

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



**Propuesta de Solución para la Falta de Conocimiento y Tenencia de Seguros en las Poblaciones de Escasos Recursos del Perú**

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

**PRESENTADA POR**

Diana Elizabeth Cotrina Matos, DNI: 44389095

Siria Elvira Grados Ramírez, DNI: 25331138

Zayda Collet Ocrospoma Rodríguez, DNI: 70439999

Mario Cesar Arbañil Mur, DNI: 47150661

**ASESOR**

Lourdes Maritza Ortiz Sosa, CE 001578513

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0002-8461-0310>

**JURADO**

Sandro Alberto, Sánchez Paredes

Sergio Andrés, López Orchard

Lourdes Maritza, Ortiz Sosa

**Surco, marzo 2022**

## Agradecimientos

Agradecemos a CENTRUM por recibirnos en sus aulas y hacer que cada día fuera un reto de esfuerzo continuo por lograr nuestros objetivos profesionales. Asimismo, a los profesores de la Escuela, quienes nos asesoraron y ayudaron durante el desarrollo de esta investigación. Finalmente, a nuestros compañeros de maestría quienes fueron el soporte necesario para concluir exitosamente esta etapa de nuestras vidas.



## Dedicatorias

A Dios, por darme la fuerza y la convicción que los retos en la vida se pueden cumplir con esfuerzo y dedicación. A mi esposo y a mis hijos, por su apoyo incondicional y ser mi sostén en esta etapa del MBA y finalmente, a todo mi equipo de trabajo porque he aprendido y crecido con cada uno de ellos llevándome la mejor de las experiencias en este tiempo.

Siria Grados Ramírez

Dedico este gran esfuerzo a mis padres y mi familia, quienes son mi soporte y siempre estuvieron motivándome a lograr todas mis metas personales y profesionales. Asimismo, a aquellas personas que, sin estar presentes físicamente, lo están en mi corazón. Hoy soy una mejor persona gracias a todos ellos.

Zayda Ocospoma Rodríguez

Para ti mi Dios, por siempre guiar mis pasos, cuidar de mi familia y de mi vida. Para Eve por ser mi motivo, mi compañera y mi apoyo en toda esta etapa, gracias, amor mío. Para mis padres y mi familia por siempre creer en mí y alentarme a cumplir esta meta. Y para mi grupo de tesis, esto es posible gracias a ustedes amigos.

Diana Cotrina Matos

A Dios, por darme la fuerza y la perseverancia para lograr mis objetivos y anhelos más deseados. A mi esposa, por su paciencia, comprensión y apoyo incondicional en el MBA. Para mis padres, hermanas y mi familia por estar siempre presente, acompañándome a cumplir todos mis logros. Finalmente, a mi grupo de tesis, que gracias al trabajo arduo en equipo se ha llegado a la meta.

Mario Arbañil Mur

## Resumen Ejecutivo

La Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú de la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) del año 2016, reveló que el 64% de la población perteneciente a los grupos socioeconómicos más pobres indicó haber sido víctima de al menos un siniestro. Los siniestros o eventos imprevistos tales como un accidente, enfermedad, pérdida de un familiar, la inseguridad ciudadana o la exposición catastrófica; ocasionan no solo una carga emocional en las personas si no también pérdida o crisis económica en el hogar.

Utilizar activos propios o asumir una deuda son las medidas más utilizadas por la población peruana para afrontar el impacto económico que generan los siniestros. A pesar de que el seguro es una herramienta que permite la transferencia de riesgos y ayuda a mitigar el impacto económico, es una de las medidas menos usadas en el Perú en estas situaciones; la causa de ello y el problema que se expone en esta investigación es una muy limitada cultura de aseguramiento y prevención de siniestros en la población sobre todo en los grupos socioeconómicos más pobres.

El presente trabajo propone una solución con un enfoque social y que a su vez es disruptiva e innovadora ya que satisface una necesidad desatendida y propone un modelo de negocio que aún no existe en el sector de seguros. Adicionalmente busca mejorar las condiciones sociales y económicas de los grupos menos favorecidos de la sociedad peruana. La inversión inicial requerida es de S/ 32,373 y el análisis de viabilidad financiera en un escenario favorable indica una TIR de 280% con un periodo de retorno menor a los 6 primeros meses del año, lo que reafirma la viabilidad de esta propuesta.

## Abstract

The 2016 National Survey on the Demand for Financial Services and Level of Financial Culture in Peru of the Superintendence of Banking and Insurance (SBS by its Spanish initials) reveals that 64% of the population belonging to the poorest socioeconomic groups reported having been the victim of at least one claim. Claims or unforeseen events such as an accident, illness, loss of a family member, citizen insecurity or catastrophic exposure cause not only an emotional burden on people but also loss or economic crisis in the household.

Using one's own assets or assuming a debt are the measures most commonly used by the Peruvian population to face the economic impact generated by losses. Although insurance is a tool that allows the transfer of risks and helps to mitigate the economic impact, it is one of the least used measures in Peru in these situations. The cause of this and the problem that is exposed in this research is a very limited culture of insurance and loss prevention in the population, especially in the poorest socioeconomic groups.

This work proposes a solution with a social approach that is both disruptive and innovative since it satisfies a neglected need and proposes a business model that does not yet exist in the insurance sector. In addition, it seeks to improve the social and economic conditions of the most disadvantaged groups in Peruvian society. The initial investment required is S/ 32,373 and the financial viability analysis in a favorable scenario indicates an IRR of 280% with a payback period of less than the first six months of the year, which reaffirms the viability of this proposal.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>ix</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Contexto en el Que se Determina el Problema de Negocio .....	1
1.2 Definición del Problema de Negocio .....	3
1.3 Sustento de la Relevancia del Problema de Negocio .....	4
1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio .....	5
1.5 Conclusiones .....	6
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>7</b>
2.1 Mapa de la Literatura .....	7
2.2 Análisis de la Literatura Vinculada al Problema.....	8
2.2.1 Sector de Seguros en el Perú .....	8
2.2.2 El seguro y Su Origen.....	8
2.2.3 Uso de los Seguros en el Perú .....	9
2.2.4 Niveles Socioeconómicos y Poblaciones Vulnerables en el Perú .....	10
2.2.5 Inclusión Financiera en el Perú .....	11
2.3 Aporte de la Literatura Vinculada a la Solución de Negocio.....	11
2.3.1 Principios Sostenibles del Seguro .....	11
2.3.2 Cultura de Seguros y sus Cuatro Dimensiones.....	13
2.3.3 Previsión Social .....	14
2.3.4 Inclusión Financiera en Seguros.....	14

2.3.5 Microseguros .....	17
2.4 Conclusiones .....	17
<b>Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio .....</b>	<b>19</b>
3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la Solución del Problema de Negocio .....	19
3.1.1 Aplicación de Design Thinking para el Desarrollo de la Solución al Problema del Negocio .....	19
3.1.2 Aplicación del Modelo de Negocio .....	30
3.1.3 Lienzo Blueprint .....	37
3.2 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para la Solución del Problema de Negocio .....	39
3.2.1 Aplicación y Resultado del Cuestionario .....	39
3.2.2 Aplicación y Resultado de la Encuesta .....	41
3.3 Definición de la Solución al Problema de Negocio .....	43
3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio .....	45
3.4.1 Sobre la Innovación en la Solución .....	45
3.4.2 Sobre la Disrupción en la Solución .....	48
3.5 Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio .....	50
3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio .....	54
3.6.1 Sostenibilidad Social .....	54
3.6.2 Sostenibilidad Financiera .....	57
3.7 Implementación de la Solución al Problema de Negocio .....	63
3.8 Métricas que Definen el Éxito de la Solución al Problema de Negocio .....	71

3.8.1 Perspectiva de los Stakeholders.....	71
3.8.2 Perspectiva de Procesos Internos.....	73
3.8.3 Perspectiva Formación y Crecimiento.....	73
3.8.4 Perspectiva Recursos.....	74
3.9 Conclusiones.....	76
<b>Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>78</b>
4.2 Conclusiones.....	78
4.2 Recomendaciones.....	80
<b>Referencias.....</b>	<b>82</b>
<b>Apéndice A: Entrevistas a la Población NSE E.....</b>	<b>89</b>
<b>Apéndice B: Encuesta y Resultados a la Población de los NSE C y D.....</b>	<b>90</b>
<b>Apéndice C: Entrevistas a Representantes del Sector y Socio Estratégico.....</b>	<b>97</b>
<b>Apéndice D: Prototipo de la Solución.....</b>	<b>102</b>
<b>Apéndice E: Sustento de la Inversión Inicial.....</b>	<b>104</b>
<b>Apéndice F: Sustento de Gastos Operativos.....</b>	<b>106</b>
<b>Apéndice G: Cuadro de Microseguros.....</b>	<b>108</b>



**Lista de Tablas**

Tabla 1 <i>Modelo ExO Canvas de la Solución Propuesta</i> .....	53
Tabla 2 <i>Inversión Inicial</i> .....	58
Tabla 3 <i>Proyección de Ingresos</i> .....	59
Tabla 4 <i>Gastos Directos del Programa TProtege</i> .....	60
Tabla 5 <i>Gastos Operativos Anuales Proyectado</i> .....	61
Tabla 6 <i>Estado de Resultado Proyectado</i> .....	61
Tabla 7 <i>Flujo de Caja Libre</i> .....	62
Tabla 8 <i>Plan de Comunicación de Redes Sociales</i> .....	65



## Lista de Figuras

Figura 1 <i>Primas de Seguros Netas Anualizadas (% del PBI)</i> .....	2
Figura 2 <i>Mapa de la Literatura</i> .....	7
Figura 3 <i>Lienzo de Dos Dimensiones</i> .....	21
Figura 4 <i>Lienzo Meta Usuario</i> .....	22
Figura 5 <i>Lienzo de Experiencia de Usuario</i> .....	23
Figura 6 <i>Lienzo Matriz 6x6</i> .....	25
Figura 7 <i>Lienzo de Costo / Impacto</i> .....	27
Figura 8 <i>Prototipo de la Solución</i> .....	28
Figura 9 <i>Lienzo Blanco de la Relevancia</i> .....	31
Figura 10 <i>Lienzo Propuesta de Valor</i> .....	33
Figura 11 <i>Lienzo de Modelo de Negocio</i> .....	34
Figura 12 <i>Lienzo Blue Print</i> .....	38
Figura 13 <i>Prototipo de Ficha Resumen de Microseguro</i> .....	46
Figura 14 <i>Matriz de Innovación</i> .....	49
Figura 15 <i>Cronograma de Implementación de la Solución</i> .....	68
Figura 16 <i>Organigrama del Programa TProtege</i> .....	69
Figura 17 <i>Cuadro de Mando Integral</i> .....	75

## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Contexto en el Que se Determina el Problema de Negocio

Existen circunstancias imprevistas que pueden dañar al patrimonio o a la salud, como los accidentes, enfermedades y desastres naturales. Estas situaciones imprevistas afectan la economía y la salud de las familias, por lo que es importante contar con un seguro, ya que ayudará a reducir el impacto de un imprevisto (BCP, 2020). El seguro garantiza la protección económica frente a todas las adversidades que puedan ocurrir a las personas y sus bienes (SBS, 2017), por ello las personas compran una póliza de seguros, donde el asegurado paga de forma periódica un monto llamado prima, y la compañía de seguros se compromete a respaldar y compensar los daños y pérdidas causados por un accidente (Jiménez, 2020).

Existe desconfianza de la población peruana acerca del uso de seguros, esto debido a múltiples razones, tales como: la ideología de que no es necesario un seguro, los costos sumamente elevados, falta de conocimiento sobre cómo funciona, desconfianza de las compañías de seguros y por último la falta de cobertura de seguros para grupos vulnerables, ocasionando limitaciones al crecimiento del mercado asegurador peruano (SBS, 2017). Según el informe realizado por la SBS sobre la inclusión financiera y seguros en Perú, aún existe una gran cantidad de peruanos que no cuentan con un seguro. Se halló que más del 30% de los peruanos utilizan activos propios, como ahorros, para cubrir siniestros o eventos fortuitos. A su vez, se halló que la mayoría de las personas no contemplan el uso de seguros como medida de solución ante contingencias que generan un impacto económico (SBS, 2017).

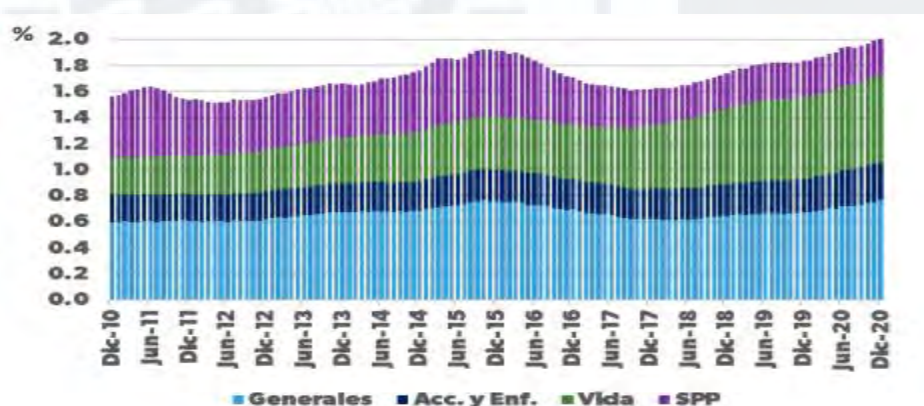
Adicionalmente, se evidencia una relación directa entre los ingresos y la adquisición de seguros, los países más desarrollados o con mayores ingresos per cápita suelen ser los que muestran mayores niveles de aseguramiento. Existe mayor probabilidad que una persona con mayor nivel socioeconómico, pueda adquirir un seguro. Sólo el 11% de la población en el NSE A no tiene ningún tipo de seguro y en el nivel D y E llega a un 89% y 91%

respectivamente (APESEG, 2015). Es por ello que, los grupos vulnerables se encuentran expuestos ante cualquier evento fortuito que puede dañar su bienestar y economía sin el respaldo del Estado o compañías aseguradoras.

El sector de seguros tiene una gran influencia y relación directa con la economía del país, debido a que al cierre del 2020 la penetración del sistema asegurador (ratios primas/PBI), representó el 2% del PBI, superior a lo registrado en el 2019 (1.84%) por un menor valor del denominador (PBI), debido a la crisis económica derivada del COVID-19. A su vez la prima anual per cápita del 2020 se ubica alrededor de los US \$117 (al 2019 cerró en US\$ 130 per cápita), esta disminución se debió al incremento del tipo de cambio y la desaceleración de la producción de primas del sector (APESEG, 2020) (ver Figura 1).

### Figura 1

*Primas de Seguros Netas Anualizadas (% del PBI)*



Tomado del “Informe trimestral del sistema asegurador cuarto trimestre 2020,” por APESEG, 2020 ([https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Resultados\\_Sistema\\_Asegurador\\_4T20-1.pdf](https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Resultados_Sistema_Asegurador_4T20-1.pdf)).

En el 2020 las primas de seguros anualizadas alcanzaron los S/14,021 millones, luego de tres años consecutivos de crecimiento, presentando una caída de 0.7% respecto al año anterior (al 2019 cerró en S/ 14,114 millones), debido a la ausencia económica producto de la cuarentena del COVID-19 (Lengua, 2021). A pesar de las adversidades del último año, ha

habido un crecimiento constante en el sector, debido a factores económicos, preocupación en la salud y en el bienestar financiero, cambios tecnológicos (ecosistemas y omnicanalidad), demográficos y sociales, además del COVID-19, han aumentado la necesidad de un cambio proactivo en la industria (KPMG Internacional, 2016).

## **1.2 Definición del Problema de Negocio**

Eventos o imprevistos, tales como un accidente, enfermedad, pérdida de un miembro de la familia, la inseguridad ciudadana o la exposición catastrófica; ocasionan no sólo una carga emocional en las personas, sino también, pérdida o crisis económica en el hogar. A nivel nacional, cerca del 43% de la población indicó haber sido víctima de al menos un siniestro, o que algún miembro de la familia lo fue en los últimos dos años. Esta cifra se incrementa a un 64% en las poblaciones vulnerables y los niveles socioeconómicos más pobres, ya que son los más impactados económicamente ante eventos adversos. Las condiciones de informalidad y subempleo que enfrentan los peruanos a partir de la emergencia sanitaria originada por el COVID-19 ha generado que el impacto económico en los hogares ante un siniestro sea aún más grande.

Los seguros son herramientas que ayudan a las personas a mitigar la pérdida o impacto económico en caso de emergencias y/o imprevistos; sin embargo, a nivel nacional y sobre todo en las poblaciones más vulnerables, el uso de seguros no se encuentra entre las medidas más frecuentes para resolver los problemas económicos que surgen a partir de dichas situaciones. Entre el 2013 y 2019 los seguros públicos y privados mostraron reducciones importantes en función al conocimiento y tenencia de seguros en la población, y en el 2019, se encontró que más del 50% de la población indicó no conocer ningún tipo de seguro ya sea público o privado (SBS, 2021). Por lo expuesto se identifica como principal problema el bajo nivel de conocimiento y tenencia de seguros como mecanismo de protección frente a la pérdida o impacto económico que generan los imprevistos en las poblaciones más vulnerables.

### 1.3 Sustento de la Relevancia del Problema de Negocio

La investigación revela que las poblaciones de escasos recursos en el Perú son las más afectadas ante cualquier evento imprevisto o siniestro. En general los siniestros ocasionan pérdida económica en la población afectada, teniendo un mayor impacto en la población rural que en la urbana. La encuesta de medición de capacidades financieras Perú 2019, demostró que, ante un evento inesperado, la consecuencia más recurrente es el impacto económico. Esto se ha intensificado a partir de la pandemia del COVID-19, debido a que sólo un 63% de los hogares pueden cubrir sus gastos por más de un mes en caso de un siniestro, y sólo un 31% por más de tres meses. Incluso un 45% de los jefes de familia asumieron alguna deuda para cubrir su déficit económico producido por estos eventos. Asimismo, se sabe que un gran porcentaje de trabajadores habrían perdido sus empleos en el estado de cuarentena a nivel nacional, siendo los más golpeados, los niveles socioeconómicos D y E.

