

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



TESIS

PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

TÍTULO:

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA RÍMAC SEGUROS

DESARROLLADA Y SUSTENTADA POR:

**JULIO CÉSAR ALVITES MUÑOZ
CÉSAR AUGUSTO ESQUIVEL PORRAS
ERICK RODOLFO SLOCOVICH SALCEDO**

ASESOR:

ALFREDO GRAHAM ROJAS

LIMA. FEBRERO 2005

REFLEXIÓN



"Las empresas que prosperarán y superarán a sus competidores durante las siguientes dos décadas serán aquellas capaces de mantenerse, estratégicamente, un paso adelante de sus adversarios, no las que se abran camino operacionalmente a la fuerza."

Michel Robert

DEDICATORIA



A nuestras adoradas esposas Jessy, Milagros y Karim
amados hijos Diego, José y Sergio
y queridos padres Simón y Mary; Juan y María; Alejandro y Sergia

INDICE GENERAL

REFLEXIÓN.....	ii
DEDICATORIA	iii
INDICE GENERAL.....	iv
INDICE DE FIGURAS	xii
INDICE DE TABLAS	xvi
AGRADECIMIENTO	xix
RESUMEN EJECUTIVO	xx
CAPITULO I INTRODUCCIÓN	1
1.1. Objetivo	2
1.1.1. Oportunidad de negocios a investigar	2
1.1.2. Objetivo General	2
1.1.3. Objetivos Específicos.....	3
1.2. Alcance.....	4
1.3. Limitaciones.....	4
1.4. Base Legal.....	4
1.5. Marco Teórico.....	6
CAPITULO II SITUACIÓN.....	10
2.1. Descripción general de los seguros	11
2.2. La actividad de una compañía de seguros.....	12
2.3. Situación actual de Rímac Seguros	14
2.4. Estructura actual de Rímac Seguros	17
2.5. Visualización de cambios en Rímac Seguros	18
CAPÍTULO III.- VISION, MISIÓN Y VALORES	20
3.1. Visión actual	22
3.2. Misión actual.....	23
3.3. Valores	23
3.4. Código de Ética	24
3.5. Evaluación.....	24

4.CAPÍTULO IV.- EVALUACIÓN EXTERNA Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	26
4.1. Auditoria externa	27
4.2. El mercado mundial de Seguros	27
4.3. Organización <i>On Demand</i> para empresas de seguros	31
4.3.1. Distribución	35
4.3.2. Desarrollo comercial	36
4.3.3. Infraestructura.....	36
4.3.4. Gerencia de riesgo y finanzas.....	36
4.3.5. Operaciones	36
4.3.6. Procesamiento	36
4.3.7. La aplicación del modelo <i>on demand</i>	36
4.4. El Mercado de Seguros en Latinoamérica	39
4.4.1. Argentina	42
4.4.2. Brasil.....	44
4.4.3. México	45
4.4.4. Chile	47
4.4.5. Colombia.....	48
4.5. El Mercado de Seguros en el Perú	50
4.6. Relación del Sistema de Seguros con el Sistema Privado de Pensiones	51
4.7. Potencial de Crecimiento	53
4.8. Tendencias de Consumo	54
4.8.1. Futuro de la distribución en las empresas de seguros	57
4.9. Mercados.....	57
4.10. Inversiones	59
4.11. Análisis de aspectos que influyen en el sector de seguros	64
4.11.1. Factores Políticos y Gubernamentales	64
4.11.2. Factores Económicos	67
4.11.3. Factores Sociales, culturales, demográficas y ambientales	70
4.11.4. Factores Tecnológicos	76
4.11.5. Factores Ecológicos	78
4.12. Marco legal a escala nacional e internacional.....	79
4.13. Análisis estructural de la industria de seguros	79
4.14. El Producto	81

4.14.1. Corredores de seguros o agentes libres.....	83
4.14.2. Fuerza de ventas propia o asesores de seguros propios.....	83
4.14.3. Ventas Worksite	85
4.14.4. Canal no tradicional.....	85
4.14.5. Ventas en la Web.....	85
4.15. La Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	88
4.15.1. Amenazas	88
4.15.2. Oportunidades.....	90
4.15.3. Conclusiones al análisis de la Matriz EFE	93
4.16. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	96
4.16.1. Competidores.....	96
4.16.2. Proveedores.....	99
4.16.3. Clientes	102
4.16.4. Amenaza de nuevos ingresos	104
4.16.5. Productos sustitutos	105
4.16.6. Conclusiones al análisis de las cinco fuerzas en la industria de seguros en el Perú	108
4.17. La Matriz del Perfil competitivo	112
4.17.1. Sobre los competidores de la Compañía Rímac Seguros.....	112
4.17.2. Sustento en la determinación de los Factores Claves de Éxito.....	113
4.17.3. Conclusiones de la Matriz de Perfil Competitivo.....	116
5. CAPITULO V - EVALUACIÓN INTERNA	118
5.1. Breve historia de la empresa	119
5.1.1. Producción y ventas.....	119
5.1.2. Criterios técnicos de los seguros de vida	120
5.1.3. Los productos de seguros de vida	128
5.2. Estructura Organizacional.....	133
5.2.1. División de negocios Riesgos Generales y vehículos	133
5.2.2. División de negocios Salud y Vida	134
5.2.3. Gerencia Servicio al cliente.....	136
5.2.4. Gerencia de Desarrollo Organizacional.....	137
5.2.5. Gerencia Comercial de Negocios empresariales.....	138

5.2.6. Gerencia Comercial de negocios personales	139
5.3. La Cultura en Rímac Seguros.....	140
5.4. Certificaciones Internacionales	141
5.5. El área administrativa	141
5.6. Recursos Humanos	143
5.7. Marketing para el mercado nacional e internacional	145
5.8. Operaciones y producción	156
5.9. Finanzas y contabilidad	159
5.10. Informática.....	162
5.11. Tecnología, Investigación y desarrollo	165
5.12. Componentes de la Cadena de Valor de Rímac Seguros	166
5.12.1. Marketing	167
5.12.2. Gestión del Producto	167
5.12.3. Captación de Clientes / Venta de Pólizas	168
5.12.4. Suscripción de Pólizas	168
5.12.5. Administración de la Póliza	169
5.12.6. Gestión de Provisiones.....	169
5.12.7. Gestión de Reclamos	169
5.13. Procesos de la empresa basados en la cadena de valor	170
5.13.1. Proceso de Venta.....	170
5.13.2. Siniestros	171
5.13.3. Gestión de cobranza	172
5.13.4. Fidelización de cliente	172
5.13.5. Procesos de dispersión del riesgo.....	173
5.13.6. Definición de Factores Clave y sus respectivos indicadores.....	173
5.14. Ventajas diferenciales.....	175
5.15. La matriz de la evaluación de los factores internos.....	175
5.15.1. Sustento en la determinación de los Factores de la Matriz.....	176
5.15.2. Conclusiones a la Matriz de Evaluación de Factores Internos	179
5.16. La fuerza impulsora	181
5.16.1. Estrategia impulsada por el producto / servicio	182
5.16.2. Estrategia impulsada por la Tecnología.....	182
5.16.3. Estrategia impulsada por el método de distribución.....	182

5.16.4.	Estrategia impulsada por el método de ventas y mercadeo	185
5.16.5.	Estrategia impulsada por el Cliente	185
5.16.6.	Estrategia impulsada por la categoría de mercado.....	185
5.16.7.	Concepto de negocio	187
5.16.8.	Áreas de excelencia	188
6	CAPITULO VI.- OBJETIVOS A LARGO PLAZO	190
6.1.	Objetivo de Largo Plazo N° 1	192
6.2.	Objetivo de Largo Plazo N° 2.....	193
6.3.	Objetivo de Largo Plazo N° 3.....	194
6.4.	Objetivo de Largo Plazo N° 4.....	195
6.5.	Objetivo de Largo Plazo N° 5.....	195
	ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	197
7.1.	Matriz de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	198
7.1.1.	Desarrollo de mercados	198
7.1.2.	Desarrollo de productos	199
7.1.3.	Penetración de Mercados	199
7.2.	Sustentación de las Estrategias resultantes de la Matriz FODA	201
7.2.1.	Desarrollo de mercados	201
7.2.2.	Desarrollo de productos	204
7.2.3.	Penetración de Mercados	206
7.3.	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.	206
7.4.	Sustento en la determinación de los Factores de la Matriz	206
7.4.1.	Factores de Ventaja Competitiva	206
7.4.2.	Factores de Fortaleza Financiera.....	209
7.4.3.	Factores de Fortaleza Operativa y Financiera de la Industria.....	210
7.4.4.	Factores de Estabilidad del Entorno.....	213
7.4.5.	Detalle la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción	215
7.4.6.	Conclusiones de la Matriz PEYEA	215
7.5.	Matriz del Grupo de Consultoría de Boston	216
7.5.1.	Definición de la Posición Relativa en el Mercado	216
7.5.2.	Definición de la Tasa de Crecimiento	218
7.5.3.	Conclusiones de la Matriz BCG	222

7.6. Matriz Interna y Externa (IE)	224
7.6.1. Conclusiones de la Matriz IE	225
7.7. Matriz de la Gran Estrategia (GE)	225
7.7.1. Conclusiones de la Matriz GE	226
7.7.2. Selección de las Estrategias Resultantes	226
7.8. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (CPE)	227
7.9. Criterios de Rumelt para evaluar estrategias	229
7.9.1. Conclusiones luego de la aplicación de los Criterios de Rumelt para evaluar estrategias	231
7.10. Alineamiento entre objetivos de largo plazo y estrategias	231
7.11. Conclusiones	233
 CAPITULO VIII.- IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS	 237
8.1. Visión propuesta	239
8.1.1. Concepto de negocio	239
8.2. Misión propuesta	239
8.3. Objetivos de corto plazo	240
8.4. Medidas de desempeño	246
8.5. Políticas	247
8.5.1. Políticas de Servicio al cliente	248
8.5.2. Políticas de Ventas	248
8.5.3. Políticas de Desarrollo Comercial	249
8.6. Asignación de recursos para la implementación	249
8.7. Aspectos relacionados con organización	250
8.7.1. Plan de cultura organizacional e identificación del personal	251
8.7.2. Estructura organizacional	253
8.8. Aspectos relacionados con desarrollo de productos y mercados	254
8.8.1. Visión	254
8.8.2. León	255
8.8.3. Lince	255
8.8.4. Caballo	255
8.8.5. Desarrollo del mercado	258
8.8.6. Desarrollo del Producto	260

8.9. Aspectos Financieros	261
Costos y Precios.....	261
8.9.1. Presupuesto para la implementación de la propuesta de valor	262
8.10. Evaluación de la generación de valor	264
9. CAPITULO IX.- REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS.....	270
9.1. Naturaleza de la evaluación de las estrategias	271
9.2. Plan de evaluación.	272
9.2.1. Análisis de costo beneficio	272
Análisis Campo de Fuerza. (Force Field Analysis).....	272
9.2.2. Pronóstico de Flujo de caja y análisis de punto de equilibrio.....	278
9.2.3. Análisis de riesgo y plan de contingencia.....	279
9.3. Determinar el impacto.....	279
9.3.1. Como se espera que los accionistas, propietarios de Rímac Seguros, encuentren el presente Plan Estratégico	280
9.3.2. Efectos que tendrá el presente Planeamiento Estratégico en los empleados.....	282
9.3.3. La mejora de la eficiencia	282
9.3.4. La percepción de los clientes de Rímac Seguros con respecto a la compañía	282
9.3.5. Impacto en la relación con los proveedores de Rímac Seguros	283
10. CAPITULO X.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	284
10.1. Tendencias Futuras del mercado de seguros en el Perú bajo el esquema de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter	285
10.1.1. Competidores.....	285
10.1.2. Poder negociador de los proveedores	287
10.1.3. Poder Negociador de los Clientes	287
10.1.4. Amenaza de nuevos ingresos	288
10.1.5. Productos sustitutos	288
10.2. Conclusiones	291
10.3. Recomendaciones	293
GLOSARIOS.....	296

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE SEGUROS	297
GLOSARIO DE INDICADORES.....	300
GLOSARIO GENERAL	304
BIBLIOGRAFIA	305
APENDICES	311
APENDICE I GENERALIDADES SOBRE LA INDUSTRIA DE SEGUROS ...	312
APENDICE II ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES, IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y CRITERIOS QUE EVALÚAN PARA LA CONTRATACIÓN DE LOS SEGUROS DE VIDA	328
APENDICE III ANALISIS DE RESULTADOS Y PRUEBA DE HIPOTESIS ...	355



INDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1 Modelo integral de la dirección estratégica.....	8
Figura N° 2.1 Codificación CIU para compañías de seguros.....	14
Figura N° 2.2 Evolución de la de la participación en el mercado de seguros peruano (primas).....	15
Figura N° 2.3 Evolución de la participación en el mercado de seguros peruano (porcentual).....	16
Figura N° 2.4 Organigrama general de la compañía	17
Figura N° 4.1 Cuota de mercado en la industria de seguros	29
Figura N° 4.2 Consumo de seguros a nivel mundial.....	29
Figura N° 4.3 Crecimiento porcentual de los seguros en el mundo	30
Figura N° 4.4 Evolución de la empresa a una empresa <i>on demand</i>	32
Figura N° 4.5 Modelo tradicional de organización de empresas de seguros ...	33
Figura N° 4.6 Propuesta de estructura por componentes para una empresa de seguros	34
Figura N° 4.7 Modelo de organización <i>On Demand</i>	37
Figura N° 4.8 Distribución de las primas de seguros en América Latina	40
Figura N° 4.9 Volumen total de primas en América latina año 2003.....	41
Figura N° 4.10 Primas de seguro en América Latina y el Caribe - 2003.....	42
Figura N° 4.11 Distribución de primas en el mercado Argentino - 2002	44
Figura N° 4.12 Distribución de primas en el mercado Brasileño - 2002.....	45
Figura N° 4.13 Distribución de primas en el mercado Mexicano - 2002	46
Figura N° 4.14 Distribución de primas en el mercado Chileno - 2002.....	48
Figura N° 4.15 Distribución de primas en el mercado Colombiano - 2002.....	49
Figura N° 4.16 Primas de seguros vinculados al Sistema Privado de pensiones	52
Figura N° 4.17 Crecimiento de las primas de seguros en el Perú	53
Figura N° 4.18 Índices De Rentabilidad del Sistema Asegurador Peruano	54
Figura N° 4.19 Distribución de primas en el mercado Peruano – 2002	55
Figura N° 4.20 Evolución de Primas en riesgos de vida - Perú	56
Figura N° 4.21 Mapa de estilos de vida en Lima Metropolitana.....	59
Figura N° 4.22 Composición del portafolio de inversiones	60

Figura N° 4.23 Estructura de portafolio de inversiones - Seguros de Riesgos Generales	61
Figura N° 4.24 Estructura de portafolio de inversiones - Seguros de Vida	62
Figura N° 4.25 Inversión de industrias del sector financiero 09/2004	63
Figura N° 4.26 Estructura del portafolio de clientes en el mercado asegurador peruano.....	66
Figura N° 4.27 PBI per cápita vs primas per cápita	69
Figura N° 4.28 Evolución de la Pirámide de Edades en el Perú (2000 – 2025)	71
Figura N° 4.29 Evolución de la pirámide de edades en EE.UU. (2000 – 2025)	72
Figura N° 4.30 Estilos de vida de los peruanos y de los limeños.....	76
Figura N° 4.31 Tendencia de la concentración del mercado de seguros en el Perú	81
Figura N° 4.32 Interés del mercado en futuros servicios y transacciones en línea	87
Figura N° 4.33 indicadores de uso y retención por medio de recaudo en pólizas de vida individual	88
Figura N° 4.34 Indicadores de riesgo para países emergentes	92
Figura N° 4.35 Datos de fidelidad de clientes.....	103
Figura N° 4.36 Comparación de rendimiento de seguros y ahorros	108
Figura N° 4.37 Las 5 Fuerzas de Porter en la industria de Seguros en el Perú	111
Figura N° 4.38 Factores críticos que evalúan los clientes potenciales de seguros	113
Figura N° 5.1 Evolución de los gastos administrativos sobre las ventas	120
Figura N° 5.2 Relación de la Utilidad neta con las ventas	121
Figura N° 5.3 Evolución del resultado técnico	121
Figura N° 5.4 Datos de la siniestralidad retenida.....	122
Figura N° 5.5 Evolución de la siniestralidad total.....	122
Figura N° 5.6 Índice de manejo administrativo	123
Figura N° 5.7 Índice de agenciamiento	124
Figura N° 5.8 Organización de la División Riesgos Generales y Vehículos....	134
Figura N° 5.9 Organización de la División de negocios de Salud y Vida	135
Figura N° 5.10 Organización de la unidad de negocio vida	135

Figura N° 5.11 Organización de la División Servicio al cliente.....	136
Figura N° 5.12 Organización de la División Contraloría.....	137
Figura N° 5.13 Organización de la división Desarrollo Organizacional	138
Figura N° 5.14 Organización de la división Comercial negocios Empresariales	139
Figura N° 5.15 Organización de la división Comercial negocios personales ..	140
Figura N° 5.16 Pilares del negocio para Rímac Seguros.....	143
Figura N° 5.17 Distribución del presupuesto de remuneraciones	144
Figura N° 5.18 Responsabilidades en la fidelización de clientes	146
Figura N° 5.19 Participación de mercado de Rímac Seguros vs. PPS - PV ...	147
Figura N° 5.20 Primas por línea de negocio en Rímac Seguros.....	148
Figura N° 5.21 Composición de clientes de vida individual	148
Figura N° 5.22 Qué compañía tiene los gestores más... ..	150
Figura N° 5.23 Producción de seguros por canal de venta Julio 2004.....	151
Figura N° 5.24 Demanda potencial de seguros en Lima metropolitana	152
Figura N° 5.25 Intención de adquirir seguro de vida por tipo de empleo	153
Figura N° 5.26 Factores clave evaluados por el cliente de Rímac.....	154
Figura N° 5.27 Primera empresa en la mente de los entrevistados – Octubre 2004.....	155
Figura N° 5.28 Matriz de posicionamiento de las aseguradoras en la memoria de los clientes	156
Figura N° 5.29 Red de agencias de Rímac Seguros	157
Figura N° 5.30 Relación de la utilidad neta con los activos (ROA)	159
Figura N° 5.31 Relación de la utilidad neta de la utilidad neta con el patrimonio (ROE).....	160
Figura N° 5.32 Evolución del período de cobranza	160
Figura N° 5.33 Evolución de servicios basados en Web	164
Figura N° 5.34 Cadena de valor de Rímac Seguros.....	170
Figura N° 5.35 Recordación de la marca – Julio 2003	178
Figura N° 5.36 Siniestralidad retenida anualizada.....	179
Figura N° 5.37 Áreas estratégicas de toda corporación	184
Figura N° 5.38 La potencia de la estrategia impulsada por el tipo de mercado	186

Figura N° 5.39 Rímac Seguros impulsada por la necesidad en el mercado ...	187
Figura N° 6.1 La respuesta de Rímac al esquema de las cinco fuerzas	192
Figura N° 7.1 Evolución del Índice de lealtad para Rímac y Pacífico.....	208
Figura N° 7.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción.....	215
Figura N° 7.3 Detalle de la Matriz BCG	221
Figura N° 7.4 Matriz de la Gran Estrategia	225
Figura N° 8.1 Jerarquía de objetivos para OLP 1	241
Figura N° 8.2 Jerarquía de objetivos para OLP 2	242
Figura N° 8.3 Jerarquía de objetivos para OLP 3	243
Figura N° 8.4 Jerarquía de objetivos para OLP 4	244
Figura N° 8.5 Jerarquía de objetivos para OLP 5	245
Figura N° 8.6 Pasos del desarrollo de productos / canales	257
Figura N° 9.1 Ejemplo del análisis de campo de fuerza para la mejora de fábrica con nuevo equipo de manufactura.....	273
Figura N° 9.2 Análisis de campo de fuerza para la División de Seguros de Vida de Rímac Seguros	274
Figura N° 10.1 Tendencias Futuras del mercado bajo el esquema de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	290
Figura N° 10.2 Comparación de atractividad de mercado de seguros presente y futuro.....	290

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 4.1 Segmentación del mercado de Lima Metropolitana	58
Tabla N° 4.2 Población de Lima y Callao 1995 - 2000	72
Tabla N° 4.3 Distribución de la población peruana por estado civil y cargas familiares	73
Tabla N° 4.4 Población económicamente activa en el Perú 1995 - 2015	73
Tabla N° 4.5 Población económicamente activa por rangos de edad en el Perú	73
Tabla N°4.6 Los estilos de vida en el Perú.....	74
Tabla N° 4.7 Distribución geográfica de la población de Lima.....	75
Tabla N° 4.8 Distribución de la población en Lima y Callao según el tipo de trabajo.....	76
Tabla N°4.9 Empresas de Seguros Autorizadas a Operar por Ramos	80
Tabla N° 4.10 Mapa de productos de Vida Individual - oferta nacional.....	84
Tabla N° 4.11 Generación de primas por canales de distribución en América Latina.....	86
Tabla N° 4.12 Distribución del mercado de seguros en el Perú 2004.....	96
Tabla N°4.13 la Matriz de Evaluación de Factores Externas (EFE).....	97
Tabla N°4.14 Proveedores por categoría	99
Tabla N°4.15 Comisiones cobradas por las entidades recaudadoras.....	101
Tabla N°4.16 Tasas de Interés promedio en moneda extranjera.....	106
Tabla N°4.17 Tasas de interés efectivas en los productos de vida con ahorro	107
Tabla N°4.18 Matriz de perfil competitivo	117
Tabla N° 5.1 Componentes del precio del seguro de vida.....	125
Tabla N° 5.2 Valores actuales que rigen los criterios técnicos en los seguros de vida en Rímac Seguros.....	126
Tabla N° 5.3 Criterios técnicos para el cálculo de las reservas de los seguros de vida	128
Tabla N° 5.4 Productos de vida y su problemática	129
Tabla N° 5.5 Productos de vida y su problemática (continuación).....	130
Tabla N° 5.6 Productos de seguros de vida actualmente ofrecidos por Rímac Seguros a personas	131

Tabla N° 5.7 Productos de seguros de vida actualmente ofrecidos por Rímac Seguros a Empresas.....	132
Tabla N° 5.8 Factores clave de la cadena de valor de Rímac Seguros	173
Tabla N° 5.9 Valorización de procesos con factores clave	174
Tabla N° 5.10 Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	180
Tabla N° 6.1 Proyección de crecimiento en primas	195
Tabla N°7.1 Matriz FODA	200
Tabla N°7.2 Factores de ventaja competitiva	209
Tabla N°7.3 Factores de fortaleza financiera	210
Tabla N°7.4 Potencial de utilidades por industria	211
Tabla N°7.5 Indicador de solvencia para empresas de seguros a nivel mundial	212
Tabla N°7.6 Indicador de solvencia para empresas de seguros a nivel nacional	212
Tabla N°7.7 Factores de fortaleza de la industria.....	213
Tabla N°7.8 Factores de estabilidad del entorno.....	214
Tabla N°7.9 Posición relativa en el mercado de las rentas de jubilación	217
Tabla N°7.10 Posición relativa en el mercado de Vida en grupo	217
Tabla N°7.11 Posición relativa en el mercado de vida individual.....	217
Tabla N°7.12 Posición relativa en el mercado de seguros previsionales	218
Tabla N°7.13 Tasa de crecimiento de Vida en grupo	219
Tabla N°7.14 Tasa de crecimiento de rentas de jubilación	219
Tabla N°7.15 Tasa de crecimiento de vida individual	220
Tabla N°7.16 Tasa de crecimiento de seguros previsionales	220
Tabla N°7.17 Tabulación de la matriz BCG	222
Tabla N°7.18 Matriz Interna y Externa	224
Tabla N° 7.19 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica.....	227
Tabla N° 7.20 Selección de estrategias según criterio de RUMELT	230
Tabla N° 7.21 Alineamiento de estrategias a Objetivos de largo plazo.....	234
Tabla N°7.22 Aporte de estrategias a los OLP	235
Tabla N° 8.1 Establecimiento de medidas de desempeño por áreas 1.....	246
Tabla N°8.2 Establecimiento de medidas de desempeño por áreas 2.....	247
Tabla N° 8.3 Enfoque estratégico para la toma de segmentos.....	254

Tabla N° 8.4 Proyección de la población en Lima - 2005	258
Tabla N° 8.5 Estimación de la demanda potencial	259
Tabla N° 8.6 Segmentos de clientes y % de participación en el mercado potencial	259
Tabla N° 8.7 Estimación de costos para implementación	263
Tabla N° 8.8 Parámetros utilizados para evaluar la generación de valor	265
Tabla N° 8.9 Flujos para la determinación del valor sin plan estratégico	266
Tabla N° 8.10 Flujos para la determinación del valor con aplicación de plan estratégico	267
Tabla N° 8.11 Costo promedio ponderado del costo de capital	268
Tabla N° 8.12 Generación de valor	268
Tabla N° 8.13 Sensibilidad y Manejabilidad de los manejadores de valor	269
Tabla N° 9.1 Relación de accionistas de Rímac Seguros con porcentajes de participación superior al 5%	280
Tabla N° 9.2 Miembros del directorio de Rímac Seguros	281

AGRADECIMIENTO



A nuestro Asesor Alfredo Graham, a nuestros maestros en CENTRUM y a las personas que en Rímac Seguros nos brindaron la información necesaria para desarrollar la tesis

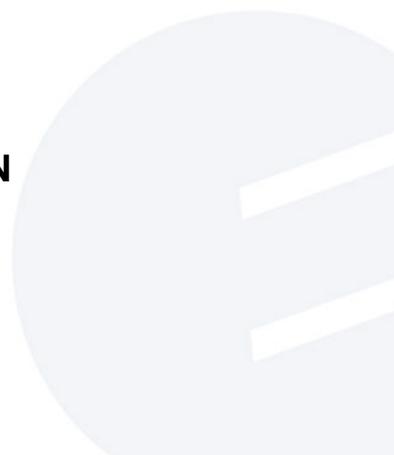
RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo desarrolla una propuesta de valor en el ámbito del mercado de seguros de vida para ser implementada en Rímac Seguros, permitiendo asegurar a la empresa la sostenibilidad de su liderazgo a través del incremento de su participación en el mercado y la fidelización de sus clientes.

Las condiciones en las que se desarrolla la industria de seguros en el mundo y en el Perú en particular, como la séptima en volumen de primas a nivel latinoamericano ofrece un mercado reducido bajo las condiciones tradicionales de comercialización; en estas condiciones la propuesta de valor que se desarrolla se sustenta en la formulación de la estrategia sobre la base de un **concepto de negocio** diferenciador el cual se desarrollará impulsando y priorizando recursos para las áreas de excelencia que el concepto de negocio requiere (Investigación y desarrollo y Fidelización) para atender un mercado de clientes personas bajo una perspectiva innovadora. En complemento, se desarrolla la **definición del mercado** mediante el análisis de los clientes y la identificación de necesidades que se logrará impulsando estrategias que desarrollen los factores críticos de éxito.



CAPITULO I
INTRODUCCIÓN



1.1. Objetivo

La presente tesis; “PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA RÍMAC SEGUROS” es una propuesta de valor realizado para la empresa Rímac Seguros (cuya actividad económica principal, se desarrolla en la industria aseguradora del mercado nacional) con orientación a los seguros de vida.

Los resultados de esta propuesta se sustentan en el análisis de la información recopilada dentro del marco teórico del proceso de planeamiento estratégico, descrito en el acápite 1.5.

1.1.1. Oportunidad de negocios a investigar

La venta de seguros de vida en segmentos del mercado que no son atendidos debidamente por las compañías de seguros, entre ellas, Rímac Seguros, El aprovechamiento de esta oportunidad se sustenta en la adecuación de la organización y el desarrollo de las áreas de excelencia claves para que la empresa pueda desarrollar productos, servicios de atención y de fidelización a clientes en base a la identificación de necesidades, generando de esta manera una oferta de productos, que otorgue a Rímac Seguros la oportunidad de consolidar su liderazgo en el mercado.

1.1.2. Objetivo General

El objetivo general del presente trabajo es explorar la oportunidad de negocios para Rímac Seguros, bajo la perspectiva metodológica de la

administración estratégica en sus etapas de formulación, implementación y evaluación, que ofrezca a la compañía la oportunidad de alcanzar los objetivos estratégicos planteados.

1.1.3. Objetivos Específicos

Plantear estrategias para la compañía Rímac Seguros identificando las necesidades que no son cubiertas actualmente, proponiendo una oferta de productos para que los diferentes segmentos de clientes prefieran la oferta de Rímac Seguros en la línea de productos de seguros de Vida.

Desarrollar, en el marco del planeamiento estratégico para Rímac Seguros, propuestas que conduzcan a consolidar la posición de la compañía Rímac Seguros a partir del crecimiento en el rubro de Seguros de Vida, mediante el conocimiento de las necesidades existentes en el mercado y la aplicación de principios de calidad en el servicio necesarios para desarrollar la fidelización y satisfacción de los clientes en consonancia con los objetivos planteados por el directorio de Rímac Seguros así como sus declaraciones de visión y misión a nivel corporativo.

Proponer un marco general para la implementación de indicadores de gestión para la evaluación de las estrategias propuestas que conduzcan a concretar la propuesta de valor, basándose todo ello en la formulación de una nueva visión, misión, objetivos y políticas para Rímac Seguros.

1.2. Alcance

La elaboración del presente planeamiento estratégico, de manera general a la compañía Rímac Seguros, específicamente su división de seguros de vida y a las líneas de productos que administra, considerando como competidores, a Pacífico Grupo Asegurador y al resto de las compañías de seguros que operan en el rubro en función a su participación en el mercado nacional

En consecuencia, para efectos de análisis nivel macro, se tomará en cuenta la información de Rímac Seguros a nivel compañía lo cual incluye un breve análisis del entorno en el cual se desarrolla.

1.3. Limitaciones

Sin pretender restar méritos al desarrollo de la presente tesis se mencionan a continuación las condiciones que limitaron su elaboración:

- El acceso a información confidencial de Rímac Seguros
- Acceso limitado de información del las empresas de seguros en el Perú
- La investigación de mercado desarrollada con alcance poco profundo por limitaciones económicas

1.4. Base Legal

La actividad económica de todas las empresas que operan en el sector financiero en el mercado peruano incluida la industria de los seguros, se encuentra regulada y supervisada según el texto concordado de la ley general del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la

Superintendencia de Banca y Seguros - Ley 26702 publicada el 6 de Diciembre de 1996 que desde su promulgación a la fecha ha tenido las modificaciones que se muestran en la siguiente relación:

- Ley No. 27008 del 04 de Diciembre de 1998
- Ley No. 27102 del 05 de mayo de 1999
- Ley No. 27287 del 17 junio del 2000
- Ley No. 27299 del 06 de Julio del 2000
- Ley No. 27331 del 27 de Julio del 2000
- Ley No. 27584 del 06 de Diciembre del 2001
- Ley No. 27603 del 20 de Diciembre del 2001
- Ley No. 27682 del 08 de Marzo del 2002
- Ley No. 27693 del 11 de Abril del 2002
- Ley No. 27851 del 21 de Octubre del 2002
- Ley No. 27964 del 17 de Mayo del 2003
- Ley No. 28184 del 09 de Febrero del 2004
- Ley No. 28306 del 06 de Julio del 2004

Parte de las actividades de las empresas de seguros se realizan en torno al Sistema Privado de Pensiones con la venta de pólizas de rentas de jubilación por vejez y jubilación anticipada, así como la cobertura de invalidez y sobrevivencia que contratan las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFPs). Estas actividades son normadas y reguladas según la Ley del Sistema Privado de Pensiones aprobado con el Decreto Supremo 054 – 97 – EF y su Reglamento mediante el DS 004-98-EF.

1.5. Marco Teórico

El proceso de planeamiento estratégico que se desarrolla, sigue la propuesta metodológica que propone Fred David en su libro “Conceptos de Administración Estratégica”¹ y que se esquematiza en la Figura N° 1.1 alineando las capacidades de la organización con las demandas del entorno por medio de tres etapas; la formulación, implementación y evaluación de las estrategias que permitan a la organización formular y alcanzar sus objetivos. Durante el desarrollo de este proceso de planeamiento estratégico, se utilizan aportes de autores que, nos proveen de herramientas y conceptos que facilitan su desarrollo. Estos autores son Michael Porter (de quien se toman la herramientas “Cadena de Valor”, el “Análisis de las Cinco Fuerzas” y el “Diagrama de Relación Causal”) para las etapas de análisis externo e interno y Henry Mintzberg² (de quien aplicamos conceptos estrategia y estructura en la empresa, la organización diversificada) en el aspecto de diseño organizacional que aplica a las etapas de análisis interno y de implementación.

Por otro lado, la evaluación del mercado según los estilos de vida así como del potencial del sector de trabajadores independientes propuesto por Rolando Arellano,³ se ha utilizado para la evaluación de las posibilidades de desarrollo del mercado de Lima Metropolitana.

De manera complementaria, en el presente trabajo, se utilizarán conceptos que propone Michel Robert, que nos mencionan que el proceso de reflexión

¹ DAVID Fred, Conceptos de Administración Estratégica. México, Prentice Hall, 2003, Pág. 5

² MINTZBERG Henry, El proceso estratégico conceptos, contextos y casos

estratégica es la base con la que se elabora el perfil estratégico de la organización⁴.

El desarrollo de este proceso nos conduce a la identificación de un concepto importante que es el de la Fuerza Impulsora de toda organización, vale decir, aquel componente que la impulsa hacia ciertos clientes, productos o mercados, una fuerza singular que la distingue de cualquier otra organización y le proporciona una identidad particular.⁵ tal como se muestra en el acápite 5.16 - La fuerza impulsora. Para que esta fuerza resulte singular, debe estar acompañada de las áreas de excelencia que se deben desarrollar a niveles superiores que los de la competencia.

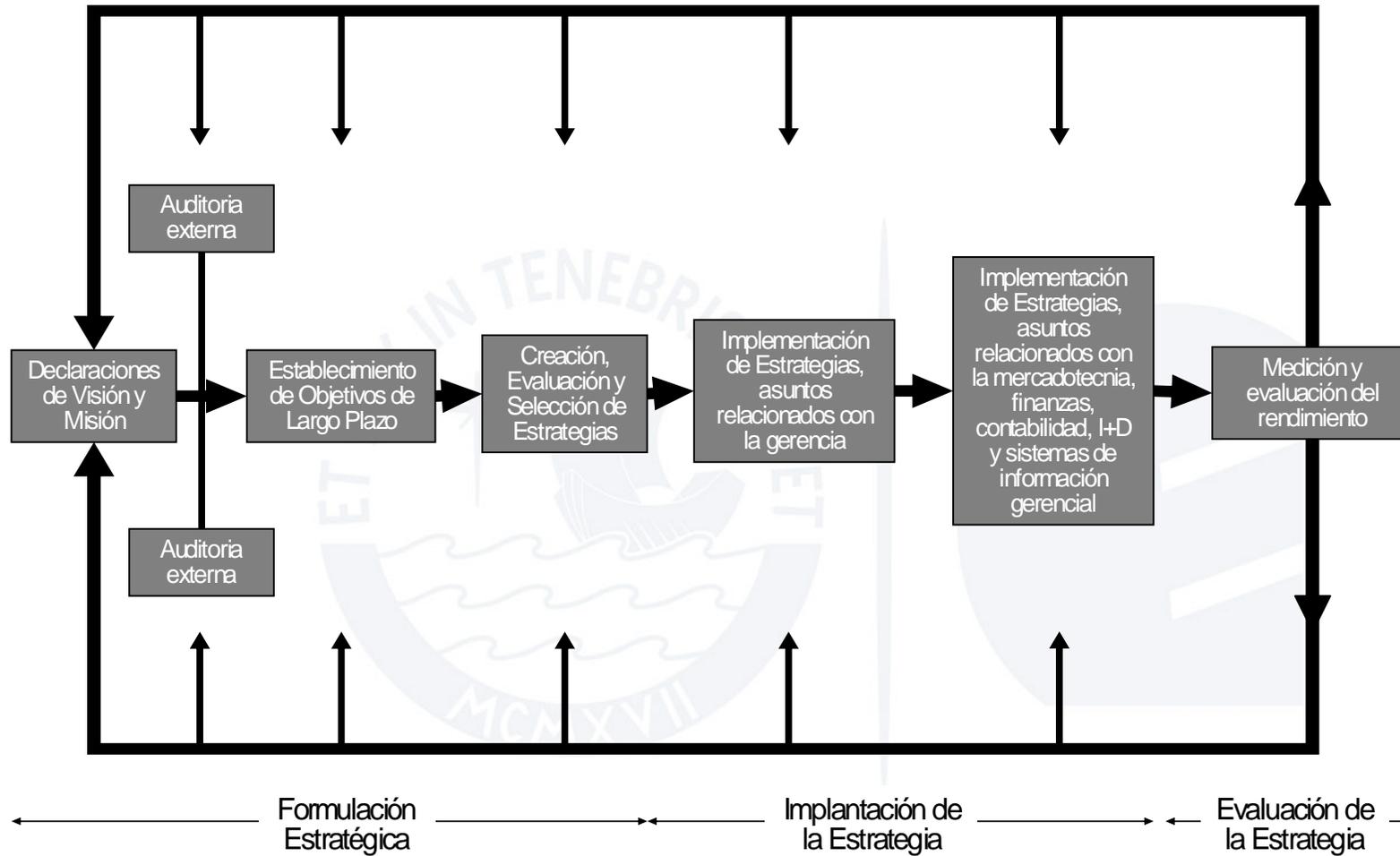


³ ARELLANO, Rolando y BURGOS David, Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe..... Lima, Arellano Investigación de Marketing, 2004, Pág. 252

⁴ DAVID, Fred, op. cit, Pág. 26

⁵ ROBERT, Michel y DIAZ, Carlos, Estrategia pura y simple, México, McGraw Hill,2000, Pág. 66

Figura N° 1.1 Modelo integral de la dirección estratégica



Fuente: DAVID Fred, Conceptos de Administración Estratégica. México, Prentice Hall, 2003, Pág. 14,

El concepto de la Fuerza Impulsora, unida a un proceso de segmentación del mercado mediante la utilización del llamado “Cuadrado Estratégico” propuesto por Jorge Vasconcellos⁶, nos ayudará a identificar la propuesta de valor que desarrollaremos.



⁶ VASCONCELLOS Jorge, Los señores de la guerra, España, 2001, Ed. Díaz de Santos, Pág 149 - 173



CAPITULO II
SITUACIÓN



2.1. Descripción general de los seguros

Desde el inicio de la civilización, el hombre ha intentado eliminar el riesgo en las diferentes actividades que realiza, este hecho se evidencia en los acuerdos de los mercaderes para constituir fondos comunes que les permitiesen recuperarse, al menos en forma parcial, de las pérdidas a consecuencia de tormentas o naufragios en los viajes que realizaban.

Con el transcurrir de los años la necesidad de protección contra el riesgo inicialmente aplicable a las mercaderías o al comercio, se trasladó a la protección de la vida, la salud y adicionalmente a los bienes. Esta actividad, que derivó en una especialización, es considerada el origen de la industria del seguro.⁷

La actividad aseguradora, al requerir respaldo a los riesgos que asume, genera fondos que al ser orientados a la inversión, contribuyen a lograr ahorro estable y de largo plazo, así como intermediar dicho ahorro hacia proyectos de inversión, contribuyendo de esta manera, con el crecimiento de la economía que se sustenta en la acumulación de capital físico y humano.⁸

Concha Suárez-Llanos⁹ en la publicación “Definiciones técnicas del seguro de vida” indica que el seguro sobre la vida, nace como una fórmula de ahorro que hace frente, con una cobertura económica, a dos riesgos o contingencias principales:

⁷ RIMAC SEGUROS, Memoria por los 100 años de Rímac Seguros, 1996, Pág. 6

⁸ Secretaría de Hacienda y Crédito Público .- Perspectivas del sector asegurador, México Nov 2003

⁹ CONCHA SUÁREZ-LLANOS, Nociones técnicas del seguro de vida, 1997, Editorial AXA Aurora Ibérica Pág. 6

- El caso de fallecimiento que se refiere al problema de ingresos y nivel de vida que supone la muerte de determinada persona que se asegura y cuyo aporte económico deja de percibirse.
- El de supervivencia o contingencias de la misma (la jubilación, la necesidad de dinero en un momento determinado de la vida, pérdida del empleo y otras que pueden justificarse en función de los criterios de interés asegurable y que se evalúan durante el proceso de venta y suscripción)

Esta variedad de necesidades cubiertas es la base que utilizan las compañías de seguros para realizar una oferta de productos en el mercado.

2.2. La actividad de una compañía de seguros

Una compañía de seguros es aquella que tiene por objeto celebrar contratos mediante los cuales se obliga, dentro de ciertos límites y a cambio de una prima, a indemnizar un determinado daño, o a satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones pactadas, en el caso de ocurrir un determinado suceso futuro e incierto.¹⁰

En particular, y alineando dicha definición al objeto de la tesis, los seguros de vida son aquellos que tienen como cobertura principal, los riesgos que puedan afectar a la persona del asegurado en su existencia. También se considerarán comprendidos dentro de este ramo los beneficios adicionales que, basados en la salud o en accidentes personales, se incluyan en pólizas regulares de seguros de vida que tengan como base los planes de

¹⁰ Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros - ley N° 26702, Pág. 157

pensiones relacionados con la edad, jubilación o retiro de personas y aquellos derivados de los regímenes previsionales. No incluye los seguros que tengan como cobertura principal, los riesgos por accidentes y enfermedades que no comprendan la cobertura de la existencia del asegurado.¹¹ De una forma genérica podemos decir que los seguros de vida responden a la necesidad de mantener el nivel de vida alcanzado por las personas.

Si definimos el nivel de vida como la forma de vivir derivada de los ingresos que las personas son capaces de generar, éste puede verse afectado tanto por una disminución de ingresos, por ejemplo el fallecimiento o la jubilación; como por un aumento de gastos derivados de una enfermedad, o por la pérdida de valor del ahorro acumulado si no se obtiene de él una rentabilidad adecuada¹².

Desde esta perspectiva, el enorme potencial del seguro en la sociedad actual, es el motivo por el que se sitúan en el centro de la actividad económica, apareciendo, en muchos casos, como la solución a graves problemas sociales tales como el futuro de las pensiones públicas o las medidas fiscales para el fomento del ahorro privado no especulativo.

De acuerdo a Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), las actividades que desarrollan las compañías de seguros se muestran en la Figura N° 2.1

¹¹ Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros - ley N° 26702, Pág. 158

¹² CONCHA SUÁREZ-LLANOS, op. cit. Pág. 2

Figura N° 2.1 Codificación CIU para compañías de seguros

Secc	Div	Gpo	Cl	Apt	Descripción de actividad económica
J	66	0			FINANCIACION DE PLANES DE SEGUROS Y DE PENSIONES, EXCEPTO LOS PLANES DEL IPSS
			1		PLANES DE SEGUROS DE VIDA
				01	SEGURO DE VIDA Y OTROS
				02	OTROS TIPOS DE SEGURO A LARGO PLAZO
			3		PLANES DE SEGUROS GENERALES
				01	SEGURO CONTRA ACCIDENTES
				02	SEGURO CONTRA INCENDIO
				03	SEGURO CONTRA PERDIDAS PECUNIARIAS
				04	SEGURO DE AUTOMOVILES
				05	SEGURO DE COSAS
				06	SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL
				07	SEGURO DE TRANSPORTE
				08	SEGURO MARITIMO Y AERONAUTICO
				09	SEGURO MEDICO
				10	SEGUROS DIVERSOS

Fuente INEI.- Códigos de actividades económicas, [En línea], <http://www.inei.gob.pe>

Rímac Seguros que se desempeña en la industria de seguros del Perú tiene como actividad económica principal la de comercialización de seguros generales (J6603)¹³ y como actividad económica secundaria la comercialización de seguros de vida (J6601).

2.3. Situación actual de Rímac Seguros

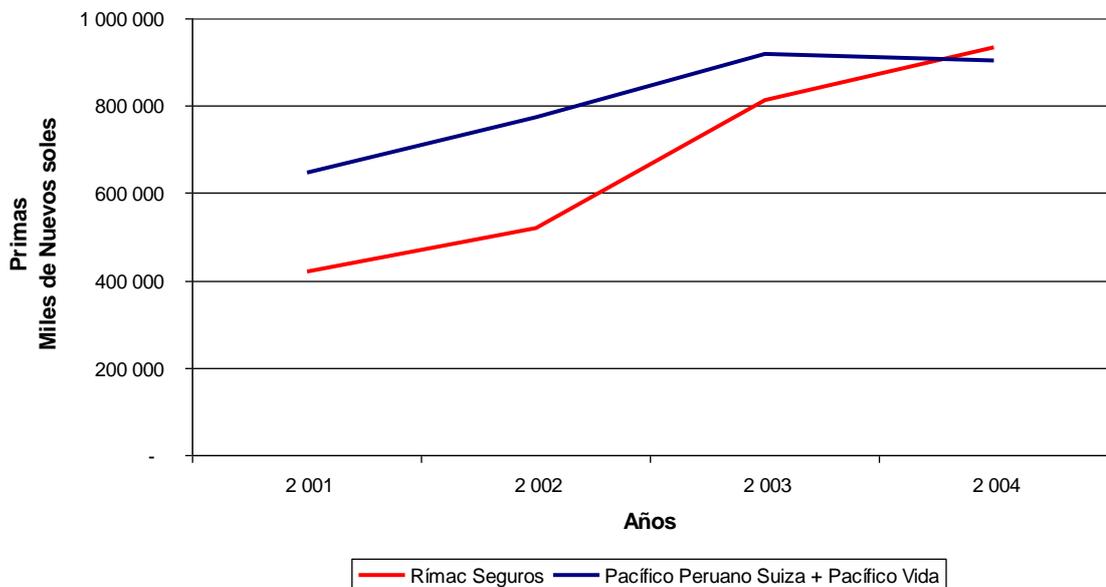
Rímac Seguros, desde 1993 se mantenía en el mercado como la segunda en participación hasta el año 2004 en que por primera vez alcanzó la mayor participación del mercado de seguros en el Perú frente a su principal competidor; Pacífico Grupo Asegurador (Incluye Pacífico Seguros y Pacífico

¹³ SUNAT, <http://www.sunat.gob.pe/cr/crS01Alias> [En línea] 22/01/2005

Vida); esta tendencia que se muestra en la Figura N° 2.2 y Figura N° 2.3 se sustenta en la implementación de estrategias tales como:

- Adquisición de otras compañías o carteras de seguros
- Incremento de la producción en cada uno de sus ramos
- Liderazgo desde un inicio en los nuevos productos que han ido apareciendo en los últimos años.

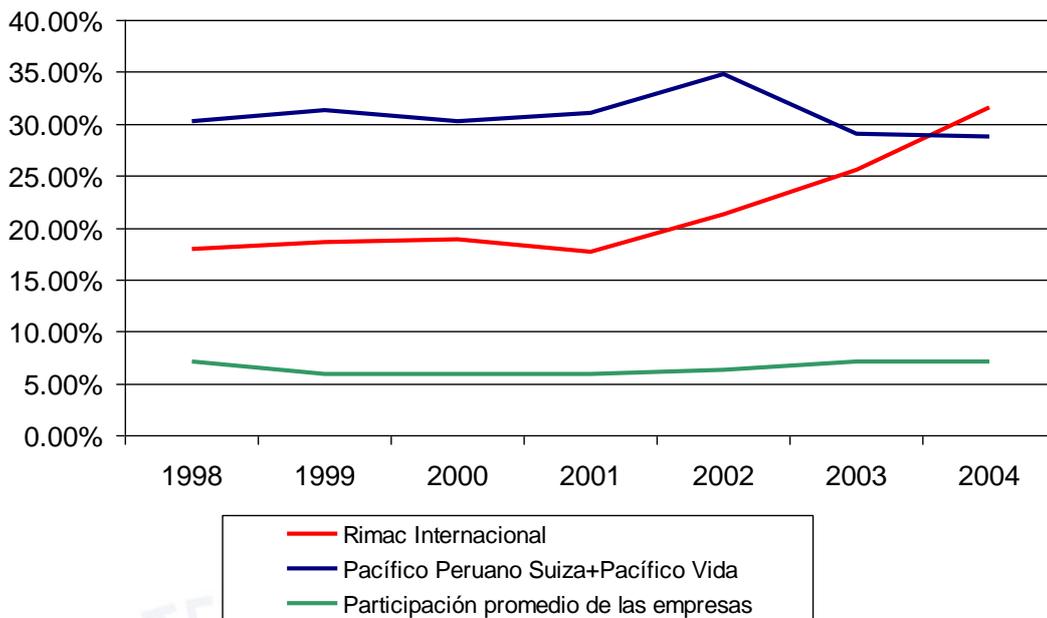
Figura N° 2.2 Evolución de la de la participación en el mercado de seguros peruano (primas)



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, 2004 [en línea], www.sbs.gob.pe

La búsqueda del liderazgo en la participación de mercado por parte de Rímac Seguros ha estado acompañada del crecimiento en rentabilidad técnica y de una disminución de la siniestralidad retenida sobre todo, en los dos últimos años tal como lo muestra la Figura N° 5.36.

Figura N° 2.3 Evolución de la participación en el mercado de seguros peruano (porcentual)



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, 2004 [en línea], www.sbs.gob.pe

Prueba de lo mencionado anteriormente es que Rímac Seguros, desde el año 2002, implementó estrategias de fusiones y adquisiciones, obteniendo de esta forma, la cartera de clientes de la Compañía de Seguros Wiese Aetna (Diciembre 2002) y el 100% de las acciones de Royal & SunAlliance (febrero 2004). Sin embargo, la participación de mercado de Rímac Seguros no se ha visto favorecida en los niveles en los que podrían haberse esperado (apenas alcanzó el 18.18% en el 2002 y 26.35% en el 2004).

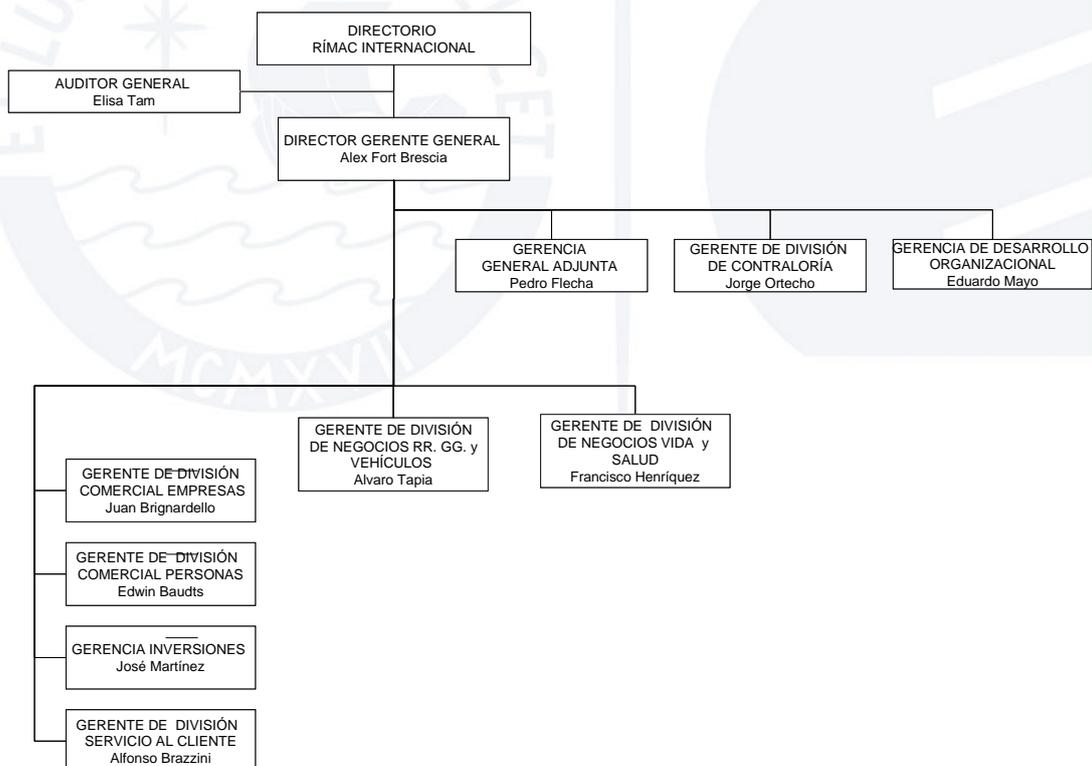
Por otro lado, Rímac Seguros, se desarrolla en un mercado que está basado en la comercialización de productos de seguros estandarizados y orientados a segmentos tradicionales tales como ejecutivos, empleados y demás dependientes, dejando de lado, a otros segmentos tales como , los independientes, peruanos en el extranjero, etc..

Finalmente, mediante la encuesta realizada por la Empresa APOYO S.A. en Julio del año 2003, se demuestra que el nivel de fidelización de los clientes de Rímac Seguros es inferior al que posee Pacífico Grupo Asegurador (Figura N° 4.35), lo cual indica que el la participación en el mercado que posee actualmente Rímac Seguros, podría verse afectada significativamente ante una eventual migración de sus clientes hacia los competidores.

2.4. Estructura actual de Rímac Seguros

Bajo la razón social de Rímac Seguros Compañía de Seguros y Reaseguros, la empresa desarrolla todas sus actividades de seguros; los de Riesgos Generales y de Vida.

Figura N° 2.4 Organigrama general de la compañía



Fuente: Rímac Seguros – Julio 2004

Para dar soporte a negocios diferentes y especializados, la empresa se organiza tal como muestra la Figura N° 2.4 donde el desarrollo, administración y gestión de los productos son asumidos por las unidades de negocios especializadas que tienen como respaldo a las demás unidades de la organización

2.5. Visualización de cambios en Rímac Seguros

Las fuentes de cambio que se prevén en Rímac Seguros y que se deben considerar en el planeamiento estratégico son las siguientes:

- Las tendencias de mercado que desarrollan nuevos canales para la comercialización de los seguros como son las colocaciones de seguros por medio de empresas comerciales y financieras.
- La identificación de los estilos de vida que se asocian con el desarrollo de mercados y segmentación de clientes.
- El desarrollo del mercado de rentas de Jubilación es una fuente importante de atractivo para empresas de seguros pudiendo aprovecharse la venta cruzada o desarrollo de mercados afines al de rentas de jubilación.
- Uso intensivo de tecnología en la industria de los seguros como son el proceso de segmentación de clientes, uso de herramientas WEB para fidelización de clientes y para fortalecer integración con corredores.
- Cambio en la metodología de administración y control del riesgo de operación basado en el desarrollo a nivel de organismos de supervisión de empresas de seguros el acuerdo de control de riesgo Solvencia II.

- Adecuación de la organización buscando mejorar el posicionamiento de la compañía en el mercado mediante el desarrollo del concepto de servicio al cliente.

De las fuentes de cambio mencionadas, hemos priorizado aquellas fuentes que se consideran las más importantes como son los criterios de desarrollo de canales, desarrollo de mercados, utilización intensiva de la tecnología, el desarrollo de la cultura de servicio al cliente y la fidelización de clientes.





CAPÍTULO III
VISION, MISIÓN Y VALORES

David menciona que la elaboración de una declaración de visión se considera a menudo como el primer paso a seguir en el planeamiento estratégico, precediendo incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Esta visión debe desarrollarse como respuesta a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? con la participación de la mayor cantidad de gerentes posible.¹⁴

Asimismo, David define a la misión como una declaración que impulsa a los estrategas a considerar la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el atractivo potencial de los mercados y las actividades en el futuro.¹⁵

En ese orden de ideas se interpreta a la misión como el impulsor que llevará a la organización desde la situación actual a la situación planteada por la visión, por lo que se vislumbra la necesidad que el enfoque del presente planeamiento estratégico tome en cuenta los cambios en el entorno y la rápida adaptación que Rímac Seguros debe realizar en consecuencia, no desde una posición de respuesta pasiva a dichos cambios, sino desde una posición proactiva que le permita anticiparse a los futuros acontecimientos y predeterminedar hacia dónde quiere llegar.

Esto exige a los directivos de Rímac Seguros a pensar estratégicamente, con apertura al cambio, a la reflexión, al fortalecimiento de la empresa, a la capacidad de adaptación y a la innovación de toda la organización mediante el desarrollo de la propuesta de valor elevando, de esta manera, su competitividad.

Declaración de valores y las políticas

Dado que la implementación del planeamiento estratégico se basa en los individuos que conforman la organización para simplificar la solución de problemas y guiar la implementación de estrategias, esta base o principio que sustentan el comportamiento de los individuos en la organización, son los valores.

Al respecto, la cultura de la organización suministra a los miembros de la institución una manera de entender e interpretar los acontecimientos y símbolos, pero además proporciona sentido al encarnar, en una declaración de valores y políticas, las guías que requiere la organización. Por lo tanto la cultura de la organización es una de las características más importantes que consideran las empresas exitosas en la actualidad¹⁶.

3.1. Visión actual

La declaración de visión de Rímac Seguros, a nivel compañía, es la siguiente:

“Ser el proveedor de protección y bienestar preferido por las empresas y las personas en los mercados en que participamos”

Esta definición de visión que si bien es ambiciosa e impulsa a ser líderes, no define un horizonte de tiempo ni proyecta un alcance geográfico y tal como está planteada, se puede considerar como el ideal de todas las compañías de seguros

¹⁴ DAVID, Fred, op. cit. Pág. 9, 56

¹⁵ DAVID, Fred, op. cit. Pág. 10

¹⁶ DAVID, Fred, op. cit. Pág.240, 241

3.2. Misión actual

Asimismo la compañía, ha establecido la siguiente declaración de misión “Generar valor para nuestros accionistas consolidándonos como el mejor proveedor de Seguros y Planes EPS del mercado”.

La definición que se presenta muestra como único principio de diferenciación el liderazgo en el mercado sin conciliar los intereses de los participantes y la comunidad vinculada, donde en particular no se genera valor para los clientes, fuente del desarrollo de la organización.

3.3. Valores

- **Integridad**, Mostrar una conducta adecuada para enfrentar con honestidad y rectitud la responsabilidades que nos asigna la empresa.
- **Iniciativa**, Siempre ir un paso más allá. Tener una participación activa dentro de nuestras áreas, aportando y proponiendo nuevas ideas.
- **Compromiso**, Los logros de RÍMAC SEGUROS son también nuestros, pues como integrantes de la empresa sentimos la responsabilidad y el interés por trabajar al 100% buscando alcanzar los objetivos propuestos.
- **Profesionalismo**, ser un profesional de RÍMAC SEGUROS supone aprender continuamente para mejorar cada día logrando un óptimo desempeño laboral, realizando un trabajo a conciencia en el que ese pongan en práctica todos los conocimientos y valores adquiridos brindando la mayor calidad en el servicio.
- **Unidad**, desarrollar un alto nivel de comunicación, empatía y trabajo en equipo entre las personas de distintas áreas permitiendo reunir todas su

cualidades y dar como resultado el logro de un objetivo en común para todos.

- **Sensibilidad**, ser lo suficientemente capaces de identificar las necesidades y características únicas de nuestros cliente
- **Innovación**, considerada por Rímac Seguros como una constante en nuestras actividades, permitiendo adaptarnos a los cambios del entorno.

3.4. Código de Ética

- **Servicio al cliente** con **integridad, capacidad, y objetividad**, usando un acercamiento profesional siempre, y anteponiendo los intereses del cliente sobre todos los otros.
- **Fijar expectativas** realistas de las ventajas y de los resultados de sus servicios.
- Tratar toda la **información del cliente** que no sea conocimiento público como **confidencial**, cuidando que esta información no esté disponible para gente no autorizada, y no utilizará la información privilegiada, sin la firma y consentimiento de los clientes.
- Se debe evitar cualquier **conflicto de interés** y se informará al cliente cualesquiera circunstancias o información que pudieran influenciar su juicio y objetividad.

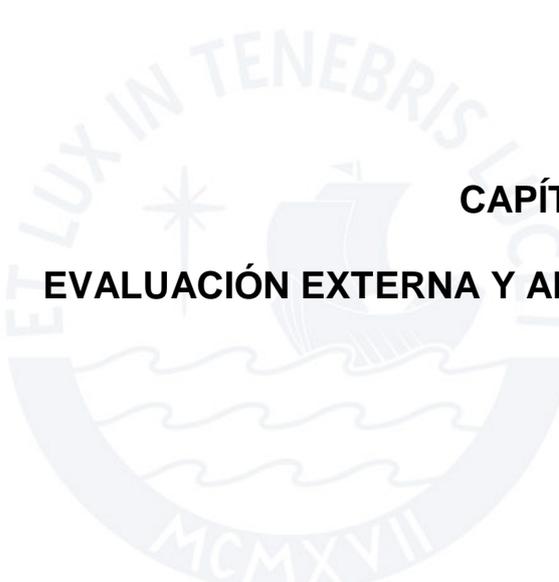
3.5. Evaluación

Las declaraciones de misión y visión formuladas actualmente para Rímac Seguros bien podrían identificar al resto de la competencia, con el objetivo de darle una orientación singular y diferenciadora, en consonancia con la

propuesta de valor que se desarrollará utilizaremos la idea del concepto de negocio propuesta por Robert.¹⁷



¹⁷ ROBERT, Michel y DIAZ, Carlos, op. cit. Pág.66

A large, faint watermark of the PUCP logo is visible in the background, featuring the same ship and star emblem and Latin motto as the top header.A large, faint watermark of the Centrum logo is visible in the background, showing the stylized 'E' symbol.

CAPÍTULO IV
EVALUACIÓN EXTERNA Y ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

4.1. Auditoría externa

La Auditoría externa se realiza como parte de la etapa de formulación de la estrategia, específicamente, se refiere a la evaluación del entorno con el objetivo de identificar las oportunidades y las amenazas clave que confronta la empresa, de manera que los gerentes sean capaces de formular estrategias defensivas u ofensivas que permitan aprovechar las oportunidades y reducir el impacto de las amenazas potenciales¹⁸. Debido a que los mercados e industrias en todo el mundo pasan por cambios acelerados y de gran impacto, esta parte del proceso estratégico ha tomado importancia vital.¹⁹

Los factores o fuerzas que se evalúan como parte de la auditoría externa se agrupan en cinco categorías: económicas, sociales, culturales, demográficas y ambientales, políticas gubernamentales, tecnológicas y competitivas.

4.2. El mercado mundial de Seguros

El mercado de seguros en el mundo se estructura en torno a dos grandes ejes: seguros generales y seguros de vida, de los cuales cerca del 60% del negocio de seguros generales está orientado a grandes empresas de energía o minería y sus tarifas dependen exclusivamente de la industria reaseguradora mundial.

Eventos ocurridos en los últimos años, como el atentado del 11 de setiembre del 2001 en Estados Unidos, el del 11 de Marzo del 2004 en España,

¹⁸ DAVID, Fred, op. cit., Pág. 80

¹⁹ Ibid, Pág. 113

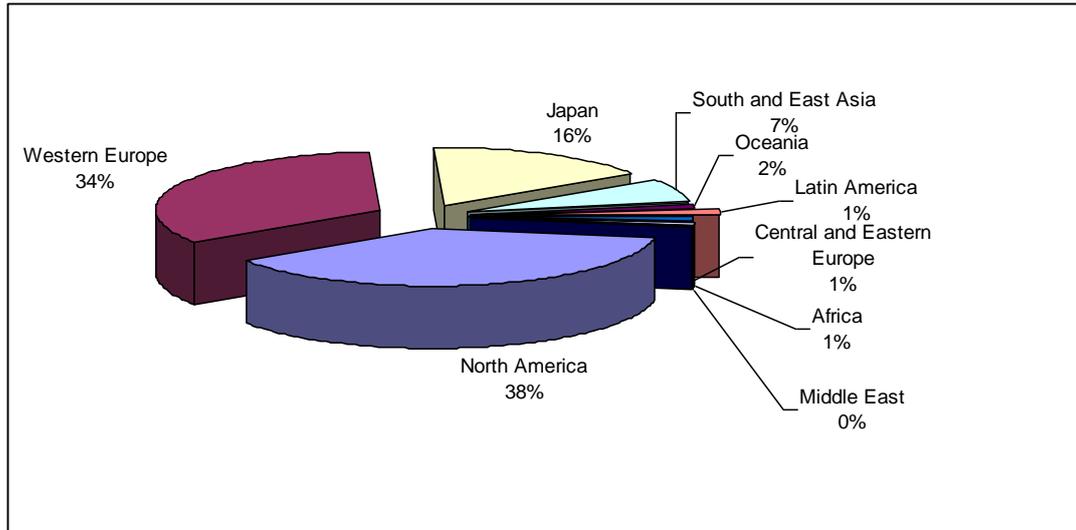
desastres naturales (inundaciones, terremotos, heladas, etc.) que afectan a diferentes regiones del globo, han servido para recordar la utilidad del seguro, pese a ello, millones de clientes en el mundo carecen de una adecuada protección a través de seguros de vida frente a la muerte, como lo confirma el último estudio Sigma / SWISS RE de Abril del 2004. En este informe, que analizan los mercados de Alemania, Australia, Estados Unidos, Italia y Taiwán, se han elaborado proyecciones que proponen que en estos mercados, numerosas familias no tienen cobertura suficiente para mantener el nivel de vida debido a las diferencias que existen entre, “los recursos necesarios y los disponibles para mantener el nivel de vida de los supervivientes tras la muerte del principal sostén del hogar”.²⁰

Por otro lado, las empresas del sector seguros, enfrentan un mercado cambiante y globalizado en el que las necesidades de los clientes han cambiado así como la competencia, pues, compañías de seguros y bancos, se han convertido en competidores, cuyo enfoque radica en el cliente y el desarrollo de nuevos canales de distribución.

Respecto al tamaño de los mercados de seguros a nivel mundial, los mercados norteamericano, europeo y asiático, concentran el 95% de las primas que se emiten por concepto de seguros, la cuota de participación de cada mercado se muestra en la Figura N° 4.1.

²⁰ SIGMA, Cobertura para casos de fallecimiento Swiss Re, Sigma N° 04/2004, Pág. 23

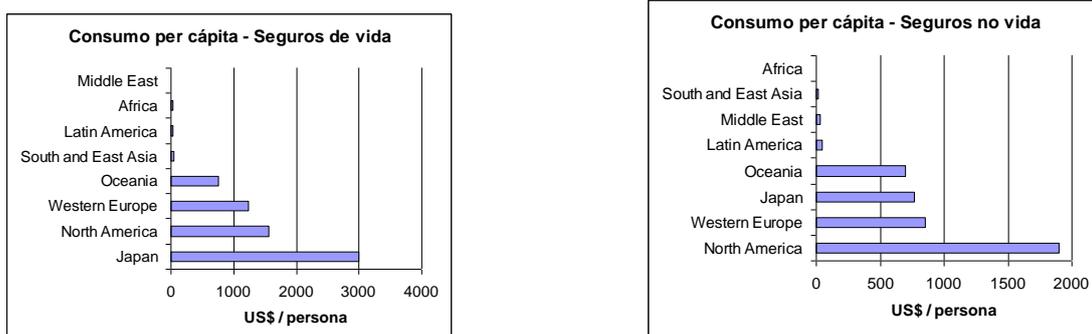
Figura N° 4.1 Cuota de mercado en la industria de seguros



Fuente: Suiza de reaseguros, <https://entry.swissre.com/webapp/srportal/sigma/download,1/12/2004> [En línea]

En la Figura N° 4.2 se muestra la relación entre el grado de consolidación que tiene la industria del seguro y la penetración en los diversos mercados a nivel mundial, en este gráfico se presenta información el consumo per cápita del mercado asegurador. De esta información, se puede destacar que los mercados con menor consumo de seguros (vida y no-vida) per cápita, son América latina, el Medio Oriente, Sur y Este de Asia y África. El consumo de seguros de vida por persona en América latina para el 2003 ha sido de 30 US\$ frente a los US\$ 3003 que consume en promedio el ciudadano Japonés.

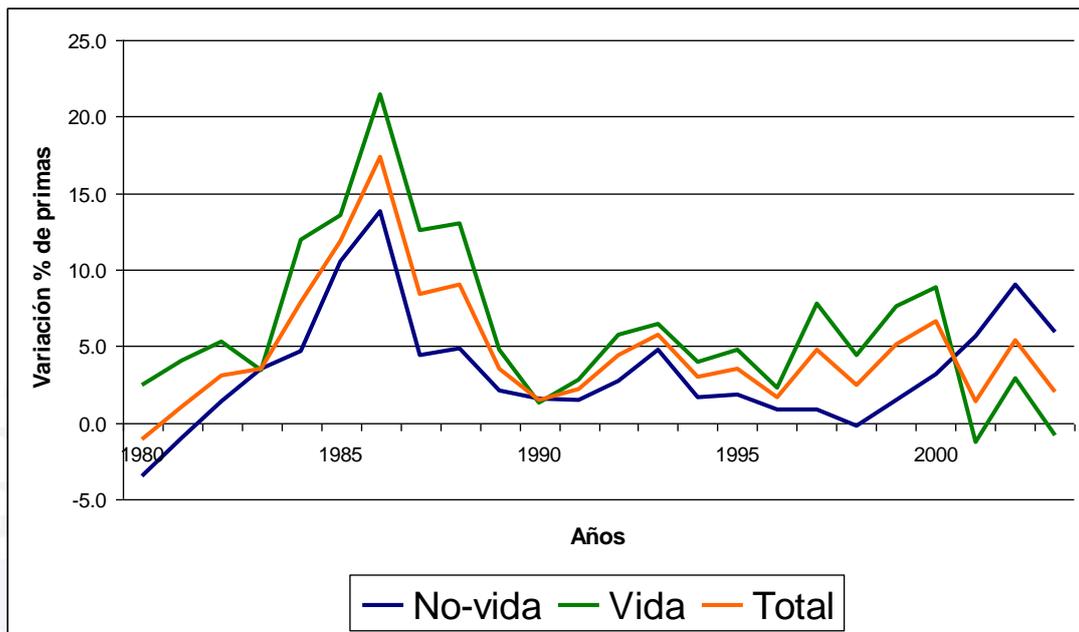
Figura N° 4.2 Consumo de seguros a nivel mundial



Fuente: SIGMA N° 6 2001, Suiza de reaseguros, 2001

La variación de las primas en el mercado asegurador a nivel mundial, como se puede ver en la Figura N° 4.3, ha tenido un comportamiento creciente con un promedio de 3.6% en los últimos 10 años, en donde los seguros de vida, a pesar de no haber registrado un crecimiento comparable a las primas de seguros no –vida, ha mostrado la misma tendencia creciente.

Figura N° 4.3 Crecimiento porcentual de los seguros en el mundo



Fuente: Suiza de reaseguros, <https://entry.swissre.com/webapp/srportal/sigma/download,1/12/2004> [En línea]

Profundizando en esta información estadística y al contrario de la tendencia mostrada en el gráfico anterior, en la segunda mitad de la década de los 90, la cantidad de dinero que se destinaba a la protección específica en caso de fallecimiento disminuyó, pues las ventas se destinaron a otros productos que incluyen poca protección en caso de fallecimiento, destinando una fracción

mayor a los componentes financieros o de inversión en estos productos, entre ellos, los productos de ahorro.²¹

Según información presentada por Swiss RE, los factores que impulsan o reprimen el desarrollo de los productos de ahorro mencionados líneas arriba, están prácticamente neutralizadas, por un lado, por las personas que necesitan adquirir productos que generen ahorro en complemento a los planes de previsión vigentes en cada país o cubriendo la crisis por la que atraviesan los planes de previsión estatales, mientras que por otro lado, la rentabilidad de los productos de ahorro que se reduce por las bajas tasas de interés así como por nuevas regulaciones, generando un efecto inhibitorio sobre las ventas. En ese sentido, los productos que ofrecen protección directa en caso de fallecimiento, presentan sólidas perspectivas de crecimiento dadas las grandes brechas de protección existentes en numerosos mercados.²²

En el aspecto económico a nivel mundial en el año 2003, el crecimiento de la economía tuvo como protagonistas a los Estados Unidos y los países asiáticos (en especial India y China), siendo China el que mayor impacto ha generado a nivel global, constituyéndose como un importante demandante para la región Latinoamericana.

4.3. Organización *On Demand* para empresas de seguros

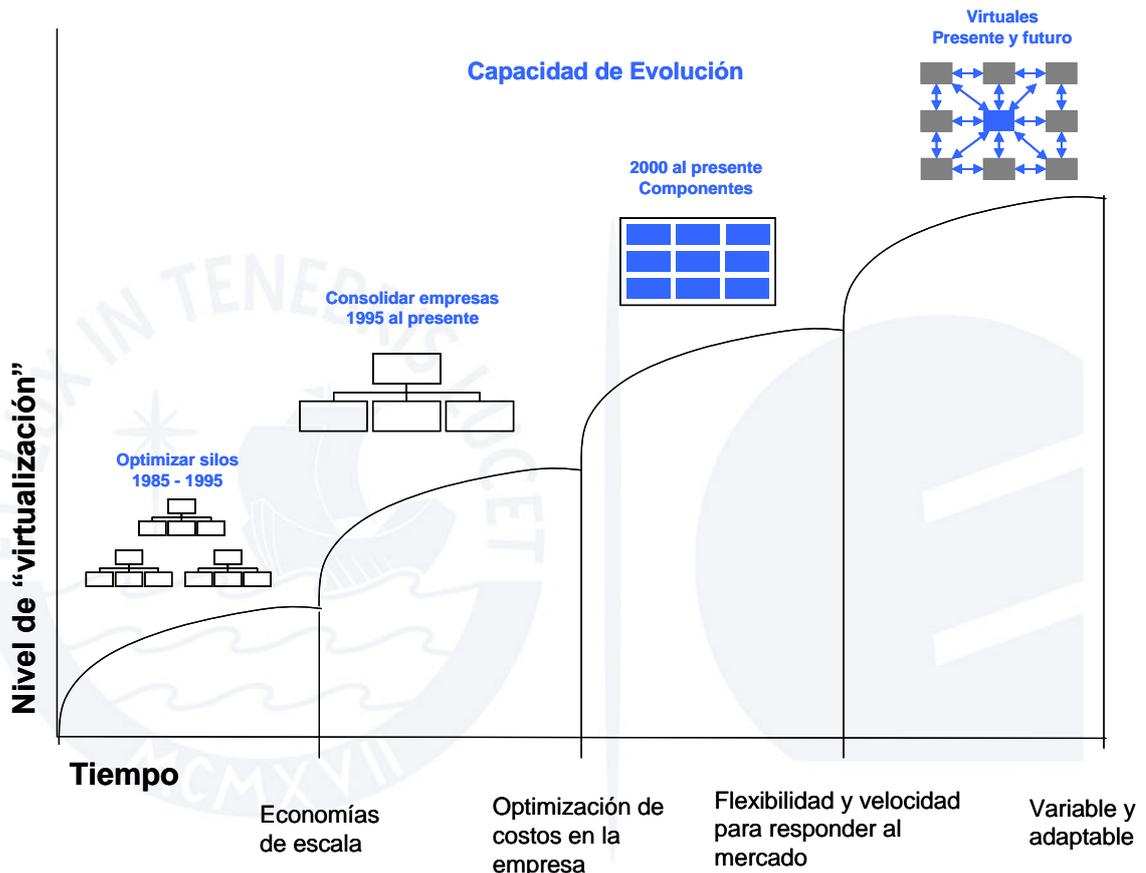
La investigación que ha desarrollado IBM respecto a la industria de seguros, identifica la evolución de empresas organizadas por divisiones a empresas

²¹ SIGMA, op. cit. Pág. 5

²² *Ibíd.* Pág. 5

que atienden a la necesidad del entorno con una estructura por componentes o unidades de operación que pueden atender diferentes líneas de negocio como una forma de optimizar el gasto y mejorar el rendimiento de la organización con modelos de procesos que no se enfocan en la eficiencia de los costos de por sí.

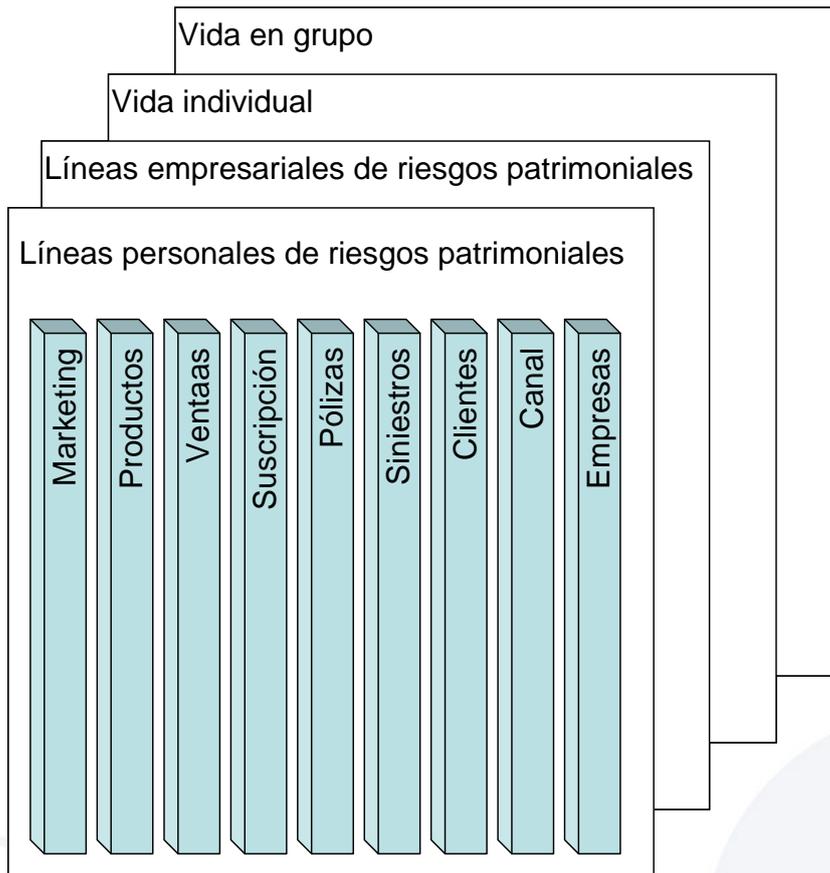
Figura N° 4.4 Evolución de la empresa a una empresa *on demand*



Fuente: IBM, On Demand for the Insurance Industry

Este modelo, busca desarrollar una capacidad de integrar procesos tanto al interior de la organización como en el entorno generando en la organización la capacidad de optimizar una combinación de procesos que desarrolla la propia organización y otra que, plenamente integrada como proceso de negocio, tiene un soporte externo al no ser considerada como actividad core.

