2					
Driver 3					
Driver 4					
Driver 5					

Luego de realizar la evaluación de los pesos mediante el análisis de estructural se debe realizar la gráfica de nodos que represente el sistema relacionando la influencia-dependencia de los *drivers* esta estructura es realizada para identificar los ejes de incertidumbre. Cada representación de flecha que conecta a cada *driver* resulta de alta dependencia que posee (indicada por un peso 4) en la figura 14, se muestra un ejemplo de la estructura de un sistema de 5 *drivers*.

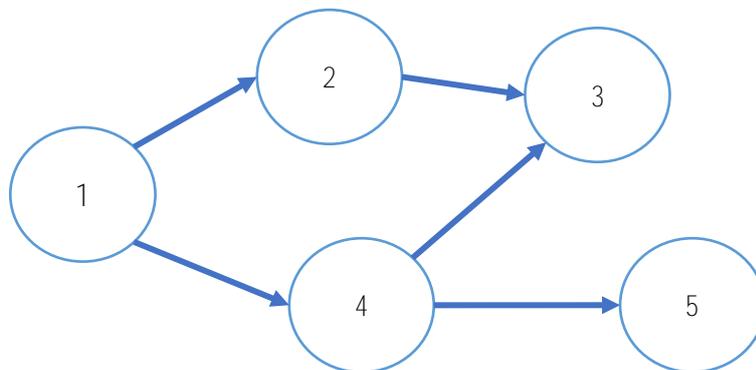


Figura 14. Estructura de un sistema de cinco drivers

3.4.3. Construcción de escenarios posibles

Este es el último paso para construir los escenarios futuros. Una vez se haya concluido con el método de análisis estructural, el cual se realizó con todos los *drivers* que se alojaron en el cuadrante III (más importantes e inciertos), pues

como ya se mencionó estos crean escenarios futuros diferenciados a través de sus combinaciones, siendo el interés de la investigación. Se procede a identificar los ejes de incertidumbres dado por las relaciones de influencia-dependencia de los *drivers* estructurados en el sistema cada relación llega a un camino que posee un inicio y fin este camino es el denominado eje de incertidumbre. Dependiendo de la cantidad de ejes de incertidumbre se tendrá un numero de escenarios posibles. En el caso que se cuente con 3 ejes en su combinación y la construcción de los escenarios se tendrá 2^3 llegando a 8 escenarios. Entonces la cantidad de ejes vendrá a ser la potencia de 2 determinando la cantidad de escenarios del estudio.

Para construir los escenarios, se necesita primero describir el eje de incertidumbre que relaciona una determinada cantidad de *drivers* y ubicarlos en la tabla 9. Como se observa el input de para los escenarios está dado por los valores positivo y negativo ('+' y '-') esto representa a cada eje de incertidumbre de forma optimista y pesimista.

Tabla 9. Tabla de escenarios determinado por ejes de incertidumbre.

Escenarios	Eje 1	Eje 2	Eje 3	...	Eje n
Escenario 1	+	+	+
Escenario 2	+	+	-
Escenario 3	+	-	+
Escenario 4	+	-	-
Escenario 5	-	+	+
Escenario 6	-	+	-
Escenario 7	-	-	+
Escenario 8	-	-	-
...
Escenario n

La construcción de escenarios resulta de la combinación de cada entrada por eje de incertidumbre expresado de forma optimista o pesimista. Por ejemplo, para el Escenario 1, si se considera la entrada de 3 ejes se tiene 3 (+) representando la situación de cada eje en forma optimista. Si consideramos el Escenario 6, y la entrada de 2 ejes, tendríamos 1 (-) y 1 (+) representando la situación de un eje en forma optimista y el otro en forma pesimista. De esta forma se debe ir completando la tabla.

Con la tabla completa se procede a realizar el análisis de consistencia para ver si conviven las situaciones planteadas. En este punto se marca "Consistente" si pueden convivir las situaciones de cada entrada, y se marca "Inconsistente" si la situación es irreal y por lo tanto no pueden convivir los planteamientos determinados para cada escenario. Una vez terminado el análisis de consistencia se procede a narrar los escenarios tomando las descripciones de cada entrada (dada por cada eje) y combinarla en un párrafo que narre de forma coherente todos los componentes asociados. Es importante que se describa el escenario de forma clara y concisa porque luego será evaluado por los expertos en la selección de escenarios. Cada escenario debe tener un nombre particular para identificarlos y este debe ir acorde a su descripción.

3.5. Selección de escenarios

Para la selección de escenarios es recomendable realizar categorización por tipos. Estos se detallan en la tabla 10. Resulta complicado seleccionar y categorizar los escenarios porque es probable que uno pueda tomar roles de un tipo u otro, esto se da por la percepción de incertidumbre e importancia, es decir, que un escenario podría entenderse como de otro tipo. Ambos tipos escenarios podrían resultar de eventos continuos que han sido determinados en el momento, pero las características particulares por más mínimos que sean ayudarán a determinarlo, no obstante, un escenario puede caer en varias categorías si cumplen con las características indicadas.

Para determinar si el escenario es más probable, más deseable o gobernable utilizamos una encuesta la cual se encuentra en el anexo A. Por medio de los resultados de esta encuesta y de acuerdo con el ranking de resultados se puede determinar el orden de prioridad, el orden de deseabilidad y el orden de gobernabilidad de cada escenario.

Tabla 10. Tipos de escenarios en prospectiva.

Fuente: (Ortega, 2014, págs. 145-146)

Escenarios	Descripción
Piloto automático	Es la continuación del presente. Resultado de modificaciones que generan pocos cambios en el futuro.
Tendencial	Es aquél que se ha previsto de acuerdo con la tendencia. Los cambios se dan según las predicciones.
Más probable	Es el escenario que tiene mayor probabilidad de darse. Se tiene una percepción de ocurrencia muy alta.
Más deseable	Es el escenario más aceptado por los expertos, ya que presenta una situación favorable u optimista.
Más gobernable	Se caracteriza por la percepción de control que se tiene sobre los <i>drivers</i> o la situación dada.
Escenario-meta	Es el escenario que cumple las características de ser más deseable, más probable y gobernable.

Una vez culminada esta etapa se contará con el escenario más relevante habiendo concluido el proceso prospectivo. No obstante, se puede ofrecer alguna recomendación frente a los escenarios futuros que el estudio ha obtenido, para dar una mayor claridad y explicación de los resultados de la investigación.

Capítulo 4: Aplicación metodológica y resultados

En este capítulo se describe todo el proceso prospectivo aplicado al sector de seguros al año 2030 utilizando la metodología del capítulo anterior. El fin es cumplir con el objetivo principal de la investigación. El capítulo tiene cinco partes, en la primera parte se recopila datos e información para iniciar la investigación, en la segunda parte se realiza la selección de *drivers*, en la tercera se realiza la encuesta Delphi a más de 35 expertos, y luego se construyen los escenarios de la investigación y por último se realiza la selección de los escenarios.

4.1. Recopilación de datos e información relevante

Para iniciar el proceso se realizó la revisión de trabajos en prospectivas en seguros. En la tabla 11, donde indican los principales y más relevantes.

Tabla 11. Trabajos de prospectiva para el sector de seguros.

Trabajo	Referencia
<i>Developing scenarios for then insurance industry</i>	(Cambridge Centre for Risk Studies, 2020)
<i>Navigating the rising tide of uncertainty</i>	(PWC, 2020)
<i>Data-driven insurance: ready for the next frontier?</i>	(Swiss Re, 2020)
<i>The impact of artificial intelligence on the (re)insurance sector</i>	(SCOR, 2018)
<i>Insurance 2025 Reducing risk in an uncertain future</i>	(IBM, 2017)
<i>Insurance 2030 Harnessing insurance for sustainable development</i>	(UNEP, 2015)
<i>Insurance 2020: Turning change into opportunity</i>	(PWC, 2012)
<i>Insurance 2020 & beyond: Necessity is the mother of reinvention</i>	(PWC, 2010)

4.2. Selección de *drivers*

Luego de obtener datos e información relevante para el análisis y la selección de *drivers*. Como se indica en la parte metodológica el criterio de corte utilizado es el de la “oferta y la demanda” y los subtemas asociados son los que se indica en la tabla 12.

Tabla 12. Temas de corte para la selección de Drivers.

Criterio de Corte	Subtemas Identificados
Oferta y demanda	La aseguradora como organización
	El mercado de seguros y la sociedad en conjunto

En la selección de los vértices para trabajarlos por cada tema entregado por los criterios de corte. Sobre el polígono para hacer el recorrido, realizando la interrogante *¿Qué drivers [vértice] generarán cambios en el futuro de [tema] en el Perú desde hoy hasta el año 2030?* Según, se indica en la metodología. Estos *drivers* son los siguientes:

1. Social
2. Político
3. Económico
4. Tecnológico
5. Medioambiental

Como se ve, no se ha considerado el vértice “Valores y actitudes” porque fue suficiente con cinco vértices para encontrar los drives necesarios para la investigación. El resultado de método de exploración del entorno que se encontró diez *drivers* por el vértice político, ocho *drivers* por el vértice económico, ocho *drivers* por el vértice social, ocho *drivers* por el vértice tecnológico, y por último seis *drivers* por el vértice medioambiental.

Polígono de la aseguradora como organización

El primer polígono que hará el recorrido es el que se muestra en la figura 15. Como se ha descrito en la metodología el procedimiento se inicia en un vértice. Para este caso se inicia en el vértice político realizando la pregunta asociada para encontrar los *drivers* en base a los datos recopilados.

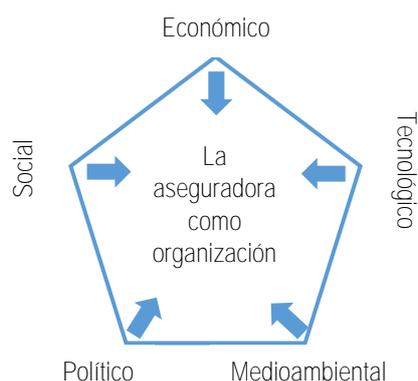


Figura 15. Polígono de la empresa como organización

Vértice político y la aseguradora como organización

El primer vértice es el Político para lo cual se hizo la siguiente pregunta: ¿Qué *drivers* políticos generarán cambios en el futuro de las aseguradoras en el Perú desde hoy hasta el año 2030? Los *drivers* encontrados se describen a continuación en la tabla 13.

Tabla 13. Vértice político y la aseguradora como organización.