Existe en la población peruana falta de conocimiento y tenencia sobre seguros públicos y privados. Haciendo referencia a los seguros públicos, sólo el 13% de los peruanos indican que cuentan con EsSalud, sin embargo, en sus registros evidencian que el 40% sí lo tienen. Asimismo, un 14% de los peruanos indica estar afiliado al Seguro Integral de Salud; sin embargo, estadísticas indican contar con un 60% de cobertura nacional. Esta información muestra que los peruanos en su mayoría desconocen poseer un seguro (Encuesta de Medición de Capacidades Financieras Perú, 2019). Finalmente, considerando la tenencia de seguros, la encuesta refleja que sólo un 40% de la población con vehículo no cuenta con la cobertura obligatoria del SOAT; por lo tanto, aproximadamente dos millones de conductores exponen a los pasajeros y peatones a un accidente de tránsito; sin cobertura de gastos médicos, de sepelio y sin indemnización alguna en caso de muerte, invalidez o incapacidad temporal. Dicho ejemplo evidencia los riesgos a los cuales estarían expuestos los peruanos al no contar con un seguro.

#### 1.4 Sustento Científico al Problema de Negocio

La encuesta nacional de demanda de servicios financieros y nivel de cultura financiera en el Perú (2016), realizada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), reveló que el nivel de exposición a siniestros es mayor en los grupos socioeconómicos más pobres, ya que el 64% de la población en ese grupo indicó haber sido víctima de al menos un siniestro, en comparación con el 30% del grupo menos pobre. Más allá del nivel de exposición a siniestros o la ocurrencia de ellos es el impacto económico que estos eventos generan en la población, las consecuencias o pérdida económica es mucho más grande en las poblaciones con menos recursos. A su vez para cubrir los gastos que se generan por la ocurrencia de un siniestro inesperado la acción más frecuente a nivel nacional es la utilización de activos propios o de terceros, y un ejemplo de ello es que el 66% de la población utilizó activos propios o asumió una deuda para cubrir los gastos en caso de enfermedad grave. Mientras que el uso de seguros fue una de las medidas menos frecuentes para cubrir problemas económicos de las contingencias enfrentadas por los peruanos (SBS, 2017).

Adicionalmente, la encuesta señala que la población que conoce de seguros sociales y obligatorios como: el Sistema Integral de Salud (SIS), ESSALUD y SOAT es un 92%, 77% y 51% respectivamente. Por otro lado, se encontró que sólo el 10% de la población de los grupos socioeconómicos más pobres conoce sobre seguros privados en general (SBS, 2017). La SBS realizó nuevamente esta encuesta en el 2019 y los resultados no fueron alentadores, ya que el nuevo informe reveló que entre el 2013 y 2019 los seguros públicos y privados mostraron reducciones significativas en función al conocimiento y tenencia de seguros.

Los resultados del 2019 también muestran que la tenencia de seguros obligatorios y privados en el Perú es muy baja, el porcentaje de adultos que dicen tener algún tipo de seguro privado no supera el 6%: los resultados muestran que menos del 1% indicaron tener microseguros, un 3% seguros de vida, un 2% seguros de EPS y finalmente un 6% indicó



contar con el seguro obligatorio SOAT. Por otro lado, el informe de 2016 mencionó que cierta parte de la población indicó conocer de seguros privados pero que no acceden a ellos debido a múltiples razones, tales como la percepción de que no es necesario adquirir un seguro (31%), los costos elevados (25%), falta de conocimiento sobre cómo funciona (22%), desconfianza en las aseguradoras (12%), falta de cobertura de sus necesidades (6%), y trámites engorrosos (5%) (SBS, 2021). Los resultados de ambas encuestas indican que el uso de seguros es una de las medidas menos usadas para cubrir el impacto económico que generan los eventos adversos, y dicha situación explica la baja penetración de seguros en el Perú; lo que se debe a una muy limitada cultura de aseguramiento de la población peruana y la necesidad de una propuesta de valor en este sector.

### **1.5 Conclusiones**

Las encuestas realizadas por la SBS evidenciaron que la razón principal por la que los peruanos ahorran o toman un crédito es para cubrir emergencias o gastos inesperados, en consecuencia, las personas afrontan los siniestros con activos propios y de terceros ocasionando en algunos casos altos niveles de endeudamiento y hasta la pérdida patrimonial de sus bienes. Esta situación explica la baja penetración del sector asegurador en los grupos socioeconómicos más pobres y que el seguro se ubique entre las medidas menos frecuentes para afrontar el impacto económico ante eventos adversos. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD), “la resiliencia es la capacidad de un individuo, comunidad o nación para resistir a los choques o impactos negativos y recuperarse rápidamente de ellos” (SBS, 2021, p. 40). Es por ello, que tomando en cuenta que un gran porcentaje de la población tiene bajo conocimiento y tenencia de seguros; resulta de suma importancia el desarrollo de propuestas que permitan mitigar el riesgo y las consecuencias de eventos negativos inesperados, con el objetivo de fortalecer la resiliencia de las poblaciones más vulnerables en el Perú.



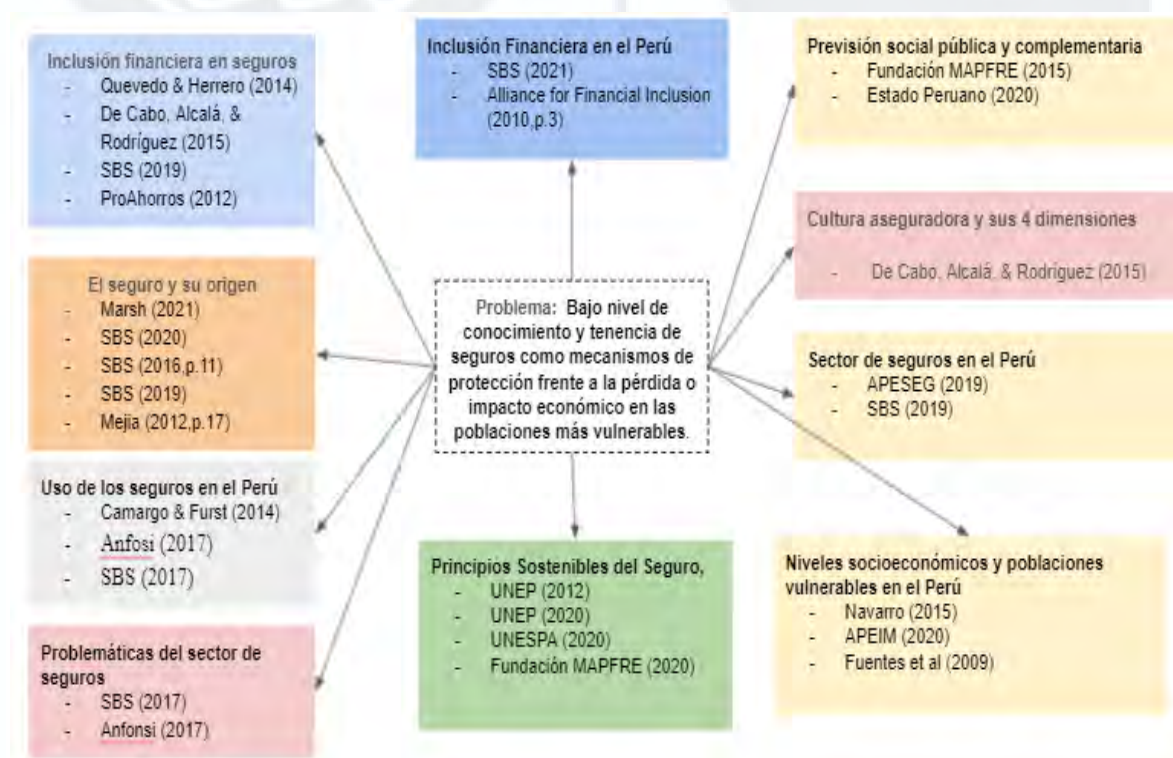
## Capítulo II: Revisión de la Literatura

### 2.1 Mapa de la Literatura

En este capítulo, se presenta el mapa de la revisión de la literatura que permite de manera ordenada seguir una secuencia de búsqueda y exploración de la bibliografía para obtener argumentos de manera cronológica en las etapas del problema, proceso y solución, detallando las referencias para el desarrollo de cada tema. Fue así que la literatura revisada se dividió en dos grandes grupos: (a) Análisis de la literatura vinculada al problema, y (b) análisis de la literatura vinculada a la solución del problema. La estructura que se ha seguido en el mapa de la literatura refleja cómo se ha construido este capítulo y reafirma la revisión de documentos académicos (ver Figura 2), la base de datos *Docis* proporcionada por CENTRUM Católica, *Google académico*, *Academic Microsoft*, entre otros, por considerarse fuentes confiables.

**Figura 2**

*Mapa de la Literatura*



## **2.2 Análisis de la Literatura Vinculada al Problema**

### **2.2.1 Sector de Seguros en el Perú**

La Asociación Peruana de Empresas (APESEG, 2019) indicó que el mercado asegurador está conformado por 20 empresas, de las cuales siete de ellas están dedicadas al ramo de vida y generales, ocho están dedicadas a la venta exclusiva de seguros de no vida y las cinco restantes comercializan sólo seguros de vida. Adicionalmente, de acuerdo con el reporte de la SBS al cierre del 2018, existen 1029 corredores o intermediarios de seguros entre personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades en el Perú, de los cuales hay 333 personas jurídicas o empresas que compiten en el negocio del corretaje o intermediación de seguros.

La SBS es la entidad encargada de la regulación y supervisión del sistema de seguros en el Perú, teniendo como objetivo principal resguardar los intereses de todos los asegurados del sistema. Las funciones, objetivos y atribuciones de la SBS están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros de la SBS, Ley 26702. Las diversas normas en el ámbito legal que ha implementado la SBS constituyen el marco legal de los seguros en el Perú. Los seguros son contratados directamente con las compañías aseguradoras y otras veces mediante un corredor de seguros independiente, llamado “*broker*”. Otra institución importante en este sector es la Asociación Peruana de Corredores de Seguros (APECOSE), entidad que representa, con absoluta imparcialidad, los intereses del asegurado, y también se encarga de brindar capacitación especializada en materia de seguros particularmente para los canales de distribución (APECOSE, 2021).

### **2.2.2 El seguro y su origen**

Los seguros, a través de la historia tiene sus inicios durante el año tres mil antes de Cristo, cuando los fenicios trasladaban mercaderías en el mar Mediterráneo y Oriente Medio, lo que incitó a muchos comerciantes de esa época, a crear servicios de protección que

cubriera naufragios, pérdidas o robo de piratas. Esta práctica se divulgó por todo el mundo civilizado, incluso hasta el día de hoy, donde los seguros son considerados prioritarios porque ayudan a las personas a manejar los más grandes riesgos económicos que se puedan atravesar (Harford, 2017). La SBS determinó que el seguro es considerado como un sistema que protege o cubre a las personas y sus bienes, ante diferentes eventos que amenazan su bienestar (SBS, 2020). El seguro también se puede entender como “el contrato, mediante el cual, la aseguradora se compromete a indemnizar al asegurado o beneficiario por los daños sufridos, de acuerdo con las condiciones del mismo.” (SBS, 2016, p. 11).

La importancia del seguro radica en ayudar a superar de forma más fácil las diferentes situaciones de riesgos a las que están expuestas las personas, reduciendo las consecuencias económicas y evitando el impacto en el futuro (SBS, 2020). Desde que se iniciaron los seguros han sido grandes promotores de riquezas debido a que estos fomentan el ahorro y prevención, financian inversiones a largo plazo, promueven el desarrollo, generan empleos y mejoran la productividad de un país. Por ende, “se hace necesario que toda persona, familia o empresa pueda contar con un seguro que le permita protegerse ante una eventualidad o siniestro, y así pueda seguir adelante en el cumplimiento de sus metas” (Mejía, 2012, p.17).

### ***2.2.3 Uso de los Seguros en el Perú***

El Gobierno peruano ha puesto en marcha una serie de programas sociales para mejorar el bienestar de la población en especial de los segmentos más vulnerables asegurando el acceso a diferentes recursos que les permitan cubrir necesidades básicas (alimentación, vivienda, mejora en salud y bienestar social). El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) promueve este tipo de programas sociales cuyo objetivo principal es proteger a los hogares que viven en situación de pobreza, es decir, por lo general, la población del nivel socioeconómico E. Para los niveles socioeconómicos C y D los seguros no son vistos como la principal solución para enfrentar los siniestros, estas poblaciones prefieren usar otras

alternativas para mitigar sus riesgos como los ahorros, préstamos de terceros o entidades financieras, organizar actividades, entre otros, muchas veces a causa de la desconfianza que le generan las aseguradoras (García & Peña, 2019).

En el sector de seguros se han detectado algunas problemáticas, tal es el caso que las personas no tienen los conocimientos suficientes para el correcto manejo de sus finanzas y eligen productos con información incompleta, quedando expuestos a la alta oferta de productos y servicios del mercado (SBS, 2017). Adicionalmente las empresas del sector han tenido poca sensibilidad para dar a conocer las características de sus productos, esto ocasiona constantes interrogantes de las personas acerca de los beneficios que puedan encontrar en los seguros. Es aquí donde se hace relevante un sistema de confianza y claridad en la información sobre los productos que el sector ofrece (Anfossi, et al., 2017).

#### ***2.2.4 Niveles Socioeconómicos y Poblaciones Vulnerables en el Perú***

Se denominan niveles socioeconómicos al conjunto de personas que comparten condiciones económicas y sociales similares entre sí. También se indica que estos niveles son herramientas sociológicas, entiéndase que son datos generales que permiten comprender los diferentes cambios sociales. Las características de los niveles socioeconómicos se determinan en función a diferentes variables de investigaciones que se han elaborado en la encuesta por la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercado (APEIM) y no se puede considerar que sólo los ingresos económicos determinan el NSE de una persona (APEIM, 2020).

En la encuesta APEIM 2020, se muestra que en Perú existen hasta cinco niveles socioeconómicos, donde el nivel que presenta mayor población es en el nivel NSE C, con un 42.8% del total de habitantes y un menor porcentaje de la población corresponde al nivel NSE E con un 6%. Asimismo, se observa que los niveles B y D tienen similares distribuciones poblacionales con un 22% y 24.8% del total de habitantes respectivamente. El

grado de vulnerabilidad de una persona, o un grupo de personas está determinado por su exposición a los factores de riesgo y su capacidad para afrontar o resistir situaciones problemáticas (APEIM, 2020). La oferta de seguros en Perú es limitada, ya que está orientada principalmente a los sectores socioeconómicos con mayores ingresos como los NSE A y B. Por otro lado, existe una pequeña porción del NSE C que también adquiere algunos tipos de seguros, como los microseguros, y que se han convertido, por la cantidad de su población, en un mercado bastante atractivo para la venta de estos.

### ***2.2.5 Inclusión Financiera en el Perú***

La inclusión financiera es una forma que permite a las personas mejorar su bienestar mediante el uso y acceso a los productos y servicios financieros adecuados que se ofrecen. Esto ayuda a las personas a fortalecer su capacidad de resistencia frente a eventos inesperados o siniestros que puedan generar impacto económico en sus hogares (SBS, 2021). Uno de los grandes objetivos del Estado peruano es incrementar el acceso de los servicios financieros hasta julio del 2021, a fin de generar una base confiable, y que también contribuya a reducir la informalidad y permita a todos los peruanos tener accesos y facilitar su vida día a día. Sin embargo, los niveles de inclusión financiera en Perú no son los mejores, ya que actualmente más de 14 millones de peruanos no poseen ningún servicio financiero. Para una apropiada inclusión financiera se requiere crear y establecer un marco regulatorio ajustado a las necesidades de la población con ingresos más bajos, en donde se le permita tener productos y servicios financieros de calidad. Asimismo, se hace necesario empoderar a los usuarios financieros a fin de comprender mejor los productos y servicios del sector (Prialé, 2018).

## **2.3 Aporte de la Literatura Vinculada a la Solución de Negocio**

### ***2.3.1 Principios Sostenibles del Seguro***

Como se sabe, la principal actividad del sector de seguros se basa en comprender, gestionar y asumir riesgos. El objetivo de este sector es fomentar el desarrollo económico de

la población, estimular la innovación en productos y servicios, y sobre todo ayudar a proteger a la sociedad; todo ello a través de la prevención y reducción de riesgos, y transmitiendo este objetivo en todos los grupos de interés (UNEP, 2012). Es por ello que, como gestores de riesgos, las aseguradoras, compañías de seguros, los intermediarios e inversionistas desempeñan un papel importante y su contribución es fundamental para el buen funcionamiento y desarrollo sostenible de la sociedad (UNEP, 2020). Si la sostenibilidad se esfuerza por evitar y desaparecer los grandes riesgos ambientales, sociales y de desigualdad, en consecuencia, su labor y los objetivos son los mismos a los que el seguro persigue (UNESPA, 2020).

Adicionalmente, el desarrollo sostenible es un propósito global que también ha sido alcanzado por el sector asegurador; ejemplo de ello es que la Asociación Empresarial del Seguro en España (UNESPA) difunde acciones para contribuir con dicho propósito y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que tienen vínculo con la actividad aseguradora, esto se ha logrado a través de los Principios para la Sostenibilidad en Seguros (PSI) (Fundación MAPFRE, 2020). A continuación, se describen diez de los diecisiete PSI relacionados con la solución del problema expuesto: (a) Fin de la pobreza, el seguro impulsa la resiliencia de empresas, de independientes y de familias en situación de vulnerabilidad económica; (b) hambre cero, el seguro agrario vela por un sistema alimentario eficiente y el sector de seguros impulsa acciones de donación para esta causa; (c) salud y bienestar, los seguros en salud canalizan el ahorro de las personas, el seguro invierte en prevención y las entidades de salud dedican parte de sus recursos para enfermos graves; (d) educación de calidad, el sector asegurador participa y promociona programas de educación financiera; (e) igualdad de género, el alcance del seguro no discrimina por razón de sexo, y se hace más relevante el papel de la mujer en la alta dirección de empresas del sector; (f) trabajo decente y crecimiento económico, el sector asegurador genera empleo y mejoras sociales generales; (g)



reducción de las desigualdades, el seguro protege a familias de nivel socioeconómico más pobre o grupos vulnerables; (h) ciudades y comunidades sostenibles, el seguro protege a más viviendas y comunidades cada día; (i) producción y consumo responsable, las empresas del sector controlan su consumo de agua y energía, además de medir su huella de carbono; (j) alianzas para lograr objetivos, el sector promueve alianzas con todo tipo de organismos e instituciones públicas y privadas (UNESPA, 2020).

La incorporación de compañías de seguros, aseguradoras, intermediarias e inversionistas a estos principios, o de soluciones innovadoras que promuevan los mismos garantiza al sector como impulsor del desarrollo sostenible de la sociedad (Fundación MAPFRE, 2020).