Figura N° 4.5 Modelo tradicional de organización de empresas de seguros



Fuente: IBM, On Demand for the Insurance Industry

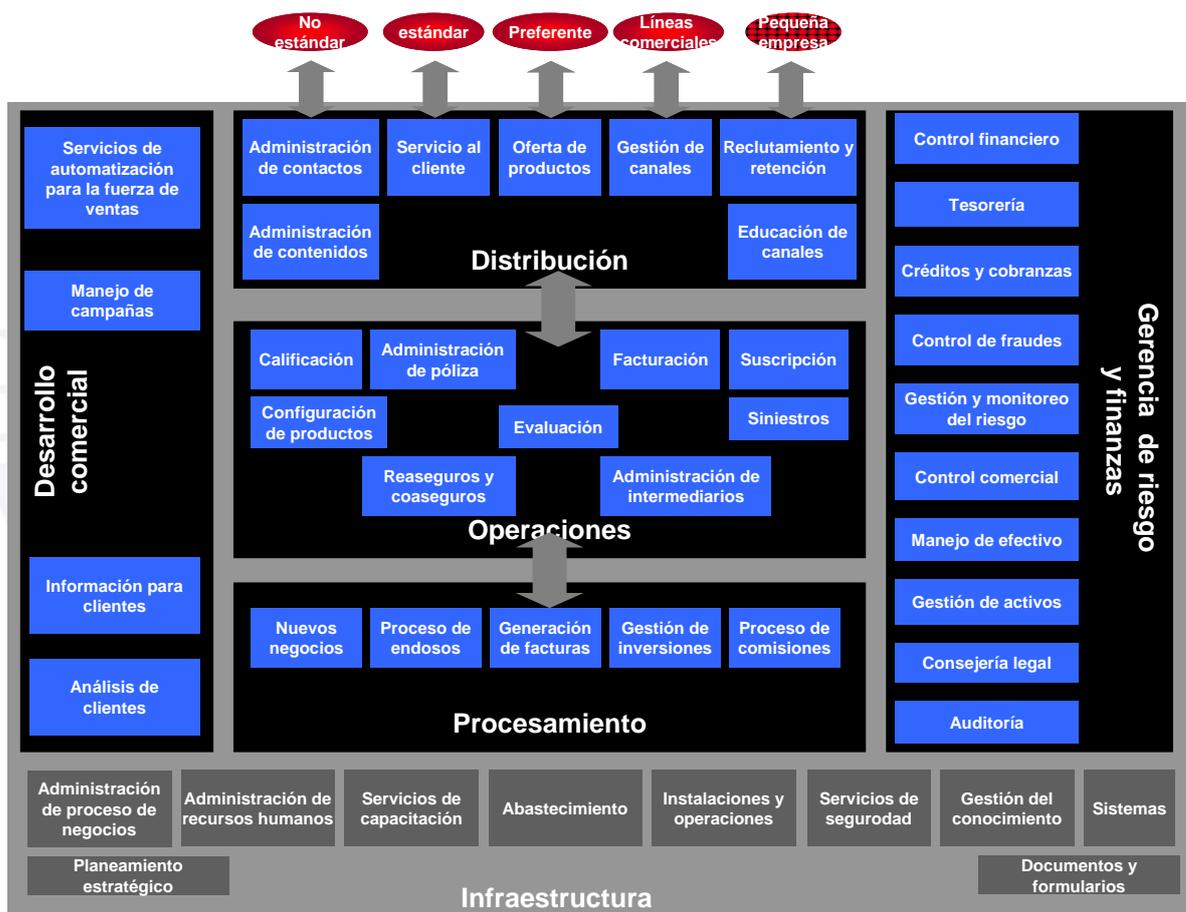
La evolución que se muestra en la Figura N° 4.4, se trata del desarrollo de capacidades que refuerzan la ejecución de la estrategia y el desarrollo de la capacidad para la generación de valor,²³ por lo que las empresas que se decidan a seguir este camino evolutivo, serán impulsadas por un conjunto de necesidades que se enuncian a continuación:

- **El desarrollo de competencias** que generen diferencia, donde aquellas actividades que no aporten a la generación de diferencia se administran con socios estratégicos muy integrados a la empresa;

²³ IBM, On Demand for the Insurance Industry, Business Consulting Services, IBM global Services, 2004, Pág. 5

- El desarrollo de la capacidad de **responder rápidamente a las necesidades del mercado** así como las necesidades de todos los *stakeholders*;
- La capacidad de adaptar su estructura de costos y procesos, a **altos niveles de productividad**, control de costos y eficiencia;
- La necesidad de estar **preparado para los cambios y amenazas del mercado**, sin importar su naturaleza.²⁴

Figura N° 4.6 Propuesta de estructura por componentes para una empresa de seguros



Fuente: IBM, On Demand for the Insurance Industry

La transformación de las empresas que persiguen el objetivo *on demand*, registran cambios en tres niveles: **transformación del negocio** donde

piezas del negocio se manejan independientes optimizando el costo de las actividades *core*, el **entorno operativo** que aprovecha al máximo las capacidades de computación de la organización haciendo factible la integración de los procesos dentro y fuera de la organización a la vez que se traslada de un esquema de costos fijos a uno de **costos variables y la posibilidad de independizar sus procesos**²⁵

Las aseguradoras que busquen los beneficios de convertirse en una organización matricial basarán su transformación en la implementación de un modelo de operación basado en *componentes*, que permita el aprovechamiento de las competencias en toda la organización, integre la infraestructura de toda la organización, genere la capacidad de expansión y adaptación operativa, promueva la integración de los procesos, tecnología y organización en la empresa, reduzca el riesgo y costo del cambio y maximice el aprovechamiento de las economías de escala²⁶.

Los componentes que destacan como un primer nivel en el modelo de componentes para las empresas de seguros son:

4.3.1. Distribución

Integra todas aquellas actividades relacionadas a las interacciones con el cliente y que apoyan a la generación de valor para el asegurado y la empresa.

²⁴ IBM, op. cit, Pág. 7

²⁵ IBM, op. cit, Pág. 13

²⁶ IBM, op. cit, Pág. 17

4.3.2. Desarrollo comercial

Tiene por objetivo desarrollar el conjunto de relaciones con los clientes en base a la identificación y desarrollo de ventajas competitivas en el mercado.

4.3.3. Infraestructura

La integración de la base de personas, procesos y tecnología permite el despliegue de las estrategias de negocios sobre una base de eficiencia en costos.

4.3.4. Gerencia de riesgo y finanzas

Se refiere a la capacidad de manejar con eficacia el riesgo de operación y de cartera de manera que mejore la posición de activos y capital en el mercado.

4.3.5. Operaciones

Comprende el conjunto de procesos que soportan las actividades del núcleo del negocio para responder a las necesidades del mercado y de los contratantes de pólizas.

4.3.6. Procesamiento

Comprenden el conjunto de herramientas de negocio, procesos y funciones de soporte a transacciones que optimizan los costos de operación y mejoran la productividad de los empleados y la productividad de la empresa.

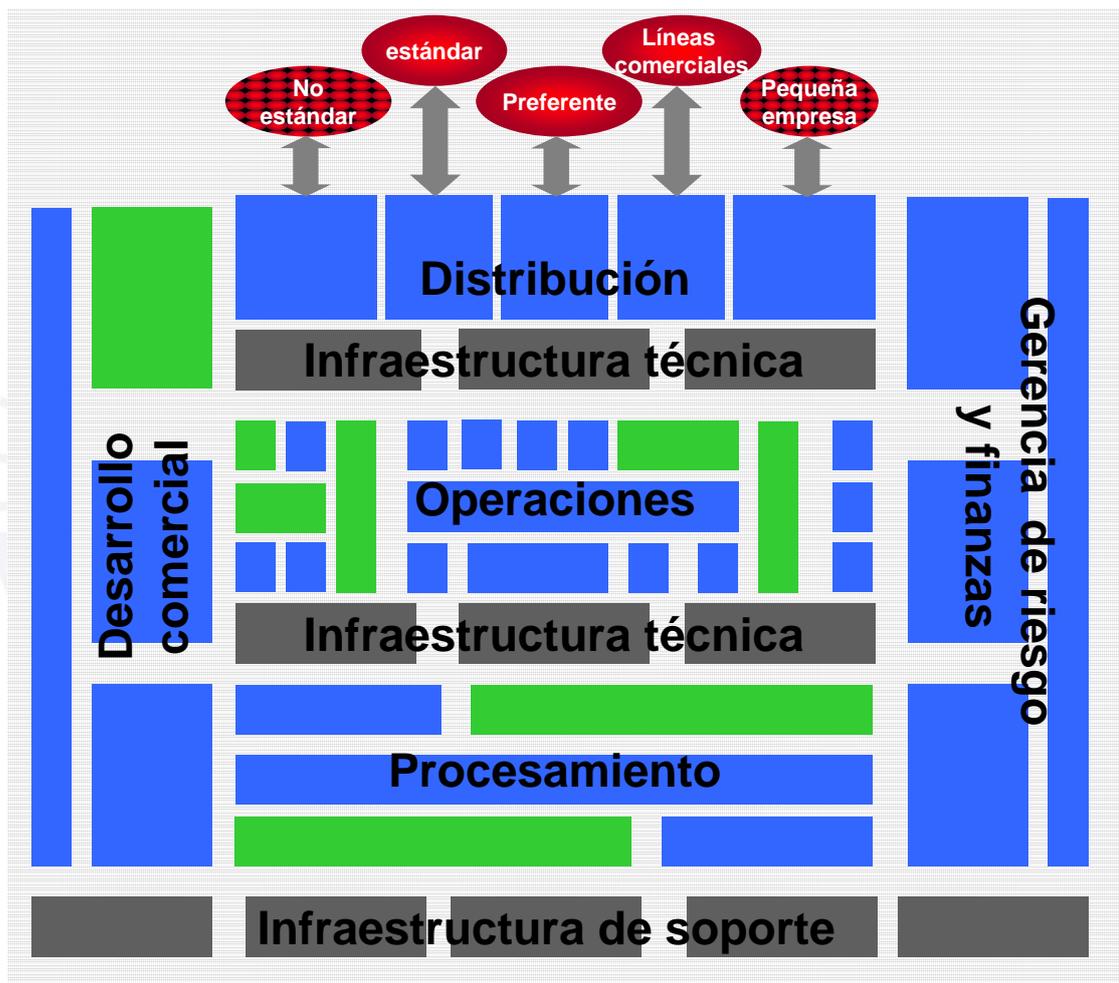
4.3.7. La aplicación del modelo *on demand*

En un entorno *on demand* las organizaciones aprovechan al máximo los enlaces desarrollados por el modelo de componentes permitiendo el

desarrollo de procesos con unidades al interior de la organización y con proveedores fuera de ella en base a la selección de los mejores para la ejecución de cada proceso.

Combina la eficiencia e integridad de la conectividad de las partes especializadas de la empresa mediante una estructura estandarizada para la comunicación dentro y fuera de la organización

Figura N° 4.7 Modelo de organización *On Demand*



Fuente: IBM, On Demand for the Insurance Industry

Cada componente tiene su propia evaluación de ganancias y pérdidas, donde la rentabilidad que ganan se calcula en base al valor que generan a

sus clientes (internos y externos), para ello los costos y acuerdos de nivel de servicio de cada componente está definidos de manera explícita.

De manera general, *on demand* significa que todos los componentes de la organización compiten con proveedores externos. Este reto en la organización hace que cada componente que cumple con los objetivos de la organización se convierta en un modelo o el mejor en su clase y se fomente la colaboración más allá de los límites de la organización²⁷.

El principal aporte de *on demand* es que transforma los costos fijos en variables produciendo reducción y optimización de gastos alineando los requerimientos de la empresa.

Inicialmente baja los costos para luego reinvertirlos en nuevos proyectos que ayuden a reducir costos en áreas a lo largo de la cadena de valor. Adicionalmente, el control de costos pueden obtenerse usando una variedad de estrategias adicionales como racionalización de infraestructura, recursos de tecnología de información, optimización de procesos, transformación del negocio vía tercerización (outsourcing en las que sus áreas compiten con empresas para desarrollar proyectos, realiza la tarea quien es más eficiente).

Al tener recursos limitados, las empresas pequeñas son adecuadas para usar la organización *on demand* porque no pueden darse el lujo de mantener costos fijos (consumen las utilidades obtenidas en determinados periodos).

Las empresas Grandes y medianas no quedan ajenas a los beneficios de este tipo de organización porque pueden obtener grandes beneficios bajando sus costos operativos usando la misma variedad de estrategias

²⁷ IBM, op. cit, Pág. 25

mencionadas para las empresas pequeñas, le proporciona mayor flexibilidad para servir mejor al cliente tanto interno como externo

4.4. El Mercado de Seguros en Latinoamérica

Tal como se observó en el acápite 4.2, América Latina posee un mercado asegurador comparativamente pequeño pero muy atractivo en lo que respecta al seguro de vida en particular, tomando como base el volumen de primas que en el año 2000 alcanzó, en conjunto, aproximadamente unos US\$ 39,000 millones, lo que corresponde a una cuota del 2% en el PBI de la región y del 1.6% en el negocio asegurador mundial.²⁸

De dicho volumen, la mitad de las primas son atribuibles al seguro de daños, un tercio al seguro de vida y el resto al seguro de salud y accidentes de trabajo. En lo que respecta a la participación de los países, más del 90% del negocio de seguros se concentra en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela. De estos países, México tiene la cuota más importante de seguros de vida y Brasil lleva la delantera en los seguros de daños y salud²⁹.

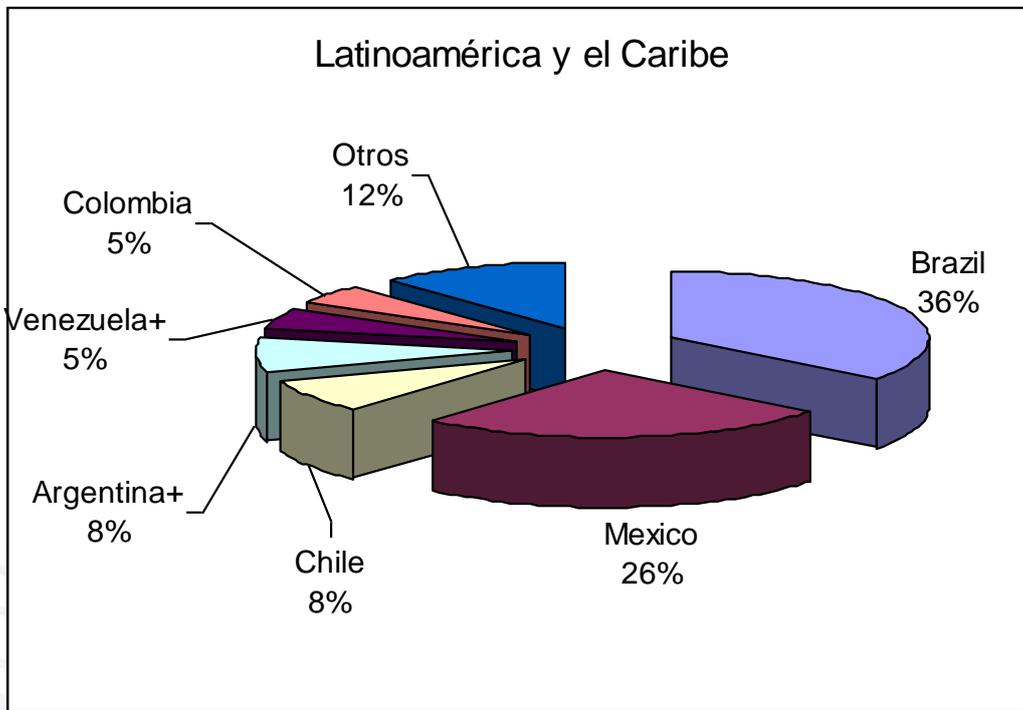
No obstante lo señalado en el párrafo anterior, desde 1995 el verdadero motor de crecimiento de la región viene siendo el seguro de vida, pues el atractivo de este ramo, aun muy poco desarrollado, es atribuible sobre todo a las reformas de los sistemas de seguros de pensiones que se llevaron a cabo en muchos países de la región, de las que se desprende un potencial de crecimiento estable para el mercado asegurador privado. Esto ya se ha

²⁸ SIGMA, El seguro en América Latina, Swiss Re Sigma N° 2/2002, Pág. 3

²⁹ SIGMA, op. cit. Pág. 3.

observado en los últimos años, pues a excepción de Brasil y Venezuela, donde el seguro social aun es estatal, las primas crecieron anualmente con tasas de dos dígitos entre los años 1995 y 2000³⁰.

Figura N° 4.8 Distribución de las primas de seguros en América Latina



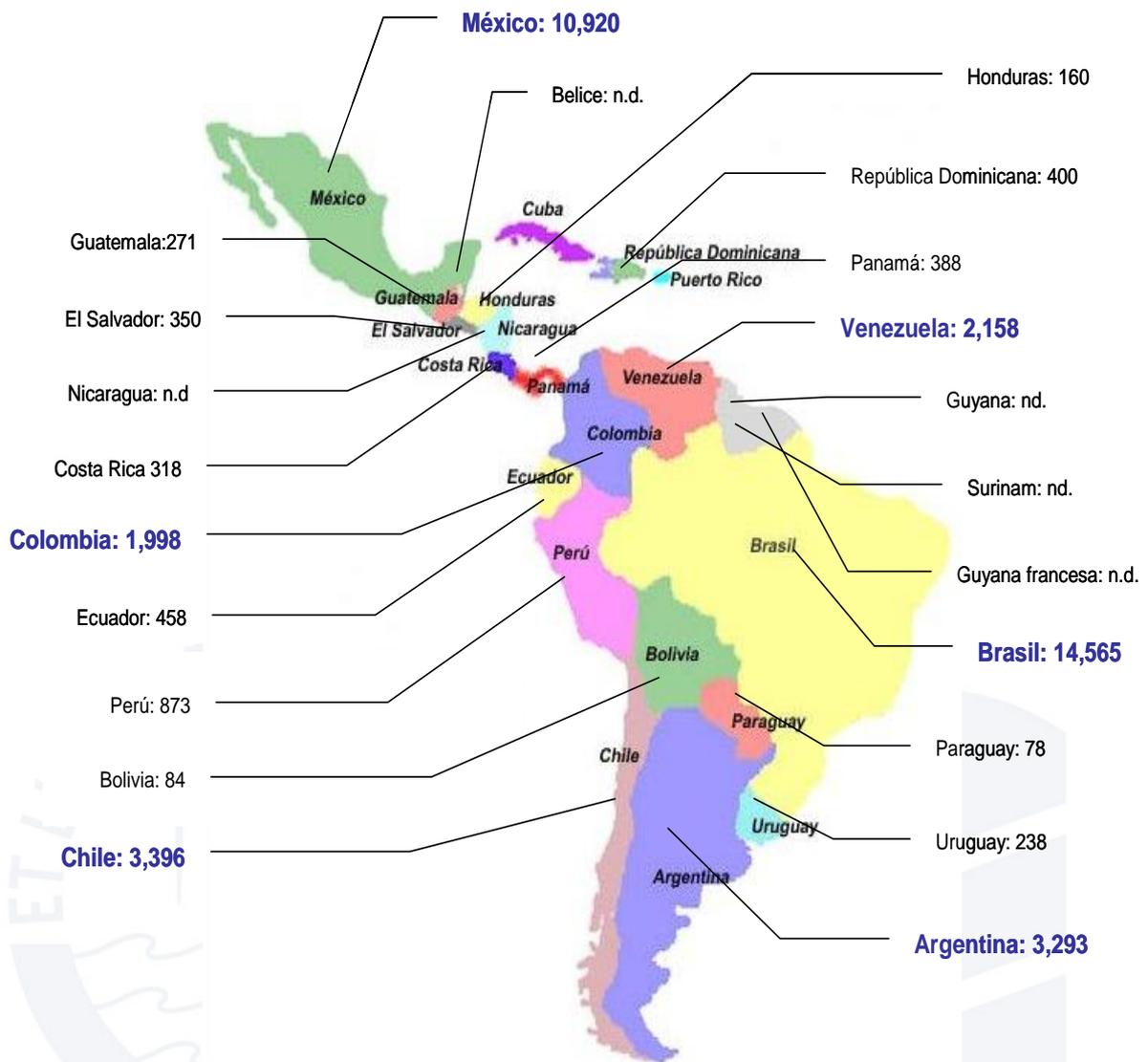
Fuente: SIGMA.- Tomado del Reporte de Swiss Re, Sigma N° 2/2002, p.7

En ese contexto, en el año 2000, de los 22 países de la región, 15 presentaron un volumen de primas superior a los US\$ 100 millones y seis de ellos (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Venezuela), superaron el límite de los US\$ 1000 millones³¹ (ver Figura N° 4.8 y Figura N° 4.9).

³⁰ SIGMA, op. cit. Pág. 3

³¹ SIGMA, op. cit. Pág. 7

Figura N° 4.9 Volumen total de primas en América latina año 2003



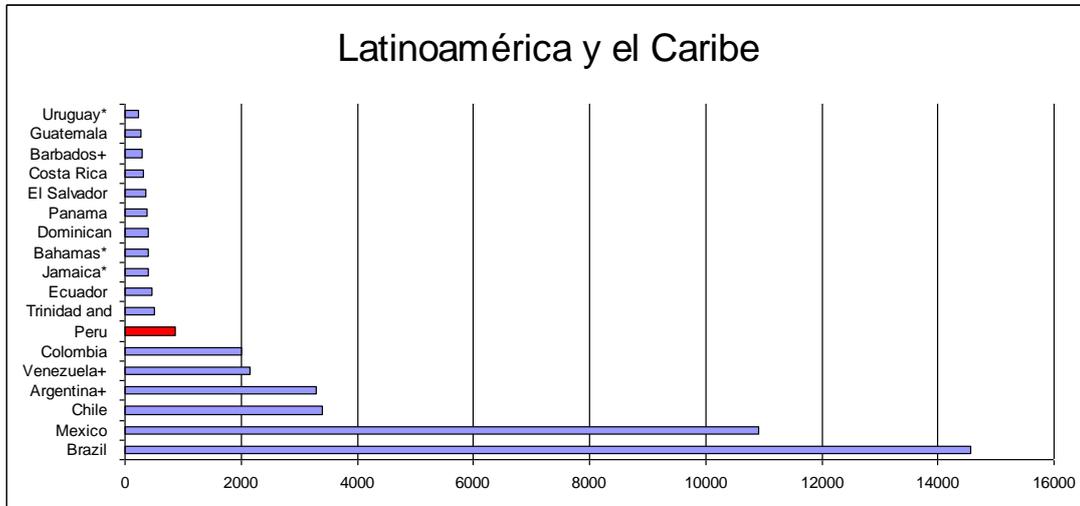
Fuente: Sigma.- Tomado del Reporte de Swiss RE 9/2003, Pág. 4

En lo que refiere a la producción de seguros en el Perú comparándola con la región, donde podemos notar según la Figura N° 4.10 que en el 2003 la industria de seguros en el Perú fue la séptima en la región y que México y Brasil independientemente superan ampliamente al volumen total de primas del resto de países en la región

En el aspecto económico en el año 2003 América Latina registró una disminución de su actividad económica en aproximadamente un 0.6% según

el CEPAL³², lo que se tradujo en una disminución del PBI per cápita 2,1% por segundo año consecutivo.

Figura N° 4.10 Primas de seguro en América Latina y el Caribe - 2003



Fuente: Suiza de reaseguros, [En línea],

<https://entry.swissre.com/webapp/sportal/sigma/download>, 1/12/2004

4.4.1. Argentina

El sector asegurador, como es natural, no ha podido permanecer al margen de la fuerte recesión económica registrada en el último trimestre del año 1998 en donde alrededor de 120 compañías cerraron sus operaciones y 40 han iniciado procedimientos de liquidación.³³

Otro factor que ha afectado la situación financiera de muchas compañías aseguradoras en Argentina, es la fragmentación del mercado que ha llevado a dichas compañías a realizar esfuerzos durante años para mantener sus cuotas de mercado, recurriendo incluso, a precios por debajo de los costes en algunos casos.

³² Comisión Económica para América Latina y El Caribe, "Panorama Social de América Latina y El Caribe 2003-2004", CEPAL, 2004, Pág. 47.

En ese sentido y para evitar que el sistema asegurador se vea afectado por los continuos cierres, a partir de la publicación de una norma legal, a partir del 3 de abril de 2002 la Superintendencia de Seguros Argentina posee una capacidad legal mayor para intervenir en forma oportuna a las compañías que presentan problemas financieros.³⁴

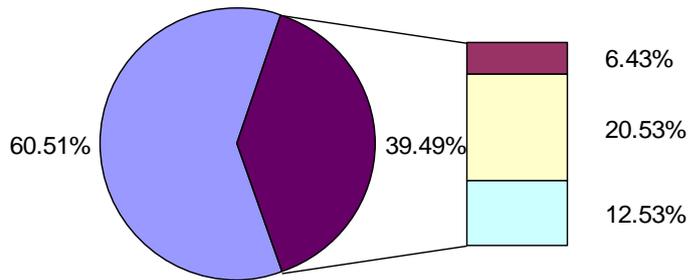
El mercado asegurador argentino es el tercero más grande de Latinoamérica y el nivel de concentración de las primas es inferior al de otros países, pero con una tendencia a incrementarse dado que los diez primeros grupos aseguradores concentran el 50% del mercado donde la presencia de capital extranjero es también creciente en el mercado asegurador argentino, pues las empresas extranjeras ubicadas dentro de los primeros 25 puestos del ranking nacional, emiten más del 36% de la producción de un total que fue de aproximadamente US\$ 10,500 Millones en el año 2002³⁵, en estas condiciones de manera complementaria, se puede observar que la distribución de las primas por tipo de riesgo presenta una proporción mayoritaria de seguros no vida, según se muestra en Figura N° 4.11.

³³ MAPFRE, Boletín Estadístico del mercado asegurador Año I N° 1, Fundación Mapfre/2002, Pág. 2

³⁴ MAPFRE, op. cit., Pág. 3

³⁵ MAPFRE, op. cit., Pág. 3

Figura N° 4.11 Distribución de primas en el mercado Argentino - 2002



Fuente: MAPFRE.- Boletín Estadístico del mercado asegurador Año I N° 1 Fundación MAPFRE/2002, Pág. 3

4.4.2. Brasil

Es el primer mercado asegurador de Latinoamérica gracias a la desregulación de la industria y la estabilidad de la economía, las mismas que permitieron que el volumen de primas se incremente sustancialmente entre los años 1992 y el 2000, especialmente en los ramos de Vida y Salud.³⁶

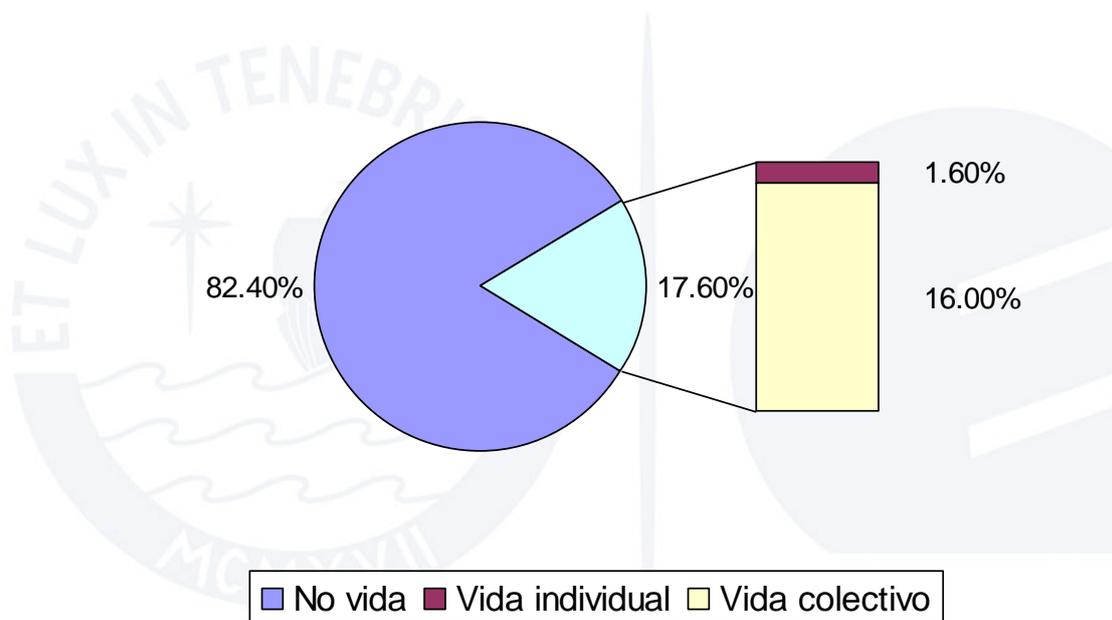
En el mercado brasileño de seguros operan 137 compañías, pero la concentración, al igual que en Argentina, es muy alta, pues las cinco primeras controlan cerca del 50% del mercado, encontrando que en las principales ciudades, como es el caso de Río de Janeiro, el nivel de concentración es aún mayor ya que la compañías brasileñas, Bradesco y Sul América, controlan alrededor del 50% de la producción de seguros en dicha ciudad.³⁷

³⁶ MAPFRE, op. cit., Pág. 6

³⁷ MAPFRE, op. cit., Pág. 6

A pesar de la alta concentración del mercado, los crecimientos del 15% obtenidos en los últimos años en el sector, permiten que nuevas compañías todavía puedan ingresar al sistema, por ello se espera que la participación internacional en la industria aseguradora brasileña aumente en los próximos años, la misma que en la actualidad es de aproximadamente un 30% repartiéndose un mercado que fue de aproximadamente US\$ 15,300 Millones de US\$ en el 2002 con una participación mayoritaria en el rubro no vida, como muestra la Figura N° 4.12

Figura N° 4.12 Distribución de primas en el mercado Brasileño - 2002



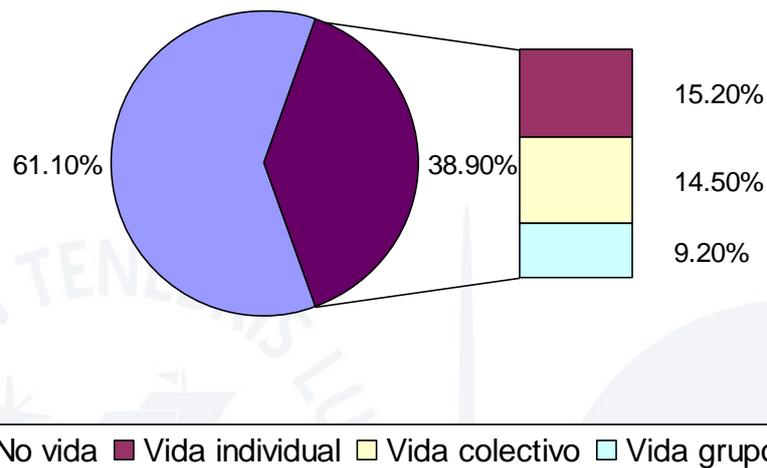
Fuente: MAPFRE.- Boletín Estadístico del mercado asegurador Año I N° 1, Fundación MAPFRE/2002, Pág. 8

4.4.3. México

El descenso de la demanda provocado por la crisis económica existente en el país y el creciente protagonismo de las compañías extranjeras han sido los principales acontecimientos que han caracterizado el movimiento del sector asegurador en México en el año 2001, cuya participación como

porcentaje en el PBI, es de 9 % y en donde las compañías internacionales representan casi el 50% del mercado, pues de las 70 compañías que operan en México, 31 son extranjeras o tienen participación mayoritaria de capital extranjero.³⁸

Figura N° 4.13 Distribución de primas en el mercado Mexicano - 2002



Fuente: MAPFRE.- Boletín Estadístico del mercado asegurador Año I N° 1 Fundación MAPFRE/2002, Pág. 13

Siguiendo la tendencia regional, la industria aseguradora Mexicana se encuentra también muy concentrada, pues a diciembre del año 2001 las cinco primeras compañías copaban alrededor del 60% del volumen de primas, en un mercado que fue de aproximadamente de US\$ 14,700 Millones de US\$, con una proporción mayoritaria en el rubro no vida, según se muestra en Figura N° 4.13.

³⁸ MAPFRE, op. cit., Pág. 12

4.4.4. Chile

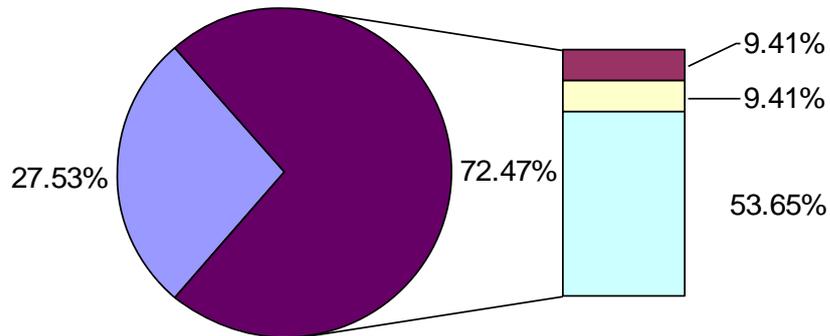
El mercado asegurador chileno, compuesto principalmente por multinacionales, es regularmente competitivo ya que, entre otras cosas, la concentración de mercado es relativamente baja comparándola con la región, pues los cinco primeros grupos de un total de 54 que operan en dicho país, concentran un 43% de participación del mercado.³⁹

A pesar que en los últimos años, el sistema asegurador chileno se ha visto afectado por la recesión económica, este ha experimentado un desarrollo sostenido, representando alrededor de un 4% del PIB, desarrollo que se ha visto sustentado por los seguros que ofrecen coberturas contra incendios y terremotos, considerando que muchos particulares aseguran sus viviendas contra sismos, ya que son fenómenos de relativa frecuencia.

Es importante destacar que la Superintendencia de Valores y Seguros viene regulando desde el año 2001, la contratación directa de seguros por medio de las compañías de seguros o a través de agentes de ventas, lo que permite que las compañías utilicen diferentes redes para la comercialización de seguros en un mercado que fue de aproximadamente de US\$ 4,000 Millones en el año 2002, con una proporción mayoritaria, a diferencia del resto de países de la región, de los rubros de vida individual, tal como se muestra en Figura N° 4.14.

³⁹ MAPFRE, op. cit., Pág. 2

Figura N° 4.14 Distribución de primas en el mercado Chileno - 2002



■ No vida
 ■ Vida individual
 ■ Vida colectivo
 ■ Rentas vitalicias

Fuente: MAPFRE.- Boletín Estadístico del mercado asegurador Año I N° 2 Fundación MAPFRE/2002, Pág. 3

4.4.5. Colombia

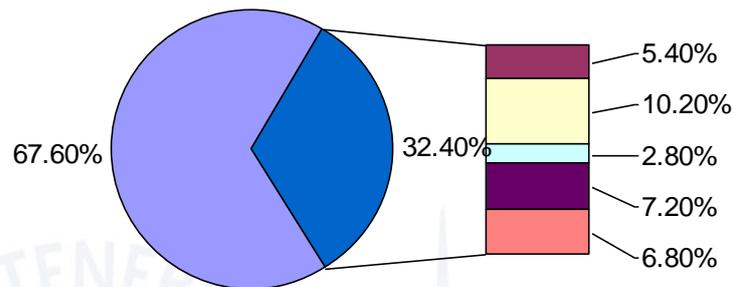
Al igual que en el resto de la región, el mercado colombiano de seguros, con un total de 29 compañías, posee un alto nivel de concentración ya que las cinco primeras entidades tienen el 50% de un mercado de aproximadamente US\$ 3,000 Millones y con una proporción mayoritariamente de los rubros de no-vida según se muestra en la Figura N° 4.15.

Por su parte, la participación de capital extranjero en el sector es del 40%. A este respecto hay que señalar que la entrada de capital internacional en el mercado asegurador de Colombia es un fenómeno que se ha acelerado en los últimos años, ya que en 1990 este capital controlaba tan solo el 14% del mercado.⁴⁰

⁴⁰ MAPFRE.- Boletín estadístico del mercado asegurador N° 2 2002, Fundación MAPFRE, Pág. 9

El mercado asegurador colombiano representa el 2,3% del PIB del país sustentado principalmente por el ramo de Automóviles. A pesar de ello, en la actualidad, el mercado se está viendo afectado por un aumento de los índices de delincuencia y por los costes derivados del terrorismo.

Figura N° 4.15 Distribución de primas en el mercado Colombiano - 2002



■ No vida	■ Vida individual	■ Vida colectivo
■ Rentas vitalicias	■ Riesgos profesionales	■ Seguros previsionales*

Fuente: MAPFRE.- Boletín Estadístico del mercado asegurador Año I N° 2 Fundación MAPFRE/2002 Pág. 9

Como una consecuencia de ello, y a pesar que más de la mitad de compañías de seguros son internacionales, muchas compañías extranjeras no radicadas en Colombia, ofrecen en este país pólizas de seguro en dólares que, además, están protegidas de la devaluación de la moneda colombiana. Estas compañías que actúan habitualmente desde su país de origen, no han realizado inversiones en Colombia y no están sometidas a la normativa local, por lo que los colombianos que contraten esta cobertura no tienen garantías en su propio país. A pesar que este tipo de prácticas ha disminuido al aumentar la participación extranjera en el mercado, se calcula que más del 40% de las pólizas en dólares que se firman en Colombia

pueden haber sido contratadas por este método, que perjudica a las compañías que operan en el país.⁴¹

4.5. El Mercado de Seguros en el Perú

A pesar que la economía peruana tiene características recesivas, las primas de seguros lograron recuperarse de la tendencia decreciente registrada desde finales de la década pasada, lo que hace que las expectativas de crecimiento de primas para los próximos años sean optimistas, considerando lo positivo de la transferencia a la Superintendencia de Banca y Seguros de las funciones ejercidas por la Superintendencia de Administradoras de Fondos de Pensiones como ente regulador y supervisor del Sistema Privado de Pensiones, ya que con dicha estructura se permitiría que la Superintendencia de Banca y Seguros mejore la eficiencia de la administración que realizan las Administradoras de Fondos de Pensiones con los fondos de pensiones y una mayor transparencia en los mercados financiero, *previsional* y de seguros.

Por otro lado, el crecimiento de las primas mencionado anteriormente, tuvo como componente importante el crecimiento en las líneas de Rentas de jubilación y el Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito (SOAT), registrando este último, un crecimiento 77.2 % en el 2003 principalmente por la incorporación de vehículos de transporte público, lo que contribuyó a que las primas totales del mercado de seguros alcancen los US\$ 869.8 millones en el 2003; 28.3% mayor a las del año 2002.

⁴¹ MAPFRE.- Boletín estadístico del mercado asegurador N° 1 2002, Fundación MAPFRE
Pág. 10

Dentro de dicho crecimiento en el año 2003 las primas correspondientes a los seguros generales crecieron en un 13.4% totalizando US\$ 506.7 millones mientras que las vinculadas a los negocios de vida, *previsionales* y rentas de jubilación sumaron US\$ 363 millones, incrementándose en un 57.2% respecto al año anterior.

4.6. Relación del Sistema de Seguros con el Sistema

Privado de Pensiones

El proceso de maduración del Sistema Privado de Pensiones está fomentando el crecimiento de la industria de seguros de vida debido a las rentas de jubilación y los seguros de AFP o *previsionales*⁴² (ver Figura N° 4.16).

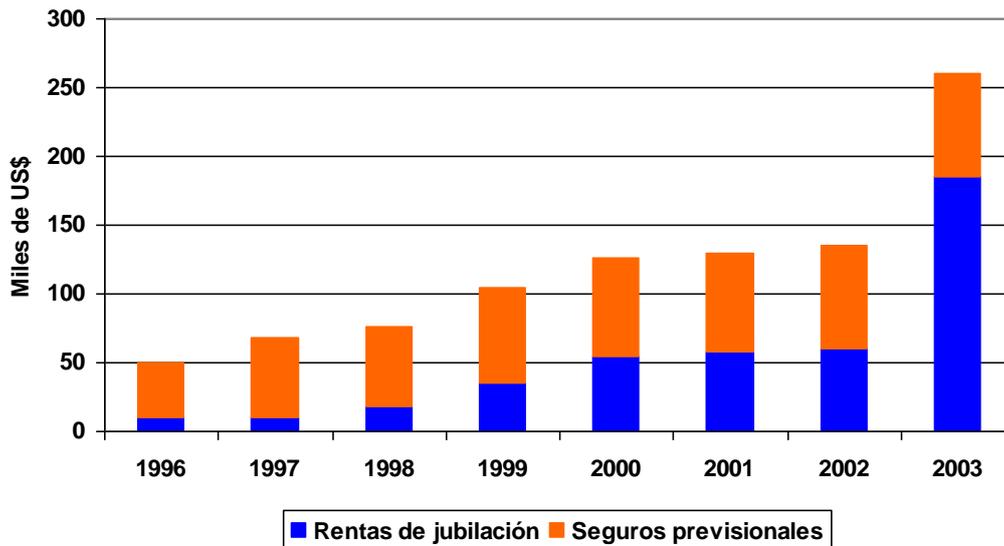
Este crecimiento ha sido identificado por organismos gubernamentales en particular, por el Ministerio de Economía y Finanzas que ha definido temas pendientes que se deben desarrollar para, “por un lado fortalecer los mecanismos de prevención o alerta de crisis de liquidez en el sistema financiero y por otro lado promover una participación más activa en el mercado de los fondos privados de pensiones”.⁴³

Estos temas pendientes se refieren al desarrollo del marco regulador orientado a incentivar el calce de flujos de activos y pasivos, así como el desarrollo de la regulación independiente sobre regímenes de inversión de seguros generales y de vida en la industria de seguros.

⁴² Superintendencia de Banca y Seguros, Documento de Trabajo: “Las Nuevas Fortalezas del Perú: Sistemas Financiero, de Seguros y Privado de Pensiones”, Perú, 2004, Pág. 37

⁴³ Ministerio de Economía y Finanzas, “Sobre el balance de la situación actual”, Perú, 2001
http://www.mef.gob.pe/propuesta/FAQ/Preguntas_Frecuentes_15.php

Figura N° 4.16 Primas de seguros vinculados al Sistema Privado de pensiones



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, Documento de Trabajo: “Las Nuevas Fortalezas del Perú: Sistema Financiero, de Seguros y Privado de Pensiones”, Perú, 2004, p.37

Para fortalecer la evolución del sistema de rentas de jubilación y seguro previsional aún queda pendiente que se desarrolle la norma para que las AFPs puedan administrar fondos de ahorro voluntario y de libre disponibilidad⁴⁴, el desarrollo de esta norma se convertiría en el complemento de los avances que a la fecha ya se han implementado, como son:

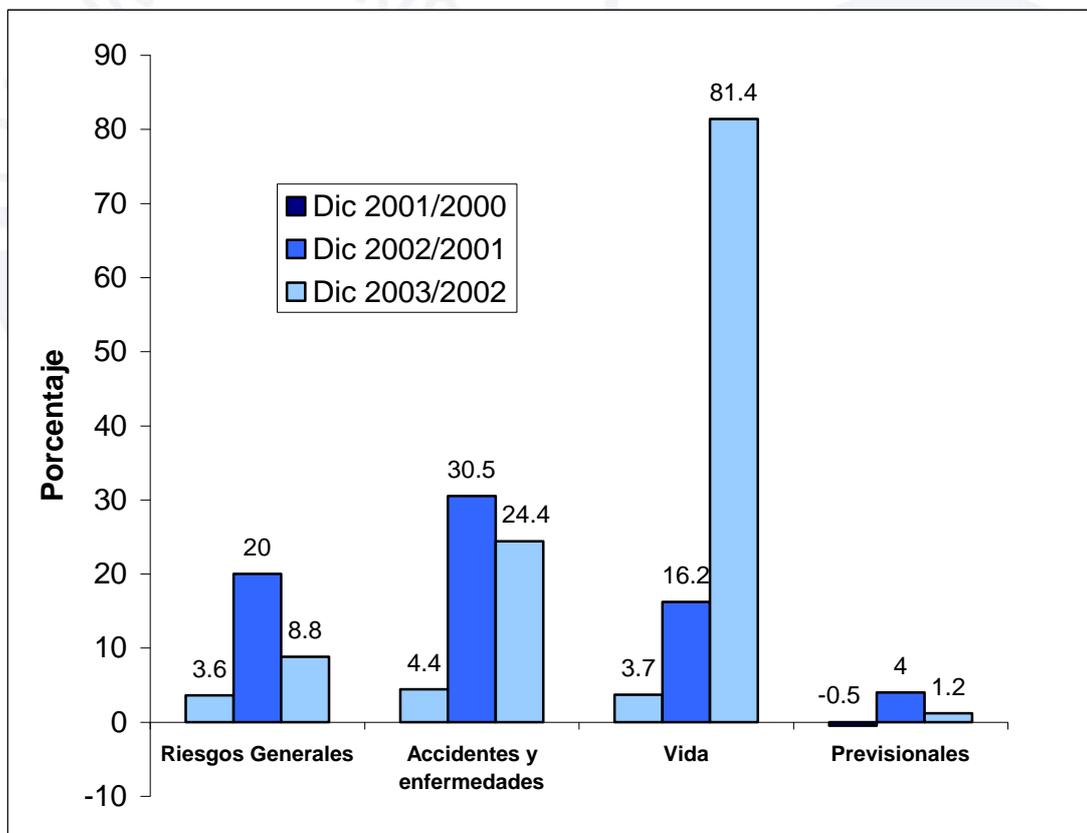
- Las reformas para promover la reducción de costos e intensificación de la competencia tanto entre AFPs como entre compañías de seguros mediante el establecimiento de una pensión mínima
- La jubilación anticipada para trabajadores mineros.
- El desarrollo de los esquemas multifondos al permitir que las AFPs administren diferentes tipos de fondos.

- La flexibilización de las condiciones de acceso al Bono de Reconocimiento.

4.7. Potencial de Crecimiento

En el Perú, al igual que en el resto de países de Latinoamérica, el seguro de vida también viene impulsando el crecimiento del sector pues, según datos de la Superintendencia de Banca y Seguros, al concluir el año 2003, el crecimiento en las primas de seguros de vida fue de 81,4% con respecto al año 2002, siendo las rentas de jubilación las más representativas dentro de este rubro.⁴⁵ (Ver Figura N° 4.17)

Figura N° 4.17 Crecimiento de las primas de seguros en el Perú



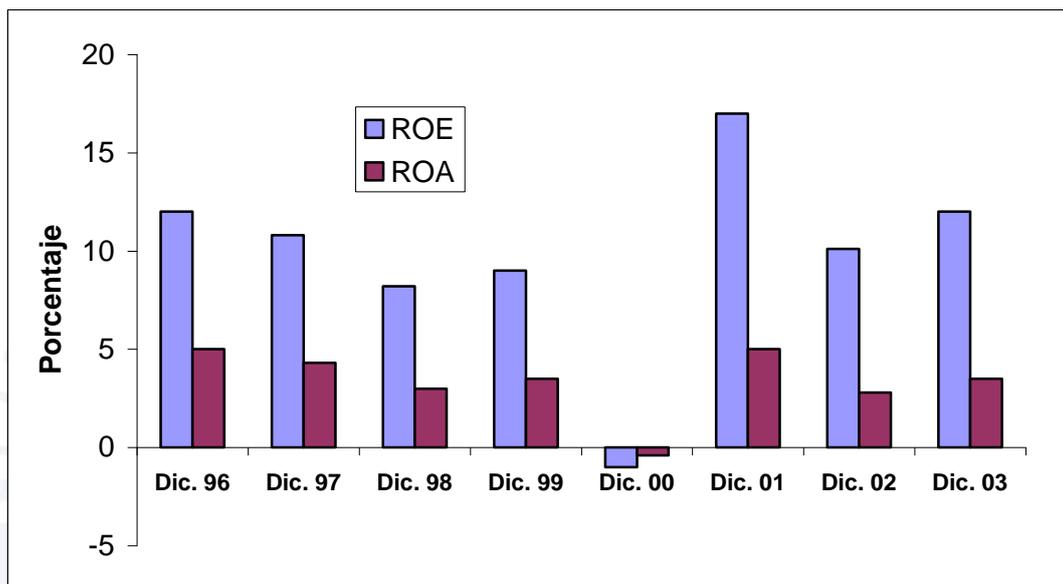
Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, Memoria año 2003, Perú, 2003, p.28

⁴⁴ Ministerio de Economía y Finanzas, "Sobre el balance de la situación actual", Perú, 2001 http://www.mef.gob.pe/propuesta/FAQ/Preguntas_Frecuentes_15.php

⁴⁵ Superintendencia de Banca y Seguros, Memoria año 2003, Perú, 2003, Pág. 28

Por otro lado, el potencial de crecimiento también está marcado por la rentabilidad del sistema de seguros que, de acuerdo a lo señalado por la Superintendencia de Banca y Seguros, en los últimos 8 años se generó una rentabilidad en el sistema de seguros del 12% en promedio anual, con excepción del año 2000.⁴⁶ (Ver Figura N° 4.18)

Figura N° 4.18 Índices De Rentabilidad del Sistema Asegurador Peruano



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, Documento de Trabajo: “Las Nuevas Fortalezas del Perú: Sistemas Financiero, de Seguros y Privado de Pensiones”, Perú, 2004, p.51

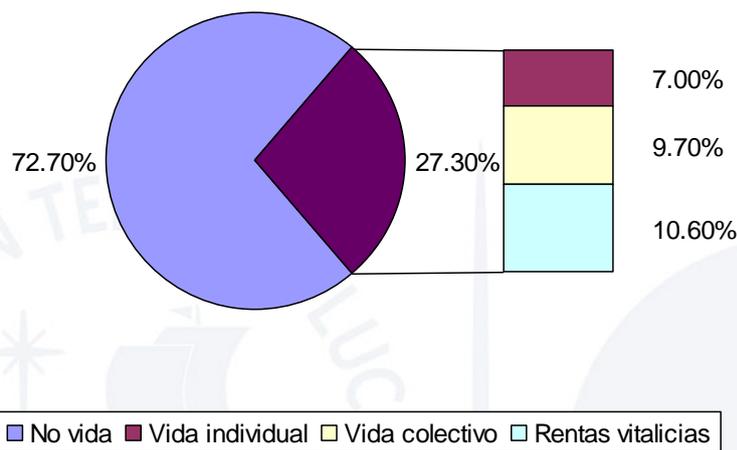
4.8. Tendencias de Consumo

El mercado local, con el 72% de las primas de mercado destinadas a riesgos no vida, sigue el patrón de comportamiento que se presenta a nivel región, tal como se ha presentado en el análisis de la región (Figura N° 4.11, Figura N° 4.12, Figura N° 4.13, Figura N° 4.14 y Figura N° 4.15), situación que difiere de la que presenta Chile debido al monto de primas que manejan las

⁴⁶ Superintendencia de Banca y Seguros, Memoria año 2003, Perú, 2003, Pág.51

compañías de seguros en el mercado de Rentas de jubilación en dicho país. En el mercado peruano, esta tendencia ha comenzado a notarse con la comparación de las primas de los productos de Rentas de Jubilación y Seguro de AFP respecto de las demás líneas del negocio de vida aunque en proporciones menores a las reportadas en el mercado chileno.

Figura N° 4.19 Distribución de primas en el mercado Peruano – 2002



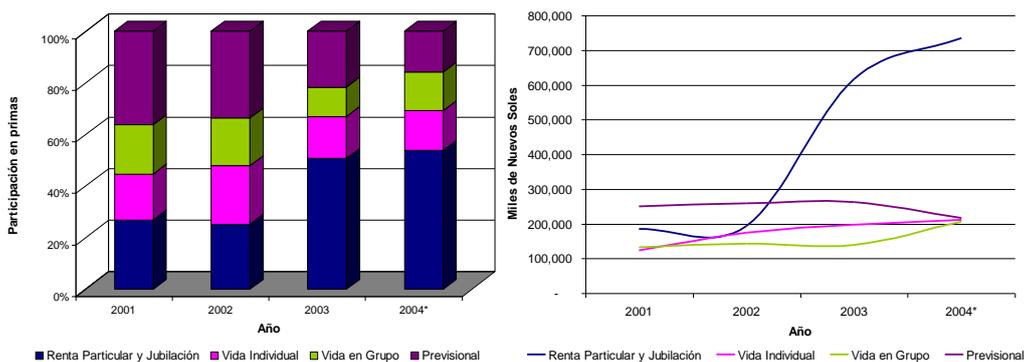
Fuente: Sigma.- Tomado del Boletín Estadístico del mercado asegurador Año I N° 2, Fundación MAPFRE/2002, p. 23

La información mostrada en la Figura N° 4.19 es resultado del análisis que hizo la compañía Suiza de Reaseguros, esta información puede ser analizada con mayor detalle en la Figura N° 4.20, donde puede verse el crecimiento que tienen los productos de Rentas de Jubilación marcando una tendencia importante para los seguros de vida

Por otro lado, la industria del seguro viene sufriendo el desplazamiento de un esquema tradicional de trabajo, con venta de productos estándar desarrollados por la organización con base en productos tradicionales con

muy poca tecnología de soporte, a un ofrecimiento de productos financieros con un fuerte componente tecnológico integrado a ellos (de lo que se tiene evidencia por el uso intenso de plataformas telefónicas) la venta de productos en línea, el desarrollo de productos con características similares a las de los bancos dejando de lado la administración del riesgo y enfocándose en actividades de marketing,⁴⁷

Figura N° 4.20 Evolución de Primas en riesgos de vida - Perú



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, Boletín estadístico de empresas de seguros, 2004

Esto, unido a una transformación en los requerimientos de los clientes, hace que los negocios que desarrollan las empresas de seguros y los bancos se asemejen cada vez más.

Respecto a los precios de los productos de seguros en el mercado, estos parten de una base técnica similar (tabla de mortalidad) muy similar para las compañías de seguros en el Perú que utilizan como referencia las tablas de mortalidad americanas. Sobre esta base estándar de tablas de mortalidad los conceptos que diferencian el precio de producto entre diferentes compañías son la tasa de interés que ofrece la compañía (en cuyo caso a menor tasa de interés, mayor es el precio del producto de seguro), los

⁴⁷ INSURE Egypt – HORUS Newsletter 20 de Julio 2001, año 2, Boletín 17, Pág. 1

gastos de administración que se adicionan, las comisiones que se pagan a los intermediarios, todas estas variables se encuentran dentro de los estándares americanos⁴⁸ en consecuencia, el precio de los productos en el mercado es muy similar.

4.8.1. Futuro de la distribución en las empresas de seguros

Bajo este panorama, los analistas de Suiza de Reaseguros proponen que el enfoque se concentre en la distribución, esta es la clave para entender e influenciar las decisiones de compra de los consumidores del mercado de seguros, quienes esperan una variedad de posibilidades en productos, servicios y distribución.

La propuesta de valor para las empresas de seguros considera el desarrollo de los canales de distribución:

Tradicionales: mediante una mejor segmentación, técnicas de venta cruzada (*cross selling*) e incremento de la cobertura de seguro en clientes que ya cuentan con seguros de vida (*up selling*)

No tradicionales para la venta de seguros, integración de la oferta de seguros y de bancos en un único punto, venta de seguros en supermercados, autoservicios y las ventas directas en el lugar de trabajo de los clientes.⁴⁹

4.9. Mercados

Para definir el mercado en nuestro país y en particular para Lima Metropolitana, tomaremos como base la propuesta de Arellano que

⁴⁸ SIGMA, El seguro en América Latina, Swiss Re Sigma N° 2/2002, Pág. 7

menciona que la clasificación del limeño según niveles socioeconómicos no es suficiente para conocer a nuestro cliente. Más que conocer el ingreso económico, es necesario conocer su estilo de vida (ser y actuar),⁵⁰ así como las condiciones de la fuente generadora de ingresos para estas personas donde los pobladores de la Lima conurbana, son en su mayoría independientes y tienen sistemas de ingreso eventual o con periodicidades diferentes a la de los trabajadores dependientes.

En función a estas variables, en la Tabla N° 4.1 y la Figura N° 4.21 se propone una segmentación de la población limeña que incluya estos criterios y las proyecciones del INEI, combinada con la variable del tipo de empleo.

Se puede observar que los trabajadores independientes con estilos de vida progresistas son la agrupación con mayor cantidad de integrantes en Lima metropolitana y hacia la cual no se dirige la oferta de las empresas de seguros.

Tabla N° 4.1 Segmentación del mercado de Lima Metropolitana

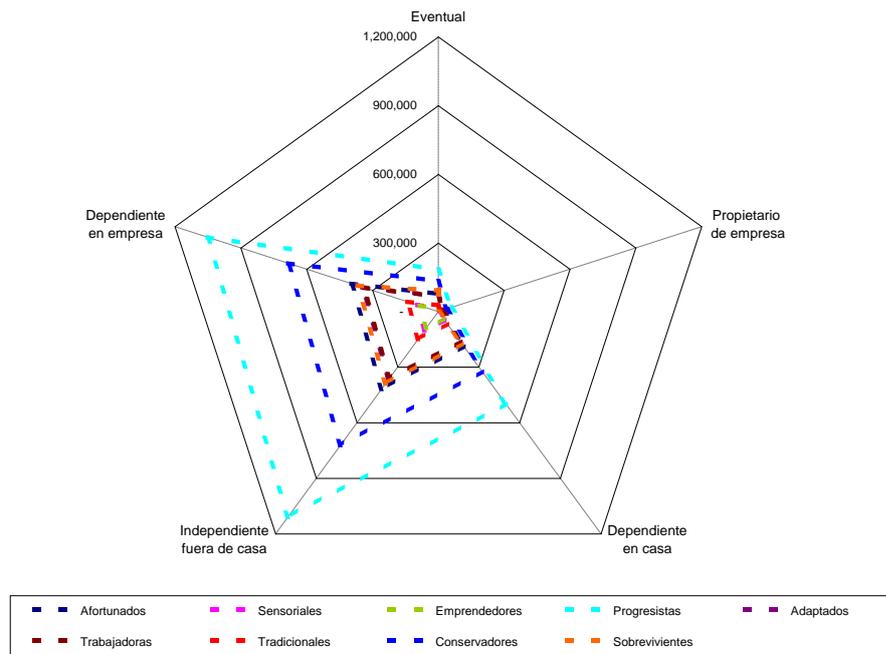
		Eventual 7%	Propietario de empresa 2%	Dependiente en casa 17%	Independiente fuera de casa 38%	Dependiente en empresa 36%
Afortunados	11%	58,128	16,608	141,169	315,554	298,946
Sensoriales	3%	13,889	3,968	33,731	75,398	71,430
Emprendedores	2%	12,346	18,959	29,983	67,020	63,493
Progresistas	30%	138,891	44,092	374,785	837,754	793,662
Adaptados	10%	50,927	14,550	123,679	276,459	261,908
Trabajadoras	10%	49,898	14,257	121,180	270,874	256,617
Tradicionalistas	4%	20,576	5,879	49,971	111,701	105,822
Conservadores	20%	100,310	28,660	243,610	544,540	515,880
Sobrevivientes	11%	69,445	-	131,175	293,214	277,782

Elaboración propia

⁴⁹ Ibíd. Pág. 1

⁵⁰ ARELLANO, Rolando y BURGOS David.- Ciudad de los Reyes, de los Chávez, los Quispe... Lima, Arellano Investigación de Marketing, 2004, Pág.96

Figura N° 4.21 Mapa de estilos de vida en Lima Metropolitana



Elaboración propia

4.10. Inversiones

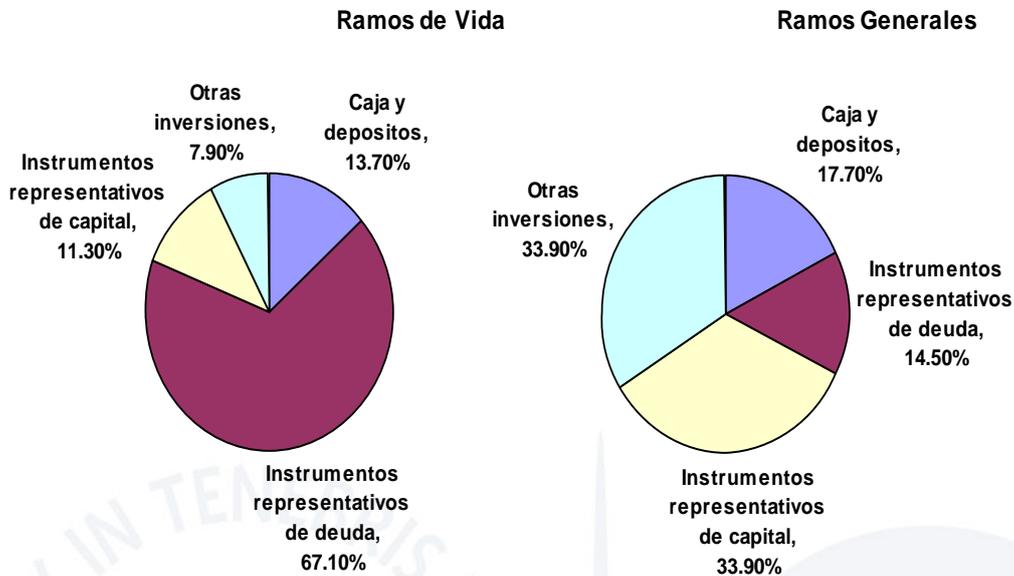
Las compañías de seguros tienen que invertir teniendo en cuenta la seguridad y rentabilidad. Al respecto, la Asociación Internacional de Supervisores de Seguros (IAIS por sus siglas en inglés) indica que los activos de las aseguradoras deben estar suficientemente diversificados y dispersos para que puedan asegurar la liquidez de la compañía de seguros y garantizar que las obligaciones derivadas de los contratos de seguros puedan ser cumplidas al momento que estas se presenten⁵¹.

Según estadísticas publicadas por la Superintendencia de Banca y Seguros, las compañías de ramos generales mantienen buena parte de sus inversiones en instrumentos de renta variable, mientras que las compañías

⁵¹ Asociación Internacional De Supervisores De Seguros.- Principios sobre suficiencia de capital Y de solvencia, Enero 2002, Pág. 4

de ramos de vida mantienen la mayor parte de sus inversiones en instrumentos de renta fija⁵² (ver Figura N° 4.22).

Figura N° 4.22 Composición del portafolio de inversiones

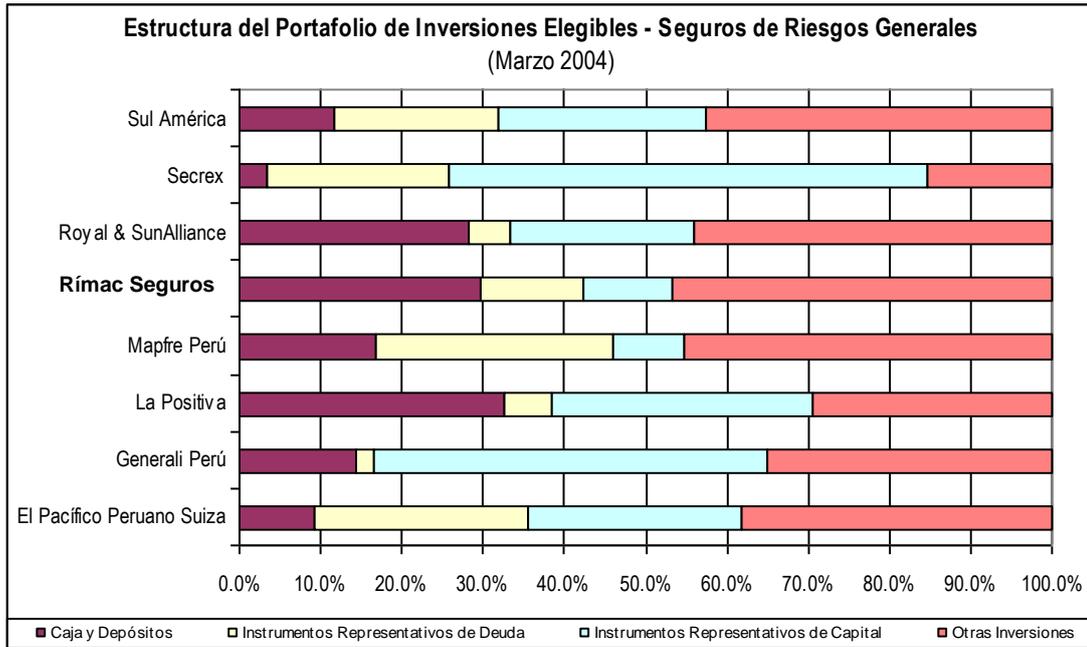


Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, Documento de Trabajo: “Las Nuevas Fortalezas del Perú: Sistemas Financiero, de Seguros y Privado de Pensiones”, Perú, 2004, p.47,

Las inversiones que hacen las compañías de seguros, en particular aquellas donde el riesgo que cubren es de mediano o largo plazo, deben ser hechas considerando cubrir las necesidades de crecimiento de las reservas por los *flujos de pago* comprometidos (que se definen con la tasa de interés que garantizan las pólizas de seguro, el tipo de cambio y la duración, plazo o temporalidad del compromiso). Estas consideraciones se conocen con el nombre de *calce de las reservas*.

⁵² Superintendencia de Banca y Seguros, Documento de Trabajo: “Las Nuevas Fortalezas del Perú: Sistemas Financiero, de Seguros y Privado de Pensiones”, Perú, 2004, Pág.47

Figura N° 4.23 Estructura de portafolio de inversiones - Seguros de Riesgos Generales



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, “Información gerencial de empresas de seguros”, Perú, Marzo 2004, p. 2

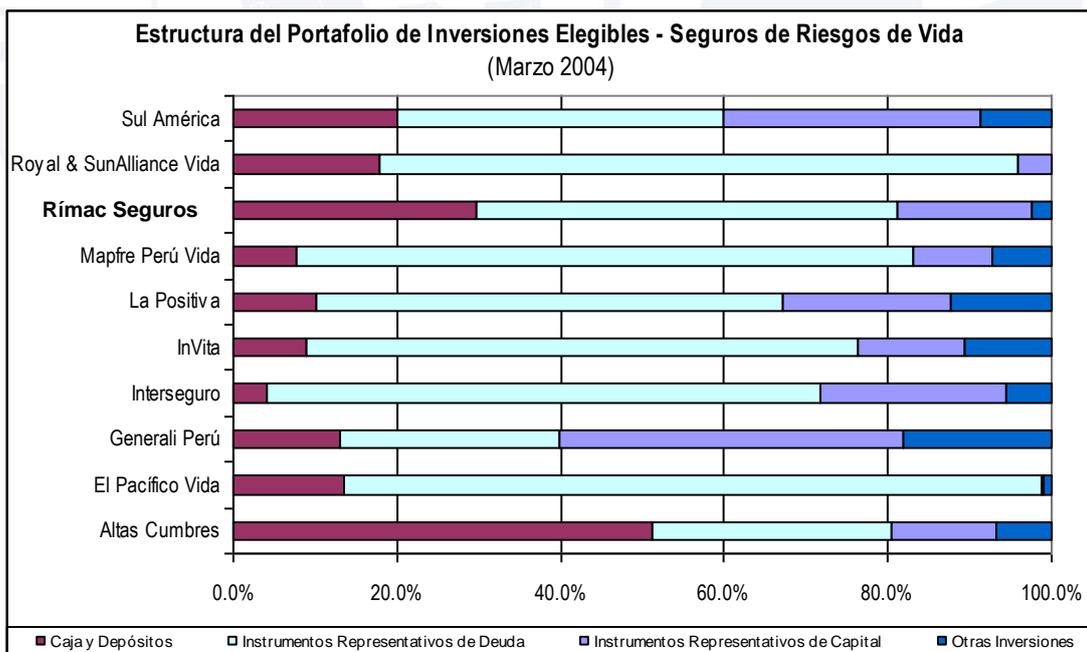
El gráfico Figura N° 4.23 presenta la distribución del portafolio de inversiones para empresas de la industria de seguros en el rubro de seguros generales, en este gráfico se observa que Rímac Seguros destina una proporción importante para caja y depósitos que puede deberse a que Rímac Seguros, en el mes de marzo, anunció la compra de Royal & SunAlliance mediante una oferta pública de adquisición, mientras que Pacífico Peruano Suiza destina menos del 10 por ciento a caja y depósitos y más del 60% para instrumentos representativos de de deuda y otras inversiones, en estas circunstancias, la estructura del portafolio de Pacífico seguros puede obtener mejor rendimiento, Las empresas más pequeñas como Secrex y Generali se caracterizan por tener instrumentos representativos de capital (son mayores al 40% de sus inversiones elegibles).

En la estructura del portafolio de Seguros Vida (Figura N° 4.24) se muestra una diferencia sustancial por el tipo de producto donde Rímac Seguros destina aproximadamente 30% para caja y depósitos mientras que Pacifico vida destina aproximadamente 17% a caja y depósitos. Esta situación es desventajosa para Rímac por su baja rentabilidad pero, se explica por la compra de Royal & SunAlliance, tal como se mencionó anteriormente.

Rímac Seguros destina aproximadamente 50% de su portafolio a instrumentos representativos de deuda mientras que Pacifico Vida destina poco más del 80%. Este tipo de inversión es más rentable.

Rímac Seguros usa instrumentos representativos de capital en su portafolio de inversión 15% aproximadamente, mientras que Pacífico Vida no hace uso de este tipo de instrumentos en su portafolio de inversiones.

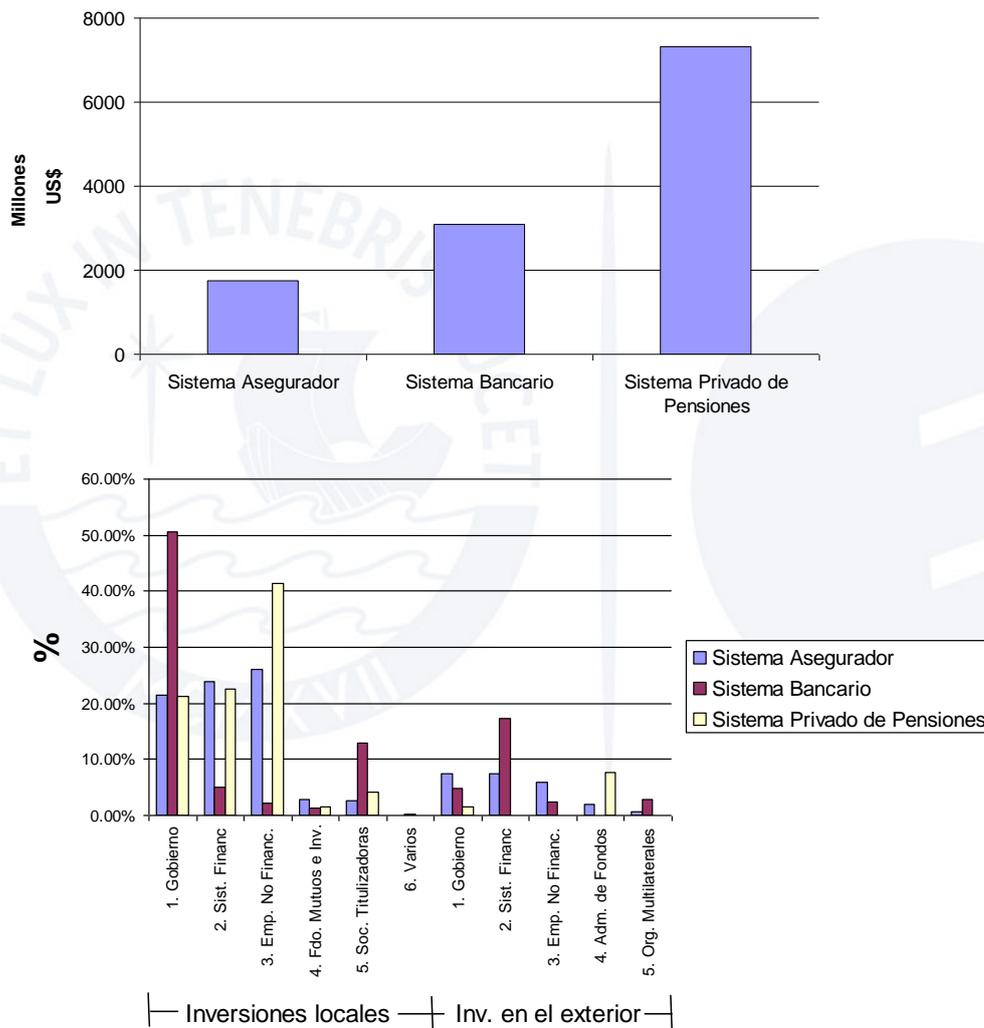
Figura N° 4.24 Estructura de portafolio de inversiones - Seguros de Vida



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, "Información gerencial de empresas de seguros", Perú, Marzo 2004, p. 2

La Figura N° 4.25, muestra que las inversiones del sistema asegurador llegan a los dos tercios de las inversiones de las empresas del sistema bancario y ambas son superadas ampliamente por las inversiones del sistema privado de pensiones, puede verse también que las inversiones son mayoritariamente destinadas al mercado local, con las limitaciones de oferta que este mercado presenta.

Figura N° 4.25 Inversión de industrias del sector financiero 09/2004



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, "Información gerencial de empresas de seguros", Perú, Marzo 2004, p. 2

Los productos de vida que generan ahorro o rendimientos para el asegurado requieren de las compañías de seguros mayores volúmenes de inversión, de lo mismo que productos de jubilación.

4.11. Análisis de aspectos que influyen en el sector de seguros

4.11.1. Factores Políticos y Gubernamentales

Donde las decisiones de los gobiernos representan oportunidades o amenazas clave para empresas de todo tamaño dada su capacidad de modificar las condiciones bajo las cuales la empresa opera, ya sea desde la perspectiva de la regulación o normativa así como demanda que genera el gobierno por la capacidad de consumo⁵³, Para el presente trabajo se consideran los cambios en leyes fiscales, impuestos, legislación antimonopolio, protestas contra el gobierno, actos de terrorismo y su severidad.

El enfoque social del Estado Peruano ha sido una constante en los últimos años, muestra de ello está en la aprobación de una serie de normas que permiten, por ejemplo, ofrecer la jubilación anticipada para desempleados⁵⁴ y que los afiliados al Sistema Nacional de Pensiones (SNP) entre otros aportantes del estado, puedan incorporarse al Sistema Privado de

⁵³ DAVID, Fred, op. cit. Pág.90

⁵⁴ Ley 27617 – Que dispone la reestructuración del sistema nacional de pensiones del decreto ley 19990 y modifica el decreto ley 20530 y la ley del sistema privado de administración del fondo de pensiones, Artículo 13.

Pensiones (SPP)⁵⁵ con lo cual favorece sustancialmente a las compañías de seguros que, mediante el desarrollo de productos de vida previsionales, obtienen significativos volúmenes de primas por dicho concepto.

Es de ese modo que, tanto organizaciones reguladoras a nivel mundial como los gobiernos de turno, a través de la Superintendencia Nacional de Banca y Seguros (SBS), señalan el rumbo que las empresas aseguradoras deben asumir.

En lo que se refiere a cambios en la política fiscal, las medidas de administración tributaria realizadas por el Gobierno en el 2004 como el incremento del impuesto general a las ventas a 19% y otras medidas impulsadas por necesidades de cubrir la brecha fiscal del gobierno, han permitido incrementar, en S/. 745 millones, el presupuesto correspondiente al Año Fiscal 2005, para lo cual se consideró, entre otras medidas, las detracciones para nuevos productos⁵⁶. De esta manera, el sistema de seguros, así como otras industrias, se ven perjudicadas por tener que asumir costos de operación en las labores de retención y control tributario o por la complicación que generan estas medidas en los procesos de pago a proveedores.

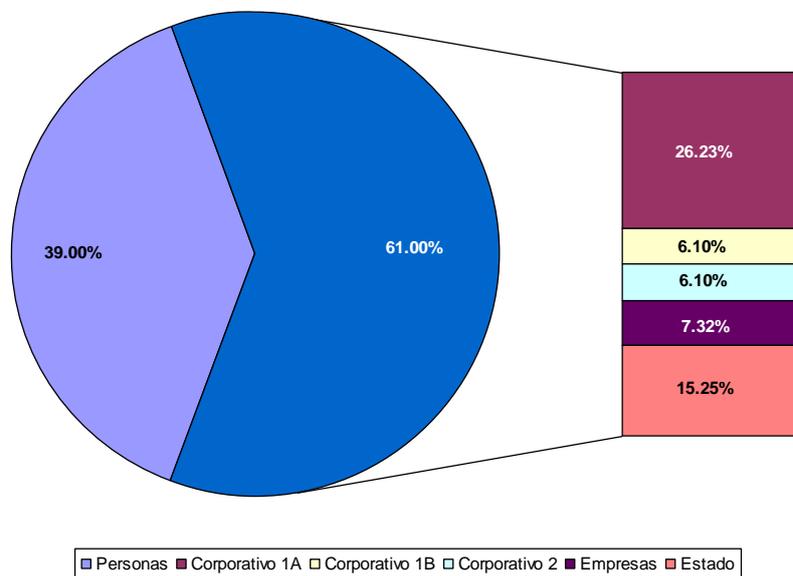
Por otro lado, los cambios políticos tales como los procesos electorales, propuestas de modificaciones en las estructuras de poderes del estado, renovación de autoridades, etc., están presentes en la agenda política de nuestro país, y su evolución tiene impacto en las condiciones de operación

⁵⁵ Texto Único Ordenado de la ley del sistema privado de administración del fondo de pensiones, Artículo 4.

para las empresas y plantean un conflicto de intereses al gobierno debido a la naturaleza global de los flujos económicos que países, como el Perú, requieren para su desarrollo.

En ese contexto, en donde los aspectos políticos nacionales se alinean a las tendencias globales, se crean nuevas oportunidades para el establecimiento de alianzas empresariales y sociedades que contribuyen a la desarticulación de los oligopolios establecidos, tal como el existente en el sector seguros en el Perú.

Figura N° 4.26 Estructura del portafolio de clientes en el mercado asegurador peruano



Fuente: Rímac Seguros

Al respecto, las leyes antimonopolio en el Perú, lejos de atender el principio del interés general que se sustenta en el funcionamiento adecuado del mercado, se enfoca en sectores particulares de la industria tal como el

⁵⁶ Ministerio de Economía y Finanzas, Marco Macroeconómico Multianual años 2005 – 2007, http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/WPublicaciones/pro_economico/MMM2005-2007.pdf

energético, pues la única Ley Antimonopolio existente en el Perú es la Ley N°. 26876 la misma que norma a las actividades de generación y/o de transmisión y/o de distribución de energía eléctrica. En ese sentido, la no existencia de Leyes antimonopolio, en el caso del sector seguros, no es considera una oportunidad de crecimiento pues ello desalienta el ingreso de nuevos competidores que permitan que el mercado asegurador sea más grande gracias a la participación de un mayor número de compañías de seguros.

Las instituciones del gobierno se constituyen en conjunto como uno de los principales clientes de las compañías de seguros en general y de Rímac Seguros en particular, pues la infraestructura y los equipos de estas instituciones se encuentran amparados por pólizas de seguro. En ese sentido, el nivel de gastos para la defensa del país tiene gran relevancia en las compañías de seguros, pues como se observa en la Figura N° 4.26, las primas por concepto de clientes personas son el 39% y el 61% restante se reparte entre clientes empresas y estado. Las primas de seguros que corresponden a pólizas que se suscriben con el estado tienen una participación del 15.25% del total de las primas. Este segmento es el segundo en importancia para Rímac Seguros.

4.11.2. Factores Económicos

Estos factores impactan directamente en el atractivo potencial de una estrategia. Como para del presente análisis, se consideran relevantes los cambios en la demanda de productos y servicios, la economía en la región,

17/10/2004

el ingreso de los consumidores, las posibilidades de financiamiento, los patrones de consumo, las tasas de inflación, de interés y del mercado de dinero, la tendencia de las personas a gastar, tendencia del Producto Bruto Interno, el nivel y tipo de empleo, y la estabilidad de la moneda.

Las expectativas de incrementos de la tasa de interés en los EEUU, generaron una relativa estabilización del dólar que, entre mediados del 2001 y principios del 2004, se depreció en alrededor de un 30% con respecto al euro⁵⁷.

En el Perú, desde el año 2002, las tasas de interés bancarias tienen una tendencia a la baja, según información obtenida de la CEPAL, dicha reducción se mantiene en un promedio de 2.5%.

A lo largo del 2003 e inicios de 2004 los créditos bancarios de consumo, hipotecarios y a las PYMES se incrementaron a un ritmo mayor que el crédito comercial, el mismo que continúa con una tendencia a la baja. Lo último se debe a que muchas empresas grandes se financian crecientemente en el mercado de capitales, a la debilidad del mercado interno y a la baja capacidad de endeudamiento de muchas empresas medianas y pequeñas⁵⁸.

Las monedas Sudamericanas han registrado una recuperación de su valor frente al dólar registrando una apreciación real promedio del 8,9% respecto del dólar entre diciembre del 2002 y diciembre del 2003. Sin embargo, ante la importante apreciación del euro con respecto al dólar, las monedas de

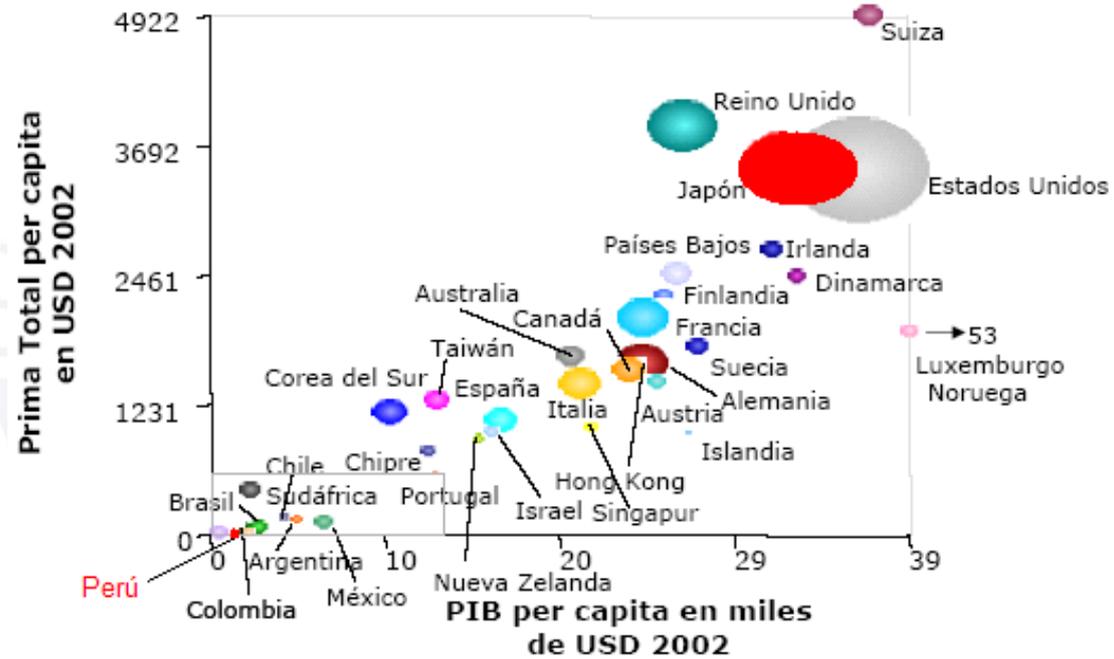
⁵⁷ DAVID, Fred, op. cit., Pág.. 21.