Nombre <i>Driver</i>	Movimientos	Indicador
Desarrollo de programas en seguros	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se crean muchos programas que propicien el crecimiento de la penetración de seguros en las regiones de Perú. 2. Se crean pocos programas que propicien el crecimiento de la penetración de seguros en las regiones de Perú. 3. No se crean programas que propicien el crecimiento de la penetración de seguros en las regiones de Perú. 	Cantidad de programas en seguros

Legislación para el ingreso de aseguradoras internacionales	<ol style="list-style-type: none"> 1. La legislación permitirá el ingreso de aseguradoras internacionales. 2. La legislación no permitirá el ingreso de aseguradoras internacionales. 3. La legislación favorecerá el ingreso de nuevas aseguradoras internacionales. 4. La legislación obstaculizará el ingreso de aseguradoras internacionales. 	Cantidad de leyes aprobadas para regular el ingreso de aseguradoras
Reforma regulatoria para las aseguradoras en el Perú	<ol style="list-style-type: none"> 1. La reforma regulatoria no está diferenciada afectando la rentabilidad de las aseguradoras en crecimiento. 2. La reforma regulatoria está diferenciada beneficiando la rentabilidad de las aseguradoras en crecimiento. 3. La reforma regulatoria está diferenciada afectando la rentabilidad de las aseguradoras en crecimiento. 	Cantidad de leyes aprobadas en un año respecto a la reforma regulatoria de las aseguradoras
Régimen tributario para las aseguradoras en el Perú	<ol style="list-style-type: none"> 1. El régimen tributario que aportan las aseguradoras será mayor afectando la rentabilidad de las aseguradoras. 2. El régimen tributario que aportan las aseguradoras será mejorando la rentabilidad de las aseguradoras. 3. El régimen tributario que aportan las aseguradoras no sufrirá cambios. 	Porcentaje de impuestos respecto a las utilidades que paga las aseguradoras
Subsidios del gobierno del Perú para empresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se entregarán subsidios a las aseguradoras para mantener la estabilidad laboral. 2. No se entregarán subsidios a las aseguradoras para mantener la estabilidad laboral. 	Presupuesto de subsidios en soles para empresas

Vértice social y la aseguradora como organización

El segundo vértice Social fue el que se evaluó y se realizó la siguiente pregunta: ¿Qué *drivers* sociales generarán cambios en el futuro de las aseguradoras en el Perú desde hoy hasta el año 2030? Los *drivers* encontrados se describen a continuación en la tabla 14.

Tabla 14. Vértice social y la aseguradora como organización.

Nombre Driver	Movimientos	Indicador
Migración laboral en el Perú	<ol style="list-style-type: none"> Habrà una emigración significativa que generará escasez de trabajadores calificados en seguros. Habrà una emigración poco significativa no generará escasez de trabajadores calificados en seguros. Habrà una inmigración que generará un mercado laboral competitivo en seguros. 	Cantidad de inmigrantes
Comportamiento de los clientes peruanos	<ol style="list-style-type: none"> Los clientes buscan una relación directa con las aseguradoras sin recurrir a intermediarios. Los clientes buscan una relación a través de intermediarios de seguros. Los clientes buscan una buena relación con la atención en el sector de seguros ya sea por intermediarios o directamente con las aseguradoras. 	Índice de satisfacción de los clientes en productos de seguros
Responsabilidad social de las aseguradoras	<ol style="list-style-type: none"> Para las aseguradoras es prioridad realizar actividades para el mejoramiento social. Para las aseguradoras no es prioridad realizar actividades para el mejoramiento social. 	Cantidad de programas sociales realizadas por las aseguradoras

Vértice económico y la aseguradora como organización

Luego se continuó con el vértice económico y se respondió la siguiente pregunta: ¿Qué *drivers* económicos generarán cambios en el futuro de las aseguradoras en el Perú desde hoy hasta el año 2030? Los *drivers* encontrados se describen a continuación en la tabla 15.

Tabla 15. Vértice económico y la aseguradora como organización.

Nombre Driver	Movimientos	Indicador
Urbanización en el Perú	<ol style="list-style-type: none"> Crece la urbanización mejorando las ventas en seguros de riesgos generales. Crece la urbanización sin beneficiar las ventas en seguros de riesgos generales. Disminuirá la urbanización afectando las ventas en seguros de riesgos generales. 	Cantidad de proyectos urbanos

Mercado automotriz en el Perú	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecerá las ventas de autos mejorando las ventas en seguros vehiculares y accidentes. 2. Crecerá las ventas de autos sin beneficiar las ventas en seguros de vehiculares y accidentes. 3. Disminuirá las ventas de autos afectando las ventas en seguros de vehiculares y accidentes. 	Precio de los autos
Presión fiscal en el Perú	<ol style="list-style-type: none"> 1. La presión fiscal crecerá afectando la rentabilidad de las aseguradoras. 2. La presión fiscal disminuirá beneficiando la rentabilidad de las aseguradoras. 3. La presión fiscal se mantendrá beneficiando la rentabilidad de las aseguradoras. 4. La presión fiscal se mantendrá afectando la rentabilidad de las aseguradoras 	Índice de la presión fiscal
Beneficios del seguro social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se aumentará los beneficios del seguro social afectando las ventas de las aseguradoras. 2. Los beneficios del sector de seguro son insuficientes optando por seguros privados complementarios. 3. Los beneficios del sector de seguro no cambian por lo cual se optan por seguros privados complementarios. 4. Los beneficios del sector de seguro mejoran, pero se optan por seguros privados complementarios. 	Presupuesto asignado al seguro social

Vértice tecnológico y la aseguradora como organización

Para vértice tecnológico se realizó siguiente pregunta: ¿Qué *drivers* tecnológicos generarán cambios en el futuro de las aseguradoras en el Perú desde hoy hasta el año 2030? Los *drivers* encontrados se describen a continuación en la tabla 16.

Tabla 16. Vértice tecnológico y la aseguradora como organización.

Nombre <i>Driver</i>	Movimientos	Indicador
Investigación y desarrollo en las aseguradoras peruanas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las aseguradoras realizan actividades de investigación y desarrollo. 2. Las aseguradoras no realizan actividades de investigación y desarrollo. 3. Las aseguradoras no realizan actividades de investigación y desarrollo asociadas a otras entidades. 	Cantidad de patentes en seguros

Aplicaciones de software	<ol style="list-style-type: none"> 1. El desarrollo de nuevas aplicaciones de software beneficiará las ventas de seguros. 2. El desarrollo de nuevas aplicaciones de software afectará las ventas de seguros. 	Productos y servicios basados en aplicaciones de software
Inteligencia artificial en seguros	<ol style="list-style-type: none"> 1. La inteligencia artificial aplicada a seguros ofrecerá ventajas competitivas para analizar el riesgo. 2. La inteligencia artificial aplicada a seguros perjudicará al sector de seguros. 3. La inteligencia artificial aplicada a seguros no tendrá mayores ventajas competitivas para analizar el riesgo. 	Productos y servicios basados en inteligencia artificial
Análisis de datos e información en la nube	<ol style="list-style-type: none"> 1. El análisis de datos e información en la nube generará valor para el sector de seguros. 2. El análisis de datos e información en la nube no generará valor para el sector de seguros. 3. El análisis de datos e información en la nube no influenciará al sector de seguros. 	Cantidad de servicios contratados en la nube

Vértice medioambiental y la aseguradora como organización

El último vértice del polígono es el medioambiental y se respondió la siguiente pregunta: ¿Qué *drivers* medioambientales generarán cambios en el futuro de las aseguradoras en el Perú desde hoy hasta el año 2030? Los *drivers* encontrados se describen a continuación en la tabla 17.

Tabla 17. Vértice medioambiental y la aseguradora como organización.

Nombre <i>Driver</i>	Movimientos	Indicador
Gestión ambiental en las aseguradoras peruanas	<ol style="list-style-type: none"> 1. La gestión ambiental es prioritaria para las aseguradoras. 2. La gestión ambiental no es prioritaria para las aseguradoras. 	Certificaciones ambientales de las aseguradoras
Evolución de las enfermedades	<ol style="list-style-type: none"> 1. La evolución de enfermedades afectará la rentabilidad del sector de seguros. 2. La evolución de enfermedades no afectará la rentabilidad del sector de seguros. 	Porcentaje de la población enferma

Polígono del mercado de seguros y la sociedad en su conjunto

El segundo polígono que hará el recorrido es el que se muestra en la figura 16. Para este procedimiento también se inicia en el vértice político realizando la pregunta asociada a vértice y al mercado de seguros y la sociedad en su conjunto.

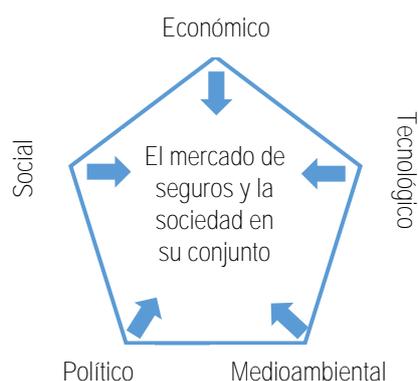


Figura 16. Polígono del mercado y la sociedad en su conjunto

Vértice político y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto

Se inicia con el vértice político y se responde la siguiente pregunta: ¿Qué *drivers* políticos generarán cambios en el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto en el Perú desde hoy hasta el año 2030? Los *drivers* encontrados se describen a continuación en la tabla 18.

Tabla 18. Vértice político y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto.

Nombre <i>Driver</i>	Movimientos	Indicador
Capacidad para cumplir las obligaciones de pago del Perú	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Perú tendrá la capacidad de cumplir con sus obligaciones de pago con amplitud fortaleciendo el mercado de seguros. 2. El Perú no tendrá la capacidad de cumplir con sus obligaciones de pago debilitando el mercado de seguros. 3. El Perú mantendrá la capacidad de cumplir con sus obligaciones de pago fortaleciendo el mercado de seguros. 	Índice de riesgo país

<p>Conflictos entre los países de Latinoamérica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecerá los conflictos entre los países de Latinoamérica afectando las ventas de las aseguradoras. 2. Los conflictos entre los países de Latinoamérica serán controlados, pero afectarán las ventas de las aseguradoras. 3. Los conflictos entre los países de Latinoamérica serán controlados manteniendo el margen de ventas de las aseguradoras. 4. No habrá conflictos entre los países de Latinoamérica. 	<p>Índice de riesgo político</p>
<p>Percepción de la corrupción</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecerá la percepción de corrupción en el Perú debilitando el mercado de seguros. 2. Disminuirá la percepción de corrupción en el Perú fortaleciendo el mercado de seguros. 3. Se mantendrá la percepción de corrupción en el Perú debilitando el mercado de seguros. 4. Se mantendrá la percepción de corrupción en el Perú fortaleciendo el mercado de seguros. 	<p>índice de percepción de la corrupción</p>
<p>Plan de gobierno del Perú</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los planes de gobierno tendrán un número mayor al promedio de propuestas para el desarrollo económico social del Perú favoreciendo al mercado de seguros. 2. Los planes de gobierno tienen un número menor al promedio de propuestas para el desarrollo económico social del Perú desfavoreciendo al mercado de seguros. 3. Los planes de gobierno tienen un número promedio de propuestas para el desarrollo económico social del Perú que no impulsan el mercado de seguros. 	<p>Cantidad de propuestas por plan de gobierno en el Perú</p>
<p>Transición de mandatarios en el gobierno peruano</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. La transición de mandatarios en el gobierno peruano se realizará de forma regular fortaleciendo la estabilidad de las aseguradoras. 2. La transición de mandatarios en el gobierno peruano se realizará de forma irregular afectando la estabilidad del sector de seguros. 3. La transición de mandatarios en el gobierno peruano se realizará de forma irregular sin afectar la estabilidad del sector de seguros. 	<p>Cantidad de elecciones presidenciales</p>

Vértice económico y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto

El segundo vértice es el económico y se responde la siguiente pregunta: ¿Qué *drivers* económicos generarán cambios en el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto en el Perú desde hoy hasta el año 2030? Los *drivers* encontrados se describen a continuación en la tabla 19.