### ***2.3.2 Cultura de Seguros y sus Cuatro Dimensiones***

Según la definición elaborada por la fundación MAPFRE (2015), la cultura de seguros o cultura aseguradora se define como el proceso por el cual, a través de la enseñanza y asesoramiento, las personas adquieren conocimiento sobre los riesgos, fundamentos del seguro y el funcionamiento del sector asegurador; además desarrollan las habilidades y juicio crítico para tomar mayor conciencia de los riesgos que los rodean y de las oportunidades que el seguro ofrece (De Cabo, et al., 2015). Adicionalmente la aseguradora MAPFRE identifica cuatro dimensiones de la cultura de seguros, tomando como referencia el concepto de educación financiera desarrollado por la OCDE:

- **Conocimiento:** Esta dimensión se refiere al conocimiento teórico o conceptual que tienen las personas sobre los seguros.
- **Uso:** Complementa la dimensión anterior, ya que se refiere a los conocimientos sobre la “práctica” de las personas en el entorno del seguro (a quien consultar, que hacer y adónde acudir).
- **Educación:** Se refiere a los recursos y medios que se utilizan para adquirir los

conocimientos sobre el seguro y la actividad aseguradora, junto a la mejora continua de este conocimiento.

- **Previsión:** Se refiere a las acciones que las personas realizan para mejorar su protección y bienestar personal, de su familia y sus bienes.

### ***2.3.3 Previsión Social***

La previsión social, protección social o seguridad social es el conjunto de medidas o acciones dirigidas para proteger y mejorar las condiciones económicas, físicas y sociales de los integrantes de una sociedad, ante situaciones de enfermedad, pobreza, desempleo, discapacidad y otros (Fundación MAPFRE, 2015). Existen dos formas de sistemas de previsión social:

- **Previsión Social Pública o Seguridad Social:** Se refiere a una forma de protección y derecho fundamental que asiste a todos los integrantes de una sociedad. En este tipo de sistema es el Estado quien administra los fondos de previsión social para gestionar y brindar a las personas las prestaciones en caso de enfermedades, accidentes, muerte, invalidez, maternidad y otros servicios que necesite la población. Su objetivo es la protección integral del ser humano y es un componente de las políticas públicas que todo Estado debe proporcionar (Estado Peruano, 2020).
- **Previsión Social Complementaria:** Se trata de un sistema de previsión social voluntario, financiado a través de aportaciones individuales y administrado por entidades privadas. En este esquema se incluyen los planes de pensiones y los seguros de vida además de otros instrumentos financieros ofrecidos por entidades privadas para la población en general (Fundación MAPFRE, 2015).

### ***2.3.4 Inclusión Financiera en Seguros***

El desconocimiento de seguros en el mundo hispano ha sido una de las principales



limitantes para la compra de seguros, por lo que países como España, Colombia, Perú, entre otras, han elaborado planes para contrastar las barreras y obstáculos en la adquisición de seguros. En el caso de España, la Comisión Nacional del Mercado de Valores y el Banco de España, se comprometieron en elaborar, difundir y desarrollar el plan de educación financiera con el fin de mejorar la cultura financiera de la población (Quevedo & Herrero, 2014). Como iniciativa dentro del plan, se diseñó un portal web de educación financiera llamado “Finanzas para todos”, sin embargo, la información en seguros aún era demasiada escasa, por ello en el 2012, la Fundación Mapfre se unió al plan de educación, desarrollando el proyecto “Seguros para Todos”, el cual consiste en mejorar la percepción social del seguro a todo grupo social, por medio del conocimiento de la cultura aseguradora, en base a cuatro principios: Universalidad, orientado a no expertos, facilidad de acceso y la posibilidad de interacción. A raíz de la investigación realizada por la Fundación Mapfre se desarrolló el índice de cultura aseguradora (ICA), el cual por primera vez en España se identifica y mide el grado de conocimiento de los seguros (De Cabo, et al., 2015).

En América Latina y el Caribe, se desarrolló el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), con el fin de promover la inclusión financiera de la población de bajos ingresos a través de su programa ProAhorro, el cual facilita el acceso de servicios que respondan a las necesidades de las personas vulnerables asegurando su uso frecuente y apropiado. Estudios realizados por Acción y el Center For Financial Inclusion revelaron que el 57% de 301 instituciones microfinancieras identificaron la educación como barrera principal para la inclusión financiera, la cual se define como, el acceso asequible y oportuno de productos o servicios financieros regulados para todos los segmentos de la población a través de un enfoque existente e innovador. En septiembre de 2012, el programa ProAhorros organizó un taller sobre los diferentes enfoques existentes respecto a la educación financiera destinada a las personas de bajos ingresos, con el propósito de recopilar información sobre sus

experiencias en la implementación de diferentes metodologías, planes o programas (ProAhorros, 2012).

Las empresas Monitor Group y la Fundación Citi realizaron un proyecto de investigación con más de 90 organizaciones, que consistía en analizar los modelos de educación financiera para identificar cuál era la estrategia de negocio detrás de estos modelos. Se identificaron dos modelos: Manejo de la morosidad y la intercepción de transacciones, los cuales tenían en común la utilización de la segmentación del cliente como estrategia de negocio para transmitir la educación financiera. Para el primer caso, se identificó a los clientes que no cumplían con su pago y se les enseñó a administrar su dinero de la mejor forma. Para el segundo caso, se estudió el comportamiento del cliente, sus hábitos y preferencias, en el momento que retiran dinero se les ofrecía una cuenta de ahorros y se le explicaba la importancia de esta en su vida cotidiana (ProAhorros, 2012).

Entre el 2009 y 2012, el Instituto de Estudios Peruanos implementó la educación financiera en programas que promueven el ahorro a la población de bajos ingresos. Uno de ellos es “Promoción del Ahorro en Familia Juntos”, beneficiando a 24,366 mujeres. El objetivo del programa era promover la utilización de las cuentas de ahorro y de los servicios financieros básicos en colaboración del programa JUNTOS. Asimismo, otro programa en particular es el *Innovations for Scaling Up Financial Inclusion*, destinado a Perú y en Colombia, beneficiando a 4,910 mujeres y en Colombia a 3,279, con el fin de empoderar a las mujeres y formarlas en su desarrollo de capacidades financieras por medio de materiales adecuados a su realidad y a sus recursos disponibles (ProAhorros, 2012).

En el 2012, el Estado peruano asumió el compromiso de priorizar la inclusión financiera a nivel nacional creando la Comisión Multisectorial de Inclusión Financiera en el 2014, para proponer el diseño y seguimiento de la implementación de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. Esta estrategia se aprobó en el 2015, con el fin de promover el uso y

acceso adecuado de servicios financieros confiables e innovadores a las necesidades de los peruanos, bajo los siguientes pilares: pagos, ahorro, financiamiento, seguros, grupos vulnerables, educación financiera y protección al consumidor. Posteriormente en el 2019 se desarrolló la Política Nacional de Inclusión Financiera, uno de sus principales objetivos es generar una mayor confianza a todos los segmentos de la población y contar con una oferta de servicios adecuados a sus necesidades. Además, esta política está enfocada en mejorar el bienestar económico de la población considerando tres enfoques: intercultural, territorial y de género (SBS, 2021).

### **2.3.5 Microseguros**

Los microseguros son un tipo de seguros de bajo costo diseñados especialmente para personas de bajos recursos o NSE más pobres para cubrir riesgos personales y/o patrimoniales. El diseño y objetivo de este producto y su cobertura es responder a las necesidades de protección, características y perfil de riesgo del sector de bajos recursos. En el Perú la prima mensual de un microseguro es no mayor al 2% de la remuneración mínima vital (SBS Informa, 2017). Como parte del plan de la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en el año 2016 la SBS flexibiliza la normativa para fomentar el desarrollo masivo de productos de microseguros (Rodríguez, 2018).

A pesar de ello en el país aún existe la necesidad de continuar impulsando el desarrollo e innovación de microseguros adecuados a las necesidades de los grupos en vulnerabilidad, incluyendo mejores coberturas para los riesgos a los que están expuestos. Adicional a ello es fundamental el apoyo a las iniciativas de educación en seguros con la finalidad de que las personas encuentren en el seguro un mecanismo de protección o transferencia de riesgos (SBS Informa, 2017).

## **2.4 Conclusiones**

En el capítulo desarrollado se resalta el papel del sector de seguros como gestores de

riesgos para apoyar la protección y desarrollo sostenible de los grupos vulnerables en la sociedad. La literatura analizada demuestra que el mayor reto al que se enfrenta este sector es la desconfianza en el uso del seguro, que surge a partir del escaso o casi nulo conocimiento sobre seguros en las poblaciones que se encuentran en situación de vulnerabilidad. Sin embargo, se considera a los seguros como una estrategia eficiente y eficaz que puede contribuir a disminuir la vulnerabilidad económica de las personas pertenecientes a los niveles C, D y E. Por lo tanto, es de gran importancia innovar en productos como los microseguros que tienen como fin ser diseñados a la medida de las necesidades de la población y de su economía.

La literatura vinculada a la solución sustenta una propuesta de solución que pretende incrementar el nivel de conocimiento de la sociedad peruana en materia de seguros, y a su vez facilitar a las personas en situación de vulnerabilidad un sistema de previsión social complementario a través del acceso a productos de seguros de acuerdo con sus necesidades, propuesta que requiere de la participación o colaboración de las empresas del sector de seguros en un enfoque solidario, con el objetivo de mejorar las condiciones sociales y económicas de los grupos menos favorecidos de la sociedad peruana. De la misma manera esta propuesta busca lograr concientización y reconocimiento de que tener un seguro es una de las mejores opciones para la transferencia de riesgos, el bienestar personal, la protección de activos y reducción del impacto económico ante un siniestro.

## Capítulo III: Planteamiento de la Solución al Problema de Negocio

### 3.1 Aplicación de Metodologías Ágiles para la Solución del Problema de Negocio

En este capítulo se busca explicar el proceso para el desarrollo de la solución al problema de la presente investigación, el cual se realizó mediante la utilización de metodologías ágiles, empleando las fases y pasos elementales del *Design Thinking*, con la finalidad de poner como centro la experiencia del usuario, impulsar la creatividad y el pensamiento estratégico en el planteamiento de la solución al problema expuesto (Dutra de Abreu, et al., 2018). Adicionalmente se hizo uso de las metodologías *Piscina Lab* y *Blueprint*; mediante una serie de lienzos que permiten el desarrollo del diseño de un producto mínimo viable, la propuesta del modelo de negocio y el reconocimiento del segmento objetivo, con el propósito de encontrar la solución óptima al problema identificado.

#### 3.1.1 Aplicación de Design Thinking para el Desarrollo de la Solución al Problema del Negocio

En esta sección se desarrolló la solución al problema de negocio utilizando la metodología de *Design Thinking*, que consiste en cinco etapas: (a) empatizar (comprender), (b) definir, (c) idear, (d) prototipar, y (e) evaluar (probar), las cuales se detallan a continuación.

***Etapas de empatizar.*** En el primer capítulo el problema fue identificado como el bajo nivel de conocimiento y tenencia de seguros como mecanismo de protección frente a la pérdida o impacto económico que generan los imprevistos en las poblaciones más vulnerables. Ante ello se utilizó el lienzo de dos dimensiones de la metodología *Piscina Lab*, que se presenta en la Figura 3, con la finalidad de entender el problema, describir la situación y las respuestas o ideas de solución a dicho problema. En la primera sección del desarrollo de este lienzo, se identificó y presentó los eventos, actores, espacio, interacciones y elementos que describen el contexto del problema, para el caso fueron los siguientes en orden de

ocurrencia:

- La población siempre está expuesta a eventos inesperados o siniestros.
- Los imprevistos o siniestros generan impacto económico.
- Las personas cubren sus imprevistos con activos propios o de terceros, generando más endeudamiento en sus hogares.
- Los imprevistos afectan más a las poblaciones vulnerables.
- El COVID-19 ha incrementado el impacto económico ante siniestros.
- El seguro no es una de las formas más usadas para cubrir un siniestro.
- La mayoría de las personas creen no necesitar un seguro.
- Un gran porcentaje de la población no conoce el concepto de seguro, ni sabe que lo tiene. Esto se evidencia, sobre todo, en las poblaciones vulnerables.
- Las instituciones públicas y privadas no promueven de forma efectiva el uso de seguros en el Perú.
- Existe una baja penetración del mercado de seguros versus otros países de la región.

En la segunda sección, del lienzo de dos dimensiones, se resumió la situación descrita en los eventos presentados mediante el siguiente enunciado: Bajo nivel de conocimiento y tenencia de seguros como mecanismo de protección en las poblaciones más vulnerables. En la tercera sección del lienzo se describió lo que no es el problema: El seguro no es un mecanismo de protección para poblaciones vulnerables. Finalmente, en la cuarta sección, se detallaron las posibles soluciones que podrían plantearse para resolver el problema encontrado. Las soluciones descritas fueron:

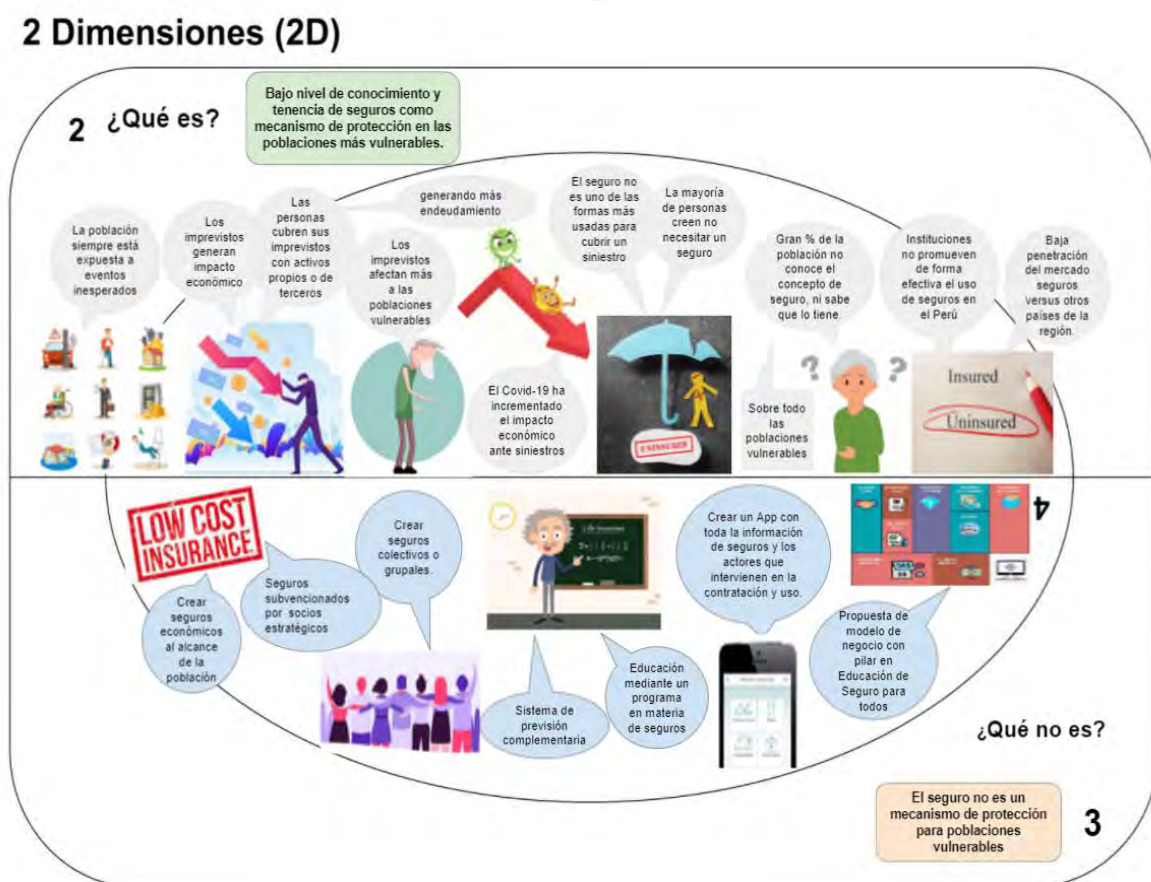
- Crear seguros económicos al alcance de la población.
- Seguros subvencionados por socios estratégicos.
- Crear seguros colectivos o grupales.



- Sistema de previsión complementaria solidaria.
- Educación mediante un programa en materia de seguros.
- Crear un App con toda la información de seguros y los actores que intervienen en la contratación y uso.
- Propuesta de modelo de negocio con pilar en educación de seguros para todos.