⁵⁸ Comisión Económica para América Latina y El Caribe, "Estudio Económico de América Latina y El Caribe 2003-2004", CEPAL, 2004, Pág.3

Sudamérica se depreciaron respecto del euro en un 10,3% en términos reales durante el período.

En el Perú se viene registrando una leve *desdolarización*, pues según datos obtenidos de la CEPAL⁵⁹, en abril de 2004, el crédito en dólares abarcó un 73,4% del total, frente a 76,2% en diciembre de 2002, situación que espera mantenerse lo cual espera mantenerse mediante el mantenimiento de altos niveles de reservas monetarias internacionales, las cuales subieron de US\$ 9.598 a US\$ 10.855 millones entre diciembre de 2002 y junio de 2004.

Figura N° 4.27 PBI per cápita vs primas per cápita



Fuente: Suiza de reaseguros, <https://entry.swissre.com>, 17/02/2004 [En línea]

En la Figura N° 4.27 se presenta la relación entre el PBI per cápita y el consumo de primas de seguro per cápita a nivel mundial, quedando el mercado peruano en un nivel similar al colombiano con un PBI per cápita de 1,357 US\$ y con la prima per cápita de 32.1 US\$

⁵⁹ Comisión Económica para América Latina y El Caribe, op. cit., Pág. 4

4.11.3. Factores Sociales, culturales, demográficos y ambientales

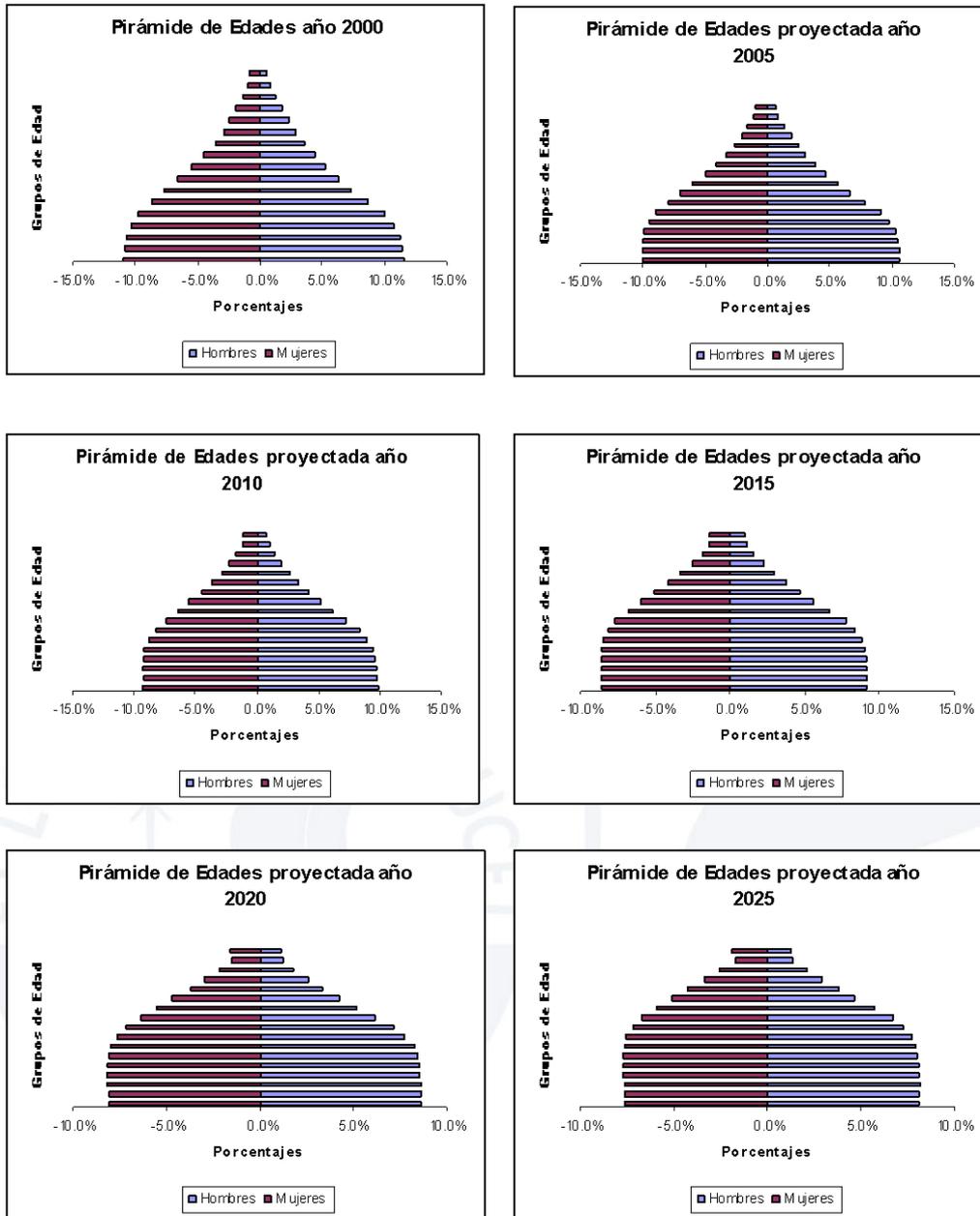
De su análisis surgen oportunidades y amenazas que afectan a empresas de todo tamaño e industria por patrones de comportamiento, preferencias y tendencias de crecimiento⁶⁰. Se consideran relevantes los criterios de actitud hacia el ahorro, inversión, jubilación, el medio ambiente en las ciudades, los estilos de vida

Un aspecto fundamental para las compañías de seguros es la tasa de crecimiento demográfico clasificado por los llamados Grupos de Edad, como base de toda estimación y cálculos relativos al desarrollo de productos de seguros de vida (especialmente el seguro que contratan las AFP para sus afiliados), en donde se encuentra que en el Perú aún existe una distribución de dichos Grupos de Edad, que permite que las compañías de seguros encuentren rentable la comercialización de Productos de Seguros de Vida, teniendo en consideración que la esperanza de vida aún se mantiene por debajo de estándares de otros países por ejemplo EEUU, la comparación de la composición demográfica por edades así como su proyección hasta el 2025 se puede ver en la Figura N° 4.28 y Figura N° 4.29.

De la Figura N° 4.28, se puede identificar que la tendencia es a perder la forma de pirámide y parecerse más a un trapecio con la parte superior al doble del tamaño actual.

⁶⁰ DAVID, Fred, op. cit., Pág. 87

Figura N° 4.28 Evolución de la Pirámide de Edades en el Perú (2000 – 2025)

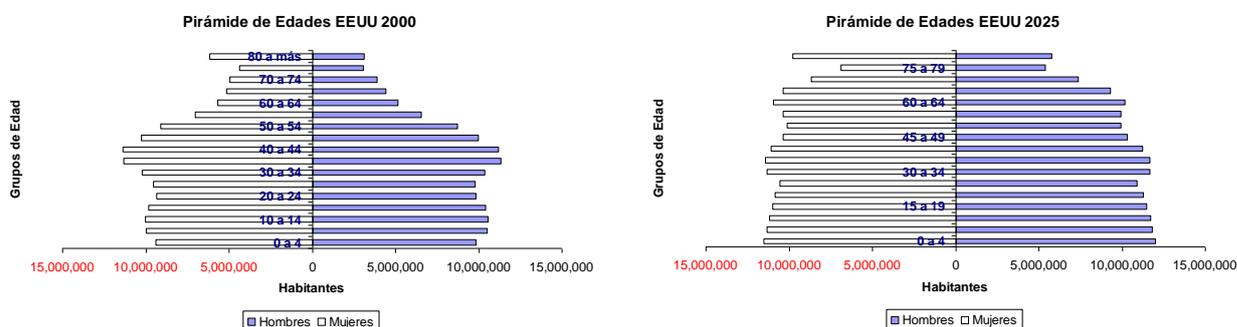


Fuente: INEI – Población e Indicadores demográficos – Población total estimada y proyectada al 30 de junio de cada año, según sexo y edades quinquenales [En línea] www.inei.gob.pe 15/12/2004

En el caso peruano, la forma trapezoidal con la que se proyecta la población, apoyada con una estrategia de fidelización de clientes generará un mercado cada vez más amplio considerando que los seguros de vida no solo otorgan beneficios en caso de fallecimiento, pues también existen beneficios que se

otorgan en caso de sobrevivencia y de jubilación, condición que también será considerada en la elaboración de la propuesta de valor.

Figura N° 4.29 Evolución de la pirámide de edades en EE.UU. (2000 – 2025)



Fuente: U.S. Bureau of the Census, International Data Base [En línea] <http://www.census.gov/ipc/www/idbprint.html> 15/11/2004

La proyección del INEI de la población de Lima Metropolitana se muestra en Tabla N° 4.2, esta información en complemento con la proyección de la población del Perú (Figura N° 4.28) y la distribución porcentual de la población por estado civil y cargas familiares (Tabla N° 4.3) serán utilizadas como base para la estimación del mercado.

Tabla N° 4.2 Población de Lima y Callao 1995 - 2000

DEPARTAMENTO PROVINCIA	1995			2000		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
CALLAO	681896	336900	344996	773701	381116	392585
LIMA	6788635	3345761	3442874	7466190	3682174	3784016
LIMA	6078439	2985506	3092933	6723130	3304948	3418182
BARRANCA	118612	59514	59098	121072	60800	60272
CAJATAMBO	9173	4572	4601	8090	4035	4055
CANTA	11047	5859	5188	10265	5450	4815
CANETE	161594	81742	79852	174587	88389	86198
HUARAL	135049	69291	65758	146418	75187	71231
HUAROCHIRI	59237	30608	28629	58356	30178	28178
HUAURA	170219	85817	84402	180991	91325	89666
OYON	17674	8779	8895	17424	8662	8762
YAUYOS	27591	14073	13518	25857	13200	12657

Fuente: INEI, Proyecciones de la Población del Perú 1995 - 2025, [En línea], <http://www.inei.gob.pe/biblioinei.asp>, 15/12/2004

Tabla N° 4.3 Distribución de la población peruana por estado civil y cargas familiares

Estado Civil, cargas familiares		
Sin compromiso	Con compromiso	
	Sin hijos	Con hijos
42.95%	20.48%	36.57%

Fuente: INEI, Proyecciones de la Población del Perú 1995 - 2025, [En línea], <http://www.inei.gob.pe/biblioinei.asp>, 15/12/2004

La población económicamente activa del Perú proyectada desde el año 1995 hasta el 2015 se presenta en la Tabla N° 4.4.

Tabla N° 4.4 Población económicamente activa en el Perú 1995 - 2015

Año	Población		% PEA	Incremento	
	Total	PEA		anual	%
1995	23,531,701	8,906,009	37.85%		
2000	25,661,690	10,387,225	40.48%	1,481,216	16.63%
2005	27,803,947	12,000,139	43.16%	1,612,914	15.53%
2010	29,885,340	13,638,888	45.64%	1,638,749	13.66%
2015	31,875,784	15,223,637	47.76%	1,584,749	11.62%

Fuente: INEI, Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa 1970 - 2015, [En línea], <http://www.inei.gob.pe/biblioinei.asp>, 15/12/2004

Para el análisis de los clientes potenciales de la compañía se presenta la distribución de la PEA por rangos de edad, como se puede observar en la Tabla N° 4.5.

Tabla N° 4.5 Población económicamente activa por rangos de edad en el Perú

PEA por edad		
< 25	< 55	< 65
22%	67%	11%

Fuente: INEI, Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Económicamente Activa 1970 - 2015, [En línea], <http://www.inei.gob.pe/biblioinei.asp>, 15/12/2004

A nivel mundial, y especialmente en el Perú, se vienen registrando cada vez con mayor frecuencia e intensidad, una serie de movimientos sociales que buscan reivindicaciones sociales y económicas que logran, en la mayoría de los casos, la atención de gobiernos y autoridades quienes finalmente ceden ante sus reclamos.

Por otro lado, el aumento de los índices de delincuencia común como producto de la falta de empleo y crisis de valores, trae consigo que muchas empresas y personas naturales tengan la necesidad de seguridad y tranquilidad, generándose en consecuencia clientes potenciales que requieren una clase de productos de seguros acordes con dichas necesidades.

Para ello, y con la finalidad de contar con información para desarrollar adecuadamente la segmentación para esa clase de clientes en el desarrollo del presente Planeamiento Estratégico, es necesario tomar en cuenta el trabajo realizado por ARELLANO⁶¹ en el cual identifica en la sociedad limeña 9 estilos de vida que se resumen en la Tabla N°4.6. , así como la distribución de la población de Lima por zonas geográficas que dicho autor realiza, que incluye también la distribución de la población en el rango de edad (ver Tabla N° 4.7).

Tabla N°4.6 Los estilos de vida en el Perú

Las conservadoras	Mujeres con centro de atención en el hogar y los hijos (son eje de sus acciones y dirección de sus actos y sentimientos). Presente en casi todos los niveles de ingreso.
Las trabajadoras	Sobre todo mujeres (jóvenes y de edad mediana), muchas de ellas con hijos, su orientación es el progreso personal y familiar. Tienden a compartir la dirección del hogar con el marido.
Los tradicionales	Sobre todo hombres que habitan en ciudades de la sierra o que viviendo en ciudades grandes tienen muy arraigadas sus tradiciones y costumbres ancestrales en lugar de aceptar las de su nuevo lugar de residencia. Prefieren vivir en zonas donde se encuentran con amigos o familiares de la misma región.
Los progresistas	Mujeres y jóvenes relativamente jóvenes, ellos o sus padres migraron a grandes ciudades en busca del éxito, adquieren rápidamente las costumbres de su nuevo lugar de residencia. “La mejor manera de alcanzar el

⁶¹ ARELLANO- Lima Ciudad de los Reyes, de los Chávez, de los Quispe..., p. 95-99

	éxito es con el trabajo y el estudio”. Son el segmento de mayor capacidad económica del país.
Los adaptados	Hombres y mujeres básicamente de origen costeño. Gregarios y hogareños centrados en su familia y grupo de amigos, tienden a refugiarse en lo conocido y seguro. Buscan todo aquello que les otorgue estabilidad social y económica más que buscar el progreso con riesgo.
Los afortunados	Hombres y mujeres en su mayoría solteros. Interesados en el progreso individual. En labrarse un futuro. Estudian y trabajan para ello. Son los de más alto grado académico y universitario y post grado, y mayor ingreso. Son muy modernos y cosmopolitas en su consumo.
Los emprendedores	En su mayoría hombres de edad mediana, viven en ciudades medianas y grandes del país, tienen como ocupación una profesión liberal o son propietarios de sus empresas aunque no constituyen la elite – empresarial clásica del país. Sus ingresos son relativamente elevados, ganados en base a su esfuerzo. Desde el punto de vista social son conservadores
Los sobrevivientes	Son hombres y mujeres en su mayor parte de edad avanzada y en menor medida de personas más jóvenes con mínimo nivel de instrucción. Son fatalistas y resignados. Su principal preocupación es conseguir dinero subsistir y mantener a sus familias.
Los sensoriales	Un grupo pequeño en el Perú pero con mucha presencia en Lima. Hombres y mujeres con patrones de gasto muy orientado a las relaciones sociales. Son muy modernos y les gusta aparentar modernidad en cualquiera de los núcleos sociales a los que pertenezcan.

Fuente: Arellano- Lima Ciudad de los Reyes, de los Chávez, de los Quispe..., p. 95-99

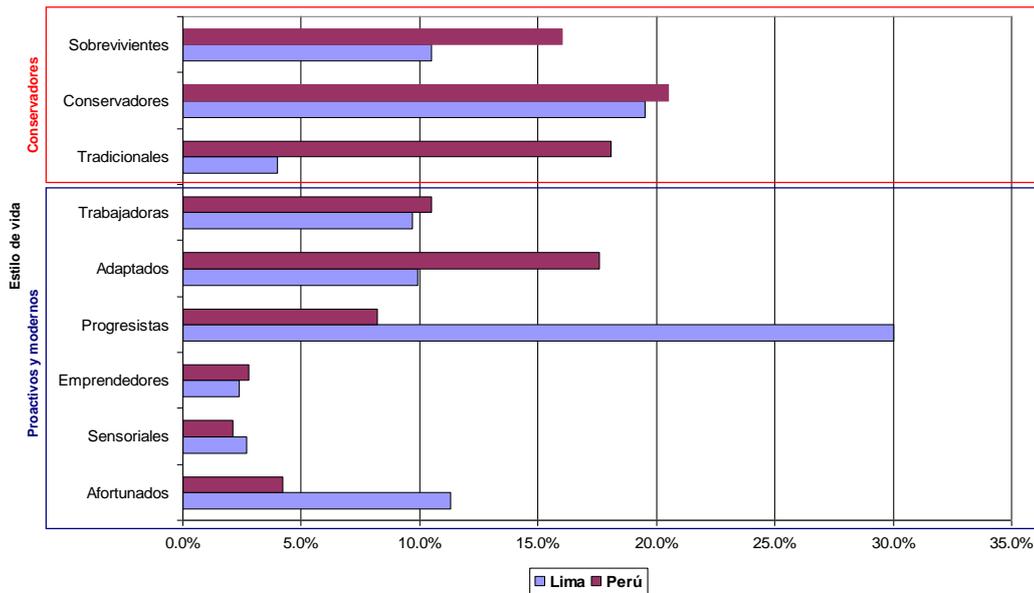
Tabla N° 4.7 Distribución geográfica de la población de Lima

	% de habitantes	Distribución por edad		
		<25	<55	<65
Norte	21%	21%	37%	10%
Sur	23%	23%	39%	8%
Este	18%	18%	35%	7%
Centro	21%	21%	38%	15%
Callao	17%	20%	39%	9%

Fuente: Arellano- Lima Ciudad de los Reyes, de los Chávez, de los Quispe...,

De la misma fuente se cuenta con la distribución de los estilos de vida en la población en Lima y a nivel nacional que se muestra en la Figura N° 4.30 donde el autor determina que en Lima predominan los estilos proactivos y modernos y en el resto del Perú, predominan los estilos conservadores.

Figura N° 4.30 Estilos de vida de los peruanos y de los limeños



Fuente: Arellano- Lima Ciudad de los Reyes, de los Chávez, de los Quispe..., p. 95-99

Arellano también identifica la distribución de la población en Lima y Callao por tipo de trabajo (dependiente o independiente) que se muestra en la Tabla N° 4.8 donde se aprecia que mayoritariamente el trabajo es tipo dependiente y que en las zonas de Lima – Norte y Lima – Este tienen los mayores porcentajes de trabajadores independientes.

Tabla N° 4.8 Distribución de la población en Lima y Callao según el tipo de trabajo

	Tipo de trabajo	
	Dependiente	Independiente
Norte	81.9%	18.1%
Sur	89.7%	10.3%
Este	79.6%	20.4%
Centro	86.1%	13.9%
Callao	90.7%	9.3%

Fuente: Arellano- Lima Ciudad de los Reyes, de los Chávez, de los Quispe...,

4.11.4. Factores Tecnológicos

Estos factores generan oportunidades o amenazas debido a que los cambios o descubrimientos tecnológicos redundan en un impacto fuerte en la

empresa, en las operaciones de negocios, costos de operación y canales de comercialización entre otros, motivo por el cual deben ser considerados durante el proceso de formulación de estrategias con mayor o menor incidencia según la industria y tipo de empresa⁶²

Las exigencias planteadas por la evolución de los sistemas financieros a nivel mundial y ante la eventual implementación de las normas discutidas actualmente por el Comité de Basilea de Supervisión Bancaria (Basilea II) planteadas en los Nuevos Acuerdos de Capital (NAC) y el acuerdo Solvencia II planteado en la Comunidad Económica Europea por la Asociación Internacional de Supervisoras de Seguros (IAIS), hacen necesario que las compañías de seguros desarrollen procedimientos y la infraestructura tecnológica necesarios para la generación, procesamiento y almacenamiento de datos que les permitan mantener un control detallado del riesgo en sus operaciones mediante la adecuación a estándares mundiales⁶³.

El creciente desarrollo de las tecnologías de información, (cuya máxima expresión se da con en el empleo de la Internet en forma masiva y el análisis exploratorio de datos mediante herramientas de minería de datos), es un factor que muchas empresas de seguros incorporan en diferentes áreas de su organización tales como Marketing, Investigación y Desarrollo, Servicio al cliente, etc. convirtiéndose en un factor importante para la elaboración de nuestra propuesta de valor.

⁶² DAVID, Fred, op. cit. Pág.93

⁶³ BERNALDO DE QUIROZ Javier.- Visión global del proyecto Solvencia II, ICEA Encuentros financieros, 4 Junio 2003

4.11.5. Factores Ecológicos

Importantes empresas del sector financiero a nivel mundial ya están convencidas de que “...en un mundo más globalizado, interconectado y competitivo, la forma en que se gestionan los asuntos medioambientales, sociales y de dirección de empresas es parte de las exigencias de gestión de calidad necesarias para competir con éxito”⁶⁴. Estas empresas han planteado las consideraciones de medioambiente que deben tener en cuenta las empresas del sector, estas son:

- Cambios en el clima y riesgos relacionados
- La necesidad de reducir la generación de desechos tóxicos y controlar su deposición
- Nueva regulación que amplía los alcances de las responsabilidades medioambientales de los productos y servicios
- Incremento de la presión social para mejorar el funcionamiento, transparencia y responsabilidad que afectan la reputación de la empresa si no se manejan apropiadamente.
- Nuevos mercados para servicios y productos que no preservan el medio ambiente.

El papel de las empresas de seguros en esta situación es el de promotor de las consideraciones de medio ambiente mencionadas, este rol se debe cumplir con la adecuación a las políticas de suscripción de riesgos además de incorporarlos como criterios de calidad en sus operaciones diarias y en las consideraciones para el desarrollo de las inversiones.

4.12. Marco legal a escala nacional e internacional

El mercado de seguros a nivel mundial viene estandarizándose desde aspectos financieros hasta estructurales como consecuencia de la globalización, lo cual ha obligado a las empresas del sector financiero a adecuarse a una serie de normas establecidas en los llamados Nuevos Acuerdos de Capital (NAC) del Comité de Basilea en Supervisión Bancaria (Basilea II) en los que se establecen una serie de estándares que deben cumplir las diferentes organizaciones del sector financiero. El sector seguros no es ajeno a este efecto y para la industria de seguros se ha definido el acuerdo Solvencia II, en complemento a estas normas internacionales en el entorno nacional, el marco regulador a nivel nacional se ha mencionado en el acápite 1.4 Base Legal, y es la Superintendencia de Banca y Seguros la entidad que regula y supervisa las operaciones de las empresas en el sector seguros.

4.13. Análisis estructural de la industria de seguros

Hasta el primer trimestre del 2004, el sistema asegurador estuvo conformado por 14 empresas de seguros, de las cuales 4 estaban dedicadas a ramos generales y de vida, 4 exclusivamente a ramos generales, y 6 exclusivamente a ramos de vida (ver Tabla N°4.9). Es importante destacar que todas las empresas que conforman el sistema de seguros cuentan con participación de accionistas extranjeros, siendo ésta mayoritaria en ocho de ellas.

⁶⁴ INNOVEST.- Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World, <http://www.innovestgroup.com/pdfs/WhoCaresWins.pdf>, Pág. 24

Tabla N°4.9 Empresas de Seguros Autorizadas a Operar por Ramos

Ramos Generales y de Vida	Generales	Vida
Generali Perú	El Pacífico Peruano Suiza	Altas Cumbres
La Positiva	Mapfre Perú	El Pacífico Vida
Rímac Internacional	Royal & Sun Alliance - Seguros Fenix	Interseguro
Sul América	Secrex	Invita
		Mapfre Perú Vida
		Royal & Sun Alliance Vida

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, Informe del sector al 31 de Marzo 2004,

Además de la existencia de pocas compañías de seguro, El comportamiento del mercado asegurador peruano desde inicio de la década pasada se ha caracterizado por tener un alto nivel de concentración (como se muestra en la Figura N° 4.31) en las dos compañías con mayor participación que, hasta antes de la adquisición por parte de Rímac Seguros de las compañías Royal & Sun Alliance – Seguros Fénix y Royal & Sun Alliance Vida en el 2004, suscribían el 56.5% de las primas totales de un mercado que no alcanza el 1% del PBI, constituyéndose como uno de los más bajos índices detrás de Nicaragua, superando únicamente a Paraguay⁶⁵.

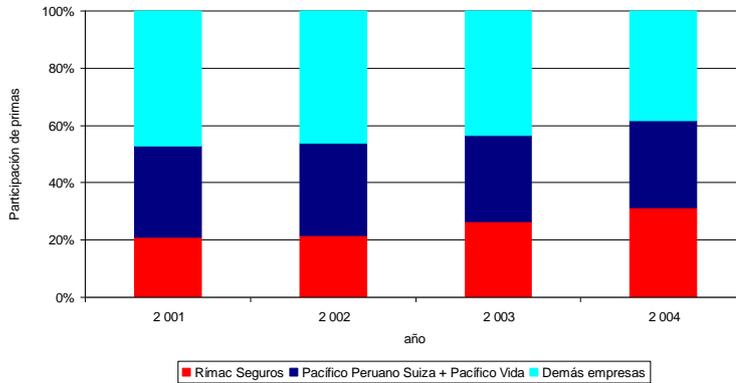
El año 2004 las dos compañías con mayor participación en conjunto suscribieron el 60.26% de las primas totales y las cinco más importantes, el 80.3%, estos valores incluyen la participación de Rímac Seguros en cartera de Royal & Sun Alliance – Seguros Fénix y Royal & Sun Alliance Vida con lo que alcanza el 31.55% de las primas en el mercado.

Otro acontecimiento de importancia dentro de la tendencia a las adquisiciones y fusiones de empresas en la industria de seguros fue la adquisición en febrero del 2004 de la compañía peruana Sul América por

⁶⁵ Superintendencia de Valores y Seguros de Chile.- Seminario sobre el Desarrollo de Instituciones Financieras no Bancarias, 2002.

parte del grupo venezolano Equator, hecho con el que se dio origen a la empresa de seguros Latina.

Figura N° 4.31 Tendencia de la concentración del mercado de seguros en el Perú



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, 2004 [en línea], www.sbs.gob.pe

4.14. El Producto

En el mercado de seguros existe una gran variedad de productos por lo que enfocaremos el presente acápite en las líneas de productos del rubro de vida, teniendo en consideración los objetivos específicos planteados en el presente planeamiento estratégico.

Al respecto, las líneas de productos que comprenden los seguros de vida están orientadas a cubrir las necesidades de los diferentes tipos de clientes que pueden ser personas naturales o empresas quienes requieren desde productos simples y estandarizados hasta productos desarrollados a la medida inclusive en los aspectos de la elección de los fondos de inversión, esta característica se combina con la variedad de canales de venta que los ofrecen así como las condiciones para efectuar la cobranza, con estos criterios se puede desarrollar una oferta que cubra todos los segmentos de mercado analizados en el acápite 4.9, el detalle de los productos que

actualmente ofrece la compañía se muestran en la Tabla N° 5.6 y Tabla N° 5.7, la oferta de seguros de vida desarrollada por las empresas en el mercado nacional se muestra en la Tabla N° 4.10.

Sin embargo, la capacidad para desarrollar productos nuevos cuyas características sean independientes de la incorporación de los canales de venta como factor de diseño, está limitado a la no existencia de especialistas de seguros en nuestro país, quienes mediante la aplicación de técnicas actuariales, puedan lograr desarrollar productos base que permitan ampliar la variedad de los mismos. Asimismo, existen límites naturales establecidos por el mercado debido a que durante muchos años la industria del seguro estuvo cerrada a los productos de seguros en moneda extranjera (consecuencia del gobierno militar de los años 60 – 70) que unido a los altos índices de inflación de los años 80 generaron desconfianza en los seguros y atraso con respecto a l resto de los países de la región.

Por otro lado, el análisis del comportamiento de los consumidores a nivel mundial muestra que los seguros de vida no se compran⁶⁶. Esta característica hace necesaria la comercialización de los seguros bajo los canales tradicionales de intermediación tanto como medios no tradicionales de comercialización de seguros.

Según estudios del LIMRA los productos de seguros tienen tendencias diferentes para su comercialización en cada uno de los canales de distribución disponibles, esta tendencia se sustenta en la complejidad de los productos.

⁶⁶ LIMRA.- Life Insurance: Trends in Product Design and Distribution, 2003 LIMRA Annual Meeting

4.14.1. Corredores de seguros o agentes libres

En el mercado mundial se consolidan como la mayor fuente de ventas de seguros de vida individual⁶⁷ pero su cuota de participación en el mercado está comprometida por la orientación que se ha desarrollado en el mercado y que busca nuevos canales de distribución.

En América Latina, los conocimientos de los consumidores son por lo general escasos en lo que a productos de seguros se refiere. Precisamente por ello será necesario explicar personalmente las características de los productos nuevos o complejos como es el caso específico de los seguros de vida. Los agentes de seguros se especializarán sobre todo en productos complejos en el segmento de precio elevado donde desarrollarán labores de asesoría.⁶⁸

4.14.2. Fuerza de ventas propia o asesores de seguros propios

Esta es a nivel mundial la segunda fuente de venta de pólizas de seguros de vida individual. En particular en el Perú, son la mayor fuente de colocación de pólizas aunque la tendencia a desarrollar a los intermediarios de seguros lleva a que las personas que se desenvuelven en este canal de venta se trasladen a la categoría de agentes libres bajo el auspicio de las compañías de seguros.

⁶⁷ LIMRA.- Life Insurance: op. cit., Pág. 34

⁶⁸ SIGMA, El seguro en América Latina, Swiss Re Sigma 2/2002, Pág. 30

Tabla N° 4.10 Mapa de productos de Vida Individual - oferta nacional

TASA	Vida Entera		Dotal		Vida Universal		Temporales
	Fija	Variable	Fija	Variable	Fija	Variable	
Rímac	Vida Ideal / Tasa Garantizada		Vida Capital / Tasa Garantizada				Vida Temporal / Temporal Preferente
Pacífico						Global Life: Universal no flexible. Tasa Garantizada + Variable	Term Life: Protección hasta los 65 años. Temporal a 10 años: costo fijo anual Vida Segura
Mapfre		Viva Más: Sin límite de edad. Devuelve el dinero con intereses. Tasa Garantizada + Proyectada	5 X 1: Garantiza la prima pagada ahorro e indemniza 5 veces el ahorro. (poco componente ahorro, temporal alto) Certivida: Se pone un capital y garantiza 4.52% tasa efectiva anual. (bajo componente vida)	Fondo Universitario: Pago entre 6 y 17 años y me devuelve 5 pagos anuales 5% Garantizado + Proyectado. Plan Privado de Jubilación: Garantiza la constitución de un capital al término del plazo elegido. 5% anual Garantizado y proyectado. Plan de Ahorro Garantizado: Indemnización = al plan de ahorro. Garantizado + Proyectado.			Convida: Temporal, usted elige el plazo y el monto.
Invita	Seguro de por Vida Tasa Garantizada		Vida con Ahorro / Tasa Garantizada Seguro Universitario / Tasa Garantizada				Vida Temporal
Generali					Gener Life Gener Flex		
Positiva							Tempo Vida
Interseguro							

Elaboración propia

4.14.3. Ventas Worksite

Esta modalidad de venta desarrollada con agentes propios o agentes libres en donde la comercialización de los productos se realiza en el mismo lugar en que estos se encuentran, basa su desarrollo a nivel mundial en que casi el 20% de los pequeños empresarios y más del 80% de los grandes empresarios ofrecen seguros voluntarios a sus empleados y en el 30% de los casos, los empleadores eligen las condiciones de los seguros.⁶⁹

4.14.4. Canal no tradicional

Una fracción de los clientes de empresas que no son compañías de seguros (bancos, financieras, tiendas de departamentos y supermercados) sabe que estas empresas ofrecen seguros de vida, de estas personas, 4 de cada 10 consideraría comprarles o. Este canal de venta se usa para acercarse a los clientes que no poseen seguros voluntarios a través de puestos de venta, donde la colocación de los seguros se realiza como actividad complementaria a la venta de otros productos⁷⁰, aunque en general, aún los volúmenes de primas que se generan en estos canales son menores a los que se logran en los canales tradicionales como se muestra en la Tabla N° 4.11

4.14.5. Ventas en la Web

Estudios realizados por el LIMRA, han demostrado que pese a que la cantidad de usuarios que usan Internet se incrementa, el interés por usar

⁶⁹ LIMRA.- Life Insurance: Trends in Product Design and Distribution, 2003 LIMRA Annual Meeting, Pág. 35

servicios de Internet para los seguros, varía en cada segmento de mercado, los esfuerzos de marketing deben reflejar estas tendencias.⁷¹

Tabla N° 4.11 Generación de primas por canales de distribución en América Latina

	Corredores de seguros		Agentes propios		Teléfono mailing		Internet		Bancos		Cadenas tiendas, empleadores, etc.	
	No vida	Vida	No vida	Vida	No vida	Vida	No vida	Vida	No vida	Vida	No vida	Vida
Argentina	***	***	*	**	**	*	*	*	*	*	*	*
Brasil	***	***			*	*	*	*	**	**	*	*
Chile	***	*	*	***	*	*			**	**	*	*
Colombia	***	**	*	**	*	*			*	*	*	*
México	***	***		*	*	*	*	*	**	**	*	*
Venezuela	***	***			*	*			*	*	*	*

* 1 - 10 %
 ** 10 - 40*
 *** > 40%
 En Brasil por temas legales siempre participa un

Fuente: Swiss re SIGMA N° 2/2002

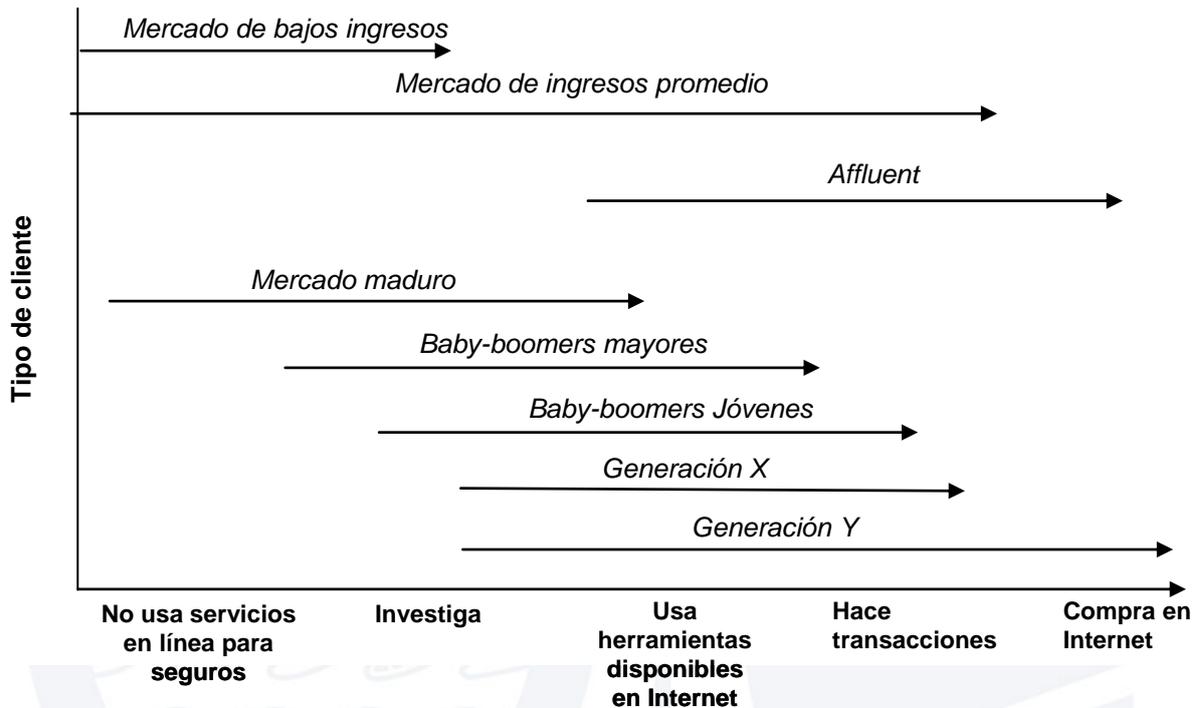
A nivel mundial, el 3% de las personas que tienen un seguro de vida, lo han adquirido por este canal, sin embargo el 16% de los clientes usa Internet para mantenerse informado del estado de su póliza, pago de primas y precios, la justificación a este comportamiento se sustenta en que los clientes:

- No saben a dónde ir en Internet para comprar un seguro de vida.
- Solamente se fiarán de un lugar en Internet para la venta de seguros si es recomendado por un experto en temas financieros o de seguros
- Están dispuestos a pagar una cuota adicional para evaluar las posibilidades de comprar un seguro con alguien que conocen o en quien confían.
- Quienes compran una póliza de seguros por primera vez prefieren el contacto personal con quien evaluar los productos y verificar como encajan estos con sus necesidades, de preferencia una persona en quien

⁷⁰ LIMRA, El seguro en América Latina, Swiss Re Sigma 2/2002, Pág. 27

confíen o con quien hayan tenido un contacto comercial previo. Aquellas personas que ya poseen una póliza de seguro de vida si están dispuestas a usar Internet solo si este medio les ofrece la posibilidad de ahorrar dinero en la compra.⁷²

Figura N° 4.32 Interés del mercado en futuros servicios y transacciones en línea

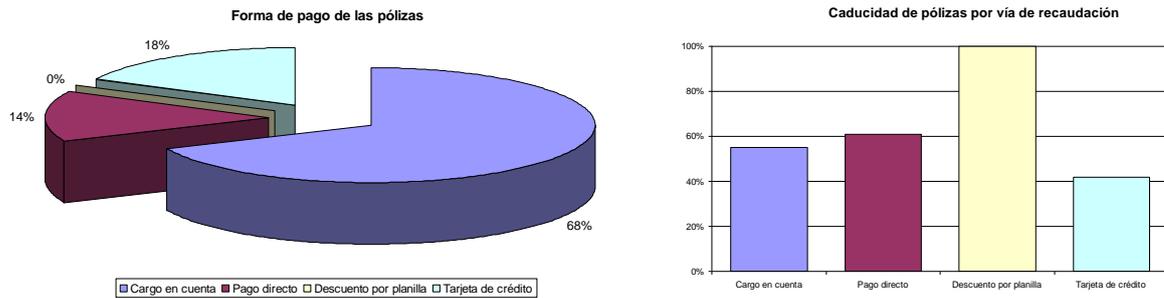


Fuente: LIMRA - Interés del mercado en futuros servicios y transacciones en línea a look to the future – 2003

El uso de los medios de recaudo para las pólizas de vida individual es medido por la retención de pólizas que genera, es por ello que los medios que generan cargos automáticos son preferidos en el mercado, en ese sentido el uso que se hace para los seguros de vida individual de los medios de pago y los niveles de efectividad que presentan para mantener las pólizas en Rímac Seguros se muestra en la Figura N° 4.33

⁷¹ LIMRA, Technology and Insurance Distribution a look to the future, 2003 LIMRA, Pág. 19

Figura N° 4.33 indicadores de uso y retención por medio de recaudo en pólizas de vida individual



Fuente: Rímac Seguros, Perfil de cartera de vida individual Marzo 2004.

4.15. La Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz nos permitirá resumir y evaluar la información del entorno en los aspectos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos gubernamentales, legales, tecnológicos y competitivos⁷³ que afectan o favorecen a Rímac Seguros como empresa y a cada una de sus divisiones, entre ellas la división de seguros de vida.

4.15.1. Amenazas

La **inestabilidad política y social generan modificaciones a las regulaciones**, pues las crecientes demandas sociales, sumadas entre otros factores, a la mala administración de los recursos del estado que generan el desbalance en el presupuesto, traen como resultado una serie de cambios en las regulaciones, siendo uno de los más importantes, la creación de nuevos impuestos tales como el impuesto a las transacciones financieras

⁷² LIMRA, Life Insurance: Trends in Product Design and Distribution, 2003 LIMRA Annual Meeting, Pág. 37

⁷³ DAVID, Fred, op. cit. Pág.110.

(ITF), impuesto a los activos y el incremento del impuesto general a las ventas.

Estas condiciones generan una situación de incertidumbre que crea desconfianza, además de alentar la informalidad, pues potenciales inversionistas nacionales y extranjeros pierden el interés en crear o desarrollar empresas afectando de esta manera a las compañías aseguradoras las mismas que encontrarían en ellos a potenciales clientes que contribuirían a incrementar los ingresos por concepto de primas.

La **aceleración de los ciclos de vida de los productos** se genera ante el aumento en la velocidad de lanzamiento impulsada por la necesidad de hacer frente a la competencia. Ante este desafío, las empresas en general y específicamente las del sector de seguros, se ven en la obligación de innovar estrategias y productos, motivo por el que este factor se considera como impulsor de la competitividad en el sector.

Las **constantes tendencias a las fusiones, absorciones o adquisiciones** se convierten en la respuesta más frecuente ante el incremento de la competitividad o las crisis regionales, por ello y pese a la participación que Rímac Seguros posee en el mercado (primer lugar con 31.55%⁷⁴) este factor se considera poco conveniente para el sector y para los consumidores.

La **repercusión de las crisis en otros países** representa un factor externo de relativa importancia, dado que muchas empresas del sector realizan sus inversiones en el extranjero, por lo que ciertos acontecimientos económicos, repercuten de manera directa a la economía de empresas locales que

⁷⁴ Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), Reporte al 31 de Enero del 2004.

poseen inversiones en el extranjero. Sin embargo, Rímac Seguros, de acuerdo al comportamiento del sector que se muestra en la Figura N° 4.25, posee niveles de inversión menores comparables con las inversiones locales, por lo que el presente factor no representa mayor amenaza para la compañía.

El **elevado nivel de informalidad de la economía** peruana, alentada por las trabas administrativas y aspectos tributarios, genera que el tamaño del mercado sea reducido al no existir una significativa masa de clientes corporativos que cumplan una serie de condiciones (relativas a la normatividad vigente), que les permitan acceder y explotar los recursos existentes en el sistema financiero peruano, entre ellos los que ofrecen las compañías de seguros. En consecuencia, la existencia de un mayor número de empresas legalmente constituidas y que cumplan con las normas establecidas, contribuirá a que el sistema asegurador se fortalezca ante la necesidad que tienen estas empresas por adquirir productos que comercializan las compañías de seguros

4.15.2. Oportunidades

La **baja rentabilidad ofrecida por los bancos** es una oportunidad para que las compañías de seguros desarrollen nuevos productos teniendo en cuenta que las tasas de interés pasivas ofrecidas por dichas instituciones son menos atractivas que las correspondientes a los productos de vida, los mismos que ofrecen una tasa de interés pasiva superior, tal como se observa en la Tabla N°4.16 y Tabla N°4.17 del presente capítulo.

Se estima que la **expansión del mercado de rentas de jubilación** como efecto del inicio de la vigencia del Régimen Especial de Jubilación Anticipada para Desempleados (REJA) unido al crecimiento normal del Sistema Privado de Pensiones, contribuirá a impulsar el crecimiento de las compañías de seguros en lo que refiere a productos de rentas jubilación más conocido en el mercado como la renta vitalicia. La Renta Vitalicia Familiar es la modalidad de pensión mediante la cual el afiliado contrata directamente a una Compañía de Seguros de su elección para recibir una renta mensual hasta su fallecimiento, así como el pago de pensiones de sobrevivencia en favor de sus beneficiarios luego de haber retirado sus fondos de una Administradora de Fondos de Pensiones al concluir su vida laboral.

La **posibilidad de desarrollar mercados gracias a Internet y a tecnologías de la información** plantea algo más importante que una herramienta de publicidad, pues el empleo de ambas, como un canal de servicio y ventas soportado por una infraestructura tecnológica adecuada, permite desarrollar mercados en segmentos los cuales no son atendidos por el sistema asegurador tradicional. Ejemplo: inmigrantes peruanos que sostienen económicamente a sus familiares.

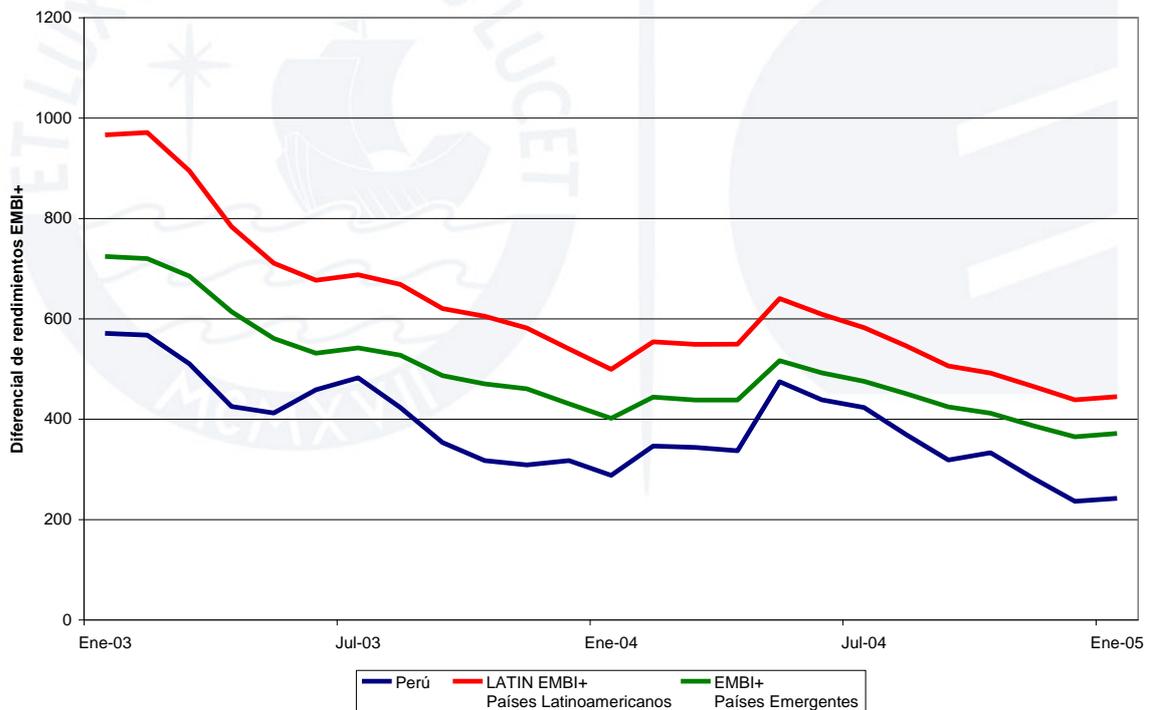
La **existencia de segmentos identificados de clientes no atendidos**, como el referido en el ejemplo del párrafo anterior, constituye una gran oportunidad de desarrollar mercados con nuevos productos logrando incrementar, en consecuencia, los ingresos por conceptos de primas.

Las **iniciativas gubernamentales que contribuyen a ampliar mercado de seguros**, al ofrecer coberturas variadas mediante la implementación de

normas influenciadas por factores políticos, ha permitido que las compañías de seguro aprovechen la oportunidad de comercializar productos como por ejemplo; el Seguro Contra Accidentes de Tránsito (SOAT), los Seguros Estudiantiles u otros productos que se encuentran aún en discusión como es el seguro de práctica insegura.

La **inseguridad ciudadana y las amenazas terroristas globales** contribuyen a que, tanto los individuos como las empresas, tomen conciencia del riesgo y en consecuencia, de la importancia de poseer un seguro que responda a sus necesidades de seguridad y tranquilidad en un entorno inseguro como el actual.

Figura N° 4.34 Indicadores de riesgo para países emergentes



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú, [En línea] 23/01/ 2005, http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/WEstadistica/cuadros/mensuales/Nota_2000/ncua_042.xls

La **estabilidad macroeconómica del Perú** como reflejo de la salud de la economía en un país, hace posible que muchas empresas peruanas puedan

acceder a mejores alternativas de financiamiento de sus negocios y evaluar las posibilidades de establecer contactos con inversionistas extranjeros quienes encuentran que las condiciones para invertir en el Perú son atractivas y ofrecen un riesgo aceptable en base al valor del indicador Riesgo País de los últimos meses⁷⁵ como se muestra en la Figura N° 4.34.

4.15.3. Conclusiones al análisis de la Matriz EFE

Rímac Seguros, con 3.40 puntos, se encuentra por encima del valor ponderado total promedio de 2.50 puntos establecido en la Matriz de Evaluación de Factores Externos⁷⁶. Ello refleja que la compañía posee una capacidad superior al promedio en obtener provecho de las oportunidades y en minimizar las amenazas que generan el entorno.

En lo que refiere a las amenazas, se puede observar que Rímac Seguros responde de manera superior ante el elevado nivel de informalidad de la economía, pues Rímac Seguros posee una cartera de clientes fundamentalmente seleccionada con criterios de que minimizan los riesgos que traen consigo suscribir pólizas con personas o empresas poco confiables en aspectos financiero o moral y además cuenta con clientes corporativos importantes tales como las empresas mineras

- Cia. Minera Barrick
- Cia Minera Antamina
- Cia. Minera Raura
- Cia. Minera Buenaventura, etc.

⁷⁵ Banco Central de Reserva del Perú, Diciembre 2004.

⁷⁶ DAVID, Fred, op. cit., Pág. 111

Empresas industriales

- Grupo Backus
- Procter & Gamble
- Honda del Perú
- Praxair Perú, etc.

Empresas del sector Financiero

- BBVA Banco Continental
- Banco Interamericano de Finanzas
- Banco Santander, etc.

Empresas del sector energía

- Repsol YPF
- Pluspetrol
- Luz del Sur
- Edelnor, etc.

Empresas farmacéuticas

- Bristol Myers Squibb Perú
- Jonson & Jonson
- GlaxoWellcome
- Merck Peruana, etc.

Empresas del sector servicios

- Nextel
- Corporación Wong
- Lan Chile - Lan Perú
- Diario El Comercio

- TIM Perú
- Telefónica del Perú, etc.

Empresas del sector construcción

- Graña y Montero
- COSAPI
- Abengoa del Perú
- Sagitario
- Grupo Techint, etc.

Empresas del sector pesquero

- Pesquera Austral
- Tecnológica de Alimentos
- Pesquera Rubí, etc.

E instituciones del Estado Peruano

- Ministerio de Defensa
- Congreso de la República,
- BCRP
- Contraloría General de la República, etc.

Por otro lado, en lo que refiere a las oportunidades, se puede observar dos factores externos con los que se obtienen los mayores puntajes ponderados y con los cuales Rímac Seguros logra obtener beneficios; el primero de ellos es el que hace referencia a la posibilidad de desarrollar una oferta de servicios e integración con canales de venta gracias al uso de las tecnologías de información e Internet, lo cual viene siendo aprovechado por Rímac Seguros al haber pasado de 5 servicios disponibles vía Internet en el

año 2003 a 14 servicios Internet disponibles entre los que se encuentran servicios para dar información a clientes e integrar a los intermediarios y proveedores; el segundo de ellos es el factor relacionado a la inseguridad ciudadana y las amenazas terroristas globales, el mismo que ha impulsado a Rímac Seguros a orientarse a clientes corporativos.

El desarrollo de productos de Rímac Seguros así como su comercialización están estrechamente vinculados con el empleo de Tecnologías de la Información, de las cuales Rímac Seguros busca obtener el mayor provecho.

4.16. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

4.16.1. Competidores

Como se indica en el acápite 4.13 Análisis estructural de la industria de seguros el mercado de Aseguradoras en el Perú está concentrado en 2 Compañías de Seguros, las mismas que de manera conjunta poseen aproximadamente el 60.26% de la participación de mercado (ver Tabla N° 4.12), razón por la cual, se plantea que las Compañías Rímac Seguros y Pacífico Grupo Asegurador son los competidores más fuertes del mercado.

Tabla N° 4.12 Distribución del mercado de seguros en el Perú 2004

Compañía	2004	
	Primas (miles de US\$)	Porcentaje
Rímac Internacional	381357	31.55%
Pacífico Peruano Suiza+Pacífico Vida	347002	28.71%
Total Mercado de Seguros	1208752	100.00%



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, Enero 2004

Tabla N°4.13 la Matriz de Evaluación de Factores Externas (EFE)

Amenazas	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Inestabilidad política y social influyen en modificaciones a las regulaciones.	0.10	3	0.30
Aceleración de ciclos de vida de productos al aumentar velocidad de lanzamiento.	0.10	3	0.30
Constantes tendencias a las fusiones, absorciones o adquisiciones.	0.10	3	0.30
Repercusión de crisis en otros países.	0.05	3	0.15
Elevado nivel de informalidad de la economía.	0.10	4	0.40
Oportunidades			
Baja rentabilidad ofrecida por los bancos.	0.05	4	0.20
Expansión del mercado de rentas de jubilación como efecto del inicio de la vigencia del Régimen Especial de Jubilación Anticipada para Desempleados (REJA) así como por el crecimiento del Sistema Privado de Pensiones.	0.10	4	0.40
Posibilidad de desarrollar mercados gracias a la Internet y a tecnologías de información.	0.10	4	0.40
Existencia de segmentos identificados de clientes no atendidos.	0.10	3	0.30
Iniciativas gubernamentales que contribuyen a ampliar mercado de seguros.	0.05	3	0.15
Inseguridad ciudadana y amenazas terroristas globales.	0.10	4	0.40
Estabilidad macroeconómica del Perú.	0.05	3	0.15
Total	1.00		3.45

Elaboración: Propia

Sin embargo es necesario hacer notar que existen en la actualidad 14 Compañías de Seguro en el Perú, (Tabla N°4.9), cuya sumatoria de sus respectivas primas equivalen a aproximadamente al 39% del total del mercado, representando así una participación mayor a la que posee Rímac Seguros (31.55%). La competencia pone presión sobre los márgenes que las compañías pueden obtener en algunos segmentos y se considera que el mercado local es en general muy pequeño para ser jugador de nicho y lograr a la vez economías de escala.

Los productos que se ofrecen se han convertido en un estándar que muy fácilmente se puede copiar, la diferenciación se logrará en los servicios conexos que se asocien a los productos que ofrezca la compañía.

La integración de distribuidores (corredores y brokers de seguros) puede convertirlos en competencia, pues algunos tienen respaldo internacional de corretaje o pueden trasladar su cartera a diferentes compañías de acuerdo a sus intereses, sobre todo si se tiene en cuenta que el intermediario independiente tradicionalmente es quien decide donde se hacen las colocaciones de seguros de los clientes a quienes atiende.

Con el fin de controlar el efecto de los competidores, Rímac Seguros ha iniciado desde el año 2002 un plan de desarrollo de intermediarios a partir de su fuerza de ventas propia, a quienes ofrece herramientas de trabajo que reducen el costo de operación del intermediario. El objetivo es que en un plazo de 5 años la compañía reduzca el efecto del traslado de cartera a otras compañías con una red de agentes libres pero integrados a la compañía.

4.16.2. Proveedores

Las instituciones u organizaciones que constituyen la fuente de recursos o proveedoras de servicios para las compañías de seguros en nuestro país se han clasificado de acuerdo al siguiente esquema:

Tabla N°4.14 Proveedores por categoría

Clasificación de Proveedores	Proveedores existentes	Empleadas por RIMAC Intemacional
Respaldo frente al riesgo	Compañías Coaseguradoras (Cias. de Seguros)	Todas las Compañías de Seguro del Perú.
	Compañías Reaseguradoras	MUNICH REINSURANCE CO. (Alemania), SWISS REINSURANCE CO. (Suiza), XL RE LATIN AMERICA LTD. (Suiza), EVEREST REINSURANCE CO. (Estados Unidos), QBE REINSURANCE CORP. (Estados Unidos).
Integradores de Cadenas de Comercialización	Corredores de Seguros	Variados y ninguno fidelizado.
	Recaudadores (bancos)	Banco de Crédito, Banco Wiese, Banco Continental, BIF y Bankboston.
	Plataformas de Atención	Call Center, Peritos.
Servicios de Soporte Comercial	Clínicas afiliadas	Mas 100 de Clínicas afiliadas.
	Servicios generales afiliados	Servicios funerarios, talleres

Elaboración propia

Las **Compañías Reaseguradoras** cuyas dimensiones financieras, de gestión, de alcance global y capacidad de diversificar el riesgo en su cartera, les permiten actuar como respaldo para Compañías de Seguros comparativamente más pequeñas (como es el caso de la Rímac Seguros).

Es en ese sentido que las 5 Compañías Reaseguradoras que respaldan a Rímac Seguros, consideraron aspectos positivos relacionados a su desempeño financiero, niveles de siniestralidad, clasificación de riesgo

(según el reporte de Apoyo & Asociados del mes de Marzo 2004, Rímac Seguros posee la Categoría “A”), importante participación de mercado, entre otras, condiciones que permiten que Rímac Seguros posea suficientes argumentos que permitan negociar en términos favorables con sus Proveedores de Respaldo Frente al Riesgo. Adicionalmente, el entorno regional puede llevar a las reaseguradoras a una reducción en los costos de reaseguro, aunque en particular, los atentados a nivel global, son un factor que de presión para los costos de reaseguro catastrófico.

Por otro lado, las **Compañías de Seguros** locales pueden participar en determinados proyectos cuya magnitud y riesgo, o por requerimiento de un cliente determinado, no podrían ser asumidos independientemente por una sola Compañía, por lo que, mediante un acuerdo de responsabilidad mutua, se asume el compromiso solidario en compartir el riesgo y los beneficios entre dos o más Compañías de Seguros.

En lo que refiere a los **Corredores de Seguros**, el poder de negociación con dichos proveedores se inclina a favor de Rímac Seguros por su condición de líder en lo que refiere a participación de mercado en el país, variedad de productos de seguros que posee y alcance geográfico.

Las entidades de banca privada, ofrecen a Rímac Seguros y a otras compañías del sector, el servicio de canalizar las cobranzas de las primas pagadas por los clientes, por lo que reciben el nombre de **Recaudadoras**. Para dichas entidades, el cobro de comisiones representa una fuente de ingresos de regular importancia (ver cuadro Tabla N°4.15).

Tabla N°4.15 Comisiones cobradas por las entidades recaudadoras

Bancos	Comisión en US\$
Crédito	0.30 por documento cobrado + 1.00 por intento de carga del total de la remesa.
Continental	0.30 por documento procesado.
Interbank	1.00 por documento cobrado.
Wiese	1.60 por intento de carga del total de la remesa.
Comercio	0.15 por documento cobrado + 2.00 por intento de carga del total de la remesa.
BIF	0.00
Financiero	0.40 por documento cobrado.
Sudamericano	0.00
Visanet	2.5% del valor recaudado
Mastercard	2.5% del valor recaudado
American Express	2.5% del valor recaudado
Diners	2.5% del valor recaudado

Fuente: Compañía de Seguros y Reaseguros Rímac Seguros.

Las **plataformas de atención** están compuestas básicamente por los llamados *Call Center*, cuya función esencial es la de obtener información vital sobre los clientes al mismo tiempo de buscar mantener una estrecha relación con el mismo las 24 horas del día. Puede decirse que los *Call Center* asumen los intereses de la Compañía Rímac Seguros, por lo que la labor de fidelizar a los clientes cobra mucha relevancia al utilizar dicho servicio.

Si bien es cierto que los servicios de salud no están relacionadas necesariamente con los Seguros de Vida, mencionaremos que las **Clínicas Afiliadas** constituyen uno de los principales servicios que emplean las Compañías de Seguros como Entidades Prestadoras de Salud (EPS), (RÍMAC EPS para el caso de Rímac Seguros), siendo los principales proveedores las Clínicas, pues de esta forma, están logrando brindar atención médica a clientes procedentes de las Compañías de Seguros (EPS) obteniendo mayores ingresos por concepto de consultas, tratamientos,

intervenciones quirúrgicas, etc. Por lo expuesto, se podría afirmar que el poder negociador de Rímac Seguros es superior al de las Clínicas Afiliadas. Asimismo, los **servicios generales afiliados** (talleres automotrices, servicios funerarios, etc.) participan como proveedores bajo el mismo esquema en que lo hacen las Clínicas Afiliadas, por lo tanto su poder negociador es considerado mínimo frente a Rímac Seguros que posee un significativo número de afiliados.

La respuesta de Rímac para los proveedores es la de tener una red de proveedores amplia en la que se incluyen proveedores integrados con Rímac, de manera que los proveedores individualmente no tienen concentración del poder de negociación.

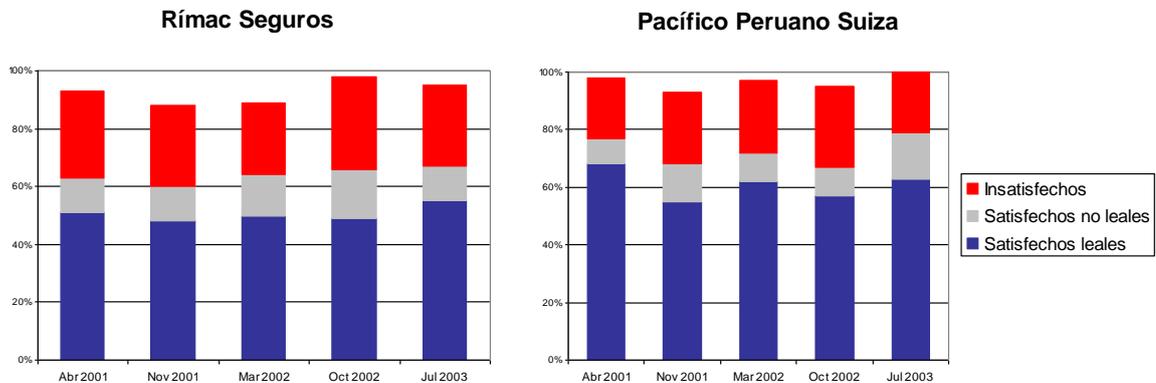
4.16.3. Clientes

Los Clientes de Rímac Seguros, en lo que refiere a un mercado de seguros personales y en particular para los Productos de seguros de vida, hay una baja penetración en el mercado y los clientes que adquieren seguros se encuentran poco fidelizados, lo cual evidencia que los niveles de servicio no son satisfactorios para los clientes, motivo por el que su permanencia en Rímac Seguros no es segura y estarían dispuestos a cambiar de Compañía de seguros (Figura N° 4.35)

Sin embargo, por las características propias de las coberturas por Seguros de Vida en lo que refiere a los plazos de los contratos que se establecen, la relación de los clientes con la Compañía de Seguros dura muchos años (dependiendo del producto, puede llegar a ser para toda la vida) por lo que

las posibilidades de migración hacia otra Compañía son reducidas dada la existencia de un Contrato que establece las condiciones de afiliación, que en los casos de desafiliación, el cliente se ve penalizado o afectado financieramente.

Figura N° 4.35 Datos de fidelidad de clientes



Fuente: Compañía de Seguros y Reaseguros Rímac Seguros. – Encuesta Apoyo Julio 2003

Según la experiencia de los intermediarios con clientes personas, se evidencia un creciente conocimiento de seguros personales, esta característica puede ser considerada favorable pues el mensaje a los clientes cambia, al contactar a un cliente potencial, los clientes buscan productos que cubran necesidades de las que ahora son conscientes,

La cartera de pólizas con clientes empresas, se encuentra altamente concentrada en pocos grandes clientes corporativos y el estado, estas últimas se someten a concurso cada año y no tienen ningún tipo de fidelidad con la compañía, siendo esta situación agravada por la política de compras centralizadas.

4.16.4. Amenaza de nuevos ingresos

Dos consideraciones principales podrían llevarnos a considerar que el mercado asegurador es poco atractivo, estas son, el tamaño del mercado peruano en volumen de primas que en comparación con otros mercados de la región se presenta como el séptimo en la región, (ver Figura N° 4.10), donde los líderes Brasil y México solos superan en monto de primas a las que se manejan en el resto de países de la región. En segundo lugar se encuentra el bajo nivel de consumo de seguros per cápita en comparación con los niveles internacionales (ver Figura N° 4.2), donde la región latinoamericana bordea los 30 US\$ anuales destinados a seguros muy lejos del consumo promedio per cápita.

En compensación los factores anteriormente mencionados que pueden desalentar el interés de nuevos competidores, otros criterios pueden generar atractivo para Compañías de Seguros transnacionales son la maduración del Sistema Privado de Pensiones (SPP) y las normas relacionadas (REJ), que involucran la transferencia de los fondos aportados por los jubilados durante el tiempo en que se encontraban trabajando para que sean administradas por las Compañías de Seguros (ver Figura N° 4.16).

Otra fuente de nuevos ingresantes se considera a las empresas del sector financiero que ingresen al mercado local por adquisición o alianza con entidades financieras y ofrezcan productos de seguros por su intermedio.

Por otro lado, la alta concentración de las primas de seguros en nuestro mercado, fuerza a entidades reguladoras a revisar el marco legal y reducir

las barreras de entrada, aunque la labor intervencionista de estos entes no se reduzca.

El análisis del marco regulador y las tendencias de la industria a nivel mundial, genera expectativas sobre posibles modificaciones en el marco regulador local que hagan viables nuevas líneas de negocio e incentiven la participación de nuevos integrantes en el sector.

4.16.5. Productos sustitutos

Los productos que ofrecen las compañías de seguros son muy similares, y pueden ser ofrecidos por cualquier compañía sin mayores restricciones. Otra fuente de sustitutos se encuentran representados por aquellos productos de ahorro e inversión del sistema financiero (especialmente los bancos) que ofrecen a los clientes determinadas tasas de interés de acuerdo al volumen y tipo de depósito.

Tanto las Compañías de Seguros (mediante productos de seguros de vida) como el resto de entidades del sistema financiero, ofrecen, en esencia, alternativas de inversión que permiten a los clientes obtener beneficios futuros del dinero invertido hoy y de esta forma obtener el respaldo que cualquier persona u organización busca para el desarrollo de sus actividades. Muchos productos financieros ofrecen la generación de beneficios a futuro, entre los que podemos mencionar; bonos, acciones, inversiones, ahorros, etc., sin embargo, existen clientes que no están dispuestos a administrar o asumir el riesgo que implican las herramientas o productos como los mencionados, es en estas condiciones que las Compañías de Seguros mediante sus productos de seguros de vida

constituyen una atractiva fuente de inversión a largo plazo para clientes que, entre otras cosas, buscan seguridad financiera en el futuro, pues permite al cliente contar con un plan de ahorro sistemático, quedando garantizada la disponibilidad de ese dinero con vistas a la consecución de futuros objetivos económicos, a la vez que protege a la familia o negocio en caso de fallecimiento antes del término del seguro.

Tabla N°4.16 Tasas de Interés promedio en moneda extranjera

Tasa Anual (%)	Ahorro	Plazo más 360 días	CTS
B. Continental	0.45	1.64	1.44
B. de Comercio	3.62	3.01	4.00
B. de Crédito del Perú	0.23	1.39	1.12
B. del Trabajo	0.57	3.77	4.00
B. Financiero	1.05	3.56	2.74
B. Interamericano de Finanzas	0.71	4.15	2.66
B. Standard Chartered	0.49	-	0.24
B. Sudamericano	0.87	3.14	2.75
B. Wiese Sudameris	0.38	1.57	0.53
BankBoston	-	-	-
BNP Paribas Andes	-	-	-
Citibank	0.60	0.93	0.60
Interbank	0.37	2.11	1.80
Mibanco	1.00	4.08	4.00
Promedio de las Empresas Bancarias	0.41	2.21	1.54

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, 17 de Diciembre 2004

La tasa de Interés de un seguro de vida que ofrece Rímac Seguros actualmente en sus productos con ahorro, es de 5%, que nominalmente es mayor a la que ofrecen la mayoría de los bancos cuyos valores ofrecidos actualmente se muestra en la Tabla N°4.16, sin embargo, la tasa que ofrece la compañía de seguros, no aplica al 100% de la prima pagada, por el contrario, la tasa de interés se aplica a la proporción de la prima que se destina a la generación del ahorro resultando una tasa efectiva promedio menor al 5% mencionado inicialmente pero que sin embargo es mayor a la

que ofrecen los bancos, el cuadro de las tasas de interés que finalmente ofrece la compañía de seguros se muestra en la Tabla N°4.17 para algunas edades de los asegurados.

Tabla N°4.17 Tasas de interés efectivas en los productos de vida con ahorro

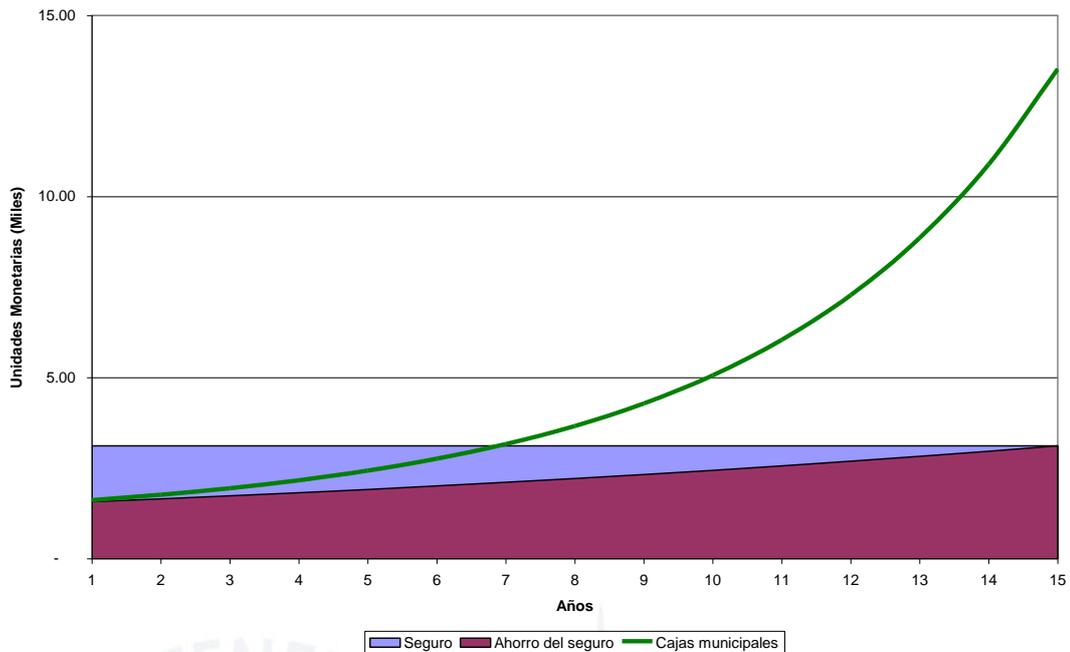
EDAD	TASA INTERES
25	2.90%
30	2.80%
35	2.61%
40	2.29%

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, Diciembre 2004

Un factor adicional de ventaja para los seguros, es que el ahorro sistemático de los seguros de vida, permite acumular fondos para emergencias. Así los clientes no necesitan endeudarse.

Otras entidades financieras como las cajas de ahorro o cajas municipales ofrecen productos con tasas de interés mucho mayores a las de los bancos, la comparación de los seguros con estos productos se sustenta en la diferencia de plazo con las que se negocian los ahorros en estas entidades a diferencia de los plazos que se ofrecen con las pólizas de seguro plazo durante el que se mantienen las condiciones pactadas. Adicionalmente, entregan el 100% del monto contratado en la póliza de seguros en caso de fallecimiento durante todo el plazo del contrato de seguro mientras que los productos de ahorro entregan la suma que a la fecha de retiro se ha acumulado en los depósitos más los intereses que resultan menores a los que entrega la compañía de seguros, una proyección de los montos que se retiran en caso de fallecimiento, de cancelación de seguro y de retiro de un fondo de ahorro en una caja municipal se presenta en la

Figura N° 4.36 Comparación de rendimiento de seguros y ahorros



Elaboración propia

De manera complementaria, otros productos de seguros donde el esquema de ahorro no ofrece una tasa de interés fija, sino que el rendimiento está asociado a instrumentos de renta variable y que compite con fondos mutuos se están evaluando parte de la compañía para ser ofrecidos a clientes con mayor afinidad por el uso de estos instrumentos.

4.16.6. Conclusiones al análisis de las cinco fuerzas en la industria de seguros en el Perú

La amenaza de nuevos ingresantes Se ha considerado que tiene un nivel **moderado**, pues el tamaño del mercado en términos de primas indica que el sector no es muy atractivo partiendo del principio que en un mercado atractivo existen una significativa cantidad de compañías competidoras que se reparten una porción significativa del total de primas del mercado. Sin

embargo, las posibilidades que ofrece la puesta en vigencia de las normas relacionadas a la transferencia de fondos de las Administradoras de Fondos de Pensiones hacia las Compañías de Seguros, podría atraer a compañías de seguros ante el incremento de la participación en las primas para los productos de seguro de AFP.

En estos casos Rímac, mediante la identificación, evaluación y participación en las oportunidades de negocios apoyados en la infraestructura que posee para la atención de los productos de seguros logra niveles de operación y de rentabilidad técnica con los que compite con cualquier otra compañía.

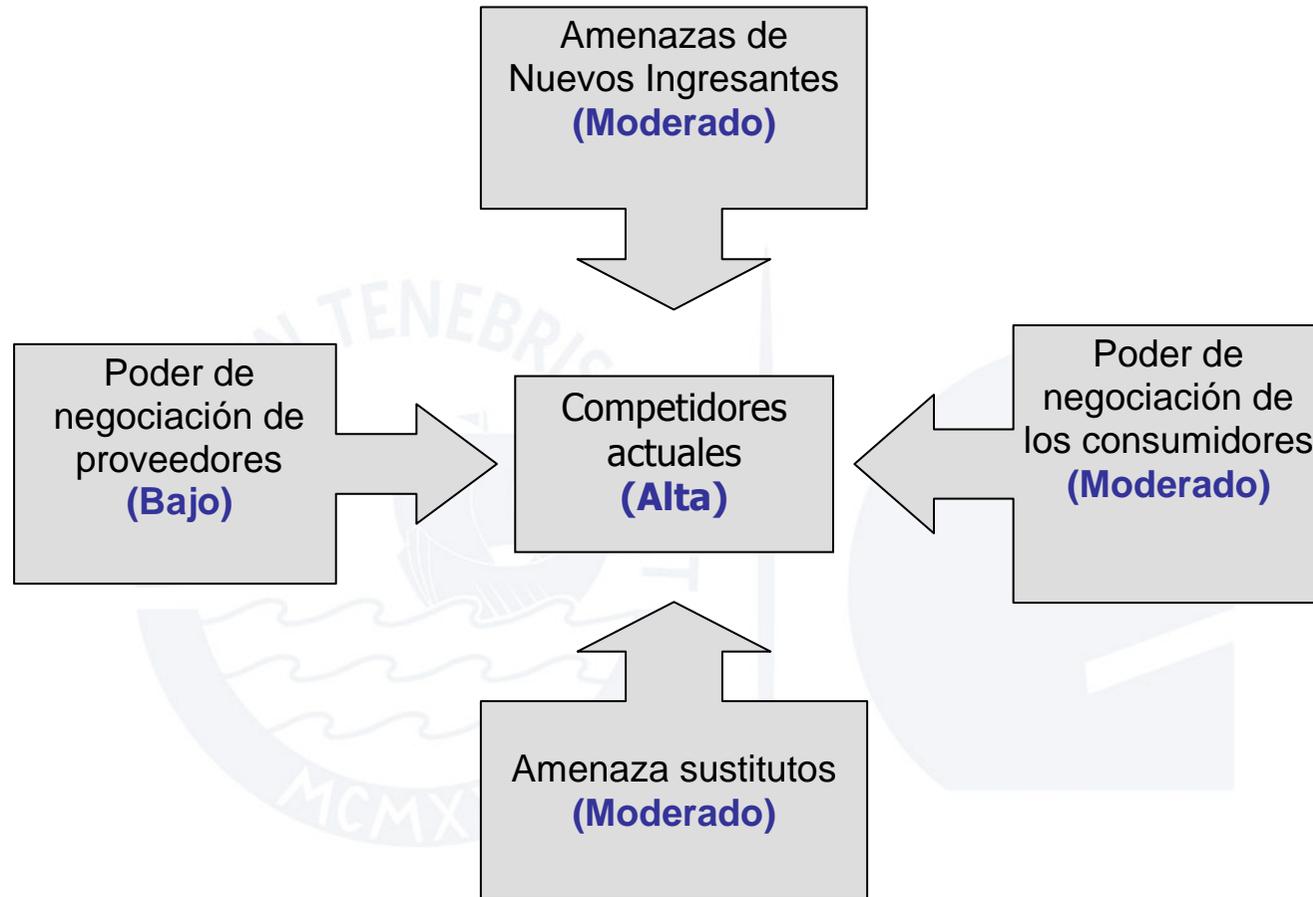
El poder de negociación de los proveedores debido a que Rímac Seguros posee una importante cartera de clientes (entre clientes corporativos y particulares), significativos niveles de primas y un conjunto de proveedores integrados a Rímac, hace que los proveedores en general toman como propios los niveles de servicio y las necesidades requeridas por Rímac Seguros, razón por la cual, dichos proveedores no estarían en posición de imponerle condiciones, pues se trata de un gran cliente. El poder de negociación de los proveedores es **bajo**.

El poder de negociación de los compradores Para los clientes de vida individual, la negociación con la compañía se realiza de manera individual que se formaliza mediante un contrato que definen las condiciones del seguro lo cual limita sobremanera la influencia de los consumidores, sin embargo en caso la determinación de las condiciones de seguro no se haya realizado considerando la capacidad de pago del cliente o si no se hace una labor de fidelización existe la posibilidad por la que los clientes decidan

rescindir sus contratos de seguro, o simplemente no continuar con los pagos de su seguro. En algunos casos estos clientes pueden generar un efecto negativo en su círculo de contactos a quienes pueden transmitir un mensaje negativo respecto a la compañía y a los seguros de vida. Para incrementar los índices de retención de clientes, Rímac Seguros, ha iniciado desde el año 2004 una campaña de cambio de imagen unida al desarrollo de una oferta de servicios, este esfuerzo busca mejorar el posicionamiento, mejorar la retención de clientes y evitar clientes insatisfechos. En ese sentido el poder negociador se puede considera **moderado**.

Los competidores actuales, en el caso de los que representan competencia entre sí (Rímac Seguros y Pacífico Grupo Asegurador), es **Alta** donde existen en total 14 empresas que podrían competir pero su nivel de participación es comparativamente menor, y algunas de estas empresas apuntan a posicionamiento de nicho, compitiendo de manera especializada con la compañía compitiendo de manera especializada con la compañía. Sin embargo, es importante mencionar que la alta competitividad mencionada permite que las empresas, en la constante competencia por obtener mayor ingresos expresados en una mayor participación de mercado, trae como resultado una mayor penetración del mercado al lograr un incremento en la cantidad de consumidores. Ello permite que el mercado de seguros tenga un carácter dinámico logrando en consecuencia incrementar los volúmenes de primas del sector.

Figura N° 4.37 Las 5 Fuerzas de Porter en la industria de Seguros en el Perú



Elaboración propia

Los sustitutos de los productos que RÍMAC puede ofrecer están limitados a los productos de ahorro ofrecidos por los bancos, que en comparación no resultan muy atractivos en términos de tasas de interés, por lo que la amenaza de los sustitutos se ha considerado como **Moderado**.

En consecuencia, en la industria de los seguros se **muestra moderadamente atractiva** para ser desarrollada, la industria se encuentra en proceso de crecimiento

4.17. La Matriz del Perfil competitivo

Como parte de la auditoría externa, es fundamental identificar empresas rivales e identificar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Este análisis posibilita el éxito en la formulación de la estrategia⁷⁷, En el presente análisis se priorizará la aplicación preguntas clave como las características de los competidores principales, sus objetivos y estrategias, cuál será la respuesta que darán al comportamiento de los demás factores de análisis, el posicionamiento de nuestros productos y servicios respecto de los competidores, los factores que han influido en nuestra posición competitiva actual en la industria.