Tabla 19. Vértice económico y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto.

Nombre <i>Driver</i>	Movimientos	Indicador
Dinámica del comercio internacional	<ol style="list-style-type: none"> Habrà una mayor cantidad de tratos internacionales para obtener recursos para seguros. No habrà tratados internacionales que favorezcan el sector de seguros. Habrà pocos tratados internacionales que favoreceràn el sector de seguros 	Cantidad de tratados internacionales
Competencia en el mercado de seguros en el Perú	<ol style="list-style-type: none"> Se tiene un monopolio en el mercado de seguros. Se tiene dos empresas que poseen todo el mercado de seguros. Se tiene tres o cuatro empresas que poseen todo el mercado de seguros. Se tiene cinco o más empresas que poseen todo el mercado de seguros. 	Market share de seguros
Ingreso familiar de los hogares peruanos	<ol style="list-style-type: none"> El ingreso familiar crecerà beneficiando las ventas de seguros. El ingreso familiar disminuirà afectando las ventas de seguros. El ingreso familiar se mantendrà beneficiando las ventas de seguros. El ingreso familiar se mantendrà afectando las ventas de seguros. 	Tasa de variaci3n del ingreso familiar
Comportamiento de la econ3mica en el Perú	<ol style="list-style-type: none"> Habrà un ambiente favorable para la inversi3n privada que fortalezca el sector de seguros. No habrà un ambiente favorable para la inversi3n privada que fortalezca el sector de seguros. Habrà un ambiente poco favorable para la inversi3n privada que fortalezca el sector de seguros. Habrà un ambiente poco favorable para la inversi3n privada que debilite el sector de seguros. 	Inversi3n privada en el sector de seguros

Vértice social y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto

El tercer vértice es el social y se realizó la siguiente pregunta: ¿Qué *drivers* sociales generarán cambios en el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto en el Perú desde hoy hasta el año 2030? Los *drivers* encontrados se describen a continuación en la tabla 20.

Tabla 20. Vértice social y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto.

Nombre <i>Driver</i>	Movimientos	Indicador
Conciencia del riesgo de la población peruana	<ol style="list-style-type: none"> 1. La opinión pública aceptará ampliamente la importancia de estar asegurado. 2. La opinión pública no acepta la importancia de estar asegurado. 3. La opinión pública en su mayoría no entiende la importancia de estar asegurado. 4. La opinión pública acepta moderadamente la importancia de estar asegurado. 	Índice de satisfacción en seguros
Variación demográfica de la población peruana	<ol style="list-style-type: none"> 1. La distribución demográfica de la población peruana cambiará. 2. La distribución demográfica de la población peruana no cambiará 	Índice demográfico
Percepción de inseguridad de la población peruana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentará la percepción de inseguridad de la población peruana. 2. Disminuirá la percepción de inseguridad de la población peruana. 3. No cambiará la percepción de inseguridad de la población peruana. 	Índice de delincuencia
Esperanza de vida de la población peruana	<ol style="list-style-type: none"> 1. La esperanza de vida de la población peruana aumentará, mejorando la rentabilidad de los seguros de vida. 2. La esperanza de vida de la población peruana es menor. 3. La esperanza de vida de la población peruana se mantiene. 	Índice de esperanza de vida
Variación de la población en el Perú	<ol style="list-style-type: none"> 1. La población peruana mantendrá la misma tasa de crecimiento. 2. La población peruana tendrá una mayor tasa de crecimiento. 3. La población peruana tendrá una menor tasa de crecimiento. 	Tasa de crecimiento de la población

Vértice tecnológico y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto

Para el vértice tecnológico se respondió la siguiente pregunta: ¿Qué *drivers* tecnológicos generarán cambios en el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto en el Perú desde hoy hasta el año 2030? Los *drivers* encontrados se describen a continuación en la tabla 21.

Tabla 21. Vértice tecnológico y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto.

Nombre <i>Driver</i>	Movimientos	Indicador
Ancho de banda disponible en los hogares peruanos	<ol style="list-style-type: none"> Los hogares peruanos tendrán disponible una mayor capacidad de ancho de banda para el uso del internet. Los hogares peruanos no tendrán disponible una mayor capacidad de ancho de banda para el uso del internet. Los hogares peruanos no podrán acceder con facilidad una mayor capacidad de ancho de banda. 	Cantidad de hogares con internet
Ingreso de equipos tecnológicos en el Perú	<ol style="list-style-type: none"> Ingresan nuevos equipos tecnológicos que aumentan la calidad de vida de las personas aumentando la rentabilidad de los seguros de vida. No hay nuevos equipos tecnológicos que aumentan la calidad de vida de las personas disminuyendo la rentabilidad de los seguros de vida. 	Importación de equipos tecnológicos en salud
Redes sociales tecnológicas	<ol style="list-style-type: none"> El uso de las redes sociales beneficiará las ventas del sector de seguros. El uso de las redes sociales afectará las ventas del sector de seguros. El uso de las redes sociales no influenciará en las ventas del sector de seguros. 	Uso de redes sociales en el Perú
Comercio electrónico	<ol style="list-style-type: none"> El comercio electrónico generará mayores ventas de seguros. El comercio electrónico afectará las ventas de seguros. El comercio electrónico mantendrá el mismo margen de ventas de seguros. 	Cantidad de ventas a través de internet

Vértice medioambiental y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto

El último vértice es el medioambiental para el cual se realizó la siguiente pregunta: ¿Qué *drivers* medioambientales generarán cambios en el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto en el Perú desde hoy hasta el año 2030? Los *drivers* encontrados se describen a continuación en la tabla 22.

Tabla 22. Vértice medioambiental y el mercado de seguros y la sociedad en su conjunto.

Nombre <i>Driver</i>	Movimientos	Indicador
Percepción de la población peruana sobre el cambio climático	<ol style="list-style-type: none"> 1. La mayoría de los peruanos tiene conciencia ambiental sobre el cambio climático y su influencia en la salud. 2. Una minoría de los peruanos tiene conciencia ambiental sobre el cambio climático y su influencia en la salud. 	Índice de percepción de riesgo ambiental
Ocurrencia de desastres naturales de gran magnitud en el Perú	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ocurrirá algún desastre natural de gran magnitud que afecte a la población peruana. Disminuyendo la rentabilidad de los seguros de vida. 2. No ocurrirá desastres naturales de gran magnitud que afecten a la población peruana. 	Cantidad de desastres naturales
Legislación ambiental en el Perú	<ol style="list-style-type: none"> 1. La legislación ambiental será más estricta afectando el sector de seguros. 2. La legislación ambiental será menos estricta beneficiando el sector de seguros. 3. La legislación ambiental estará acorde de los estándares internacionales beneficiando el sector de seguros. 4. La legislación ambiental estará acorde de los estándares internacionales afectando el sector de seguros. 	Cantidad de normas ambientales en el Perú
Contaminación ambiental	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentará la contaminación ambiental afectando el comportamiento de los consumidores en seguros. 2. Disminuye la contaminación ambiental afectando el comportamiento de los consumidores en seguros. 3. Aumentará la contaminación ambiental cambiando el comportamiento de los consumidores en seguros. 4. Disminuye la contaminación ambiental cambiando el comportamiento de los consumidores en seguros. 	Índice de contaminación ambiental

Luego de realizar los procedimientos para cada polígono y con cada vértice de interés se identifican 40 *drivers* para el estudio. Como hemos visto el análisis de cada *driver* vincula el vértice de interés con el subtema de criterio de corte, complementado con los movimientos asociados y sus indicadores. Según la literatura, es importante tener presente que un número aceptable de *drivers* por vértice, como se mencionó en el marco metodológico este debería ser entre cinco y diez, pero a pesar de la reducción un vértice y el análisis de por cada polígono permitió alcanzar el número aceptable de *drivers* para la investigación.

4.3. Rondas de la encuesta Delphi

Para la encuesta Delphi, se tomó un movimiento asociado a un *driver* el cual tenía que ser el más representativo este movimiento genera una aseveración la cual es la entrada como pregunta para saber cuál es la magnitud de importancia, experticia y periodo de ocurrencia en el anexo B, se tiene el resumen de resultados de la encuesta Delphi realiza por Google Formularios para la pregunta 1 donde se indican los tres aspectos. En este punto es relevante mencionar que los *drivers* seleccionados de acuerdo con al análisis de vértices realizado previamente en el punto anterior resultaron en 40 *drivers*, para asegurar la cantidad de respuesta de los expertos. Para esto se contactó a 72 profesionales que tienen o han tenido relación con el sector de seguros entre analistas, jefes de producto, subgerentes y gerentes de áreas de Tecnología, Planeamiento, Producto y Comercial. Para la primera ronda se obtuvo la respuesta de 39 participantes y la encuesta demoró entre 30 a 45 minutos.

Se resolvieron consultas particulares sobre el llenado, pero en su mayoría pudieron resolver sin problema las preguntas. Mientras que, para la segunda ronda de los 39 participantes, solo pudieron responder 21 esto se debió al tiempo que demandaba la primera ronda, el tiempo para completar la encuesta de la segunda ronda fue entre 15 a 25 min.

Tabla 23. Aseveraciones para la encuesta Delphi.