**Figura 3**

*Lienzo de Dos Dimensiones*

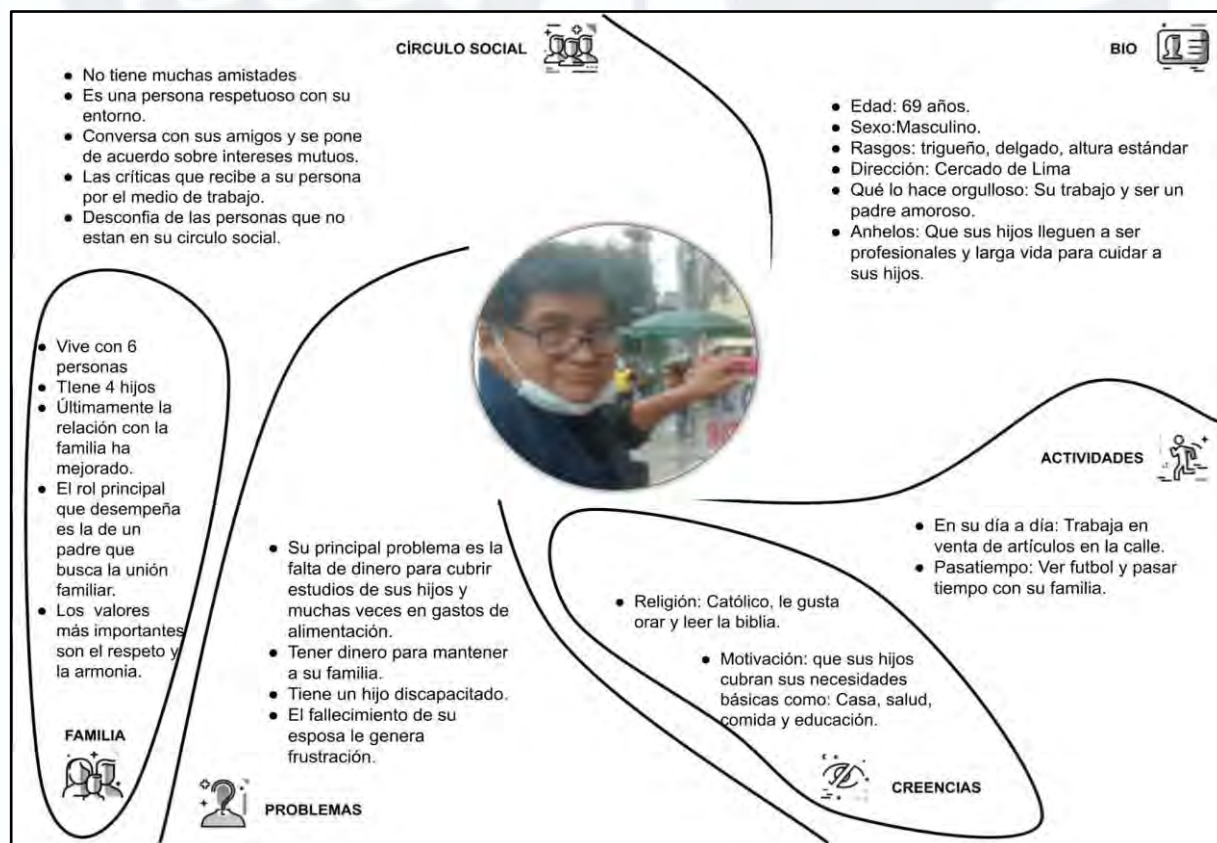


**Etapa de Definir.** Siguiendo la metodología de *Design Thinking* en la etapa de definir se identifica el perfil del cliente, y se busca analizar y observar la experiencia del usuario en el entorno en que se desarrolla el problema. Para lograr este objetivo se utilizó la herramienta de: (a) lienzo meta-usuario, y (b) lienzo de experiencia del usuario. El lienzo meta-usuario consiste en elaborar entrevistas basadas en segmentos de preguntas definidas en el lienzo, con

el fin de identificar las principales necesidades e *insights* de las personas. En esta oportunidad se trabajó el arquetipo de una persona que tiene alrededor de 59 años, dedicado a su trabajo y a su familia, persona humilde y amorosa con sus hijos. Trabaja vendiendo artículos en la calle y le gusta pasar tiempo con su familia en sus momentos libres. Vive con seis personas aproximadamente, tiene cuatro hijos, los cuales son su gran motivación para seguir trabajando y lograr estabilidad económica para ellos. Su mayor preocupación es el dinero y proteger a su familia. Todos los días debe trabajar arduamente para cubrir las necesidades básicas, estudios y alimentación de su hogar. Además de ello, presenta problemas emocionales por las diversas situaciones difíciles que ha tenido que afrontar, como la pérdida de su esposa y la discapacidad de su hijo. Por último, es una persona respetuosa, con pocos amigos y desconfía mucho de las personas que no conoce (ver Figura 4).

**Figura 4**

*Lienzo Meta Usuario*

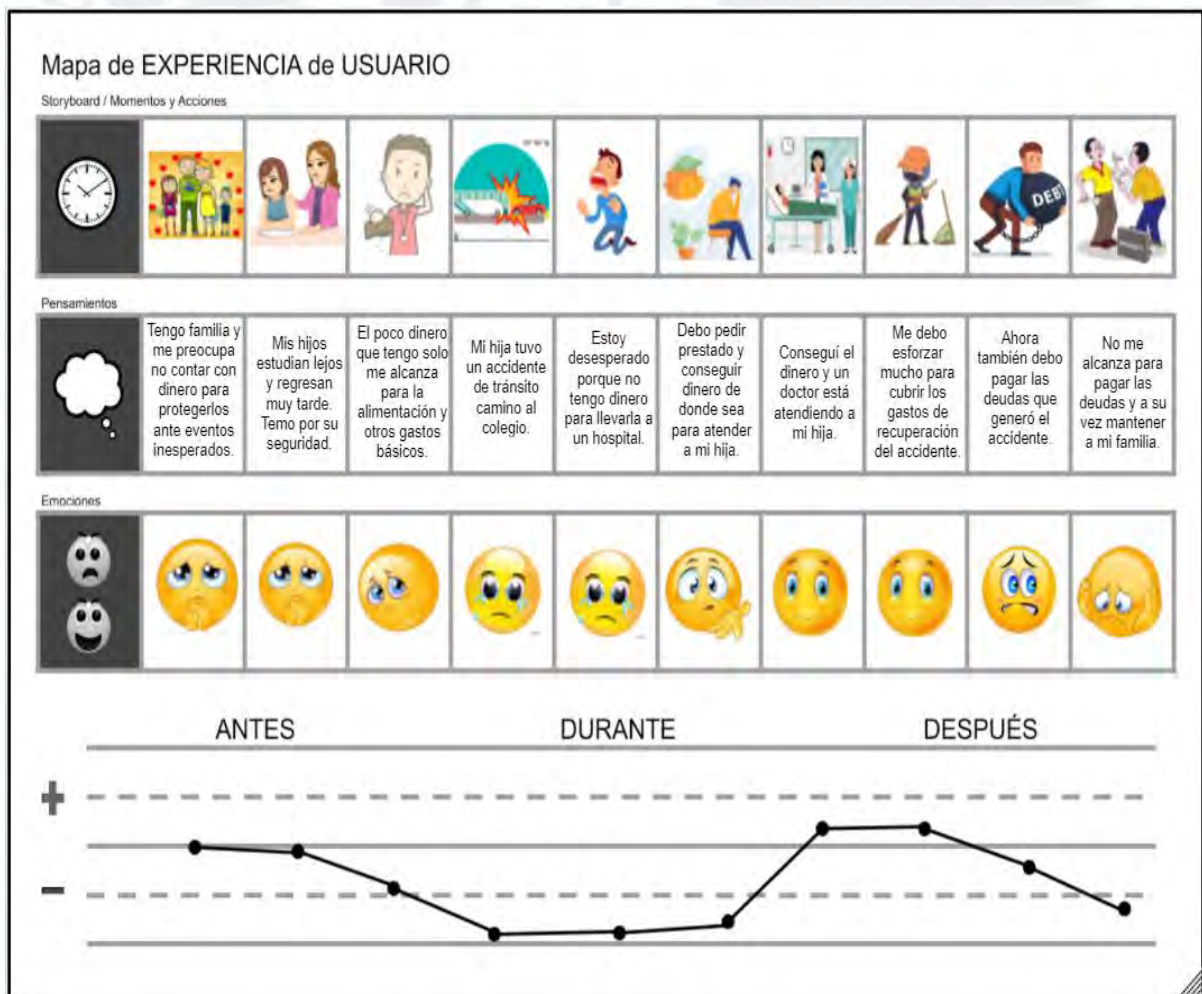




Como siguiente actividad se utilizó el lienzo de experiencia de usuario, el cual plasma la experiencia que atraviesa un usuario y busca identificar aquellos puntos críticos desde sus tres perspectivas las cuales son: acciones, pensamientos y sentimientos; con el fin de mitigar, cambiar o mejorar estas experiencias. El equipo elaboró el lienzo de experiencia de usuario (ver Figura 5), en el cual se detallan todos los sucesos por los que vive una persona en estado de vulnerabilidad, antes, durante y después, de un evento inesperado, que en este caso es el accidente de su hija. Después de realizar el lienzo, se analizó la situación descrita y se encontró los momentos positivos, neutros y negativos.

**Figura 5**

*Lienzo de Experiencia de Usuario*



Estos últimos manifestaron sentimientos de desesperación, angustia y tristeza, por lo que fueron los más significativos y se describen a continuación: (a) cuando la hija tiene el accidente de tránsito, su padre siente mucha tristeza y desesperación por ayudarla, (b) luego llegan momentos de absoluta desesperación pues el padre no tiene dinero para llevarla a un centro de atención médica y (c) por último sensación de angustia pues el padre no sabe dónde conseguir el dinero para la atención de su menor hija.

En estos momentos se encuentran los puntos más críticos; el primero, la persona nunca se ha preparado ni ha tomado las precauciones para prevenir accidentes o situaciones difíciles; el segundo, el padre no conoce si su hija puede ser atendida en algún centro de salud; y tercero, el padre por tener ingresos bajos no tiene para cubrir los gastos y deberá solicitar préstamos a sus familiares o terceras personas con el fin de atender la emergencia.




***Etapas de Idear.*** Para esta etapa del *Design Thinking* y a partir de la agrupación de *insights*, se utilizó la herramienta matriz de 6x6, para la generación de ideas y alternativas de solución, en la cual se desarrollaron preguntas generadoras acerca de cómo solucionar o responder ante cada grupo de *insights* (ver Figura 6).

Para albergar la mayor cantidad posible de ideas y alternativas de solución a cada pregunta, se trabajó con la técnica de lluvia de ideas. Ninguna de estas ideas fue descartada con la finalidad de aprovechar de mejor manera las diferentes visiones de cada miembro del equipo, manteniendo así el enfoque en el problema principal.

Se ha identificado que el problema es la necesidad que tiene una persona vulnerable, al no contar con una propuesta de protección a bajo costo o accesible, frente a un siniestro; y a su vez, incrementar su conocimiento en materia de prevención de siniestros y seguros. A continuación, se detallan las ideas de solución propuestas por cada una de las necesidades que el prototipo busca cubrir:

**Figura 6**

*Lienzo Matriz 6x6*

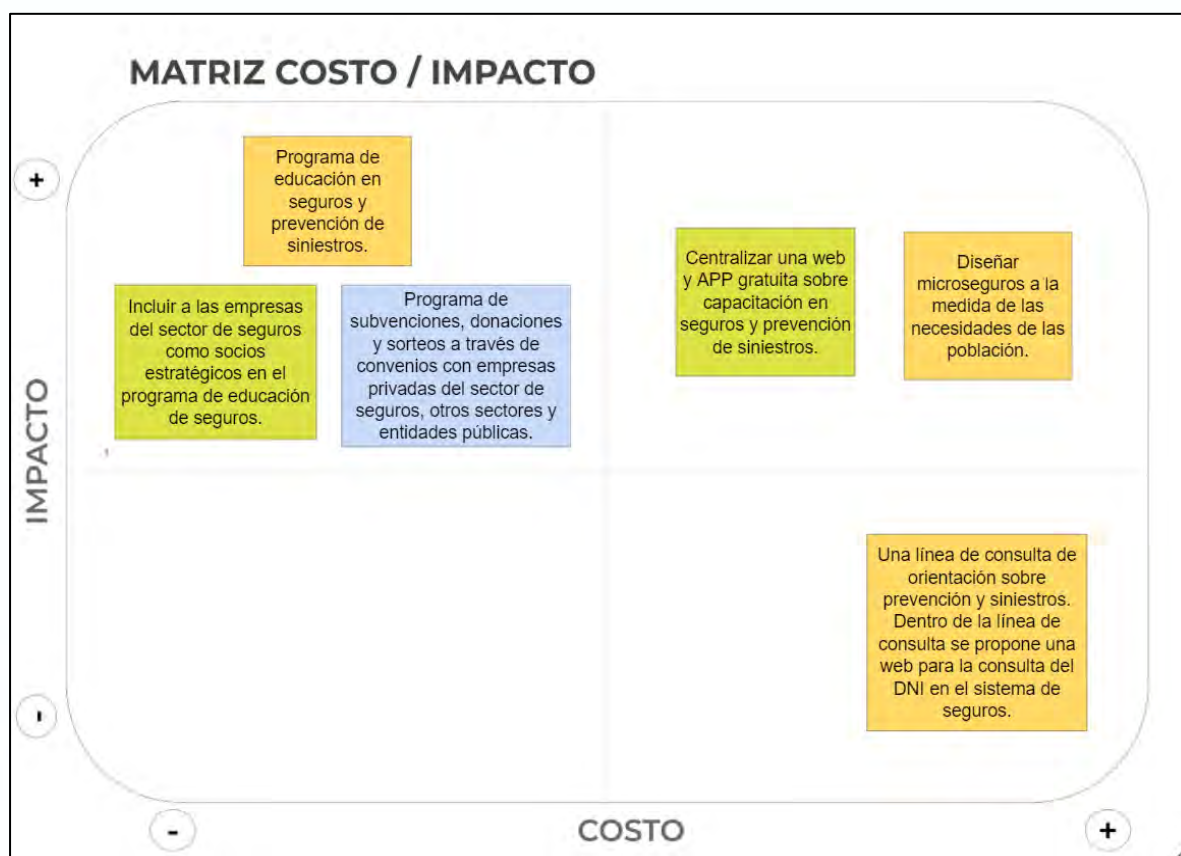
 <b>OBJETIVOS</b> Diseñar soluciones enfocadas en atender la necesidad de una persona vulnerable de contar con una propuesta de protección frente a siniestros a costo bajo o accesible a su condición, y a su vez incrementar su conocimiento en materia de prevención de siniestros y seguros.		<b>NECESIDADES</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- La persona necesita saber cómo prevenir y afrontar un siniestro</li> <li>- La persona necesita conocer de seguros y de su uso.</li> <li>- La persona necesita sentir que él y su familia se encuentran protegidos y seguros ante cualquier problema</li> <li>- La persona necesita seguros a la medida de sus necesidades y a bajo costo.</li> <li>- La persona necesita confiar en los sistemas de salud y de seguros.</li> <li>- Las personas necesitan apoyo para cubrir los gastos generados de un siniestro o evento inesperado.</li> </ul>			
 <b>PREGUNTAS GENERADORAS</b>					
¿Cómo puede una persona prevenir y afrontar un siniestro?	¿Cómo mejorar el conocimiento de las personas sobre seguros y de cómo usarlos ?	¿Cómo lograr proteger y brindar seguridad a la familia?	¿Cómo brindar seguros de bajo costo y a medida de acuerdo a las necesidades de las personas?	¿Cómo lograr que una persona confíe en el sistema de seguros?	¿Cómo apoyar a las personas a cubrir los costos derivados de un evento inesperado?
La aseguradora debe realizar un manual de prevención de siniestros, entregados por las municipalidades de la localidad.	Mediante capacitaciones de manera presencial a grupo de personas vulnerables	Enseñándole que puede cubrir a su familia con la adquisición de un seguro que los proteja a bajo costo	Dar a conocer sobre los diversos microseguros existentes ajustados a las diversas necesidades	Crear un programa de capacitación de concientización con el fin de llevar información segura y confiable a las poblaciones más necesitadas,	Existen seguros colectivos donde se paga cuotas muy bajas a fin de que un grupo esté asegurado contra algún evento fortuito.
Las compañías de seguros deben difundir material e información para toda la población	Se debe crear un APP con toda la información de seguros que existe en el Perú, para que las personas puedan tener a la mano dicha información.	Se debe crear un seguro exclusivo para robos, la que Perú es muy inseguro.	Se debe hacer un estudio para conocer los ingresos que perciben estas personas y crear un seguro con costos muy reducidos, con el fin que puedan comprarlo.	Realizar una web donde se encuentren colgados videos informativos y especializados del sistema de seguros .	Se puede crear un seguro/microseguro en el cual una persona que desea donar, sea capaz de cubrirlo, ya sean seguros de salud, robos, accidentes, cáncer, otros, por un año para una persona.
Se puede contar con una línea o call center, en la cual todas las personas puedan llamar y consultar sobre los siniestros, ya sea para atención en entidades públicas como privadas	Elaborar un modelo o guía de educación en seguros para poblaciones en vulnerabilidad	Se tiene que lograr concientizar a las personas que el seguro no es un gasto sino que lo vean como un ahorro y prevención	Las empresas aseguradoras y broker pueden trabajar para subvencionar algunos seguros a personas vulnerables.	Los actores del sistema asegurador deben generar capacitaciones gratuitas en tema de seguros, para que cualquier persona pueda acceder a ellas.	Realizar convenios o alianzas estratégicas con las aseguradoras u otras entidades privadas para que generen sorteos masivos con el fin de cubrir los seguros de las personas.
Una web de consulta gratuita y de libre acceso, en donde se pueda colocar el DNI y automáticamente nos indique en qué sistema de seguros (públicos y privados) las personas están afiliadas.	Capacitar a líderes comunales, a través de la ONG Techo, en materia de seguros, y así puedan difundir conocimiento en la población	Diseñar un seguro de tipo familiar según las necesidades del tipo de población	Incentivar a través de un programa la colaboración del sector privado para el diseño de microseguros adhoc o de acuerdo a las necesidades de esta población	Lograr que el sistema de seguros públicos y privados se acerque más a las poblaciones vulnerables a través de programas.	Iniciativas por parte de las compañías de seguros y/o brokers; empresas privadas de diversos sectores para asumir parte de los seguros.
Fomentar al seguro como una de las mejores herramientas para la protección ante siniestros	Asociaciones estratégicas con entidades privadas del sector y entidades públicas para implementar un programa de educación en seguros.	Diseñar con las aseguradoras un seguro a bajo costo que cubra sepelio accidente y robo y que sea subvencionado con las empresas privada	Trabajar de la mano con ONG TECHO y con los últimos censos para conocer el % de población urbana y rural que tiene más siniestros	Las páginas deben tener una sección de transparencia.	Programa de subvenciones o donaciones en seguros para poblaciones vulnerables.
Difundir en la población las herramientas para la prevención de riesgos a través de educación	Contar como socio estratégico al Ministerio de Educación con el fin de crear un curso sobre el sector de seguros, para que sea dictado en las escuelas secundarias. Como también con las Universidades para el dictado en las clases.			Al momento de la compra, los vendedores deben explicar claramente las restricciones y deducibles del seguro.	Contar con una propuesta de previsión social complementaria solidaria para personas en vulnerabilidad.
Una línea de consulta de orientación sobre prevención y siniestros. Dentro de la línea de consulta se propone una web para la consulta del DNI en el sistema de seguros.	Centralizar una web y APP gratuita sobre capacitación en seguros y prevención de siniestros	Programa de educación en seguros y prevención de siniestros.	Diseñar microseguros a la medida de las necesidades de las población.	Incluir a las empresas del sector de seguros como socios estratégicos en el programa de educación de seguros	Diseñar un programa de subvenciones, donaciones y sorteos a través de convenios con empresas privadas del sector de seguros, otros sectores y entidades públicas

- Para la primera necesidad se propone: Diseñar una línea de consulta de orientación sobre prevención de siniestros y seguros. Dentro de esta línea de consulta se propone una web para la consulta del DNI en el sistema de seguros.
- Para la segunda necesidad se propone: Centralizar una web y APP gratuita sobre capacitación en seguros y prevención de siniestros.
- Para la tercera necesidad se propone: Diseñar un programa de educación en seguros y prevención de siniestros.
- Para la cuarta necesidad se propone: Diseñar microseguros a la medida de las necesidades de las poblaciones vulnerables.
- Para la quinta necesidad se propone: Incluir a las empresas del sector de seguros como socios estratégicos en el programa de educación de seguros.
- Para la sexta necesidad se propone: Diseñar un programa de subvenciones, donaciones y sorteos a través de convenios con empresas privadas del sector de seguros, otros sectores y entidades públicas.