4.17.1. Sobre los competidores de la Compañía Rímac Seguros

El mercado asegurador peruano está liderado por la Compañía Rímac Seguros y la Compañía Pacífico Peruano Suiza, las mismas que juntas poseen una participación de mercado del 60%, el resto de las compañías no representan mayor participación de mercado, por lo que en la presente

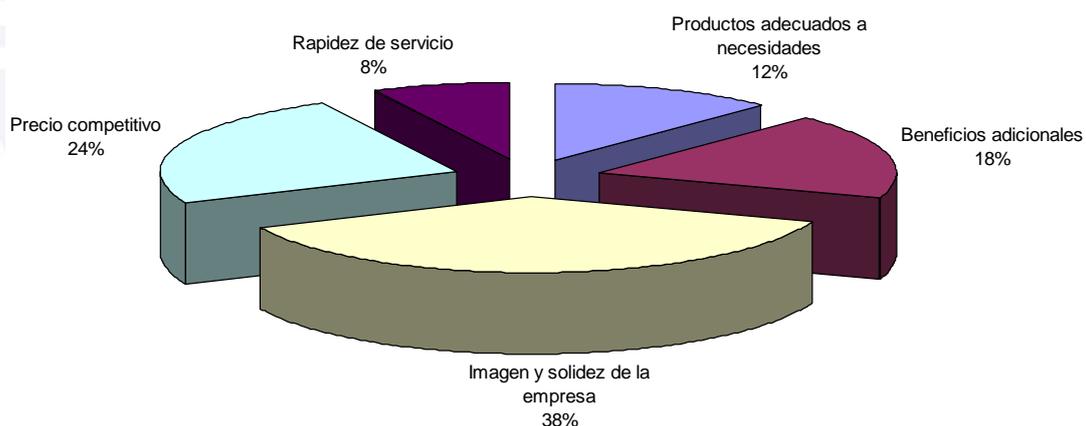
⁷⁷DAVID, Fred, op. cit., Pág. 93

matriz, se han considerado como competencia al conjunto de compañías que no alcanzan una participación de mercado comparable a las de Rímac Seguros y Pacífico Peruano Suiza.

4.17.2. Sustento en la determinación de los Factores Claves de Éxito

En lo referente a la determinación de los Factores Claves de Éxito, se han considerado los resultados de una encuesta realizada por la empresa IMASEN, en la que se pudo obtener la información de aquellos factores que el consumidor (personas naturales) considera claves al momento de decidir contratar o no una póliza de seguro de vida.

Figura N° 4.38 Factores críticos que evalúan los clientes potenciales de seguros



Fuente: Encuesta IMASEN, Octubre 2004.

En ese sentido, a continuación se señalan los factores claves de éxito para la industria de seguros y que constituyen, a criterio de los autores del

presente estudio, factores diferenciadores que permiten que una empresa sea competitiva como se puede observar en la Figura N° 4.38.

Los **productos adecuados a las necesidades** es uno de los factores que un cliente valora cuando decide adquirir un producto determinado. En el caso de productos de seguro de vida, es importante mencionar que dichos productos tienen la característica de ser estandarizados y que no pueden ser modificables, por lo que los canales de distribución juegan un rol fundamental ante la necesidad de comercializar a las personas un producto con dichas características. En ese sentido, la adecuación a las necesidades específicas de un cliente constituye una forma de diferenciarse del resto de las compañías y en consecuencia, ser más competitivos.

Los **beneficios adicionales** que acompañan a determinado producto ofrecen a la compañía de seguros, la posibilidad de afianzar su participación de mercado obteniendo una mayor penetración en el mismo cuyos efectos pueden medirse en una mayor fidelización de clientes así como la migración de clientes procedentes de otras compañías competidoras.

La **imagen y solidez de la empresa** es fundamental en el sector de seguros, en donde la confianza juega un rol importante en la decisión de un cliente. En ese sentido, la imagen y solidez de la empresa, en el caso específico de Rímac Seguros, está evidenciada por el respaldo que posee gracias a su relación con compañías reaseguradoras transnacionales que proveen un respaldo frente al riesgo (Tabla N°4.14), así como la estructura del portafolio de clientes observada en la Figura N° 4.26 consistente fundamentalmente en grandes empresas que aseguran niveles de ingreso

por concepto de primas bastante significativas, las mismas que le han permitido a Rímac Seguros, colocarse como la principal compañía de seguros del sistema en el Perú. Asimismo el nivel de inversiones evidencia la capacidad de la compañía de seguros para obtener ingresos como producto de una serie de inversiones, lo que permite que los fondos obtenidos por concepto de primas sean empleados en diversas actividades de inversión que aseguran mantener niveles de rentabilidad aceptables para los consumidores y beneficiosos para las compañías de seguro.

Ofrecer **precios competitivos** es un factor clave que permiten a las compañías incrementar sus ingresos por concepto de primas, sin que ello signifique necesariamente bajos precios, pues de acuerdo a la información obtenida en la encuesta realizada para fines del presente estudio (Figura N° 4.38), los consumidores buscan siempre obtener mayor seguridad y cobertura a un costo relativamente menor.

La **rapidez del servicio de seguros** se percibe como un factor crítico al momento de registrarse un siniestro, pues la rápida atención expresada en una atención efectiva y oportuna de los servicios ofrecidos en la póliza, genera en el cliente la sensación de bienestar y seguridad, aspectos intrínsecos a los productos de seguros lo cuales son considerados como fundamentales en la satisfacción de los clientes que contratan pólizas diversas que se considera un factor que otorga a las compañías de seguros la posibilidad de afianzar su participación en el mercado mediante el desarrollo de productos innovadores que podrían ser fácilmente aceptados

principalmente por clientes ya existentes (migración hacia nuevos productos).

4.17.3. Conclusiones de la Matriz de Perfil Competitivo

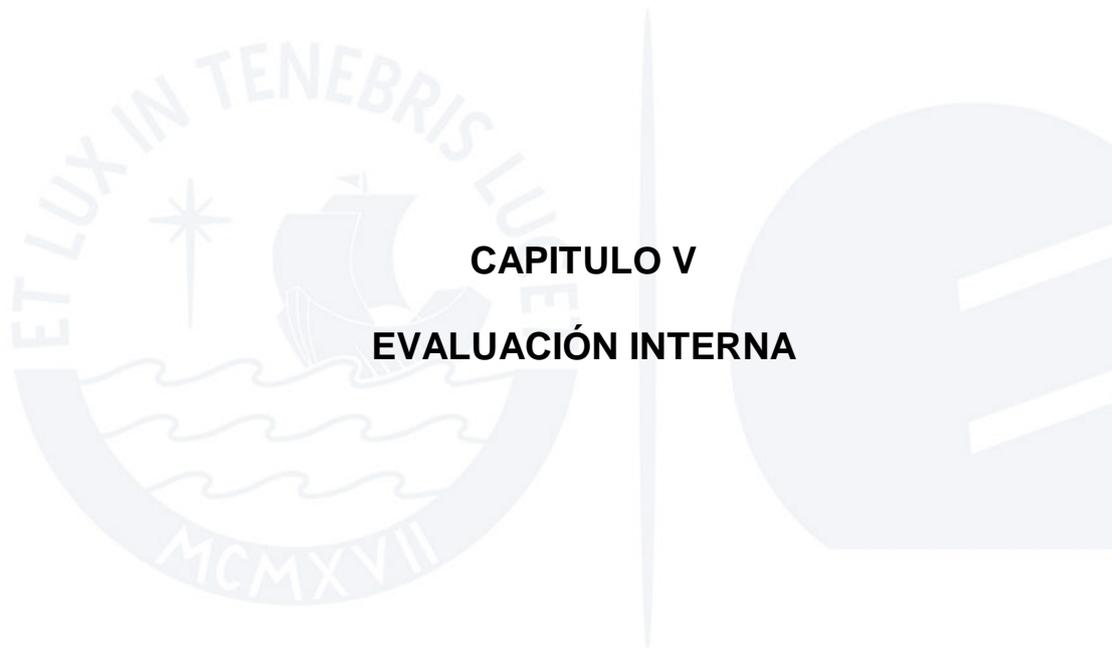
En la matriz de Perfil competitivo que se presenta en la Tabla N°4.18, el puntaje de 3.35 obtenido por Rímac Seguros expresa que en relación a sus competidores, se trata de una compañía que se muestra fuerte en relación a los factores considerados importantes para el éxito de una compañía de la industria de seguros.

Por otro lado el principal competidor de Rímac Seguros, Pacífico Peruano Suiza, ha obtenido un puntaje de 2.70 superior a los 2.20 puntos obtenido por el resto de los competidores del sector, lo cual evidencia una mayor fortaleza, sustentando la razón por la cual Pacífico Peruano Suiza destaca entre el resto de compañías de seguros para constituirse como el principal competidor de Rímac Seguros.

Tabla N°4.18 Matriz de perfil competitivo

						Resto de Compañías	
Factores Claves de Éxito	Valor	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Productos adecuados a necesidades	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Beneficios adicionales	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Imagen y solidez de la empresa	0.30	3	0.90	4	1.20	2	0.60
Precio competitivo	0.20	3	0.60	4	0.80	2	0.40
Rapidez de servicio	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
TOTAL	1.00		2.70		3.35		2.20

Elaboración Propia



5.1. Breve historia de la empresa

Rímac Seguros Compañía de Seguros tiene sus orígenes en la Compañía Internacional de Seguros del Perú, empresa que inició sus actividades el 25 de julio de 1895.

Con más de 100 años después, el 24 de abril de 1992, la Compañía Internacional de Seguros del Perú se fusionó con la Compañía de Seguros Rímac formalizándose mediante Escritura Pública, como Rímac Seguros Compañía de Seguros y Reaseguros, nombre que posee en la actualidad.

En el mes de diciembre del 2002 y de acuerdo con el contrato de transferencia suscrito con Wiese Aetna Compañía de Seguros, dicha entidad transfirió a la Compañía sus activos y pasivos correspondientes al negocio de seguros de riesgos generales.

El 20 de febrero del 2004, la Compañía, mediante operación realizada en la Bolsa de Valores de Lima, adquirió la totalidad de las acciones representativas del capital social de Royal & Sun Alliance Vida y el 15 de Abril se formalizó la oferta pública de adquisición de Royal & SunAlliance – Seguros Fénix, la fusión de Rímac con las empresas adquiridas llevó a cabo en Julio del 2004.

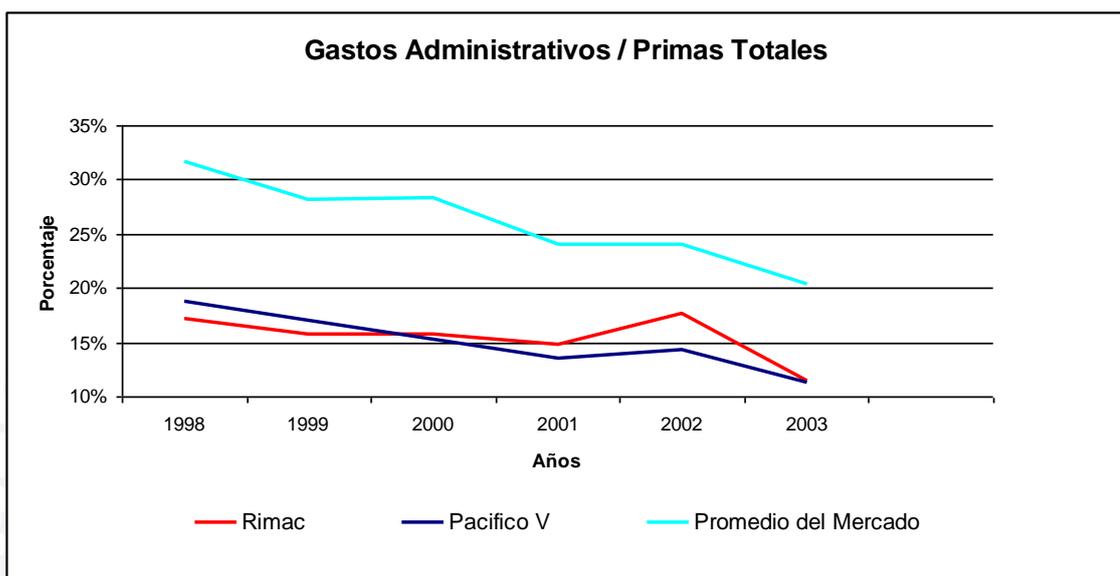
5.1.1. Producción y ventas

La participación de Rímac Seguros en el mercado asegurador presenta, durante los últimos 6 años un crecimiento sostenido basado en el aprovechamiento de nuevas oportunidades tales como las rentas de jubilación del sistema privado de pensiones, el seguro complementario de

trabajo de riesgo y el SOAT, el cual se fortalece con la adquisición de las compañías de seguros Royal & Sun Alliance Vida y Royal & SunAlliance – Seguros Fénix en el 2004, con las cuales la compañía se consolida en el primer lugar del mercado asegurador peruano en términos de primas

5.1.2. Criterios técnicos de los seguros de vida

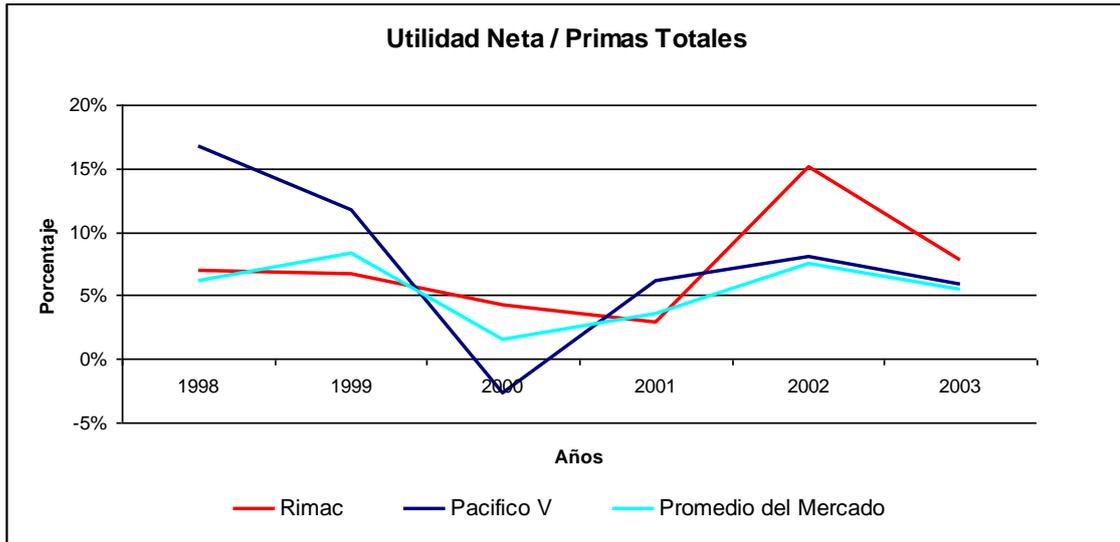
Figura N° 5.1 Evolución de los gastos administrativos sobre las ventas



Fuente Superintendencia de Banca y Seguros

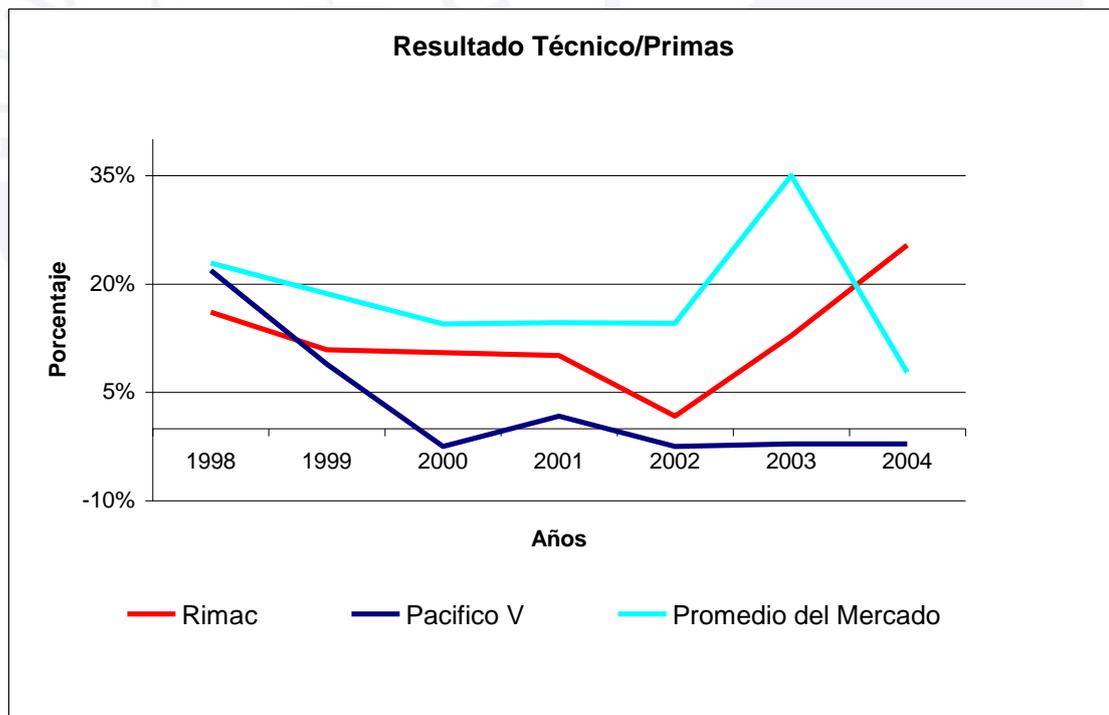
En la Figura N° 5.1 notamos que la proporción de gastos administrativos sobre primas totales están disminuyendo en promedio desde poco mas de 30% a 20%; sin embargo las dos empresas líderes están en el orden de poco menos de 20% hasta cerca del 12%. En el año 2002 notamos una diferencia de aproximadamente 3 % entre las empresas líderes.

Figura N° 5.2 Relación de la Utilidad neta con las ventas



Fuente Superintendencia de Banca y Seguros

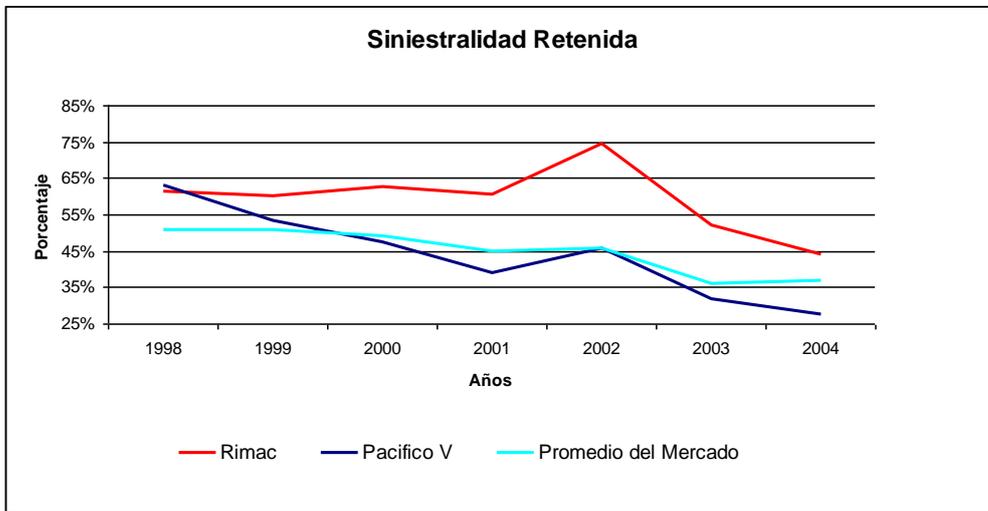
Figura N° 5.3 Evolución del resultado técnico



En la Figura N° 5.3 Notamos que a Pacífico no le alcanzan las primas para cubrir su siniestralidad, operativamente está perdiendo, no aportar a

utilidades., por su parte, Rímac Seguros, casi llega a tener resultados negativos, la cual ha sabido remontar situándose en mejor posición que el promedio del mercado y muy superior a Pacífico Vida.

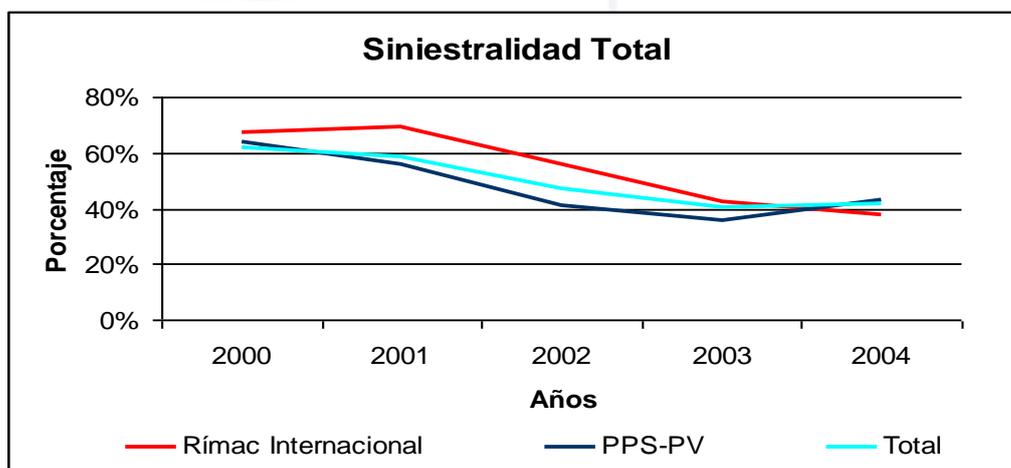
Figura N° 5.4 Datos de la siniestralidad retenida



Fuente Superintendencia de Banca y Seguros

En la Figura N° 5.4 se puede apreciar que la siniestralidad de los seguros de vida ha mejorado (disminuido) con respecto al año anterior; sin embargo, el índice de rentabilidad ha disminuido ligeramente debido al incremento de la siniestralidad en el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo.

Figura N° 5.5 Evolución de la siniestralidad total

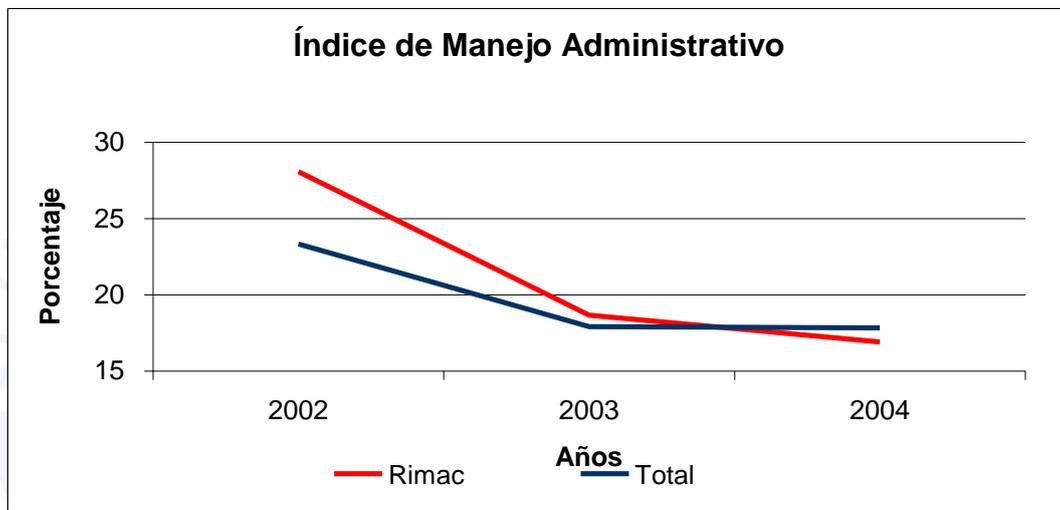


Fuente Superintendencia de Banca y Seguros

La siniestralidad total que se presenta en la Figura N° 5.5 se usa para determinar la calidad de la cartera suscrita, compara los siniestros sobre primas del periodo, un índice alto de siniestralidad significa que la suscripción ha sido deficiente y en consecuencia el resultado de la operación se deteriora.

El porcentaje de primas retenidas que son destinadas a cubrir gastos de gestión interna ha bajado de 27% a 17% aproximadamente.

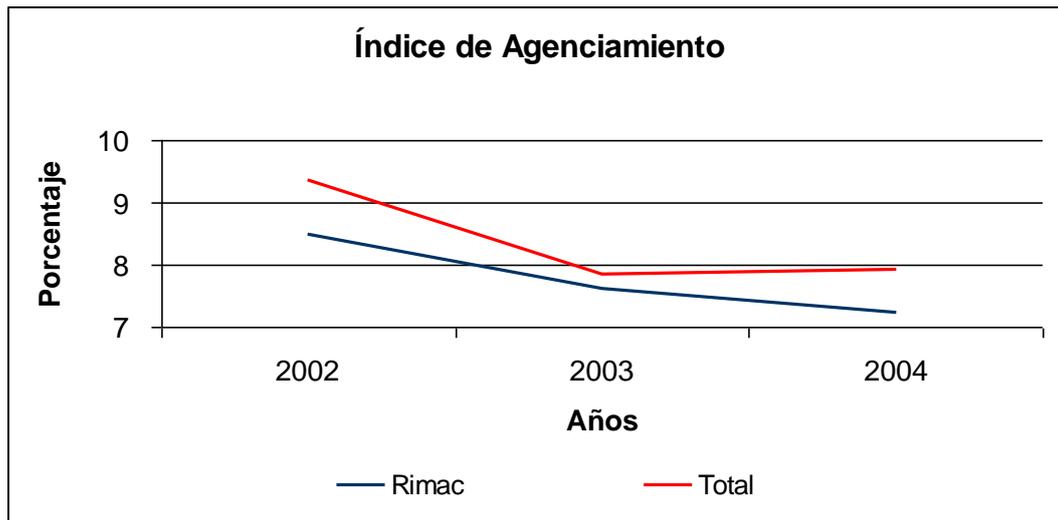
Figura N° 5.6 Índice de manejo administrativo



Fuente Superintendencia de Banca y Seguros

Los gastos administrativos en el año 2003 alcanzaron los S/. 92MM, que nos ha permitido obtener el mejor índice de eficiencia interna del mercado asegurador que se confirma con la Figura N° 5.6. Cabe mencionar que en el 2002 los gastos administrativos incluían la amortización de la totalidad de gastos relacionados con la instalación de un nuevo software para el negocio de seguros.

Figura N° 5.7 Índice de agenciamiento



Fuente Superintendencia de Banca y Seguros

El *índice de agenciamiento* que se muestra en la Figura N° 5.7 mide el gasto en comisiones con respecto de las primas anualizadas, es el porcentaje de primas destinadas a corredores de seguros. Las ventas de primas al estado, que representan el 15% del total, más el 40% de personas naturales, se manejan en forma directa, hacen que el promedio de pago a corredores de seguros baje con respecto al promedio general.

Respecto a la situación de los productos de vida que ofrece la compañía al mercado se presenta en la **Tabla N° 5.4** y **Tabla N° 5.5**.

Hablar de los aspectos técnicos del seguro de vida es hablar de la formación de su precio. El seguro, todo seguro, consiste básicamente en ponerle precio a un riesgo. Es decidir cuánto cuesta dar cobertura económica a una eventualidad.

Las contingencias futuras nadie las conoce. Sin embargo, lo que sí saben los técnicos del seguro es que el futuro, en buena parte, va a responder a lo que ha ocurrido en el pasado en especial con criterios que responden a la

mortalidad de las personas. Una forma de abordar la determinación del precio de los seguros de vida es analizando sus componentes, estos se muestran en la Tabla N° 5.1,

Tabla N° 5.1 Componentes del precio del seguro de vida

Costo medio teórico de la probabilidad de ocurrencia del siniestro	Prima pura	Prima bruta	Prima total
Costo comercial y administrativo			
Costo del capital			
Impuestos, recargos y descuentos			

Fuente: Rímac Seguros – Notas técnicas de productos de vida

El costo medio teórico de la probabilidad de ocurrencia del siniestro corresponde al precio puro del riesgo, es decir, lo que vale la mera cobertura económica de la eventualidad del siniestro. La cobertura de un riesgo, sin embargo, no son los únicos costos en los que incurre el asegurador, que cuenta con personal, sedes, desarrolla una campaña publicitaria y utiliza redes de intermediación para llegar al cliente. El costo del dinero invertido por la empresa para llevar a cabo la actividad aseguradora también se considera como parte. Como último componente del precio de los seguros, lo mismo que para todo producto deben considerarse los impuestos, recargos y descuentos a los que esté afecto el seguro, en el caso particular de los seguros de vida, si son contratados por personas naturales, estos productos están exonerados del pago de impuestos. Sin embargo la actividad aseguradora está sujeta al pago de una contribución que se destina a la superintendencia y tiene la denominación de derecho de

emisión, todas las operaciones de seguros se recargan en 3% por este concepto. Los criterios que Rímac Seguros aplica para establecer el precio y la comisión a los intermediarios de seguros se presentan en la Tabla N° 5.2

Tabla N° 5.2 Valores actuales que rigen los criterios técnicos en los seguros de vida en Rímac Seguros

RAMO / PRODUCTO	TASAS	COMISIONES
Accidentes Personales	Según tarifa	25% fijo
Rentas Vitalicias	Tasa mínima 3%	
Seguros previsionales	0.89%	0%
SCTR - Pensiones	Según giro de negocio	10% y 12.5%
Vida Ley Empleados	0.378	12.16%
Vida Ley Obreros	0.548	13.61%
Vida Ley para obreros Alto Riesgo	1.081	14.38
Vida Grupo	Según edad promedio	23%
<i>Desgravamen</i>	Según edad promedio	10% - 15%
Vida Individual	Según edad	35%
Continental Vida	Según edad	30%
Vida Ahorro	Según edad	30%

Fuente: Rímac Seguros

Otra forma de analizar la determinación del precio en los seguros de vida es analizando los elementos que se utilizan, desde esta perspectiva se identifican:

- La mortalidad o longevidad: Para los seguros, se consideran como riesgo tanto la mortalidad como la supervivencia. La mortalidad es un riesgo de percepción muy directa ligado a la pérdida patrimonial que se presupone en todo fallecimiento: un cabeza de familia que fallece deja a su familia sin una fuente de ingresos, incluso sin fuentes de ingresos en absoluto. Por lo tanto, es racional que suscriba un seguro con cobertura por fallecimiento para así obtener una reparación económica por este hecho

si se produce. De la misma forma, la supervivencia es un riesgo. Porque una persona que tiene una expectativa racional de generar ingresos hasta un determinado momento de su vida puede estar preocupada por su nivel de vida si sobrevive a ese punto. El ejemplo más claro de seguro de supervivencia, obviamente, es aquél destinado a la cobertura de contingencias de jubilación, porque la jubilación es el momento en el que la inmensa mayoría de nosotros percibimos un posible quebranto económico derivado del hecho de no haber fallecido. En consecuencia, para determinar los precios en los seguros de vida se considera la probabilidad de fallecimiento (a mayor edad (menor esperanza de vida), más precio.) y de supervivencia o no fallecimiento que es el caso de las prestaciones de rentas (a mayor esperanza de vida, más precio)

- El componente financiero: En los casos en que las compañías garantizan un capital a un plazo específico, este criterio es el que marca la pauta de los rendimientos que las compañías se obligan a generar sobre las aportaciones de los clientes, independientemente de la fluctuación de las tasas de interés en el mercado, por lo que en ocasiones a muy largo plazo, que incluyen rentabilidades aseguradas, está adquiriendo un riesgo financiero. Mediante la operación de seguro, de hecho, ese riesgo financiero es transferido del particular a la compañía.
- los gastos, ya que la aseguradora, para la gestión de su negocio, no puede recaer en una dinámica de gastos excesiva que de hecho haga las operaciones imposibles por falta de rentabilidad.

Los criterios que utiliza Rímac Seguros para la determinación de las provisiones de seguros de vida se muestran en la Tabla N° 5.3

Tabla N° 5.3 Criterios técnicos para el cálculo de las reservas de los seguros de vida

RAMO / PRODUCTO	VARIABLES TECNICAS	METODOLOGIA
Rentas Vitalicias	Tabla de mortalidad Tasa de interés anual Estructura del grupo familiar	Valor presente actuarial de flujo esperado de pagos
Seguros previsionales	Tabla de mortalidad Tasa de interés anual Estructura del grupo familiar	Valor presente actuarial de flujo esperado de pagos
SCTR – Pensiones	Tabla de mortalidad Tasa de interés anual Estructura del grupo familiar	Valor presente actuarial de flujo esperado de pagos
Vida Ley DL. 688	Prima Pura / 2	Reserva de Riesgos en curso
Vida Ley Cesantes	Tabla de mortalidad Tasa de interés anual Edad del asegurado	Valor presente actuarial de flujos
Vida en Grupo	Prima Pura / 2	Reserva de Riesgos en curso
<i>Desgravamen</i>	Prima Pura / 2	Reserva de Riesgos en curso
Accidentes	Prima No Devengada	Reserva de Riesgos en curso
Vida Entera y <i>Dotales</i>	Tabla de mortalidad Tasa de interés anual Edad del asegurado	Valor presente actuarial de flujos esperados
Continental Vida	Tabla de mortalidad Tasa de interés anual Edad del asegurado	Valor presente actuarial de flujos esperados
Vida Ahorro	Tabla de mortalidad Tasa de interés anual Edad del asegurado Caducidad	Valor presente actuarial de flujos esperados
Continental Protección	Prima / 2	Reserva de Riesgos en curso
Vida Renta	Prima Pura / 2	Reserva de Riesgos en curso

Fuente: Rímac Seguros

5.1.3. Los productos de seguros de vida

La situación que enfrenta cada uno de los productos que actualmente ofrece Rímac Seguros se resume en la Tabla N° 5.4 y Tabla N° 5.5, en complemento a esta información, la forma en que los productos se ofrecen al mercado tanto por los canales de comercialización que utilizan como por los medios de recaudación se presenta en la Tabla N° 5.6 y Tabla N° 5.7.

Tabla N° 5.4 Productos de vida y su problemática

RAMO / PRODUCTO	CANAL	CLIENTE	PROBLEMATICAS	
			MERCADO	INTERNO
Accidentes Personales	Corredores	Empresas / Personas	<ul style="list-style-type: none"> Tasas competencia históricamente muy por debajo de la renovación de años anteriores 	<ul style="list-style-type: none"> Falta coordinación con otras unidades o divisiones en la compañía
Rentas Vitalicias	Fuerza de ventas	Trabajadores pasivos y beneficiarios del SPP	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de márgenes (competencia orientada a precio) Competencia desarrolla campañas de pre venta 	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de cotizaciones especiales
Seguros previsionales	Licitaciones	AFPs (cliente actual AFP Horizonte)	<ul style="list-style-type: none"> Incremento de número de siniestros en soles Incremento de número de siniestros de invalidez 	<ul style="list-style-type: none"> Prioridad en atención de tecnología
SCTR Pensiones	Corredores	Empleadores según DL00398.SA	<ul style="list-style-type: none"> Alta aprobación de casos por el INR (Instituto Nacional de rehabilitación) Aparición de asesores de reclamación 	<ul style="list-style-type: none"> No se administran los siniestros pendientes Revisión de política de suscripción
Vida Ley para empleados y obreros DL. 688	Corredores	Empresas	<ul style="list-style-type: none"> Disminución en las tasas de seguros Aumento de comisiones Nuevas coberturas adicionales No hay límite de edad No hay límite de remuneración asegurada INVITA ofrece prima única como forma de pago a ciertos corredores Esquema de comisiones en función a tasas Cuentas del Estado son las que más beneficios y menos precio exigen 	<ul style="list-style-type: none"> No se pueden controlar las coberturas a ofrecer No se pueden controlar cúmulos Falta coordinación con otras unidades o divisiones en la compañía Política de suscripción en revisión Redefinir declaración de remuneraciones
Vida Ley Cesantes	Corredores	Cesantes Vida Ley	<ul style="list-style-type: none"> Primas insuficientes. Algunas entidades negocian el paquete de cesantes junto con los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> En algunos casos se está pagando comisiones.

Fuente: Rímac Seguros, Portfolio Resource Planning, Sep. 2004

Tabla N° 5.5 Productos de vida y su problemática (continuación)

RAMO / PRODUCTO	CANAL	CLIENTE	PROBLEMATICA	
			MERCADO	INTERNO
Vida Grupo	Corredores	Empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado principalmente cubierto por Vida Ley. • Se están copiando las coberturas y tasas de Vida Ley. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario un herramienta ad hoc de cotización para el área Comercial
<i>Desgravamen</i>	Corredores / Banca seguros	Instituciones Financieras / Entidades Prestamistas	<ul style="list-style-type: none"> • Tasa a la baja • Límites de edad muy altos (en el futuro se reflejará mayor siniestralidad). • Cada vez más cuentas con Prima única 	<p>En las cuentas del Estado se tiene que pagar comisiones de manera manual (Ajuste)</p> <p>Las áreas comerciales negocian tasas sin consultar con Área de negocios de vida</p>
Vida Renta	Corredores	Personas Naturales		<ul style="list-style-type: none"> • No se está impulsando el producto. • No existen responsables en el área comercial.
Vida Individual	Fuerza de Ventas	Personas Naturales	<ul style="list-style-type: none"> • No contamos con Vida Universal. • Oferta de productos ofrecidos por empresas del extranjero no se está controlando 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos son superiores a los presupuestados en las Notas Técnicas. • Tasa de Interés garantizada muy elevada. • Cada cobertura de un mismo siniestro se tiene que liquidar por separado. • En el caso de indemnización en forma de rentas, cada renta es una liquidación
Vida Grupo y seguro de <i>Desgravamen</i>	Corredores			<ul style="list-style-type: none"> • No se puede realizar un análisis de mortalidad adecuado por falta de información de suscripción. • En las cuentas del Estado se tiene que pagar comisiones de manera manual (Ajuste) • Las áreas comerciales negocian tasas sin consultar con Área de negocios de vida

Fuente: Rímac Seguros, Portfolio Rezurece Plañen, Sep. 2004

Tabla N° 5.6 Productos de seguros de vida actualmente ofrecidos por Rímac Seguros a personas

Productos para personas				Canal de venta				Canal de recaudación				Pago			
				Característica del producto	Descripción comercial	Corredores de seguros	Fuerza de ventas propia	Ventas Worksite	Canal no tradicional	Directa	Cargo en cuenta			Tarjeta de crédito	Descuento por planilla
						V-1	V-2	V-3	V-4	R-1	R-2			R-3	R-4
A la medida	P-1	Solo riesgo de fallecimiento	Seguro preferente	*	*				*	*		675	US\$ anuales en promedio		
	P-2	Ahorro rentabilidad fija	Vida Capital	*	*				*	*		675	US\$ anuales en promedio		
	P-3	Protección para toda la vida	Vida Ideal	*	*				*	*		675	US\$ anuales en promedio		
	P-4	No pierde los pagos	Devolución de primas	*	*				*	*		675	US\$ anuales en promedio		
	P-5	Jubilación	Rentas vitalicias		*			*				63000	US\$ en promedio		
	P-6		Sobrevivencia		*			*							
	P-7	Accidentes Personales		*				*	*	*		35	US\$ anuales en promedio		
Estándar	P-8	Solo riesgo	Protección Familiar	*		*					*	145.5	US\$ anuales en promedio		
	P-9		Continental Vida				*		*			504	US\$ anuales en promedio		
	P-10	No pierdo nada	Continental Retorno				*		*			600	US\$ anuales en promedio		
	P-11	Accidentes Personales	Essalud Vida				*				*	7.3	US\$ anuales en promedio		

Elaboración propia

Tabla N° 5.7 Productos de seguros de vida actualmente ofrecidos por Rímac Seguros a Empresas

Productos para empresas			Canal de venta			Canal de recaudación				
		Característica del producto	Descripción Comercial	Corredores	Fuerza de ventas propia	Canal no tradicional	Directa	Cargo en cuenta	Tarjeta de crédito	Descuento por planilla
				V-1	V-2	V-3	R-1	R-2	R-3	R-4
A la medida	E-1	Garantía sobre un préstamo	<i>Desgravamen</i>	*			*			
	E-2	Para un conjunto de personas	Vida en Grupo	*			*			
	E-3	DL N° 688	Vida Ley	*			*			
	E-4	Seguro AFP	Previsional	*			*			
		Seguro de Accidentes								
	E-5		Estudiantes	*			*			
	E-6		Trabajadores	*			*			
E-7	Ley N° 26790	Alto Riesgo	*			*				

Elaboración propia

5.2. Estructura Organizacional

Respecto al diseño organizacional, debido a que la empresa ha tenido un desarrollo acelerado, este ha tenido que evolucionar de una estructura funcional a una estructura de una organización diversificada, específicamente en bajo la forma de producto relacionado, donde las unidades llamadas divisiones, se han creado para prestar servicios a distintos mercados asociada a una central administrativa (central de operaciones). que le permita de forma coordinada responder a los objetivos de la dirección y las condiciones de mercado, la organización actual de la empresa en el primer nivel que se muestra en la Figura N° 2.4, con esta estructura la organización busca aprovechar las ventajas de la especialización de cada área en su ámbito de responsabilidad, Bajo esta definición Las divisiones, por la independencia operativa que gozan, piden constantemente ejercer las funciones centralizadas para dar mayor agilidad a sus operaciones, sin embargo a nivel corporativo, perdería la sinergia, estandarización y control corporativo.

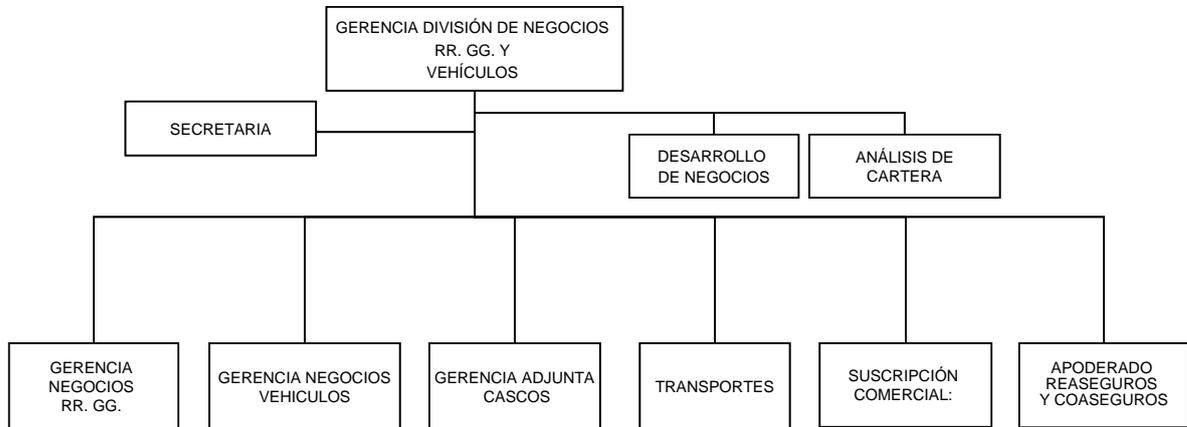
La descripción de la estructura y tareas que cumple cada área de la organización se desarrolla a continuación

5.2.1. División de negocios Riesgos Generales y vehículos

Que se presenta en la Figura N° 5.8, es el área responsable del manejo de la individualización del riesgo y del desarrollo de la oferta necesaria para satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos

rentables e innovadores en la línea de los productos de Riesgos Generales y Seguro vehicular.

Figura N° 5.8 Organización de la División Riesgos Generales y Vehículos

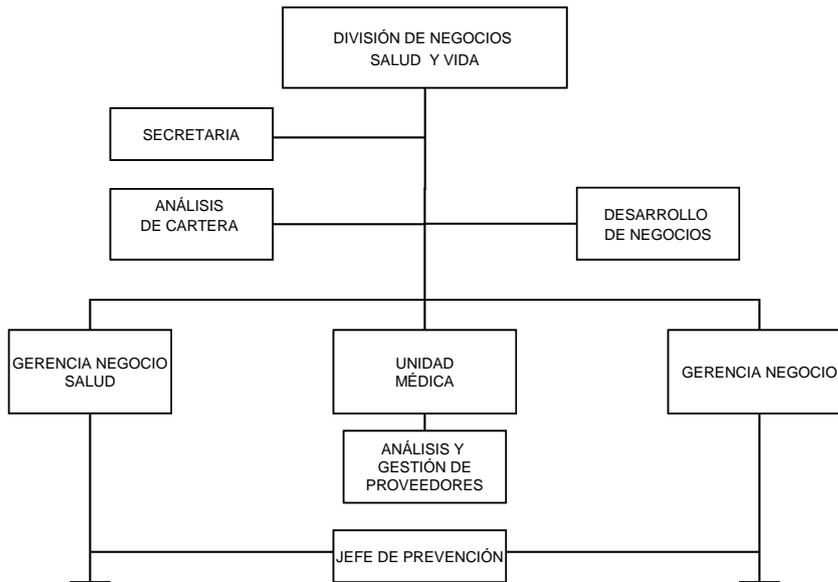


Fuente: Rímac Seguros

5.2.2. División de negocios Salud y Vida

Es el área responsable del manejo de la individualización del riesgo y del desarrollo de la oferta necesaria para satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos rentables e innovadores en la línea de seguros de Salud y de vida, la organización general del área se presenta en la Figura N° 5.9.

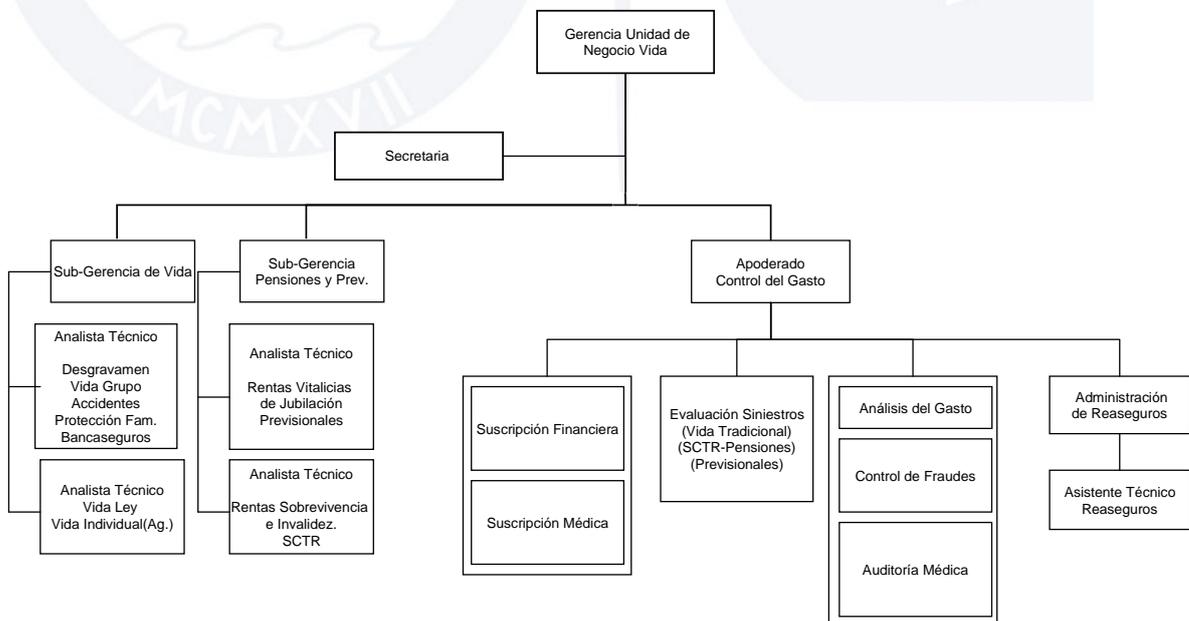
Figura N° 5.9 Organización de la División de negocios de Salud y Vida



Fuente: Rímac Seguros

En particular la unidad de negocios de vida (Figura N° 5.10) tiene como objetivos la definición de criterios de evaluación de riesgos y cálculo de tarifas basados en análisis estadístico y actuarial, así como una sólida y rápida capacidad de desarrollo de productos y negocios en base a la identificación de las necesidades en el mercado.

Figura N° 5.10 Organización de la unidad de negocio vida



Fuente: Rímac Seguros

5.2.3. Gerencia Servicio al cliente

Es responsable de Atender al cliente sobrepasando sus expectativas de cumplimiento de compromisos y estándares de servicios definidos para cada producto al costo más eficiente, la organización de esta gerencia se presenta en la Figura N° 5.11.

Figura N° 5.11 Organización de la División Servicio al cliente

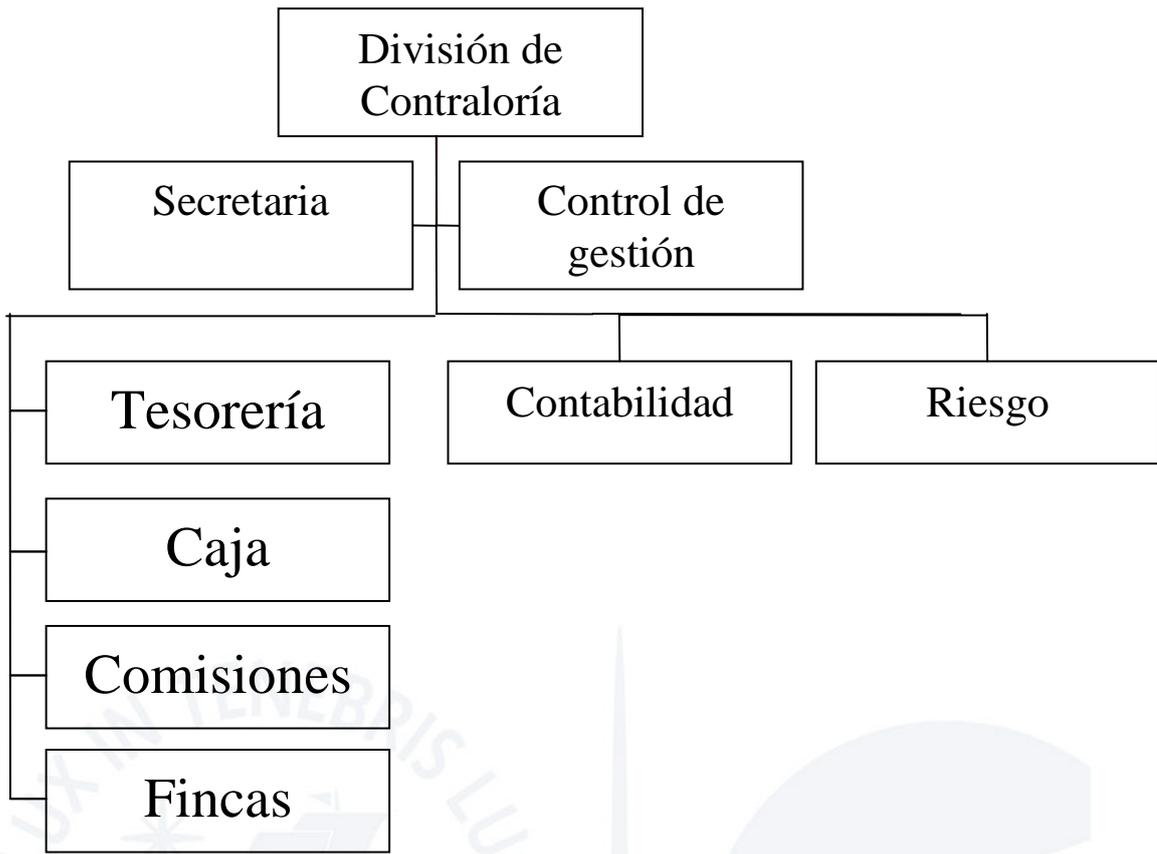


Fuente: Rímac Seguros

Gerencia Contraloría: La organización de esta gerencia se presenta en la Figura N° 5.12 y es la gerencia responsable del control proactivo de la gestión de la compañía, incluyendo:

- Activos y pasivos
- Márgenes
- Flujo de caja
- Cumplimiento normativo
- Evaluar y anticipar el impacto y riesgo financiero de cambios en el entorno, competencia y legislación
- Planeación financiera y tributaria, evaluando las proyecciones sobre estados financieros
- Responsable del control del gasto en la empresa

Figura N° 5.12 Organización de la División Contraloría

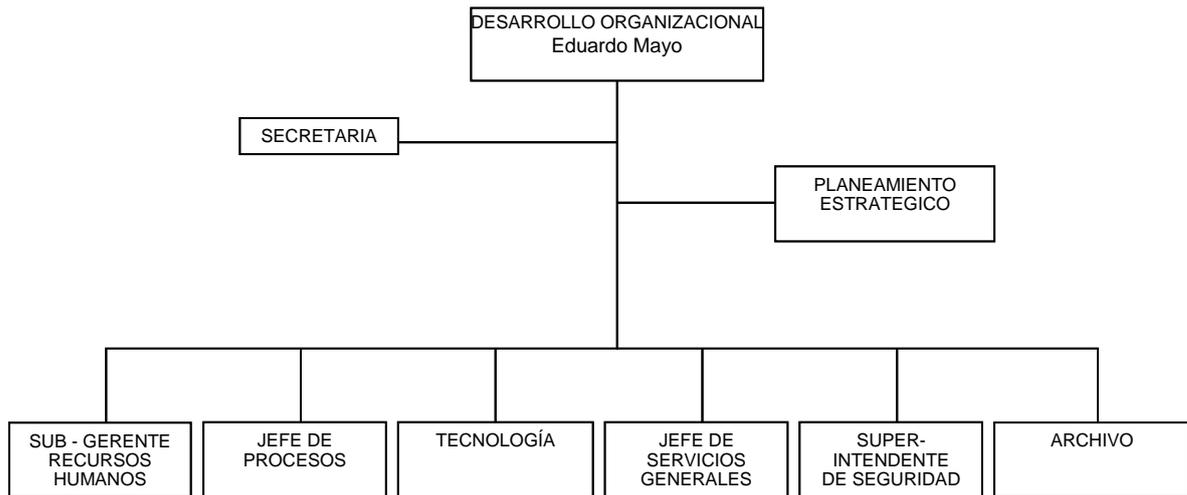


Fuente: Rímac Seguros

5.2.4. Gerencia de Desarrollo Organizacional

Esta gerencia tiene por objetivo ser la unidad que defina el modelo de negocio de la compañía, implemente soluciones en procesos críticos del negocio y ser promotora de los cambios que hagan más eficaz y eficiente a Rímac Seguros, para conseguir este objetivo integra a las áreas de Recursos humanos, tecnología y procesos críticos para establecer los lineamientos, la estructura del área se presenta en la Figura N° 5.13.

Figura N° 5.13 Organización de la división Desarrollo Organizacional



Fuente: Rímac Seguros

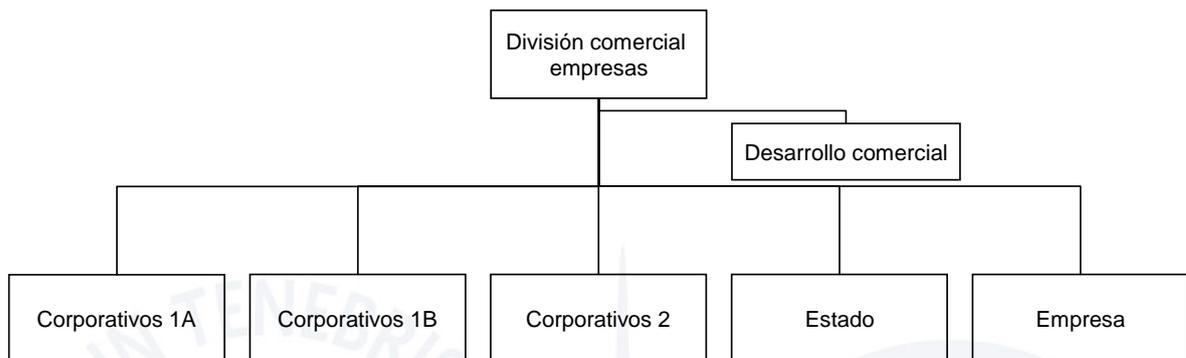
5.2.5. Gerencia Comercial de Negocios empresariales

Es la división encargada de desarrollar las ventas en el segmento de clientes empresas y gobierno. El 60% de la cartera actual de Rímac se gestiona por medio de esta división. Las diferentes características de los clientes que atiende esta división la ha llevado a organizarse en base a las características de segmentación de sus clientes, como se muestra en la Figura N° 5.14 y se describe a continuación.

- Corporativo 1: Es el segmento de clientes empresas con producción acumulada mayor a US\$ 300,000 anuales, debido a la criticidad de los clientes en esta categoría se divide funcionalmente en dos responsables, esta categoría está compuesta por 287 clientes.
- Corporativo 2: Es el segmento de clientes empresas con producción acumulada mayor a US\$ 100,000 hasta los US\$ 299,000 anuales, esta agrupación comprende a 129 clientes.

- Empresa: Clientes del segmento empresas con primas anuales acumuladas entre US\$ 20,000 y US\$ 99,999 anuales. Esta agrupación comprende a 589 clientes
- Estado: Clientes pertenecientes al sector público incluye licitaciones y adjudicaciones directas, en esta categoría se identifican a 374 clientes.

Figura N° 5.14 Organización de la división Comercial negocios Empresariales



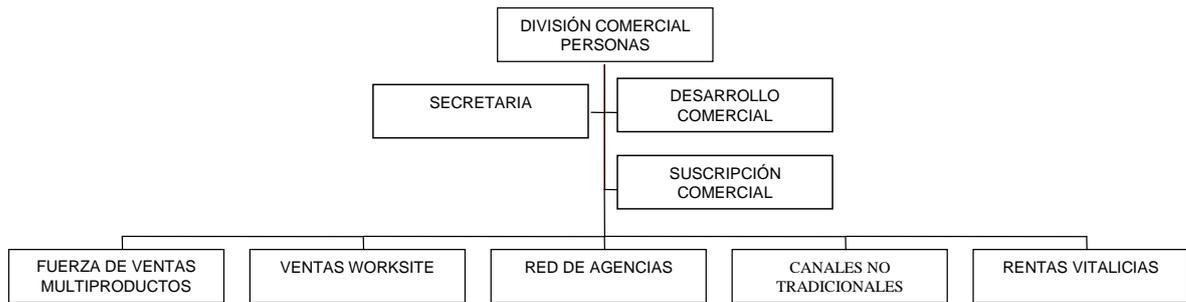
Fuente: Rímac Seguros

Esta división actualmente se viene analizando comercialmente a los principales sectores económicos: Servicios, Financieras, Textil, Minería, Pesca, Hidrocarburos, Electricidad, Bebidas, Plásticos e Industrias alimentarias bajo los criterios de evaluación de producción, productos por cliente, participación por cliente (*coaseguros*)

5.2.6. Gerencia Comercial de negocios personales

En el caso de la división comercial de negocios personales, la particularidad de tratar a clientes personas, la lleva estructurarse de una forma diferente, no en base a la segmentación de los clientes, por el contrario se organiza según la especialización de las condiciones de venta y adicionalmente tiene a cargo la administración de las agencias a nivel nacional de la compañía, esta estructura se presenta en la Figura N° 5.15.

Figura N° 5.15 Organización de la división Comercial negocios personales



Fuente: Rímac Seguros

5.3. La Cultura en Rímac Seguros

Se caracteriza por encontrarse dos tipos de cultura en la organización, la del equipo de Béisbol y la de Fortaleza⁷⁸. La primera se encuentra en el área comercial y durante los últimos años se ha extendido a las áreas técnicas. La segunda se aplica en las áreas operativas.

Esta definición se sustenta en el impulso que se dio al crecimiento de la compañía basado en aumentar la participación de mercado esto se logró con la contratación de gestores de negocios con el esquema de remuneración por encima del promedio en el mercado y en función a objetivos muy exigentes. En el área operativa sin embargo, se soporta el crecimiento apoyándose en labores de baja o mediana complejidad, con habiéndose notándose un alto grado de inseguridad respecto del trabajo,

En la organización, se viene desarrollando una campaña de servicio al cliente, en la cual se trata de formar como valor la premisa de “Calidad en el servicio” la cual trata de reemplazar una valor anterior “Desarrollar productos y servicios innovadores “

⁷⁸ Hellriegel, Don ; Slocum, John W. ; Woodman, Richard W. Comportamiento organizacional, 8a. ed. -- México : Thomson , 1999, Pág. 545

Respecto del mantenimiento de la cultura, La gerencia busca ordenar el crecimiento de la compañía tanto en participación de mercado como en cantidad de integrantes, ha llegado a la conclusión que la empresa no puede seguir creciendo con los mismos valores, filosofía y comportamiento con el que enfrentó el reto de pasar de ser la séptima compañía en el mercado a ser la primera.

5.4. Certificaciones Internacionales

En lo que refiere a las certificaciones que posee Rímac Seguros, según la clasificadora de riesgo Duff & Phelps del Perú y Apoyo & Asociados, Rímac Seguros posee una clasificación de riesgo con una *Categoría A* desde el 17 de marzo 2000, lo que demuestra un elevado grado de rentabilidad y confiabilidad de la empresa.

Por otro lado, en lo referente a certificaciones de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de la organización y en consecuencia lograr una mejora en la satisfacción del consumidor, Rímac Seguros aún no posee ninguna. En ese sentido, se ha considerado en los planes de la compañía, obtener la certificación ISO 9001 – 2000 para Julio 2006, así como la certificación Malcolm Baldrige, cuyo enfoque reside en los procesos, considerando un objetivo de 400 puntos en el mediano plazo.

5.5. El área administrativa

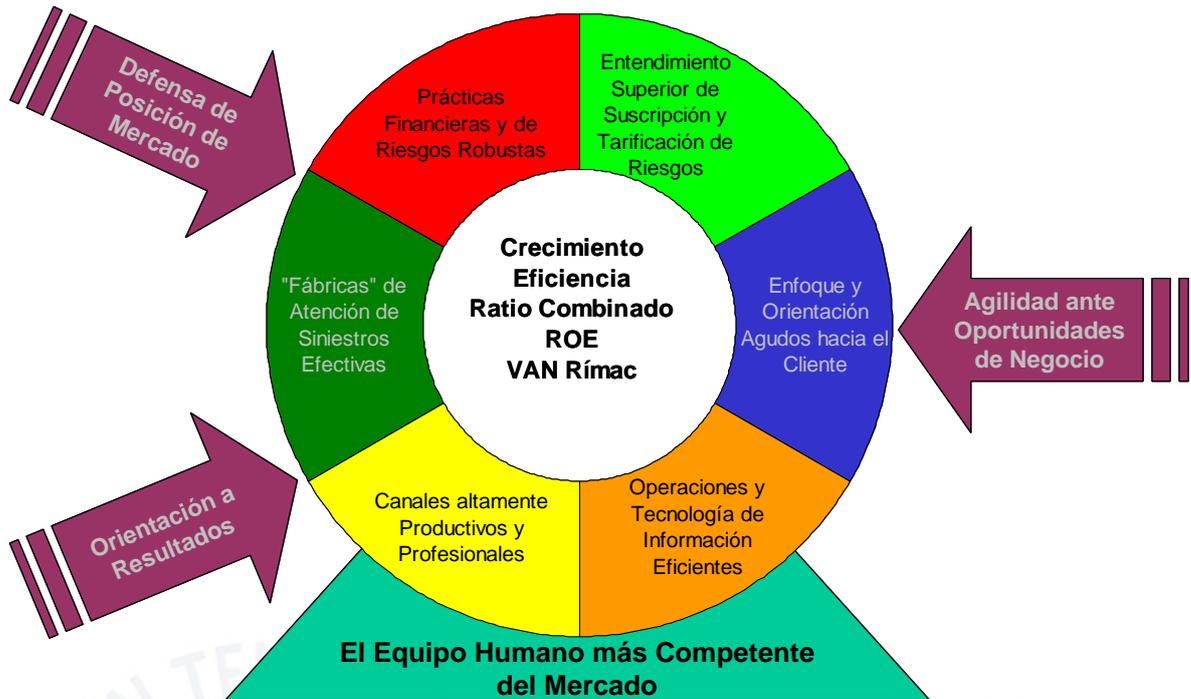
En Rímac Seguros, la Gerencia es la encargada de formular el planeamiento estratégico el cual se encuentra alineado a los objetivos planteados por los miembros del Directorio, que fundamentalmente, se enfocan en incrementos

de rentabilidad. En ese sentido, tanto los objetivos, estrategias y políticas, se han venido orientando estrictamente, al crecimiento de las primas, pero desde el año 2003 la compañía ha iniciado un cambio, actualmente los objetivos estratégicos que tiene planteados son:

- Rentabilizar los negocios existentes mediante la penetración en los mercados en los que participa con criterios de suscripción que generen negocios atractivos para la compañía.
- Rentabilizar los fondos de inversión
- Incrementar la eficiencia de la compañía mediante la implementación de procesos eficientes que integren a clientes y proveedores eliminando la duplicidad de trabajo.
- Implementar el modelo Rímac como forma de trabajo reconocida a nivel mundial.
- Penetrar nuevos mercados / productos: Se identifican necesidades no cubiertas dentro del área geográfica de trabajo de Rímac Seguros, esto implica el desarrollo de los mercados de provincias.
- Incrementar el valor de la marca basada en la orientación al cliente y la oferta “tranquilidad para crecer”

La dirección de la empresa actualmente plantea la necesidad de mantener canales de venta altamente productivos y profesionales (es decir que generan ventas de largo plazo), exige adicionalmente la operación con altos niveles de eficiencia, con especial énfasis en los procesos de atención de Siniestros así como el desarrollo de prácticas Financieras y de Riesgos Robustas, como indica Figura N° 5.16.

Figura N° 5.16 Pilares del negocio para Rímac Seguros

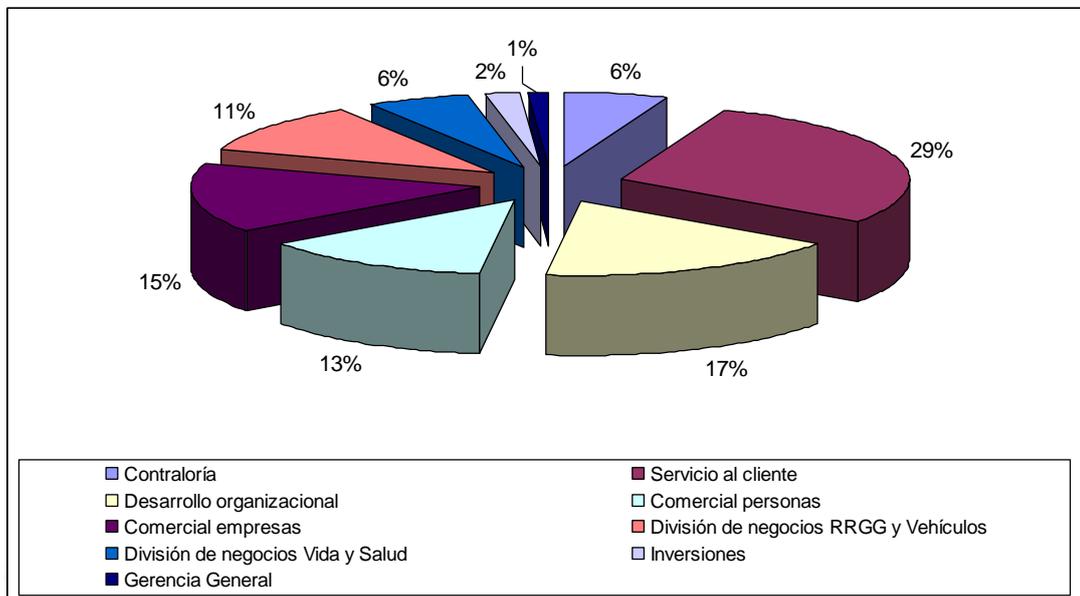


5.6. Recursos Humanos

El área de recursos humanos en la compañía, ha pasado por varias manos en los últimos 2 años, el alto nivel de rotación que se aprecia, ha afectado a la organización, con una labor débil en el desarrollo de la organización, así como los esquemas de desarrollo de personal, la gerencia de Recursos Humanos reporta actualmente a la gerencia de Desarrollo Organizacional (ver Figura N° 2.4), esta gerencia es una de las principales responsables de desarrollar a nivel interno el cambio de imagen, asociado a una cultura organizacional de cumplir las promesas mediante labores de generación del clima laboral adecuado, establecer las compensaciones, los incentivos y los beneficios necesarios para atraer y retener a las personas de mayor productividad y potencial, a costos competitivos para Rímac Seguros.

El presupuesto para el año 2004 en remuneraciones se ha estimado en 12.5 millones de dólares, la distribución de este presupuesto en las diferentes unidades de la organización se muestra en la Figura N° 5.17.

Figura N° 5.17 Distribución del presupuesto de remuneraciones



Fuente Rímac Seguros

El área de Recursos Humanos debe administrar el presupuesto de personal en base al control del crecimiento alineado al modelo de la organización y a proyectos que generan utilidad adicional y la revisión de puestos y niveles salariales con dos tareas principales

- Actualizar estructura salarial
- Definir plan de nivelación

Estandarizar la política de pago de remuneraciones variables a la fuerza de ventas en base a criterios uniformes y herramientas de control

El desarrollo de las competencias del personal se plantea en base a programas genéricos de capacitación para ejecutivos, supervisores, personal en general, a programas específicos de capacitación que se evalúan y

aprueban en función al aporte a objetivos estratégicos de Rímac Seguros, y a la evaluación de desempeño

La Mejora del clima laboral se iniciará con la medición de clima laboral y definición de políticas que ayuden a mejorar Calidad de Vida en el Trabajo, desarrollo de medios de comunicación interna mediante la formalización de un calendario de eventos y el desarrollo de actividades por área

Para asegurar la continuidad de la gestión en Rímac Seguros el área de recursos humanos debe desarrollar los planes de carrera, planes de sucesión, plan de retención del personal clave, plan de profesionalización y el reemplazo de personal clave que no posee las habilidades básicas requeridas por el puesto.

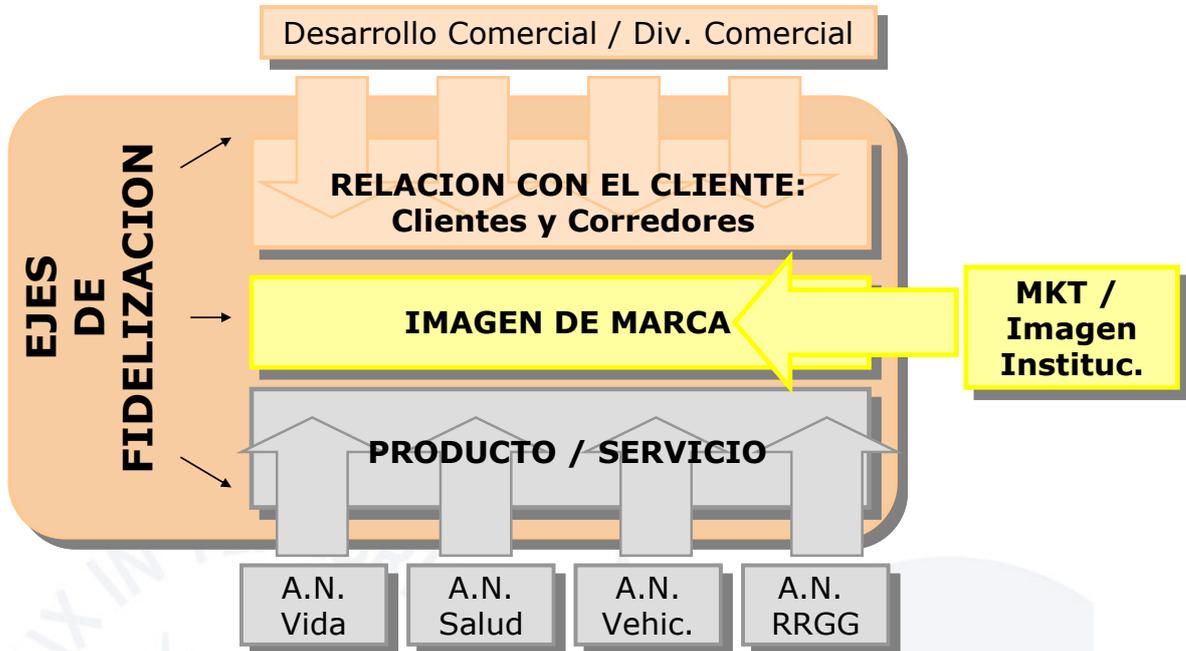
5.7. Marketing para el mercado nacional e internacional

El área de marketing tiene como objetivo principal (Figura N° 5.18) ayudar a construir y mantener la imagen de Rímac de acuerdo a la estrategia escogida: **Tranquilidad para crecer**, que busca estrechar la relación con los clientes y hacer de su relación con Rímac Seguros una relación duradera. Para lograr este posicionamiento se encuentra en ejecución el proyecto de gestionar el posicionamiento de marca que incluye el cambio del Logotipo, diseño de piezas principales y la implementación mediante la utilización de letreros, oficinas, vehículos y el desarrollo de la campaña de publicidad a nivel nacional.

Apoyar en la implementación de programas de incentivos comerciales y de fidelización a clientes y corredores mediante el desarrollo de Campañas de

productos, fidelización de corredores y clientes (personas y empresas), Estudios de mercado Imagen y otros

Figura N° 5.18 Responsabilidades en la fidelización de clientes



Fuente: Rímac Seguros

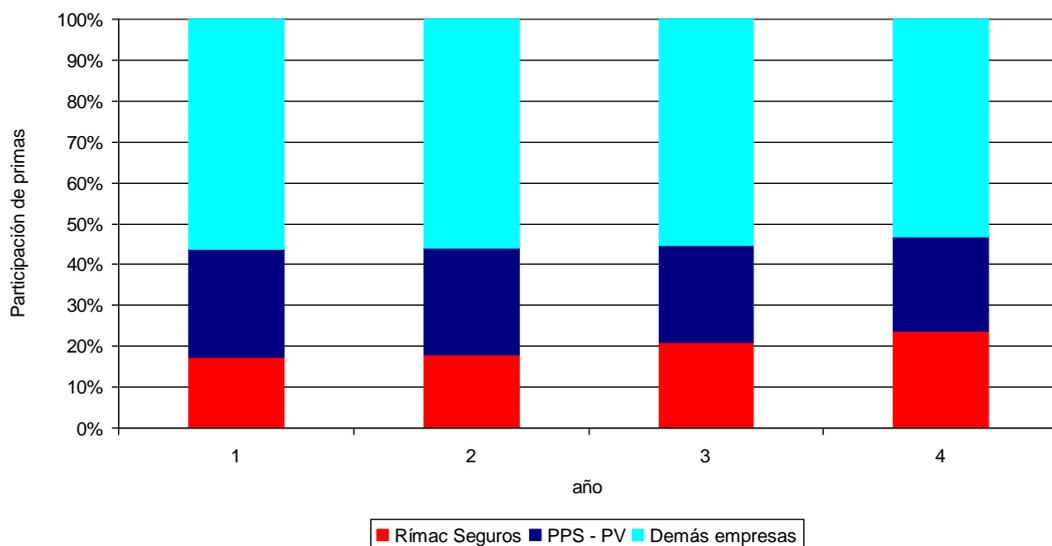
El desarrollo de las campañas de fidelización tienen por objetivo reducir la pérdida de clientes con base en la reducción en 10% las no-Renovaciones en el periodo Enero-Diciembre 2005 (US\$ 425,000) y disminuir en 25% las Anulaciones en el periodo Enero-Diciembre 2005 (aprox. US\$ 250,000), incrementar el índice de venta cruzada y agregar valor para una venta más efectiva a través de beneficios adicionales al producto.

La relación con los clientes se fortalece en base al desarrollo de la 'oferta-valor' de beneficios adicionales acordes a los productos que el cliente contrata con la compañía, junto con la comunicación permanente con los clientes.

La imagen de marca se fortalece mediante el desarrollo de campañas de publicidad, el desarrollo de la estrategia de posicionamiento de marca

Los productos y servicios se evalúan y mejoran adecuando nuestra la respuesta que estos dan a las necesidades que se identifican en el mercado en combinación con el desarrollo del servicio post-venta y el soporte a los productos.

Figura N° 5.19 Participación de mercado de Rímac Seguros vs. PPS - PV



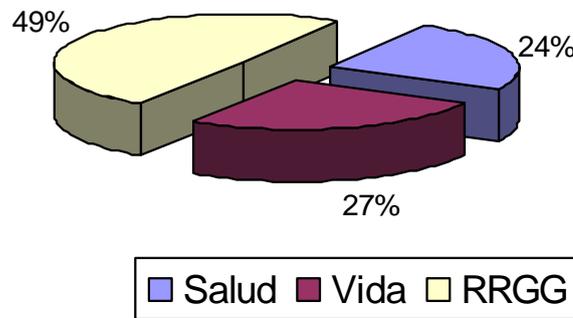
Fuente Superintendencia de Banca y Seguros

En la Figura N° 5.19 apreciamos el incremento de la participación de mercado de menos del 20% en 1996 hasta alcanzar un porcentaje mayor a 25% en el 2003; adicionalmente notamos que pacífico vida también incrementó su participación de mercado pero entre los rangos de 5% a un poco más del 10%. Dado un incremento de las más grandes empresas de seguros en el mercado, se aprecia un incremento de la participación promedio de las empresas ubicándose en poca más de 10%.

Pacífico Vida no puede compararse con Rímac Seguros porque esta última incluye seguros generales además de los seguros de vida. Pero considerando solo las tendencias, el comportamiento de Pacífico vida es similar al promedio del mercado y la participación de mercado de RÍMAC tiene una inclinación más marcada que el promedio del mercado.

La distribución de las primas por ramo en la cartera de Rímac Seguros se muestra en la Figura N° 5.20.

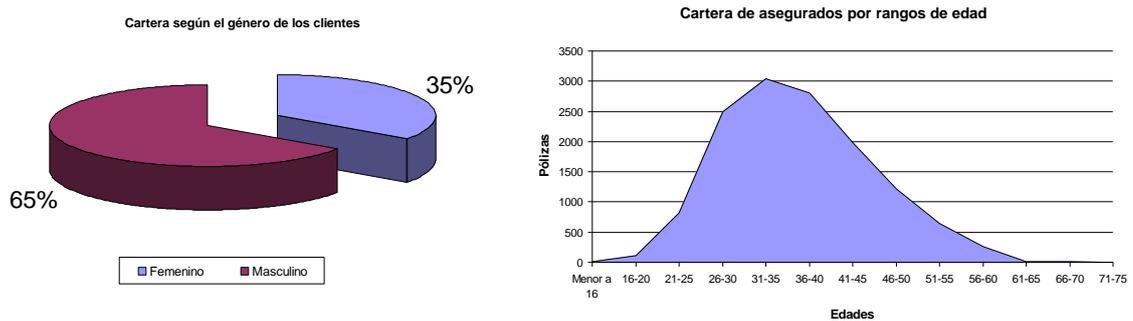
Figura N° 5.20 Primas por línea de negocio en Rímac Seguros



Fuente Rímac Seguros

Respecto a los consumidores de los seguros de vida individual, la distribución de estos se muestra en Figura N° 5.21.

Figura N° 5.21 Composición de clientes de vida individual



Fuente: Rímac Seguros

La **identificación adecuada de segmentos** evita que las compañías de seguros inviertan equívocamente en el desarrollo de nuevos canales de distribución y en consecuencia, incurra en pérdidas económicas y de costos de oportunidad irrecuperables.

El **reconocimiento de la marca y producto** además de facilitar los esfuerzos de Marketing, permite a la Compañía concebir estrategias orientadas al crecimiento.

La **cobertura geográfica** representa un factor importante que, asociada al reconocimiento de la marca, permite el desarrollo de nuevos mercados y obtener aprovechar diversas oportunidades con mayor facilidad.

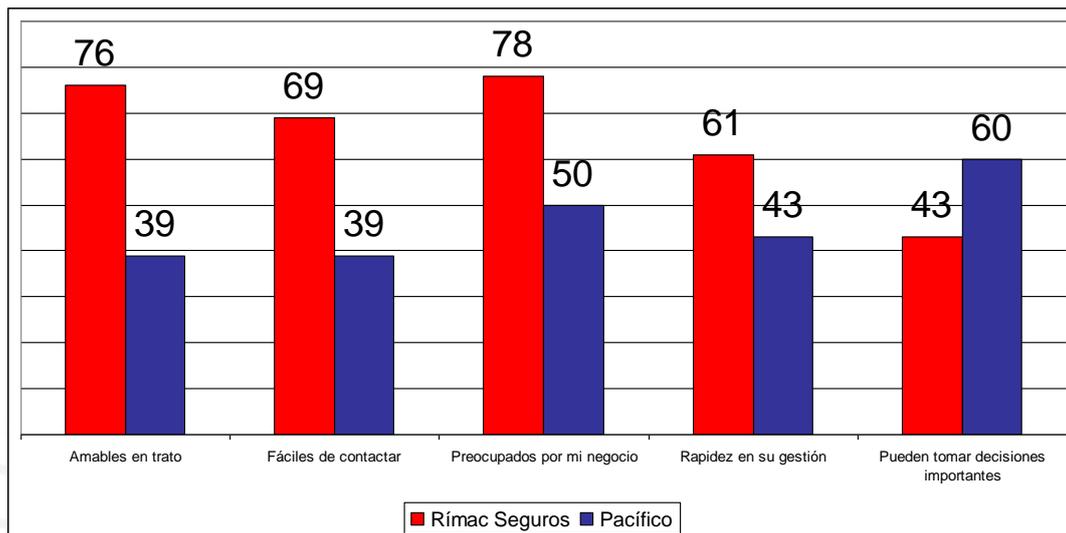
El **uso intensivo de las tecnologías** orientadas al cliente, representa el soporte de las actividades comerciales de las compañías y en especial, de las de seguros, pues permite obtener información sobre segmentación y hábitos de consumo, entre otras.