Vértice	Driver	Aseveración
Políticos	Capacidad para cumplir las obligaciones de pago del Perú	Al año 2030, el Perú mantendrá su capacidad de cumplir con sus obligaciones de pago fortaleciendo el mercado de seguros.
Políticos	Conflictos entre los países de Latinoamérica.	Al año 2030, los conflictos entre los países de Latinoamérica no tendrán gran magnitud por lo cual se mantendrán el margen de ventas de las aseguradoras.
Políticos	Desarrollo de programas en seguros	Al año 2030, en el Perú se crearán pocos programas que propicien el crecimiento de la penetración de seguros en todas las regiones.
Políticos	Legislación para el ingreso de aseguradoras internacionales	Al año 2030, la legislación favorecerá el ingreso de nuevas aseguradoras internacionales haciendo un mercado más competitivo.
Políticos	Percepción de la corrupción	Al año 2030, se mantendrá la percepción de corrupción en el Perú debilitando el mercado de seguros debido la desconfianza del consumidor.
Políticos	Plan de gobierno del Perú	Al año 2030, los planes de gobierno tendrán un número mayor al promedio de propuestas para el desarrollo económico social del Perú favoreciendo al mercado de seguros.
Políticos	Reforma regulatoria para las aseguradoras en el Perú	Al año 2030, la reforma regulatoria no estará diferenciada afectando la rentabilidad de las aseguradoras en crecimiento.
Políticos	Régimen tributario para las aseguradoras en el Perú	Al año 2030, el régimen tributario que aportan las aseguradoras será mayor afectando la rentabilidad de las aseguradoras.
Políticos	Subsidios del gobierno del Perú para empresas	Al año 2030, se entregarán subsidios que ayuden a las aseguradoras para mantener la estabilidad laboral.
Políticos	Transición de mandatarios en el gobierno peruano	Al año 2030, la transición de mandatarios en el gobierno peruano se realizará de forma irregular afectando la estabilidad del sector de seguros.
Medioambientales	Percepción de la población peruana sobre el cambio climático	Al año 2030, solo una minoría de los peruanos tendrá conciencia ambiental sobre el cambio climático y su influencia en la salud.
Medioambientales	Ocurrencia de desastres naturales de gran magnitud en el Perú	Al año 2030, ocurrirá algún desastre natural de gran magnitud afectando la rentabilidad de las aseguradoras.
Medioambientales	Gestión ambiental en las aseguradoras peruanas	Al año 2030, la gestión ambiental será poco prioritaria para las aseguradoras.
Medioambientales	Legislación ambiental en el Perú	Al año 2030, la legislación ambiental estará acorde de los estándares internacionales afectando el sector de seguros.
Medioambientales	Contaminación ambiental	Al año 2030, disminuirá la contaminación ambiental cambiando el comportamiento de los consumidores frente al riesgo beneficiando a las aseguradoras.

Medioambientales	Evolución de las enfermedades	Al año 2030, la evolución de las enfermedades afectará la rentabilidad de las aseguradoras.
Económicos	Dinámica del comercio internacional	Al año 2030, habrá pocos tratados internacionales que favorecerán al sector de seguros.
Económicos	Competencia en el mercado de seguros en el Perú	Al año 2030, se tendrá 5 o más empresas que poseen el mayor porcentaje del mercado asegurador.
Económicos	Ingreso familiar de los hogares peruanos	Al año 2030, el ingreso familiar crecerá beneficiando las ventas de seguros debido a su poder adquisitivo.
Económicos	Comportamiento de la económica en el Perú	Al año 2030, habrá un ambiente favorable para la inversión privada que fortaleza el sector de seguros
Económicos	Urbanización en el Perú	Al año 2030, crecerá la urbanización mejorando las ventas en seguros de riesgos generales.
Económicos	Mercado automotriz en el Perú	Al año 2030, disminuirá las ventas de autos afectando las ventas en seguros de vehiculares y accidentes.
Económicos	Presión fiscal en el Perú	Al año 2030, la presión fiscal crecerá afectando la rentabilidad de las aseguradoras.
Económicos	Beneficios del seguro social	Al año 2030, los beneficios del seguro de salud mejorarán, pero se optarán por seguros privados complementarios.
Sociales	Conciencia del riesgo de la población peruana	Al año 2030, la opinión pública aceptará moderadamente la importancia de estar asegurado.
Sociales	Variación demográfica de la población peruana	Al año 2030, la distribución demográfica de la población peruana no cambiará por lo tanto se mantiene el comportamiento del consumidor de seguros.
Sociales	Percepción de inseguridad de la población peruana	Al año 2030, no cambiará la percepción de inseguridad de la población peruana aumentando el interés de estar asegurado.
Sociales	Esperanza de vida de la población peruana	Al año 2030, la esperanza de vida de la población peruana será mayor mejorando la rentabilidad de los seguros de vida.
Sociales	Migración laboral en el Perú	Al año 2030, habrá una inmigración que generará un mercado laboral competitivo en el sector de seguros.
Sociales	Variación de la población en el Perú	Al año 2030, se mantendrá la tasa de crecimiento de la población peruana favoreciendo el fortalecimiento económico y por ende el sector de seguros.
Sociales	Comportamiento de los clientes peruanos	Al año 2030, los clientes buscan una relación directa con las aseguradoras sin recurrir a intermediarios.

Sociales	Responsabilidad social de las aseguradoras	Al año 2030, para las aseguradoras será prioritario realizar actividades para el mejoramiento social.
Tecnológicos	Ancho de banda disponible en los hogares peruanos	Al año 2030, los hogares peruanos podrán acceder con facilidad una mayor capacidad de ancho de banda para el uso de sus dispositivos con conectividad.
Tecnológicos	Investigación y desarrollo en las aseguradoras peruanas	Al año 2030, las aseguradoras realizarán actividades de investigación y desarrollo para crear productos que favorezcan la rentabilidad de los seguros.
Tecnológicos	Ingreso de equipos tecnológicos en el Perú	Al año 2030, ingresarán nuevos equipos tecnológicos que aumentarán la calidad de vida de las personas beneficiando la rentabilidad de los seguros de vida.
Tecnológicos	Redes sociales tecnológicas	Al año 2030, el uso de las redes sociales beneficiará las ventas del sector de seguros al ser usadas estratégicamente.
Tecnológicos	Aplicaciones de software	Al año 2030, se desarrollarán nuevas aplicaciones de software que benefician las ventas de seguros.
Tecnológicos	Inteligencia artificial en seguros	Al año 2030, la inteligencia artificial aplicada a seguros ofrecerá ventajas competitivas para el análisis de riesgo.
Tecnológicos	Comercio electrónico	Al año 2030, el comercio electrónico generará mayores ventas de seguros.
Tecnológicos	Análisis de datos e información en la nube	Al año 2030, el análisis de datos e información en la nube generará valor para el sector de seguros.

Luego de concluir las aseveraciones se procedió a realizar la encuesta en Google Formularios, en el Anexo A se muestra la pregunta 1 de la encuesta. Para esto se realizó una prueba piloto que contó de dos personas. Se encontraron detalles que se corrigieron y para algunos *drivers* se reformuló las aseveraciones, con estos cambios se procedió a enviar las encuesta a más de 70 personas a través de correos electrónico, Facebook y Whatsapp llegando a tener 39 respuestas, no obstante, se eliminó dos respuestas de reporte final debido a que la calidad del llenado de estas era poco confiable. Por lo tanto, se quedaron 37 respuestas, luego se realizó la depuración donde no hubo conceso de expertiz, además, tenía un numero participante que habían marcado “bajo”, descartando *drivers* políticos (5), económicos (2) y sociales (1). Se procedió a realizar los ajustes en Google Formularios para entregar la segunda ronda, la cual fue respondida por 21 participantes. Los resultados finales de las dos rondas de la encuesta Delphi se detallan en la tabla 24. Estos resultados también descartan *drivers* donde no se llegó a un conceso en la incertidumbre pues se considera que ya ocurrieron.

Tabla 24. Resultados de las rondas de la encuesta Delphi.

Vértice	Driver	Importancia			Dominio			Incertidumbre		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Ya ocurrió	2021-2030	Más allá del 2030
P1 Políticos	Capacidad para cumplir las obligaciones de pago del Perú	23	13	1	5	30	2	0	34	3
P2 Políticos	Desarrollo de programas en seguros	18	12	7	9	24	4	3	28	6
P3 Políticos	Legislación para el ingreso de aseguradoras internacionales	22	8	7	6	26	5	1	29	7
P4 Políticos	Percepción de la corrupción	22	13	2	12	23	2	8	22	7
P5 Políticos	Plan de gobierno del Perú	20	13	4	9	25	3	1	30	6
M1 Medioambientales	Percepción de la población peruana sobre el cambio climático	27	6	4	19	17	1	9	23	5
M2 Medioambientales	Ocurrencia de desastres naturales de gran magnitud en el Perú	29	5	3	13	17	7	6	25	6
M3 Medioambientales	Gestión ambiental en las aseguradoras peruanas	14	16	7	9	21	7	7	25	5
M4 Medioambientales	Legislación ambiental en el Perú	12	18	7	8	24	5	0	30	7
M5 Medioambientales	Contaminación ambiental	14	16	7	5	28	4	2	25	10
E1 Económicos	Competencia en el mercado de seguros en el Perú	26	8	3	12	23	2	9	25	3
E2 Económicos	Ingreso familiar de los hogares peruanos	23	10	4	12	24	1	2	27	8
E3 Económicos	Comportamiento de la económica en el Perú	23	11	3	7	25	5	2	30	5
E4 Económicos	Urbanización en el Perú	20	14	3	9	23	5	3	30	4
E5 Económicos	Mercado automotriz en el Perú	16	14	7	13	18	6	4	26	7
E6 Económicos	Beneficios del seguro social	28	9	0	10	22	5	4	28	5
S1 Sociales	Conciencia del riesgo de la población peruana	29	7	1	17	20	0	4	31	2
S2 Sociales	Variación demográfica de la población peruana	13	18	6	12	20	5	1	30	6
S3 Sociales	Percepción de inseguridad de la población peruana	21	14	2	13	20	4	7	27	3
S4 Sociales	Esperanza de vida de la población peruana	19	16	2	9	23	5	3	24	10

S5 Sociales	Variación de la población en el Perú	15	16	6	10	22	5	2	26	9
S6 Sociales	Comportamiento de los clientes peruanos	18	16	3	15	20	2	3	32	2
S7 Sociales	Responsabilidad social de las aseguradoras	21	13	3	15	16	6	7	26	4
T1 Tecnológicos	Ancho de banda disponible en los hogares peruanos	23	12	2	17	17	3	1	31	5
T2 Tecnológicos	Investigación y desarrollo en las aseguradoras peruanas	28	7	2	17	17	3	6	27	4
T3 Tecnológicos	Ingreso de equipos tecnológicos en el Perú	26	10	1	10	23	4	2	30	5
T4 Tecnológicos	Inteligencia artificial en seguros	31	6	0	18	17	2	5	30	2
T5 Tecnológicos	Comercio electrónico	32	5	0	24	13	0	9	27	1

4.4. Construcción de los escenarios futuros

Para la construcción de los escenarios, se procedió a realizar la clasificación de *drivers* con el método de los ejes de Schwartz, descritos en la figura 17, solo para el cuadrante III. La clasificación de los *drivers* se basa en la importancia e incertidumbre de cada uno, esto se realiza aplicando la regla de proporción sobre los resultados de la encuesta considerando un conceso sobre el 70% de los resultados. Por lo tanto, los *drivers* con mayor importancia, según los expertos, son aquellos que tienen un consenso igual o superior al 70%, como se describió en el marco metodológico, esto también se aplica para el criterio de más incierto donde si el conceso cae en el horizonte de tiempo y es igual o superior al 70% entonces es menos incierto caso contrario se considera más incierto.