Después de trabajar el lienzo de 6X6, las ideas encontradas serán colocadas en el lienzo de costo impacto. Este consiste en ubicar las ideas de solución finales en el lienzo, según el bajo o alto impacto y costo que generan dichas ideas, y aquellas que coincidan en el cuadrante de alto impacto y bajo costo serán aquellas que tendrán la prioridad necesaria para su desarrollo. Después de ubicar las ideas en todos los cuadrantes del lienzo, se destacan como las más importantes o *Quick wins*, las siguientes: la primera, mediante un programa de educación en seguros y prevención de siniestros; la segunda, incluyendo a las empresas del sector de seguros como socios estratégicos en el programa de educación de seguros. Finalmente, la tercera, consiste en un programa de subvenciones, donaciones y sorteos a través de convenios con empresas privadas del sector de seguros, otros sectores y entidades públicas (ver Figura 7).

Figura 7

Lienzo de Costo / Impacto



***Etapas de prototipar.*** Para el desarrollo del prototipo se utilizó toda la información recopilada en la etapa de idear, a través de la selección, análisis y priorización de ideas utilizando las herramientas descritas por la metodología usada.

Esto permitió definir las soluciones estratégicas adecuadas que conllevan a proponer como solución al problema identificado: la creación del programa *TProtege* el cual tiene como objetivo incrementar el conocimiento y tenencia de los seguros en las poblaciones vulnerables del Perú, como herramienta de protección ante eventos inesperados a los que se encuentran expuestos. A través de dos pilares, el primero un programa de voluntariado en capacitación sobre seguros, y el segundo la subvención de seguros o microseguros, de acuerdo con las necesidades de la población beneficiaria, donados por los aliados estratégicos (ver Figura 8).



- Primer pilar del programa: Capacitación *TProtege*, que se refiere a la capacitación en seguros y prevención de siniestros. En este pilar del programa se brindará una metodología de enseñanza y contenidos en materia de seguros y prevención de siniestros, dirigidos a personas adultas de poblaciones vulnerables.
- Segundo pilar del programa: Protección *TProtege*, que se refiere a la subvención de seguros. Se brindará el acercamiento entre empresas del sector y las poblaciones vulnerables del Perú. Con una propuesta innovadora y sostenible, en la que los aliados contribuyen con la subvención total de seguros o microseguros, sumado a la capacitación *TProtege*.

**Figura 8**

*Prototipo de la Solución*

	<p><b>TPROTEGE</b></p>	<p><b>PROGRAMA TPROTEGE</b></p> <p><i>Objetivo:</i> Incrementar el conocimiento y tenencia de los seguros en las poblaciones vulnerables del Perú, como herramienta de protección ante eventos inesperados a los que se encuentran expuestos. A través de un programa de voluntariado en capacitación sobre seguros, acompañada de una propuesta de protección por medio de seguros y/o microseguros subvencionados por nuestros aliados y de acuerdo a las necesidades de la población destino.</p>
<p><b>I. CAPACITACIÓN TPROTEGE</b></p> <p>Brindamos una metodología de enseñanza y contenidos en materia de seguros y prevención de siniestros, dirigidos a personas adultas de poblaciones vulnerables.</p>		<p><b>I. CAPACITACIÓN TPROTEGE</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div data-bbox="815 1429 1066 1624"> <p>Guía de capacitación y contenidos</p> </div> <div data-bbox="1098 1429 1348 1624"> <p>Programación Semanal de la capacitación</p> </div> </div>
<p><b>II. PROTECCIÓN TPROTEGE</b></p> <p>Brindamos el acercamiento entre empresas del sector y las poblaciones vulnerables del Perú. Con una propuesta innovadora y sostenible, en la que nuestros aliados contribuyan con la subvención total o parcial de seguros y/o microseguros, sumado a la capacitación <i>TProtege</i>.</p>		<p><b>II. PROTECCIÓN TPROTEGE – SUBVENCIÓN DE SEGUROS</b></p> <p>El objetivo de este segundo pilar del programa es responder a las necesidades de protección, características y perfil de riesgo del sector de bajos recursos. Brindando una protección temporal cubierta parcial o totalmente por colaboraciones de entidades privadas.</p>

***Etapas de Evaluar.*** En esta etapa se realiza:

*Análisis de las encuestas a los beneficiarios.* Con el fin de conocer el *feedback* y la aceptación de los posibles beneficiarios de la solución, el equipo de trabajo decidió realizar entrevistas y encuestas, dirigidas a la población afectada con el problema. Las entrevistas fueron realizadas a personas de NSE E, y las encuestas a los NSE C y D. Para las entrevistas, se elaboró un cuestionario con 15 preguntas distribuidas en cuatro secciones (ver Apéndice A): (a) Datos del entrevistado, (b) exposición al riesgo, (c) conocimiento y entendimiento de un seguro, y (d) evaluación en la propuesta de solución. El objetivo principal de estas encuestas es para validar la viabilidad de un programa de capacitación y subvención de seguros como propuesta de solución. La muestra abarcó a 10 personas del NSE E, con edades entre 18 a 56 años que viven en los distritos con menores ingresos de Lima Metropolitana. De las entrevistas realizadas se encontró que su nivel de estudios y conocimientos en seguros es muy bajo, lo que puede limitar a que la solución propuesta de capacitación en seguros no logre su objetivo. Asimismo, los ingresos que percibe este segmento son bajos y variables, y sus prioridades están enfocadas en cubrir sus necesidades básicas.

Se realizó también una encuesta virtual (ver Apéndice B), bajo la misma metodología y estructura que el primero grupo de entrevistas; sin embargo, esta encuesta fue dirigida a personas de los NSE C y D. El objetivo de esta encuesta es validar la viabilidad de un programa de capacitación y subvención de seguros como propuesta de solución. La encuesta fue distribuida a través de diferentes redes sociales y estuvo activa por un periodo de una semana, en la cual se recopiló un total de 129 respuestas. En estas encuestas se encontró que más de la mitad de encuestados consideran necesario un programa de capacitación para mejorar sus conocimientos sobre prevención de siniestros y seguros, como también un 93% ve necesario la subvención de un seguro para protegerse a sí mismo y a sus familias de enfermedades, muertes y accidentes en general, adicionalmente un 51% estaría dispuesto a



pagar entre siete a 10 soles por un seguro. Lo antes mencionado evidencia que las poblaciones de NSE C y D serían el público objetivo potencial para la solución propuesta.

*Análisis de las entrevistas de los aliados estratégicos.* El equipo realizó algunas entrevistas a profesionales del sector y al aliado estratégico Creamas, con la finalidad de recibir el *feedback* necesario para llegar a la solución final del problema identificado. Las entrevistas que se llegaron a realizar fueron a la Sra. Lita Ruiz, subgerente de la unidad de Microfinanciera de La Protectora Corredores de Seguros; Mauricio Sparcks gerente de Marsh; Karim Mitre y César Jara Trujillo Gerente del Centro de Servicios Compartidos y ejecutivo del Área de Innovación de Pacífico Seguros, respectivamente; y Erick Portocarrero, gerente de cobranzas de Mapfre Perú.

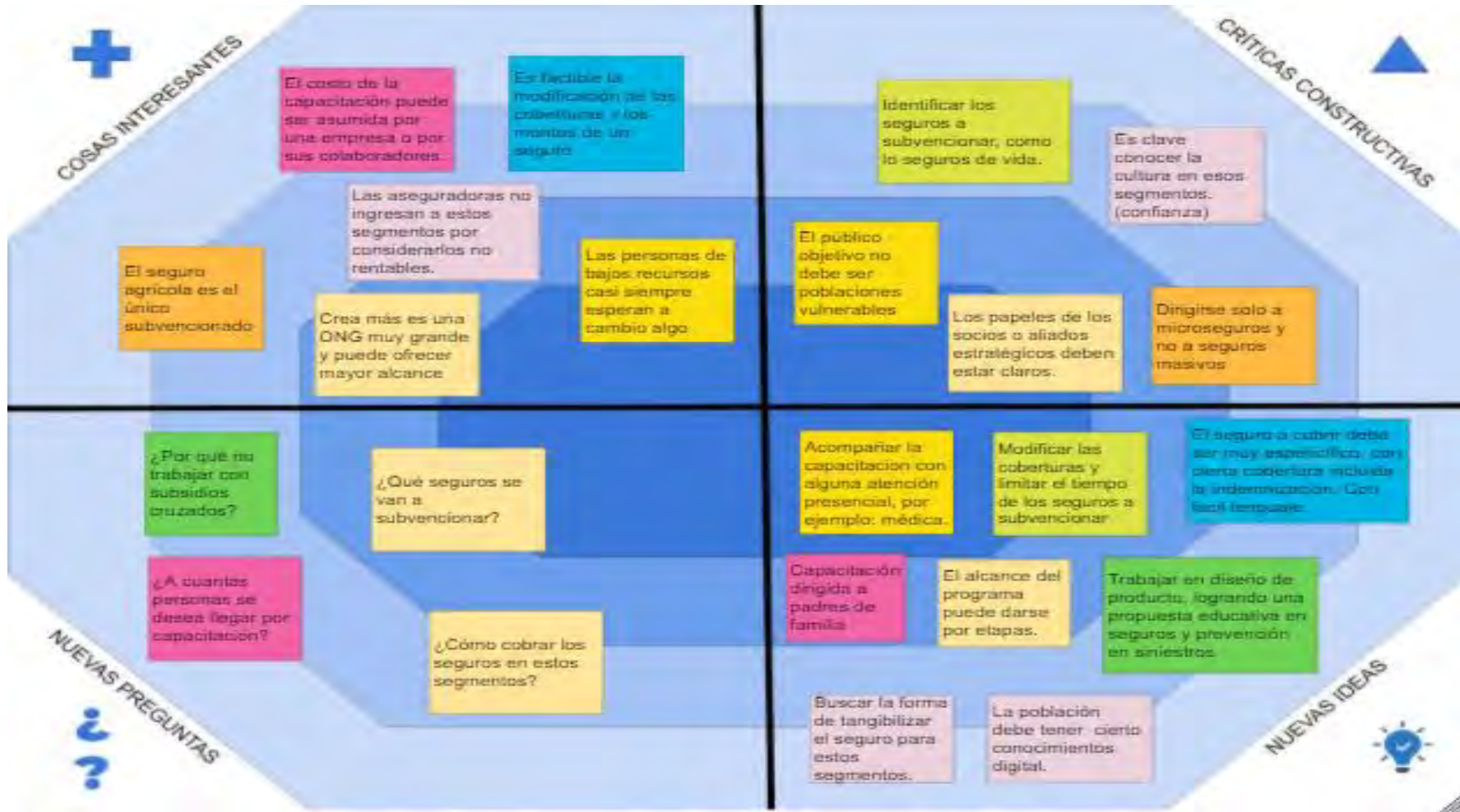
Asimismo, se entrevistó al Sr. Ángel Guerra Tenorio y Luis Starkle, vicepresidente de la Red Alumni y director la organización Creamas, respectivamente (ver Apéndice C). Para todas estas entrevistas el equipo expuso el prototipo inicial a representantes del sector, y a posibles aliados estratégicos. Después de realizar las entrevistas, el *feedback* recibido fue trasladado al lienzo blanco de la relevancia, distribuyéndose en los cuatro cuadrantes: críticas constructivas, nuevas ideas, cosas interesantes y nuevas preguntas, con el propósito de considerarlas como parte de las mejoras a la solución planteada (ver Figura 9).

### **3.1.2 Aplicación del Modelo de Negocio**

Un modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia y representa las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. La mejor forma para describirlo es apoyada en los nueve módulos básicos que cubren las cuatro áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2010). Esta estructura fue el soporte que permitió elaborar el lienzo de modelo de negocio y el lienzo de la propuesta de valor, con el fin de encontrar un modelo que logre ser exponencial y genere valor para los beneficiarios de la solución.

Figura 9

Lienzo Blanco de la Relevancia



En el lienzo de la propuesta de valor se empezó identificando tres aspectos del segmento objetivo al cual se dirigirá la propuesta; primero conociendo las actividades a las que se dedica la persona y sus necesidades. Con ello se identificó que se preocupa por su familia, pero tiene bajo nivel conocimiento de seguros. Segundo, se encontraron alegrías y aspiraciones, las cuales fueron cuidar de su hogar y familia en caso de imprevistos y sienten inquietud por saber cómo funcionan los seguros. Tercero, se identificó que este segmento cuenta con muchas dolencias o frustraciones; indican que en general los seguros generan gastos, son caros, hay demoras en la atención médica de los centros de salud, no saben de seguros, e incluso desconocen si cuentan con alguno, entre otros (ver Figura 10).

Asimismo, toda la información encontrada fue la base para empezar a descubrir la propuesta que minimice estas dolencias y que motivará las aspiraciones de los beneficiarios. Con el lienzo de la propuesta de valor se definieron como motivadores: mejorar la confianza en el sector asegurador y capacitar con información oportuna y precisa. A su vez, como aliviadores de dichas dolencias: subvencionar seguros, brindar información de los seguros que se encuentran al alcance del público, capacitar en temas de prevención, y otros más. Finalmente, esto contribuyó a definir la mejor propuesta de valor que logre cubrir las necesidades de los usuarios y a su vez será incluido en el lienzo del modelo de negocio.

Seguidamente, se trabajó el lienzo del modelo de negocio, en donde se detalló cada uno de los bloques o partes que la conforman, basados en la investigación realizada desde el inicio de este trabajo (ver Figura 11). Esto, con el fin de encontrar un modelo sostenible y viable que contribuya a resolver la problemática encontrada. A continuación, se describe el desarrollo de cada uno de los bloques.

- Propuesta de valor: La propuesta de valor elaborada está enfocada en brindar bienestar y mejora en las condiciones económicas de las personas y sus familias. Brindando una propuesta de previsión social solidaria a través de un programa de

Figura 10

Lienzo Propuesta de Valor

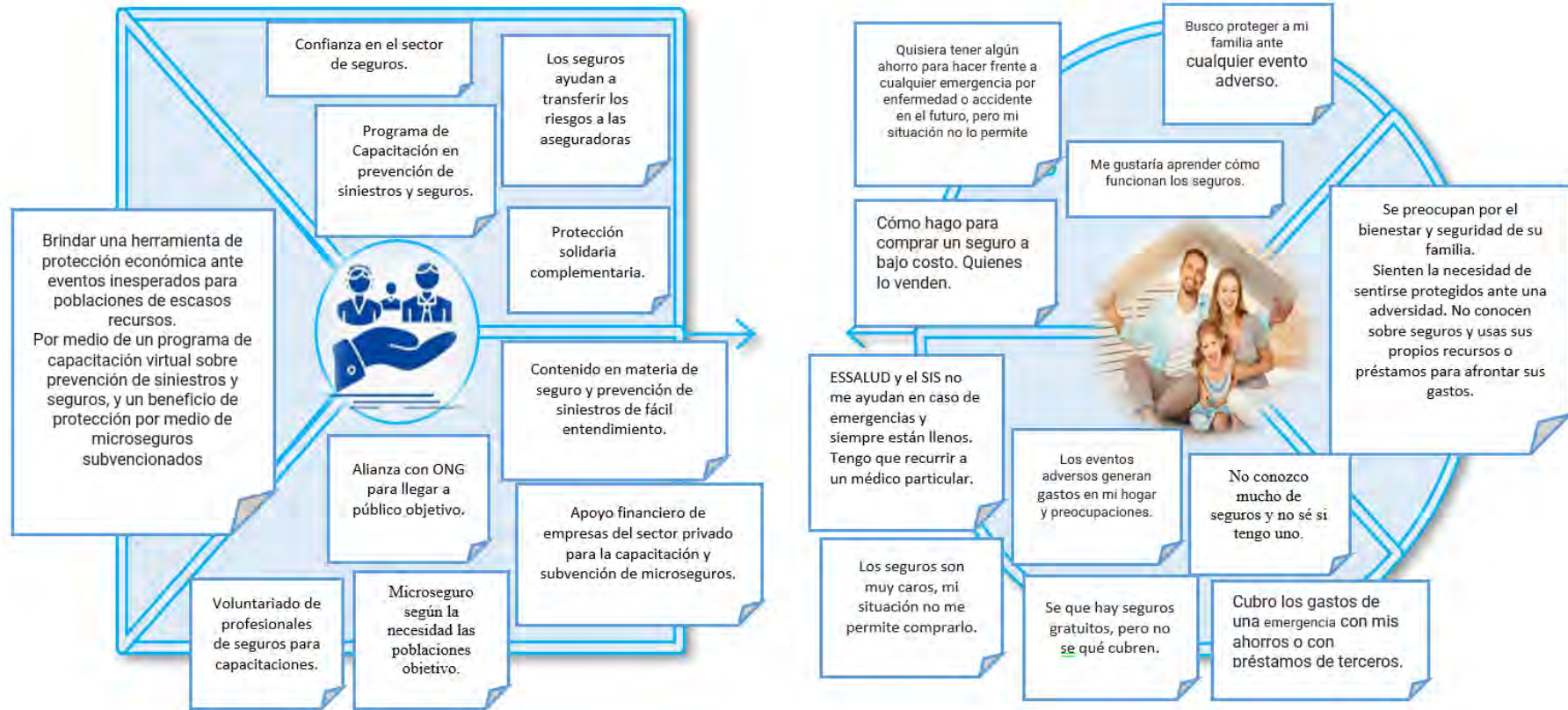












Figura 11

## Lienzo de Modelo de Negocio

<b>Socios Clave</b>  -Compañías aseguradoras y corredoras de seguros. -ONG	<b>Actividades Clave</b>  -Capacitación en seguros y prevención de siniestros. -Captación de aliados o patrocinadores. -Gestión para la subvención de microseguros. -Asesoramiento y guía por parte de profesionales en seguros. <b>Recursos Clave</b> -Capital humano altamente calificado en materia de seguros. -Contenido en materia de seguros y prevención de siniestros. - Material didáctico para impartir en las clases para los educadores. - Dispositivos y herramientas digitales.	<b>Propuesta de Valor:</b>  - Incrementar el bienestar y mejora en las condiciones económicas de las poblaciones de escasos recursos. Brindando una propuesta de previsión social solidaria. A través: De un programa de capacitación virtual sobre prevención de siniestros y seguros; y de un beneficio de protección por medio de microseguros subvencionados.	<b>Relación con el Cliente</b>  -Seguimiento (Correo, WhatsApp, otros) -Contenidos digitales. -Merchandising. <b>Canales</b>  -Establecimientos autorizados para entrega de Merchandising. -Plataformas de video conferencias. -Redes sociales -Boca a boca.	<b>Segmentos de Clientes</b>  -Personas de 25 a 55 años, pertenecientes al NSE C y D, Que se preocupan por la seguridad de su familia y que viven en Lima Metropolitana. Con bajo conocimiento y tenencia de seguros.
<b>Estructura de Costes</b> - Desarrollo de contenidos de la capacitación. -Costos del personal -Costo de marketing y publicidad. -Costo para capacitación e implementación del programa - Otros servicios 		<b>Estructura de Ingresos</b> - Donaciones por parte de los Patrocinadores del programa - Donaciones de colaboradores de empresas del sector 		

voluntariado en capacitación virtual sobre prevención de siniestros y contenidos acerca de seguros, y de un beneficio de protección por medio de microseguros subvencionados por los patrocinadores del programa.