Rímac Seguros como marca busca posicionarse con el mensaje “Tranquilidad para crecer”, que se refiere a la protección del cliente y de sus seres queridos, conocimiento de sus clientes, la capacidad de respuesta a sus necesidades y la tranquilidad que otorga a los clientes para cumplir sus promesas y progresar. Las características de este mensaje son la relevancia que tiene para los clientes, es un criterio que permite diferenciar claramente a la compañía del resto del mercado, es un concepto extensible a cualquier producto de seguros y servicio financiero, requiere que la compañía respalde esta promesa con la capacidad de respuesta es decir el desarrollo de

procesos internos eficientes junto con la respuesta de los empleados en todo contacto con los clientes

La realización de la encuesta encargada a Apoyo para Rímac Seguros, ha mostrado que la compañía tiene capacidad para desarrollar imagen porque es la que mejor conoce a sus clientes y sus necesidades (Figura N° 5.22.)

Figura N° 5.22 Qué compañía tiene los gestores más...



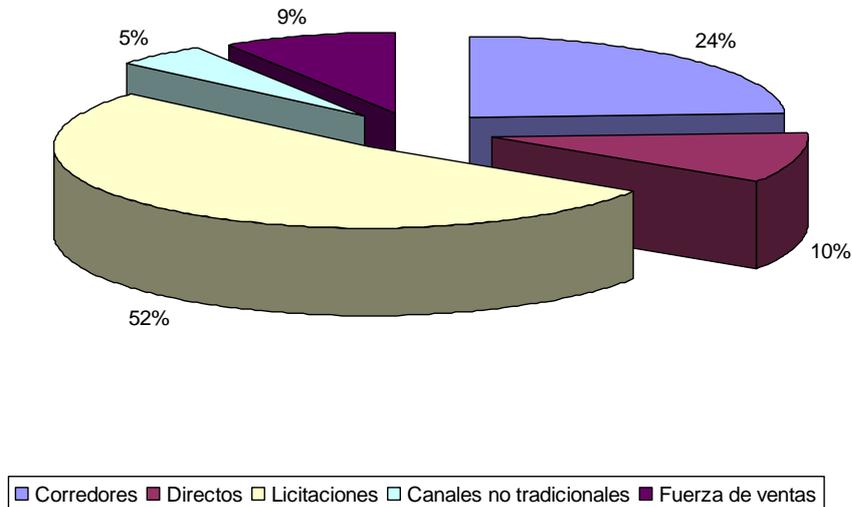
Fuente: Rímac Seguros – Encuesta Interbrand Abril 2004

Respecto a la cobertura del servicio, los niveles de servicio que ofrece la compañía están basados en la contratación de proveedores que brinden el servicio ofrecido en la zona en la que el cliente requiera de cobertura, es por ello que parte importante de la labor de la compañía de seguros es el desarrollo de una red de proveedores con la que cubrir los servicios pactados.

Los canales de venta para todos los productos de seguros que ofrece la participan de la producción en las proporciones que muestra la Figura N° 5.23, donde los corredores son los que mayor importancia tienen en la generación de negocios luego de las ventas que se hacen en base a

licitaciones que son generalmente procesos de compra de seguros por parte del estado.

Figura N° 5.23 Producción de seguros por canal de venta Julio 2004

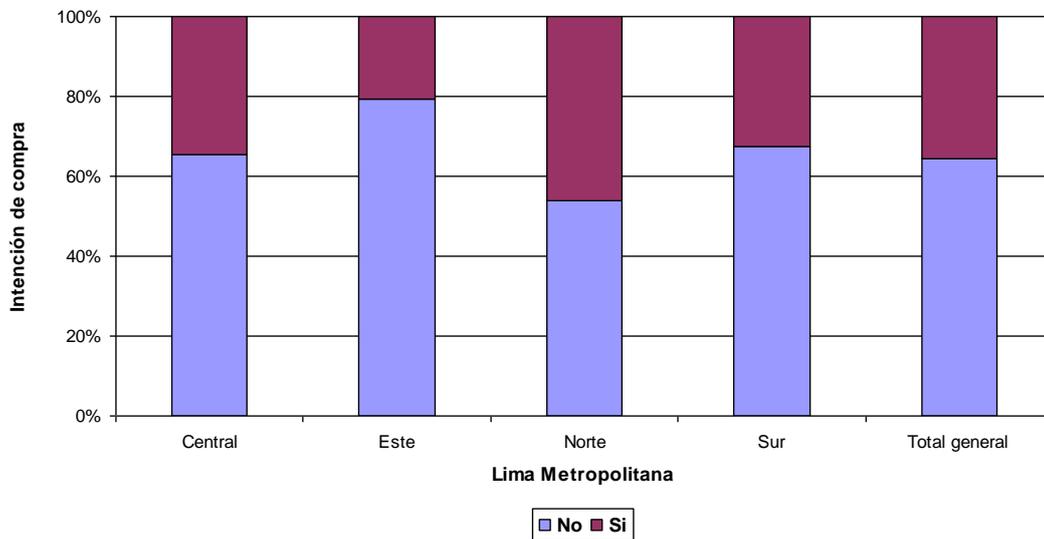


Fuente Rímac Seguros

Hemos desarrollado una investigación de mercado en Octubre 2004 (Ver APENDICE II) aplicada a clientes potenciales en Lima metropolitana con el fin de tener información de preferencias de clientes, productos, factores críticos evaluados por los clientes y demanda potencial, el detalle de esta investigación y las hipótesis que se han planteado, se presentan en el APENDICE III , de esta encuesta se ha podido obtener información de una demanda potencial del 36% en Lima metropolitana, con una proporción importante de trabajadores independientes 40% lo que revela un segmento de mercado potencial que puede ser desarrollado por la compañía.

Respecto a la demanda por sectores, esta revela el potencial de los sectores Norte y Sur, donde el sector Norte de Lima Metropolitana, tiene un potencial mayor al promedio, como se puede observar en la Figura N° 5.24.

Figura N° 5.24 Demanda potencial de seguros en Lima metropolitana

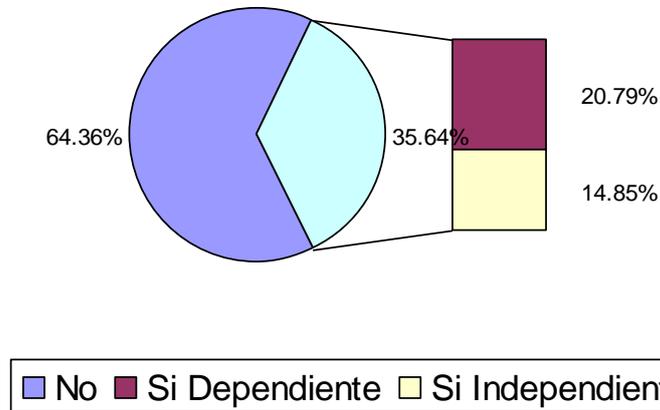


Elaboración propia

Mediante encuesta realizada en Octubre 2004 en Lima metropolitana (Apéndice II) se ha determinado la intención de contratar un seguro de vida individual, esta. En promedio en Lima Metropolitana existe un 36% de clientes potenciales, de esta fracción una proporción mayor corresponde a trabajadores independientes (ver Figura N° 5.25)

Figura N° 5.25 Intención de adquirir seguro de vida por tipo de empleo

Intención de adquirir un seguro de vida



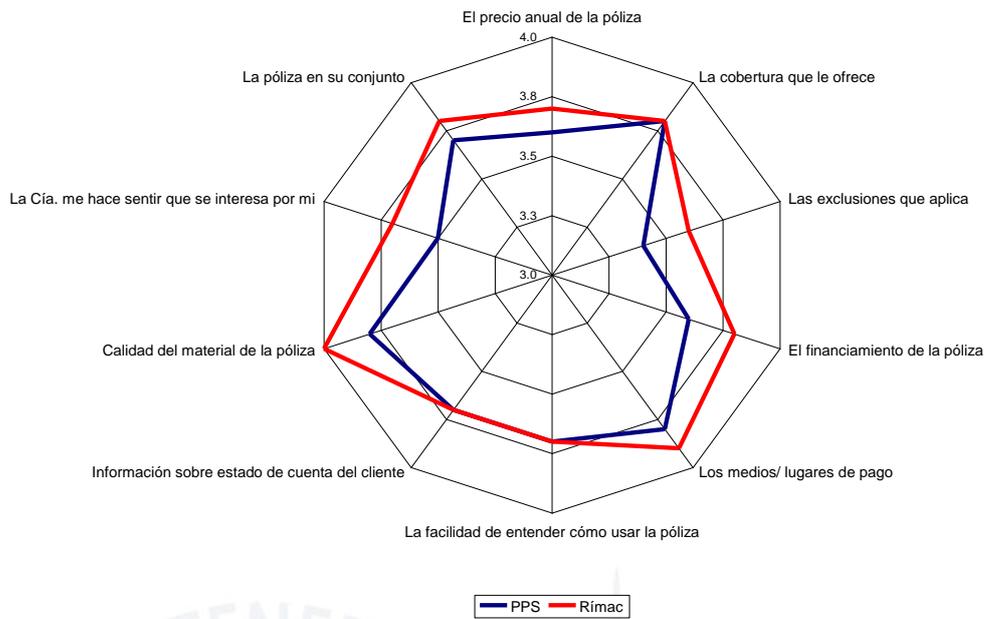
Elaboración propia

Los criterios que inciden en la evaluación de los clientes potenciales de seguros de vida se muestran en la Figura N° 4.38, donde el factor más importante según la percepción de los entrevistados se considera la imagen y solidez de la empresa,

La evaluación de criterios que el cliente actual de Rímac (ver Figura N° 5.26) considera de mayor importancia para su satisfacción se centran en el grado en que la compañía de seguros hace sentir a sus clientes que se interesa por ellos, este concepto encierra la facilidad para entender y usar la póliza, la presentación y material usado en la póliza, los medios de pago de los que dispone el cliente y la información sobre el estado de cuenta⁷⁹.

⁷⁹ RIMAC, Encuesta Apoyo “Evaluación Clientes / No Clientes Personas Naturales” para Rímac Seguros, Julio 2003

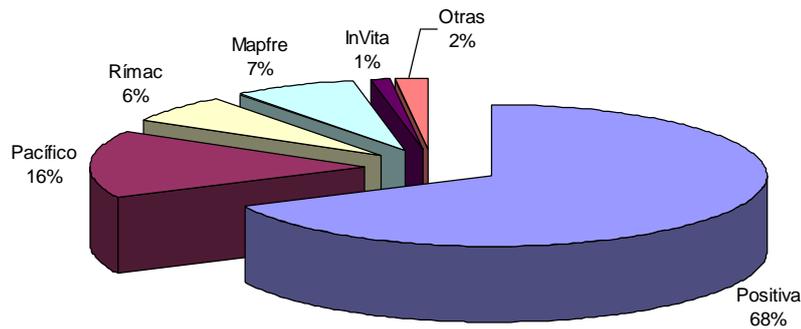
Figura N° 5.26 Factores clave evaluados por el cliente de Rímac



Fuente: RIMAC, Encuesta Apoyo Julio 2003

Por otro lado, en complemento a evaluación de factores críticos en la encuesta desarrollada en Octubre del 2004, se evaluó el posicionamiento de Rímac Seguros, como resultado, el número de veces que Rímac es la primera empresa recordada es mucho menor al de otras empresas, pues las empresas más recordadas fueron Positiva y Pacífico con un acumulado de 84%. En la encuesta, Pacífico se presenta como el resultado de agrupar las menciones a Pacífico Peruano Suiza y Pacífico vida, ya que en el mercado operan como un grupo asegurador.

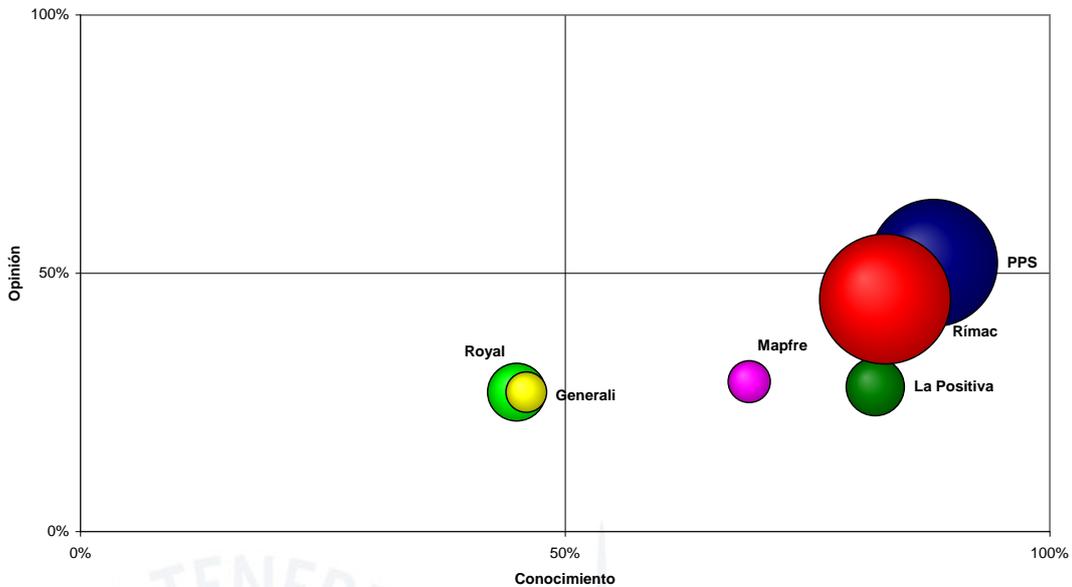
Figura N° 5.27 Primera empresa en la mente de los entrevistados – Octubre 2004



Elaboración propia

Esta evaluación se complementa con la matriz de posicionamiento de las compañías aseguradoras en el Perú, para su elaboración se ha utilizado información de la encuesta de apoyo de Julio 2003, en esta matriz se evalúan 2 criterios el conocimiento que los clientes tienen de la empresa de seguros (no solo que las nombren primero como se muestra en la Figura N° 5.27) y de la opinión que tienen los clientes de cada empresa, el resultado de ese análisis se muestra en la Figura N° 5.28

Figura N° 5.28 Matriz de posicionamiento de las aseguradoras en la memoria de los clientes



Fuente: RIMAC, Encuesta Apoyo Julio 2003.

5.8. Operaciones y producción

Rímac Seguros cuenta con presencia a nivel nacional por medio de una red de agencias, que sirven de base para el desarrollo de las labores de comercialización y son los puntos en los que se brinda atención oportuna a los clientes y asegurados en todo el país. Las ubicaciones geográficas de la presencia a nivel nacional se presenta en la Figura N° 5.29, donde destacan las oficinas territoriales de Arequipa, Chiclayo y Lima, las cuales generan los mayores movimientos de seguro. Estas oficinas territoriales son responsables de administrar a las agencias que se encuentran en su área de influencia, existen agencias en las que Rímac ofrece una presencia de atención o cobertura solamente, en estos casos los servicios que se ofrecen están dirigidos a clientes que usan los servicios de la compañía como

asegurados de una póliza contratada con empresas, este es el caso de Talara, Moyobamba, Cajamarca, Huarney, Moquegua y Pucallpa.

Figura N° 5.29 Red de agencias de Rímac Seguros



Fuente: Rímac Seguros – Julio 2003

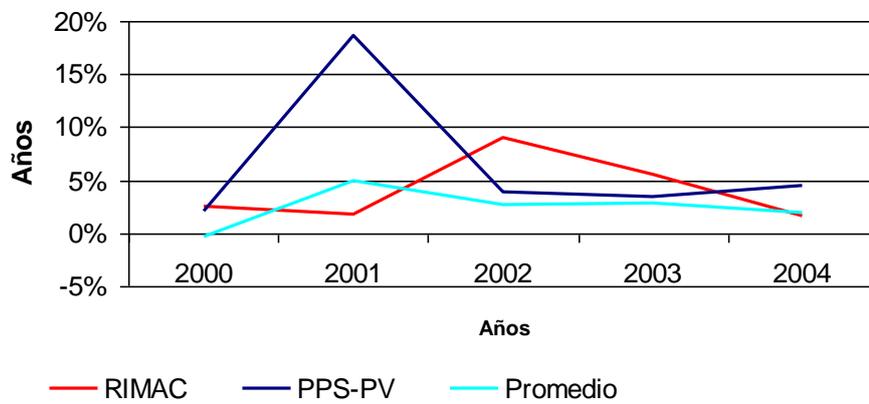
Los servicios de atención al cliente se dividen por el medio de contacto de acuerdo a la siguiente clasificación:

- Atención telefónica o *Contact Center* con los servicios de central de Autorización, información y punto de atención y Aló RÍMAC como central de emergencias.
- Atención personal en las agencias donde se brinda la atención de todas las operaciones que el cliente desea ejecutar, separado de los trámites que realizan los corredores y que era un factor que generaba largos tiempos de espera a los clientes.
- Atención virtual mediante la página Web con los servicios de Rímac en línea
- Atención a empresas mediante plataformas de atención directamente instaladas en las empresas para servicios específicos pactados en la negociación de las condiciones de la póliza y para ofrecer rapidez en la atención de solicitudes de emisión, atención y reembolsos en conjunto con el desarrollo de la oferta de información útil para que puedan tener información de la evolución de los indicadores de control de las pólizas que contratan con la compañía como son la siniestralidad, estadística de atenciones y costo de atención.
- Atención en proveedores tiene por objetivo mejorar la imagen y desarrollar la presencia de Rímac en los centros de atención con mayor flujo de clientes, generalmente las clínicas.
- Página Web: Con servicios de cotización y visión 360° del cliente con los servicios de Rímac en Línea para personas

- Plataforma en Clínicas
 - Elección de Tecnología
 - Disposición de las Facilidades
 - Análisis de Flujo del Proceso
 - Balance de líneas
 - Control del Proceso

5.9. Finanzas y contabilidad

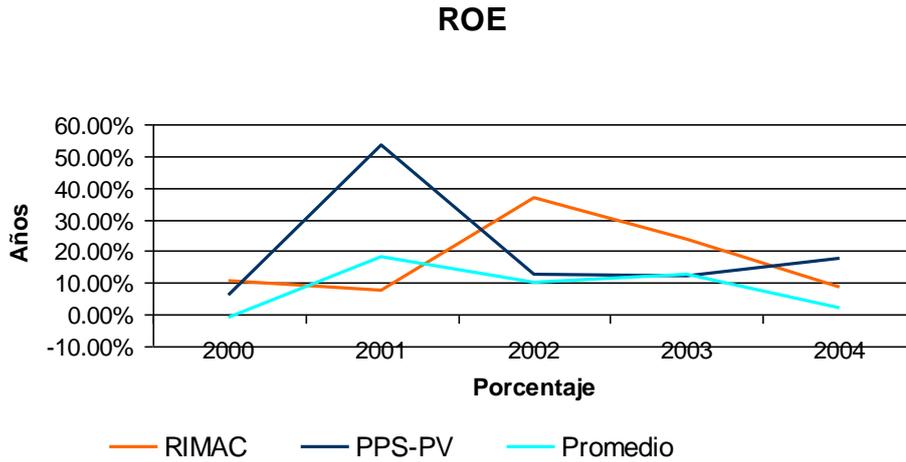
Figura N° 5.30 Relación de la utilidad neta con los activos (ROA)



Fuente Superintendencia de Banca y Seguros

La utilidad neta sobre activos (Figura N° 5.30) se vio afectada por la venta de acciones de Backus, posteriormente ha invertido en la adquisición de 2 empresas de seguros, la tendencia de las Utilidades netas sobre activos es a la baja consideramos que debe estabilizarse porque está llegando a los niveles medios del mercado, mientras que Pacífico Vida se ha estabilizado desde el 2001.

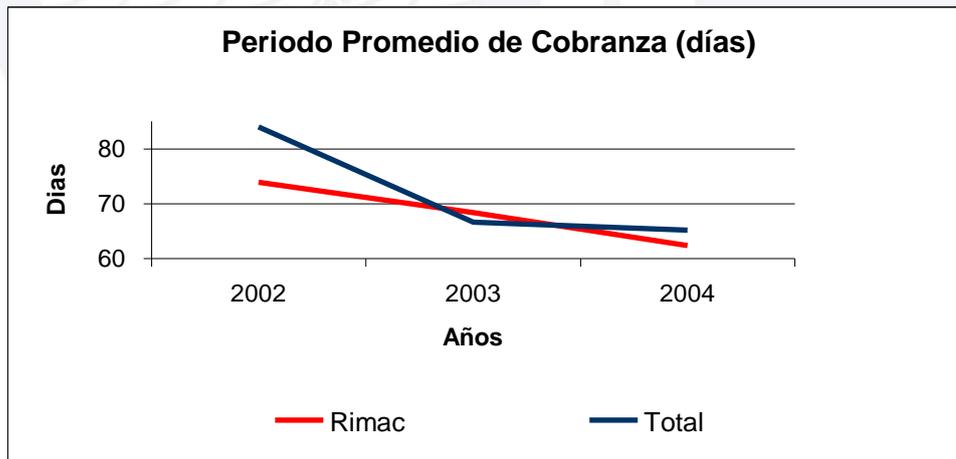
Figura N° 5.31 Relación de la utilidad neta de la utilidad neta con el patrimonio (ROE)



Fuente Superintendencia de Banca y Seguros

La utilidad neta sobre patrimonio (Figura N° 5.31) desde 1996 se mantiene sobre el promedio, sin embargo, Pacífico vida presenta una tendencia ligeramente creciente y se prevé que en el 2004 superará a Rímac Seguros, quien está a la baja.

Figura N° 5.32 Evolución del período de cobranza



Fuente Superintendencia de Banca y Seguros

El período promedio de cobranza (Figura N° 5.32) ha disminuido de dos meses y medio a dos meses aproximadamente siendo actualmente el menor en el mercado asegurador peruano

Adicionalmente la empresa cuenta con el nivel de gastos más bajos del mercado, equivalente al 12% de las primas, lo que nos permite tener el mejor ratio de eficiencia.

La estructura de capital muestra la forma que la empresa ha financiado sus activos, puede ser a través aporte accionario o por medio de deuda con terceros. La estructura de capital de la empresa está asociada directamente con su riesgo financiero, muestra si la empresa puede o no a cubrir sus obligaciones financieras. El castigo por no cubrir con las obligaciones financieras es la bancarrota, a mayor financiamiento de costo fijo deuda (incluyendo arrendamientos financieros) y acciones preferentes – que una empresa tiene en su estructura de capital-, mayores son su apalancamiento y riesgo financieros. El riesgo financiero depende de la decisión de estructura de capital que tome la administración y esa decisión se ve afectada por el riesgo comercial que enfrente la empresa. El riesgo total de una empresa – riesgos comercial y financiero combinados- determina su probabilidad de bancarrota⁸⁰.

Una administración de la empresa cuida de mantener el control puede preferir emitir deuda en vez de acciones ordinarias (de voto). Si se tienen condiciones de mercado favorables, una empresa que quisiera vender acciones podría hacer una oferta de derechos preferentes o emitir acciones sin voto, permitiendo que cada accionista mantenga una propiedad proporcional. Por lo general, sólo las empresas con pocos accionistas o con

⁸⁰ GITMAN, Lawrence, “Principios de Administración Financiera”, PEARSON EDUCACION, México 2003, p.439

amenazas de adquisición de control cuidan mucho sus decisiones de estructura de capital.⁸¹

5.10. Informática

Rímac Seguros, basada en la importancia que representa el soporte tecnológico en sus actividades de operación y gestión, adquirió en Diciembre del año 2003 una solución de Software y Servicios con IBM del Perú; el cual le permite integrar los distintos aplicativos para el soporte del negocio de una manera ágil y dinámica, e integrarse con sus asociados de negocios, quienes podrán dar un mayor valor agregado en la atención a sus clientes. Esta importante adquisición de soluciones de software responde a una visión de la alta gerencia de buscar la excelencia en el servicio a la cadena de corredores y clientes finales a través del más adecuado uso de la tecnología, llevando así a la empresa al siguiente nivel de competitividad y calidad de servicio.

Pedro Flecha, Gerente General adjunto, ha señalado que "En Rímac Seguros el uso de la tecnología de la información es un factor clave para mejorar aún más la relación con nuestros clientes y con nuestros socios de negocio, los corredores de seguros. Ellos esperan un servicio cada vez mejor, más rápido, más accesible, más completo. Para brindarlo, debemos desarrollar con rapidez nuevos productos, integrar distintas aplicaciones y operar vía Internet y asegurar que funcionen sin interrupciones y con buen tiempo de respuesta.

⁸¹ GITMAN, Lawrence, op. cit., Pág. 451

Nuestra búsqueda por cubrir estos aspectos nos llevó a buscar las mejores opciones tecnológicas; las cuales, adicionalmente, pudieran operar en conjunto, evitando así posibles problemas de integración. Adicionalmente, debían funcionar bajo estándares abiertos, para así poder integrar otras tecnologías, de acuerdo a las necesidades del negocio".

Esta arquitectura nos permite salir al mercado con desarrollos más rápidos, acordes con su nueva imagen corporativa de empresa moderna y ágil.

El conjunto de herramientas adquiridas permite que las aplicaciones de negocios operen en una infraestructura basada en estándares, soportando múltiples ambientes operativos y además aprovechando las mejores prácticas del mercado para agilizar los nuevos desarrollos y la integración con los sistemas existentes.

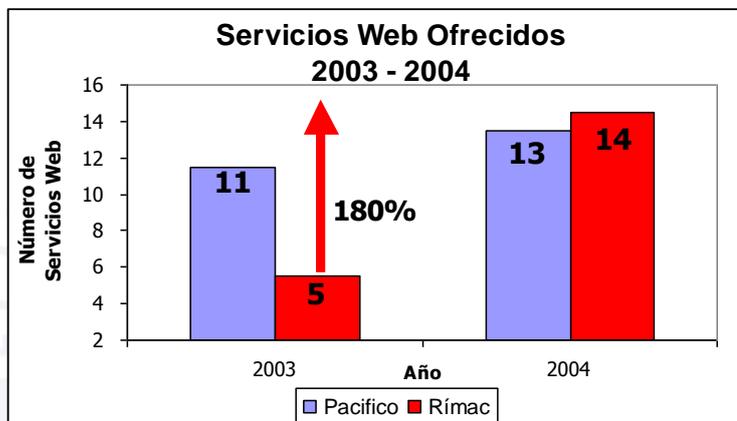
Rímac Seguros ha desarrollado un conjunto de aplicaciones que permiten habilitar la comunicación entre los distintos ambientes de la empresa y crear soluciones integradas y basadas en estándares abiertos J2EE de la industria, permitiendo el uso de tecnologías basadas en Internet y *Web services*

Las aplicaciones que tiene Rímac mantienen una orientación a que los trabajadores, proveedores, canales de comercialización y clientes trabajen en equipo en un entorno colaborativo en tiempo real sin depender de donde se encuentren, incrementando la productividad de sus empleados y asociados,

Los sistemas de información y herramientas de gestión permiten la toma de decisiones, otorgándoles la información que necesitan cuando la necesitan y con costos adecuados a la realidad del negocio.

La plataforma de desarrollo de software permite reducir los costos de sus proyectos de desarrollos de soluciones, mediante metodologías que aseguran la entrega y reducen los plazos de desarrollo. La revisión de la evolución de la oferta de servicios de Rímac en plataforma Web se presenta en la Figura N° 5.33.

Figura N° 5.33 Evolución de servicios basados en Web



<ul style="list-style-type: none"> ● Pacífico Corredores <ul style="list-style-type: none"> — Cotizaciones — Estados de cuenta — Comisiones — Copias de Pólizas — Siniestros — Datos generales de clientes ● Solicitud de beneficios Web ● Estado de cuenta de familiares - EPS ● Renovaciones por e-mail <ul style="list-style-type: none"> — SCTR — Vida Ley — Declaraciones de transportes ● SOAT <ul style="list-style-type: none"> — Emisión — ● Pagos Web 	<ul style="list-style-type: none"> ● RÍMAC EN LINEA <ul style="list-style-type: none"> — Cotizaciones — Estados de cuenta — Comisiones — Copias de Pólizas — Cláusulas y Condicionados ● Visión Única de Clientes ● Solicitud de beneficios Web ● Cartas de garantía Web <ul style="list-style-type: none"> — Alertas y estadísticas ● Renovaciones Web <ul style="list-style-type: none"> — SCTR — Vida Ley — Declaraciones de Transporte ● SOAT <ul style="list-style-type: none"> — Emisión y Especies Valoradas — TPU ● e-Taller
---	---

Fuente: Rímac Seguros Diciembre 2004

5.11. Tecnología, Investigación y desarrollo

Es labor de las unidades de negocio identificar necesidades en el mercado y desarrollar los productos en condiciones de diferenciación y ventaja sobre la competencia, buscando siempre anticipar al resto del mercado. Los grandes hitos en el mercado asegurador de los últimos años han sido las rentas de jubilación, las entidades prestadoras de salud y el Seguro obligatorio de accidentes de tránsito, en todos estos Rímac tiene presencia y en particular ha sido el primero en colocar pólizas en cada uno de los riesgos mencionados.

La búsqueda de la mejorara la calidad del producto está basada en el desarrollo de redes de servicio que Rímac Seguros desarrolla en forma directa o que contrata con proveedores especializados.

Como parte del esfuerzo de la unidad de negocios, constantemente se negocia con los proveedores para que los servicios que se brindan sean entregados con estándares de calidad en el servicio a los menores costos, buscando reducir los precios que finalmente se ofrecen a los clientes.

Parte del desarrollo de productos radica en la innovación permanente de servicios, como muestra, Rímac Seguros ha desarrollado conceptos importantes que han permitido mejorar la calidad del servicio, estos conceptos son los *Medicentros* o centros de atención para clientes de los seguros de salud y EPS, el sistema e-taller para la presentación de la evolución de la reparación de los daños que ha sufrido un vehículo asegurado en Rímac el Sistema *Speed* mediante el que la evaluación de daños y orden de atención se hace en el lugar de la emergencia, evitando trámites posteriores y el Modelo de Negocio SOAT que ha permitido desarrollar esquemas de comercialización del seguro con una red de corredores y canales no tradicionales que han dado a Rímac la oportunidad de desarrollar una importante participación en el mercado de seguros.

5.12. Componentes de la Cadena de Valor de Rímac

Seguros

Cada empresa tiene su manera de coordinar y organizar su cadena de valor, las funciones que la componen pueden tener hasta los mismos nombres, sin

embargo, el esmero o importancia que una empresa presta una u otra tarea específica las hace diferentes, el cliente toma decisiones en base a esas diferencias, podemos concluir que esta diferencia origina una ventaja competitiva. La ventaja competitiva descansa en análisis en la cadena de valor y no en el valor agregado”⁸².

Para la elaboración de la cadena de valor de Rímac Seguros (Figura N° 5.34), se usarán los nombres de componentes utilizados generalmente en las organizaciones, los que no coinciden directamente en forma directa con la estructura organizacional de Rímac, pero que como actividades, si son desarrollados en Rímac Seguros.

5.12.1. Marketing

Es la actividad que se encarga de la administración de información de personas y mercado con la ayuda de herramientas de segmentación, elabora las estrategias de penetración o desarrollo tanto de productos como de mercados.

Dichas capacidades de evaluación de clientes y mercados alimentan el dinamismo en la definición de los objetivos de marketing para la compañía.

Esta función es desarrollada en Rímac Seguros por el área de Negocios de Vida.

5.12.2. Gestión del Producto

Tomando en consideración la información de clientes generada por la función de Marketing, en esta actividad se relacionan las actividades de

⁸² Porter Michael, Ventaja competitiva : creación y sostenimiento de un desempeño superior,

diseño, adecuación y medición del resultado del producto de manera constante para mantenerlo alineado a las necesidades cambiantes del mercado tomando, además, los niveles de rentabilidad establecidas por la Compañía.

Esta función es desarrollada en Rímac Seguros por el área de Negocios de Vida.

5.12.3. Captación de Clientes / Venta de Pólizas

En esta actividad se despliegan las actividades y estrategias mediante las cuales se establecen la captación del cliente objetivo y la venta de Pólizas correspondientes a productos diseñados al tipo de cliente.

Esta función es desarrollada en Rímac Seguros por las divisiones comerciales tanto de negocios empresariales como de negocios personales.

5.12.4. Suscripción de Pólizas

Es la actividad en que se evalúa y califica el objeto del seguro relacionando aspectos técnicos correspondientes al producto y las condiciones de aseguramiento.

Como resultado de dicha evaluación se puede conocer el nivel de riesgo de la póliza pudiendo asumirse como un riesgo normal o un riesgo agravado.

Los criterios de suscripción son definidos por el área de negocios de Vida.

México, CECSA, 2003, pag 36

5.12.5. Administración de la Póliza

Es la actividad que se refiere a toda modificación sobre la Póliza, mediante información provista por el cliente y que tiene como finalidad mantener actualizadas el archivo maestro de Pólizas y de clientes.

Adicionalmente, en esta función se realizan las actividades de dispersión del riesgo mediante actividades de reaseguro y coaseguro.

Las actividades de esta función son desarrolladas por el área de servicio al cliente sobre las definiciones del área de negocios.

5.12.6. Gestión de Provisiones

Para el riesgo remanente que asume la Compañía por una póliza se encarga de definir las reservas necesarias para mantener una cobertura adecuada del riesgo de cada póliza, la misma que es exigida por la entidad reguladora del sector.

Esta función es desarrollada en Rímac Seguros por el área de Negocios de Vida.

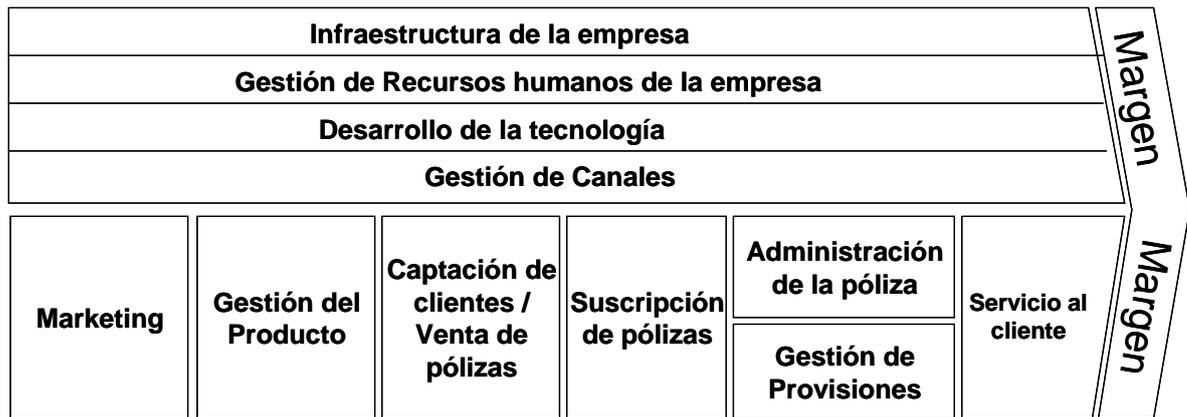
5.12.7. Gestión de Reclamos

Actividad de registro y control de las notificaciones de siniestros reportadas por los asegurados.

Mediante actividades de peritaje se realizan los ajustes necesarios a la provisión del siniestro para la reducción de la siniestralidad en la Compañía.

Las actividades de esta función son desarrolladas por el área de servicio al cliente sobre las definiciones del área de negocios.

Figura N° 5.34 Cadena de valor de Rímac Seguros



Elaboración propia

5.13. Procesos de la empresa basados en la cadena de valor

Cada actividad, para generar un producto, debe estar conexas con otra actividad y aunque no pertenezca a una misma categoría, el correcto balanceo de estas actividades estar en relación directa con la ventaja competitiva, esta integración de actividades da lugar a los procesos que a continuación se enumeran.

5.13.1. Proceso de Venta

Prospección: Identificación de nuevos candidatos, referencia de personas .determinan la corriente de candidatos

Anotación: llenar la ficha del candidato. Evaluar lista, organizar visitas.

Segmentación de mercado: identificar quienes son adecuados a determinado producto. Determinar las diferencias de gustos, formas de vestir, disfrutar, relacionarse, identificar el grupo afín de acuerdo a edad,

profesión, capacidad económica o nivel educativo. No se puede ofrecer a todas las personas sin tener en cuenta diferencias.

Identificar el segmento de mayor afinidad o de facilidad de llegada: de acuerdo a características como edad, número de hijos, etc. de los prospectos con los productos. También podría ser en base a situación laboral, educación. Establecer la clase de producto adecuado para el prospecto.

Evaluar su solvencia: considerando el nivel de ingresos, profesión, domicilio, etc.

Evaluar accesibilidad.

Primera entrevista: Importancia de hábitos, planificar su tiempo, hacer notar que existe una necesidad, motivar a comprar, La gente compra lo que necesita a las personas que conoce y en las que confía.

Recopilación de información.

Detectar necesidades.

Preparar el remedio

Presentar el remedio

Cerrar la venta

5.13.2. Siniestros

Ocurrencia del evento.

Notificación a la compañía.

Envío de procurador.

Con informe de procurador, se **Registra información del siniestro**, causa, condiciones, etc.

Evaluación de la situación para determinar la si procede la cobertura

Provisión de dinero necesario

Aprueba la atención.

Liquidar el siniestro.

5.13.3. Gestión de cobranza

Evaluación de la cartera pendiente

Envío de **información a fuentes de recaudación**,

Informe del monto recaudado por entidad recaudadora.

Evaluación de cartera de quienes no se recibió el pago

Seguimiento telefónico al cliente

Reintento de cobranza

Con entidades recaudadoras

Directamente con el cliente.

Evaluación de cuotas pendientes de cliente para **determinar su anulación por falta de pago.**

5.13.4. Fidelización de cliente

Mantener al cliente vinculado estrechamente con la Compañía mediante visitas, llamadas telefónicas, identificación de reclamos, regalos, premios, etc.

Permite también un contacto con el cliente así este no utilice la póliza

5.13.5. Procesos de dispersión del riesgo

Comienza por la evaluación de las pólizas para identificar condiciones del reaseguro.

5.13.6. Definición de Factores Clave y sus respectivos indicadores

La relación de factores clave y los indicadores para medir el cumplimiento de cada uno de ellos se presenta en la Tabla N° 5.8, la relación entre los factores clave y los procesos de seguros se presenta en la Tabla N° 5.9.

Tabla N° 5.8 Factores clave de la cadena de valor de Rímac Seguros

Factores clave	Descripción	Indicador
Beneficios adicionales	Oferta de valor de servicios conexos adicionales al producto principal	Número de beneficios disponibles
Confiabilidad cumplimiento /	Seguridad de tener cobertura en caso de necesitar hacer uso del seguro, sin sorpresas por rechazos	Siniestros rechazados / siniestros reportados
Rapidez	Tiempo de respuesta para los trámites que se realizan con la compañía	Tiempo máximo de cada transacción
Respaldo	Solidez financiera	Calificación otorgada por clasificadoras de riesgo para empresa
Rentabilidad	Beneficio económico en productos de inversión	Tasa de rentabilidad
Simplicidad / facilidad	Procesos sencillos a los que se puede atender en todo punto de atención de la compañía	Número de interacciones con el cliente para completar un proceso
Variedad / Creatividad	Adecuación a las necesidades de los clientes	Número de productos nuevos por creados por periodo
Alcance o cobertura	Acceso a los servicios de la compañía en múltiples canales, lugares geográficos u oficina virtual	Cantidad de puntos de contacto del cliente con la compañía

Fuente: Rímac Seguros Diciembre 2004

Tabla N° 5.9 Valorización de procesos con factores clave

Factores clave	Procesos					Total
	Venta	Siniestro	Gestión de cobranza	Fidelidad	Dispersión del riesgo	
Beneficios adicionales	7	0	0	7	0	14
Confiability / cumplimiento	0	10	9	0	6	25
Rapidez de atención	8	10	8	7	0	33
Respaldo	0	0	0	0	8	8
Rentabilidad	0	9	0	6	0	15
Simplicidad / facilidad	0	0	8	0	0	8
Variedad / creatividad	8	0	0	7	0	15
Alcance	7	10	9	8	0	34

Elaboración propia

En base a los criterios que los clientes evalúan (factores clave) para elegir una compañía de seguros (ver Figura N° 4.38) se ha desarrollado la valorización de los procesos.

5.14. Ventajas diferenciales

Rímac Seguros posee la capacidad para incursionar en nuevas oportunidades del mercado de seguros tomando el liderazgo desde un inicio en los nuevos productos que han ido apareciendo en los últimos años como lo demuestra su participación en los negocios de Rentas de jubilación, Entidad prestadora de salud y Seguro Obligatorio de Clientes de Tránsito.

La empresa se caracteriza por su permanente búsqueda de liderazgo en el sector asegurador que se demuestra con la capacidad de incrementar constantemente su participación en todos y cada uno de los productos en donde opera.

La constante innovación en la oferta de servicios conexos que se ofrecen a los clientes como son la central de emergencias Aló Rímac y el sistema de atención de siniestros *speed*.

Las modalidades de recaudación de primas que incluyen a los empleadores para los seguros vendidos por la modalidad de ventas Worksite.

5.15. La matriz de la evaluación de los factores internos

Con esta herramienta se resumen y evalúan las fortalezas y debilidades principales que se identifican en las diferentes áreas de la organización. La

elaboración de esta matriz está sujeta a juicios intuitivos, por lo que sus resultados no deben tomarse como infalibles⁸³

5.15.1. Sustento en la determinación de los Factores de la Matriz

El **desarrollo e implementación de la gestión del conocimiento** permite a la organización de Rímac Seguros asegurar que información vital (insumo esencial del conocimiento) sea difundida y compartida en todas las áreas logrando de esta forma que dicha información sea enriquecida mediante la actualización gracias a los aportes de los miembros de la organización y el desarrollo de las redes de información fundamentadas sobre todo por la tecnología de Internet

El **crecimiento permanente expresado en mayor participación de mercado** es evidente en términos de la evolución de los ratios de rendimiento registrados desde el año 1998 hasta el 2003⁸⁴, expresados en factores tales como; los ingresos por primas netas (27% del mercado), volumen del patrimonio efectivo (20% del total de las aseguradoras en el Perú), porcentaje de utilidades (39% del total de las utilidades generadas por el sector) y un Rendimiento sobre el Patrimonio (21% versus el 16% de la segunda compañía aseguradora), colocan a Rímac Seguros como la primera compañía aseguradora del sector.⁸⁵

El **modelo de gestión de negocios enfocado en la satisfacción del cliente** constituye la base de las estrategias implementadas por Rímac Seguros en los últimos años buscan una relación comercial más cercana, no

⁸³ DAVID, Fred, op. cit., Pág.149

solo con los actuales clientes sino, con todas aquellas personas y empresas con las cuales Rímac Seguros posee vínculos a lo largo de su cadena de comercialización (básicamente proveedores de servicio y los propios consumidores).

La **inclusión de canales no tradicionales en esquemas de comercialización** mediante el uso de tecnologías de Internet, worksite y empresas tales como Autoservicios Shell, Financiera CMR, Boticas FASA, etc., permiten la captación de una mayor cantidad de contratantes de seguros.

Según la clasificadora de riesgo Duff & Phelps del Perú y Apoyo & Asociados, RIMAC posee una **clasificación de riesgo con un rating de "A" desde el 17 de marzo 2000**, lo que demuestra un elevado grado de rentabilidad y confiabilidad de la empresa.

RIMAC posee vínculos accionarios con diferentes empresas financieras tales como el banco BBVA Continental y AFP Horizonte, que permiten el fácil acceso a recursos financieros, generándose de esta forma una **sinergia comercial con empresas relacionadas** generando y desarrollando los negocios de seguros

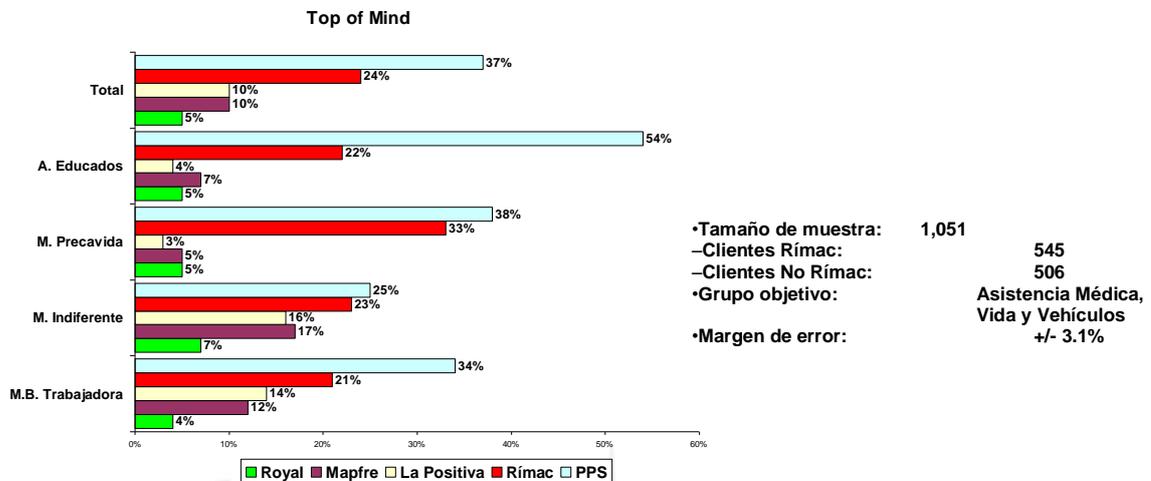
Debilidades

La **recordación de la marca (*Top of Mind*)** según una encuesta efectuada a clientes de compañías de seguros elaborada por Apoyo S.A. en el mes de Julio del 2003 (ver Figura N° 5.35), demuestra que la marca RIMAC se encontraba por debajo del nivel de recordación que poseía Pacífico Peruano

⁸⁴ Apoyo y Asociados Clasificadora de Riesgo, Reporte mes de Marzo 2004, <http://www.aai.com.pe/class/Rimac.pdf>

Suiza, lo cual representa una importante debilidad no obstante el elevado porcentaje de participación de mercado que actualmente posee RIMAC.

Figura N° 5.35 Recordación de la marca – Julio 2003



Fuente: Encuesta APOYO, Julio 2003.

Al ser más altas las **tasas de interés pactadas** con los contratantes de seguros, se obtiene, por un lado, una mayor participación de mercado al ser estas lo suficientemente atractivas, sin embargo, al mismo tiempo se hace necesario administrar el riesgo que generan las fluctuaciones de las tasas de interés del mercado financiero, lo cual representa una debilidad.

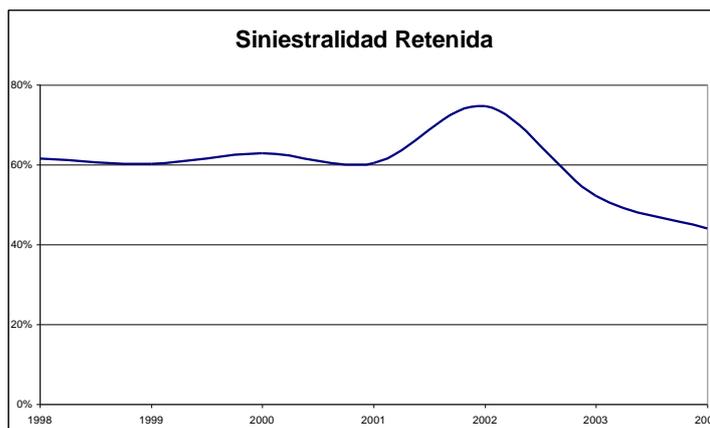
La **falta de comunicación al interior de la empresa** al no comunicar los lineamientos del planeamiento estratégico que se viene desarrollando en Rímac Seguros de manera formal desde en el año 1997, no hace posible el alineamiento estratégico que requiere una empresa, permitiendo que las actividades en las unidades de negocio se desarrollen aisladas de la visión y misión corporativa de Rímac Seguros.

Rímac Seguros posee un **Ratio Técnico vs. Gastos Administrativos menor a 1**, lo que significa que tiende a no cubrir con facilidad sus gastos

⁸⁵ Superintendencia de Banca y Seguros, datos al 29 de febrero 2004

administrativos, viéndose en la necesidad de recurrir a los fondos obtenidos por las inversiones. Sin embargo, Rímac ha mejorado en los últimos años el índice de siniestralidad retenida como consecuencia de ajustes a las políticas de suscripción de riesgos como cambios en las políticas de reaseguro de acuerdo a lo que se observa en la Figura N° 5.36

Figura N° 5.36 Siniestralidad retenida anualizada



Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros, Enero 2004

5.15.2. Conclusiones a la Matriz de Evaluación de Factores

Internos

El valor ponderado obtenido de la Matriz es de 3.30 puntos (ver Tabla N° 5.10, lo cual coloca a Rímac Seguros como una empresa que internamente se encuentra en una posición sólida que le permite aprovechar o minimizar las oportunidades y amenazas del entorno respectivamente. Ello se evidencia con la actual participación de mercado que posee Rímac Seguros, sin embargo existen algunos aspectos negativos relacionados a la recordación de la marca (Top of Mind) que no son coherentes con la actual posición de Rímac Seguros y que puede, en el futuro, afectar el desempeño de la compañía.

Tabla N° 5.10 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Fortalezas	Peso	Valor	Puntaje
Primera Compañía de Seguros del Perú	0.10	4	0.40
Experiencia de las Gerencias	0.10	4	0.40
Crecimiento permanente	0.10	4	0.40
Modelo de Gestión de Negocios	0.10	4	0.40
Inclusión de canales no tradicionales en esquemas de comercialización	0.10	3	0.30
Clasificación de Riesgo con un Rating de "A" desde el 17 de marzo 2000	0.10	4	0.40
Sinergia comercial con empresas relacionadas	0.10	4	0.40
Debilidades			
Recordación de la marca (Top of Mind)	0.15	2	0.30
Tasas de interés pactadas	0.10	2	0.20
Ratio Técnico vs. Gastos Administrativos es menor a 1.	0.05	2	0.10
	1.00		3.30

Elaboración propia

5.16. La fuerza impulsora

La fuerza impulsora es el motor que lleva a la corporación hacia ciertos productos, mercados y clientes, determinando así la apariencia o perfil de la corporación,⁸⁶ La empresa debe encontrar su identidad única e incomparable, lo que la hace diferente de las demás⁸⁷. El concepto de fuerza impulsora ayudará a los directivos a definir su estrategia, identificar el área de negocio que se encuentra en la raíz de los productos, clientes y mercados de la empresa, siendo estratégicamente más importante que ninguna otra área.⁸⁸

Las áreas estratégicas de toda empresa se muestran en la Figura N° 5.37 solamente una de ellas impulsará a la organización. Con el desarrollo de la competencia internacional (europeos, asiáticos) a nuestros mercados, algunos elementos del negocio se han vuelto indispensables para que una corporación sobreviva en el ambiente competitivo actual, con la definición de la fuerza impulsora se busca identificar el área que representa nuestro apalancamiento estratégico contra nuestros competidores.⁸⁹

A continuación se presenta la revisión de las áreas estratégicas para determinar la Fuerza Impulsora de Rímac Seguros.

⁸⁶ ROBERT, Op. Cit., Pág. 65

⁸⁷ ROBERT, Op. Cit., Pág. 80

⁸⁸ ROBERT, Op. Cit., Pág. 99

⁸⁹ ROBERT, Op. Cit., Pág. 89

5.16.1. Estrategia impulsada por el producto / servicio

Cuando una empresa es impulsada por el producto, busca clientes para sus productos actuales o el solo producto con modificaciones, existe una relación lineal genética entre los productos pasados, presentes y futuros⁹⁰.

Rímac Seguros no es impulsada por el producto, porque no se limita a un solo producto, la variedad de productos que ofrece se amplía en base a información que recibe del mercado.

5.16.2. Estrategia impulsada por la Tecnología

Cuando una empresa es impulsada por la tecnología desarrolla la capacidad para mejorar o adquirir nuevas tecnologías o conocimientos prácticos, luego deciden elaborar nuevos productos, mantienen la investigación y desarrollo como eje de su negocio.⁹¹

La fuerza impulsora de Rímac Seguros no se basa en la generación de tecnología por que la compañía no busca aplicaciones para la investigación de tecnología que haya desarrollado en la industria de seguros o en otras industrias.

5.16.3. Estrategia impulsada por el método de distribución

Cuando una empresa es impulsada por el método de distribución, cuenta con una forma única e incomparable para hacer llegar todos sus productos a los clientes.⁹²

⁹⁰ Fuente: ROBERT, Op. Cit., Pág. 67

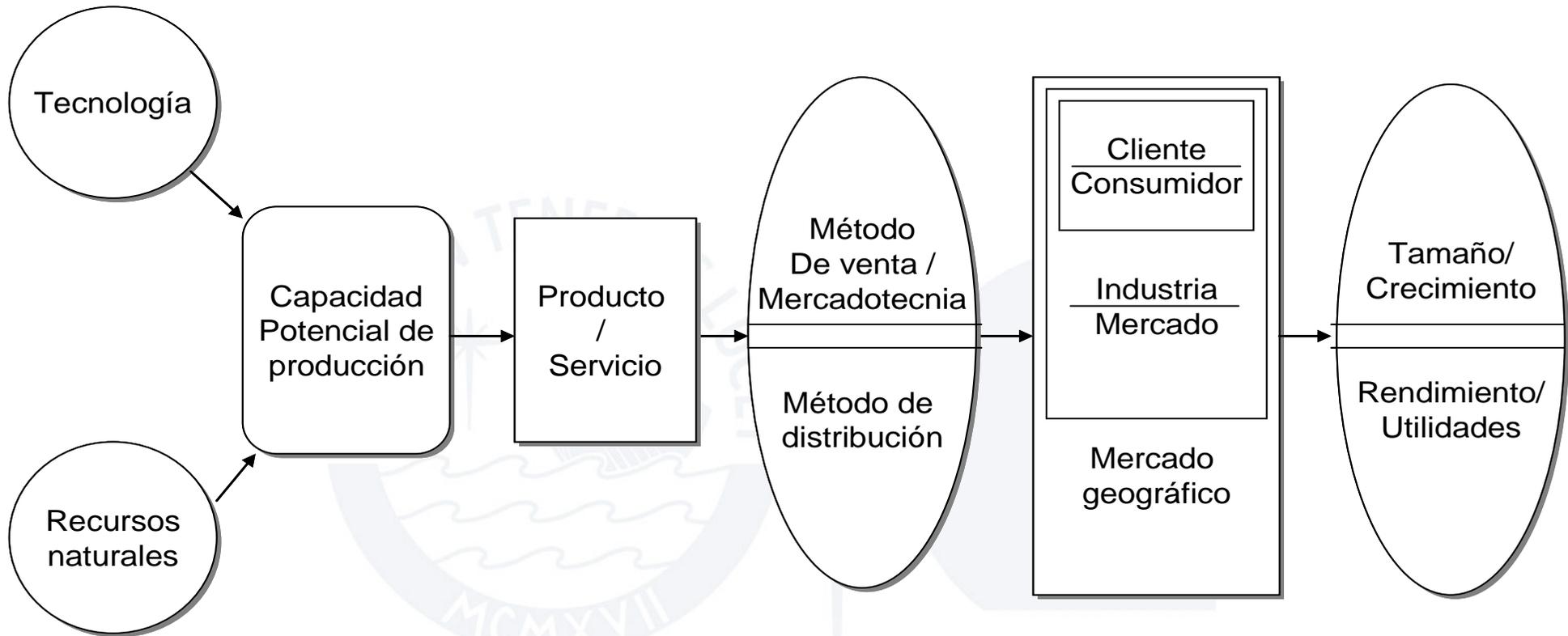
⁹¹ Fuente: ROBERT, Op. Cit., Pág. 70

⁹² ROBERT, Op. Cit., Pág. 72

La distribución no es un elemento diferenciador para Rímac Seguros y se define sobre estándares de atención o distribución que varían con cada tipo de producto que ofrece



Figura N° 5.37 Áreas estratégicas de toda corporación



Fuente: ROBERT, Michel y DIAS, Carlos.- Estrategia pura y simple. México, McGraw Hill, 2000, Pág. 6.

5.16.4. Estrategia impulsada por el método de ventas y mercadeo

Una empresa es impulsada por el método de ventas y mercadeo cuando cuenta con una forma única e incomparable para obtener pedidos de sus clientes, es aplicada para todos los productos de la empresa.⁹³

Rímac Seguros no es impulsada por el método de ventas y mercadeo porque varía en función del producto y segmento de mercado al que se oriente el producto.

5.16.5. Estrategia impulsada por el Cliente

En una empresa impulsada por el cliente el negocio cuando se ancla alrededor de una clase específica y descriptible de usuarios o clientes finales a quienes atiende con una amplia variedad de productos no relacionados.⁹⁴

Rímac Seguros privilegia las necesidades de protección de riesgos en vez de centrarse en un grupo de clientes específico, ofrece productos a una variedad de clientes tales como personas, empresas, corporaciones nacionales o internacionales, empresas del estado.

5.16.6. Estrategia impulsada por la categoría de mercado

La categoría de mercado es la fuerza impulsora de una empresa que fija su negocio en base a una categoría de mercado descriptible.⁹⁵

Rímac Seguros evalúa permanentemente nuevas formas de satisfacer la necesidad base definida como **“tranquilidad para cumplir tus promesas”** para responder con la oferta adecuada,

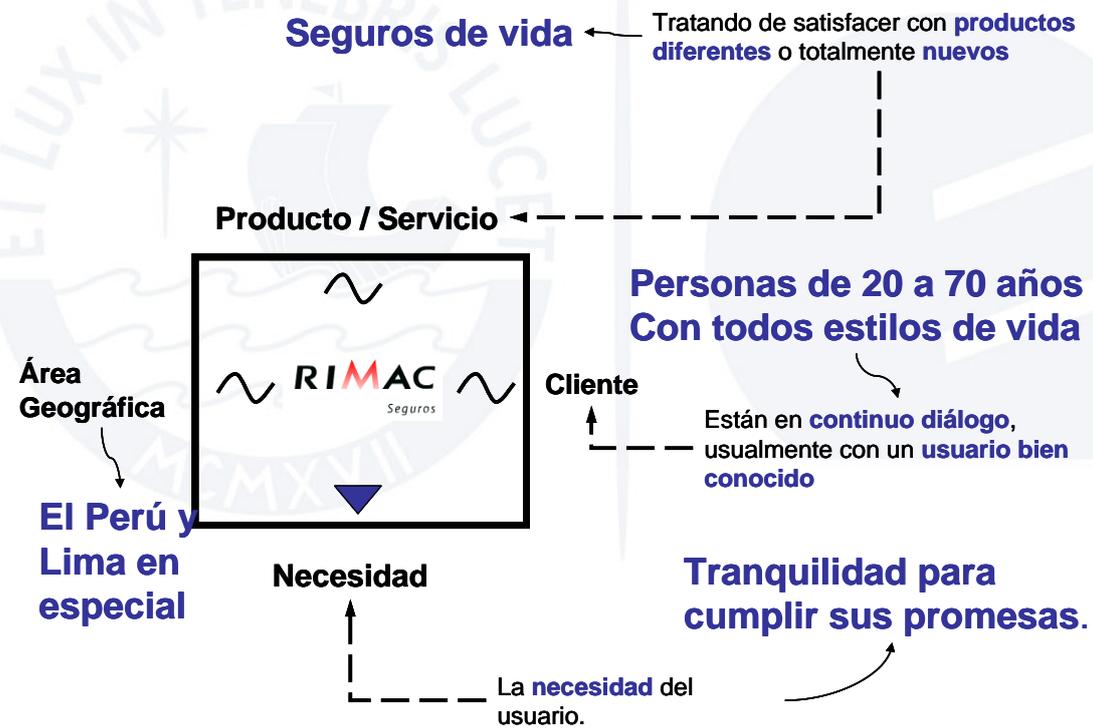
⁹³ Fuente: ROBERT, Op. Cit., Pág. 71

⁹⁴ Fuente: ROBERT, Op. Cit., Pág. 69

Con esta revisión concluimos que la empresa ha anclado su futuro a una categoría de mercado específica o descriptible; en la Figura N° 5.38 se muestra la potencia de la fuerza impulsora basada en el tipo de mercado. En el siguiente acápite de concepto de negocio, se hace uso del cuadrado estratégico que identifica las dimensiones de segmentación del mercado; la empresa debe fijar uno de estos cuadrantes identificando con el símbolo ▼ su fuerza impulsora y definiendo a las variables con el símbolo ~.

En la Figura N° 5.39 se muestra la aplicación de la fuerza impulsora a los seguros de vida en Rímac Seguros.

Figura N° 5.38 La potencia de la estrategia impulsada por el tipo de mercado



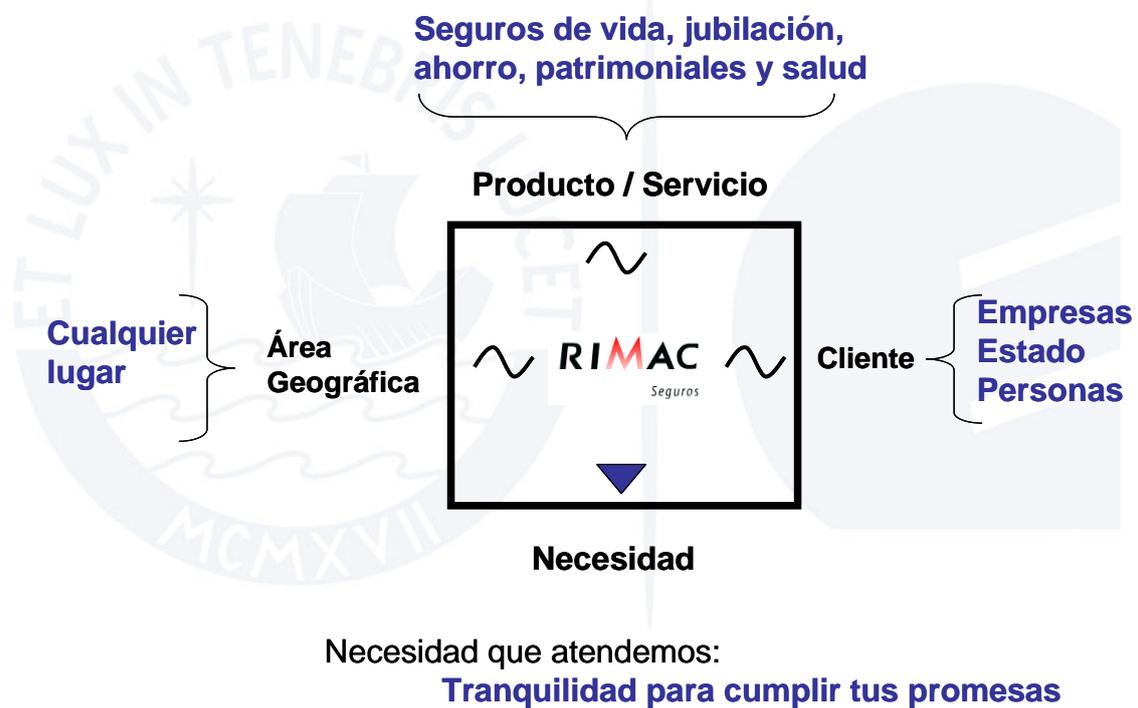
Elaboración propia

⁹⁵ Fuente: ROBERT, Op. Cit., Pág. 69

5.16.7. Concepto de negocio

Robert menciona que cada corporación practica un concepto de cómo conducir su negocio⁹⁶ y en complemento hace referencia a Peter Drucker quien refiere que cada corporación cuenta con una teoría de negocio (toda teoría válida, clara, consistente y enfocada es extraordinariamente poderosa) sobre los valores, comportamiento, tecnología, mercados, cómo identificar a clientes y competidores, que da forma al comportamiento de cualquier organización⁹⁷

Figura N° 5.39 Rímac Seguros impulsada por la necesidad en el mercado



Elaboración propia

El concepto de negocio bien definido debe contar con los siguientes elementos:

⁹⁶ ROBERT, Op. Cit., Pág. 98

⁹⁷ ROBERT, Op. Cit., Pág. 99

- Debe describir claramente la fuerza impulsora de la organización: La categoría de mercado
- Debe definir la naturaleza de los productos, clientes, segmentos del mercado y mercados geográficos a los que atiende la empresa, así como a los que no (ver Figura N° 5.39).
- Ha de tener un énfasis de crecimiento que ayude al negocio a tener capacidad de mantenerse en el tiempo
- Debe contar con un énfasis de éxito ya que este es consecuencia de una estrategia sólida.
- Debe reflejar la intención futura y la condición actual, proporcionando a quien la revise la definición de lo que la empresa será en el futuro.⁹⁸

Una vez definida la fuerza impulsora para la compañía Rímac Seguros en la categoría de mercado, el concepto de negocio se plantea como:

”Identificar permanentemente **necesidades de protección y cobertura** en el **mercado asegurador** para las que se desarrollarán las **soluciones financieras y de seguros** que ofrecidas por diversos canales se ofrezcan a nuestros **Cientes en el Lima** y hagan posibles sus logros y realizaciones”.

Este concepto de negocio servirá para redefinir y reorientar la visión de la empresa.

5.16.8. Áreas de excelencia

Las áreas de excelencia son las habilidades o competencias dos o tres que una empresa cultiva a un nivel de destreza superior que el cualquier competidor, estas habilidades determinan el camino que seguirá la

excelencia y proporcionan a la empresa un nivel de destreza superior que el de cualquier competidor.⁹⁹ Ninguna empresa cuenta con los recursos para desarrollar habilidades en todos los ámbitos, las áreas de excelencia recibirán recursos preferentemente para que puedan desarrollar un nivel de destreza mayor que la de cualquier competidor.¹⁰⁰

Una empresa como Rímac Seguros que sustenta su futuro en una categoría de mercado, debe conocerla mejor que cualquier otro competidor, en consecuencia, **la investigación de mercado** es un área de excelencia que servirá a la organización para identificar cualquier cambio en hábitos, demografía, actitudes, gustos o necesidades que puedan ser aprovechados por la empresa.¹⁰¹ La segunda área de excelencia para empresas basadas en la categoría de mercado es **la lealtad del usuario** la que se construye con el transcurso del tiempo gracias a una variedad de medios hacia los productos o marcas de la empresa.¹⁰²

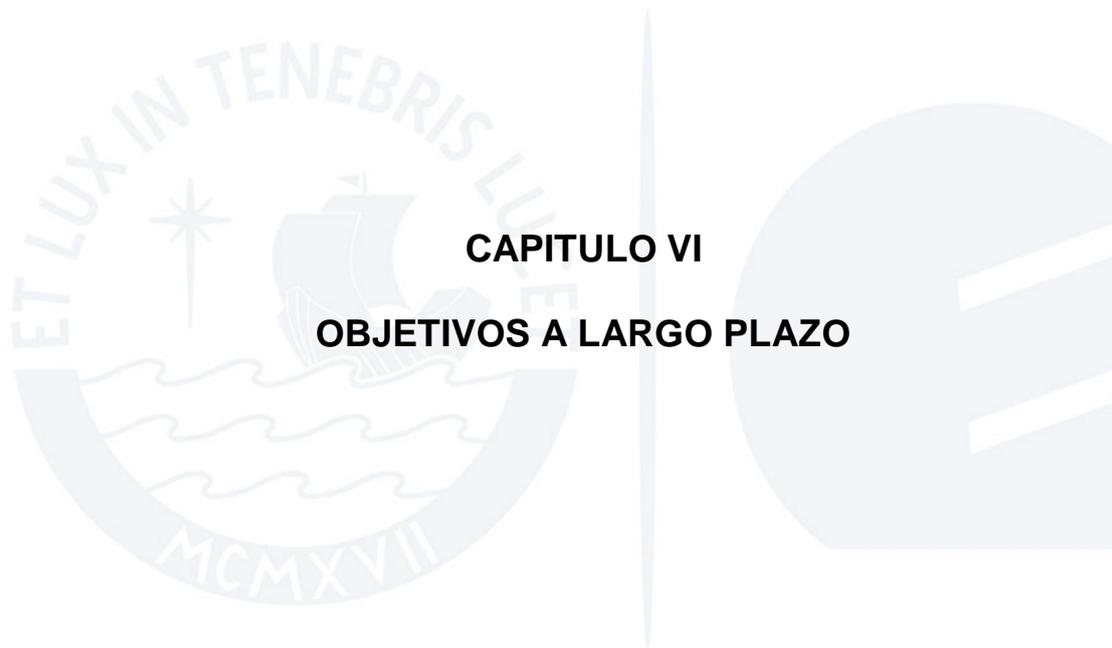
⁹⁸ ROBERT, Op. Cit., Pág. 100

⁹⁹ ROBERT, Op. Cit., Pág. 114

¹⁰⁰ ROBERT, Op. Cit., Pág. 119-120

¹⁰¹ ROBERT, Op. Cit., Pág. 115

¹⁰² ROBERT, Op. Cit., Pág. 115



CAPITULO VI
OBJETIVOS A LARGO PLAZO

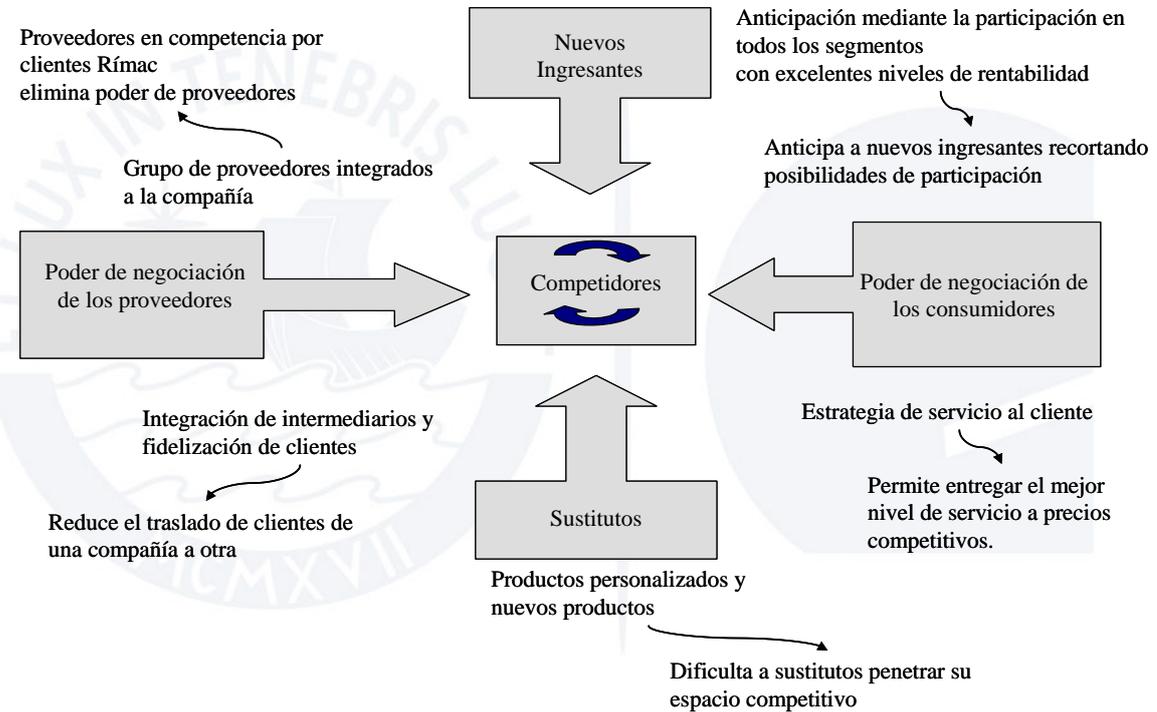
El modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter, analizado en el Capítulo 4, permitió obtener información respecto al atractivo de la industria del seguro en el Perú. Pero también ha contribuido a establecer la manera en que Rímac Seguros responde ante las fuerzas que actúan en el mercado (ver Figura N° 6.1) mediante el establecimiento de una relación causal con respecto a; amenazas de sustitutos, ingreso de nuevos competidores, competencia actual poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los consumidores donde para cada una de las fuerzas existe una respuesta por parte de Rímac Seguros:

- Para enfrentar al **Poder de los consumidores**, Rímac Seguros puede plantear estrategias de servicio al cliente que permitirá ofrecer el mejor nivel de servicio en el país a un precio competitivo.
- Para hacer frente a la **Amenaza de Sustitutos** Rímac Seguros buscará ofrecer productos personalizados y nuevos con lo que se dificultará el ingreso de productos sustitutos.
- En lo que respecta al **Poder de Negociación de los Proveedores**, la compañía establecerá un grupo de proveedores integrados a la compañía con la finalidad de reducir o eliminar dicho poder de negociación.
- Para superar la fuerza de **Nuevos Ingresantes** Rímac Seguros buscará participar en todos los segmentos con excelentes niveles de rentabilidad.
- Finalmente en relación a los **Competidores Actuales**, la compañía buscará la integración de intermediarios así como mejorar la fidelización

con los clientes con la finalidad de reducir el traslado de clientes hacia otras compañías.

En consecuencia, se plantean 5 Objetivos de Largo Plazo agrupados en enfoques y enumerados señalando sus respectivas jerarquías, basándose además en los conceptos mencionados en el párrafo anterior así como al cumplimiento de las condiciones relativas a lo: cuantitativo, mensurable, realista, comprensible, desafiante, jerárquico, obtenible y congruente entre las unidades de organización.

Figura N° 6.1 La respuesta de Rímac al esquema de las cinco fuerzas



Elaboración propia

6.1. Objetivo de Largo Plazo N° 1

Superar el nivel de fidelización de clientes desde 55% a 70% de clientes satisfechos en 2 años

De acuerdo a la información obtenida de la Encuesta realizada por la empresa APOYO S.A. en el mes de Julio del año 2003, se obtuvo como

resultado que el 55% de la población encuestada se encuentra fidelizada con Rímac Seguros en la medida en que su lealtad como cliente (Figura N° 4.35), no se vea influenciada por las actividades de otras compañías de seguros que podrían lograr en el cliente una mayor satisfacción.

En ese sentido, se ha establecido como Objetivo de Largo Plazo que dicho porcentaje se incremente a 70% considerando a que dicha proporción la obtuvo en la misma encuesta la compañía Royal & Sun Alliance antes de la fusión con Rímac Seguros.

6.2. Objetivo de Largo Plazo N° 2

Oferta de productos debe contener como mínimo el 20% de productos nuevos en 4 años

De acuerdo a lo observado en la Tabla N° 5.6, existen una serie de productos estándares que son canalizados de diversas maneras con dos fines; la venta y la recaudación. Al respecto, la selección de determinado canal (venta o recaudación) determinan la creación de un producto que es percibido por el cliente como nuevo, pero que en realidad, no deja de ser el mismo producto estándar pero que se relaciona con el cliente de distintas maneras de acuerdo a esta información el cliente percibe que existen 33 productos para un total de 88 posibilidades de desarrollar productos vendibles teniendo como base la cantidad de 11 productos estándar. No obstante la posibilidad del desarrollo de nuevos productos, la eliminación de algunos ya existentes es una posibilidad que se debe considerar, es por ello que con el fin de cuantificar el Objetivo de Largo Plazo N° 2, se ha determinado que existe la posibilidad de explorar 55 posibilidades para

desarrollar nuevos productos por lo que la cantidad de 2 productos anualmente resulta factible considerando la complejidad y el estudio que implica la creación de los mismos.

6.3. Objetivo de Largo Plazo N° 3

Incremento del 15% de las primas de Seguros de Vida para el año 2010

Como resultado del cumplimiento del Objetivo de Largo Plazo N° 2, se estima que se registre un incremento en las ventas. Sin embargo, aún la proporción de primas por concepto de seguros de vida es menor de acuerdo a lo observado en la Figura N° 4.19, pues los seguros de vida representan apenas el 27% frente al 72% de las primas por concepto de seguros no vida, lo cual evidencia que el consumo de seguros de vida en el Perú no es una preferencia.

En ese sentido y con la finalidad de mejorar dicha preferencia, se ha establecido un horizonte de tiempo de 5 años al término del cual se espera obtener un incremento del 15% en las primas, no solo como resultado del desarrollo de nuevos productos, sino también como efecto de la implementación de las estrategias que resulten del presente planeamiento estratégico. Es importante mencionar que dicho porcentaje de crecimiento ha sido determinando considerando que un 15% de crecimiento en Seguros de Vida, contribuye a que la participación de Rímac Seguros logre el 35% de participación de mercado para el año 2010.

6.4. Objetivo de Largo Plazo N° 4

Contribuir a que Rímac Seguros incremente su participación en el mercado de seguros al 35% en el año 2010 como resultado del incremento de primas de los Seguros de Vida

Considerando la obtención del Objetivo de Largo Plazo N° 3 y realizando una proyección del crecimiento del 15% de las primas de la división de Seguros de Vida y como este influye en el crecimiento de la compañía Rímac Seguros (el mismo que se detalla en la Tabla N° 6.1), se observa un aumento de 3.72% en las primas totales con respecto al año 2004 (sin considerar las operaciones de los Seguros de No Vida y el crecimiento natural del mercado que pueden tener también un impacto significativo en el crecimiento de la compañía).

Tabla N° 6.1 Proyección de crecimiento en primas

	Vida	No Vida	Total
Primas 2004	48615508.00	147400000.00	196015508.00
Incremento 15%	7292326.2		
Primas 2010	55907834.20	147400000.00	203307834.20



Elaboración propia

En ese sentido, la participación de mercado de Rímac Seguros se ha estimado en 35% para el año 2010 teniendo como referencia el año 2004, en el que dicha participación fue de 31.55%.

6.5. Objetivo de Largo Plazo N° 5

Convertir el 40% de la Fuerza de Ventas actual de RÍMAC en corredores independientes fidelizados para el año 2015.

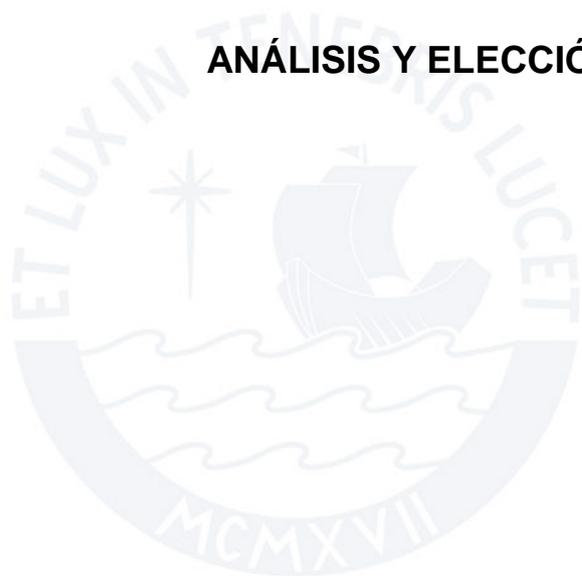
Considerada como una tendencia a nivel mundial, la presencia de agentes corredores de seguros se consolida como la mayor fuente de ventas de seguros de vida individual. Sin embargo, se requiere la implementación de estrategias orientadas a lograr que dichos agentes se encuentren fidelizados con Rímac Seguros, lo cual es un proceso que no se logrará de manera inmediata, por lo que se ha establecido como plazo el año 2015.

Con respecto al porcentaje del 40%, se ha establecido de esa forma considerando la necesidad que aún exista un porcentaje significativo (60%) de fuerza de ventas propia ante la posibilidad de desarrollar nuevos productos que requieran su presencia.



CAPITULO VII

ANÁLISIS Y ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS



7.1. Matriz de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

La Matriz de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas comúnmente llamada FODA que se ha desarrollado y se muestra en la Tabla N°7.1 nos permite el emparejamiento entre factores clave internos y externos nos ha llevado al planteamiento de las siguientes estrategias resultantes:

7.1.1. Desarrollo de mercados

- Realizar un *Joint Venture* con la Compañía Reaseguradora Münchener de Alemania.
- Desarrollar las ventas de productos por medio de empresas y bancos tales como Corporación WONG, Plaza Vea y Banco Continental.
- Desarrollar Rímac - Red virtual como un punto de contacto virtual para clientes y corredores de seguros con todos los servicios de la atención presencial más el beneficio de la atención donde está el cliente.
- Desarrollo del mercado de jubilación anticipada.
- Transición de la fuerza de ventas de Rímac hacia agentes independientes y fidelizados.
- Adecuar los criterios de selección de riesgo mediante la optimización de los sistemas de evaluación de clientes.