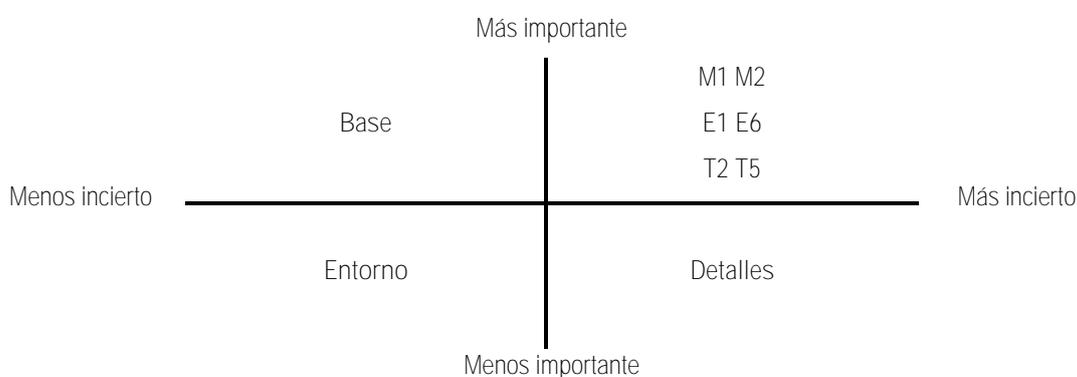


Figura 17. Drivers que cae en Diversidad

En el anexo D se muestra los resultados completos de los cuadrantes. Luego de realizar el plano de importancia e incertidumbre, podemos identificar, en el cuadrante III o Diversidad, los *drivers* que serán base para la construcción de escenarios. Una etapa previa para construir los escenarios es encontrar los ejes de incertidumbre para esto utilizaremos el método de análisis estructural para determinar la influencia dependencia. Como se muestra en tabla 25, la cual también sustenta figura 18 se han encontrado cinco relaciones de fuerte dependencia con valor cuatro.

Tabla 25. Matriz de influencia-dependencia de Drivers.

Vértice	Driver M1	Driver M2	Driver E1	Driver E6	Driver T2	Driver T5
Driver M1		4	0	0	1	0
Driver M2	0		0	0	0	0
Driver E1	2	1		4	1	1
Driver E6	2	0	1		0	0
Driver T2	4	1	2	1		1
Driver T5	1	1	4	0	4	

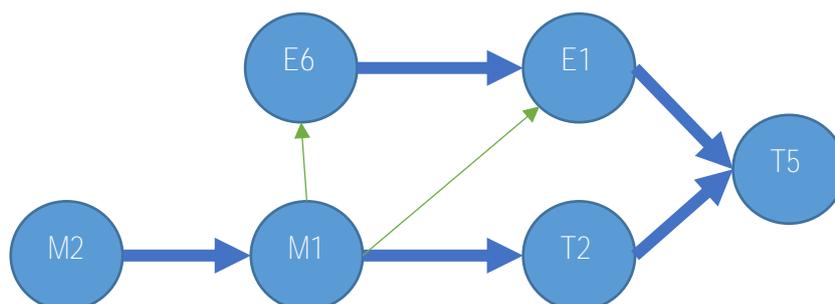


Figura 18. Estructura de un sistema de seis drivers

El resultado del análisis estructural da dos ejes de incertidumbre, el primero relaciona los *drivers* de beneficio del seguro social, la competencia en el mercado asegurador y el comercio electrónico el nombre del eje es “*condiciones en seguros*”, para explicar esto, podemos entender que los movimientos

asociados en la mejora del beneficio social dado por el sector público crea interés y conciencia de riesgo por ciudadanos peruanos por esto el mercado se torna competitivo y las aseguradoras deben mejorar sus productos y servicios ofreciendo mejores condiciones en seguros, por otra parte, los medios digitales de ventas son el primer canal comercial para captar clientes haciendo que sus productos y servicios sean digitales. Para el segundo relaciona los *drivers* sobre la ocurrencia de desastres naturales de gran magnitud, la percepción de la población peruana sobre los cambios climáticos, investigación y desarrollo de las aseguradoras peruanas, la combinación llega a convertirse en el eje “*investigación y desarrollo del sector asegurador frente al cambio climático*”, esto significa que la posibilidad o la probabilidad de que exista desastres naturales en el Perú, da un percepción clara a los peruanos de los cambios climáticos, no obstante, los movimientos que trae los cambios climáticos podrían cambiar la forma de vida adaptándose a nuevas formas de convivencia, por este motivo, las aseguradoras ven un opción en desde hoy realizar investigación y desarrollo para crear productos y servicios que estén a la altura de las necesidades de sus clientes.

Tabla 26. Ejes de incertidumbre y análisis de consistencia.

Escenarios	Condiciones en seguros	Investigación y desarrollo del sector asegurador frente al cambio climático	Análisis de consistencia
Escenario 1	<p>En el Perú los beneficios del seguro social han mejorado debido al fortalecimiento de la economía. Los peruanos optan por seguros complementarios debido a su poder adquisitivo. Por lo cual, el aumento de la demanda ha generado una alta competencia en el sector de seguros donde conviven más de 5 aseguradoras líderes cuyo canal de ventas con mayor demanda es el electrónico.</p>	<p>La mayoría de los peruanos tiene una percepción clara sobre cambios climáticos y la ocurrencia de desastres naturales, los cuales ya ocurrieron y es probable que vuelvan a ocurrir en cualquier momento. Por lo cual las aseguradoras invierten en investigación y desarrollo para crear productos y servicios que beneficien a la sociedad manteniendo márgenes de rentabilidad.</p>	Consistente

Escenario 2	<p>En el Perú los beneficios del seguro social han mejorado debido al fortalecimiento de la economía. Los peruanos optan por seguros complementarios debido a su poder adquisitivo. Por lo cual, el aumento de la demanda ha generado una alta competencia en el sector de seguro donde conviven más de 5 aseguradoras líderes cuyo canal de ventas con mayor demanda es el electrónico.</p>	<p>Una minoría de peruanos tiene una percepción sobre cambios climáticos y la ocurrencia de desastres naturales los cuales podrían ocurrir. Mientras que las aseguradoras no invierten en investigación y desarrollo para crear productos y servicios que beneficien a la sociedad y eviten pérdidas económicas a la empresa debido a esta percepción.</p>	No consistente
Escenario 3	<p>En el Perú los beneficios del seguro social no han cambiado, los peruanos no tienen interés en adquirir seguros complementarios, por lo cual, se ha generado una alta competencia en el sector de seguro frente a una demanda reducida donde conviven más de 5 aseguradoras líderes cuyo canal de ventas principal es el electrónico.</p>	<p>La mayoría de los peruanos tiene una percepción clara sobre cambios climáticos y la ocurrencia de desastres naturales, los cuales ya ocurrieron y es probable que vuelvan a ocurrir en cualquier momento. Por lo cual las aseguradoras invierten en investigación y desarrollo para crear productos y servicios que beneficien a la sociedad manteniendo márgenes de rentabilidad.</p>	Consistente
Escenario 4	<p>En el Perú los beneficios del seguro social no han cambiado, los peruanos no tienen interés en adquirir seguros complementarios, por lo cual, se ha generado una alta competencia en el sector de seguro frente a una demanda reducida donde conviven más de 5 aseguradoras líderes cuyo canal de ventas principal es el electrónico.</p>	<p>Una minoría de peruanos tiene una percepción sobre cambios climáticos y la ocurrencia de desastres naturales los cuales podrían ocurrir. Mientras que las aseguradoras no invierten en investigación y desarrollo para crear productos y servicios que beneficien a la sociedad y eviten pérdidas económicas a la empresa debido a esta percepción.</p>	Consistente

Luego de realizar en el análisis de consistencia como se detalló en la tabla 5, se indica los ejes en su versión optimista y pesimista el resultado de su consistencia, de los 4 escenarios posibles encontramos que los 4 son consistentes.

4.5. Determinación de escenarios futuros

En este último subcapítulo se realiza la combinación de los ejes y sus versiones para describir los 4 escenarios, además se realizó una encuesta (una muestra de la encuesta se encuentra en el anexo C) a 9 de los participantes para resolver que tipo de escenario es resultando en que el Escenario 1 es el más deseable, el Escenario 2 es el más probable y más el más gobernable. Como no se llegó a un consenso entre el escenario, igual se puede decir que el Escenario-meta es el Escenario 2.

Escenario 1: Todos desean estar asegurados

La estabilidad económica del Perú ha sido fortalecida y se ha priorizado el bienestar social a través de mejores beneficios del seguro de salud. En esta situación, los peruanos son más conscientes del riesgo y además tiene una percepción clara sobre las circunstancias climáticas y los desastres naturales que podrían ocurrir. Por lo cual, están interesados en seguros complementarios del sector privado, esto ha generado oportunidades de crecimiento para las aseguradoras donde más de cinco empresas lideran el mercado nacional descentralizando el Market Share. Las aseguradoras para generar ventajas competitivas han invertido en investigación y desarrollo para crear productos que estén acorde a la percepción de sus clientes y sean 100% digitales ya que su principal canal de ventas es el electrónico.

Escenario 2: Somos conscientes del riesgo, pero no de la probabilidad

Los beneficios del seguro social y el poder adquisitivo de los peruanos a formado una conciencia de riesgo generando interés por seguros complementarios del sector privado. Esto ha dado como resultado un mercado

competitivo para las aseguradoras cuya estrategia de ventas está enfocada en el comercio electrónico. La percepción de los cambios climáticos y de los desastres naturales es muy baja debido al buen momento que se vive. Mientras las aseguradoras están enfocadas en ganar mercado no ven la necesidad de invertir en áreas de investigación y desarrollo para crear nuevos productos que ayuden a mantener los márgenes de siniestralidad minimizando pérdidas económicas, esto debido a la demanda de productos que ya poseen.