- Segmento de clientes: La solución está dirigida a personas de 25 a 55 años, pertenecientes al NSE C y D, debido a que estos segmentos se encuentran más expuestos a siniestros y cuentan con acceso a internet y plataformas digitales. Estas personas también se preocupan por la seguridad y bienestar de su familia y viven en los diferentes distritos de Lima Metropolitana. Finalmente poseen bajo conocimiento y tenencia de seguros, y poca conciencia de prevención en siniestros.

- **Relación con clientes:** La interacción con el beneficiario se llevará a cabo mediante un seguimiento por SMS con el fin de informar que la aseguradora o patrocinador está cubriendo el microseguro subvencionado, como una manera de tangibilizar el beneficio. Los contenidos digitales, dinámicos y atractivos serán clave para captar la atención de los capacitados. Finalmente, el *merchandising* es ofrecido como obsequio por parte de las entidades que auspician los programas de capacitación como una forma de incentivar la prevención en siniestros.
- **Canales:** Se decidió que las capacitaciones a los beneficiarios se dieran a través de los medios digitales como, por ejemplo, sala de conferencias *zoom* o *google Meet*. Las convocatorias se realizan con el apoyo de Creamas, utilizando campañas directas en los lugares que ya tienen presencia. Asimismo, con el uso de las redes sociales como *Facebook*, *YouTube* y *WhatsApp*, ya que tienen el beneficio de llegar a más personas.
- **Actividades clave:** La solución contempla las siguientes principales actividades:
  1. Capacitar en seguros, microseguros y prevención de siniestros, incluyendo consejos que ayuden a las personas para tomar acción y reducir riesgos.
  2. Captar voluntarios, otros aliados estratégicos y patrocinadores del programa.  
Esto se dará mediante redes sociales y con la gestión de Creamas.
  3. Gestión para la subvención de microseguros.
  4. Asesoramiento y guía, por parte de profesionales en seguros, a todo el equipo de voluntarios.
- **Recursos clave:** El recurso principal es el capital humano altamente calificado y preparado en conocimientos de seguros y metodología de enseñanza en capacitación. Otro recurso principal son los contenidos digitales de la capacitación



que se elaborarán especialmente en temas de seguros y prevención de siniestros; material didáctico para los educadores; los dispositivos y herramientas digitales.

- Socios clave: La solución propuesta en un inicio tendrá como socio clave a la ONG Creamas, por su larga experiencia desarrollando programas de ayuda social dirigido a poblaciones de NSE bajo. También, por la facilidad con la que conecta con estas poblaciones, buscando contribuir a mejorar la educación en el país. Esta organización será el socio estratégico que llegará a los segmentos elegidos para empezar a implementar la solución propuesta. Paralelamente se contará como socios a las compañías del sector de seguros, quienes serán las empresas encargadas de facilitar a los profesionales voluntarios para las capacitaciones; otorgar el aporte económico para la implementación del programa; y subvencionar los microseguros.
- Estructura de costes: Los costos que se consideran para la solución son:
  1. El desarrollo de los contenidos, como inversión debido a que la solución propone una capacitación en prevención de siniestros y seguros.
  2. Costo por la gestión y coordinación que realiza el socio estratégico, la ONG Creamas, para llegar al público objetivo.
  3. Costo por medios de comunicación digital y publicidad, esto hace referencia al uso de los medios digitales para llegar a la población objetivo.
  4. También se incluyen los costos relacionados al personal como promotores, asistentes y los gestores del programa.
  5. Finalmente, el costo de la capacitación se trata de la inducción de la metodología de enseñanza que recibe cada voluntario del programa para las sesiones a ofrecer.
- Estructura de Ingresos: Los ingresos provienen principalmente de las actividades














de recaudación de fondos a instituciones o empresas del sector llamados patrocinadores del programa. Estos ingresos se utilizarán para costear el dictado de las capacitaciones y las gestiones del programa. Asimismo, en el corto y mediano plazo el ingreso también se puede diversificar a través de las donaciones de personas naturales y también de los colaboradores de las empresas del sector que se sumen al programa, esto último se realizará mediante campañas internas en dichas instituciones gestionadas juntamente con Creamas para lograr la recaudación.

### **3.1.3 Lienzo *Blueprint***

Con el lienzo de *Blueprint* se definirá de manera gráfica cada proceso del programa de capacitación, donde se mostrará los diferentes momentos de interacción con los gestores, patrocinadores, educadores y beneficiarios del programa. Así también, las acciones visibles y no visibles que se realizan como parte de la solución. Este proceso se inicia con la coordinación por parte de los gestores en contactar a posibles patrocinadores, tales como empresas del sector y colaboradores voluntarios, presentando el objetivo principal del programa. Adicionalmente, presentar la necesidad de la población objetivo, los recursos y presupuestos para la implementación. Por otro lado, dentro de los procesos no visibles para el usuario, se encuentran las diversas coordinaciones internas con Creamas para la preparación del material y contenido audiovisual a fin de poner en marcha el programa. Asimismo, en esta etapa también se registra la asistencia y el control de evaluaciones virtuales a los beneficiarios, con el propósito de tener una retroalimentación de los participantes y sobre ello, evaluar la efectividad y el impacto del programa al público objetivo (ver Figura 12). Finalmente, se puede indicar que la experiencia que el beneficiario recibe es un programa de capacitación a través de contenido interactivo, lúdico, con ejemplos prácticos y fáciles de comprender que lo lleve a tomar conciencia de la importancia de los seguros y la prevención de siniestros.

**Figura 12**

*Lienzo Blue Print*

Momentos	Captación de Patrocinadores	Presentación del Programa a Patrocinadores y Voluntarios	Convocatoria o Invitación a los Beneficiarios	Preparación e inscripción para la capacitación	Ejecución de sesiones de capacitación	Afiliación a beneficio de subvención de microseguros	Seguimiento y publicación del resultado del programa
Evidencia Física							
Acciones del Beneficiario				Solicita su inscripción al programa	Participa en las sesiones programadas de la capacitación virtual Responde a las encuestas virtuales de satisfacción sobre la capacitación Responde a la evaluación final de la capacitación virtual.	Revisión de alcance de cobertura de microseguro y deducibles Firma de póliza de microseguro	El beneficiario recibe una constancia virtual por haber completado el curso de capacitación.
Acciones visibles del Programa	Gestores del programa contactan a posibles patrocinadores tales como empresas del sector y voluntarios colaboradores, indicando el objetivo del programa. Publicidad sobre el programa.	Presentación de: necesidad de la población, objetivos del programa, Concepto del Programa, recursos y presupuesto necesario para la implementación.	ONG realiza invitación digital al programa a la población objetivo.	Inscripción virtual de beneficiarios al programa (asignación de voluntarios capacitadores y alumnos)	Los educadores imparten las capacitaciones de acuerdo a la metodología y guía de contenidos	Registro interno de subvenciones a beneficiarios	Publicación de los resultados del programa en redes sociales.
Acciones no visibles del Programa		Coordinaciones internas con ONG (socio estratégico) y líderes gestores del programa. Coordinaciones con áreas de Recursos Humanos de las empresas patrocinadoras.	- Cordinaciones con escuelas, apafas, municipalidades y/o asentamientos humanos. - Preparacion de material didactivo virtual, contenidos, guias de capacitación y fichas en formatos digitales. Para beneficiarios y educadores voluntarios. - Preparación de recursos audiovisuales y otros para capacitaciones.	Capacitación y guía virtual a educadores voluntarios.	Registran asistencia de beneficiarios y acompañamiento de educadores voluntarios. - Control de evaluaciones de las capacitaciones virtuales y encuestas de satisfacción	Envía documentos a las aseguradoras. Gestión del pago por subvención de microseguro a través de donaciones realizadas por los patrocinadores	Envío de informes a patrocinadores Análisis de encuestas virtuales de satisfacción de los beneficiario
Soporte		Medios de comunicación Virtual	Medios de comunicación Virtual, Redes Sociales, Telefono Movil, Correo Electronico.	Registro digital a beneficiarios	Material informativo complementario	Archivo de registro web de aseguradoras	Redes sociales y correo electrónico
Emociones del Beneficiario							

## **3.2 Aplicación de los Elementos de la Investigación Científica para la Solución del Problema de Negocio**

Con el propósito de mejorar el modelo de negocio, se utilizó la investigación científica como un procedimiento sistemático, exacto y ordenado, por el cual se llega a identificar la causa raíz de una problemática y se aplican diversos criterios y métodos para resolver un problema y comprobar su hipótesis. La investigación científica ayuda a obtener hallazgos de trascendencia sobre los componentes que influyen en la solución propuesta (Martínez, 2018). Para el desarrollo de la investigación científica, se utilizó el tipo de estudio exploratorio, el cual se basa en examinar un tema de investigación poco estudiado y que no está claramente definido. El estudio busca identificar las variables relevantes sobre el conocimiento y tenencia de seguros de los grupos de bajos recursos. Esta información fue obtenida a través de la revisión documental de encuestas obtenidas en el 2016 y 2019 sobre la medición de capacidades financieras.

A partir de las variables identificadas, se utilizó el estudio descriptivo para la investigación cuantitativa y cualitativa. El estudio consiste en evaluar la información detallada respecto a un problema o situación particular en uno o más puntos relacionados en el tiempo. La información recopilada fue a través de los lienzos meta-usuario, el mapa de experiencia de usuario y las entrevistas a los representantes del sector y los posibles aliados estratégicos, con el objetivo de analizar características similares de un grupo de personas, y de esta manera, determinar el segmento a evaluar para la aplicación de la investigación cuantitativa y cualitativa. Se realizó el análisis de la aplicación y los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas en la etapa de evaluación del prototipo de la metodología de *Design Thinking*.

### **3.2.1 Aplicación y Resultado del Cuestionario**

Para tener más información sobre el tema planteado, se decidió hacer entrevistas a

poblaciones vulnerables del NSE E, distritos con menores ingresos de Lima Metropolitana. Con estas entrevistas se esperaba tener un alcance representativo que proporcionara datos e información cualitativa sobre conocimiento y tenencia de seguros en esta población, y determinar si este segmento podría incluirse para determinar el público objetivo. Como resultado, se obtuvo un total de 10 entrevistas cualitativas a personas que clasificaron dentro del perfil del segmento. Es importante mencionar que los participantes provienen de diferentes generaciones y que todos tienen hogares diferentes (ver Apéndice A).

Dentro de los datos a los entrevistados, se puede observar en la encuesta realizada que el 60% de los participantes son hombres y el 40% mujeres. De este grupo, el 60% se encuentran entre las edades de 26 y 45 años, identificándose a personas jóvenes, en su mayoría jefes de familia, y con un nivel educativo y cultural bajo. Asimismo, se observa que la mayoría de los encuestados viven en los distritos de menores ingresos en la ciudad de Lima Metropolitana. Se pudo encontrar también que el 60% de los participantes tienen a cargo como máximo una a dos personas. Además de ello perciben un ingreso menor a S/ 900. También se halló que, en los últimos dos años, más del 70% de las personas entrevistadas han sufrido algún siniestro o evento inesperado, y las acciones más comunes tomadas por las personas frente a un siniestro fueron: pedir préstamos de terceros y actividades extras a su empleo regular para generar más ingresos. Esto refleja que la adquisición de un seguro no es un medio de protección ante un siniestro. Asimismo, el 79% de entrevistados considera probable estar expuestos ante robos, enfermedades, accidentes, vandalismo, desastres naturales y pérdida de un familiar.

Es importante resaltar que, en las preguntas sobre el conocimiento y entendimiento de un seguro, se encontró que más del 90% de los encuestados no asocia la palabra seguro a su real significado; por el contrario, no evidencian una idea clara y sólo lo relacionan a eventos, como robos, accidentes o a una situación de inseguridad. Referente a los seguros que las

personas más han escuchado son: el Sistema Integral de Salud (SIS) con un 70% y ESSALUD el 50%, siendo los menos conocidos los seguros privados. Lo mencionado evidencia el escaso conocimiento en materia de seguros, incluso las pocas personas que conocen de seguros públicos sólo indican haberlo escuchado, más no se garantiza que estén afiliados. Haciendo referencia a la solución propuesta, el 90% de los entrevistados consideran entre necesario y muy necesario un programa de capacitación de seguros. Asimismo, el 100% de los participantes considera necesario y muy necesario la subvención de un seguro. Dentro de los eventos que quisieran cubrir los más destacados fueron: 80% accidentes en general y 60% eligieron muerte de un familiar y enfermedades. A su vez, sólo pueden destinar de su presupuesto el monto mensual de S/ 1 a S/ 3 soles para un seguro.

Finalmente, después de tabular cada respuesta, se logró identificar que la población del NSE E no toma al seguro como un recurso inmediato, para afrontar los siniestros, por el contrario, la forma de pensar y cultura de este tipo de población no toma el seguro como una prioridad porque tiene otras necesidades que cubrir, tampoco considera al seguro como un recurso, porque no lo conoce.

### **3.2.2 Aplicación y Resultado de la Encuesta**

La encuesta fue elaborada por medio de la plataforma de *Google Forms*, enviada el primero de julio del 2021 a personas que viven en Lima Metropolitana y pertenecen al nivel socioeconómico C y D, entre los 26 a 45 años (ver Apéndice B). La encuesta estuvo activa por una semana obteniendo un total de 129 respuestas. En la sección de datos del entrevistado, el 55.8% son personas de género femenino y el 44.2% masculino. Dicho grupo se distribuye en cuatro rangos de edades, donde la muestra más representativa es del 42% de la población con edades de 26 a 35 años, mientras que la menos representativa es del 7% de la población con edades de 46 a 55 años. Además, la ubicación geográfica de los encuestados se concentra en Lima Sur 19% de la población total, pero también hay una distribución



similar en Lima Central, y una menor en Lima Norte. En cuanto al número de dependientes, el 58.1% tiene de una a dos personas bajo su cargo, un 34% no cuenta con nadie a su cargo, y por último un 7% tiene de tres a cinco dependientes, estos resultados permiten saber cuánto es el gasto del líder de familia con relación a cuántas personas debe solventar mensualmente. Por último, en base al sueldo o ingreso por mes del encuestado, más del 50% de personas indican tener un ingreso promedio de S/1200 por mes.

Respecto a las preguntas de exposición al riesgo, se halló que el 60% de los encuestados han sufrido de algún siniestro o accidente inesperado, y más del 40% utilizó sus ahorros para poder afrontar los gastos, el 25.6% solicitó dinero prestado a familiares, el 14% realizó eventos sociales y el resto de los encuestados respondieron diversas alternativas. Asimismo, el 77% de las personas indican que es probable o muy probable que le pueda ocurrir un evento fortuito, un 19% lo considera poco probable y un 2% improbable y NS/NC respectivamente. Acerca de las preguntas sobre conocimiento y tenencia de seguros, se incluyó una pregunta abierta con el fin de analizar los conocimientos acerca del significado de la palabra “seguro”. Se obtuvieron diferentes respuestas y fueron agrupadas teniendo como resultado, que el 63% lo interpretaba como un sistema de protección para las personas y sus bienes. Acerca de los seguros públicos, un 88% del total de encuestados conoce ESSALUD y más del 51% ha pagado por este seguro. De igual manera, un 72% conoce el SIS y tan sólo un 2% ha pagado por él. Sobre los seguros privados alrededor del 70% conoce sobre el seguro vehicular y SOAT y un 58% sobre los seguros de salud, sin embargo, sólo un 7%, 26% y 30% ha pagado por estos seguros respectivamente. Se concluye que gran porcentaje de los encuestados tiene algún conocimiento sobre seguros y en algunos han pagado por un seguro público.

Considerando la evaluación de la propuesta de solución planteada, se evaluó qué tan necesario era un programa de capacitación para mejorar los conocimientos sobre seguros y

prevención en siniestros. Se encontró que un 88% del total de encuestados, respondieron que era muy necesario o necesario, mientras que un 12% piensa que es poco necesario. Ante la pregunta sobre qué tan necesario le parece a los encuestados la subvención de un seguro que los proteja, el 51% del total de encuestados marcaron que era necesario, el 42% dijo que era muy necesario y tan sólo el 7% marcó poco necesario. Adicionalmente, se planteó la pregunta de elegir tres eventos por los que se quisiera cubrir con un seguro y la mayoría de los encuestados indicó la opción de enfermedades, obteniendo un 91% del total; seguido de la opción muerte de un familiar con un 61%; accidentes en general con un 58% y teniendo como el menos marcado desastres naturales con un 26%. Finalmente, la última pregunta fue cuánto podrían cubrir mensualmente por el uso de un seguro, y se encontró que un 51% del total de encuestados marcaron de S/7 a S/10 soles, con un 23.3% considera de S/4 a S/6 soles, un 14% ve factible que se debería pagar de S/1 a S/ 3 soles y por último un 11% no puede cubrir ningún costo.

### **3.3 Definición de la Solución al Problema de Negocio**

La solución al problema identificado es el Programa *TProtege*, que se refiere a un programa de previsión social solidario basado en dos actividades principales, la primera es la capacitación *TProtege* la cual se trata de una capacitación en prevención de siniestros y seguros; y la segunda actividad del programa es la protección *TProtege* la cual se trata de un beneficio de protección solidario por medio de microseguros subvencionados. La propuesta de valor de esta solución es incrementar el bienestar y mejorar las condiciones económicas de las poblaciones de bajos recursos. El segmento al que se encuentra dirigida la solución es a hombres y mujeres de entre 25 y 55 años pertenecientes a los niveles socioeconómicos C y D, que se preocupan por la protección y seguridad de su familia, con bajo nivel de conocimiento en seguros y cuentan con acceso a internet y plataformas digitales.