- Establecer Alianzas Estratégicas con socios extranjeros buscando ingresar al mercado asegurador de países de la región (Ecuador, Colombia, Chile, Argentina).
- Relanzamiento de imagen de marca RIMAC que respalde el desarrollo de productos con servicios conexos para enfrentar productos de la competencia.

7.1.2. Desarrollo de productos

- Desarrollo de productos de vida con componentes de inversión que compitan con Fondos de Inversión de bancos.
- Mejorar la oferta de servicios conexos que se incorporan a los productos que ofrece la compañía.
- Mejorar la cartera de clientes mediante la diversificación de productos ajustados a necesidades específicas.
- Desarrollar productos que manejen tasas de interés flexibles y no pactadas.

7.1.3. Penetración de Mercados

- Desarrollo de campañas publicitarias orientadas a clientes actuales y de segmentos no atendidos

Tabla N°7.1 Matriz FODA

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Desarrollo e implementación de la gestión del conocimiento.	D1	Recordación de la marca (Top of Mind).
		F2	Crecimiento permanente expresado en mayor participación de mercado.	D2	Tasas de interés pactadas.
		F3	Modelo de gestión de negocios enfocado en la satisfacción del cliente.	D3	Falta de comunicación al interior de la empresa
		F4	Inclusión de canales no tradicionales en esquemas de comercialización.	D4	Ratio Técnico vs. Gastos Administrativos es menor a 1.
		F5	Clasificación de riesgo con un rating de "A" desde el 17 de marzo 2000.		
		F6	Sinergia comercial con empresas relacionadas.		
Oportunidades					
O1	Baja rentabilidad ofrecida por los bancos.	1	Desarrollar las ventas de productos por medio de empresas y bancos tales como Corporación WONG, Plaza Veá y Banco Continental. (F2,F4,F6,O3,O4,O5,O6)	1	Desarrollar productos que manejen tasas de interés flexibles y no pactadas. (D2,O1,O4,O7)
O2	Expansión del mercado de rentas de jubilación como efecto del inicio de la vigencia del Régimen Especial de Jubilación Anticipada para Desempleados (REJA) así como por el crecimiento del Sistema Privado de Pensiones.	2	Desarrollar Rímac - Red Virtual.	2	Mejorar la cartera de clientes mediante la diversificación de productos ajustados a necesidades específicas. (D4,O3,O5)
O3	Posibilidad de desarrollar mercados gracias a la Internet y a tecnologías de información.	3	Desarrollo de productos de vida con componentes de inversión que compitan con Fondos de Inversión de bancos.(F3,F5,F6,O1)	3	Realizar un Joint Venture con la Compañía Reaseguradora Münchener de Alemania . (D4,O3,O5)
O4	Existencia de segmentos identificados de clientes no atendidos.	4	Desarrollo del mercado de jubilación anticipada. (F5,O2)	4	Desarrollo de campañas publicitarias orientadas a clientes actuales y de segmentos no atendidos.(D1,04,05,06)
O5	Iniciativas gubernamentales que contribuyen a ampliar mercado de seguros.	5	Transición de la fuerza de ventas de Rímac hacia agentes independientes y fidelizados. (F1,F2,F5,O2,O3,O4,O5)		
O6	Inseguridad ciudadana y amenazas terroristas globales.	6	Adecuar los criterios de selección de riesgos mediante la optimización de los sistemas de evaluación de los clientes. (F1,F3,O4)		
O7	Estabilidad macroeconómica del Perú.				
Amenazas					
		1	Establecer alianzas estratégicas con socios extranjeros buscando ingresar al mercado asegurador de países de la región (Ecuador, Colombia, Chile, Argentina).(F2,F5,A1,A5)	1	Desarrollar productos que manejen tasas de interés flexibles y no pactadas. (D2,A1,A4)
A1	Inestabilidad política y social influyen en modificaciones a las regulaciones.	2	Mejorar la oferta de servicios conexos que se incorporan a los productos que ofrece la compañía.(F1,F3,F4,A2)	2	Relanzamiento de imagen de marca RIMAC que respalde el desarrollo de productos con servicios conexos para enfrentar productos de la competencia.(D1,A2)
A2	Aceleración de ciclos de vida de productos al aumentar velocidad de lanzamiento.	3	Desarrollar productos que manejen tasas de interés flexibles y no pactadas. (A4,F1,F3)		
A3	Constantes tendencias a las fusiones, absorciones o adquisiciones.				
A4	Repercusión de crisis en otros países.				
A5	Elevado nivel de informalidad de la economía.				

Elaboración propia

7.2. Sustentación de las Estrategias resultantes de la

Matriz FODA

Como resultado de la matriz FODA se plantean estrategias específicas que se subordinan a las estrategias genéricas que se mencionan a continuación

7.2.1. Desarrollo de mercados

Realizar un *Joint Venture* con la Compañía Reaseguradora Münchener de Alemania.

Si bien es cierto que es considerada una estrategia defensiva, hemos interpretado que es una estrategia de desarrollo de mercados en la medida que el lograr dicho Joint Venture con una de las más importantes Compañías Reaseguradoras a nivel mundial y al mismo tiempo uno de los principales proveedores de Rímac Seguros, permitirá minimizar las debilidades que posee Rímac para aprovechar las oportunidades de desarrollar mercados gracias a las tecnologías de la información y a iniciativas gubernamentales.

Desarrollar las ventas de productos por medio de bancos y empresas comerciales como Corporación WONG, Plaza Veá y Banco Continental.

Como se ha revisado en el capítulo 4, En la industria de seguros, se están incrementando las venta por medio de nuevos canales (diferentes a la venta con corredores de seguros o las ventas directas), el hecho de incorporarlos al esquema de venta de Rímac Seguros permite aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado empleando sucursales de empresas financieras y tiendas comerciales o supermercados que han adquirido una

mayor relevancia con especial énfasis de los productos de vida, para su comercialización.

Desarrollar Rímac - Red virtual como un punto de contacto virtual para clientes y corredores de seguros con todos los servicios de la atención presencial más el beneficio de la atención donde está el cliente.

Las Investigaciones sobre las tendencias de los consumidores de seguros para el uso Internet permiten identificar que este tiene un rol importante para consolidar la evolución del mercado, Con el uso de Internet, clientes e intermediarios esperan acceder a los servicios que ofrecen las aseguradoras sin tener que desplazarse, poder comparar los servicios y productos que ofrecen diferentes compañías de seguros¹⁰³,

Desarrollo del mercado de jubilación anticipada.

En el análisis externo se muestra la importancia que tiene el mercado de rentas de jubilación en el desarrollo de las compañías de seguros al constituirse en una de las líneas de mayor generación de primas, comportamiento que se viene confirmando en el mercado asegurador peruano.

Adicionalmente, el marco regulador de las rentas de jubilación permite que el mercado genere una oportunidad importante de crecimiento con formalización de la regulación al respecto.

Transición de la fuerza de ventas de Rímac hacia agentes independientes y fidelizados.

¹⁰³ Deloitte consulting and LIMRA International, Technology and Insurance Distribution— a look to the future, Pág. 1

Esta estrategia busca generar en el mediano plazo una base de intermediarios que se hayan desarrollado como asesores de fuerza de ventas de Rímac Seguros, habituados a las prácticas y políticas de operación de la compañía que incluye el acceso a herramientas tecnológicas de soporte a su operación que busca mantenerlos fidelizados, Generando así, la disminución del riesgo por el que la cartera de clientes que administran sean transferidas a otras empresas del sector.

Adequar los criterios de selección de riesgo mediante la optimización de los sistemas de evaluación de clientes.

La utilización de criterios tradicionales en la generación de las tarifas de seguro generan casos en los que no se cubren el riesgo asociado a las características de un cliente de manera adecuada, ya sea por que son insuficientes para cubrir el riesgo que asume la compañía, o son excesivos y ser fuente de pérdida de cartera.

El refinamiento de los criterios de selección de riesgo permite un aprovechamiento óptimo de las características de los clientes en el mercado mediante la asignación de producto con precios óptimos que permiten a la compañía ofrecer precios menores a los de la competencia a clientes que tienen bajo nivel de riesgo y a clientes con mayor nivel de riesgo ofrecer productos acordes con el riesgo que asume la compañía.

Establecer Alianzas Estratégicas con socios extranjeros buscando ingresar al mercado asegurador de países de la región (Ecuador, Colombia, Chile, Argentina).

De esta manera se estaría contrarrestando las amenazas que traen consigo la inestabilidad y la significativa informalidad en el Perú, pues al tener una participación en mercados distintos al peruano, se estaría minimizando el impacto de dichas amenazas en los resultados de Rímac Seguros.

Relanzamiento de imagen de marca RIMAC que respalde el desarrollo de productos con servicios conexos para enfrentar productos de la competencia.

Esta estrategia tiene como finalidad consolidar la participación en el mercado mediante la retención de clientes y tener una mayor presencia en los clientes para sobre ella desarrollar las estrategias de penetración en el mercado.

7.2.2. Desarrollo de productos

Desarrollo de productos de vida con componentes de inversión que compitan con Fondos de Inversión de bancos

En el análisis de mercado potencial se plantea extender la oferta de la compañía a nuevos segmentos y a desarrollar los mercados en los que la empresa participa actualmente, estos segmentos serán abordados con una oferta de productos adecuados a sus necesidades de cobertura. Los productos con componente de ahorro e inversión son una alternativa en la oferta de productos que incluyen una fuente de inversión para el asegurado, que actualmente no ofrece Rímac Seguros. Adicionalmente el largo plazo de los compromisos que actualmente generan los productos con ahorro es considerado de alto riesgo y por lo tanto su oferta es restringida en el mercado, el desarrollo de productos que no comprometan el patrimonio de la compañía en el largo plazo con tasas de interés garantizadas genera una

capacidad de oferta mayor al mismo tiempo que reduce el compromiso del patrimonio de la compañía.

Mejorar la oferta de servicios conexos que se incorporan a los productos que ofrece la compañía.

Un criterio que los clientes consideran como diferenciador importante en la elección de la compañía de seguros con la que contratará su póliza, son los servicios conexos que ofrecen. Debido a que los seguros, son servicios, de fácil imitación, las compañías de seguros deben desarrollar e innovar constantemente en la oferta de servicios conexos.

Mejorar la cartera de clientes mediante la diversificación de productos ajustados a necesidades específicas.

Los productos de la empresa se adaptan o particularizan para poder ofrecerse en segmentos de clientes con necesidades o patrones de consumo diferentes, En este caso la diversificación se logra no solo con cambios en el producto de seguro, también se logra particularización con el manejo de los canales de venta y recaudación.

Desarrollar productos que manejen tasas de interés flexibles y no pactadas

Es una estrategia que permite no asumir los riesgos de comercializar pólizas que en el largo plazo no se puedan ejecutar porque cuentan con mecanismos de inversión de corto plazo. Asimismo, las pólizas que poseen una tasa flexible tienen una menor necesidad de contar con reservas.

7.2.3. Penetración de Mercados

Desarrollo de campañas publicitarias orientadas a clientes actuales y de segmentos no atendidos.

Esta estrategia se plantea como base debido al bajo índice de posicionamiento que tiene Rímac Seguros en el mercado y a las estrategias de desarrollo de nuevos mercados

7.3. Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción.

Como herramienta de ajuste, la Matriz PEYEA con un esquema de cuadrantes indica que tipo de estrategia es la más adecuada para una empresa, las alternativas de estrategias que presenta la empresa son intensivas, conservadoras, defensiva y competitiva.

La matriz se estructura en base al análisis de dimensiones internas (Fortaleza financiera y ventaja competitiva) y de dimensiones externas (Estabilidad ambiental y Fortaleza industrial), la valorización resultante determina la posición estratégica general de una empresa¹⁰⁴

7.4. Sustento en la determinación de los Factores de la Matriz

7.4.1. Factores de Ventaja Competitiva

La participación de mercado de acuerdo a lo analizado en el capítulo 5 en donde Rímac Seguros se considera como la primera compañía de seguros.

La calidad del producto y la lealtad del consumidor serán ponderadas tomando como base la información obtenida en la encuesta realizada por Apoyo en el mes de Julio del 2003 y que fue analizada, del mismo modo, en el capítulo 5.

El ciclo de vida del producto es bastante largo considerando que dichos productos están diseñados para atender una necesidad básica de una persona o de una familia durante un periodo de tiempo muy largo. En ese sentido, los productos relativos a seguros de vida, se mantienen estables porque cubren un horizonte de tiempo determinado por una cantidad considerable de años.

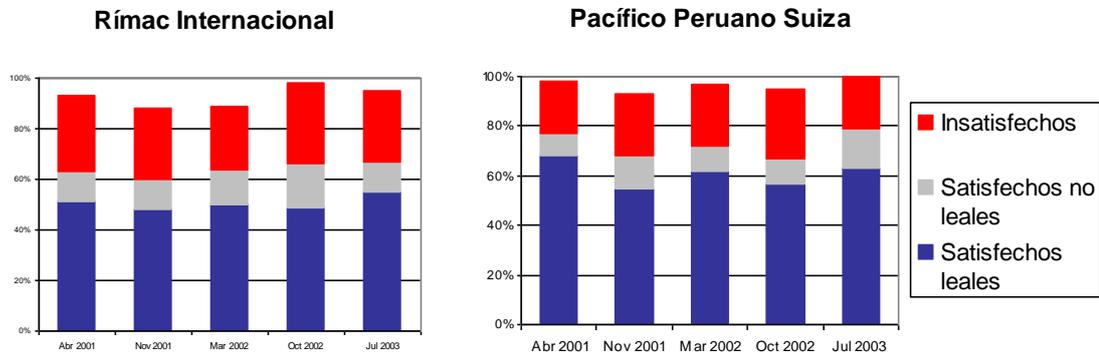
El ciclo de reemplazo del producto está asociado a la estabilidad de los productos de seguros. Específicamente, en seguros de vida, las necesidades las cuales se buscan satisfacer son generalmente las de seguridad y bienestar individual o de la familia, y cuyas condiciones quedan pactadas en las pólizas de seguros que establecen compromisos mutuos por un periodo de tiempo bastante largo, por lo que difícilmente un producto puede ser reemplazado por otro. Sin embargo, y eventualmente el cliente puede migrar hacia otro producto cuando sus necesidades cambian, pudiendo tomar como ejemplo el caso de un jefe de familia cuyos hijos se han independizado y tienen la posibilidad de migrar hacia un seguro de vida previsional al no contar con la necesidad de brindar seguridad a sus hijos.

La lealtad del consumidor de Rímac Seguros comparándola con su principal competidor (Pacífico Grupo Asegurador) , Rímac se encuentra

¹⁰⁴ DAVID, Fred, op. cit. Pág. 204

ligeramente rezagada, especialmente en el grupo de clientes insatisfechos (ver Figura N° 7.1)

Figura N° 7.1 Evolución del Índice de lealtad para Rímac y Pacífico



Fuente: Encuesta de Apoyo – Julio 2003

La utilización de la capacidad del competidor en Rímac Seguros es limitada debido a que no aprovecha mucho sus capacidades, pues su participación de mercado actual dependió en gran medida de la adquisición de otras empresas y no tanto de aspectos más importantes como la fidelización de Rímac Seguros o el desarrollo de mercados.

Conocimiento tecnológico aplicado a las tecnologías de información, permite que el flujo de información a lo largo de las diferentes unidades de negocio se realice de manera efectiva, lo cual permite a Rímac Seguros conocer las variaciones en los hábitos del consumidor.

Respecto a la **integración vertical** Rímac Seguros viene desarrollando una serie de acciones orientadas a fortalecer la integración vertical hacia delante, como es el caso de la fuerza de ventas que permanentemente recibe capacitación así como los sus Corredores de Seguros que eventualmente reciben incentivos por sus ventas.

Velocidad de introducción de productos es muy baja y está asociado al ciclo de vida del producto y al ciclo de reemplazo del producto.

Tabla N°7.2 Factores de ventaja competitiva

Factores de Ventaja Competitiva	Puntaje
Participación del mercado	-1
Calidad del producto	-2
Ciclo de vida del producto	-1
Ciclo de remplazo del producto	-1
Lealtad del consumidor	-3
Utilización de la capacidad de los competidores	-4
Conocimiento tecnológico	-1
Integración vertical	-1
Velocidad de introducción de nuevos productos	-1
Puntaje promedio	-1.67

Elaboración propia

7.4.2. Factores de Fortaleza Financiera

Retorno de la Inversión según datos obtenidos de los estados financieros de los años 2002 y 2003.

Apalancamiento calculando la relación entre pasivos y activos totales se observa que Rímac Seguros tiene un fuerte apalancamiento, lo que significa que está financiando sus activos con terceros y no con capital propio.

Liquidez establecido como el factor de liquidez corriente obtenido entre activos corrientes sobre pasivos corrientes. Es necesario establecer que es un factor importante debido a que señala el nivel en que la empresa tiene capacidad para cumplir con las obligaciones asumidas por sus acreedores. En ese sentido Rímac Seguros es más solvente, por ello es mejor.

La facilidad de salir del mercado no se da en la industria, debido que existen inversiones a largo plazo lo que implica que el retiro resultaría bastante complejo y costoso para la empresa, ya que ello significaría

cancelar compromisos de largo plazo con clientes. La mejor alternativa para una compañía que opte por cerrar sus operaciones es encontrar un comprador, más no la liquidarla.

El riesgo involucrado en el negocio está relacionado con el riesgo financiero de sus inversiones, considerando que los compromisos asumidos en las rentas vitalicias son, en promedio, de plazos mayores a los del vencimiento de sus inversiones. En tal sentido y con la finalidad de atenuar el riesgo de mercado de sus inversiones, Rímac Seguros mantiene como política, equilibrar los plazos de sus nuevas obligaciones, a través de activos de bajo riesgo crediticio.

Tabla N°7.3 Factores de fortaleza financiera

Factores Fortaleza Financiera	Puntaje
Retorno en la inversión	6
Apalancamiento	4
Liquidez	4
Facilidad de salida del mercado	2
Riesgo involucrado en el negocio	2
Puntaje Promedio	3.6

Elaboración propia

7.4.3. Factores de Fortaleza Operativa y Financiera de la

Industria

El potencial de crecimiento está determinado por la tendencia de diversas empresas (principales clientes de Rímac Seguros) a asegurar, entre otras cosas, sus activos ante los riesgos generados por niveles elevados de delincuencia. Por otro lado, en lo referente al rubro de Seguros de Vida, de acuerdo a lo establecido en la Ley del Sistema Privado de Pensiones (DS-

054-97-EF), los afiliados tienen la opción a trasladar sus aportaciones a una compañía de seguros como la mejor opción para la administración de sus pensiones.

El potencial de utilidades en comparación al resto de las industrias tales como minería, bancos o telefonía (ver Tabla N°7.4). Podemos afirmar que las utilidades que obtienen las Compañías de Seguros son moderadas.

Tabla N°7.4 Potencial de utilidades por industria

Industria	Utilidades Totales Anuales (miles de dólares)
Telefonía	441,808
Minería	179,678
Seguros	101,370
Industriales	23,087
Banca	14,363
Pesca	-25,031

Fuente: INEI Ranking de Empresas año 1999

Estabilidad Financiera **basándonos en la relación de los pasivos totales versus patrimonio total de la industria local comparándola con las principales compañías de seguros a nivel mundial (ver Tabla N°7.5 y Tabla N°7.6)** observamos que la industria local posee un nivel ligeramente superior.

Tabla N°7.5 Indicador de solvencia para empresas de seguros a nivel mundial

Principales empresas a nivel mundial	Ratio (pasivo/patrimonio)
Orix Corp [IX]	4.72
Prudential Plc [PUK]	2.40
Axa SA [AXA]	0.75
Atlantic American Corp [AAME]	0.63
Zurich Financial Services [ZFSVY.PK]	0.55
American Equity Investment Life Hold	0.50
Penn Treaty American Corp [PTA]	0.45
Security National Financial Corp [SNF]	0.43
Conseco Inc [CNO]	0.41
Promedio	1.20

Fuente: Yahoo Finance [en línea] 10/11/2004

Tabla N°7.6 Indicador de solvencia para empresas de seguros a nivel nacional

Pasivo/patrim	PPS-PV	RIMAC	Sector
2000	1.90	3.17	1.17
2001	1.45	3.70	0.75
2002	2.34	3.16	0.81
2003	2.66	3.22	0.74
2004	2.83	4.16	0.87

Fuente: INEI Ranking de Empresas año 1999

Conocimiento Tecnológico las Compañías de Seguros así como el resto de instituciones del sector de banca y seguros, acuden a soluciones tecnológicas como un factor de competitividad.

La utilización de recursos en muchas de las organizaciones de Banca y Seguros, se caracteriza por la tercerización de una buena parte de sus actividades, especialmente las relacionadas con la tecnología y fuerza de ventas (corredores de seguro).

Facilidad de Entrada al Mercado El mercado está altamente concentrado en dos grandes compañías; Rímac Seguros y Pacífico Peruano Suiza en donde ambas concentran aproximadamente el 50% del mercado.

Tabla N°7.7 Factores de fortaleza de la industria

Factores de Fortaleza de la Industria	Puntaje
Potencial de crecimiento	5
Potencial de Utilidades	3
Estabilidad financiera	5
Conocimiento tecnológico	6
Utilización de recursos	5
Facilidad de entrada al mercado	2
Puntaje Promedio	4.33

Elaboración propia

7.4.4. Factores de Estabilidad del Entorno

El **Cambio Tecnológico** es un factor que afecta directamente a las empresas de seguros, pues estas han desarrollado sus productos con un fuerte componente tecnológico integrado a ellos y orientados a fortalecer la relación con clientes y proveedores a través del uso intenso de plataformas telefónicas (*call centers*), oferta de servicios, puntos de contacto basados en Internet, actividades de marketing, etc. Específicamente para el caso de Rímac Seguros algún cambio tecnológico implica, no solamente inversión, sino también un compromiso por parte de la dirección, al comprender que el adecuado aprovechamiento de la tecnología genera oportunidades de negocio.

La **variabilidad de la demanda** se considera mínima dado que el mercado de seguros se encuentra compuesto principalmente por clientes empresas las mismas que reaccionan mejor, ante una variación de factores que puedan alterar la demanda (tasas de interés, desempleo, inflación) que clientes personas.

Con respecto al **rango de precios de productos** y teniendo en consideración que el factor precio es fundamental en la decisión de compra

del consumidor peruano, las compañías de seguros buscan ofrecer mayores beneficios en sus productos a cambio de menores primas logrando incrementar sus ingresos en el corto plazo. Sin embargo ello resulta desfavorable en el largo plazo, pues llegado el momento de hacer uso de una cobertura, las empresas corren el riesgo de asumir pérdidas.

Tal como se evaluó en el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter visto en el capítulo 4, las **barreras de entrada al mercado** se han considerado como moderadas.

Asimismo y considerando lo evaluado en el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter visto en el capítulo 4 se encontró que, la **presión competitiva** en el sector de seguros, es considerada como alta al encontrarse la industria concentrada en dos compañías; Rímac Seguros y Pacífico Grupo Asegurador.

Tabla N°7.8 Factores de estabilidad del entorno

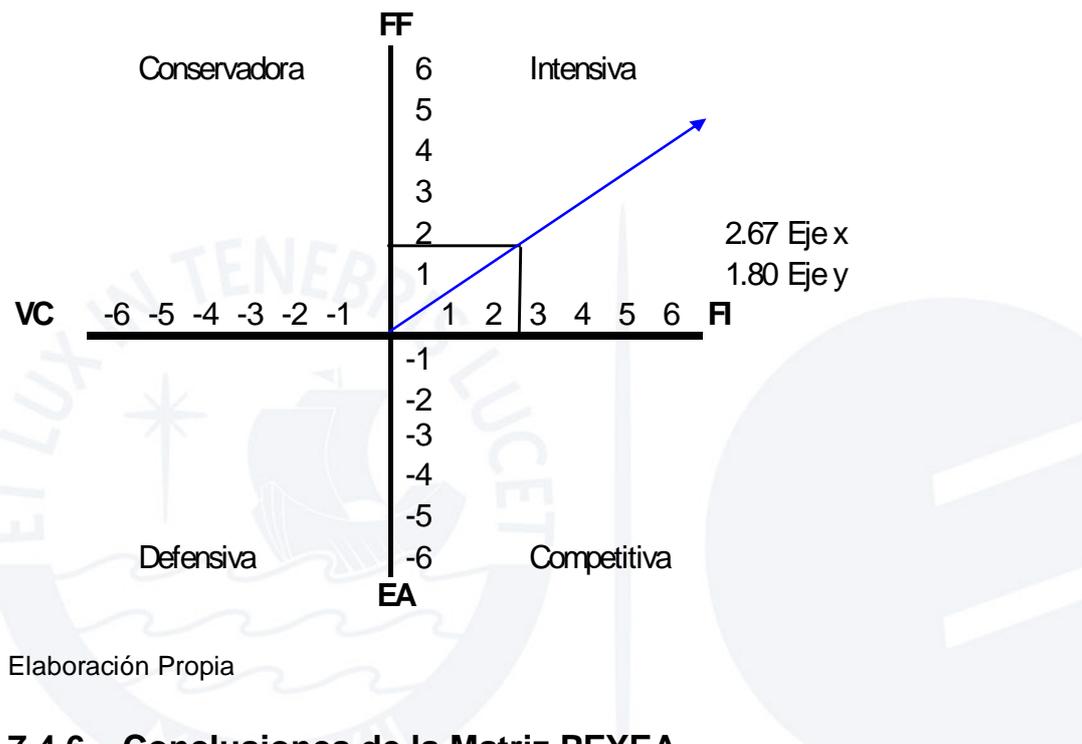
Factores de Estabilidad del Entorno	Puntaje
Cambios tecnológicos	-2
Variabilidad de la demanda	-1
Rango de precios de productos	-4
Barreras de entrada al mercado	-1
Rivalidad / presión competitiva	-1
Puntaje Promedio	-1.80

Elaboración propia

7.4.5. Detalle la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

La misma que se obtiene al registrar las sumas de los promedios de los factores FI y VC (equivalente a 2.67) y de los factores FF y EA (equivalente a 1.80) en los ejes X e Y de la Matriz PEYEA respectivamente:

Figura N° 7.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción



7.4.6. Conclusiones de la Matriz PEYEA

El resultado de la Matriz PEYEA nos muestra que Rímac Seguros debe inclinarse hacia Estrategias Intensivas (Penetración en el Mercado, Desarrollo de Mercados, Desarrollo de Productos).

En ese sentido, encontramos que del grupo de Estrategias planteadas en la Matriz FODA podemos seleccionar las siguientes estrategias, las que consideramos como intensivas y se mencionan en el acápite 7.1 Matriz de la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

7.5. Matriz del Grupo de Consultoría de Boston

En la matriz del Boston Consulting Group (BCG), se analizan las divisiones o centros de utilidades de una empresa, representando de manera gráfica las diferencias entre dichas divisiones en términos de participación de mercado y de la tasa de crecimiento de la industria. En ese sentido, y teniendo en cuenta que el análisis estratégico estuvo orientado hacia Rímac Seguros como empresa, en esta etapa se evaluará a la División de Seguros de Vida teniendo en consideración que dicha división está relacionada con la oportunidad de negocio a investigar y a los objetivos específicos planteados en el capítulo 1 del presente Planeamiento Estratégico. Para ello, se aplicará la Matriz BCG a las siguientes líneas de productos que ofrece la División de Seguros de Vida, las mismas que compiten con líneas equivalentes de otras empresas (entre ellas Pacífico Grupo Asegurador como principal competidor) y que son la base en la elaboración de la presente matriz:

- Rentas de Jubilación
- Vida en Grupo
- Vida Individual
- Seguros previsionales

7.5.1. Definición de la Posición Relativa en el Mercado

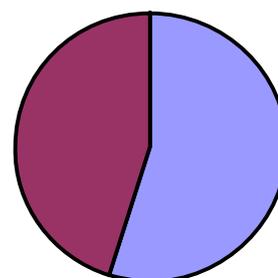
Es la razón de dividir la propia participación en el mercado en una industria en particular entre la participación en el mercado de la empresa rival más importante en dicha industria. De esta manera, para la división de Vida, se han calculado dichas razones comparando los volúmenes de primas anuales

de Rímac Seguros generadas por las líneas de productos con las correspondientes al de la empresa que obtuvo el mayor volumen de primas, según información obtenida de la Superintendencia de Banca y Seguros con fecha de actualización 31 de octubre del año 2004.

Tabla N°7.9 Posición relativa en el mercado de las rentas de jubilación

Rentas de Jubilación

Compañía de Seguro	Primas Anuales (en Soles)
Grupo Pacífico Asegurador	161,237,237.56
Rímac Seguros	133,308,449.21
Total del Mercado	591,331,713.60

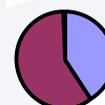


Fuente: Superintendencia de Banca

Tabla N°7.10 Posición relativa en el mercado de Vida en grupo

Vida en Grupo

Compañía de Seguro	Primas Anuales (en Soles)
Grupo Pacífico Asegurador	47,010,788.41
Rímac Seguros	68,036,023.86
Total del Mercado	172,308,391.61



Elaboración propia

Tabla N°7.11 Posición relativa en el mercado de vida individual

Vida Individual

Compañía de Seguro	Primas Anuales (en Soles)
Grupo Pacífico Asegurador	51,684,765.26
Rímac Seguros	36,004,023.54
Total del Mercado	175,208,396.24

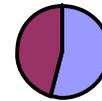


Elaboración propia

Tabla N°7.12 Posición relativa en el mercado de seguros previsionales

Seguros Previsionales

Compañía de Seguro	Primas Anuales (en Soles)
In Vita*	53,653,574.38
Rímac Seguros	46,888,440.28
Total del Mercado	181,458,049.87



* En la definición de competidores, dicha empresa se encuentra contenida en el resto de las empresas de seguros, sin embargo en el caso específico de seguros previsionales, es la más destacada.

Elaboración propia

7.5.2. Definición de la Tasa de Crecimiento

Es la razón de crecimiento de la industria de seguros y específicamente, de la división de Vida. De esta manera, para cada una de las líneas de productos de la división Vida, dichas razones se han calculado en base a los volúmenes de primas mensuales generadas desde el mes de enero hasta octubre del 2004, con la finalidad de observar una variación más detallada de dicho crecimiento (o decrecimiento) tomando como base la información actualizada obtenida de la Superintendencia de Banca y Seguros.

Tabla N°7.13 Tasa de crecimiento de Vida en grupo

Vida en Grupo

Meses	Primas mensuales 2004 (soles)	Tasa de crecimiento mensual
Enero	17,721,182.00	
Febrero	34,052,909.00	92.16%
Marzo	50,536,759.00	48.41%
Abril	66,570,535.00	31.73%
Mayo	83,709,968.26	25.75%
Junio	98,548,569.98	17.73%
Julio	115,272,306.94	16.97%
Agosto	135,140,935.77	17.24%
Septiembre	154,040,174.40	13.98%
Octubre	172,308,391.61	11.86%
Tasa de crecimiento promedio mensual		30.65%

Elaboración propia

Tabla N°7.14 Tasa de crecimiento de rentas de jubilación

Rentas de Jubilación

Meses	Primas mensuales 2004 (soles)	Tasa de crecimiento mensual
Enero	37,111,703.00	
Febrero	76,245,808.00	105.45%
Marzo	153,741,904.00	101.64%
Abril	195,711,074.00	27.30%
Mayo	256,815,898.05	31.22%
Junio	385,273,926.22	50.02%
Julio	444,940,044.29	15.49%
Agosto	501,027,576.20	12.61%
Septiembre	551,604,348.97	10.09%
Octubre	591,331,713.60	7.20%
Tasa de crecimiento promedio mensual		40.11%

Elaboración propia

Tabla N°7.15 Tasa de crecimiento de vida individual

Vida Individual

Meses	Primas mensuales 2004 (soles)	Tasa de crecimiento mensual
Enero	16,445,850.00	
Febrero	32,632,731.00	98.43%
Marzo	52,251,722.00	60.12%
Abril	68,777,268.00	31.63%
Mayo	86,616,381.16	25.94%
Junio	104,434,766.25	20.57%
Julio	121,991,125.20	16.81%
Agosto	139,344,546.78	14.23%
Septiembre	157,936,883.19	13.34%
Octubre	175,208,396.24	10.94%
Tasa de crecimiento promedio mensual		32.44%

Elaboración propia

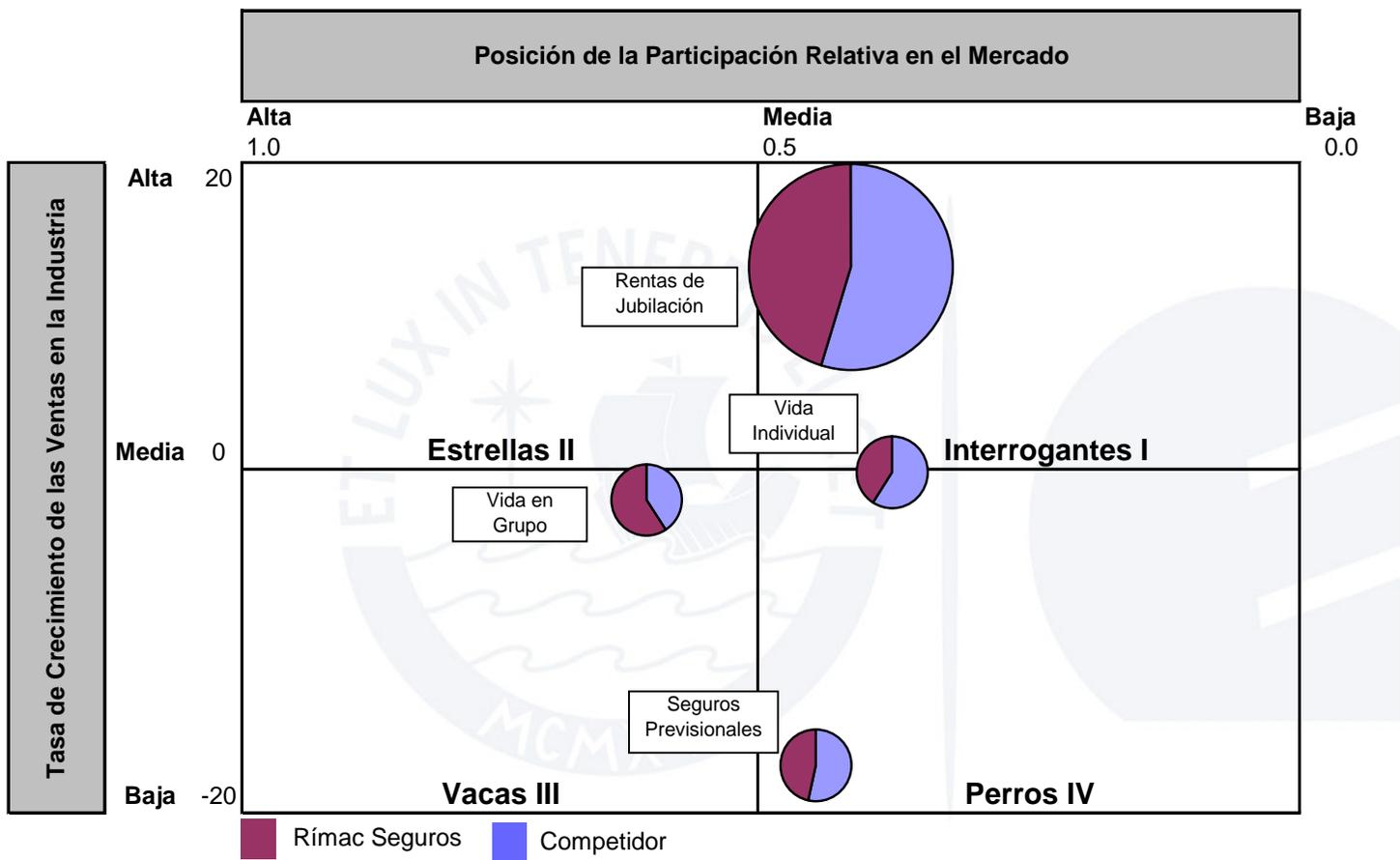
Tabla N°7.16 Tasa de crecimiento de seguros previsionales

Seguros Previsionales

Meses	Primas mensuales 2004 (soles)	Tasa de crecimiento mensual
Enero	21,275,249.00	
Febrero	41,602,902.00	95.55%
Marzo	57,551,306.00	38.33%
Abril	74,354,869.00	29.20%
Mayo	92,469,273.31	24.36%
Junio	109,465,065.28	18.38%
Julio	126,156,107.52	15.25%
Agosto	141,115,675.56	11.86%
Septiembre	162,443,653.06	15.11%
Octubre	181,458,049.87	11.71%
Tasa de crecimiento promedio mensual		28.86%

Elaboración propia

Figura N° 7.3 Detalle de la Matriz BCG



Elaboración propia

Tabla N°7.17 Tabulación de la matriz BCG

Línea de Productos	Tasa de Crecimiento		
	Alta (+20%)	Media (0%)	Baja (-20%)
	40%	33%	26%
Jubilación	40.11%		
Vida en Grupo		30.65%	
Vida Individual		32.44%	
Seguros Previsionales			28.86%

Línea de Productos	Posición de la Participación Relativa de Mercado		
	Alta	Media	Baja
Jubilación		X	
Vida en Grupo	X		
Vida Individual		X	
Seguros Previsionales		X	

Elaboración propia

7.5.3. Conclusiones de la Matriz BCG

El Cuadrante I (Interrogantes) de la matriz, posiciona a las líneas de productos que poseen una baja participación relativa de mercado aunque compiten en una industria de crecimiento rápido. Para el caso específico de la línea Rentas de Jubilación, al igual que Vida Individual se encuentra que dichas líneas requieren de una inversión patrimonial alta cuyo rendimiento se obtiene en el largo plazo. Con la finalidad de no comprometer mayores inversiones en dicha línea y asegurar su rendimiento, Rímac Seguros debe mantener el nivel actual de la participación para dedicar sus recursos en otras líneas de rendimiento a corto o mediano plazo. Asimismo, existe el Cuadrante IV (Perros) el cual posiciona a empresas que poseen una participación relativa baja y compiten en una industria de crecimiento lento o nulo. Son consumidoras de efectivo en la cartera de la empresa. Debido a su situación interna débil, estas empresas sufren liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gastos. Sin embargo la línea de producto Seguros previsionales, que se encuentra claramente posicionada en dicho

cuadrante, comprometen patrimonio y su rendimiento se da a mediano plazo. En ese sentido lo más razonable es buscar que dicha línea se traslade al Cuadrante III (Vacas) incrementando la participación relativa de mercado, la misma que, ante la existencia de un reducido número de Administradoras de Fondos de Pensiones que requieren cubrir sus fondos ante los riesgos producidos por una eventualidad de fallecimiento o invalidez, no se podría concretar.

Asimismo compartiendo los cuadrantes I (Interrogantes) y IV (Perros), se encuentra la línea Vida Individual situación que permite inferir que existen productos de Vida Individual que impiden un incremento en las ventas, lo que hace necesario dichos productos sean rediseñados de acuerdo a necesidades específicas de cada cliente.

En lo que respecta al Cuadrante III, es allí donde se ubican las líneas de productos que generan una cantidad significativa de efectivo con una mayor participación en un mercado de crecimiento lento. En dicho cuadrante se ubica a la línea de producto Vida Grupo, que en el caso específico de Rímac Seguros, tiene como consumidores a empresas (de allí la generación de un significativo volumen de efectivo frente a otras líneas de productos). En ese sentido, se buscaría trasladar dicha línea al Cuadrante II (Estrellas) al poseer Rímac Seguros una participación superior en un mercado en el cual su crecimiento está condicionado al desarrollo del sector empresarial.

Como conclusión final, existen dos líneas de productos que podrían trasladarse hacia el Cuadrante II (Estrellas); Vida en Grupo y Vida Individual,

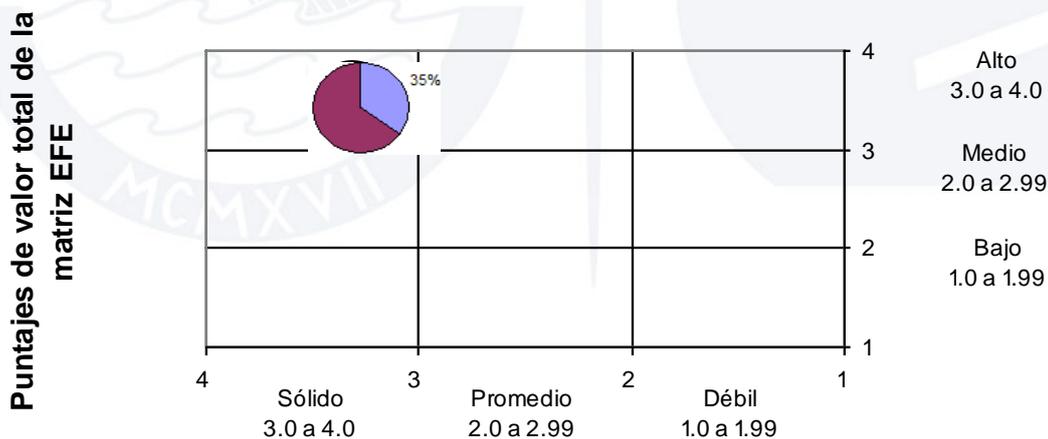
siendo este último sobre el cual se formularán las estrategias orientadas a lograr dicho fin.

7.6. Matriz Interna y Externa (IE)

Esta matriz permite ubicar a las diferentes divisiones de la organización analizada en una gráfica de 9 cuadrantes, sobre una base de análisis de cartera, donde se representa a las ventas y su contribución al resultado sobre subordinados al resultado de la evaluación de las matrices de Factores Externos y Factores Internos. En base al cuadrante en el que se ubique a la división, se proponen diferentes estrategias:

- Crecer y construir.
- Conservar y mantener.
- Cosechar o enajenar.¹⁰⁵

Tabla N°7.18 Matriz Interna y Externa



Puntajes de valor total de la matriz EFI

Elaboración propia

¹⁰⁵ DAVID, Fred, op. cit. Pág. 213

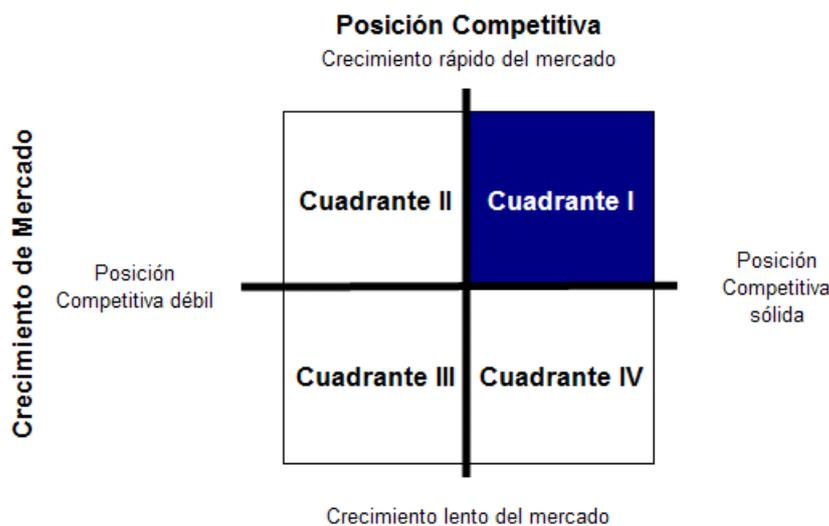
7.6.1. Conclusiones de la Matriz IE

Al igual que las conclusiones obtenidas de la Matriz PEYEA (7.4.6 Conclusiones de la Matriz PEYEA), la Matriz Interna y Externa permite confirmar que, de acuerdo a los valores obtenidos de otras matrices (EFE y EFI), Rímac Seguros se debe dirigir por medio de estrategias intensivas al encontrarse ubicada en el Cuadrante I, el mismo que recomienda que las líneas de productos busquen crecer mediante la implementación de estrategias de penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de mercados.

7.7. Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Es una herramienta que permite formular alternativas de estrategias al igual que las matrices FODA, PEYEA, BCG e IE basándose en dos dimensiones; la posición competitiva (débil o sólida) y el crecimiento de mercado (rápido o lento).

Figura N° 7.4 Matriz de la Gran Estrategia



Elaboración propia

7.7.1. Conclusiones de la Matriz GE

Según lo observado en dicha matriz, Rímac Seguros posee una posición competitiva sólida al posicionarse como la primera compañía de seguros en el país en un mercado que se encuentra creciendo significativamente impulsado por el crecimiento del rubro de vida.

De esta manera, Rímac Seguros se encuentra posicionada en el Cuadrante I, pues al igual que lo obtenido en la Matriz del Boston Consulting Group, se ubica en una posición que le permite la implementación de las estrategias de penetración y desarrollo de mercados obtenidas y analizadas hasta el momento, siempre manteniendo las ventajas competitivas que la caracterizan. En consecuencia se puede afirmar que Rímac Seguros tiene la posibilidad de aprovechar las posibilidades (oportunidades) del entorno, ya que se encuentra en posición ventajosa para asumir los riesgos que ello implica.

7.7.2. Selección de las Estrategias Resultantes

Rímac Seguros se encuentra posicionada en el Cuadrante I, pues consideramos que se ubica en una posición que le permite implementar estrategias de penetración y desarrollo de mercados, siempre manteniéndolas ventajas competitivas que la caracterizan. Rímac Seguros tiene la posibilidad de aprovechar las posibilidades (oportunidades) del entorno, ya que se encuentra en posición ventajosa para asumir los riesgos.

7.8. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (CPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico permite evaluar alternativas de estrategias con objetividad con base en los factores de éxito críticos, tanto externos como internos identificados con anterioridad, al igual que todas las herramientas analíticas, requiere un criterio intuitivo acertado.¹⁰⁶

Tabla N° 7.19 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

Nro.	Estrategia	PTA	Categoría
3	Alianzas estratégicas con socios extranjeros para ingresar a países de la región (Ecuador, Colombia, Chile, Argentina).	4.90	Alianza estratégicas
11	Realizar un Joint Venture con la Compañía Reaseguradora Münchener de Alemania.	4.80	Alianzas estratégicas
6	Mejorar la cartera de clientes mediante la diversificación de productos ajustados a necesidades específicas.	6.15	Desarrollo de mercados
12	Desarrollar las ventas de productos por medio de bancos y empresas comerciales	5.65	Desarrollo de mercados
9	Desarrollo del mercado de jubilación anticipada.	5.45	Desarrollo de mercados
13	Adecuar los criterios de selección de riesgos mediante la optimización de los sistemas de evaluación de los clientes	6.05	Desarrollo de productos
5	Desarrollo de productos de vida y con componentes de inversión que compitan con Fondos de Inversión de bancos.	5.90	Desarrollo de productos
4	Desarrollar productos que manejen tasas de interés flexibles y no pactadas	5.90	Desarrollo de productos
8	Mejorar la oferta de servicios conexos que se incorporan a los productos que ofrece la compañía.	5.45	Desarrollo de productos
2	Transición de fuerza de ventas de Rímac hacia agentes independientes y fidelizados.	5.75	Integración vertical hacia adelante
10	Desarrollar Rímac - Red virtual	6.05	Penetración en el mercado
7	Campañas publicitarias orientadas a clientes actuales y de segmentos no atendidos.	5.95	Penetración en el mercado
1	Relanzamiento de imagen de marca RIMAC que respalde el desarrollo de productos con servicios conexos para enfrentar productos de la competencia.	5.90	Penetración en el mercado

Elaboración propia

¹⁰⁶ DAVID, Fred, op. cit. Pág. 216

La matriz CPE tiene aspectos positivos y también sus limitaciones, uno de los aspectos positivos importantes es que permite evaluar series de estrategias en secuencia de manera simultánea sin límite de número de estrategias para evaluar. Otro aspecto positivo es que integran factores internos y externos en forma simultánea en el proceso de selección, permite adaptarse a empresas pequeñas como grandes, lucrativas y no lucrativas. Entre las limitaciones podemos mencionar que exige juicios intuitivos y suposiciones racionales, estas suposiciones, generan debates entre personas que evalúan debido a diferencias genuinas de interpretación.

El aporte del resultado de la matriz CPE presentada en la Tabla N° 7.19 depende de la calidad de información con la que cuenta el equipo evaluador.¹⁰⁷

Para la determinación de cual o cuales estrategias tomar, es importante tomar en cuenta los aspectos culturales porque las estrategias que requieren menos cambios culturales son las más atractivas, los cambios extensos requieren mucho tiempo y esfuerzo. La cultura proporciona una explicación para las dificultades que una empresa encuentra cuando intenta cambiar su dirección estratégica.¹⁰⁸

El puntaje máximo que se asigna en la matriz CPE es 8, para el caso desarrollado, notamos que todas las estrategias superan el valor medio de 5 por lo que son importantes de ser tomadas en cuenta.

Adicionalmente, de acuerdo a la metodología para utilizar los resultados de esta matriz, al agrupar las estrategias por categorías y comparar sus

¹⁰⁷ DAVID, Fred, op. cit. Pág. 219

¹⁰⁸ DAVID, Fred, op. cit. Pág. 220

puntuaciones, identificamos las estrategias más atractivas de cada serie, así tenemos:

Alianzas estratégicas: La estrategia más atractiva es “Alianzas estratégicas con socios extranjeros para ingresar a países de la región (Ecuador, Colombia, Chile, Argentina)” con 4.90 puntos, sin embargo la siguiente alternativa estratégica en la misma categoría Realizar un Joint Venture con la Compañía Reaseguradora Münchener de Alemania tiene un puntaje de 4.80.

Desarrollo de mercados: La alternativa estratégica más atractiva es “Mejorar la cartera de clientes mediante la diversificación de productos ajustados a necesidades específicas” con 6.15.

Desarrollo de productos: “Adecuar los criterios de selección de riesgos mediante la optimización de los sistemas de evaluación de los clientes” con 6.05 puntos

Penetración en el mercado: “Desarrollar Rímac - Red virtual” es la alternativa con mayor puntaje con 6.05 puntos.

La totalidad de las estrategias analizadas aplicando la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico serán sometidas a los Criterios de Rumelt para la Evaluación de Estrategias, dejando la decisión de depurar las estrategias posteriormente.

7.9. Criterios de Rumelt para evaluar estrategias

Es difícil evaluar estrategias porque no existe certeza para determinar si funcionará o si es óptimo para el caso, sin embargo podemos someterla a

pruebas para determinar errores importantes, Richard Rumelt¹⁰⁹ ofrece cuatro criterios para evaluar la estrategia:

- Consistencia: la estrategia no puede presentar objetivos ni políticas mutuamente inconsistentes.
- Consonancia: la estrategia debe presentar una respuesta de adaptación al entorno y a los cambios críticos que en este ocurran.
- Ventaja: la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas en áreas selectas de la actividad.

Factibilidad: la estrategia no debe generar un costo adicional en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución.

Tabla N° 7.20 Selección de estrategias según criterio de RUMELT

Nro.	Estrategia	Filtro Estratégico				Se Acepta
		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	
1	Relanzamiento de imagen de marca RIMAC que respalde el desarrollo de productos con servicios conexos para enfrentar productos de la competencia.	SI	SI	SI	SI	SI
2	Transición de fuerza de ventas de Rimac hacia agentes independientes y fidelizados.	SI	SI	SI	SI	SI
3	Alianzas estratégicas con socios extranjeros para ingresar a países de la región (Ecuador, Colombia, Chile, Argentina).	SI	SI	SI	SI	SI
4	Desarrollar productos que manejen tasas de interés flexibles y no pactadas.	SI	SI	SI	SI	SI
5	Desarrollo de productos de vida y con componentes de inversión que compitan con Fondos de Inversión de bancos.	SI	SI	SI	SI	SI
6	Mejorar la cartera de clientes mediante la diversificación de productos ajustados a necesidades específicas.	SI	SI	SI	SI	SI
7	Campañas publicitarias orientadas a clientes actuales y de segmentos no atendidos.	SI	SI	SI	SI	SI
8	Mejorar la oferta de servicios conexos que se incorporan a los productos que ofrece la compañía.	SI	SI	SI	SI	SI
9	Desarrollo del mercado de jubilación anticipada.	SI	SI	SI	NO	NO
10	Desarrollar Rimac Red Virtual	SI	SI	SI	SI	SI
11	Realizar un Joint Venture con la Compañía Reaseguradora Münchener de Alemania.	SI	SI	SI	SI	SI
12	Desarrollar las ventas de productos por medio de bancos y empresas comerciales.	SI	SI	SI	SI	SI
13	Adecuar los criterios de selección de riesgos mediante la optimización de los sistemas de evaluación de los clientes	SI	SI	SI	SI	SI

Elaboración propia

¹⁰⁹ DAVID, Fred, op. cit. Pág.300 - 302

7.9.1. Conclusiones luego de la aplicación de los Criterios de Rumelt para evaluar estrategias

Luego de obtenidas las estrategias mediante la Matriz FODA y cuantificadas mediante la Matriz de Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, estas fueron sometidas a los Criterios de Rumelt para la Evaluación de Estrategias. De esta forma se encuentra que la estrategia relacionada al “Desarrollo del mercado de jubilación anticipada” no cumple con el criterio de factibilidad en la medida que su implementación grava significativamente los recursos de la compañía considerando que, para el caso de productos de Rentas de Jubilación, el retorno sobre la inversión requiere un horizonte de tiempo bastante largo. Dicha conclusión está reforzada por lo obtenido del análisis efectuado en la Matriz del Boston Consulting Group en el sentido que el comprometer mayores inversiones en la línea de Rentas de Jubilación no es conveniente, por lo que Rímac Seguros debe mantener el nivel actual de la participación en dicha línea y dedicar sus recursos en aquellas que ofrezcan un rendimiento en el corto o mediano plazo. En consecuencia, enfocar los recursos de Rímac Seguros hacia el mercado de jubilación anticipada no cumple con el criterio de factibilidad, por lo que queda descartada.

7.10. Alineamiento entre objetivos de largo plazo y estrategias

Luego de aplicar los Criterios de Rumelt para la selección de estrategias, es necesario que dichas estrategias se relacionen con los Objetivos de Largo Plazo planteados en el capítulo seis. Ello permitirá no solo establecer los

objetivos de corto plazo, sino también diseñar los indicadores de desempeño, políticas y plantear los requerimientos de las distintas áreas de Rímac Seguros; para lograrlo, se ha empleado como sustento la metodología QFR (Qualitative Factor Rating) para diseñar una matriz que busca relacionar las Estrategias y Objetivos de Largo Plazo otorgándole un puntaje de acuerdo al grado de influencia en la implementación de cada una de las estrategias para el cumplimiento de los Objetivos de Largo Plazo (ver Tabla N° 7.21). Dicho puntaje se ha establecido de la siguiente manera;

- 2 puntos cuando la influencia es muy fuerte
- 1 punto cuando la influencia es débil
- 0 puntos cuando la influencia es nula.

Luego de efectuar la cuantificación del grado de influencia que generan las Estrategias al relacionarlas con cada uno de los Objetivos de Largo Plazo, del mismo modo, se puede determinar cuantitativamente el grado en que una sola Estrategia influencia a todos los Objetivos de Largo Plazo estableciendo una medida relativa sobre un total de 10 puntos que representa la sumatoria horizontal de los puntajes establecidos como “muy fuertes” (2 puntos cada uno). Por ejemplo, en el caso de la Estrategia “Mejorar la cartera de clientes mediante la diversificación de productos ajustados a necesidades específicas”, esta posee un 90% de influencia en el logro de todos los Objetivos de Largo Plazo establecidos.

Del mismo modo, también se pueden determinar los porcentajes en que cada uno de los Objetivos de Largo Plazo son influenciados por la totalidad de las estrategias planteadas a partir de una base que se determina con la

sumatoria vertical de los puntajes calificados como “muy fuertes” (2 puntos cada uno) y que multiplicados por las 14 Estrategias planteadas hasta este momento, se obtienen 28 puntos sobre los cuales se establecen dichos porcentajes.

7.11. Conclusiones

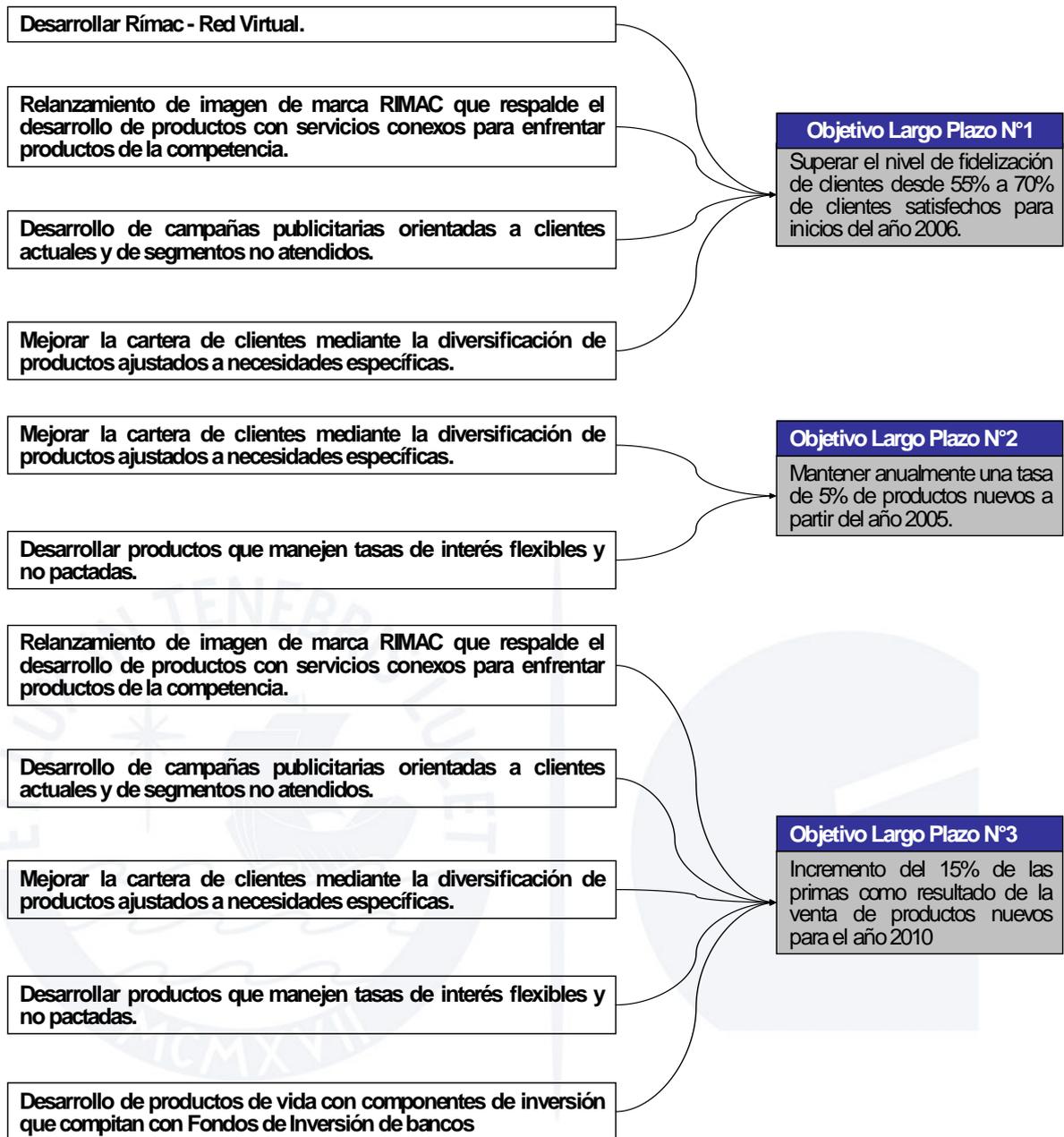
Finalmente, en esta etapa se realizará la depuración de las estrategias de acuerdo a los criterios establecidos para su evaluación. Esto quiere decir que de lo evaluado en la Matriz de Cuantitativa Planeamiento Estratégico y los Criterios de Rumelt para Evaluación de Estrategias, el alineamiento de las estrategias con los Objetivos de Largo Plazo permite del mismo modo evaluar aquellas estrategias que tienen una influencia fuerte en el logro de objetivos de largo plazo descartando aquellas que poseen influencia débil o nula. Luego de realizar la evaluación de las estrategias en el acápite 7.9, estas se relacionan con los objetivos de largo plazo en base a su grado de influencia (influencia fuerte) tal como muestra la Tabla N°7.22 con la finalidad de alinear los Objetivos de Largo Plazo con la etapa de implementación de las estrategias.

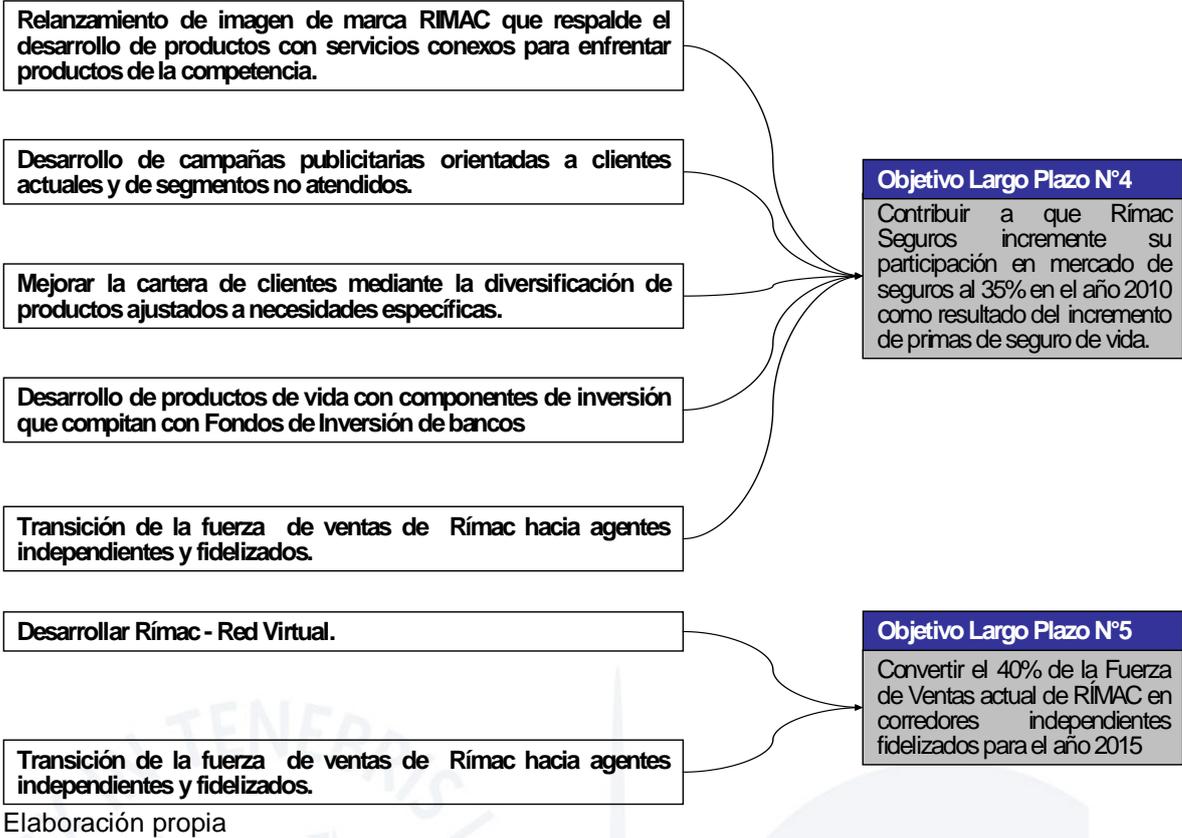
Tabla N° 7.21 Alineamiento de estrategias a Objetivos de largo plazo

	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO					Alineamiento de estrategias
	Superar el nivel de fidelización de clientes desde 55% a 70% de clientes satisfechos en 2 años	Oferta de productos debe contener como mínimo el 20% de productos nuevos en 4 años	Incremento del 15% de las primas de seguros de vida para el año 2010.	Contribuir a que Rímac Seguros incremente su participación en el mercado de seguros al 35% en el año 2010 como resultado del incremento de primas de los seguros de vida.	Convertir el 40% de la Fuerza de Ventas actual de RIMAC en corredores independientes fidelizados para el año 2015.	
Mejorar la cartera de clientes mediante la diversificación de productos ajustados a necesidades específicas.	2	2	2	2	1	90%
Desarrollar rímac - Red Virtual	2	1	1	1	2	70%
Desarrollo del mercado de jubilación anticipada.	0	1	2	2	2	70%
Campañas publicitarias orientadas a clientes actuales y de segmentos no atendidos.	2	0	2	2	1	70%
Relanzamiento de imagen de marca RIMAC que respalde el desarrollo de productos con servicios conexos para enfrentar productos de la competencia.	2	0	2	2	1	70%
Desarrollo de productos de vida y con componentes de inversión que compitan con Fondos de Inversión de bancos.	0	1	2	2	1	60%
Transición de fuerza de ventas de Rímac hacia agentes independientes y fidelizados.	0	1	1	2	2	60%
Desarrollar productos que manejen tasas de interés flexibles y no pactadas.	0	2	2	1	1	60%
Desarrollar productos que no comprometen a las tasas de interés pactadas en el largo plazo.	0	2	2	1	1	60%
Desarrollar las ventas de productos por medio de bancos y empresas comerciales	0	1	2	2	0	50%
Mejorar la oferta de servicios conexos que se incorporan a los productos que ofrece la compañía.	2	1	1	1	0	50%
Adecuar los criterios de selección de riesgos mediante la optimización de los sistemas de evaluación de los clientes	1	1	2	2	1	70%
Alianzas estratégicas con socios extranjeros para ingresar a países de la región (Ecuador, Colombia, Chile, Argentina).	0	0	1	1	0	20%
Realizar un Joint Venture con la Compañía Reaseguradora Münchener de Alemania.	1	1	0	0	0	20%
Cobertura de objetivos	43%	50%	79%	75%	46%	

Elaboración propia

Tabla N°7.22 Aporte de estrategias a los OLP







CAPITULO VIII
IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIAS

En la implementación estratégica debe haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica, es más fácil si los gerentes y empleados entienden el negocio. Sin comprensión ni compromiso la implementación enfrenta grandes problemas, por ello se considera que esta afecta a todos los niveles de la organización, la criticidad de esta etapa radica en que la formulación eficaz de la estrategia, que se define como un proceso intelectual, no garantiza la implementación exitosa de la estrategia, que a diferencia de la formulación es un proceso operativo, que produce finalmente el cambio que busca la formulación y que requiere de la coordinación de muchos individuos siendo esta particular en cada organización “La implementación de la estrategia varía en forma significativa según los tipos y tamaños de empresa”¹¹⁰.

La implementación debe considerar la adecuación de la organización de manera que sea capaz de llevar a cabo la estrategia, incluir la asignación de los recursos necesarios para asegurar el cumplimiento de las actividades críticas para la estrategia, establecer las políticas de apoyo a las estrategias, instituir las mejores prácticas y programas para la mejora continua en la organización y desarrollar los sistemas de soporte que lleven a la empresa el al logro de los resultados.¹¹¹

La implementación tiene como lineamientos el establecimiento de los objetivos de corto plazo, las políticas y la asignación de recursos, Las cuales se basarán en una redefinición que se propone de la misión y la visión

¹¹⁰ DAVID, Fred, op. cit. Pág. 236

¹¹¹ Richard d. Irwin, <http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld045.htm> [En línea] 17/01/2005

8.1. Visión propuesta

“Ser la empresa que mejor conoce a sus clientes y se adapta a sus necesidades de tranquilidad y protección”

8.1.1. Concepto de negocio

”Identificar permanentemente **necesidades de protección y cobertura** en el **mercado asegurador** para las que se desarrollarán las **soluciones financieras y de seguros** que ofrecidas por diversos canales se ofrezcan a nuestros **Cientes en el Perú** y hagan posibles sus logros y realizaciones”. Este concepto de negocio servirá para redefinir y fortalecer a la visión de la empresa.

8.2. Misión propuesta

“Ofrecer bienestar y tranquilidad a nuestros clientes, los peruanos, en el mercado de Seguros de Vida mediante:

Producto rentable e innovador diseñado en base a sus necesidades y al entorno rápidamente cambiante.

Canales de distribución, Plataformas de atención y herramientas tecnológicas diseñadas a su medida.

Trabajo en Equipo, que permita mejorar la calidad de los servicios que brindamos.

Desarrollo de nuestros colaboradores para cada puesto dentro de un óptimo ambiente laboral,

Consolidando el liderazgo en la participación de mercado mediante la administración eficiente del riesgo y la rentabilidad de las inversiones”.

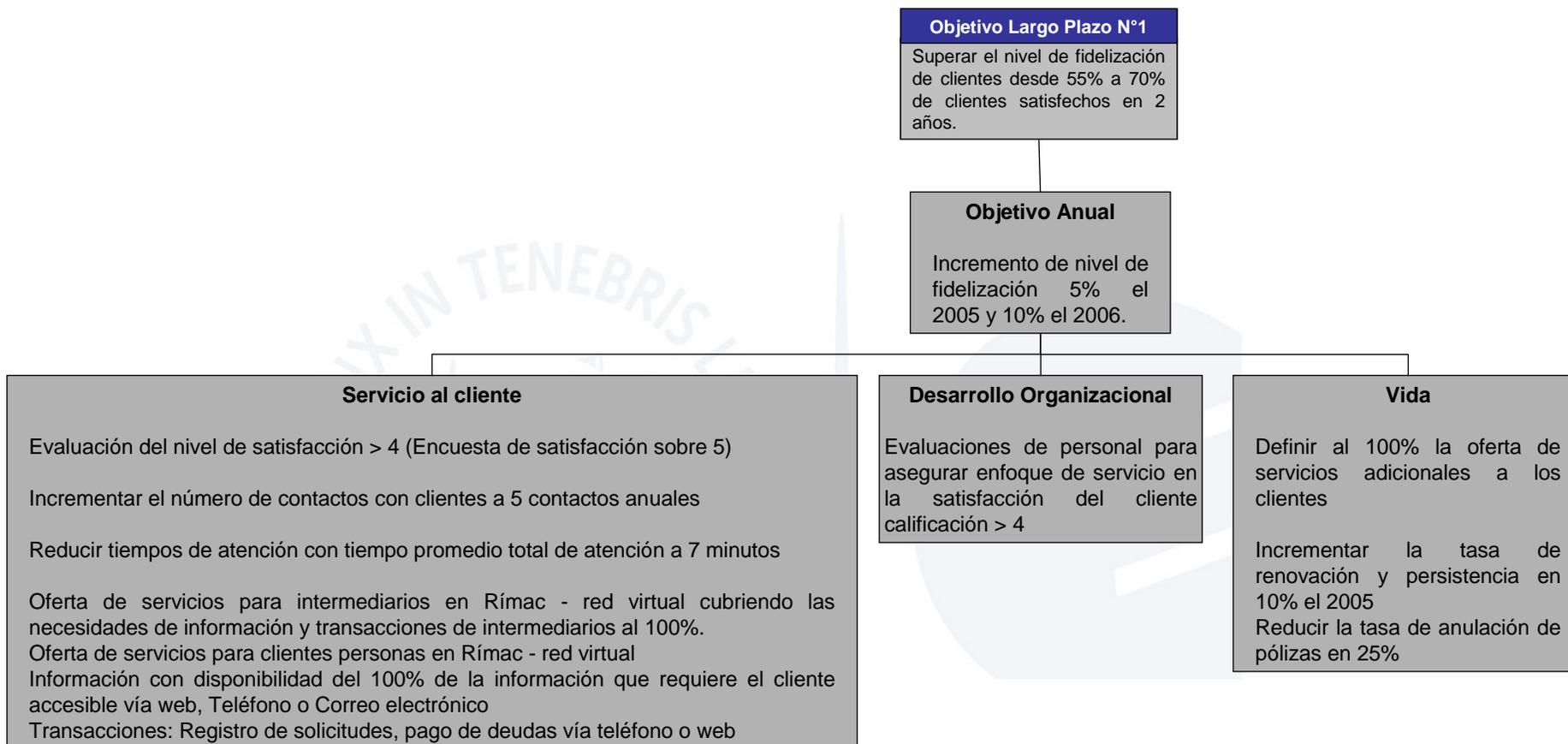
8.3. Objetivos de corto plazo

Como parte del planeamiento estratégico, el establecimiento de los Objetivos de corto plazo sirve como base para definir la asignación de recursos. Al tener un cumplimiento anual con metas cuantificadas permite monitorear el progreso de los objetivos de largo plazo y evaluar la gestión de los gerentes. Además permiten establecer las prioridades en la organización¹¹²



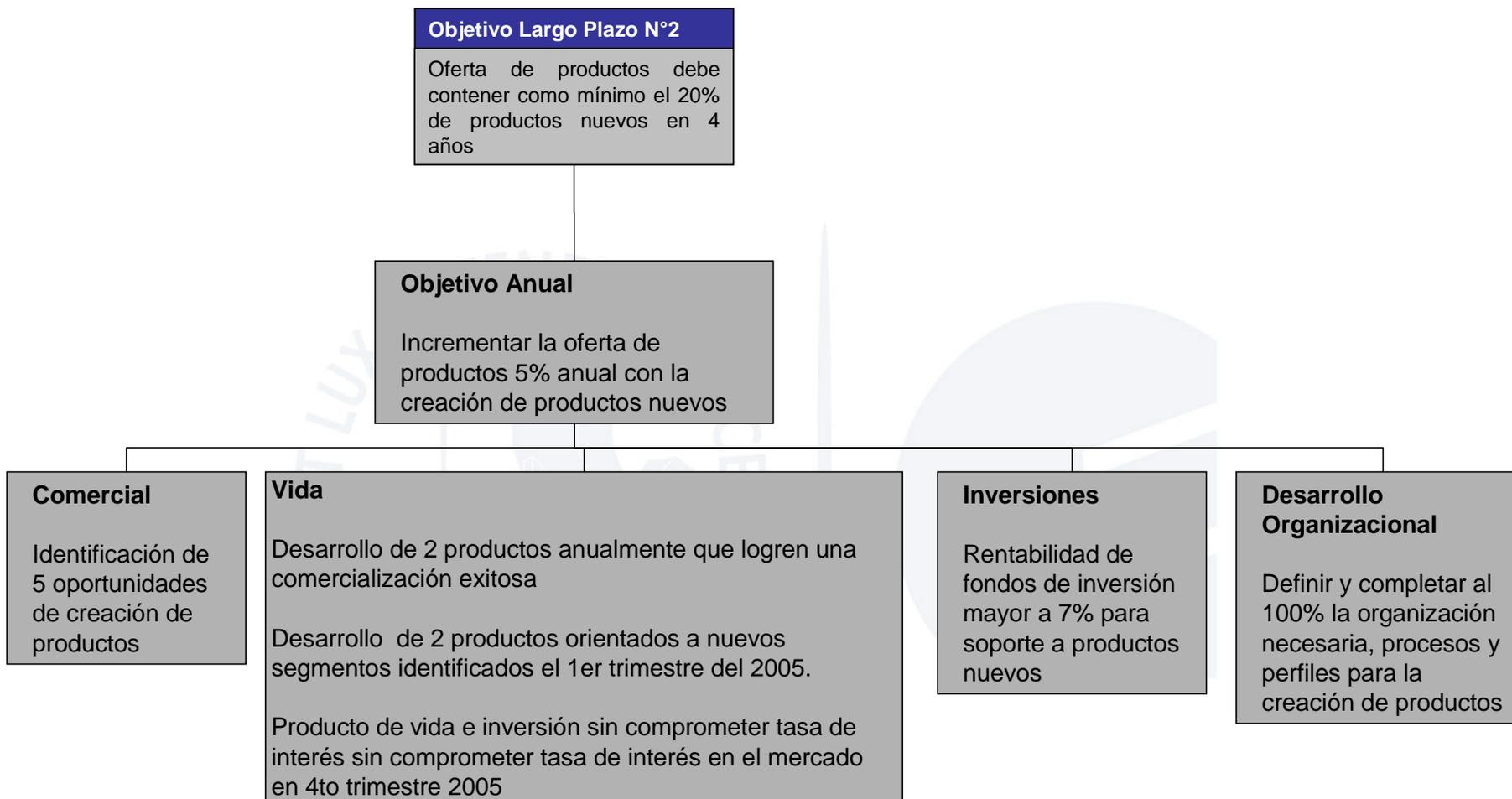
¹¹² DAVID Fred, op. cit. Pág. 238

Figura N° 8.1 Jerarquía de objetivos para OLP 1



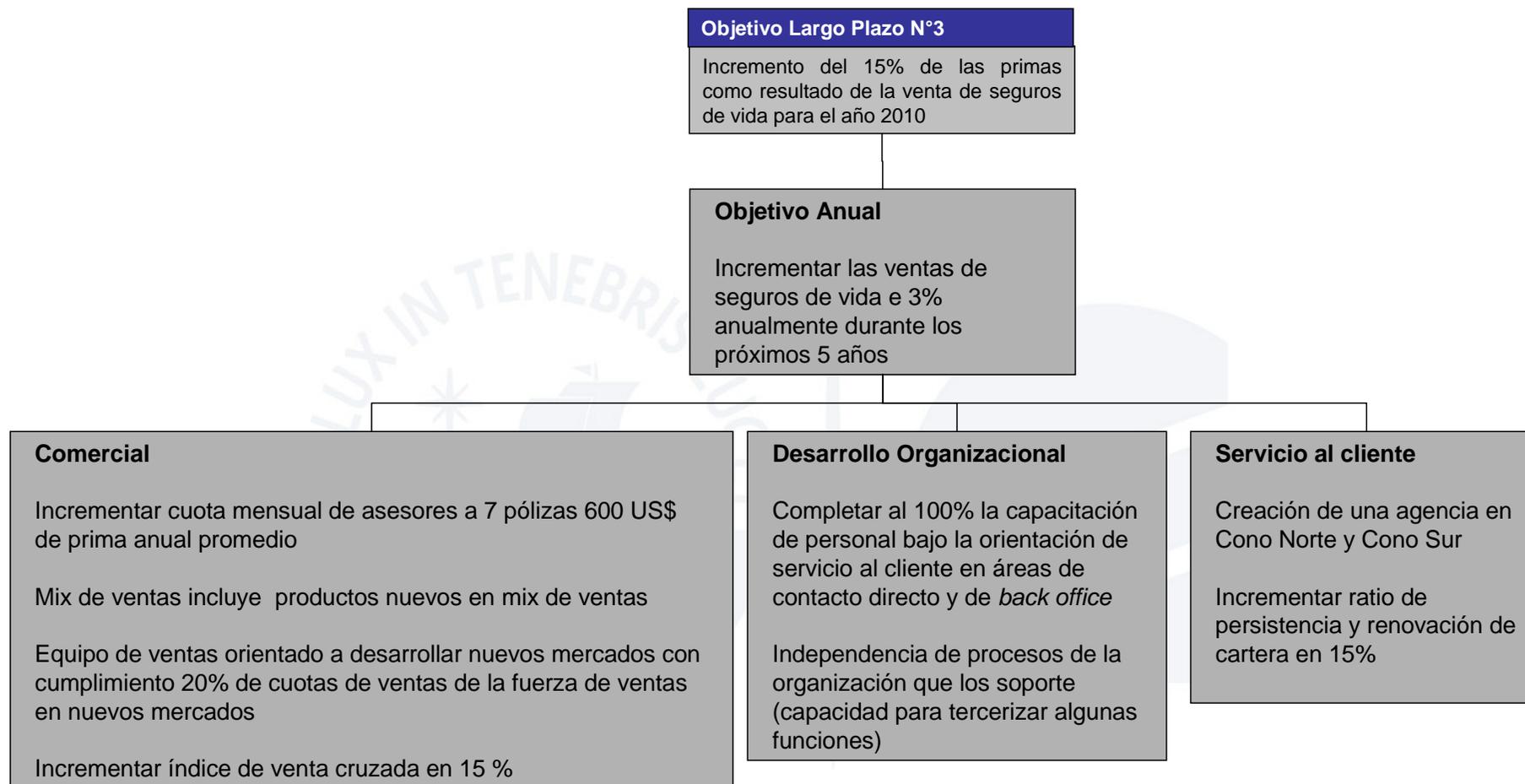
Elaboración propia

Figura N° 8.2 Jerarquía de objetivos para OLP 2



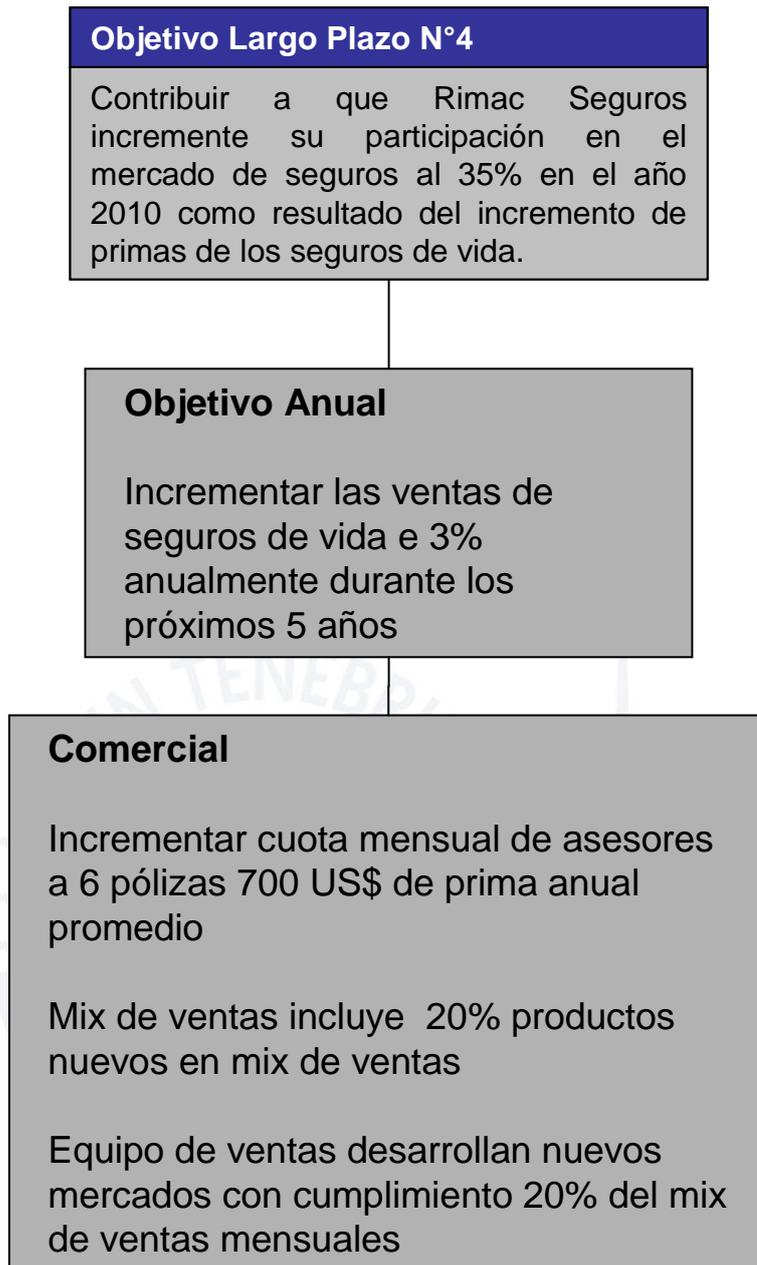
Elaboración propia

Figura N° 8.3 Jerarquía de objetivos para OLP 3



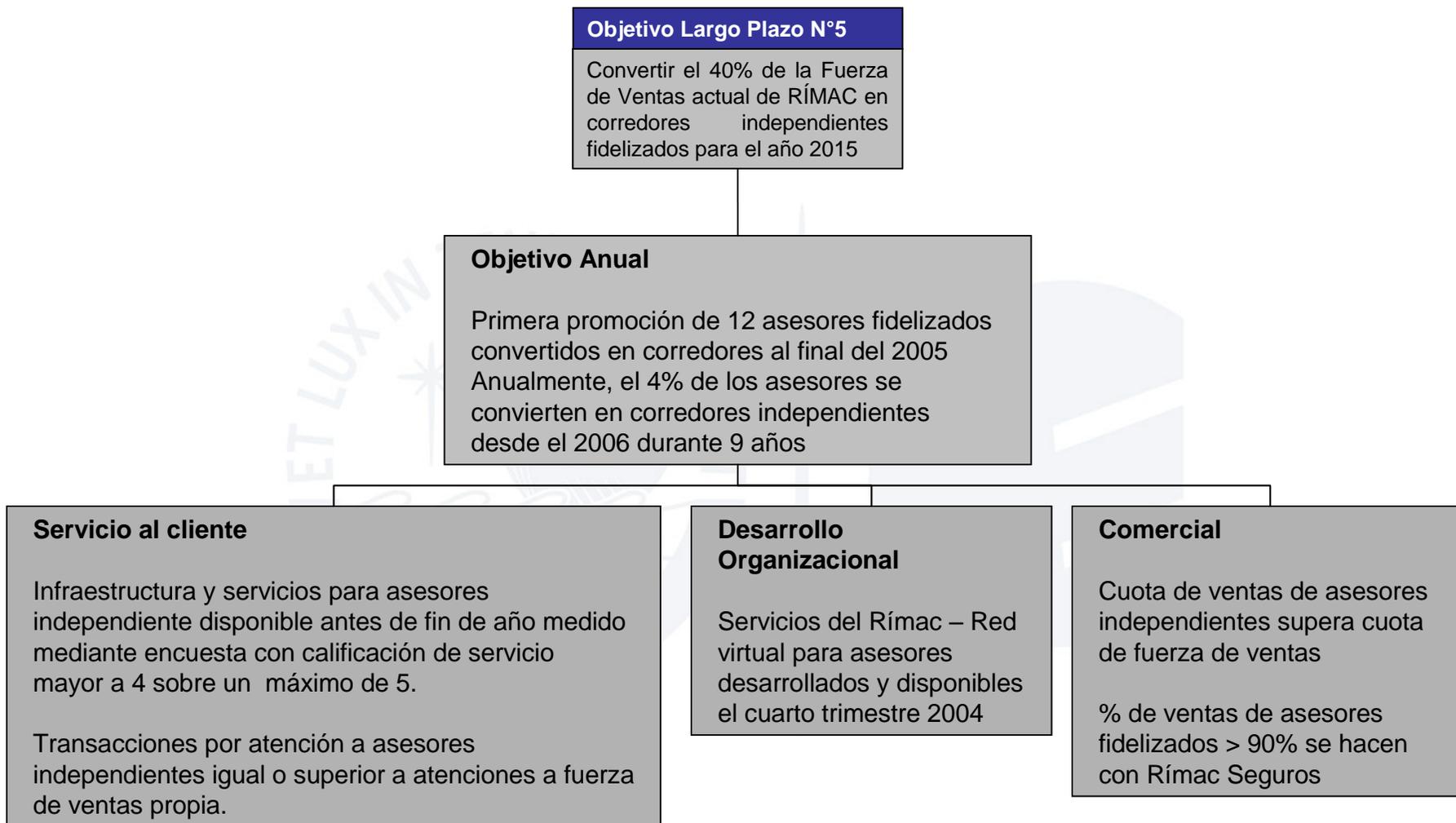
Elaboración propia

Figura N° 8.4 Jerarquía de objetivos para OLP 4



Elaboración propia

Figura N° 8.5 Jerarquía de objetivos para OLP 5



Elaboración propia

8.4. Medidas de desempeño

Para evaluar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo se han planteado medidas de desempeño, que trazan a las áreas clave un camino con metas que se cumplan y que permitan a la organización lograr avances respecto de los objetivos de largo plazo.