Escenario 3: Nos preocupa el clima y no estamos seguros

Hay una alta competencia en el sector de seguros donde el liderazgo del mercado la comparten más de cinco empresas. Las estrategias están enfocadas en mantener clientes en vez de ganar nuevos, esto debido a la baja demanda de seguros privados que es ocasionada por falta de interés de estar asegurados a pesar de que los beneficios del seguro social no han cambiado. Pero, la mayoría de los peruanos tiene una clara percepción del riesgo ambiental y ha sido un tema relevante para las aseguradoras donde ven una oportunidad de crecimiento, por lo tanto, invierten en investigación y desarrollo para crear productos que de tranquilidad social frente a cambios climáticos y puedan manejar las pérdidas de siniestralidad.

Escenario 4: La competencia guiada por el desinterés

El seguro social de salud no ha tenido mejoras en los últimos años y los peruanos exigen cambios, pero no hay fuerte presión para que suceda pues solo una minoría tiene conciencia del riesgo y los daño que pueden causar eventos catastróficos como el cambio climático, por lo tanto, no tienen interés en optar por seguros complementarios del sector privado. La competencia entre aseguradoras es muy agresiva sobre todo por el canal digital por lo cual se apuesta por estrategias enfocadas en ventas para ganar mercado. Ven a la investigación y desarrollo como una alternativa, pero no invierten en ella pues están tranquilos con las áreas y recursos que cuentan para ejecutar sus estrategias.

5. Conclusiones

La investigación ha logrado mostrar un estudio descriptivo al identificar los desafíos que tendrá que enfrentar el sector asegurador en el Perú al año 2030 descritos en escenarios resultantes del proceso prospectivos. Es decir, la prospectiva estratégica en sector de seguros peruano entregó posibles escenarios que las aseguradoras evaluarán pues tendrán que enfrentar uno de ellos al año 2030. Cumpliendo así, el objetivo general del estudio sustentado en la teoría del proceso prospectivo que fue aplicado con la metodología propuesta. Esto ha sido un buen ejercicio académico con resultados confiables, tomando en consideración los ajustes que se realizaron para preparación y así tratando de disminuir la concurrencia de más escenarios resultantes, siendo fundamental la participación de los profesionales que realizaron la encuesta Delphi, los cuales están inmersos en el negocio de seguros y trabajan en áreas estratégicas enfocadas en mejorar y adaptarse al entorno competitivo.

Respecto a los objetivos específicos, el análisis de los vértices mediante el uso del polígono y entendiendo a la empresa como organización y, al mercado y sociedad en su conjunto, se logró determinar los *drivers* más relevantes y sus vértices asociados al sector de seguros, esto gracias a la recopilación de datos e información relevante que se dio en la revisión de trabajos en prospectiva. De acuerdo con esto, y junto al entendimiento de los expertos una vez realizada la encuesta Delphi se entregó escenarios relevantes para ser usados en el proceso de toma de decisiones. Es así como, los resultados de la investigación muestran cuatro desafíos que las aseguradoras deben tener en sus agendas, siendo: eventos del cambio climático como desastres naturales y efectos en el medioambiente, la percepción de la población frente al cambio climático, la competencia en el mercado asegurador y los beneficios de los seguros públicos y privados.

Además, la investigación también demostró que *drivers* pueden cambiar formar parte del futuro; y en realidad para algunos expertos esto ya está sucediendo, hablando del vértice tecnológico. Es evidente que la tecnología hoy

tiene un crecimiento exponencial y existe conciencia de ello, pero no se puede descartar del todo porque podría ser clave para futuros trabajos. También se entiende que hay dependencia tecnológica en los procesos de ventas entregadas por el comercio electrónico, trabajar en la conciencia de ello es importante, al igual que otras sociedades la nuestra tendrá que adaptarse y evolucionar frente a las innovaciones tecnológicas.

El escenario más probable nos muestra que los beneficios del seguro social que el gobierno maneja para el bienestar de todos los peruanos junto con el poder adquisitivo han hecho que cada persona investigue y se conozca más sobre la gestión del riesgo en la vida de cada uno esto no podría resultar así, pero la tendencia que se da hace ver que el grupo social cada día está más informado y entiendo aspectos que otros países han adoptado en su cultura. Por esto pueden optar a estar protegidos y forman el interés por seguros complementarios del sector privado. El mercado asegurador tiene variaciones en su demanda haciendo que el sector sea un mercado competitivo para las aseguradoras, y como ha mencionado la tecnología que, transformado los procesos, ahora se ejecutan estrategias de ventas enfocadas en el comercio electrónico. Por otra parte, la percepción de los cambios climáticos y de los desastres naturales se debería de interiorizar en el grupo como sociedad siendo este un tema importante para el futuro. Es así que las aseguradoras tendrán que enfrentar un mercado para ganar participación deberán evaluar si es momento de invertir en investigación y desarrollo para crear productos y servicios que le den ventaja competitiva, pero más importante aún que cuiden los márgenes de siniestralidad y aumenten la rentabilidad de la empresa, un equilibrio difícil de lograr y a pesar de que pueda ser natural que esto suceda ya que los expertos tienen esa percepción describirla y planificarla fortalece tal concepción.

Por lo tanto, la empresa aseguradora y sus líderes deberá adaptarse a enfrentar exigencia de sus clientes informados y aún más capacitados, enfrentar la percepción del cambio climático y la competencia en un mercado digital con el fin de mejorar la calidad de vida de todos. El resultado puede ser diferente, pero es irrefutable que los eventos sustentan la percepción del futuro que los expertos tienen, en otros trabajos se podría indicar que la tecnología va a revolucionar la

industria, pero no nos damos cuenta de que ya lo viene haciendo y vivimos con eso entonces pensar en nuevas tendencias que sumen a esa realidad fortalece la idea de que si nos preparamos todos estaremos bien.



6. Recomendaciones

Como se indicó en la aplicación metodológica para segar la encuesta Delphi debido a la complejidad se tomó solo 5 vértices y 40 *drivers* para futuros estudios es indispensable el presupuesto para aumentar la cantidad de *drivers* y poder realizar las encuestas sin mayor problema, pues una de las refutaciones que se tuvo mientras se completaba la encuesta era que estaba muy densa.

También es importante mencionar que hubo un tema que no se pudo profundizar, pero en el capítulo 1 se mencionó es respecto a la ciberseguridad, puede que en otros países con un mayor avance tecnológico esto sea algo con lo que enfrentan, se recomienda tomarlo en consideración para futuros trabajos pues podría ser clave para entrega un escenario más probable y deseable.

Otro punto importante para mencionar, está dado en la gestión del riesgo y su relación con la tecnología, sobre la gestión del riesgo, la cual no ha sido explicado con mayor detalle en el trabajo pero es un hecho inherente cuando se trata del sector asegurador; cada nuevo producto tecnológico día a día se involucra más en diferentes áreas de la vida personal, esto trae una necesidad de mejorar y gestionar el conocimiento, el tiempo y las actividades, es acá donde la relación con tecnología, pueden ayudar a gestionar tales aspectos sobre todo las que involucran decisiones, el riesgo de perder o ganar ya sea tiempo, bienes o salud, será prioridad para las personas por lo cual es importante también considerarlo para futuros trabajos.

7. Referencias bibliográficas

- Akerlof, G., & Shiller, R. (2009). *Animal Spirits*. Obtenido de getAbstract compressed knowledge: <https://www.economist.com/media/pdf/animal-spirits-akerloff-e.pdf>
- Albarrán, I. (2007). *La actividad aseguradora: importancia, revisión e integración de conceptos fundamentales*. Madrid: Universidad Complutense Madrid.
- Ansoff, H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Delaware: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Ansoff, H., Declerck, R., & Hayes, R. (1990). From strategic planning to strategic management. *Strategische Unternehmensplanung*, 110-147.
- Apac, J. (2017). *Gestión empresarial y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas del distrito de Huanuco*. Tesis de Pregrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Huanuco.
- APESSEG. (17 de Enero de 2019). *Una breve historia de los seguros*. Obtenido de <https://www.apeseg.org.pe/2019/01/una-breve-historia-de-los-seguros/>
- Arroyo, R. (2012). *Habilidades gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencias y actitudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Barua, A., & Ghosh, P. (2017). Factor specificity and wage inequality in a developing economy: The role of technology and trade in Indian manufacturing. *International Review of Economics & Finance*, 77-90.
- Becker, P. (2002). *Corporate foresight in Europe: A first overview*. Bruselas: European Commission.
- Betancourt, J. (2002). *Gestión estratégica: Navegando hacia el cuarto paradigma*. Porlamar: TG Red Ediciones.
- Blanco, E. (2010). Objetivos claros. Clave del éxito en la gestión empresarial. *Debates IESA*, 15.

- BN Americas. (2018). *Reporte de seguros en Perú*. Lima: Apeseg.
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico. *Espacios*, 20-34.
- Cambridge Centre for Risk Studies. (2020). *Developing scenarios for the insurance industry*. Obtenido de https://lighthillrisknetwork.org/wp-content/uploads/Insurance_DevelopingScenarios.pdf
- Chandler, A. (2003). *Strategy and structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Concepción, C. (2007). La planificación estratégica como herramienta. *ACIMED*.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 152-181.
- Davara, F. (2015). Planificación estratégica e inteligencia económica. *Cuadernos de estrategia*, 189-229.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Naucalpan de Juárez: Pearson.
- Díaz, M., & Ospina, M. (2014). Prospectiva 2019 - 2023 para Mipymes dedicadas al desarrollo de software por encargo en Colombia. *El Hombre y la Máquina*, 75-91.
- Ducker, P. (2007). *The practice of management. The classic Drucker collection*. New York: Routledge.
- Eizmendi, C., Paiva, M., & Volkmer, A. (2016). Prospección de escenarios relacionados a la construcción de los puertos uruguayos en la región de la Laguna Merín. *Journal of Transport Literature*.
- Equilibrium. (2018). *Análisis del sistema asegurador peruano*. Lima: Equilibrium Clasificadora de Riesgos .