Para lograr la solución propuesta se plantea constituir la asociación sin fines de lucro

*TProtege*, la cual logrará costear los gastos del programa propuesto a través de actividades de recaudación de fondos. Para ello se plantea la contratación de promotores que inicialmente realizarán la captación de empresas del sector, invitándolos a sumarse como aliados o patrocinadores. Y en el mediano plazo los ingresos del programa se pueden diversificar a través de las donaciones de personas naturales y de los colaboradores de las empresas del sector que se sumen al programa, esto último se realizará mediante campañas internas en dichas instituciones para lograr la recaudación de fondos.

Acerca de la primera actividad principal del programa, la capacitación *TProtege*, para esta actividad se desarrollarán los contenidos y metodología de una capacitación virtual en prevención de siniestros y seguros públicos y privados. La capacitación virtual planteada es el principal producto de esta actividad, ya que su propósito es llegar al segmento objetivo con un lenguaje sencillo y con contenidos lúdicos y atractivos, que logren generar conciencia y sensibilización en la población sobre medidas de prevención y protección frente a los siniestros. Además, busca mejorar la cultura en prevención de siniestros y la percepción del seguro en la ciudadanía. La capacitación virtual será dictada por colaboradores voluntarios de las empresas del sector de seguros, la duración y frecuencia de la capacitación será de cuatro horas divididas en dos sesiones de dos horas semanales, y el número de participantes por programa es de 800 personas, para los cuales se requerirán de cuatro voluntarios educadores. La capacitación virtual será dictada por medios de videoconferencias tales como *Zoom* y *Google meet*.

Para llevar a cabo la capacitación, la solución incluye contar inicialmente como socio estratégico del programa a la ONG Creamas, la cual se trata de una organización sin fines de lucro que brinda su experiencia en programas de capacitación dirigidos a poblaciones de bajos recursos. La función de Creamas en la capacitación *TProtege* es brindar el acercamiento con el público objetivo y realizar las coordinaciones y despliegue de la

capacitación, con el apoyo de los gestores o líderes del programa.

Acerca de la segunda actividad principal del programa, la Protección *TProtege*, brindará el acercamiento entre empresas del sector de seguros y las poblaciones vulnerables del Perú, con una propuesta de responsabilidad social: la subvención temporal de microseguros para personas de escasos recursos que reciban la capacitación *TProtege*. Esto será posible con la contribución financiera de las empresas del sector convirtiéndose en patrocinadores del programa. De acuerdo con el análisis del perfil del segmento destino y sus necesidades, se identificó que el microseguro subvencionado que brindará el programa deberá contar con las siguientes características:

- Seguro de bajo costo.
- Diseñado de acuerdo con las necesidades, características y perfil de riesgo de la población objetivo.
- Póliza con información clara, veraz, adecuada y suficiente (sin letras pequeñas), información contenida en una ficha resumen.

El costo será cubierto de tres a seis meses, a través de la contribución financiera o costado por las empresas del sector. Pasados los seis meses, si el beneficiario quisiera continuar con el microseguro deberá asumir el costo mensual. A continuación, en la Figura 13 se muestra un prototipo de la ficha resumen del microseguro que diseñará el programa.

### **3.4 Discusión sobre la Innovación Disruptiva en la Solución al Problema de Negocio**

#### **3.4.1 Sobre la Innovación en la Solución**

La innovación se refiere a la actividad de crear ideas para transformar productos, procesos o servicios para un público y mercado determinado, sin embargo, para llegar a ese camino se requiere la generación de conocimiento, con el fin de conocer las necesidades y mejoras de los productos en el mercado enfocándose en el cliente, además del uso de herramientas y técnicas como el lienzo de modelos de negocio (Corma, 2018). La innovación

Figura 13

## Prototipo de Ficha Resumen de Microseguro

Mis Datos



**Mario Arbañil Mur**  
DNI: 98765432  
Calle Santa Rosa Maz L1 Lt 20  
Urb. Canto Grande  
Cel. 994777555



---

<b>Microseguro de Accidentes Personales</b>	
Póliza Nro. 12/345678	Fecha de emisión: 20/09/2021
Código SBS: AB0000015	Inicio de Vigencia: 01/10/2021
Acuerdo a Ley 29946 y sus Normas Reglamentarias	Tiempo de Vigencia: 6 meses

---

<b>Compañía de Seguros</b>	
Razon Social: T-Protejo Seguros Perú S.A.	RUC: 20505001000
Dirección: Ca. Los Rosales Nro. 467, San Miguel, Lima	Telefono: 5551000
Correo electrónico: <a href="mailto:atencion@teprotejo.pe">atencion@teprotejo.pe</a>	

---

COBERTURA - SEGURO PRINCIPAL

<b>Suma Asegurada y Prima Mensual</b>	
Renta por Accidente	6000
Muerte Accidental	7000
Sepelio por Muerte Accidental	1000
Renta para el Hogar por Muerte Accidental	6000
<b>Prima y Forma de Pago:</b>	
Prima Comercial	S/. 10.00
Periodicidad del Pago	Mensual
Forma de Pago	Subvención

---



**Marisol Lopez**  
Ejecutiva De Sinistros Humanos  
Celular: 994059928  
Telefono: (511) 415 5830 - Anexo: 248  
E-mail: [mlopez@laprotectora.com.pe](mailto:mlopez@laprotectora.com.pe)

---



**Sandra Rodriguez**  
Apodera De Cuentas  
Celular: 995096727  
Telefono: (511) 415 5830 - Anexo: 207  
E-mail: [srodriguez@laprotectora.com.pe](mailto:srodriguez@laprotectora.com.pe)



en modelos de negocio refleja el futuro y no mira hacia el pasado ni a sus competidores, consiste en adoptar mecanismos que permitan crear valor y que generen rentabilidad, además de desafiar el *statu quo* del negocio para diseñar modelos únicos que satisfagan las

necesidades desatendidas y ocultas de los clientes, así como la apertura y ampliación de nuevos segmentos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El libro de generación de modelos de negocio menciona que para aplicar la innovación se debe partir de una lluvia de ideas en base a cuatro puntos de partida:

1. Satisfacción del mercado: Satisfacer una necesidad desatendida del mercado.
2. Comercialización: Comercializar una tecnología, producto, servicio nuevo, o explotar una propiedad intelectual existente.
3. Mejora del mercado: Mejorar o desbaratar un mercado existente.
4. Creación de un nuevo mercado: Crear un tipo de negocio totalmente nuevo.

Al analizar estos puntos, se ha evaluado que tres de ellos aplican al modelo propuesto y se ha sintetizado dichas ideas en el lienzo del modelo de negocio; a continuación, se detalla como los tres primeros puntos de partida calzan con el modelo propuesto.

- Satisfacción del mercado: La mayor parte de la población en los NSE C y D desconocen la importancia de contar con un seguro, ya que sólo el 15% de esta población cuenta con un seguro privado. Es por ello que se plantea lo siguiente: Incrementar el bienestar y mejora de las condiciones económicas de las poblaciones de escasos recursos, por lo que la propuesta de solución se dirige a personas de 25 a 55 años del NSE C y D en Lima Metropolitana, que posean bajo conocimiento y tenencia de seguros, poca conciencia de prevención de siniestros y presenten alta exposición a eventos inesperados.
- Comercialización: Se ha investigado que en el Perú no se cuenta con un programa de prevención de siniestros y seguros, las distintas entidades que apoyan al sector de seguros se ven limitadas a sólo brindar cursos online o material adicional en sus páginas web, sin embargo, estos cursos no han logrado el impacto esperado dentro de los segmentos bajos. La forma del cómo transmitir esta información es



sumamente importante y es uno de los factores de éxito para lograr conciencia en la población, es por ello que la presente investigación plantea como solución lo siguiente: Brindar una propuesta de previsión social solidaria, a través de un programa de voluntariado de capacitación virtual sobre prevención de siniestros y seguros, con la ayuda del socio estratégico Creamas, la cual ayudará a llegar a ese público desatendido. Además de un beneficio de protección por medio de la subvención de microseguros, subvenciones que serán patrocinadas por las compañías de seguros.

- **Mejora del mercado:** La ONG Creamas, cuenta con un equipo especializado en programas sociales dirigidos a segmentos de NSE bajo, por lo que impulsará a llegar a ese público objetivo desatendido y olvidado por las compañías de seguros, y con ello lograr la expansión del mercado de seguros. Además, las compañías de seguros apoyarán en el reclutamiento de profesionales para la capacitación y en la subvención de los microseguros para las poblaciones más necesitadas, con ello se quiere lograr diversificar y ampliar el mercado al sector NSE C y D.

Ya que la solución propuesta logra los tres objetivos anteriormente mencionados se considera una solución innovadora para el sector y público objetivo.

### ***3.4.2 Sobre la Disrupción en la Solución***

Antes de definir el concepto de innovación disruptiva, se debe de mencionar al reconocido escritor Clayton Christensen, quien en 1997 publicó su obra más famosa: El dilema del innovador, cuando las nuevas tecnologías hacen caer a una empresa. En dicha publicación Clayton mencionó que una innovación disruptiva es aquella que transforma por completo un mercado, sustituyendo lo que existe por algo totalmente nuevo. Asimismo, mencionó que las tecnologías disruptivas traen al mercado una propuesta de valor muy diferente a la actual, en muchos casos suelen ser más baratos, sencillos y más convenientes de

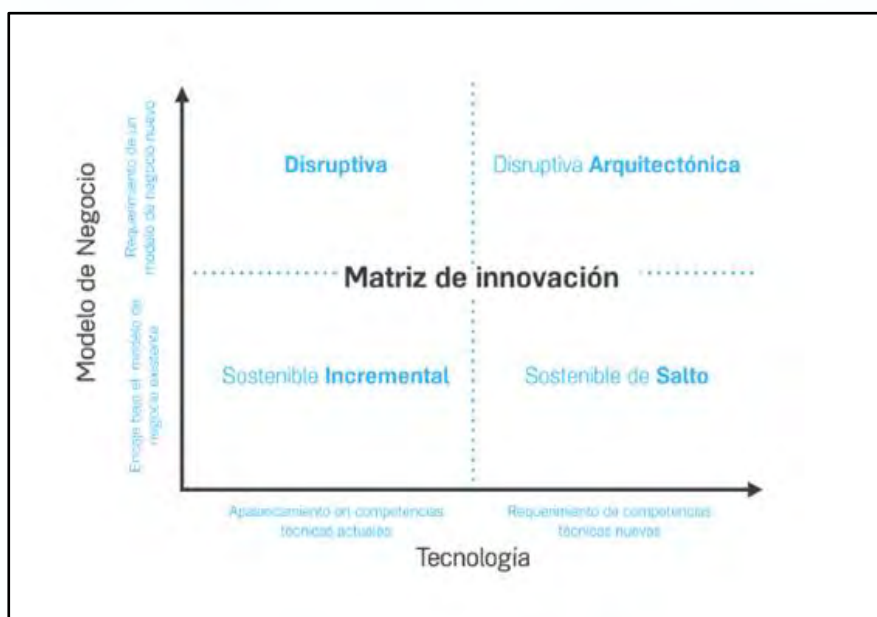
utilizar, por eso, al final terminan imponiéndose ante los demás competidores (Expansión, 2020).

Según Clayton Christensen (1997), la innovación disruptiva se basa en pensar diferente y fuera de la caja. Los clientes más desatendidos es el mercado más potente y básicamente son los que se encuentran fuera del radar (Núñez, 2020). Según el artículo de Foxize, la disrupción en un modelo de negocio se define como un producto o servicio que ingresa al mercado de manera más simple y económica para clientes desatendidos, caso contrario ocurre a las empresas establecidas, donde su foco son los clientes que generan mayor rentabilidad. Este fenómeno ocurre debido a que las empresas siguen haciendo los mismos productos y servicios que antes y abandonan a los segmentos poco rentables y poco competitivos con su modelo de negocio actual (Foxize, 2018).

En la siguiente matriz se clasifica si el modelo de negocio es una innovación disruptiva o si es sostenible (ver Figura 14), la cual se caracteriza por mejorar la rentabilidad de un producto y servicio dentro de un modelo existente.

**Figura 14**

*Matriz de Innovación*



La solución propuesta al problema de negocio es considerada una innovación disruptiva, ya que cumple con las siguientes características: (a) cliente desatendido, (b) servicio no existente en los modelos actuales, (c) herramientas existentes. La solución engloba un programa de capacitación sobre la previsión de siniestros y seguros, y brinda adicionalmente un beneficio de brindar microseguros subvencionados por los patrocinadores del programa. Además, gracias al socio estratégico Creamas se espera llegar a ese público desatendido por las compañías de seguros. Asimismo, la solución propone el uso de productos existentes como capacitaciones y microseguros; y plataformas digitales de comunicación como *Zoom* y *Google Meet*, Redes sociales, entre otros.

### **3.5 Discusión sobre la Exponencialidad en la Solución al Problema de Negocio**

El significado de exponencialidad de un negocio hace referencia al crecimiento veloz de las empresas y permite altos rendimientos en un corto tiempo (Álvarez & Sampablo, 2020). En el libro *Organizaciones Exponenciales* del 2015, Salim Ismail introdujo el concepto de organizaciones exponenciales (ExO) en los nuevos mercados, ya que el mundo de hoy ha cambiado y se ha convertido en un entorno exponencial. Estas organizaciones se caracterizan por tener un Propósito de Transformación Masiva (PTM), así como también tiene 10 atributos adicionales que manifiestan los mecanismos internos y externos diseñados para lograr un crecimiento exponencial (Lima, Rainatto, Andrade & Silva, 2019).

Para definir la exponencialidad en la propuesta de solución planteada se decidió realizar un análisis bajo el lienzo ExO Canvas, herramienta que ayuda a diseñar y mejorar a nuevas organizaciones y modelos de negocios con el fin de medir el grado de flexibilidad y agilidad consolidado en el tiempo (Bello, 2020).

Los 11 atributos que se analizan en este lienzo se han clasificado en dos categorías: Propósito de transformación masiva y gestión interna como IDEAS (Interfaces, tableros de mando, experimentación, autonomía y tecnologías sociales) y para la gestión externa que está

bajo el acrónimo en inglés como SCALE (recursos a demanda, comunidad, algoritmos, activos apalancados y relacionamiento) (Contreras, Wong, Torre & Pérez, 2021). Los atributos del modelo EXO que aparecen en la solución expuesta en esta investigación son:

- Transformación masiva: El programa *TProtege* tiene como propósito de transformación masiva incrementar el conocimiento y tenencia de los seguros en las poblaciones con menos ingresos en el Perú, como herramienta de protección económica antes eventos inesperados a los que se encuentran expuestos. Este atributo es el más importante y vale la pena esforzarse por conseguirlo para dejar una gran huella y fuerte impacto en la transformación de la industria de seguros entendiendo las necesidades y diseñando productos adecuados y asequibles en esta población mejorando así la confianza en el sector.
- Interfaces: El programa *TProtege* es la interfaz que va a permitir la interacción y conexión entre la población objetivo y la industria de seguros, a través del programa de capacitación que será dictado por los voluntarios del sector teniendo como apoyo al socio estratégico Creamas.
- Paneles de control: Son las métricas que se van a utilizar para evaluar y dar seguimiento al programa. Dentro de las métricas, se ha considerado medir la satisfacción de los beneficiarios, voluntarios y patrocinadores, así como también medir la cantidad de usuarios que han dejado las sesiones, incluso, conocer el número de afiliados a las subvenciones y el número de aprobados en el programa. Todos estos indicadores y otros deberán permitir medir el aporte de valor y ver la evolución del programa.
- Autonomía: Otro elemento interno es la autonomía, donde se encuentra un esquema de trabajo colaborativo con profesionales de diferentes disciplinas y habilidades. Por último, dentro de las operaciones internas se tiene las tecnologías

sociales que en este caso permiten que, a través de las herramientas tecnológicas colaborativas tales como *Whatsapp*, *Onedrive*, *Google meet*, *Zoom* entre otras, logren una comunicación fluida, activa y ágil con todos los actores del programa.

- **Recurso a demanda:** Este atributo se refiere a la terciarización de servicios y recursos de proveedores o aliados estratégicos. El programa tendrá como recurso a demanda al socio estratégico Creamas y a los voluntarios del sector.
- **Crear comunidades:** Referente a este atributo, la propuesta pretende ingresar a las diversas comunidades en redes sociales de educación financiera donde se compartirán conocimientos en prevención de siniestros y seguros.
- **Algoritmos:** El programa pretende la utilización de marketing digital a fin de captar a más beneficiarios y nuevos patrocinadores; a su vez utilizar las plataformas digitales existentes para automatizar las notificaciones de invitación, asistencia, recordatorios y recomendaciones para seguir mejorando el programa.
- **Relacionamiento:** Este atributo está presente a través de las subvenciones *TProtege* que es una de las actividades principales de este programa, ya que busca mejorar la relación y confianza entre la población de bajos recursos y la industria de seguros. Asimismo, el diseño del programa es interactivo, sencillo, ameno, lúdico, con un lenguaje simple, con ejemplos vivenciales y de fácil comprensión para que su experiencia sea motivadora.

Finalmente, y de acuerdo con el modelo ExO (ver Tabla 1), se considera que la solución propuesta posee un propósito de transformación masiva (PTM) y nueve atributos que sustentan el modelo y se usa como palanca para alcanzar un crecimiento exponencial. Asimismo, el programa *TProtege* tiene un potencial considerable para escalar con rapidez no solamente al público objetivo sino a otros segmentos de la población.