En Particular para Rímac Seguros, las áreas clave: Servicio al cliente, comercial, Desarrollo Organizacional, Gerencia de Negocios de VIDA y el área de Inversiones tienen encargos específicos con metas que cumplir para el año 2005, el detalle de estas medidas de desempeño se muestran en la Tabla N° 8.1 y la Tabla N°8.2

Tabla N° 8.1 Establecimiento de medidas de desempeño por áreas 1

Áreas claves	Objetivos	Medida de desempeño	
Servicio al cliente	Elevar nivel de satisfacción	Evaluación del nivel de satisfacción > 4 sobre un máximo de 5	
	Incrementar el número de contactos con clientes	Mínimo 5 contactos al año con clientes a partir del 2005	
	Reducir tiempos de atención de clientes con tiempo promedio	Tiempo total máximo de atención a 7 minutos (espera + atención)	
	Oferta de servicios para intermediarios en Rímac - red virtual cubriendo las necesidades de información y transacciones de intermediarios	Necesidades de información cubiertas al 100%	
	Oferta de servicios para clientes personas en Rímac - red virtual		Disponibilidad del 100% de la información que requiere el cliente accesible vía Web, Teléfono o Correo electrónico
			Transacciones: Registro de solicitudes, pago de deudas vía teléfono o Web
	Incrementar ratio de persistencia y renovación de cartera	+ 15%	
	Creación de agencias en conos		1 agencia en cono norte operativa el 4to trimestre del 2005
			1 Agencia en cono sur operativa el 4to trimestre del 2005
	Infraestructura y servicios para asesores independiente disponible antes de fin de año	Encuesta de satisfacción de asesores independientes con calificación > 4 sobre un máximo de 5	
Transacciones por atención a asesores independientes igual o superior a atenciones a fuerza de ventas propia.	Cantidad de transacciones por asesores independientes > transacciones por fuerza de ventas		

Elaboración propia

Tabla N°8.2 Establecimiento de medidas de desempeño por áreas 2

Áreas claves	Objetivos	Medida de desempeño
Desarrollo organizacional	Evaluaciones de personal para asegurar enfoque de servicio en la satisfacción del cliente	calificación de personal mayor a 4 sobre una base de 5
	Definir y completar la organización necesaria, procesos y perfiles para la creación de productos	Organización definida y completa a fin 2005
	Capacitación de personal en las mejores prácticas de servicio al cliente	100% del personal capacitado
	Independencia de procesos de la organización que los soporte (Emisión, liquidación, recaudación, <i>reaseguro/coaseguro</i> , comisiones)	3 procesos críticos redefinidos e implantados el 2005
	Servicios del Rímac – Red virtual para asesores	100% de los servicios de red virtual disponibles en el 4to trimestre 2005
Unidad de negocio Vida	La oferta de servicios adicionales a los clientes ofrecida a clientes	Definida al 100% el 2005
	Incrementar la tasa de renovación y persistencia	Incremento en 10%
	Reducir la tasa de anulación de pólizas	Reducción en 25% el primer año
	Desarrollo de productos anualmente que logren una comercialización exitosa	2 productos nuevos al año
	Desarrollo de productos orientados a nuevos segmentos identificados el 1er trimestre del 2005.	2 productos nuevos al año
Producto de vida e inversión sin comprometer tasa de interés sin comprometer tasa de interés	Comercializándose a inicio del 4to trimestre 2005	
Inversiones	Rentabilidad de fondos de inversión para soporte a productos nuevos	mayor a 7% anual
Comercial	Incrementar cuota de venta por asesor de fuerza de ventas	6 pólizas de vida individual prima promedio 700 US\$
	Mix de productos incluye productos nuevos	20% de ventas en productos nuevos
	Equipo de ventas orientado a desarrollar nuevos mercados	20% de ventas en nuevos mercados
	Incrementar índice de venta cruzada	Venta cruzada se incrementa en 20%
	Ventas mensuales por asesor independientes mayores a los de fuerza de ventas	# pólizas por asesor > 6 prima promedio 700 US\$
	Nivel de fidelización de asesores	% de ventas de asesores colocadas en Rímac Seguros > 90%
	Identificación de oportunidades de creación de productos	5 oportunidades para creación de productos

Elaboración propia

8.5. Políticas

Las estrategias seleccionadas, así como los objetivos de largo plazo relacionados, estarán sujetos a una serie de políticas que permitirán su implementación exitosa, dichas políticas se refieren a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas

establecidas y que están orientadas a apoyar el esfuerzo de la organización hacia el logro de los objetivos estratégicos.

8.5.1. Políticas de Servicio al cliente

Se ofrecerán talleres y seminarios especiales con la finalidad de incentivar la importancia de lograr la satisfacción de nuestros clientes.

Todas las unidades de negocio se esforzarán en mantener una estrecha vinculación con los clientes que posean para lo cual deberán encontrarse a su plena disposición las 24 horas del día y los 7 días de la semana.

Las unidades de negocio deberán cumplir de inmediato las demandas o requerimientos que efectúen sus clientes en un plazo no mayor a 2 días, debiendo informarle al mismo que se han tomado las medidas pertinentes.

8.5.2. Políticas de Ventas

La fuerza de ventas deberá presentar reportes semanalmente donde se señalen claramente requerimientos específicos de sus respectivas carteras de clientes.

Semanalmente la fuerza de ventas deberá reportar la cantidad de visitas que realizará indicando claramente los nombres de las empresas o personas a las que visitará.

Se realizarán mensualmente talleres orientados a adaptar las estrategias de ventas de la fuerza de ventas a los nuevos productos que se desarrollen.

Se establecerán incentivos consistentes en un porcentaje de 5% del total de ventas a favor del ejecutivo que logre vender mensualmente 10 productos nuevos.

Se ofrecerán talleres y seminarios especiales con la finalidad de incentivar a la Fuerza de Ventas a constituir empresas corredoras de seguros que operarán como socios estratégicos de RIMAC Internacional.

No exceder el porcentaje de 10% anual en la contratación de personal destinado a operar como fuerza de ventas.

8.5.3. Políticas de Desarrollo Comercial

El área de Marketing y Ventas procesará la información relacionada a los requerimientos de los clientes actuales y potenciales, entregando dicha información al área encargada de diseño de productos.

Se conformarán equipos multidisciplinarios para el desarrollo de productos innovadores, los mismos que propondrán dichos productos al área encargada de diseño de productos.

Se establecerán incentivos económicos a aquellos equipos que logren desarrollar el mejor producto de seguro.

8.6. Asignación de recursos para la implementación

Para lograr los objetivos, la empresa debe realizar las siguientes actividades:

- Investigación factores clave apreciados por cliente en la prestación del servicio.
- Dinámicas con el personal para generar conciencia respecto a la importancia de los factores clave en la prestación de servicio.
- Cursos de análisis transaccional para facilitar la comunicación entre áreas para mejorar rendimientos en procesos.

- Contratar el desarrollo de herramientas de software para reducir y asegurar el tiempo de implementación de Rímac – Red virtual, aplicando una metodología que garantice el cumplimiento de los compromisos de avance y la calidad de los entregables.
- Investigación de mercado y medición de la calidad del servicio para mejorar los servicios apreciados por los clientes e implementación de medidas correctiva.
- Elaboración de cuestionarios para que (llenados por los clientes) permitan identificar las causas de anulaciones de pólizas.
- Establecimiento de área de investigación y desarrollo para crear nuevos productos imaginativos. Estos nuevos proyectos deben generar generosas campañas de difusión e implementación. Investigar los riesgos que estamos expuestos en nuestra realidad para implantar nuevos productos.
- Análisis de factores de éxito de cada producto ofrecido, evaluando la sensibilidad de los factores para crear valor en la empresa y generación de simulaciones.

8.7. Aspectos relacionados con organización

El plan de implementación debe considerar la resistencia al cambio, tanto de los individuos con motivaciones como los intereses personales, necesidad de aprender, temor a lo desconocido, desacuerdos con la gerencia entre otros; como de la organización respecto a la limitación de los recursos, la

inercia de la estructura, la cultura, las interacciones en la organización y los costos hundidos¹¹³

8.7.1. Plan de cultura organizacional e identificación del personal

Sobre la declaración de Misión, Visión y Valores, unido al crecimiento que ha tenido la organización, como parte del desarrollo del plan estratégico, deben sentarse las bases para transformar a la organización.

Para la implementación de cada una de las estrategias propuestas para la división de Seguros de Vida es preciso considerar que la organización requiere comprender los acontecimientos que llevaron a reformular dichas estrategias. Ello requiere que la organización existente en Rímac Seguros entienda e intérprete las políticas y valores que una implementación estratégica exitosa, exige.

La compañía vive un proceso de redefinición de cultura organizacional, encontrándose particularmente en la etapa de definición de normas, reglas de juego sobre la base de una filosofía de servicio al cliente.

El enfoque de esta cultura se identifica claramente en los procesos de atención y contacto con el cliente, así como en los procesos de selección de personal nuevo

No se ha eliminado el temor a la anterior cultura Rímac del tipo Fortaleza – Equipo de béisbol, donde las metas son altas y las seguridades son pocas.

La comunicación a la organización se ha hecho mediante mensajes de la Gerencia General pero que son percibidos al interior de la organización

¹¹³ DECKER Phillip J., Organization Change, 1996
http://wwwadmin.cl.uh.edu/bpa/hadm/HADM_5731/ppt_presentations/5orgchg/tsld006.htm

como propuestas del área de marketing, motivo por el cual, en áreas operativas de *back office* el efecto del cambio de cultura es donde menos se nota, pues son áreas con poco o nulo contacto con el público, y las directivas que apoyan el cambio de cultura son percibidas como una moda.

El desarrollo de la “nueva” cultura organizacional de Rímac Seguros, tiene un fuerte enfoque de atención en la adaptación externa y la supervivencia.

Para lograrlo, se requiere una disminución en el nivel de rotación de las gerencias de división, gerencias de área o jefaturas de departamentos, siendo la más crítica la Gerencia de Recursos Humanos, teniendo en cuenta que ella es la principal encargada de determinar los esquemas de desarrollo del personal en Rímac Seguros basados en los valores y políticas planteadas y que necesitan ser comprendidas por el personal.

En ese sentido, para todas las áreas de la división de Seguros de Vida, se proponen los siguientes criterios para desarrollar una cultura organizacional que acepte las estrategias y objetivos planteados en el presente planeamiento estratégico sin que se generen situaciones de conflicto entre grupos:

- Expresar a los miembros de la organización la importancia que ha adquirido la división de Seguros de Vida en el logro de los objetivos de Rímac Seguros a nivel compañía evitando que los intereses personales se antepongan a los intereses de la organización así como el involucrar a los gerentes de áreas con los objetivos planteados.

[En línea] 18/01/2004

- Demostrar que los valores y políticas planteadas en el presente planeamiento estratégico, coadyuvarán a que la división de Seguros de Vida cumpla con el objetivo de crecimiento de la compañía.

8.7.2. Estructura organizacional

La estructura de Rímac Seguros, que actualmente se presenta como una combinación entre la de Divisiones y de Unidades Estratégicas de Negocios, tiende, bajo el esquema *on demand* presentado en el acápite 4.3 Organización *On Demand* para empresas de seguros y bajo la necesidad de aprovechar las áreas especializadas como empresa, pero con un desarrollo fuerte de los medios para la integración de las áreas. Bajo este escenario, una estructura matricial, donde, la base de la integración de procesos y comunicación entre áreas se presenta como un paliativo a los requerimientos de las organizaciones matriciales respecto al mayor costo de la organización por el incremento de las gerencias, así como a las fuentes dobles de comunicación.¹¹⁴

El desarrollo de los proyectos estratégicos, así como el desarrollo permanente de proyectos para el desarrollo de productos y de mercados como parte de la operación de la industria de seguros, es adecuada para poder completarlos y desplegarlos, adicionalmente bajo la definición del concepto de negocio que se elabora a partir de la Figura N° 5.39, que trabaja con las variables producto, cliente, geografía es la que mejor se adapta al tipo de organización matricial¹¹⁵

¹¹⁴ DAVID Fred, Op. cit. Pág. 248

¹¹⁵ DAVID Fred, Op. cit. Pág. 248

8.8. Aspectos relacionados con desarrollo de productos y mercados

Existen varias formas de diferenciarse por estrategias, Nelson Valverde¹¹⁶ propone que pueden identificarse por varias dimensiones como:

- Si la empresa participa en uno o en muchos segmentos.
- Si la empresa participa en base a precio/costo o no.
- Si compite por calidad o rapidez de entrega.

Conjugando estas dimensiones, llega a la conclusión que las empresas pueden identificarse como Visón, León, Mula y Lince, ésta propuesta es adaptada por Vasconcellos¹¹⁷ cambiando el concepto de Mula por Caballo por motivos culturales, véase la Tabla N° 8.3.

Tabla N° 8.3 Enfoque estratégico para la toma de segmentos

	Visón	León	Caballo	Lince
Producto	Sofisticado	Sofisticado	menos sofisticado	menos sofisticado
Marketing	Adaptado al segmento	Adaptado al segmento	Institucional	Menor número de segmentos y modelos que en el caso del León
Imagen	Especialidad / Exclusividad	Líder	Buena compra / conveniente	Buena compra / conveniente
Segmentos	Pocos	Muchos	Muchos	Pocos
Valor añadido	Alto	Alto	Poco - Economías de escala	Poco - Poco servicio Menor margen

Fuente: Vasconcellos Jorge, *Los señores de la guerra, España, 2001, Pág. 121*

8.8.1. Visón

Cuando la empresa compite en uno o pocos segmentos del mercado con productos poco sofisticados/adaptados a un determinado segmento en base a la calidad y la estrategia/servicio (no al precio)¹¹⁸. Rímac Seguros no se dedica a uno ni pocos segmentos de mercado y los productos que ofrece no

¹¹⁶ Vasconcellos Jorge, Op. cit., Pág. 122

¹¹⁷ Vasconcellos Jorge, Op. cit., Pág. 121

¹¹⁸ Vasconcellos Jorge, Op. cit., Pág. 122

son específicos de un segmento, por lo que concluimos que **el enfoque estratégico de segmentación de Rímac Seguros no es de Visión.**

8.8.2. León

Cuando la empresa compite en muchos segmentos del mercado y lo hace con un modelo distinto para cada segmento en base a un alto valor añadido¹¹⁹. Debido a que Rímac Seguros participando en diversos segmentos de mercado, no usa un modelo distinto uno de ellos, podemos concluir que el enfoque estratégico de segmentación de Rímac no es la del León.

8.8.3. Lince

La estrategia de segmentación del lince, se caracteriza porque la empresa compite en uno o pocos segmentos del mercado y lo hace en base al precio o al costo (no a la calidad) con productos poco sofisticados¹²⁰. Rímac Seguros no compite en pocos segmentos y lo hace en base a calidad por su estrategia de segmentación no es la del Lince.

8.8.4. Caballo

La estrategia de segmentación del caballo corresponde a una empresa que compite en bastantes segmentos pero con menos modelos que el número de segmentos servidos y con la imagen de una compra conveniente¹²¹. En base a la revisión de productos y características de comercialización de los productos de vida individual (Tabla N° 5.6), según estas características, la

¹¹⁹ Vasconcellos Jorge, Op. cit., Pág. 125

¹²⁰ Vasconcellos Jorge, Op. cit., Pág. 122

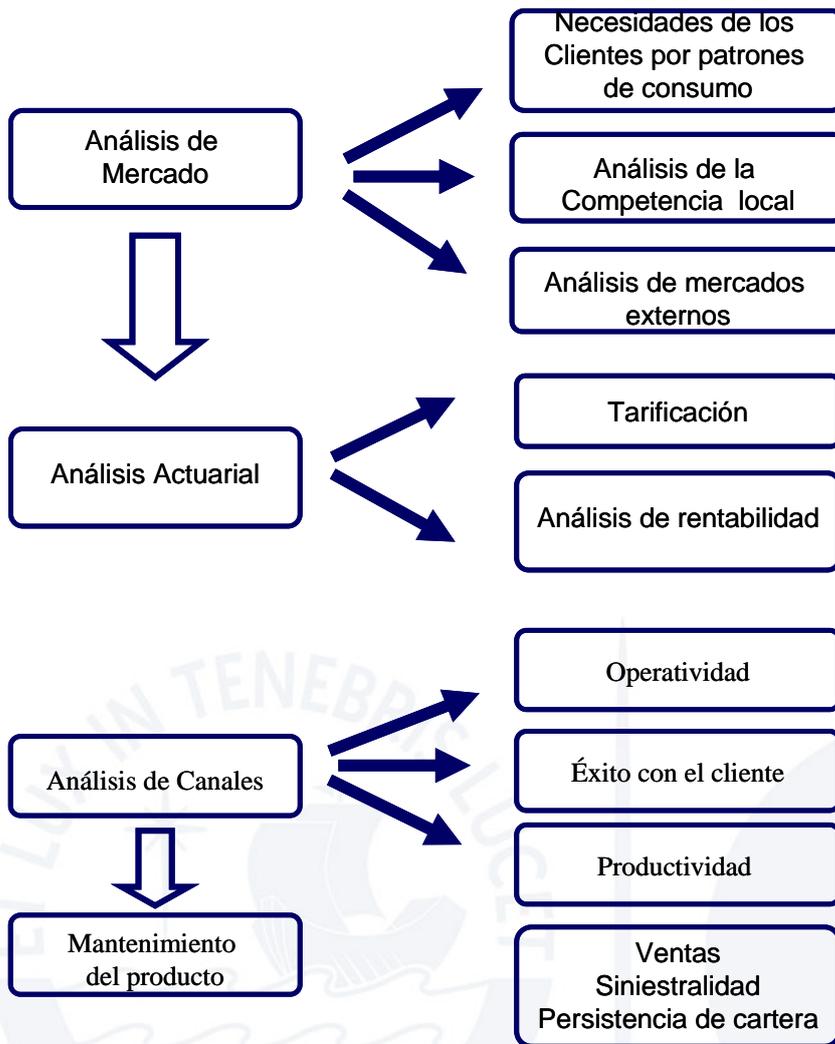
estrategia de segmentación de mercados de Rímac Seguros concuerda plenamente con la categoría del caballo.

La ventaja de ofrecer pocos modelos para enfrentar a cada segmento de mercado se sustenta en la generación de economías de escala que redundan en menores costos directos. Para que la estrategia del caballo sea factible, (atraer a varios tipos de clientes sin sacrificar economías de escala por la diferenciación de modelos) debe desarrollarse la diferenciación, en base a los aspectos accesorios o intangibles y no en base al núcleo intrínseco del producto.



¹²¹ Vasconcellos Jorge, Op. cit., Pág. 126

Figura N° 8.6 Pasos del desarrollo de productos / canales



Fuente: Rímac Seguros, Noviembre 2004

Los modelos que ha desarrollado Rímac Seguros para atender a los diferentes segmentos de clientes se presentan en la Tabla N° 5.6, estos modelos combinan el canal de venta que atiende al segmento y la modalidad de recaudación que se el cliente usará para el pago de sus deudas.

Una vez identificada la estrategia de segmentación, el desarrollo de productos y de mercados se desarrollará en base a los pasos propuestos en la Figura N° 8.6) debido a que los objetivos de corto lo requieren

8.8.5. Desarrollo del mercado

Partiendo de la definición de desarrollo de mercado, la misma que se refiere al incremento de las ventas mejorando los productos y servicios ya existentes o desarrollando nuevos, es evidente que Rímac Seguros debe optar por cualquiera de las dos alternativas. Sin embargo, una de las consideraciones a tomar en cuenta para mejorar los productos y servicios ya existentes, es que estos productos serán mejorados en la medida que así lo requieran.

Tabla N° 8.4 Proyección de la población en Lima - 2005

	1995	2000	2005
Perú	23,531,701	25,661,690	27,803,947
Callao	681,896	773,701	866,034
Lima provincia	6,078,439	7,466,190	8,861,933
Población Lima metropolitana y Callao	6,760,335	8,239,891	9,727,967

Elaboración Propia

Para ello es necesario recoger una de las conclusiones obtenidas de la Matriz del Boston Consulting Group analizada en el capítulo 7 y que establece que en la línea de Vida Individual existen productos que impiden un incremento en las ventas, por lo que se hace necesario que dichos productos sean, en principio, identificados y luego rediseñados de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes.

Con la información de población en Lima y Callao proyectada (Tabla N° 4.8) y con la información de la proyección de la población del Perú para el año 2005 por el INEI Figura N° 4.28 se estima la población de Lima para el año 2005 (Tabla N° 8.4) en 9'727,967 habitantes.

De acuerdo a la muestra a la que se aplicó la encuesta y a la hipótesis 1 que se ha confirmado (ver APENDICE III), existe una demanda potencial del 40% sobre la cual se pueden orientar los esfuerzos de Rímac Seguros para desarrollar el mercado de los seguros de vida individual.

Tabla N° 8.5 Estimación de la demanda potencial

	2005	Fuente
Población económicamente activa 2005	43.16%	INEI
Población total estimada	9'727,967	INEI
Estimación de potenciales compradores	40%	(hipótesis APENDICE III)
Demanda potencial	1,679,430	

Elaboración propia

La población económicamente activa para el año 2005 (Tabla N° 4.4) se calcula en el 43.16% de la población total, con la información anterior, se estima una demanda potencial 1, 679,430 (ver Tabla N° 8.5)

En la Tabla N° 8.6 se ha desarrollado la segmentación de mercado considerando criterios que combinados particularicen una necesidad diferente de cobertura o de condiciones del seguro, estos criterios son los siguientes:

- Si la persona tiene dependientes (cónyuge, o hijos) Tabla N° 4.3
- La población económicamente activa Tabla N° 4.5
- Las zonas geográficas propuestas por Arellano y los grupos de edad de las personas (jóvenes menores a 25 años, adultos menores a 55 años y mayores de 55 años de edad)Tabla N° 4.7
- El tipo de trabajo que tienen Tabla N° 4.8

Tabla N° 8.6 Segmentos de clientes y % de participación en el mercado potencial

Segmentos de clientes		Norte	Sur	Este	Centro	Callao
Soltero	Joven Dependiente	1.07%	1.40%	0.76%	1.12%	0.91%
	Joven Independiente	0.24%	0.16%	0.20%	0.18%	0.09%

	Adulto	Dependiente	5.62%	7.11%	4.43%	6.07%	5.31%
		Independiente	1.24%	0.82%	1.14%	0.98%	0.54%
	Mayor	Dependiente	0.26%	0.25%	0.15%	0.41%	0.21%
		Independiente	0.06%	0.03%	0.04%	0.07%	0.02%
Con compromiso sin hijos	Joven	Dependiente	0.51%	0.67%	0.36%	0.53%	0.43%
		Independiente	0.11%	0.08%	0.09%	0.09%	0.04%
	Adulto	Dependiente	2.68%	3.39%	2.11%	2.90%	2.53%
		Independiente	0.59%	0.39%	0.54%	0.47%	0.26%
	Mayor	Dependiente	0.12%	0.12%	0.07%	0.19%	0.10%
		Independiente	0.03%	0.01%	0.02%	0.03%	0.01%
Con compromiso con hijos	Joven	Dependiente	0.91%	1.40%	0.76%	1.12%	0.91%
		Independiente	0.20%	0.16%	0.20%	0.18%	0.09%
	Adulto	Dependiente	4.79%	7.11%	4.43%	6.07%	5.31%
		Independiente	1.06%	0.82%	1.14%	0.98%	0.54%
	Mayor	Dependiente	0.22%	0.25%	0.15%	0.41%	0.21%
		Independiente	0.05%	0.03%	0.04%	0.07%	0.02%
Segmentos	Grande	Mediano	Pequeño				
	>=1.00%	>=0.50	>=0.00%				

Elaboración propia

La segmentación de mercado que se presenta en la Tabla N° 8.6 permite confirmar que en la zona norte y este de Lima se encuentran grupos de clientes potenciales no considerados en la clasificación tradicional de clientes de las empresas de seguros, estos segmentos son los de trabajadores independientes, adultos tanto solteros como con hijos.

8.8.6. Desarrollo del Producto

Por otro lado, la existencia de un segmento de la población importante que no es atendido, como es el caso de los **trabajadores independientes**, ofrece la oportunidad de incrementar las ventas en base al desarrollo de nuevos productos de Seguros de Vida, específicamente los Seguros de Vida Individual. Dicho segmento se encuentra localizado en las zonas Norte y Sur de Lima Metropolitana, en donde el sector Norte posee el mayor potencial determinado por el interés en la adquisición de seguros de este tipo.

Asimismo, dicho segmento posee una serie de expectativas tales como; el deseo que los productos se adecuen a sus necesidades, el obtener beneficios adicionales, el contratar a una compañía de seguros importante, el obtener un buen servicio a buenos precios y que la atención se caracterice por su rapidez, necesidades que si se logran satisfacer, podrían incrementar las ventas y al mismo tiempo fidelizar a dichos clientes al percibir que Rímac Seguros satisface sus necesidades específicas.

Los tipos de productos que se desarrollarán deben contemplar los canales de venta y recaudación así como las modalidades de oferta de productos en el cuadro presentados Tabla N° 5.6.

8.9. Aspectos Financieros

En la implementación del plan estratégico se han considerado los costos en los que se va a incurrir y beneficios que generará el cumplimiento de los objetivos anuales.

Costos y Precios

La característica que presentan los productos de vida, es que los precios con los que se ofrecen son eminentemente técnicos, por lo cual, las tarifas se calcularán en base a los criterios indicados en el acápite 5.1.2.

Los seguros de vida con inversión, desde el momento de la suscripción deben formar un fondo de reserva para cubrir la eventualidad además de tener un componente de ahorro financiero, está expuesto a la variación en inflación, tasa de rendimiento, nivel de impuestos, decisiones políticas sobre los montos de reserva que se deben guardar. Para cubrir estos riesgos se

realizan análisis actuariales de acuerdo su nivel de consumo e ingresos de cada cliente, Cualquier empresa brinda bienestar a sus clientes bajo cierto nivel de rentabilidad, para cubrir estos riesgos podemos clasificarlos como fijos y variables. Se trata de bajar los costos fijos ajustando los variables brindar el mayor beneficio posible al cliente a precios razonables.

8.9.1. Presupuesto para la implementación de la propuesta de valor

Se han estimado montos de inversión respecto a la experiencia anterior de proyectos similares en Rímac Seguros, para la ejecución del plan estratégico, estos valores se presentan en y se dividen en 2 categorías, los desembolsos anuales y los únicos, estos valores serán utilizados en la evaluación de la generación de valor acápite 8.10.

Tabla N° 8.7 Estimación de costos para implementación

Investigación factores clave apreciados por cliente en la prestación del servicio de seguros así como adicionales	Inversión (S/.)	Desembolso anual 1 (S/.)	Desembolso anual 2 (S/.)	Desembolso anual 3 (S/.)
Realización de Encuesta a los clientes en punto de venta	-	34,300	34,300	34,300
Cientes incógnitos durante todo el año	-	25,700	25,700	25,700
Capacitación del personal de Atención al Cliente y de la Fuerza de Ventas	-	77,150	77,150	77,150
Charlas para concientizar del personal hacia factores de prestación de servicio				
Contratación de una empresa consultora especializada en aspectos de servicio al cliente	-	208,700	208,700	208,700
Cursos de análisis transaccional para facilitar la comunicación entre áreas para mejorar rendimientos en procesos				
Contratación de especialistas en diseño de procesos	70,200	-	-	-
Alquiler de local para conferencias	-	17,150	17,150	17,150
Reuniones posteriores de comités de trabajo para la elaboración y diseño de procesos	-	3,400	3,400	3,400
Contratación de desarrolladores externos de software para cortar el tiempo de implementación del portal Rímac, estableciendo criterios claros de control de avances				
Contratación de Jefe de Proyecto por 10 meses	51,450	-	-	-
Contratación de 5 especialistas en desarrollo de software por 8 meses	178,350	-	-	-
Infraestructura requerida para el desarrollo de software (equipos, licencias, etc.)	600,000	200,000	200,000	200,000
Elaboración de cuestionarios en el área de anulaciones que sea llenado por los clientes para determinar las causas de anulaciones				
Confección de cuestionarios	-	1,700	1,700	1,700
Inversión en mejoras que eviten las anulaciones (capacitación, renovación de personal, etc.)	-	25,550	25,550	25,550
Establecimiento de área de investigación y desarrollo para crear nuevos productos imaginativos que incluyan campañas de difusión				
Contratación para adecuación de la organización	-	68,480	68,480	68,480
Capacitación en conducción de proyectos multidisciplinarios	100,000	-	-	-
Infraestructura para nuevas agencias				
Inversión en nuevas agencias	-	308,200	308,200	308,200
desarrollo de campañas publicitarias	-	464,500	464,500	464,500
Contratación de especialistas marketing y publicidad	-	42,875	42,875	42,875
Contingencias	-	22,295	22,295	22,295
TOTAL	1,000,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000

Elaboración propia

8.10. Evaluación de la generación de valor

El beneficio contable y el crecimiento de la cifra de negocios tradicionalmente usados para establecer los objetivos de seguros encuentran serias observaciones porque no implican creación de valor¹²². En cambio aplicaremos los conceptos de flujo de caja del asegurador de vida (que considera el seguro de vida como si de un proyecto a largo plazo, utiliza las herramientas típicas de la evaluación de Proyectos, no está exenta de dificultades debido a las peculiaridades que presenta). Considerando hipótesis técnicas y económicas como primas, tasa de mortalidad, tasa de supervivencia, rescate, comisiones, gastos de administración, valor intrínseco mediante el valor actual neto Tabla N° 8.8. La determinación del flujo de caja deberá tener en cuenta los ingresos financieros y por primas del ejercicio, de los que se deducirán los pagos por siniestros, rescates y vencimientos. Además, se le aplicarán los gastos de gestión en varios periodos. Una vez realizada la proyección del flujo de caja disponible, conocida habitualmente como prueba de rentabilidad o *profit testing*, ésta podrá utilizarse para comprobar si los productos, con una determinada prima, contribuyen suficientemente a generar valor para la empresa; en el caso contrario, se procederá a revisar su precio o sus características (técnicas o económicas). Si, una vez analizada la competencia, observamos

¹²² Otero Gonzáles Luis, Fernández López Sara, Rodríguez Sandiás Alfonso, La orientación de la actividad aseguradora de vida hacia la creación de valor, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Revista Gallega de Economía, vol. 12, núm. 2 (2003), Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Santiago de Compostela, Págs 1 - 21.

que no es recomendable incrementar las primas, se modificarán sus prestaciones.

Tabla N° 8.8 Parámetros utilizados para evaluar la generación de valor

	Sin aplicar propuesta de valor	Aplicando propuesta de valor
Ingresos financieros	10.92%	10.92%
Crecimiento anual por estrategias	0.00%	2.54%
Crecimiento acumulado al 2010	0.00%	32.00%
Participación en el mercado	16.74%	16.74%
Mortalidad	0.20%	0.20%
Sobrevivencia	7.00%	7.00%
Rescates	3.00%	3.00%
Gastos de Administración	16.68%	16.68%
Comisiones 1er año	35.00%	35.00%
Comisiones 2do año	3%	3.00%
Reservas / provisiones	53.00%	53.00%
Impuestos	30.00%	30.00%
Rentabilidad Rímac	18.00%	18.00%
tasa de interés	11.00%	11.00%

Elaboración propia

Tabla N° 8.9 Flujos para la determinación del valor sin plan estratégico

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Crecimiento del mercado	197,107	224,702	256,160	292,023	332,906	379,513	432,644
Mantenimiento nivel de rentas	32,986	37,604	42,869	48,870	55,712	63,512	72,403
Por suma de estrategias	-	-	-	-	-	-	-
Ingresos							
Primas	32,986	37,604	42,869	48,870	55,712	63,512	72,403
Venta nueva	5,520	4,618	5,265	6,002	6,842	7,800	8,892
Venta antigua	27,466	32,986	37,604	42,869	48,870	55,712	63,512
Ingresos Financieros	3,602	4,106	4,681	5,337	6,084	6,935	7,906
Total ingresos	36,588	41,710	47,550	54,207	61,796	70,447	80,310
Pagos							
Mortalidad	66	75	86	98	111	127	145
Supervivencia	2,309	2,632	3,001	3,421	3,900	4,446	5,068
Rescates	824	990	1,128	1,286	1,466	1,671	1,905
Gastos de administración y operación	5,502	6,272	7,150	8,152	9,293	10,594	12,077
Comisiones	2,756	2,606	2,971	3,387	3,861	4,401	5,017
implantación estrategia					-	-	-
Total egresos	11,457	12,575	14,336	16,343	18,631	21,239	24,213
Beneficios antes de Impuestos	25,131	29,135	33,214	37,864	43,165	49,208	56,097
Variación de provisiones	17,483	19,930	22,720	25,901	29,527	33,661	38,374
Impuestos	2,295	2,761	3,148	3,589	4,091	4,664	5,317
Beneficios después de impuestos	5,354	6,443	7,346	8,374	9,546	10,883	12,406
Margen de solvencia							
Amortización							
Flujo de caja Libre		6,443	7,346	8,374	9,546	10,883	12,406

Elaboración propia

Tabla N° 8.10 Flujos para la determinación del valor con aplicación de plan estratégico

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Crecimiento del mercado	197,107	224,702	256,160	292,023	332,906	379,513	432,644
Mantenimiento de participación	32,986	37,604	42,869	48,870	55,712	63,512	72,403
Por suma de estrategias	-	5,717	6,517	7,430	8,470	9,655	11,007
Ingresos							
Primas	32,986	43,321	49,386	56,300	64,182	73,167	83,410
Venta nueva	5,520	10,335	6,065	6,914	7,882	8,985	10,243
Venta antigua	27,466	32,986	43,321	49,386	56,300	64,182	73,167
Ingresos Financieros	3,602	4,731	5,393	6,148	7,009	7,990	9,108
Total ingresos	36,588	48,051	54,779	62,448	71,190	81,157	92,519
Pagos							
Mortalidad	66	87	99	113	128	146	167
Supervivencia	2,309	3,032	3,457	3,941	4,493	5,122	5,839
Rescates	824	990	1,300	1,482	1,689	1,925	2,195
Gastos de administración y operación	5,502	7,226	8,238	9,391	10,705	12,204	13,913
Comisiones	2,756	4,607	3,422	3,901	4,448	5,070	5,780
implementación estrategia		2,500	1,500	1,500	-	-	-
Total egresos	11,457	18,441	18,015	20,327	21,463	24,468	27,894
Beneficios antes de Impuestos	25,131	29,610	36,763	42,120	49,727	56,689	64,625
Variación de provisiones	17,483	22,960	26,174	29,839	34,016	38,779	44,207
Impuestos	2,295	1,995	3,177	3,684	4,713	5,373	6,125
Beneficios después de impuestos	5,354	4,655	7,412	8,597	10,998	12,537	14,292
Margen de solvencia							
Amortización							
Flujo de caja Libre		4,655	7,412	8,597	10,998	12,537	14,292

Para la determinación de valor, para valorizar los flujos se aplica promedio ponderado del costo de capital¹²³ que se presenta en la Tabla N° 8.11

Tabla N° 8.11 Costo promedio ponderado del costo de capital

	Tasa	Monto	Estructura Cto / Pat	Valor ponderado	Costo de capital menos escudo
Patrimonio	18%	341,284.42	37.5%	6.7%	6.74%
Deuda	7%	569,911.50	62.5%	4.4%	4.38%
		911,195.92			11.12%

Elaboración propia

En los escenarios en la Tabla N° 8.9, Tabla N° 8.10 y el cálculo de valor que se muestra en la Tabla N° 8.12 queda claro que si se implantara la propuesta de valor y se alcanzan los objetivos de largo plazo, se generaría un incremento en el valor de la empresa en 14.30%.

Tabla N° 8.12 Generación de valor

	Sin aplicar propuesta de valor	Aplicando propuesta de valor
FCL a Valor actual	37,126	38,663
Valor de perpetuidad	111,567	128,529
Costo de la deuda	19,317	19,317
	Nuevos Soles	Nuevos Soles
Valor de la empresa	148,693	167,192
Valor para el accionista	129,376	147,875

Elaboración propia

El análisis de los manejadores de valor se muestra en la Tabla N° 8.13, los manejadores de valor claves son el resultado de la implementación de la estrategia y el nivel de los gastos de administración, en segundo lugar se presenta el nivel de pago de siniestros por sobrevivencia, que se mantendrá

¹²³ Value Based Management, http://www.valuebasedmanagement.net/methods_wacc.html [en línea] 05/02/2004

bajo control con las políticas de suscripción acordes a las características de los clientes.

Tabla N° 8.13 Sensibilidad y Manejabilidad de los manejadores de valor





CAPITULO IX
REVISIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS
ESTRATEGIAS

Una vez que haya trabajado los detalles de su plan el siguiente paso es determinar si trabajará y su impacto a menudo puede encontrar que un plan puede tener efectos inesperados, ya sean positivos o negativos.

Puede también encontrar cuando costea el plan y lo compara con los beneficios logrados, que el plan simplemente no vale la pena llevarlo a cabo. Esto puede ser frustrante después de arduo trabajo de un plan detallado, sin embargo, es mucho mejor encontrarlo ahora que ha invertido tiempo, recursos y personal en el éxito del plan. La evaluación de plan le da la oportunidad de, ya sea investigar opciones, las cuales pueden ser más exitosas, o aceptar que no es necesario o que deba llevarse a cabo.¹²⁴

9.1. Naturaleza de la evaluación de las estrategias

La evaluación de las estrategias se convierte en una etapa crítica del plan estratégico, pues en base a esta que se genera la retroalimentación adecuada y oportuna para que las decisiones se tomen y que los objetivos establecidos se logren. La evaluación tiene como base tres puntos principales

- Examen de las bases subyacentes de la estrategia
- Comparación de resultados
- Toma de medidas correctivas para garantizar que el rendimiento concuerde con los planes¹²⁵

¹²⁴ MINDTOOLS, <http://www.mindtools.com/plevplan.html> [En línea] 16/01/2005

¹²⁵ DAVID Fred, Op. cit. Pág. 300

9.2. Plan de evaluación.

Existen diversas técnicas para realizar la evaluación del plan, a continuación se presentan algunas de ellas que serán utilizadas:

9.2.1. Análisis de costo beneficio

Esta es probablemente la manera más sencilla de evaluar un plan. Analizar los costos involucrados con cada actividad del plan. Simplemente sume estos costos y compárelos con los beneficios.

Una vez que ha realizado el análisis de costo beneficio, usted puede encontrar útil mezclar información financiera con aspectos intangibles o no financieros de la decisión. Una manera efectiva de hacerlo es con el análisis PMI. Es una manera avanzada de sopesar los puntos a favor y en contra, puntos positivos de una columna, en otra los puntos negativos y en una tercera, las implicancias indirectas interesantes. Cada punto puede ser calificado un valor positivo o negativo.¹²⁶

Análisis Campo de Fuerza. (Force Field Analysis)

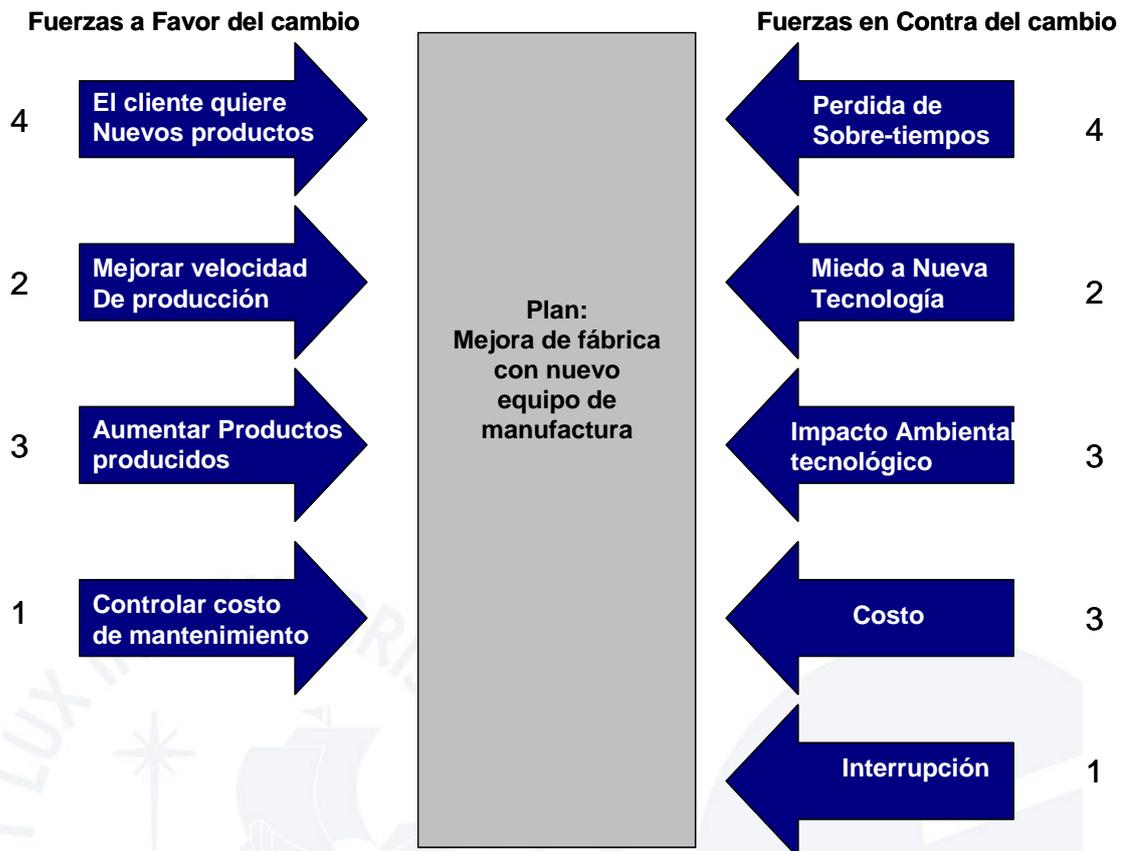
Esta herramienta, cuyo esquema se presenta en la Figura N° 9.1 permite analizar aquellas fuerzas que actúan a favor y en contra de la implementación de un plan y de esta manera, realizar ajustes para que el mismo sea exitoso¹²⁷ considerando dos alternativas para su viabilidad:

- Reducir el poder de las fuerzas que se oponen al plan
- Incrementar las fuerzas que impulsan el plan

¹²⁶ DAVID Fred, Op. cit. Pág. 300

¹²⁷ DAVID Fred, Op. cit. Pág. 300

Figura N° 9.1 Ejemplo del análisis de campo de fuerza para la mejora de fábrica con nuevo equipo de manufactura



Fuente: MINDTOOLS, <http://www.mindtools.com/plevplan.html> [En línea] 16/01/2005

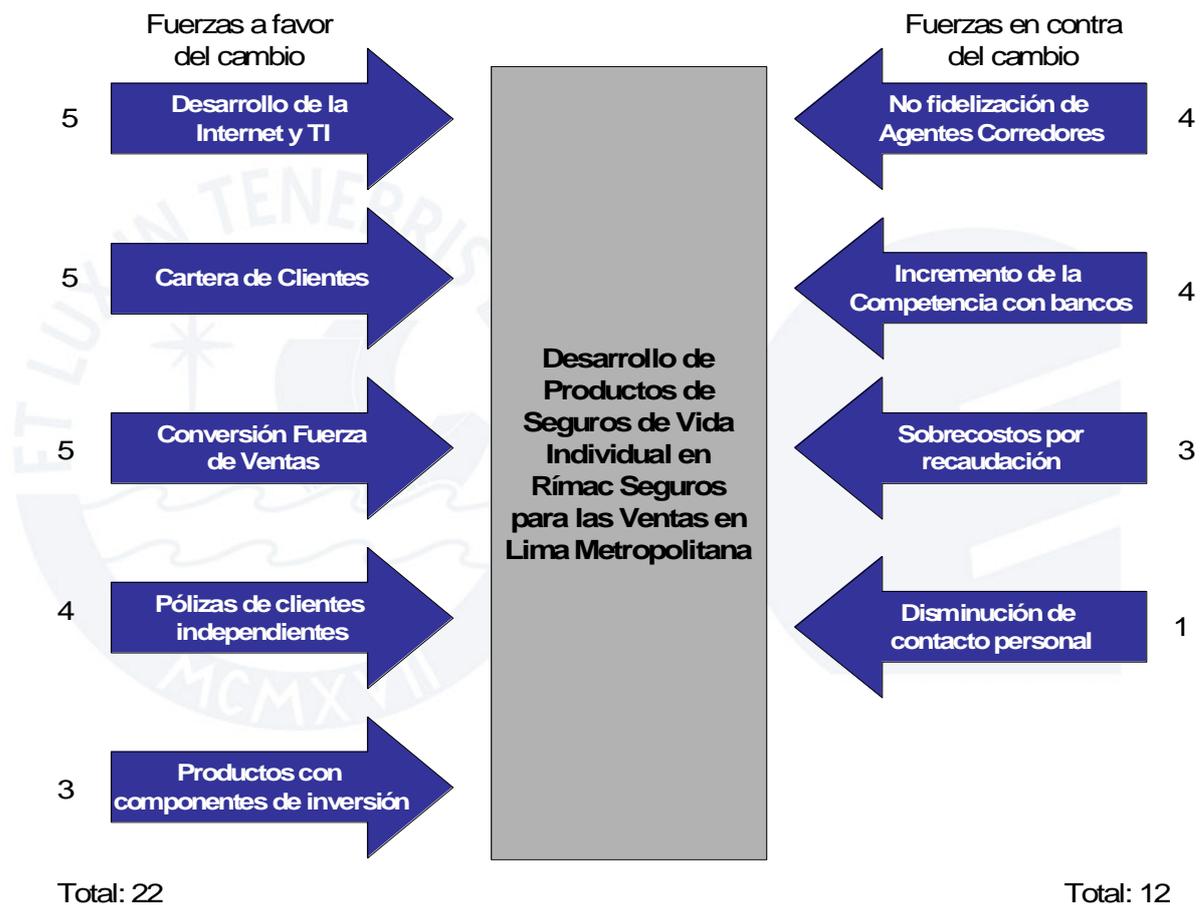
Los puntajes observados en la Figura N° 9.1 corresponden al grado de intensidad de las fuerzas que se oponen o impulsan el plan, siendo el puntaje de 1 asignado a aquellas fuerzas cuya intensidad es menor y un puntaje de 5, para aquellas de mayor intensidad. Luego de asignar dichos puntajes, se obtienen las sumatorias para las fuerzas que impulsan el plan así como para aquellas que se oponen, de cuya comparación, se determinará la viabilidad o no de dicho plan.

En el caso que se determine la no viabilidad como resultado de una sumatoria mayor de fuerzas que se oponen frente a las que impulsan el plan,

se deberán determinar las acciones para reducir las fuerzas en oposición así como fortalecer las fuerzas que impulsan el plan.

Para el caso de Rímac Seguros, la Figura N° 9.2 presenta las fuerzas que se oponen y que impulsan el desarrollo de productos de Seguros de Vida Individual para las ventas en Lima Metropolitana, cuyo análisis se efectuará en el presente acápite.

Figura N° 9.2 Análisis de campo de fuerza para la División de Seguros de Vida de Rímac Seguros



Elaboración propia

Fuerzas a favor del cambio

El **desarrollo de la internet y tecnologías de la información** permiten plantear a Rímac Red Virtual, como una de las estrategias destinadas al

desarrollo de mercados planteada en el capítulo 7 del presente Planeamiento Estratégico. En ese sentido, el puntaje otorgado de 5, expresa su relación directa con la satisfacción de los factores clave de éxito identificados en la encuesta del APENDICE III .

La mejora de la **cartera de clientes** permite disminuir los niveles de siniestralidad, logrando en consecuencia, un incremento en los beneficios de la División de Seguros de Vida de Rímac Seguros. Por ello, el puntaje otorgado es de 5.

La **conversión de la Fuerza de Ventas** en Agentes Corredores de Seguros independientes y fidelizados permite comercializar productos nuevos que desarrolle Rímac Seguros dirigidos a consumidores que no poseen mayor conocimiento sobre los productos de Vida en general, considerando que el Core Business de los Agentes Corredores es la comercialización de productos. El hecho que sea independiente genera un mayor acercamiento al cliente porque genera en este un sentimiento de confianza al establecer un contacto más directo. En consecuencia, se asigna un puntaje de 5.

Al desarrollar el mercado de Seguros de Vida con del desarrollo de nuevos productos individuales, la suscripción de **pólizas de clientes independientes** contribuyen a que se generen mayores ingresos en la División de Rímac Seguros. Sin embargo, no se le asigna el mayor puntaje de 5 debido a que, al tratarse de un nuevo mercado, existe la incertidumbre de lograr tales ingresos, por lo que se le asigna un puntaje de 4.

Los **productos con componentes de inversión** que se puedan desarrollar, buscan en el consumidor independiente un motivo para que estos puedan

ser adquiridos teniendo en cuenta que las motivaciones relativas a seguridad, no son la base para su decisión de contratar un Seguro de Vida. Al respecto, dichos productos, al ofrecer mejores rendimientos con respecto a los productos que ofrecen los bancos, contribuyen a facilitar su comercialización. Sin embargo, además de existir una importante oferta de productos con componentes de inversión por parte de los bancos y otras compañías de seguros, el componente de inversión no es la única característica que posee un producto de Vida, pues también existen servicios conexos a dichos productos, los mismos que se buscarán mejorar de acuerdo a lo planteado en el capítulo 7 del presente Planeamiento Estratégico. En consecuencia, el puntaje asignado es de 3.

Fuerzas en contra del cambio

La **no fidelización de Agentes Corredores de Seguros**, representa una fuerza en contra significativa, porque dichos agentes pueden comercializar productos de otras compañías de la competencia, afectando de ésta manera, los resultados esperados de la División de Seguros de Vida de Rímac Seguros por la comercialización de nuevos productos. En consecuencia, el puntaje asignado es de 4.

El **incremento de la competencia con bancos**, como resultado de la comercialización de productos con componentes de inversión, representa una fuerza que se opone debido a que los bancos pueden responder con productos similares a los que ofrecen las compañías de seguros. En consecuencia, el puntaje asignado es de 4.

Los **sobrecostos por recaudación** que puede generar la comercialización de productos para independientes son significativos porque bajan, o incluso, pueden quitar la rentabilidad del producto. Por lo tanto, el puntaje asignado es de 3.

La **disminución del contacto personal** como efecto del desarrollo de Rímac Red Virtual puede ser considerada como una fuerza en oposición. Sin embargo, Rímac Red Virtual incorporará características propias del trato personalizado para los Agentes Corredores, Clientes y los trabajadores de Rímac Seguros, no obstante la posibilidad que ciertas consultas puedan realizarse directamente en la plataforma de atención.

En conclusión, el esquema presentado en la Figura N° 9.2, determina que el desarrollo de productos de Seguros de Vida Individual en Rímac Seguros para las ventas en Lima Metropolitana, es viable. Sin embargo existen ciertas fuerzas que se oponen a dicho plan, por lo que se recomiendan las siguientes acciones orientadas a disminuirlas:

- La **no fidelización de Agentes Corredores de Seguros** se puede disminuir con el empleo de Rímac Red Virtual, pues el Agente Corredor, a través de una contraseña, puede tener acceso a una serie de servicios tales como el manejo de su contabilidad, información útil y personalizada, y todas aquellas capaces de generar un elevado nivel de dependencia. Sin embargo, es necesaria la medición del nivel de fidelización que se busca con este servicio, el mismo que puede medirse con un ratio que mide la cantidad de accesos a los servicios que ofrece Rímac Red Virtual

- y la cantidad de productos nuevos que el Agente Corredor ha logrado comercializar en determinado periodo.
- El **incremento de la competencia con bancos** como resultado de la comercialización de productos con componentes de inversión por parte de Rímac Seguros, puede reducirse en parte como resultado de una mayor explotación de los canales de comercialización, considerando entre ellos, a los Agentes Corredores de Seguros fidelizados con Rímac Seguros.
 - Los **sobrecostos de la recaudación** pueden disminuirse mediante la suscripción de convenios con empresas de servicios básicos (Luz del Sur, Edelnor, Sedapal), Supermercados mediante el cargo de las primas que correspondan a determinados productos que se desarrollen en los montos mensuales, para el caso de servicios básicos y semanales para el caso de consumos en Supermercados.

9.2.2. Pronóstico de Flujo de caja y análisis de punto de equilibrio.

Donde exista una decisión, existen implicancias principalmente financieras, tales como planes de negocio, marketing; el pronóstico de flujo de caja puede ser extremadamente útil, no solo ve el tiempo en función de costo y utilidades, ayuda a determinar el tamaño positivo o negativo del flujo de caja asociado a un plan y provee un preciso análisis de punto de equilibrio. Cuando es llevado a un paquete de hojas de cálculo, un buen pronóstico de

flujo de caja también funciona como un modelo extremadamente efectivo del plan, permitiendo acceso al efecto de cambio de supuestos a examinar.¹²⁸

9.2.3. Análisis de riesgo y plan de contingencia.

Todos los análisis anteriores asumen ampliamente la correcta función del plan. Ninguno de ellos determina el riesgo asociado de llevar a cabo el plan y los costos potenciales que esos riesgos pueden dañar el plan. Estos riesgos pueden ser asociados efectivamente preparando una variante de los árboles de decisión los cuales les permiten mostrar las mayores incertidumbres asociadas con los diferentes estados del plan analizados en forma de probabilidad y salidas. Cualquiera sea una salida desfavorable, le ayudará a determinar un plan de acción de contingencia requerida y el costo de realinearlos.¹²⁹

9.3. Determinar el impacto

Es importante mencionar que la implementación de un Planeamiento Estratégico no depende exclusivamente de un análisis numérico como base, pues existen factores que son importantes y que no pueden ser cuantificados en forma práctica, considerando que muchos de ellos, incluyen consideraciones éticas, entre otras cosas. Para ello, dicho análisis debe ser balanceado con el sentido común. Es mucho mejor cambiar un plan hermosamente elaborado, cuyo análisis muestra que no trabajará, que

¹²⁸ DAVID Fred, Op. cit. Pág. 300

¹²⁹ DAVID Fred, Op. cit. Pág. 300

enfrentar las consecuencias después de un intento fallido en la implementación.¹³⁰

Al respecto, a continuación se plantearán algunas interrogantes, de cuyas respuestas, se conocerá el impacto que trae consigo la implementación del presente Planeamiento Estratégico y que ayudará a determinar si puede funcionar o no:

9.3.1. Como se espera que los accionistas, propietarios de Rímac Seguros, encuentren el presente Plan Estratégico

Rímac Seguros es una empresa con estructura accionaria, los accionistas con participación mayor al 5% tienen en su mayoría vínculos familiares tal como se puede observar en la Tabla N° 9.1

Tabla N° 9.1 Relación de accionistas de Rímac Seguros con porcentajes de participación superior al 5%

Accionista con porcentaje de acciones superiores al 5%	%	Nacionalidad	Detalle
URBANIZADORA SANTA MARINA S.A.	20.73	PERU	Empresa perteneciente a Familia Brescia. Dedicada a la actividad inmobiliaria.
MINSUR S.A.	14.51	PERU	Empresa perteneciente a la Familia Brescia. Dedicada a la actividad minera.
INVERSIONES BRECA S.A.	11.74	PERU	Empresa perteneciente a la Familia Brescia Cafferata. Su denominación proviene de la unión de los apellidos BRESCIA y CAFFERATA (BRECA).
BRESCIA CAFFERATA PEDRO	8.02	PERU	Segunda generación familiar.
BRESCIA CAFFERATA MARIO AUGUSTO	7.13	PERU	Segunda generación familiar.
RALLI BROTHERS LIMITED	6.47	INGLATERRA	No vinculada familiarmente.

Fuente: Rímac Seguros Memoria 2003

Los miembros que integran el directorio de Rímac Seguros también son en su mayoría, miembros de la misma familia según lo observado en la Tabla N° 9.2

¹³⁰ DAVID Fred, Op. cit. Pág. 300

Tabla N° 9.2 Miembros del directorio de Rímac Seguros

Nombre	Cargo
BRESCIA CAFFERATA PEDRO	PRESIDENTE DEL DIRECTORIO
BRESCIA CAFFERATA MARIO AUGUSTO	VICEPRESIDENTE DEL DIRECTORIO
BRAZZINI DIAZ - UFANO ALFONSO	DIRECTOR
ARBOCCO VALDERRAMA EDGARDO	DIRECTOR SUPLENTE
BRESCIA MOREYRA FORTUNATO	DIRECTOR
BRESCIA MOREYRA MARIO	DIRECTOR
BRESCIA MOREYRA PEDRO	DIRECTOR
CILLONIZ CHAMPIN RICARDO	DIRECTOR
FORT BRESCIA ALEX PAUL	DIRECTOR
FORT DEL SOLAR LUIS FELIPE	DIRECTOR SUPLENTE
FORT MAGOT PAUL	DIRECTOR
MUNN CARDEW PHILIP	DIRECTOR
WMNDER CALMET CARLOS	DIRECTOR SUPLENTE

Fuente: Rímac Seguros Memoria 2003

Tal situación permite inferir que las barreras al cambio que se presenten, con respecto a la implementación del presente Plan Estratégico, pueden resultar significativas en la medida que los objetivos de Rímac Seguros son planteados por el Directorio en base a las necesidades de los accionistas. Muestra de ello está en la declaración de Misión que actualmente Rímac Seguros posee, a nivel compañía, que textualmente dice; “Generar valor para nuestros accionistas consolidándonos como el mejor proveedor de Seguros y Planes EPS del mercado”. Dicha declaración de Misión difiere sustancialmente de la propuesta planteada en el presente Planeamiento Estratégico para la División de Seguros de Vida, pues ella se enfoca en las necesidades de los clientes y considera aspectos de innovación, tecnología, recursos humanos, y de rentabilidad.

La propuesta de valor que se ha elaborado se sustenta en el desarrollo de una categoría que genera beneficios para todas las partes interesadas, partiendo del cliente y generando finalmente rentabilidad para el accionista. En base a esta premisa se espera la aprobación de los accionistas.

9.3.2. Efectos que tendrá el presente Planeamiento Estratégico en los empleados

Se espera la aceptación de la propuesta de valor al presentarse como oportunidad de cambio y relanzamiento de la organización la cual tendrá éxito solamente si la adopción de la propuesta de valor se sustenta en un compromiso auténtico de la dirección de la organización.

9.3.3. La mejora de la eficiencia

Los objetivos planteados en el presente planeamiento estratégico consideran parámetros cuantitativos en lo que respecta a mayor participación de mercado, desarrollo de nuevos productos y de fidelización de clientes que generarán mayores ingresos para la compañía, solamente si la empresa mantiene especial cuidado en la optimización de sus procesos de atención, capacitación del personal, y la incorporación de tecnología para mejorar y desarrollar los servicios que se ofrecen a los clientes.

9.3.4. La percepción de los clientes de Rímac Seguros con respecto a la compañía

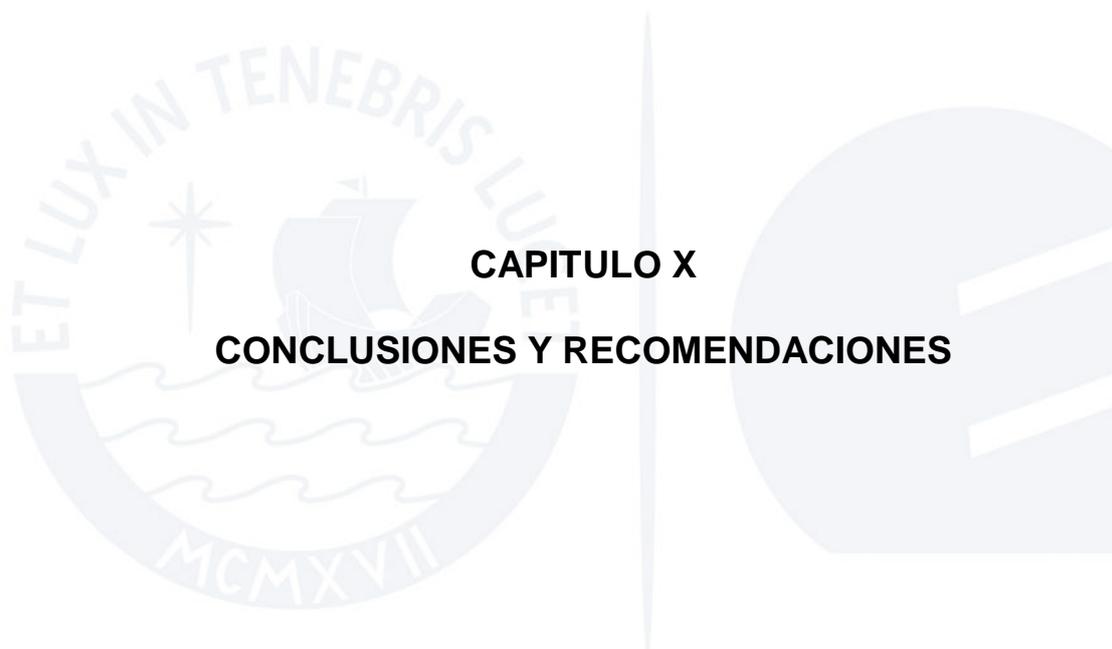
El desarrollo de las áreas de excelencia Servicio al cliente e investigación de mercado son la base para que Rímac Seguros desarrolle el cambio de imagen y pueda sustentar su desarrollo e incursión en nuevos mercados. En consecuencia, la percepción del cliente resultará positiva en la medida que la empresa pueda satisfacer las necesidades específicas que (los clientes tradicionales y de los nuevos segmentos) se identifiquen.

La propuesta de valor desarrollada permitirá a Rímac Seguros ofrecer a sus intermediarios y clientes la mejor relación entre el nivel de servicio y el costo. La disponibilidad y el acceso a información apoyado en el desarrollo de Rímac red virtual, permitirá que en todo momento se consulten las condiciones de los contratos y limitaciones de los contratos.

9.3.5. Impacto en la relación con los proveedores de Rímac

Seguros

La relación con los proveedores se verá fortalecida y resultará beneficiosa debido a la integración que se logrará con el desarrollo de Rímac Red Virtual que se convertirá en la base para que los proveedores puedan ser integrados como parte de una organización *On Demand* en la que se mantengan en la medida que eleven sus niveles de calidad optimicen el costo en el proceso de atención.



CAPITULO X
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Tendencias Futuras del mercado de seguros en el Perú bajo el esquema de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

El esquema de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter que nos permitió establecer el grado de atractividad de una industria en determinado momento es aplicado en este punto bajo un esquema de análisis dinámico de la industria en el sentido de prever el nivel de atractividad en el futuro cercano (ver Figura N° 10.1 y Figura N° 10.2)

Al respecto, en el presente acápite, se busca proyectar la situación del mercado de Seguros de Vida para los próximos 5 años, en donde las tendencias analizadas en el presente Planeamiento Estratégico, servirán como guía para diseñar un nuevo esquema en un contexto en donde dicho mercado, se convierte en uno de los principales impulsores de la industria del seguro en general, no solo en el Perú, sino también en la región.

10.1.1. Competidores

La existencia de nuevos productos de seguros, como por ejemplo aquellos con componentes de inversión, ampliará el escenario en que compite Rímac Seguros, esto quiere decir, que instituciones financieras así como bancos, incrementarán su participación en el mercado de productos similares transformándose en competidores importantes en el mercado de Seguros de Vida.

Sin embargo, el hecho que actualmente en ciertos países de Latino América, entre ellos el Perú, el consumo de Seguros de Vida sea insuficiente comparándolo con otros países más desarrollados, genera una oportunidad para que las compañías existentes respondan mediante la implementación de estrategias orientadas a desarrollar o penetrar en los mercados, consiguiendo de esta manera, incrementar significativamente la competencia entre las empresas. Se prevé la aceleración de las capacidades de copia de los servicios conexos que desarrollan las compañías de seguros haciendo más difícil mantener la diferenciación entre compañías.

Adicionalmente el mercado oligopólico que actualmente existe, en cuyas condiciones las compañías establecen cierto nivel de acuerdos (sin llegar a acciones prohibidas) le quitan al mercado la posibilidad de desarrollarse libremente manteniendo la concentración del mercado en pocas compañías, a menos que se promulgue una Ley que prohíba ciertas prácticas monopólicas u oligopólicas con la finalidad que apoye los esfuerzos de la Superintendencia de Banca y Seguros por alentar una mayor competencia.

Sin embargo, el tamaño del mercado de seguros actual no es lo suficientemente grande como para pronosticar que la tendencia a las fusiones o absorciones se mantenga en el futuro, pues para los actuales competidores dominantes (Rímac Seguros y Pacífico Grupo Asegurador) no resultaría conveniente incrementar el oligopolio en la medida que ello reduciría las posibilidades que el mercado de seguros crezca, y en consecuencia, la base de consumidores no crecería.

10.1.2. Poder negociador de los proveedores

Las dimensiones que adopten las pocas empresas que existan en un mercado oligopólico resultarían enormes, pues se ha determinado que continuará la existencia de un mercado oligopólico en donde dos o tres compañías de seguros acumularían la mayor participación de mercado.

Sin embargo, se estima que los proveedores de dichas compañías incrementarían su poder negociador en la medida que estos se encuentren más integrados a la organización (organización On Demand) y que al interior de dichas empresas se incorporen conceptos de gestión tales como el Gobierno Corporativo.

Las compañías de seguros impulsarán el desarrollo prioritario de canales no tradicionales para la venta masiva de seguros así como la venta de productos complejos de seguros de vida mediante intermediarios de seguros especializados en la venta estos productos.

10.1.3. Poder Negociador de los Clientes

Los futuros clientes de la División de Seguros de Vida Rímac Seguros, que comprenden los clientes tradicionales y aquellos que se lograrán captar como resultado de la implementación del presente Planeamiento Estratégico, se presentarán más fidelizados que en la actualidad al encontrar que los productos y servicios conexos se encuentren diseñados acorde a sus necesidades específicas.

Adicionalmente, el futuro cliente de Rímac Seguros empleará de manera más intensiva el internet, según la tendencia, contribuyendo a que Rímac Red Virtual sea un medio casi directo en el que se relacione Rímac Seguros

con sus clientes. En consecuencia, el cliente adquirirá mayor conocimiento sobre la compañía a partir de una mayor transparencia en las transacciones, atención de solicitudes, detalles sobre los productos, etc., por lo que el poder negociador del cliente se incrementará sustancialmente.

10.1.4. Amenaza de nuevos ingresos

El ingreso de nuevos ingresantes se limitaría a las grandes compañías transnacionales o de la región que podría despertar interés en el mercado peruano, lo cual aún es improbable teniendo en cuenta que en la actualidad el Perú posee niveles de primas aún muy bajos.

Por otro lado, sobre la posibilidad que nuevas compañías locales ingresen es aún limitada en la medida que se estima la persistencia de un mercado oligopólico en el cual no sea muy alentador ingresar

Sin embargo, se prevé el Incremento de la inversión en el sector de rentas de jubilación que se constituye en atracción para el ingreso de compañías orientadas a desarrollar productos de rentas de jubilación.

Por otro lado, el desarrollo de segmentos de clientes que busquen administrar el riesgo de las inversiones en sus pólizas de seguro se convierte en fuente de incentivo para que entidades financieras busquen participar de este segmento de clientes.

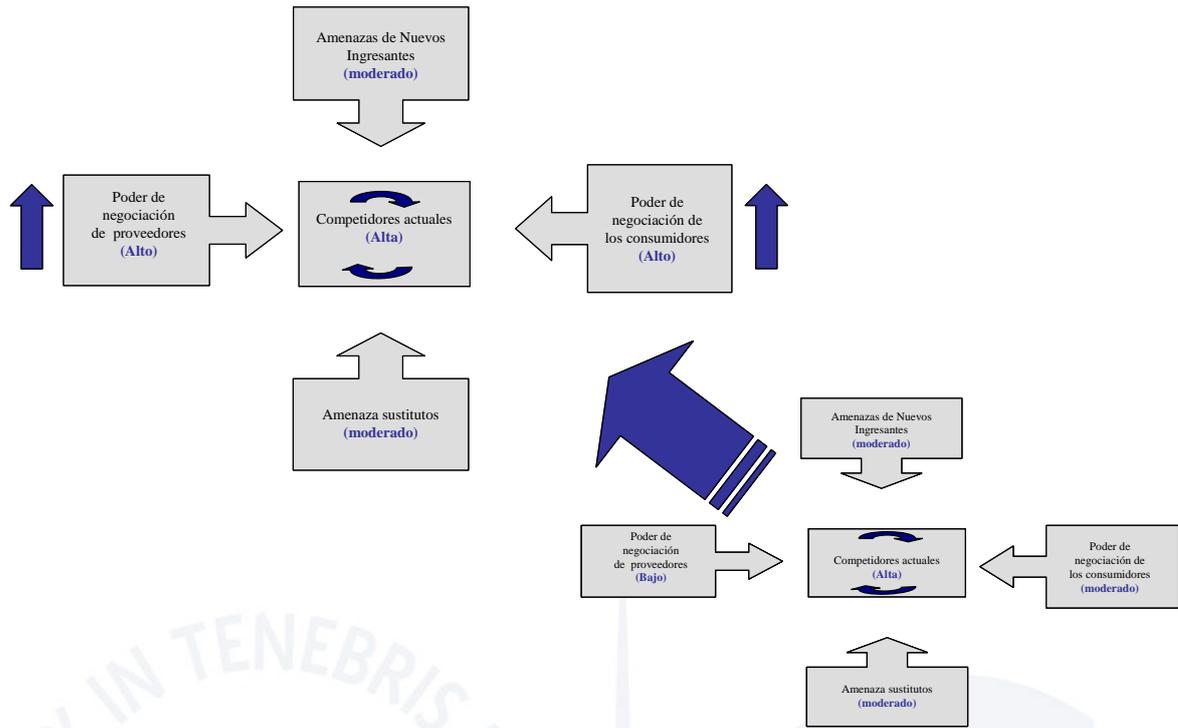
10.1.5. Productos sustitutos

No existiría mayor variación en lo que refiere a los productos sustitutos que podrían ofrecerse, pues dichos productos seguirán siendo similares y podrán

ser ofrecidos por cualquier compañía sin mayores problemas. Otra fuente de sustitutos se encuentra están representados por aquellos productos de ahorro e inversión del sistema financiero (especialmente los bancos) que ofrecen a los clientes determinadas tasas de interés de acuerdo al volumen y tipo de depósito.

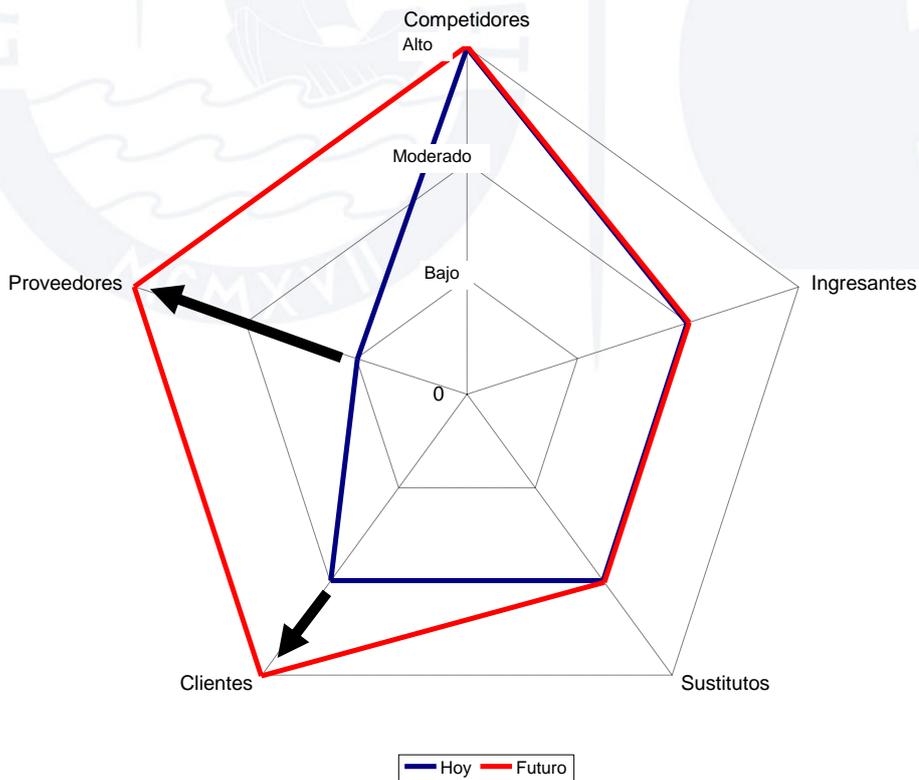


Figura N° 10.1 Tendencias Futuras del mercado bajo el esquema de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter



Elaboración propia

Figura N° 10.2 Comparación de atractividad de mercado de seguros presente y futuro



Elaboración propia

10.2. Conclusiones

- Los productos de Seguros de Vida que ofrece actualmente Rímac Seguros, no se orientan a las necesidades específicas de sus clientes porque se enfocan en cubrir el mercado en base a la segmentación socioeconómica, no en base a estilos de vida o patrones de consumo.
- Los trabajadores dependientes constituyen el segmento tradicional sobre el cual las Compañías de Seguros comercializan sus productos, sin embargo, existen los siguientes tres segmentos; trabajadores independientes con compromiso sin hijos, trabajadores independientes con compromiso con hijos y solteros interesados en el progreso individual que viven en las Zonas Norte y Sur de Lima.
- Los productos de vida con componentes de inversión representan una alternativa atractiva para el consumidor independiente en la medida que ofrecen mejores beneficios al conjugar la seguridad con rendimientos económicos a largo plazo.
- El consumidor de seguros en el Lima contrata un producto de seguro de vida fundamentalmente, por aspectos relativos a la satisfacción de la necesidad de protección de sus dependientes.
- La mayor proporción de clientes empresa que posee Rímac Seguros se constituye en argumento de respaldo que contribuye a decidir la preferencia de los clientes personas por Rímac Seguros.
- Los canales de comercialización en una Compañía de Seguros contribuyen a atender y desarrollar los segmentos del mercado.