- FCAC. (2011). *Understanding insurance basics*. Obtenido de <https://claremutual.com/wp-content/uploads/understanding-insurance-basics.pdf>
- Fernández, M. (2017). Prospectiva en la toma de decisiones dentro de un escenario crítico: crimen organizado global. *Vectores de investigación*, 121-196.
- Fernández, N. (2006). *Política, planeamiento y gestión de la educación. Modelos de simulación en Argentina*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- Forigua, L. (2018). *Construcción de escenarios prospectivos aplicados a la planificación estratégica territorial: Una alternativa para el manejo de la incertidumbre en la toma de decisiones*. Tesis de Magister, Universidad Nacional de la Plata, La Plata.
- Frax, E., & Mantilla, J. (1996). Los seguros en España: 1830–1934. *Revista de Historia Económica*, 183--203.
- Georghiou, L., Cassingena, J., Keenen, M., Miles, I., & Popper, R. (2010). *Manual de prospectiva tecnológica. Conceptos y práctica*. Ciudad de México: Flacso México.
- Godet, M., & Durance, P. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Paris: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- Gopinath, G. (2019). *The world economy: Synchronized slowdown, precarious Outlook*. Obtenido de IMFBlog: <https://blogs.imf.org/2019/10/15/the-world-economy-synchronized-slowdown-precarious-outlook/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGRAW-HILL.
- IBM. (24 de Marzo de 2017). *Insurance 2025: Reducing risk in an uncertain future*. Obtenido de <https://www.ibm.com/blogs/nordic-msp/insurance-2025-reducing-risk-uncertain-future/>
- Instituto de Investigación El Pacífico. (2004). *Dirección y gestión financiera: Estrategias empresariales*. Lima.

- Irvine, J., & Martin, B. (1984). *Foresight in science: Picking the winners*. Londres.
- Ivan, P., Dušan, C., & Tatjana, P. (2015). *Role of insurance companies in financial market*. Obtenido de <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-9739/2015/2217-97391502094P.pdf>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The execution premium*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Lam, H., Yeoh, B., Lam, S., & Chen, W. (2018). Analysis on the performance of technology companies with Z-score model. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*, 633-639.
- Lana, R. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Visión de Futuro*.
- Marcial, E., & Grumbach, C. (2008). *Cenários prospectivos: Como construir um futuro melhor*. Río de Janeiro: FGV Editora.
- Martin, B. (1955). Foresight in Science and Technology. *Technology Analysis and Strategic Management*, 139-168.
- Ministerio de Economía y Planificación de Cuba. (26 de Mayo de 2003). Resolución 276/2003: Indicaciones generales sobre la planificación empresarial. La Habana, Cuba.
- Mora, L., Duran, M., & Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Revista científica dominio de las ciencias*, 511-520.
- Network Foresight for Regional Development. (2001). *A proactical guide to regional foresight*. Sevilla: IPTS.
- Ortega, F. (2014). *Prospectiva Empresarial: Manual de corporate foresight para América Latina*. Lima: Universidad de Lima.
- Pozo, J., Martins, M., & Rodríguez, Z. (2014). La lógica de la planificación empresarial y de la productividad del trabajo. *Economía y Desarrollo*, 122-137.

- Prieto, E. (1974). Las entidades de seguros como intermediarios financieros. *Revista española de financiación y contabilidad*, 107-114.
- Prieto, J. (2011). *Gestión estratégica organizacional: guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Puebla, P. (2014). *La prospectiva como herramienta de gestión. Su aplicación en el sector hídrico*. Tesis de Magister, Universidad Nacional de General Sarmiento, Mendoza.
- PWC. (2010). *Insurance 2020 & beyond: Necessity is the mother of reinvention*. Londres: PWC.
- PWC. (Enero de 2012). *Insurance 2020: Turning change into opportunity*. Obtenido de <https://www.pwc.com/gx/en/insurance/pdf/insurance-2020-turning-change-into-opportunity.pdf>
- PWC. (2020). *23rd Annual Global CEO Survey*. Obtenido de www.ceosurvey.pwc: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2020/reports/pwc-23rd-global-ceo-survey.pdf>
- Real Academia Española. (12 de Diciembre de 2020). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://www.rae.es/drae2001/futuro>
- Rivera, Y. (2018). *Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva para identificar oportunidades y amenazas a la producción y exportación de productos peruanos de sacha inchi*. Tesis de Magister, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima.
- Rodríguez, J. (2000). La prospectiva y la política de innovación: Herramientas estratégicas clave para la competitividad. *Economía Industrial*, 91-100.
- Rodríguez, J. (2001). Introducción a la prospectiva metodologías, fases y explotación de resultados. *Economía Industrial*, 13-20.
- Romo, G., & Márquez, E. (2014). Gestión estratégica vs. análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de educación superior. *Pensamiento y Gestión*.

- Rubio, D. (2012). *Diseño de un modelo metodológico para la fase de prospectiva en los estudios de ordenamiento territorial y su aplicación a algunos casos centroamericanos*. Tesis de Doctorado, Universidad Politécnica de Madrid, Madrid.
- SCOR. (Marzo de 2018). *The impact of artificial intelligence on the (re)insurance sector*. Obtenido de https://www.scor.com/sites/default/files/focus_scor-artificial_intelligence.pdf
- Sierra, W., Nair, Á., & Sierra, E. (2017). Plan prospectivo de ciencia, tecnología e innovación. Construcción social participativa y visión compartida del futuro de la Universidad de La Guajira. *Sotavento MBA*, 68-78.
- Swiss Re. (Enero de 2020). *Sigma Data-driven insurance: ready for the next frontier?* Obtenido de https://www.swissre.com/dam/jcr:430c9b00-09ee-448f-8307-0ca484a2ad96/sigma1_2020_en.pdf
- Tortella, G. (2015). El verdadero antecedente del seguro como lo conocemos hoy está en la Europa Mediterránea en la baja Edad Media y reviste la forma de seguro marítimo. (R. Actuarios, Entrevistador)
- UNDP. (5 de Febrero de 2018). *Foresight manual: Empowered futures for the 2030 agenda*. Obtenido de <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/capacity-building/global-centre-for-public-service-excellence/ForesightManual2018.html>
- UNEP. (2015). *Insurance 2030 harnessing insurance for sustainable development*. Nairobi: UNEP.
- Wojtyla, K. (2019). *Sociología de Karol Wojtyla: La civilización del amor*. Caligrama.
- Zhang, X., Majid, S., & Foo, S. (2010). Environmental scanning: An application of information literacy skills at the workplace. *Journal of Information Science*, 719-732.

8. Anexos

Anexo A. Encuesta en Google Formularios: Pregunta 1

Encuesta de Prospectiva en Seguros

Instrucciones:

El cuestionario cuenta con 6 secciones: Político, Económico, Social, Ambiental y Tecnológico.

Para cada pregunta hay 3 respuestas: Importancia, Conocimiento del Tema y Periodo de ocurrencia

- La importancia indica si es importante para usted la situación futura.
- El conocimiento indica cuan informado estás de la situación futura.
- El periodo de ocurrencia indica cuando cree usted que ocurrirá la situación futura.

*Obligatorio

Nombre y Apellido *

Tu respuesta

Puesto de trabajo actual *

Tu respuesta

[Siguiente](#) Página 1 de 41

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido: [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios

Encuesta de Prospectiva en Seguros

*Obligatorio

Drivers Políticos

Pregunta 1

1. Al año 2030, el Perú mantendrá su capacidad de cumplir con sus obligaciones de pago fortaleciendo el mercado de seguros. *

	Alta	Media	Baja
¿Es importante?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.1 Respecto a la pregunta. *

	Alta	Media	Baja
¿Conoce el tema?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

1.2 Respecto a la pregunta. Periodo de ocurrencia. *

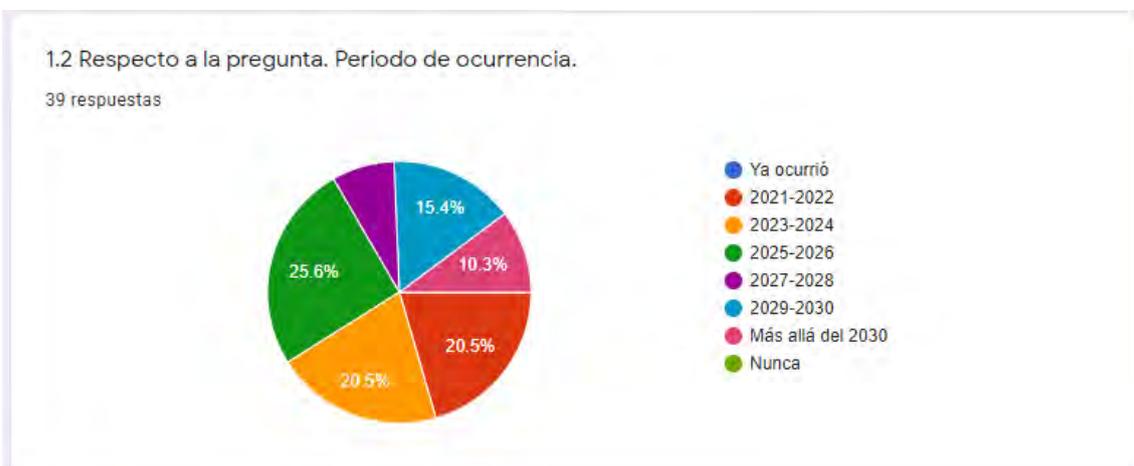
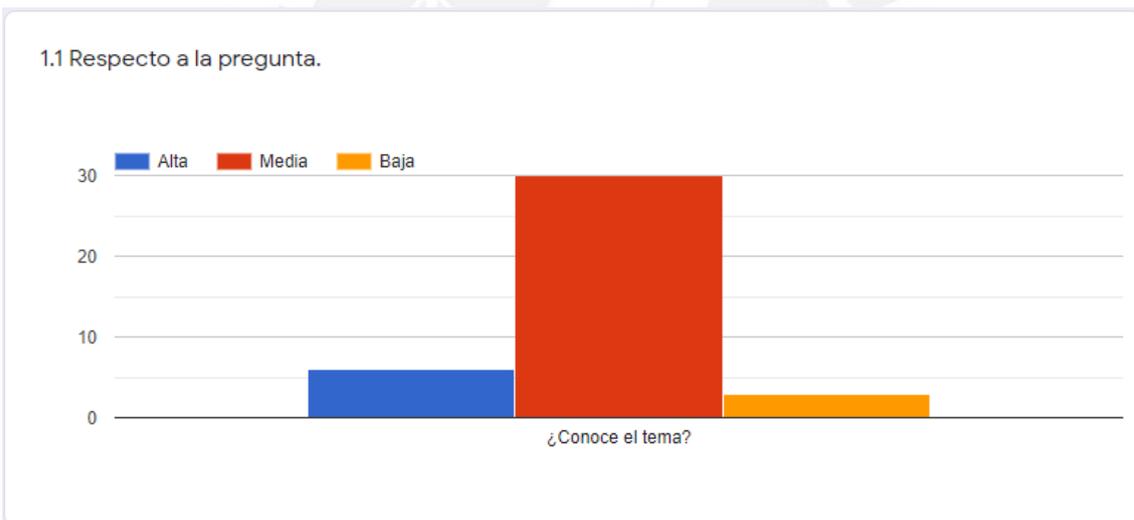
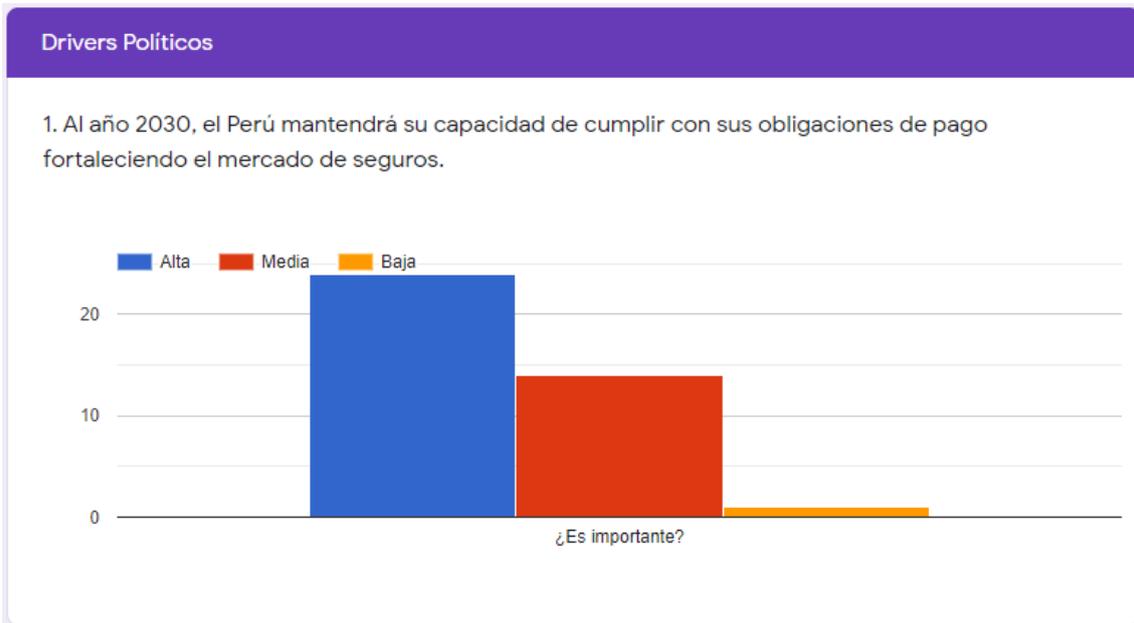
Elegir ▼