- El incentivo a la fuerza de ventas para convertirse en intermediarios de seguros independientes y fidelizados permitirá tener una red extendida de los servicios que ofrece la compañía mucho más cerca de donde el cliente los necesita.
- La creación de Rímac Red virtual será la base para facilitar el trabajo de los corredores de seguros, mejorar la atención a los clientes e incrementar los niveles de fidelización, con servicios de información y transacciones para cada uno de ellos buscando mejorar el nivel de servicio ofrecido con menores tiempos de respuesta.
- El nivel de crecimiento que registra en el rubro de Seguros de Vida en el Perú y específicamente en la división de Seguros de Vida de Rímac Seguros, se encuentra sustentado por la línea de Rentas de Jubilación Anticipada, gracias a la vigencia del Ley sobre el Régimen de Jubilación Anticipada, y no por el desarrollo de la línea de Seguros de Vida.
- Los Seguros de Rentas de Jubilación Anticipada son productos que comprometen significativamente los recursos que Rímac Seguros y que cualquier compañía posea, considerando que el retorno sobre la inversión para este tipo de productos, requieren un horizonte de tiempo bastante largo.
- Rímac Seguros posee la capacidad suficiente para aprovechar diferentes oportunidades del entorno, entre ellas, la de desarrollar el mercado de seguros de vida en nuevos segmentos.
- No obstante de la escasa recordación de marca (Top of Mind) percibida por un grupo de encuestados con respectos a Rímac Seguros, esta es la

compañía con la mayor participación en el mercado de seguros en general debido a una serie de políticas de adquisiciones y fusiones con otras empresas del sector.

10.3. Recomendaciones

- Enfocar la atención de la División de Seguros de Vida de Rímac Seguros en los segmentos de independientes que viven en los conos Norte y Sur de Lima ofreciendo productos de Vida Individual que satisfagan las necesidades de precio competitivo, rapidez en el servicio, productos adecuados a necesidades, obtención de beneficios adicionales y percepción de imagen y solidez de la compañía.
- Considerar la propuesta de las declaraciones de Visión, Misión y Concepto de Negocios planteados en el presente Planeamiento Estratégico con la finalidad de guiar las actividades de la División de Seguros de Vida que incluyen principalmente el diseño de productos que satisfagan las necesidades de protección y cobertura de clientes de vida actuales y potenciales.
- Estudiar la posibilidad de desarrollar el mercado de Seguros de Vida diseñando productos para el segmento de los emigrantes peruanos en el extranjero que envían remesas de dinero a sus familiares en el Perú y que podrían optar por contratar pólizas de seguros de vida a favor de sus familiares.
- Aplicar el concepto de "Cuadrado Estratégico" para los segmentos de mercado atractivos por su composición y tamaño identificados en el presente Planeamiento Estratégico con la finalidad de diseñar productos

que aprovechen la definición de fuerza impulsora en la Categoría de mercado que se ha planteado para Rímac Seguros

- Desarrollar las Áreas de Excelencia de servicio al cliente e investigación de mercado para que el desarrollo de nuevos productos sea el sustento de la estrategia de desarrollo de mercados empleando el Concepto de Negocio elaborado en el acápite 5.16.7, el mismo que se desarrolla en base a la Fuerza Impulsora de la división de Seguros de Vida de Rímac Seguros.
- Convertir una parte de la Fuerza de Ventas de Rímac Seguros en Agentes de Seguros independientes y fidelizados con la compañía.
- Mostrar la imagen de Rímac Seguros como una empresa que genera bienestar a sus clientes (sin hacerlos formar cola ni hacerlos transitar por diferentes áreas de la empresa para hacer efectivo su reembolso en la eventualidad de un siniestro, etc.).
- Utilizar a Rímac Red Virtual para optimizar la carga de trabajo mediante el análisis de número de transacciones procesadas por trabajador comparadas con estándares. De ésta manera donde los trabajadores recibirán, la información necesaria para facilitar su trabajo bajando los tiempos en los diferentes procesos existentes y dejando pistas auditables para determinar niveles de responsabilidad en caso de error.
- Adecuar los criterios de selección de clientes mediante la optimización de los sistemas de evaluación así como una adecuada oferta de productos para determinado segmento.

- Mantener el mercado de Seguros de Rentas de Jubilación sin mayores inversiones que permitan su crecimiento, por lo que es indispensable reorientar dichas inversiones hacia productos de Seguros de Vida Individual.





GLOSARIOS



GLOSARIO DE TÉRMINOS DE SEGUROS¹³¹

1. Primas de Seguros Netas. Primas por pólizas emitidas por la empresa y por coaseguros, deducidas de anulaciones.
2. Siniestros de Primas de Seguros Netos. Siniestros de primas de seguros, deducidos de anulaciones.
3. Primas de Reaseguro Aceptado Netas. Primas aceptadas por contratos de reaseguros, deducidas de anulaciones.
4. Siniestros de Reaseguro Aceptado Netos. Siniestros de reaseguro aceptado, deducidos de anulaciones.
5. Primas Totales. Primas de Seguros Netas más primas de reaseguro aceptado netas.
6. Siniestros Totales. Siniestros de primas de seguros netos más siniestros de reaseguro aceptado netos.
7. Primas Cedidas Netas. Primas cedidas por contratos de reaseguro, deducidas de anulaciones y descuentos, por las cesiones y/o retrocesiones de la empresa.
8. Siniestros de Primas Cedidas Netos. Siniestros de reaseguros cedidos, deducidos de anulaciones.
9. Primas Retenidas. Primas totales menos primas cedidas netas.
10. Siniestros Retenidos. Siniestros totales menos siniestros de primas cedidas netos.

¹³¹ Superintendencia de Banca y Seguros.
<http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/boletin/BoletinS/default.htm> [En línea] 07/01/2004

11. Comisiones sobre Primas de Seguros y Reaseguros Netas. Retribuciones pagadas a los intermediarios de seguros y a las empresas cedentes, deducidas de anulaciones.
12. Reservas de Riesgos en Curso. Reservas técnicas por primas no devengadas y por insuficiencia de primas para cubrir las obligaciones correspondientes a seguros de ramos generales.
13. Reservas Matemáticas de Vida. Reservas técnicas por primas que cubren los riesgos de vida y el valor actual de las rentas vitalicias, ambas determinadas mediante cálculos actuariales.
14. Ajuste de Reservas Técnicas. Variación de las reservas de riesgos en curso y matemática de vida, correspondientes al ejercicio.
15. Reserva para Riesgos Catastróficos. Reserva para cubrir riesgos de intensidad anormal con efectos catastróficos originados por eventos de la naturaleza.
16. Reserva de Siniestros Reportados. Estimación de los siniestros reportados por los asegurados y beneficiarios, para cubrir el costo total de los siniestros, los gastos de ajuste y los siniestros de responsabilidad de la empresa.
17. Reserva de Siniestros Ocurridos y No Reportados. Estimación de los siniestros ocurridos y no reportados, sobre la base de la experiencia reciente y de años anteriores.
18. Margen de Solvencia. Reserva marginal que permite a la empresa hacer frente a situaciones de siniestralidad futura técnicamente no previstas.

19. Patrimonio de Solvencia. Representa el importe mayor que resulta de comparar el margen de solvencia con el capital mínimo establecido para el funcionamiento de la empresa.
20. Patrimonio Efectivo. Patrimonio total que debe soportar las operaciones de la empresa. Importe extra-contable obtenido de los diversos conceptos a que se refiere la Ley General.
21. Endeudamiento. Créditos obtenidos de terceros, en el país o en el exterior.
22. Obligaciones Técnicas. Corresponde a las reservas técnicas, el patrimonio de solvencia, el fondo de garantía, primas diferidas y práctica insegura.
23. Inversiones Elegibles. Activos e instrumentos financieros que respaldan las obligaciones técnicas, de acuerdo con los requerimientos establecidos en la Ley General y normas de la SBS.
24. Gastos de Administración. Comprende los gastos de personal, gastos asociados a servicios recibidos de terceros, cargas diversas de gestión, tributos, provisiones, depreciación y amortización.
25. Intermediarios y Auxiliares de Seguros. Comprende a los corredores de seguros, corredores de reaseguros, ajustadores de siniestros y peritos de seguros.

GLOSARIO DE INDICADORES¹³²

A. SOLVENCIA

Patrimonio Efectivo / Requerimientos Patrimoniales: Número de veces en que el patrimonio efectivo cubre los requerimientos patrimoniales de la empresa. Límite legal es 1 (uno).

Patrimonio Efectivo / Endeudamiento: Número de veces en que el patrimonio efectivo cubre el nivel de endeudamiento de la empresa. Límite legal es 1 (uno).

Cobertura Global de Obligaciones Técnicas: Número de veces en que el total de inversiones elegibles aplicadas cubren las obligaciones técnicas totales de la empresa. Límite legal es 1 (uno).

Cobertura de Obligaciones Técnicas de Ramos Generales: Número de veces en que las inversiones elegibles aplicadas de ramos generales cubren las obligaciones técnicas correspondientes a ramos generales de la empresa. Límite legal es 1 (uno).

Cobertura de Obligaciones Técnicas de Ramos de Vida: Número de veces en que las inversiones elegibles aplicadas de ramos de vida cubren las obligaciones técnicas correspondientes a ramos de vida de la empresa. Límite legal es 1 (uno).

Reservas técnicas / Patrimonio Efectivo: Nivel de apalancamiento técnico de la empresa, en número de veces.

¹³² Superintendencia de Banca y Seguros.

<http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/boletin/BoletinS/default.htm> [En línea] 07/01/2004

Pasivo Total / Patrimonio Contable: Nivel de apalancamiento global de la empresa, en número de veces.

Siniestros Retenidos Anualizado / Patrimonio Contable Promedio: Nivel del patrimonio contable comprometido en los siniestros que son de responsabilidad de la empresa, en número de veces.

Primas Retenidas Anualizado / Patrimonio Contable Promedio: Nivel del patrimonio contable comprometido en asumir riesgos por cuenta propia de la empresa, en número de veces.

B. SINIESTRALIDAD

Siniestralidad Directa Anualizada (Siniestros de Primas de Seguros Anualizados / Primas de Seguros Anualizadas): Porcentaje de utilización de primas directas en el pago de siniestros directos.

Siniestralidad Total Anualizada (Siniestros de Primas Totales Anualizados / Primas Totales Anualizadas): Porcentaje de utilización de primas totales en el pago de siniestros totales.

Siniestralidad Cedida Anualizada (Siniestros de Primas Cedidas Anualizados / Primas Cedidas Anualizadas): Porcentaje de utilización de primas cedidas en el pago de siniestros a cargo del reasegurador.

Siniestralidad Retenida Anualizada (Siniestros de Primas Retenidas Anualizados / Primas Retenidas Anualizadas): Porcentaje de utilización de primas retenidas en el pago de siniestros de responsabilidad de la empresa.

RENTABILIDAD

Resultado Técnico Anualizado / Primas Retenidas Anualizadas: Porcentaje de primas retenidas que devienen en resultado técnico.

Resultado de Inversiones Anualizado / Inversiones Promedio:

Rendimiento de inversiones de la empresa, en porcentaje.

Resultado de Inversiones Anualizado / Primas Retenidas Anualizadas:

Porcentaje de las primas retenidas que devienen en resultado de inversiones.

ROE (Resultado del Ejercicio Anualizado / Patrimonio Contable Promedio):

Rentabilidad del patrimonio contable, en porcentaje.

ROA (Resultado del Ejercicio Anualizado / Activo Total Promedio):

Rentabilidad del activo total, en porcentaje.

LIQUIDEZ

Liquidez Corriente (Activo Corriente / Pasivo Corriente): Disponibilidad de bienes, valores y derechos de corto plazo para pagar obligaciones de corto plazo, en número de veces.

Liquidez Efectiva (Caja y Bancos / Pasivo Corriente): Disponibilidad de efectivo para pagar obligaciones de corto plazo, en número de veces.

GESTIÓN

Índice de Retención de Riesgos (Primas Retenidas Anualizadas / Primas Totales Anualizadas): Capacidad de la empresa para asumir riesgos por cuenta propia, en porcentaje.

Índice Combinado [(Siniestros Retenidos Anualizados + Comisiones Retenidas Anualizadas + Gastos de Administración Anualizados) / Primas Retenidas Anualizadas]: Porcentaje de utilización de primas retenidas en el pago de siniestros de responsabilidad de la empresa, de comisiones retenidas y de gastos de gestión interna.

Índice de Manejo Administrativo (Gastos de Administración Anualizados / Primas Retenidas Anualizadas): Porcentaje de primas retenidas destinada a cubrir gastos de gestión interna.

Índice de Agenciamiento (Comisiones de Primas de Seguros Anualizadas / Primas de Seguros Anualizadas): Porcentaje de primas destinada al pago de corredores de seguros.

Período promedio de cobro de primas: Cuentas por Cobrar Promedio entre Primas Totales Anualizadas, multiplicado por 365 (en número de días).

Período promedio de pago de siniestros: Cuentas por Pagar Asegurados Promedio entre Siniestros Totales Anualizados, multiplicado por 365 (en número de días).

Primas Totales Anualizado / Número de personal promedio: Contribución media por trabajador a la producción de primas totales (en miles de nuevos soles).

Número de sanciones a la empresa: Número de sanciones a la empresa, acumuladas en el año, que agotaron la vía administrativa.

Número de sanciones a accionistas, directores y trabajadores de la empresa: Número de sanciones a accionistas, directores o trabajadores de la empresa, acumuladas en el año, que agotaron la vía administrativa.

Nota metodológica para los indicadores que utilizan flujos anualizados y saldos promedio:

- Flujo Anualizado = Valor registrado en el mes + Valor de diciembre del año anterior – Valor del mismo mes del año anterior
- Saldo Promedio = Valor promedio de los últimos doce (12) meses

GLOSARIO GENERAL

CATEGORIA A:

Corresponde a aquellas instituciones que cuentan con la más alta capacidad de pago de sus obligaciones en los términos y condiciones pactados, la cual no se vería afectada ante posibles cambios en la institución, en la industria a que pertenece, o en la economía.

MALCOM BALDRIGE

El Premio a la Excelencia Malcolm Baldrige, establece criterios de evaluación a las que las compañías deben sujetarse, teniendo como puntaje máximo 1000



BIBLIOGRAFIA

- APOYO Asociados internacionales SAC,** [en línea],
<http://www.aai.com.pe/class/Rimac.pdf>, Apoyo y Asociados
Clasificadora de Riesgo. Reporte mes de Marzo 2004
- ARELLANO, Rolando y BURGOS David** Ciudad de los Reyes, de los
Chávez, los Quispe..... Lima, Lima, Arellano Investigación de
Marketing, 2004. 252 paginas
- ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE SUPERVISORES DE SEGUROS**
Principios sobre suficiencia de capital y de solvencia Enero 2002.
- BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ** [en línea]
http://www.bcrp.gob.pe/Espanol/WPublicaciones/pro_economico/MMM_2005-2007.pdf 17/10/2004
- BERNALDO DE QUIROZ Javier.-** Visión global del proyecto Solvencia II.
ICEA Encuentros financieros, 4 Junio 2003
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE**
“Panorama Social de América Latina y El Caribe 2003-2004”, CEPAL,
2004, p.47 CEPAL, 2004.
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE,**
“Estudio Económico de América Latina y El Caribe 2003-2004”.
CEPAL, 2004.
- CONCHA SUÁREZ-LLANOS** ¿Qué es el seguro de vida?. AXA Ed Aurora
Ibérica p 6
- D’ALESSIO, Fernando,** Material de Clases Dirección Estratégica.
CENTRUM PUCP, Julio 2004

- DAVID, Fred**, Conceptos de Administración Estratégica. 9a ed. Pearson Education, México, 2003, 330 páginas
- DELOITTE CONSULTING AND LIMRA INTERNATIONAL**. Technology and Insurance Distribution– a look to the future, p1 Deloitte consulting and LIMRA International, Technology and Insurance Distribution– a look to the future,
- DUMM, Randy y HOYT, Robert**. Conclusiones en el 38° Seminario Anual de la Sociedad Internacional de Seguros. SINGAPUR, 2002
- GITMAN, Lawrence**, Principios de administración financiera, Pearson Educación, México, 2003, 555 Páginas.
- HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. ; WOODMAN, Richard W.** Comportamiento organizacional, 8a. ed. -- México: Thomson , 1999, Pág. 635
- IBM, Business Consulting Services**. On Demand for the Insurance Industry PDF , 2004.
- INNOVEST**. Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. Swiss Federal department of foreign affairs ONU [en línea], <http://www.innovestgroup.com/pdfs/WhoCaresWins.pdf> 18/06/2004
- INSURE Egypt** HORUS Newsletter 20 de Julio 2001. Año 2, Boletín 17.
- LEY 27617** – Dispone la reestructuración del sistema nacional de pensiones del decreto ley 19990 y modifica el decreto ley 20530 y la ley del sistema privado de administración del fondo de pensiones

LEY N° 26702 Ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros publicada 09/12/1996

LIMRA Life Insurance Technology and Insurance Distribution a look to the future. 2003 LIMRA. 2003

LIMRA Life Insurance Trends in Product Design and Distribution. LIMRA Annual Meeting 2003

MAPFRE Boletín Estadístico del mercado asegurador Año I N° 1 Fundación Mapfre/2002.

MAPFRE Boletín Estadístico del mercado asegurador Año I N° 2. Fundación Mapfre/2002.

MINDTOOLS. Evaluación del plan y su impacto [En línea] <http://www.mindtools.com/plevplan.html> ,16/01/2005

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS “Sobre el balance de la situación actual” Perú, 2001 [En línea] http://www.mef.gob.pe/propuesta/FAQ/Preguntas_Frecuentes_15.php

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS, Marco Macroeconómico Multianual años 2005 – 2007,

MINTZBERG Henry, BRIAM QUINN James, VOYER John El proceso estratégico Conceptos, contextos y casos Prentice Hall Hispanoamericana S.A. pag 641

OTERO GONZÁLES Luis, Fernández LÓPEZ Sara, RODRÍGUEZ

SANDIÁS Alfonso, La orientación de la actividad aseguradora de vida hacia la creación de valor, Departamento de Economía Financiera y

Contabilidad, Revista Gallega de Economía, vol. 12, núm. 2 (2003),
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de
Santiago de Compostela, Págs 1 - 21

PHILLIP J. Decker. Organization Change. [En línea]
http://wwwadmin.cl.uh.edu/bpa/hadm/HADM_5731/ppt_presentations/29teams/tsld006.htm, 18/01/2004

PORTER Michael, Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un
desempeño superior, México, CECSA, 2002 2da edición 556 páginas

REVISTA GALLEGA DE ECONOMÍA vol. 12, núm. 2 2003 ISSN 1132-
2799

RICHARD D. Irwin. What does Estrategy implementation include? [En línea]
<http://www.csuchico.edu/mgmt/strategy/module1/sld045.htm>
17/01/2005

RÍMAC SEGUROS Memoria por los 100 años de Rímac Seguros. 1996,pag
260 paginas

RÍMAC SEGUROS Encuesta Apoyo Julio 2003 Apoyo Julio 2003

ROBERT,Michel y DIAZ,Carlos.- Estrategia pura y simple. Rev. ed. --
México : McGraw-Hill, 2000, pag 261

SCHNARCH, Alejandro. Nuevo Producto, McGRaw Hill, Colombia,
2001,Op. Cit. p.33 McGRaw Hill, Colombia, 2001

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO Perspectivas del
sector asegurador. México Nov 2003

SIGMA, Cobertura para casos de fallecimiento. Sigma N° 4/2004.

SIGMA, El seguro en América Latina. Sigma N° 2/2002.

SIGMA, Reporte de Swiss Re. Sigma N° 04/2004.

SUNAT, [En línea], <http://www.sunat.gob.pe/cr/crS01Alias> 22/01/2005

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS Reporte al 31 de Enero del 2004. Reporte al 31 de Enero del 2004 [En línea], <http://www.sbs.gob.pe> 15/12/2004.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS Documento de Trabajo: “Las Nuevas Fortalezas del Perú: Sistemas Financiero, de Seguros y Privado de Pensiones” Perú, 2004 [En línea], <http://www.sbs.gob.pe> 15/12/2004.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS Memoria año 2003 Perú, 2003, [En línea], <http://www.sbs.gob.pe> 15/12/2004.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS, Boletín mensual [en línea], <http://www.sbs.gob.pe/PortalSbs/boletin/BoletinS/default.htm> [En línea] 07/01/2004

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. Estadísticas del sector seguros al 29 de febrero 2004 [En línea], <http://www.sbs.gob.pe> 15/12/2004

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS, Documento de Trabajo: “Las Nuevas Fortalezas del Perú: Sistemas Financiero, de Seguros y Privado de Pensiones” Perú, 2004 [En línea], <http://www.sbs.gob.pe> 15/12/2004.

SUPERINTENDENCIA DE VALORES Y SEGUROS DE CHILE Seminario sobre el Desarrollo de Instituciones Financieras No Bancarias 2002

**TEXTO ÚNICO ORDENADO DE LA LEY DEL SISTEMA PRIVADO DE
ADMINISTRACIÓN DEL FONDO DE PENSIONES,**

UNESPA, Canales de Distribución,

www.unespa.es/mediacion/f_mediacion.htm [En línea] 15/10/2004

UNESPA. Comisión Técnica de Bancaseguros, ¿Qué es una entidad
BancoAseguradora? [En línea]

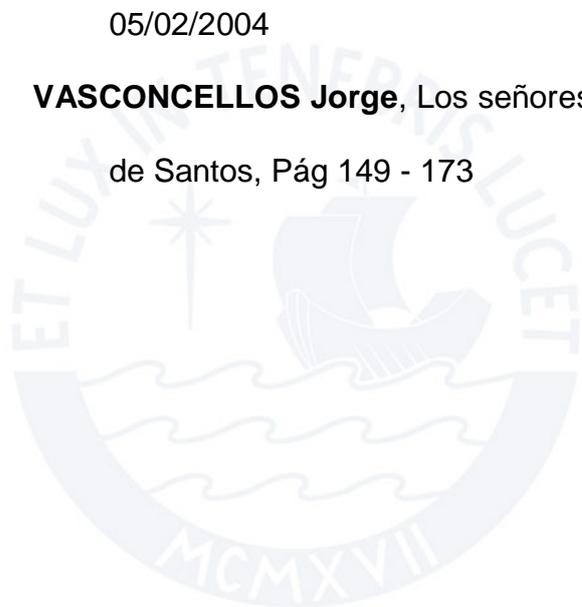
http://www.bancaseguro.com/f_que_es_ent.cfm, 15/10/2004

VALUE BASED MANAGEMENT, [en línea],

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_wacc.html

05/02/2004

VASCONCELLOS Jorge, Los señores de la guerra, España, 2001, Ed. Díaz
de Santos, Pág 149 - 173





APENDICES



APENDICE I GENERALIDADES SOBRE LA INDUSTRIA DE SEGUROS



La necesidad de protección: La protección en caso de muerte tiene como objetivo principal mantener el nivel de vida actual de los familiares¹³³.

Canales de distribución: Los nuevos mercados y las oportunidades que se presenten en la próxima década requerirán imaginación y creatividad para interpretar antes y mejor que la competencia las formas y el perfil de innovación de los servicios, de los canales y de la comunicación, para la puesta a disposición de los usuarios, de los productos que ellos requieren.¹³⁴

Según lo mencionado por Murakami y Nishiwaki¹³⁵, en la actualidad, las necesidades de los consumidores son cada vez más sofisticadas, individualizadas y diversas. Estas necesidades constantemente cambiantes, generan la correspondiente necesidad de una gerencia capaz de crear nuevos valores para satisfacerlas.

Para la elección de un canal de distribución, se deben considerar los siguientes elementos:

Consideraciones de mercado (tipo de mercado, número de clientes potenciales, concentración geográfica y tamaño del pedido de compra).

Consideraciones de producto (Naturaleza técnica, Valor unitario).

Consideraciones de los intermediarios (Servicios proporcionados, disponibilidad, actitudes e imagen).

Consideraciones de la empresa. Deseo de control del canal, servicios, cobertura, costos y administración.¹³⁶

¹³³ SIGMA.- Reporte Swiss Re N° 4/2004, Op. Cit., Pág. 23

¹³⁴ SCHNARCH, Alejandro, Nuevo Producto, McGraw Hill, Colombia, 2001, Op. Cit. Pág.33

¹³⁵ Ibid. Op. Cit. Pág. 3

¹³⁶ SCHNARCH, Alejandro, Op. Cit. Pág.196

Según la UNESPA, se menciona que:

“..La mediación de seguros (agentes y corredores de seguros), paralelamente a la actividad de las compañías de seguros, experimenta un proceso de creciente profesionalización, con una reducción del número de agentes concentrada en los menores niveles de captación de primas; y por último, los nuevos canales de venta directa prosiguen su desarrollo en las preferencias de los consumidores.”¹³⁷

La diferencia esencial con el resto de las compañías de seguros es el canal de venta que utilizan. La comercialización de seguros se realiza fundamentalmente (no siempre exclusivamente) a través de redes de agencias bancarias. Sin embargo, las bancos aseguradoras no son meras comercializadoras, sino compañías de seguros como tales que deben cumplir los mismos requisitos que cualquier otra: actividad social exclusiva (los bancos no venden seguros; las banco aseguradoras sí), capital mínimo, autorización administrativa... etc.¹³⁸

Más y más aseguradores están utilizando los canales de distribución múltiples a medida que continúan balanceando las necesidades de diversos grupos de consumidores contra el coste de distribuir sus productos y servicios.¹³⁹

LOS RAMOS COMPRENDIDOS EN LOS SEGUROS DE PERSONAS

¹³⁷ UNESPA.- Canales de Distribución, [en línea]

www.unespa.es/mediacion/f_mediacion.htm

¹³⁸ Com.Técnica Bancaseguros UNESPA.- [en línea],

www.bancaseguro.com/f_que_es_ent.cfm

¹³⁹ DUMM, Randy y HOYT, Robert, Conclusiones en el 38° Seminario Anual de la Sociedad Internacional de Seguros, SINGAPUR, 2002

Son básicamente seguros de vida, de retiro, de accidentes personales y por extensión de salud. Pese a haber distintas doctrinas, su naturaleza no es patrimonial, sino de capitalización, de ahorro y previsión. Es un contrato de alta previsión, superior al ahorro porque es garantizado y está basado en la mutualidad.

FUNCIÓN SOCIAL:

Su función es obvia dado que permite solventar los inconvenientes económicos que derivan de la desaparición física de quien era hasta entonces sostén del hogar. Además permite la detección precoz de enfermedades.

FUNCIÓN ECONÓMICA

Posibilita el desarrollo del crédito (seguro de vida de deudores), es fuente de trabajo para quienes se dediquen a esta actividad (productores asesores, entidades aseguradoras, médicos, laboratorios de análisis clínicos, etc.). Contribuye a la formación del producto bruto interno y por lo tanto del producto bruto nacional.

DISTINTOS PLANES Y MODALIDADES DE CONTRATACIÓN

Los seguros de vida pueden contratarse en forma individual o por medio de los seguros colectivos.

SEGUROS SOBRE LA VIDA. VIDA ASEGURABLE. LIMITACIONES SEGÚN LA EDAD. MENOR MAYOR DE 18 AÑOS. CONSENTIMIENTO DEL TERCERO. MENOR DE 14 AÑOS.

El seguro de vida puede celebrarse sobre la vida propia o de un tercero. Los menores de 14 años no pueden ser asegurados bajo el régimen de seguros

de vida individual. Tampoco pueden serlo los interdictos. Los menores de edad, mayores de 18 años pueden contratar un seguro sobre su propia vida solo si nombran beneficiarios a sus ascendientes, descendientes, cónyuge o hermanos que estén a su cargo. Si se cubre la muerte de un tercero se requerirá su consentimiento o el de su representante legal si fuere incapaz.

RETICENCIA

Es toda declaración falsa u ocultamiento de datos que, a juicio de peritos, de haber sido conocidos por el asegurador no hubiese aceptado el seguro o hubiera modificado las condiciones de aceptación. Existen dos clases de reticencia: culposa y dolosa. La primera es de buena fe, sin intención de obtener ventajas. En este caso el contrato es anulable y el asegurador tiene 3 meses para impugnarlo. Si la reticencia es dolosa o de mala fe el contrato es nulo.

INCONTESTABILIDAD

Transcurridos tres años desde la celebración del contrato, el asegurador no puede invocar reticencia, excepto que ésta sea dolosa.

DENUNCIA INEXACTA DE LA EDAD

Solo autoriza la rescisión del contrato cuando la verdadera edad exceda los límites establecidos por el asegurador para asumir el riesgo. Cuando la edad real sea mayor que la edad declarada, el capital asegurado se reducirá conforme a aquella y a la prima pagada. Cuando la edad real sea menor que la declarada, el asegurador restituirá la reserva matemática constituida con el excedente de prima pagada y reajustará las primas futuras.

SEGURO DE VIDA DE UN TERCERO

Resulta factible asegurar la vida de un tercero, por ejemplo un deudor, estando facultado el beneficiario a título oneroso a pagar la prima.

AGRAVACIÓN DEL RIESGO

Es la alteración en la potencialidad de un riesgo (aumento de frecuencia o de intensidad. Puede ser causa de rescisión del contrato si a juicio de peritos su conocimiento hubiera impedido el contrato o modificado sus condiciones de aceptación. Esto no se aplica si la agravación se produce para prevenir el siniestro o atenuar sus consecuencias o por un acto de humanidad generalmente aceptado.

En el seguro de vida la agravación del riesgo adquiere características especiales (aumento de edad y consecuente menor expectativa de vida, afectación de enfermedades, etc.). La ley contempla como posibilidad de agravación los cambios de profesión o actividad del asegurado. En este caso se autoriza la rescisión del contrato cuando el riesgo se agrava en forma tal que de haber sido conocido al momento de la concertación no hubiese celebrado el contrato. Si el mayor riesgo se hubiera aceptado con una prima mayor, la suma asegurada se reducirá en proporción a la suma pagada.

RESCISIÓN DEL CONTRATO.

El asegurado puede rescindir el contrato en cualquier momento después del primer período. Se considera rescindido el contrato si no se paga la prima en el plazo convenido. Rescate es el importe que recibe el asegurado cuando rescinde el contrato.

SEGURO SALDADO

El asegurado opta por continuar hasta la finalización del plazo del contrato por un contrato menor al original de acuerdo a la prima abonada hasta ese momento.

SEGURO PRORROGADO: el asegurado opta por mantener el nivel de seguro original por un período menor al original, que va a depender de lo que abonó y del valor garantizado que disponga.

CONSECUENCIAS DEL SUICIDIO: Consecuencias. Muerte del asegurado por el contratante o beneficiario. Muerte del asegurado en empresa criminal. Pena de muerte. Derecho a préstamo. Modalidades.

Los contratos de seguro indican que no se ampara el suicidio voluntario del asegurado, salvo que el contrato hubiese estado vigente por más de dos años. Esta condición puede ser modificada a favor del asegurado.

El asegurador queda liberado de pagar si cuando la muerte del asegurado es provocada por un acto ilícito del tomador o del beneficiario. El asegurador también se libera si la persona asegurada muere en empresa criminal o por aplicación legítima de la pena de muerte.

DERECHO A PRÉSTAMO

El asegurado tiene derecho a préstamo después de tres años de celebrado el contrato. Su monto dependerá de la reserva correspondiente al contrato. Se puede pactar que el préstamo se acordará automáticamente para el pago de primas no abonadas en término.

BENEFICIARIOS

Se denomina beneficiario a la persona designada por el asegurado para percibir el capital de la póliza en caso de ocurrir el fallecimiento. La

designación es de libre elección del asegurado y puede ser modificada cuantas veces quiera durante el contrato. La ley contempla distintas situaciones sobre la forma de designar el beneficiario y a quien corresponde en caso de duda el beneficio:

Designadas varias personas sin determinar porcentaje, se entiende que el beneficio es por partes iguales.

Cuando se designan los hijos como beneficiarios, se entienden los concebidos y sobrevivientes al momento del siniestro.

Si no se hubiese otorgado testamento y se designa como beneficiarios a los herederos, se entiende los que por ley suceden al contratante.

Si se hubiese otorgado testamento se tendrá por designados a los herederos instituidos. Si no se designa cuota parte, el beneficio se distribuirá conforme a las cuotas hereditarias.

Si no designa beneficiario o dicha designación resulta ineficaz o queda sin efecto, se entiende que designó a los herederos.

La designación de beneficiario debe hacerse por escrito, siendo válida cuando se notifique al asegurador, aún después de ocurrido el siniestro previsto.

La quiebra o concurso civil del asegurado no afecta el contrato de seguro.

Los acreedores solo pueden hacer valer sus acciones sobre el crédito por rescate ejercido por el fallido o concursado. Si el asegurado fallece el capital se abonará a los beneficiarios o herederos legales.

PLANES DE SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL - SEGURO DE VIDA ENTERA:

El asegurado paga la prima durante toda su vida, recibiendo los beneficiarios el capital cuando se produce el fallecimiento.

PLANES DE SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL - SEGURO DE VIDA EN PAGOS LIMITADOS

El asegurado paga la prima durante un número limitado de años y queda asegurado por toda la vida. También cobra el beneficiario cuando se produce el fallecimiento.

PLANES DE SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL - SEGURO TEMPORAL

Ampara el riesgo de muerte producido durante el período asegurado.

PLANES DE SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL - SEGURO A CAPITAL VARIABLE

El capital asegurado varía en forma creciente o decreciente basándose en una escala preestablecida.

PLANES DE SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL- SEGURO DOTAL

El capital se paga al asegurado si sobrevive al número de años o a la fecha estipulada o a los beneficiarios si el asegurado fallece antes.

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DEL SEGURO DE VIDA.

Son elementos constitutivos del seguro de vida los siguientes:

Tablas de mortalidad: elemento estadístico básico constituido por información relativa al riesgo a asumir. Por ejemplo, cantidad de personas que continúan con vida al comienzo de cada edad, cantidad de fallecimientos acaecidos entre dos edades.

Tasa de interés: elemento financiero cargado a la prima de muerte. La tasa está regulada por la Superintendencia de Seguros de la Nación, con criterio restrictivo.

Prima: es el costo técnico del seguro. En el ramo vida hay dos primas, la natural y la nivelada. La prima natural es la que surge de la tabla de mortalidad. A mayor edad mayor tasa porque se reduce la expectativa de vida. La prima nivelada permite una distribución uniforme por lo que el asegurado paga primas mayores a las que corresponden a su edad en los primeros años de manera de pagar primas menores a las que corresponderían a su edad en los últimos años.

Reserva matemática. Se trata de una reserva técnica que realiza el asegurador con las primas que paga el asegurado para hacer frente a la liquidación de los valores garantizados.

Valores garantizados: cuando el asegurado deja de abonar la prima o no desea continuar con el seguro, tiene distintas opciones, generalmente una vez transcurridos tres períodos consecutivos:

Valor de rescate: es el importe en efectivo que cobra el asegurado de acuerdo a la tabla de valores garantizados.

Seguro Saldado: el asegurado continua asegurado hasta el vencimiento del contrato por un valor menor al original, considerando lo que abonó de prima hasta el momento.

Seguro Prorrogado: el asegurado continúa con el mismo capital original pero por un período menor que dependerá de lo que abonó y tenga como valor garantizado.

SEGURO DE VIDA COLECTIVO. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON EL SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL.

Similitudes: en ambos casos se ampara riesgo de muerte, son similares las cláusulas adicionales, las exclusiones y el modo de designar beneficiarios.

Diferencias: costo: en el seguro de vida individual el costo depende de la edad del asegurado. En el seguro colectivo depende de la edad promedio del grupo que se asegura. Tampoco se incluye la prima de ahorro y hay un menor costo administrativo, por ejemplo por centralizarse la cobranza.

Examen médico: en el seguro de vida individual se exige declaración de salud y examen médico, con mayores exigencias según la suma asegurada y la edad. En el seguro colectivo, se suele reemplazar el examen médico por una declaración de salud y un período de carencia.

Suma asegurada: en el seguro de vida individual la suma asegurada depende de la situación patrimonial del asegurado. En el seguro colectivo, cuando los asegurados están nucleados por un empleador, el monto del seguro suele determinarse por categorías o por múltiplos de sueldos.

Las posibilidades de cubrir obligaciones patronales por medio de este seguro son: Ley de Contrato de Trabajo, convenios laborales.

SEGURO DE VIDA OBLIGATORIO. Este seguro surge del Decreto Ley 688 del Poder Ejecutivo Nacional, En este seguro se cubre a todos los trabajadores en relación de dependencia detallados en la nómina presentada en la solicitud de seguro y es independiente de cualquier otro beneficio social, seguro o indemnización. Ampara exclusivamente el riesgo de muerte.

No se abona comisión por su venta y las entidades aseguradoras actúan como administradoras del riesgo.

SEGURO DE ACCIDENTES PERSONALES.

Riesgo cubierto: el asegurador se compromete a abonar la indemnización correspondiente si el asegurado sufriera durante la vigencia de la cobertura un accidente que fuere la causa originaria de su muerte o invalidez permanente o transitoria, total o parcial y siempre que las consecuencias del accidente se manifiesten a más tardar dentro de un año desde la fecha del mismo. Se entiende por accidente toda lesión corporal que pueda ser determinada por los médicos de una manera fehaciente, sufrida por el asegurado, independientemente de su voluntad, por la acción repentina y violenta de o con un agente externo.

Riesgos excluidos:

Consecuencias de enfermedades de cualquier naturaleza;

Lesiones por acción de rayos X o similares, por esfuerzos, insolación, quemaduras por rayos solares, enfriamiento y demás efectos de condiciones atmosféricas ambientales, psicopatías y operaciones quirúrgicas o tratamientos;

Accidentes que el asegurado o los beneficiarios por acción u omisión provoquen dolosamente o con culpa grave o el asegurado los sufra en empresa criminal.;

Accidentes causados por vahídos, vértigo, lipotimias, convulsiones o parálisis y los que ocurran en estado de enajenación mental.

Por ebriedad o bajo la influencia de estupefacientes o alcaloides

Cuando el asegurado tome parte en carreras, ejercicios o juegos atléticos de acrobacia o tengan por objeto pruebas de carácter excepcional, o en viajes a regiones inexploradas.

Los accidentes derivados de la navegación aérea, no realizados en líneas de transporte regular

Los accidentes derivados del uso de motocicletas o vehículos similares o de la práctica de deportes que no sean enumerados en las condiciones de póliza;

Los accidentes causados por hechos de guerra civil, internacional, guerrillas, rebelión, motín, tumulto popular, huelga o lock out, cuando el asegurado participe como elemento activo;

Los accidentes causados por fenómenos físicos, inundaciones u otros fenómenos naturales de carácter catastrófico.

Modalidades de contratación: se pueden emitir pólizas individuales o como seguro colectivo, con un mínimo de 25 personas. En el primer caso suelen incluirse en las llamadas pólizas combinadas o integrales.

Combinaciones de cobertura: muerte e incapacidad total y permanente; asistencia médico farmacéutica; renta diaria. En forma limitada también es posible cubrir accidentes personales en tránsito o contratar seguros por período corto.

Estructura de la tarifa: la tasa de prima a aplicar depende de la cobertura elegida y del tipo de actividad que desarrolla el asegurado. Al efecto divide las actividades o profesiones en cinco categorías (por ejemplo, un bibliotecario es categoría 1 y un jockey categoría 5). La cobertura mínima es

la de muerte e incapacidad, pudiendo adicionarse asistencia médico farmacéutica (la suma asegurada no podrá exceder la fijada para muerte e invalidez permanente) y renta diaria (debe representar como máximo el uno por mil de la suma asegurada por muerte e invalidez). Son recargos a la tasa aplicada los derivados de uso de motocicletas y similares; práctica profesional de deportes detallados en las condiciones generales e incapacidades existentes al momento de la cobertura.

SEGURO DE JUBILACIÓN.

Características principales. Seguro de retiro individual y colectivo.

Característica del producto. Renta vitalicia. Renta extensiva a un tercero.

Préstamo. Beneficiarios. Cláusulas adicionales al seguro de vida.

El seguro de jubilación es un sistema de ahorro que permite a los asegurados realizar aportes durante su vida activa el que, sumado a los intereses que los mismos producen, permite la constitución de un fondo que puede ser posteriormente retirado. Si esa reserva se destina a fines jubilatorios, el asegurado podrá recibir mensualmente los pagos. Existen planes individuales y planes colectivos, estos últimos contratados generalmente por empleadores en su carácter de tomadores del seguro.

RENTA VITALICIA

Importe que comenzará a percibir el asegurado cuando cumpla la edad que el mismo propuso. Renta extensiva a un tercero: posibilidad de designar a un beneficiario para que perciba una porción de la renta en caso de fallecimiento. Rescate. Posibilidad de los asegurados de recuperar los fondos que han aportado y los intereses que los han incrementado. El

rescate puede ser parcial o total. Existen rescates por causas especiales como intervenciones quirúrgicas (involucra al asegurado, cónyuge e hijos menores de 18 años) y casamiento (involucra al asegurado y sus hijos). Préstamo: es un adelanto en efectivo al que tiene derecho el asegurado (porcentaje del fondo de póliza).

BENEFICIARIOS: son de libre elección del asegurado quien los puede cambiar en cualquier momento. De no existir beneficiarios se entenderá a los que lo suceden por Ley.

CLÁUSULAS ADICIONALES DEL SEGURO DE VIDA

Suelen darse seguros de vida como complemento del seguro de retiro durante la etapa activa. De producirse el fallecimiento del asegurado activo antes de la hora cero del día previsto para el retiro, se pagará a los beneficiarios el importe del fondo de primas y de recomposición de las reservas matemáticas, ajustados hasta el día de la efectiva puesta a disposición de fondos. Se procede de igual forma si se otorga cobertura de invalidez total y permanente y ésta se acredita a través de las indagaciones hechas por el asegurador.

SEGURO DE SEPELIO

Se trata de una cobertura que permite abonar por cuenta del beneficiario o de los herederos legales y hasta la suma convenida, el importe resultante del servicio de sepelio del asegurado fallecido, efectuado en cualquier punto del país, por una cualquiera de las empresas adheridas. El total del capital asegurado debe ser destinado íntegramente a la contratación del servicio de

sepelio. Solamente se abonará el capital asegurado a los beneficiarios o herederos legales cuando el deceso se produjo en el exterior o en el lugar donde se produjo no existieran las compañías incluidas en la lista de la póliza.

El seguro puede ser contratado por el asegurado directamente o por medio de los seguros colectivos, por lo general a través de un empleador, entregándose a los empleados un certificado de asegurabilidad. Las disposiciones sobre reticencia o falsa declaración, agravación del riesgo y exclusiones de la cobertura, son similares a los demás seguros de vida.



**APENDICE II ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE CLIENTES
POTENCIALES, IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y
CRITERIOS QUE EVALÚAN PARA LA CONTRATACIÓN DE
LOS SEGUROS DE VIDA**

Encuesta de seguros de vida

Buenos días / tardes mi nombre es..... Soy un encuestador. Estamos haciendo una encuesta para conocer su opinión con respecto a ciertos servicios de salud y quisiera que me otorgue unos minutos de su tiempo para hacerle unas preguntas. ¿Estaría usted dispuesto a participar? Muchas gracias.

1. ¿Usted trabaja?

1. Sí ==> **Pasar a la pregunta 3**

2. No

2. ¿Usted tiene un negocio propio o realiza alguna actividad comercial o profesional independiente?

1. Sí

2. No ==> **Terminar entrevista**

3. Usted tiene **un seguro de vida** contratado por usted mismo

1. Sí ==> **Terminar entrevista**

2. No

4. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?

4^a. ¿Alguno de sus hijos aún depende de usted?

1. Sí → ¿de qué edad (es)? _____

2. No

Sobre el gasto en el hogar

5. ¿En el mes anterior, en su hogar se gastó en.....? ¿Qué cantidad....?

	Sí	No	Cuánto
Alimentación			
Servicios (luz, agua o gas / kerosene)			
Vivienda			
Vestido			
Transporte			
Educación			
Diversión			
Salud			

6. ¿En el último mes, en qué otras actividades gastó dinero? ¿Qué cantidad....?

Rubro	Cantidad

7. ¿Cuánto dinero se pudo ahorrar en el hogar en el mes pasado?

_____ (en soles)

60. Nada

Sobre los seguros de vida

8. Cuando a usted le hablan de seguros de vida ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?

9. Para usted el tener un seguro de vida significa principalmente....

1. Prevenir una pérdida
2. Ahorro/inversión
3. Seguridad para la familia
4. Salud para la familia

10. ¿Cuáles son los principales beneficios de tener un seguro de vida?
(Múltiple)

1. Poder contar con recursos para afrontar emergencias de salud como enfermedades repentinas o accidentes
 2. Poder contar con recursos para afrontar los gastos que ocasiona la muerte inesperada de un ser querido
 3. Poder dejar recursos económicos a parientes cercanos en caso de muerte inesperada del sostén de la familia
 4. Generar fondos para disponer de ellos al término de un lapso de tiempo (ahorro a largo plazo)
 - * Otros beneficios
-
-

11. De ellos ¿cuál es el más importante? (Una sola opción)

1. Poder contar con recursos para afrontar emergencias de salud como enfermedades repentinas o accidentes
2. Poder contar con recursos para afrontar los gastos que ocasiona la muerte inesperada de un ser querido
3. Poder dejar recursos económicos a parientes cercanos en caso de muerte inesperada del sostén de la familia
4. Generar fondos para disponer de ellos al término de un lapso de tiempo (ahorro a largo plazo)

* Otros beneficios

12. Usted considera que tener un seguro de vida es.....

1. Muy importante
2. Importante
3. Poco importante
4. Nada importante

13. Describa en una sola palabra a la persona que adquiere un seguro de vida...

14. De las siguientes características señale las tres que mejor caractericen a una persona que adquiere un seguro de vida....

- | | |
|----------------|----------------|
| 1) Inteligente | 2) Descuidado |
| 3) Ahorrador | 4) Profesional |

- | | |
|--------------|---------------|
| 5) Cuidadoso | 6) Gastador |
| 7) Obrero | 8) Previsor |
| 9) Pobre | 10) Distraído |
| 11) Tonto | 12) Rico |

15. En estos momentos, para usted o su familia es..... tener un seguro de vida

1. Muy necesario
2. Necesario
3. Más o menos necesario
4. Poco necesario
5. Nada necesario

Sobre el mercado de seguros de vida

16. ¿Qué empresas que ofrecen seguros de vida recuerda usted?

1. La Positiva
2. Pacífico Peruano Suiza
3. Pacífico Vida
4. Rímac Seguros
5. Mapfre
6. Generali
7. Interseguros
8. Invita
9. Sudamérica
10. Royal
11. Secrex

12. Altas cumbres

Otras _____

64. Ninguna

90. No responde

17. De las empresas que usted me ha mencionado ¿Cuál considera que es?

La mejor _____

La más confiable _____

La de menores costos _____

La de mayores beneficios _____

La mejor para alguien como usted _____

Sobre la posibilidad de adquirir un seguro

18. En el último año, ¿ha pensado usted en adquirir un seguro de vida?

1. Sí

2. No ==> **Pasar a la preg. 20**

19. ¿Quién sería el asegurado? **(NO LEER OPCIONES)**

1. Usted mismo

2. Su pareja

3. Sus padres

4. Sus hijos

5. Otros parientes

20. ¿Quién sería el beneficiario? **(NO LEER OPCIONES)**

1. Usted mismo
2. Su pareja
3. Sus padres
4. Sus hijos
5. Otros parientes

21. En su familia ¿quién es la persona que decidiría sobre la conveniencia o no de adquirir un seguro de vida?

1. Usted mismo (a)
2. Su pareja
3. Sus padres
4. Sus hijos mayores

Otros _____

22. ¿Cuánto es lo máximo que estaría dispuesto a pagar mensualmente por tener un seguro de vida?

1. Menos de 35 soles
2. De 36 a 100 soles
3. De 100 a 199 soles
4. De 200 a 350 soles
5. De 351 a 500 soles
6. De 500 a más

23. Por el monto que está dispuesto a pagar ¿Cuál es el monto de la póliza que cree le deberían ofrecer?

24. Si en este momento alguien le ofreciera un seguro de vida con una póliza de 100,000 dólares por concepto de muerte, invalidez por enfermedad o invalidez por accidente ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar mensualmente?

25. En estos momentos, usted definitivamente sí, probablemente sí, probablemente no o definitivamente no, contrataría un seguro de vida.....

1. Para usted mismo _____

2. Para un familiar _____

(si contesta que definitivamente sí o probablemente sí le compraría un seguro a un familiar)

26. En la actualidad que es más importante... **(Leer solo las dos primeras alternativas)**

1. Tener un seguro de vida
2. Tener un seguro de atención médica
3. Tener un seguro que cubra ambas necesidades

27. ¿Por qué no cuenta usted con un seguro de vida? **(NO LEER**

OPCIONES)

1. No hay dinero / falta de recursos económicos
2. No lo necesito
3. No lo había pensado

Otras razones _____

28. ¿Qué tendría que sucederle a usted para que se decida a adquirir un seguro de vida?

29. ¿Cómo tendría que ser un seguro de vida para que usted se decida a tomarlo?

30. ¿Está usted afiliado a una AFP?

1. Sí
2. No

31. ¿Qué beneficios le da o le daría estar afiliado a una AFP?

32. ¿Qué es más beneficioso para usted estar afiliado a una AFP o tener un seguro de vida?

1. Estar afiliado a una AFP
2. Tener un seguro de vida

32^a. ¿Por qué?

DATOS DE CONTROL

EDAD

1. De 18 a 24 años

2. De 25 a 34 años
3. De 35 a 44 años
4. De 45 a más años

SEXO

1. Masculino
2. Femenino

INGRESOS TOTALES

1. Hasta \$190
2. De \$191 / \$350
3. De \$351 / \$725
4. De \$726 / \$1,450
5. De \$1,451 / \$2,900
6. De \$2,901 / \$5,800
7. Más de \$5,800

OCUPACIÓN

- | | J E |
|--|------------|
| 1. Doméstico, desocupado, ambulante | 1 1 |
| 2. Obrero, jornalero, chofer, seguridad | 2 2 |
| 3. Técnico, taxista, policía, pequeño com. | 3 3 |
| 4. Empleado, oficinista, profesional dependiente | 4 4 |
| 5. Profesional independiente | 5 5 |
| 6. Gerente, ejecutivo, director | 6 6 |
| 7. Empresario, gran comerciante | 7 7 |

SERVICIO DOMESTICO

1. No tiene
2. Eventual
3. Permanente
4. Varios

TAMAÑO DE LA FAMILIA

1. Mas de 9 personas
2. De 6 a 9 personas
3. De 3 a 5 personas
4. Menos de 3 personas

POSESIÓN DE ART. ELÉCTRICOS

1. Computadora
2. VHS
3. Televisor (>20")
4. Microondas
5. Lavadora
6. Secadora
7. Teléfono

GRADO DE INSTRUCCIÓN

	J	E
1. Primaria o menor	1	1
2. Secundaria incompleta	2	2
3. Secund. completa - Técnica incompleta	3	3
4. Téc. completa – Universidad incompleta	4	4
5. Universidad completa	5	5

TOTAL+1 = _____

POSESIÓN DE AUTOMÓVIL

1. No Tiene
2. Tiene uno
3. Tiene más de uno

SERVICIO DE AGUA POTABLE

1. Si posee
2. No posee (Tanqueros)
3. No posee (Rió)

CLASIFICACIÓN DE VIVIENDA

1. Residencia (casa lujosa, Cdlas. cerradas, Hacienda)
2. Casa de 2 pisos (jardín cercado, buenos acabados)
3. Casa 1 piso (jardín sin cerca, malos acabados)
4. Edificios nuevos (residencial)
5. Edificio estándar
6. Casa sencilla (modesta sin jardín)
7. Edificio antiguo
8. Casas comunales (callejones)
9. Casa en construcción (casa en invasión)
10. Casa precaria (material noble, madera, palos)

ENTREVISTADO: _____

DIRECCIÓN: _____

ENCUESTADOR: _____

RECHAZO: _____ FECHA: _____

Manual de campo para encuesta

Selección de la muestra

Según el procedimiento seguido por nuestro instituto, la selección de la parte de la población que se debe entrevistar, se realizará en varias etapas:

1. Selección de los puntos de partida.
2. Selección de viviendas.
3. Selección de personas.

El punto de partida

El punto de partida le será dado al entrevistador por el encargado del área de campo. Este punto sólo se podrá cambiar previa autorización de la oficina de campo. Se solicitará el cambio en las siguientes circunstancias:

- a. Cuando la numeración no exista.
- b. Cuando la intersección original no existe.
- c. Cuando el punto asignado está muy cerca del límite distrital y continuar la ruta significaría salirse del límite del distrito.
- d. Cuando la zona es peligrosa.

Selección de la vivienda

Selección por el método de "random route"

Las viviendas serán seleccionadas de acuerdo al valor "X" asignado. Esto quiere decir que serán seleccionadas las construcciones cuya numeración tenga como número final el indicado en los valores "X". Por ejemplo, si los valores "X" son 2 y 8, esto significaría que dadas en una cuadra las siguientes numeraciones:

322 324 326 328 330

El entrevistador realizará las entrevistas en las viviendas cuyas numeraciones sean 322 y 328 respectivamente.

Si en la vivienda seleccionada se produce un rechazo a la entrevista, se encuentra deshabitada o vacía, se sustituye la vivienda por otra parecida. La sustitución se realizará teniendo en cuenta: el tamaño, las condiciones en que se encuentra la vivienda y el tipo de personas que allí habitan (si se les ha podido ver). Esto indica que para las sustituciones no se toman en cuenta los valores de "X".

Para el caso mencionado, supongamos que la vivienda cuya numeración es 322, es una casa deshabitada actualmente, de grandes dimensiones, bien cuidada y la casa con numeración 330 es de las mismas características, entonces podemos sustituir la entrevista en la casa con numeración 330. También se puede sustituir en la acera de enfrente, teniendo en cuenta las reglas antes mencionadas.

Cuando en los valores de "X" se encuentran fábricas, hoteles, tiendas, o cualquier tipo de establecimiento que no sea una vivienda, se sustituirá la vivienda por la siguiente dentro de los valores de "X". Suponiendo que la casa con número 322 perteneciera a una tienda (o algún otro tipo de establecimiento comercial), se sustituiría por la casa con número 328.

Si el valor de "X" nos lleva a un edificio o a una quinta donde se encuentran varias viviendas, se procederá de la siguiente manera:

Cuando es edificio, primero se seleccionará la planta, luego la vivienda. Para hacer dicha selección, se usará la tabla de números aleatorios que tiene dos

coordenadas marcadas del 1 al 0 (10), una de las cuales (en forma horizontal), indica el terminal del número de cuestionario correspondiente y la otra (vertical), el número de elementos (éstos pueden ser los pisos de un edificio, cantidad de viviendas o personas). Se numerará normalmente el número de plantas de abajo hacia arriba, luego se ubicará en la tabla el número final del cuestionario que se va aplicar. El número terminal del cuestionario será ubicado en la línea superior de la tabla y la cantidad de pisos que tenga el edificio, en la primera columna de la tabla; luego se procederá a ubicar la intersección de ambos valores, ubicándose un valor en la tabla. El valor encontrado nos indica el piso seleccionado del edificio donde se realizará la entrevista.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1
3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	2
4	4	2	3	3	1	2	3	2	4	3
5	4	2	5	1	1	3	4	2	3	1
6	5	3	2	1	6	3	2	1	4	5
7	2	6	1	3	5	7	3	2	4	1
8	8	6	7	2	1	3	1	5	2	1
9	8	4	9	8	8	5	5	5	4	6
0	3	0	6	3	8	5	9	8	6	5

└──→ NUMERO DE ELEMENTOS

Ejemplo: Si hay un edificio de 4 plantas y vamos a hacer la encuesta número 121, entonces ubicamos el número 1 (terminal de la numeración del cuestionario) en la fila superior de la tabla y el 4 en la columna correspondiente al número de elementos (primera columna); luego buscamos la intersección de ambos valores, encontramos el número 4. Este valor hallado nos indica que entrevista deberá realizarse en el piso número 4 del edificio.

Una vez en la planta, si sólo hay una vivienda, allí se realiza la entrevista. Si encontramos varias viviendas, se procede a contar la cantidad de viviendas ubicadas en el piso seleccionado.

Realizada la numeración de viviendas, utilizamos la tabla selectora, del mismo modo que para la selección de la planta. El número de elementos se referirá a la cantidad de viviendas y el terminal de la numeración del cuestionario será la misma.

Siguiendo el ejemplo anterior: una vez que hemos subido a la planta número 4 del edificio, encontramos que allí hay 3 viviendas, volvemos a ubicar el número 1, dado que el número de la encuesta es 121 y buscamos el punto donde se intersectan con el número de viviendas que tenemos (3); según nuestra tabla nos tocaría realizar la entrevista en la vivienda número 3.

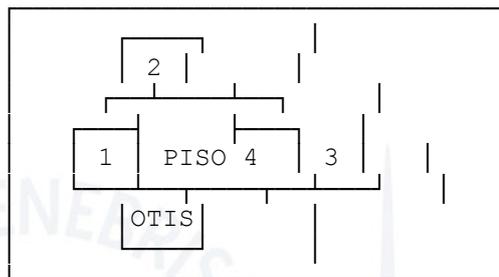
Al seleccionar la vivienda dentro de una planta, podemos encontrar las siguientes situaciones:

Cuando las viviendas están numeradas se respeta la numeración: si los números de las viviendas fueran 401, 402 y 403, la entrevista se realizará, según nuestro ejemplo, en la número 403.

Cuando las viviendas están numeradas en orden alfabético, se tomarán las letras como números; es decir, si la numeraciones fueran: A, B, ..., se considerará a la letra "A" como 1, "B" como 2 y así sucesivamente.

Cuando no hay numeración, se considerará como número 1 a la primera vivienda ubicada a la izquierda de la escalera o ascensor. Es decir, se numerará las viviendas siguiendo el sentido de las manecillas del reloj.

Ejemplo:



Cuando no se ha podido hacer la entrevista en el departamento original o el entrevistador ha sido rechazado, la sustitución se hará en el inmediato siguiente (según el orden de numeración de viviendas). Puede, en caso de ser necesario, cambiar de piso.

Cuando se trata de una quinta, se procede de manera similar a la selección de una vivienda dentro de la planta de un edificio. Primero se verifica el número de viviendas, de no tenerlos se numerará siguiendo las pautas ya establecidas para el caso de los edificios.

Selección de personas

Cada estudio contendrá dentro de las instrucciones específicas, las indicaciones correspondientes al tipo de persona a la que se le debe aplicar la entrevista. Estos pueden estar clasificados de acuerdo a su edad (sólo se

entrevista a personas mayores de 15 años, de 18 años, etc.), por su posición dentro del ámbito familiar (ejemplo: entrevistar al jefe de familia o al ama de casa), etc. Las clasificaciones mencionadas, por lo general, se dan conjuntamente. Así podemos tener definida a nuestra población a investigar como: amas de casa de 15 a 35 años, lo cual significaría que sólo podemos aplicar las entrevistas a las mujeres que satisfagan dichas características.

Es de vital importancia que el entrevistador tome en cuenta, al momento de seleccionar la persona para la entrevista, lo siguiente:

Las características que deben tener las personas entrevistadas para el estudio específico. Si se están dando una serie de condiciones, es porque sólo interesa conocer las opiniones, creencias o comportamiento de un sector claramente diferenciado de la población. Si el entrevistador toma a una persona que no corresponde, está introduciendo una fuente de error en el estudio.

El método indicado para la selección de la persona. Si se tiene que entrevistar a hombres de 18 a 35 años y sólo vive allí una persona de esas características en el hogar seleccionado entonces, lógicamente, no se necesita de ninguna selección, se le hace la entrevista a esa persona. Pero si en ese hogar viven dos o más personas que se encuentran dentro del grupo indicado, no podemos escoger a la persona a entrevistar según nuestro criterio (porque esa persona nos abre la puerta, porque nos parece más amable, etc.), sino que debemos seguir el procedimiento que a continuación vamos a mencionar para determinar al entrevistado. Sólo de esta manera garantizaremos la representatividad de los datos obtenidos.

Formas de seleccionar a los individuos

Esto va a ser necesario cuando se trate de estudios a individuos en general (por ejemplo a todas las personas mayores de 18 años), cuando varios sujetos de las características deseadas, vivan de manera habitual en la vivienda seleccionada (forman parte de la familia). La selección se puede realizar de diferentes formas. Para efectos de nuestro trabajo de campo, se indicará en cada estudio cual de los dos tipos de selección señalados se debe usar:

a. Tabla aleatoria.- Aquí se procede de la siguiente manera: se toma nota de la edad de todas las personas que cumplen con los requisitos del estudio, ordenándolas de mayor a menor. Por ejemplo, supongamos un cuestionario para aplicarse a personas de dieciocho a más años; el entrevistador llega a la vivienda seleccionada y pregunta cuántas personas de dieciocho o más años viven en esa casa, obteniendo la información de allí habitan 5 personas de la edad señalada. El entrevistador pregunta las edades de todas las personas y le dicen que éstas son: 18, 24, 35, 50 y 19. Él las ordenará de la siguiente manera:

1.	50	4.	19
2.	35	5.	18
3.	24		

Una vez hecho esto, recurrirá a la tabla selectora. Suponiendo que el número de su cuestionario sea el 550, buscará en qué punto la columna del cero se cruza con la del número total de personas, el cual según la tabla selectora, le dará a la primera persona; es decir, a la de 50 años.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	2	2	1	2	2	1	1
3	3	2	3	3	3	2	1	1	1	2
4	4	2	3	3	1	2	3	2	4	3
5	4	2	5	1	1	3	4	2	3	1
6	5	3	2	1	6	3	2	1	4	5
7	2	6	1	3	5	7	3	2	4	1
8	8	6	7	2	1	3	1	5	2	1
9	8	4	9	8	8	5	5	5	4	6
0	3	0	6	3	8	5	9	8	6	5

→ NUMERO DE ELEMENTOS

b. Cumpleaños más próximo.- Aquí el factor de selección es la fecha de cumpleaños más próximo al día de la entrevista. En este caso, el entrevistador preguntará por las fechas de cumpleaños de las personas que cumplen las características requeridas por el estudio. Siguiendo el ejemplo anterior, de un estudio para personas mayores de 18 años, se obtendrá la información de las fechas de cumpleaños de las personas que viven en la casa. Ejemplo:

1. 18 de Junio
2. 30 de Agosto
3. 23 de Diciembre

Como la entrevista se está realizando el 14 de Noviembre, se le hará la entrevista a la persona mayor de 18 años cuya fecha de cumpleaños es el 23 de Diciembre.

Si las personas seleccionadas no estuvieran en la casa a esa hora, se sustituirá por otro individuo del mismo sexo, rango de edad (de acuerdo a los datos de control) y del mismo N.S.E., que viva lo más próximo posible al originalmente seleccionado. Teniendo en cuenta que la mayor similitud se

puede dar entre miembros de una misma familia, se puede sustituir a la persona dentro de la vivienda seleccionada, tomando en cuenta los requisitos antes mencionados.

Consideraciones generales para la selección de la persona a entrevistarse

Hasta aquí hemos considerado los casos en que hay que seleccionar entre varias personas, aquella a la que se aplicará el cuestionario, pero también debemos tener en cuenta cómo definir, sin lugar a duda, aquellos tipos de personas a las que con mayor frecuencia se aplica la entrevista.

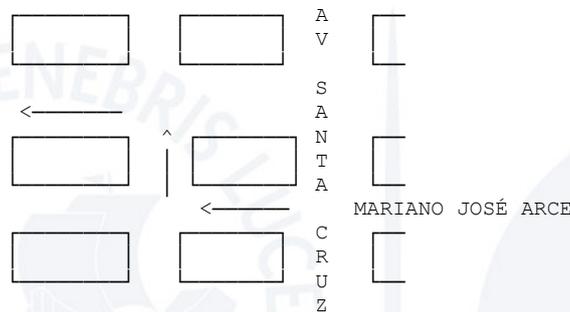
a. Amas de casa.- Es aquella que lleva la administración del hogar, no solamente la que realiza las labores domésticas. Esta distribución es importante, en tanto en las clases altas las empleadas del hogar realizan las labores domésticas, pero sin alcanzar al poder de decisión. En cambio, en otros estratos podemos encontrar varios hogares dentro de una misma vivienda; por lo que se tomará información del hogar principal (si viven padres e hijos, al hogar conformado por los padres si ellos manejan el hogar) o se seleccionará el hogar a entrevistarse aleatoriamente cuando se traten de familias independientes.

b. Cabeza o jefe de familia.- Se aplicarán las mismas reglas que para el ama de casa, en tanto se encuentren varios hogares dentro de una vivienda. Además debe tenerse en cuenta, para la definición de éste: "El jefe de familia es aquel que aporta la mayor parte del presupuesto familiar, independientemente de su sexo o edad".

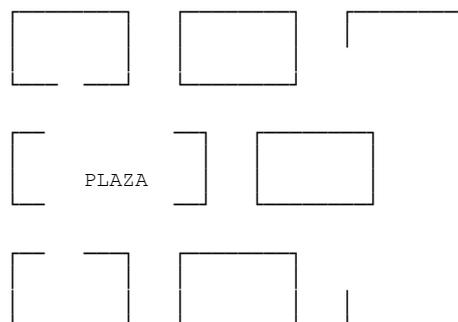
Construcción de las rutas - metodología del "random route"

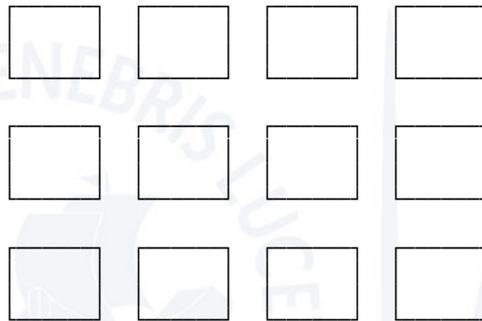
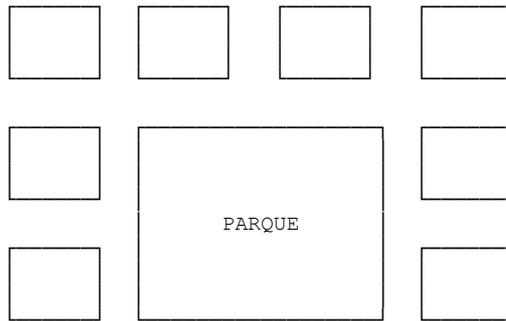
El entrevistador deberá seguir estrictamente esta metodología para construir su ruta o el camino que debe seguir para realizar el número de entrevistas que le ha sido asignado.

Al entrevistador se le dará como punto de partida, una intersección de dos calles. Por ejemplo, Mariano José de Arce/Av. Santa Cruz. Esto significa que debe ubicarse en el punto en que ambas calles se cruzan y comenzar a hacer las entrevistas por Mariano José Arce, caminado por su izquierda hasta encontrar la primera bocacalle por la cual girará a la izquierda (segundo giro) y así sucesivamente hasta terminar sus entrevistas.



Pero al seguir ese camino, el entrevistador se irá encontrando con una serie de irregularidades (pasajes, parques, tapias, etc.), ante esto la norma general es que frente al obstáculo se rebota. Se entra en la calle que bordea el obstáculo torciendo a la derecha o a la izquierda, según corresponda y al llegar al obstáculo se vuelve a torcer de la misma dirección.

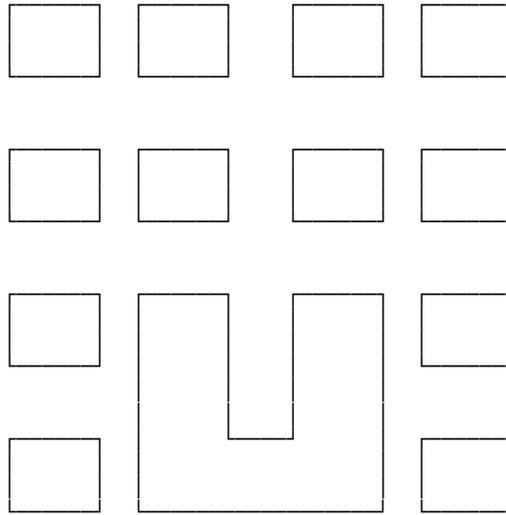




LIMITE DISTRITAL



CALLEJÓN SIN SALIDA



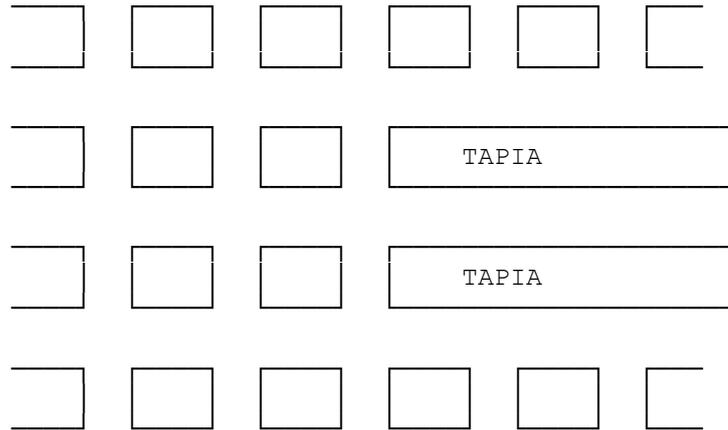
Cuando al seguir las normas anteriores hubiese un segundo obstáculo, se invertirá el itinerario volviendo por la misma calle que se ha encontrado, como si fuera un callejón sin salida.

DESCAMPADO Y TAPIA (fábrica, terreno sin construir, escuela, etc.).

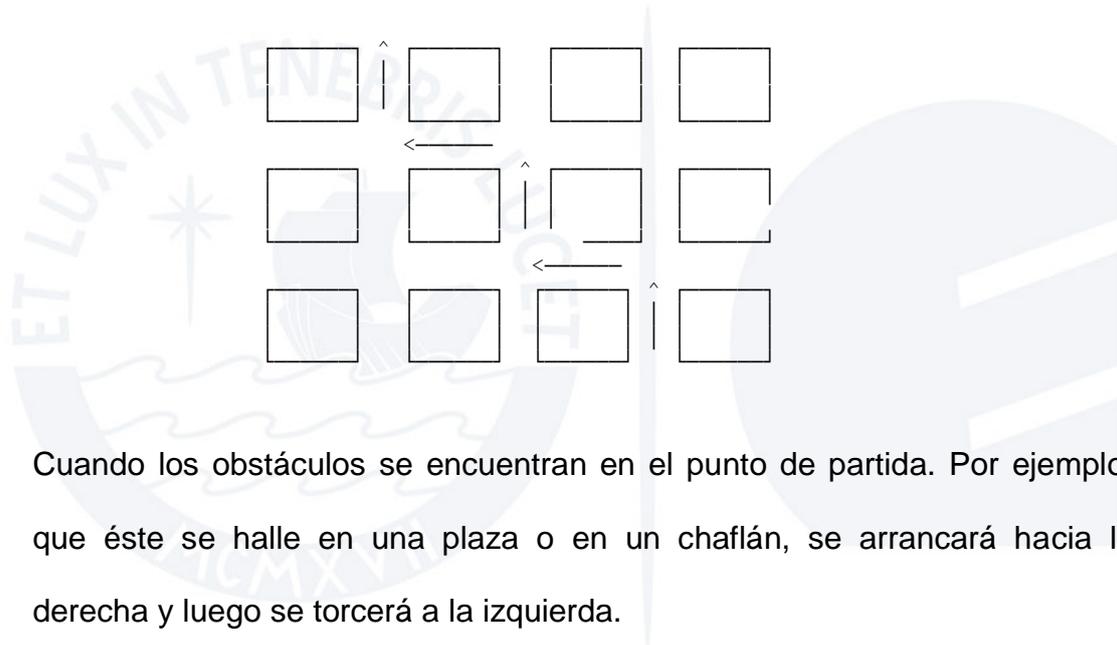


.....

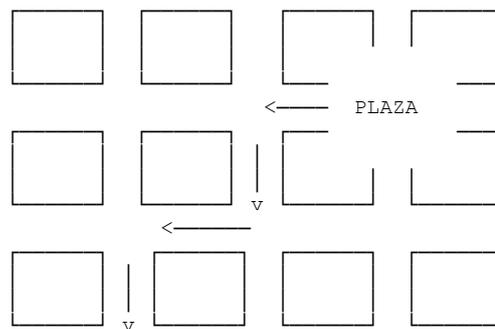
TAPIA EN AMBAS ACERAS



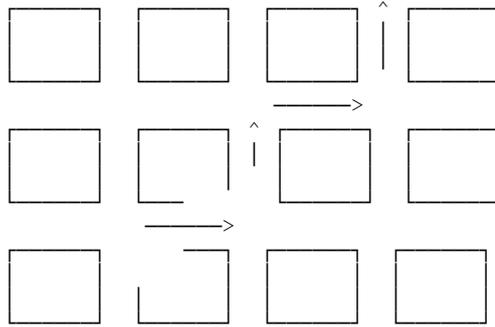
En el caso de los chaflanes, éstos deben considerarse como esquinas.



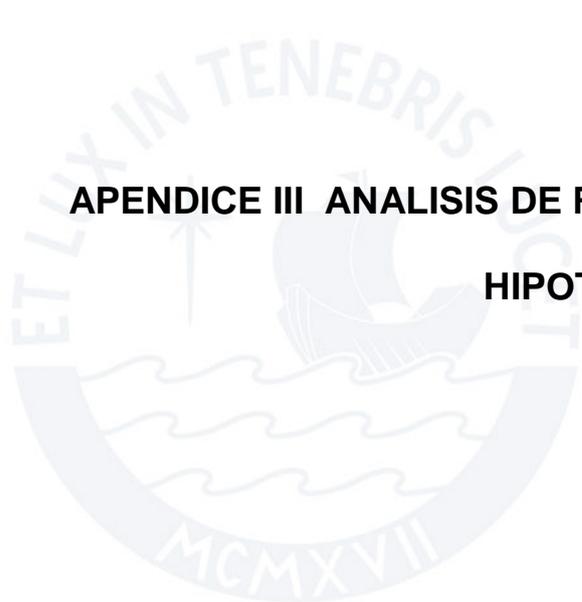
Cuando los obstáculos se encuentran en el punto de partida. Por ejemplo, que éste se halle en una plaza o en un chaflán, se arrancará hacia la derecha y luego se torcerá a la izquierda.



.....



**APENDICE III ANALISIS DE RESULTADOS Y PRUEBA DE
HIPOTESIS**



La presente encuesta se aplicó específicamente para obtener información de personas, que aún no siendo el público objetivo tradicional de quienes comercializan seguros de vida, están en la posibilidad de adquirir el producto para luego determinar las motivaciones que podrían llevarlos a adquirir un seguro, como parte del desarrollo de la tesis. El trabajo de campo y la tabulación fueron desarrollados por especialistas de la empresa IMASEN de acuerdo a la información que se provee en la ficha técnica y siguiendo la metodología propuesta en el manual de campo

Objetivos específicos del estudio de campo

- Identificar la actual distribución del gasto de los entrevistados evaluando principalmente el rubro salud y ahorro.
- Evaluación del nivel de conocimiento del mercado de seguros y del producto en sí.
- Identificación de los factores por los cuales aún no se ha adquirido un seguro de vida.
- Disposición a asegurarse en un futuro inmediato.
- Identificación del nivel de gasto que se está dispuesto a realizar para adquirir un seguro de vida.

Ficha técnica

Grupo objetivo o **Personas que no cuentan con seguro de vida en población: Lima metropolitana con edades entre 25 a 60 años de los niveles socioeconómicos socioeconómico alto (A), medio (B) y bajo superior (C)**

Margen de error: **+/-5.4%**
 Nivel de confianza: **94.48%**
 Fecha de aplicación: **Del sábado 23 de octubre al viernes 29 de octubre.**
 Supervisión
 En campo: **30%**
 En mesa **100%**

Determinación del tamaño de muestra

Para la determinación del tamaño de muestra se utilizó la fórmula

$$n = \frac{z^2 * p * q}{i^2}, \text{ según los valores}$$

α	94.49%
Z	1.918
P	0.5
Q	0.5
I	0.055099
n	302.9648145

Se ha determinado el tamaño de muestra de 303 elementos.

Hipótesis

Hipótesis N° 1

Por lo menos el 40% de personas que no cuentan con seguro tienen la intención de comprar un seguro de vida.

Ho: $p \geq 36\%$

Ha: $p < 36\%$

Debemos realizar una prueba de una sola cola

Nivel de significancia	=	95 %
α	=	5%

Z_{α}	=	-1.64
Tamaño de la muestra n	=	303
proporción en la muestra p	=	0.3564
error estándar σ_p	=	0.02757528
Z muestral	=	-0.131

Regla de decisión: No rechazar H_0 si $Z \geq -1.64$ y rechazar H_0 si $Z < -1.64$

Dado que $-0.13 \geq -1.6$, nuestra proporción muestral cae en la región de aceptación. Por tanto podríamos decir que con la estadística efectuada y al 95 % de significancia podríamos aceptar H_0 (rechazar H_a). con una potencia de la prueba de 44.81%.

Hipótesis N° 2

Más del 40% de las personas dispuestas a adquirir un seguro de vida son trabajadores independientes

$H_0: p \geq 40\%$

$H_a: p < 40\%$

Debemos realizar una prueba de una sola cola

Nivel de significancia	=	95%
α	=	5. %
Z_{α}	=	-1.64
Tamaño de la muestra n	=	108
proporción en la muestra p	=	41.67%
error estándar σ_p	=	0.047140452
Z muestral	=	0.354

Regla de decisión : No rechazar H_0 si $Z \geq -1.64$ y rechazar H_0 si $Z < -1.64$

Dado que $0.35 \geq -1.6$, nuestra proporción muestral cae en la región de aceptación. Por tanto podríamos decir que con la estadística efectuada y al 95 % de significancia podríamos aceptar H_0 (rechazar H_a). con una potencia de la prueba de 63.82%

Hipótesis N° 3

Por lo menos el 25% de personas que no cuentan con seguro en la zona Lima Este tienen la intención de comprar un seguro de vida

$H_0: p \geq 25\%$

$H_a: p < 25\%$

Debemos realizar una prueba de una sola cola

Nivel de significancia	=	95.00%
α	=	5.00%
Z_{α}	=	-1.64
Tamaño de la muestra n	=	63
proporción en la muestra p	=	26.85%
error estándar σ_p	=	0.054554473
z muestral	=	0.339

Regla de decisión: No rechazar H_0 si $Z \geq -1.64$ y rechazar H_0 si $Z < -1.64$

Dado que $0.34 \geq -1.64$, nuestra proporción muestral cae en la región de aceptación. Por tanto podríamos decir que con la estadística efectuada y al 95 % de significancia podríamos aceptar H_0 (rechazar H_a). Con una potencia de la prueba de 63.29%

Hipótesis N° 4

Las compañías más reconocidas de seguros en Lima Metropolitana son Positiva y Pacífico con una proporción acumulada $\geq 80\%$

Ho: $p \geq 80\%$

Ha: $p < 80\%$

Debemos realizar una prueba de una sola cola

Ho: $p \geq 80\%$ 0.8

Ha: $p < 80\%$

Nivel de significancia = 95.00%

α = 5.00%

z_{α} = -1.64

Tamaño de la muestra n = 260

proporción en la muestra p = 83.46%

error estándar sp = 0.024806947

z muestral = 1.395

Hipótesis N° 5

El factor imagen y solidez de la empresa es considerado con mayor frecuencia como el más importante por clientes potenciales para elegir una compañía de seguros con una mención mayor o igual al 38%

Ho: $p \geq 38\%$

Ha: $p < 38\%$

Debemos realizar una prueba de una sola cola

Nivel de significancia = 95.00%

α = 5.00%

Z_{α} = -1.64

Tamaño de la muestra n	=	371
proporción en la muestra p	=	38.27%
error estándar σ_p	=	0.025200009
Z muestral	=	0.109

Regla de decisión: No rechazar H_0 si $Z \geq -1.64$ y rechazar H_0 si $Z < -1.64$

Dado que $0.11 \geq -1.64$, nuestra proporción muestral cae en la región de aceptación. Por tanto podríamos decir que con la estadística efectuada y al 95 % de significancia podríamos aceptar H_0 (rechazar H_a). Con una potencia de la prueba de 54.34%.