Atrás

Siguiente

Página 2 de 41

Anexo B. Resumen de respuestas en Google Formularios: Pregunta 1



Desafíos del sector asegurador en el Perú al año 2030

Descripción de los escenarios

Usted deberá leer los cada uno de los escenarios y entender cual es el más probable de ocurrir, el más deseable y el más gobernable (que se pueda controlar).

Escenarios

Escenario 1: Todos desean estar asegurados

La estabilidad económica del Perú ha sido fortalecida y se ha priorizado el bienestar social a través de mejores beneficios del seguro de salud. En esta situación, los peruanos son más conscientes del riesgo y además tiene una percepción clara sobre las circunstancias climáticas y los desastres naturales que podrían ocurrir. Por lo cual, están interesados en seguros complementarios del sector privado, esto ha generado oportunidades de crecimiento para las aseguradoras donde más de 5 empresas lideran el mercado nacional descentralizando el Market Share. Las aseguradoras para generar ventajas competitivas han invertido en investigación y desarrollo para crear productos que estén acorde a la percepción de sus clientes y sean 100% digitales ya que su principal canal de ventas es el electrónico.

Escenario 2: Somos conscientes del riesgo pero no de la probabilidad

Los beneficios del seguro social y el poder adquisitivo de los peruanos ha formado una conciencia de riesgo generando interés por seguros complementarios del sector privado. Esto ha dado como resultado un mercado competitivo para las aseguradoras cuya estrategia de ventas está enfocada en el comercio electrónico. La percepción de los cambios climáticos y de los desastres naturales es muy baja debido al buen momento que se vive. Mientras las aseguradoras están enfocadas en ganar mercado no ven la necesidad de invertir en áreas de investigación y desarrollo para crear nuevos productos que ayuden a mantener los márgenes de siniestralidad minimizando pérdidas económicas, esto debido a la demanda de productos que ya poseen.

Escenario 3: Nos preocupa el clima y no estamos seguros

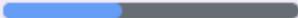
Hay una alta competencia en el sector de seguros donde el liderazgo del mercado la comparten más de 5 empresas. Las estrategias están enfocadas en mantener clientes en vez de ganar nuevos, esto debido a la baja demanda de seguros privados que es ocasionada por falta de interés de estar asegurados a pesar de que los beneficios del seguro social no han cambiado. Pero, la mayoría de peruanos tiene una clara percepción del riesgo ambiental y ha sido un tema relevante para las aseguradoras donde ven una oportunidad de crecimiento, por lo tanto, invierten en investigación y desarrollo para crear productos que de tranquilidad social frente a cambios climáticos y puedan manejar las pérdidas de siniestralidad.

Escenario 4: La competencia guiada por el desinterés

El seguro social de salud no ha tenido mejoras en los últimos años y los peruanos exigen cambios, pero no hay fuerte presión para que suceda pues solo una minoría tiene conciencia del riesgo y los daños que pueden causar eventos catastróficos como el cambio climático, por lo tanto, no tienen interés en optar por seguros complementarios del sector privado. La competencia entre aseguradoras es muy agresiva sobre todo por el canal digital por lo cual se apuesta por estrategias enfocadas en ventas para ganar mercado. Ven a la investigación y desarrollo como una alternativa pero no invierten en ella pues están tranquilos con las áreas y recursos que cuentan para ejecutar sus estrategias.

[Atrás](#)

[Siguiente](#)

 Página 2 de 5

Desafíos del sector asegurador en el Perú al año 2030

Probabilidad

Ranking de probabilidad de los escenarios (1 es el escenario más probable 4 es el escenario menos probable).

Todos desean ser asegurados

Elegir

Somos concientes del riesgo pero no de la probabilidad

Elegir

Nos preocupa el clima y no estamos seguros

Elegir

La competencia guiada por el desinterés

Elegir

Atrás

Siguiente

Página 3 de 5

Anexo D. Tabla de resultados de ejes de Schwartz

Vértice	Driver	Importancia			Dominio			Incertidumbre			Más importante	Más Incierto	Cuadrantes
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Ya ocurrió	2021-2030	Más allá del 2030			
Políticos	Capacidad para cumplir las obligaciones de pago del Perú	23	13	1	5	30	2	0	34	3	NO	NO	CUADRANTE I
Políticos	Desarrollo de programas en seguros	18	12	7	9	24	4	3	28	6	NO	OK	CUADRANTE IV
Políticos	Legislación para el ingreso de aseguradoras internacionales	22	8	7	6	26	5	1	29	7	NO	OK	CUADRANTE IV
Políticos	Percepción de la corrupción	22	13	2	12	23	2	8	22	7	NO	OK	CUADRANTE IV
Políticos	Plan de gobierno del Perú	20	13	4	9	25	3	1	30	6	NO	NO	CUADRANTE I

Medioambientales	Percepción de la población peruana sobre el cambio climático	27	6	4	19	17	1	9	23	5	OK	OK	CUADRANTE III
Medioambientales	Ocurrencia de desastres naturales de gran magnitud en el Perú	29	5	3	13	17	7	6	25	6	OK	OK	CUADRANTE III
Medioambientales	Gestión ambiental en las aseguradoras peruanas	14	16	7	9	21	7	7	25	5	NO	OK	CUADRANTE IV
Medioambientales	Legislación ambiental en el Perú	12	18	7	8	24	5	0	30	7	NO	NO	CUADRANTE I
Medioambientales	Contaminación ambiental	14	16	7	5	28	4	2	25	10	NO	OK	CUADRANTE IV
Económicos	Competencia en el mercado de seguros en el Perú	26	8	3	12	23	2	9	25	3	OK	OK	CUADRANTE III
Económicos	Ingreso familiar de los hogares peruanos	23	10	4	12	24	1	2	27	8	NO	OK	CUADRANTE IV
Económicos	Comportamiento de la económica en el Perú	23	11	3	7	25	5	2	30	5	NO	NO	CUADRANTE I

Económicos	Urbanización en el Perú	20	14	3	9	23	5	3	30	4	NO	NO	CUADRANTE I
Económicos	Mercado automotriz en el Perú	16	14	7	13	18	6	4	26	7	NO	OK	CUADRANTE IV
Económicos	Beneficios del seguro social	28	9	0	10	22	5	4	28	5	OK	OK	CUADRANTE III
Sociales	Conciencia del riesgo de la población peruana	29	7	1	17	20	0	4	31	2	OK	NO	CUADRANTE II
Sociales	Variación demográfica de la población peruana	13	18	6	12	20	5	1	30	6	NO	NO	CUADRANTE I
Sociales	Percepción de inseguridad de la población peruana	21	14	2	13	20	4	7	27	3	NO	OK	CUADRANTE IV
Sociales	Esperanza de vida de la población peruana	19	16	2	9	23	5	3	24	10	NO	OK	CUADRANTE IV
Sociales	Variación de la población en el Perú	15	16	6	10	22	5	2	26	9	NO	OK	CUADRANTE IV

Sociales	Comportamiento de los clientes peruanos	18	16	3	15	20	2	3	32	2	NO	NO	CUADRANTE I
Sociales	Responsabilidad social de las aseguradoras	21	13	3	15	16	6	7	26	4	NO	OK	CUADRANTE IV
Tecnológicos	Ancho de banda disponible en los hogares peruanos	23	12	2	17	17	3	1	31	5	NO	NO	CUADRANTE I
Tecnológicos	Investigación y desarrollo en las aseguradoras peruanas	28	7	2	17	17	3	6	27	4	OK	OK	CUADRANTE III
Tecnológicos	Ingreso de equipos tecnológicos en el Perú	26	10	1	10	23	4	2	30	5	OK	NO	CUADRANTE II
Tecnológicos	Inteligencia artificial en seguros	31	6	0	18	17	2	5	30	2	OK	NO	CUADRANTE II
Tecnológicos	Comercio electrónico	32	5	0	24	13	0	9	27	1	OK	OK	CUADRANTE III