Tabla 1

## Modelo ExO Canvas de la Solución Propuesta

<b>Propósito de Transformación Masiva</b>			
Brindar bienestar y mejora en las condiciones económicas de las personas y sus familias brindando una propuesta de previsión social solidaria a través de un programa de capacitación virtual sobre prevención de siniestros e información en seguros y de un beneficio de protección por medio de microseguros subvencionados por los patrocinadores del programa.			
<p style="text-align: center;"><b>Introducción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ONG que desarrollen programas similares para el público objetivo</li> <li>• Cantidad de personas en el segmento objetivo</li> <li>• Empresas del sector de seguros</li> <li>• Gasto promedio en empresas de Responsabilidad Social</li> <li>• Necesidades de la población objetivo</li> <li>• Características de microseguros que atienden las necesidades de la población objetivo</li> <li>• Nivel de conocimiento de la población objetivo acerca de siniestros y prevención de seguros</li> <li>• Costo de los microseguros que pueden ser subvencionados</li> <li>• Contenidos en prevención de siniestros y capacitación de seguros</li> </ul>	<p><b>Personal bajo demanda</b> Socio estratégico Creamas Voluntarios del sector</p> <p><b>Comunidades</b> Crear comunidades en redes sociales en las cuales se compartan conocimiento en prevención de siniestros y de seguros</p> <p><b>Algoritmos</b> Programa virtual, Plataforma de Creamas, Marketing Digital para captar beneficiarios y patrocinadores</p> <p><b>Activos apalancados</b> Financiamiento por medio de donaciones. No se tiene activos fijos</p> <p><b>Compromiso</b> A través de la subvención se crea mucha atención para tener más beneficiarios. Sector genera más confianza. Se crea comunidad.</p>	<p><b>Interfases</b> Interacción y conexión entre los beneficiarios y gestores del programa a través de Crea+ y medios virtuales.</p> <p><b>Tableros</b> Mejorar programa de capacitación a través de métricas a fin de promover la participación de otros públicos objetivos</p> <p><b>Experimentación</b></p> <p><b>Autonomía</b> Esquema de trabajo colaborativo con profesionales de diferentes disciplinas y habilidades</p> <p><b>Tecnologías sociales</b> Se usarán herramientas tecnológicas colaborativas (<i>Whatsup, one drive, Google meet, zoom</i>) para la comunicación con actores del programa</p>	<p style="text-align: center;"><b>Implementación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del Programa de capacitación TProtege</li> <li>• Fomentar e integrar metodologías como Startup y SCRUM</li> <li>• Se harán diferentes métricas para poder evaluar el progreso del programa de capacitación.</li> <li>• Se tendrá un tablero con todas las estrategias para ver el impacto que se está generando con este programa en la población objetivo.</li> </ul>



### **3.6 Discusión sobre la Sostenibilidad en la Solución al Problema de Negocio**

Para un mejor entendimiento del análisis realizado a la sostenibilidad de la solución encontrada, se dividió en dos factores claves para lograr la sostenibilidad deseada, sostenibilidad social y sostenibilidad financiera las cuales se detallarán a continuación.

#### ***3.6.1 Sostenibilidad Social***

El objetivo de la propuesta de solución encontrada es mejorar el bienestar y las condiciones económicas de las personas de bajos recursos, mediante la previsión social. Esto brindando capacitaciones sobre prevención de siniestros y seguros, como también por la subvención de microseguros. Es así que la solución propuesta se encuentra alineada y acorde a cuatro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas. Con la solución se busca impactar y contribuir a los siguientes ODS. El primer ODS número uno Fin de la Pobreza; busca reducir los niveles de pobreza en todas las naciones. En el caso de Perú los NSE C y D representan el 54% de la población total (CPI, 2021). Adicionalmente la encuesta nacional de demanda de servicios financieros y nivel de cultura financiera en el Perú del 2016, señala que un 47% de la población tiene ingresos menores al salario mínimo. Con esta premisa se pretende reducir el impacto económico que generan los siniestros en las poblaciones con escasos ingresos, quienes se encarecen más al no tener capacidad para afrontar los gastos de un siniestro o eventualidad inesperada. Incluso una de las metas del ODS para el 2030 es fomentar la resiliencia de las personas pobres frente a fenómenos climáticos, desastres sociales y ambientales (Naciones Unidas, 2018). En consecuencia, el llegar a las poblaciones mediante un programa de capacitación en temas de prevención de siniestros y seguros, es una manera de mitigar los riesgos y reducir o evitar los perjuicios económicos que se pueden generar frente a estos siniestros.

El segundo ODS donde se genera impacto es en el número tres salud y bienestar, el cual busca garantizar una vida saludable y bienestar para la población. Una de las metas es

lograr la inclusión a servicios básicos como salud, reducir el número de accidentes y en consecuencia las tasas de mortalidad en todo el mundo (Naciones Unidas, 2018). La solución o modelo de negocio planteado genera bienestar mediante el programa de capacitación en temas de prevención de siniestros tales como: accidentes de tránsito o vial, enfermedades, entre otros. A su vez, el proceso de informar sobre el uso y beneficios de los seguros públicos, como es el caso del Sistema de Salud Integral (SIS), permite que las personas conozcan la existencia de este sistema y que pueden afiliarse gratuitamente; dónde acudir en caso de siniestros o atenciones médicas preventivas, protegiéndose ellos y a sus familias. Todo esto mejora la calidad de vida de las personas de bajos recursos y permite tener acceso a un servicio tan básico como es la salud.

El tercer ODS, al cual se contribuye, es el número diez, la reducción de las desigualdades, y tiene como una de las metas para el 2030 garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados en la población; ya que el crecimiento económico no es suficiente si no es inclusivo (Naciones Unidas, 2018). La propuesta de previsión social expuesta tiene por público objetivo llegar a los segmentos de bajos recursos, que están siendo relegados por el sector de seguros al ser considerados pocos rentables.

Incluso por ser una solución virtual tendrá un alcance mayor. Se busca brindar los conocimientos en prevención de siniestros y seguros, estos últimos como una oportunidad de encontrar alternativas que ayuden a transferir los riesgos a terceros. En la encuesta nacional de demanda de servicios financieros y nivel de cultura financiera en el Perú (SBS, 2017), se señala que la afiliación de los seguros privados es baja con un 15% del total de los habitantes, y esto se debe a diversos motivos tales como: las personas no lo consideran necesario, primas altas, desconocimiento en el uso del seguro, no conocer dónde encontrarlos, entre otros. Este programa de capacitación ofrece a las personas valiosa información con un lenguaje entendible y amigable, que les ayude a comprender y tomar mejores decisiones informadas,

con mayor conciencia y criterio, tratando de reducir así las brechas de acceso a la información, en comparación a los segmentos menos pobres quienes cuentan con más oportunidades en educación, salud, trabajo, entre otros.

El último ODS que se persigue con la solución es el número cuatro la educación de calidad. La educación es considerada la base principal para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible (Naciones Unidas, 2018). La solución ofrece capacitaciones, bajo la premisa de ser un producto educativo inclusivo con visión a ser una propuesta potencial que llegue no sólo a adultos, sino que en un mediano plazo pueda ser parte de talleres en las escuelas primarias y secundarias del país, que permita formar al beneficiario o alumno con los conocimientos esenciales y diversos temas que se dictarán de manera lúdica, con el propósito de fomentar una enseñanza de calidad para que pueda ser aplicado en su día a día.

A su vez la solución planteada es socialmente sostenible, ya que contiene una propuesta de educación financiera a través del programa de capacitación en prevención de siniestros y microseguros dirigida a personas de escasos recursos. En el 2017 se desarrolló el plan nacional de educación financiera en el Perú, dicho plan identifica a las poblaciones con menos ingresos como uno de los grupos priorizados para el desarrollo del programa de educación financiera. El objetivo de la educación financiera es que las personas mejoren su comprensión y conocimiento sobre los productos financieros y sus riesgos, y con ello sepan utilizar los productos y servicios a su favor de tal manera que tengan mecanismos de contingencia que reduzcan el impacto económico frente a situaciones de emergencia o crisis (MINEDU & SBS, 2017).

La educación financiera puede lograr disuadir al consumidor de adquirir deudas inmanejables, y de esa manera reducir la probabilidad de aumento de la morosidad ocasionada por la contratación de préstamos de consumidores irresponsables que finalmente podrían desestabilizar el sector (MINEDU & SBS, 2017). La propuesta de capacitación en

seguros y prevención de siniestros como parte de las iniciativas de educación financiera se considera sostenible, debido a que no sólo repercute en el bienestar de las personas, sino también facilita el proceso de inclusión financiera en seguros, favoreciendo además el crecimiento económico del país, del sector y la estabilidad financiera.

La propuesta de previsión en esta solución contempla brindar las nociones básicas, características, ejemplos y el uso de microseguros, con la finalidad de que los beneficiarios desarrollen habilidades y actitudes para afrontar un siniestro, y sobre todo generar un cambio positivo en su comportamiento. Se sabe que la educación financiera empodera a las personas al permitirles administrar de mejor forma sus recursos y finanzas, a su vez los beneficios de la educación financiera se extienden en la economía en general, ya que los ciudadanos financieramente alfabetizados poseerán una mayor capacidad para comprender las políticas económicas y sociales empleadas por sus economías (García, Grifoni, López & Mejía, 2013).

### **3.6.2 Sostenibilidad Financiera**

En esta sección se detalla el análisis realizado para el logro de la sostenibilidad financiera para el modelo de negocio planteado, la cual evidencia la sostenibilidad de la solución propuesta. Inicialmente se determinó la inversión inicial, proyección de ventas, gastos directos por programa *TProtege*, gastos operativos, estado de resultados y flujo de caja libre, incluido algunos indicadores financieros que determinan la sostenibilidad de la solución. Se debe tener en cuenta que en este análisis solo se contemplan los gastos para la primera actividad del programa *TProtege*, que se refiere a la capacitación virtual en prevención de siniestros y seguros; además de los gastos para la operación de la Asociación *TProtege*. Para el caso de la segunda actividad del programa, que se refiere a la subvención de microseguros, no se contemplan los gastos de esta actividad ya que la solución plantea que sean asumidos completamente por los patrocinadores del programa.

***Inversión Inicial.*** Para la puesta en marcha del programa se determinó una inversión inicial de S/32,733. La cual concentra el mayor porcentaje de inversión en los servicios para el desarrollo del contenido y capacitación *TProtege*, teniendo en cuenta que es el principal producto del programa. Adicional a ello se plantea realizar un piloto dirigido a 20 personas del cual se pueda obtener la retroalimentación necesaria para adecuar los temas de mayor interés e importancia para los beneficiarios. A continuación, se muestra en la Tabla 2 el cuadro de la inversión inicial y su composición. Asimismo, se detallan los sustentos de la inversión en el Apéndice E.

**Tabla 2***Inversión Inicial*

Inversión Inicial			
Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
<i>Administrativos y Operativos</i>			
Gastos Notariales y administrativos	1	S/1,025	S/1,025
Capital social	1	S/5,000	S/5,000
Suscripción Plataforma <i>Bumeran</i>	1	S/798	S/798
Celulares	3	S/600	S/1,800
Laptop	3	S/2,000	S/6,000
<i>Marketing y Publicidad</i>			
Creación de página <i>Web</i>	1	S/2,000	S/2,000
Creación de Logo y línea gráfica corporativa	1	S/750	S/750
<i>Desarrollo de contenido y capacitación TProtege</i>			
<i>Research (Focus group + entrevistas)</i>	1	S/3,000	S/3,000
Diseño de Contenido y capacitación	1	S/5,000	S/5,000
Gestión y coordinación del proyecto	1	S/4,500	S/4,500
Gestión Administrativa	1	S/2,500	S/2,500
<b>Total</b>			<b>S/32,373</b>

**Proyección de ingresos.** La proyección de ingresos para la solución propuesta se realiza en un horizonte de cinco años por considerarse razonable para este tipo de proyectos sociales. El total de ingresos de la asociación provienen de las donaciones y aportes obtenidos por año, se define como la cantidad de programas *TProtege*, por el valor de cada programa. Se proyecta iniciar el primer año con el despliegue de 24 programas *TProtege*, teniendo en cuenta que cada programa está diseñado para 800 personas. Asimismo, para llegar a la cantidad de población planteada como meta a lo largo de estos cinco años, se utilizará como objetivo una tasa de crecimiento proyectada del 25% anual, lo cual permitirá año a año contar con un mayor alcance. Asimismo, el valor del programa es de S/15,000 considerando el factor de la tasa de inflación esperada de 3.07% (BCR, 2021), con lo que se obtiene un ingreso anual proyectado en el primer año de S/360,000 (ver Tabla 3).

**Tabla 3**

*Proyección de Ingresos*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº de Programas <i>TProtege</i>	24	30	38	47	59
Valor del Programa	S/15,000	S/15,461	S/15,935	S/16,424	S/16,929
(+) Donaciones y aportes recibidos	S/360,000	S/463,815	S/597,568	S/769,891	S/991,909

**Gastos directos del programa.** Para el programa *TProtege* se está considerando gastos directos para la capacitación de 800 beneficiarios. Los gastos están compuestos de dos actividades: la Coordinación y gestión del programa; y la capacitación de cada voluntario educador, que para este caso se necesitarán cuatro voluntarios por programa (ver Tabla 4). Dichas actividades serán tercerizadas inicialmente con Creamas y luego con otras ONG que se sumarán como socios estratégicos de la asociación.



**Tabla 4***Gastos Directos del Programa TProtege*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Costo Total
Coordinación y gestión del programa de capacitación	1	S/6,000	S/6,000
Capacitación de voluntarios educadores.	4	S/300	S/1,200
<b>Total</b>			<b>S/7,200</b>

**Gastos operativos.** Los gastos operativos se concentran principalmente en los gastos en recursos humanos; servicios del *community manager*, servicios contables y alquiler de oficinas, para la operación de la asociación y del programa. Para los gastos de personal, se considera recursos contratados por recibo por honorarios y planilla, por lo que se ha realizado una proyección por cada año (ver Apéndice F), considerando importante la variación de la cantidad de recursos de la asociación, debido a que en los próximos años se estima una mayor actividad por la cantidad de programas a ejecutar por año. Para los servicios del *community manager* se considera un incremento en los costos del 30% anual. En los servicios contables se está iniciando con un servicio básico durante el primer año, sin embargo, para el segundo y tercer año se considera un incremento anual del 20%, y para el cuarto y quinto año no presenta crecimiento. Finalmente, se considera el alquiler de oficinas a partir del segundo año, para fortalecimiento y mejora del clima laboral en la asociación (ver Tabla 5).

Después de realizar la proyección de ingresos provenientes de las donaciones, gastos directos del programa y gastos operativos, y considerando los supuestos indicados en la viabilidad financiera se elaboró el estado de resultados proyectado para un horizonte de cinco años, con el fin de determinar si se obtienen déficit o superávit al final de cada ejercicio económico. Los resultados obtenidos fueron positivos para todos los años, lo que demuestra que es posible obtener un desempeño favorable de las actividades de la asociación (ver Tabla 6)

**Tabla 5***Gastos Operativos Anuales Proyectado*

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de personal	S/89,966	S/124,570	S/139,679	S/154,788	S/169,897
Community Manager	S/700	S/910	S/1,183	S/1,538	S/1,999
Servicios Contables	S/5,200	S/6,240	S/7,488	S/7,488	S/7,488
Servicio de telefonía e internet	S/3,360	S/4,320	S/4,800	S/5,280	S/5,760
Suscripción plataforma ZOOM/Meet	S/984	S/984	S/984	S/984	S/984
Mantenimiento de cuenta	S/420	S/420	S/420	S/420	S/420
Alquiler, servicios y mantenimiento		S/27,840	S/31,935	S/36,155	S/40,505
<b>Total</b>	<b>S/100,630</b>	<b>S/165,284</b>	<b>S/186,489</b>	<b>S/206,653</b>	<b>S/227,053</b>

**Tabla 6***Estado de Resultado Proyectado*

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Donaciones y aportes recibidos	S/360,000	S/463,815	S/597,568	S/769,891	S/991,909
(-) Gastos directos del Programa	S/172,800	S/216,000	S/270,000	S/337,500	S/421,875
(-) Gastos Operativos	S/100,630	S/165,284	S/186,489	S/206,653	S/227,053
Resultado Operativo	S/86,570	S/82,531	S/141,079	S/225,738	S/342,981
(-) Gastos Financieros	S/420.00	S/420.00	S/420.00	S/420.00	S/420.00
Resultado Antes de Impuestos	S/86,150	S/82,111	S/140,659	S/225,318	S/342,561
(-) Impuesto a la Renta 29.5%	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Resultado Final del Ejercicio	S/86,150	S/82,111	S/140,659	S/225,318	S/342,561

**Indicadores de financieros.** Con el fin de encontrar los indicadores de financieros que demuestren la viabilidad de la solución propuesta, se desarrolló el flujo de caja libre y el cálculo de los indicadores más importantes para este tipo de proyectos de emprendimiento

social. El flujo de caja, se elaboró considerando los ingresos y egresos del programa (ver Tabla 7); y un horizonte de tiempo de cinco años, con lo cual se obtuvo resultados positivos para cada uno. Posteriormente se calculó los indicadores del Valor Actual Neto (VAN); la Tasa Interna de Retorno (TIR), y Periodo de Retorno (PER). No se considerará el Modelo de valoración de activos financieros (CAPM), ya que la solución por ser un proyecto social utilizará la Tasa Social de Descuento (TSD) del 8%, la cual es usada para la evaluación de los beneficios de proyectos sociales en el Estado peruano (Seminario de Marzi, 2017). El valor del VAN fue de S/628,208, la TIR de 280% y PER de 0.4 años, con lo cual se demuestra que los flujos futuros de la iniciativa traídos al presente superan la inversión de la asociación, incluso la TIR genera un retorno mayor a lo esperado y se evidencia que el periodo de recuperación no supera el medio año, con lo cual se reafirma la viabilidad del programa *TProtege*.

**Tabla 7***Flujo de Caja Libre*

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos (Donaciones y aportes recibidos)		S/360,000	S/463,815	S/597,568	S/769,891	S/991,909
(-) Costos y gastos operativos		S/273,850	S/381,704	S/456,909	S/544,573	S/649,348
(-) Impuestos		S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Flujo de Caja Operativo		S/86,150	S/82,111	S/140,659	S/225,318	S/342,561
(-) Inversión	S/32,373	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00
Flujo de Inversión	-S/32,373					
Flujo de caja Libre	-S/32,373	S/86,150	S/82,111	S/140,659	S/225,318	S/342,561

### 3.7 Implementación de la Solución al Problema de Negocio

Para el inicio de este programa, se elaboró un cronograma en el cual se detallan las principales actividades que se deberán realizar a fin de poner en marcha la solución planteada (ver Figura 16). Estas fases permitirán tener una visión clara para poder llegar al objetivo principal. Las actividades a realizar han sido agrupadas en seis fases: (a) gestión legal y administrativa, (b) recursos humanos, (c) voluntarios y socios, (d) publicidad y marketing, (e) recaudación y financiamiento, y por último (f) el *core business* de la capacitación, así como también de la subvención *TProtege*. Dichas actividades serán asignadas a cada miembro del equipo para su correspondiente gestión e implementación.

**Gestión legal y administrativa.** El primer grupo de actividades de la implementación contempla la creación de la asociación sin fines de lucro, posteriormente su constitución en registros públicos, así como también la apertura de la cuenta bancaria y la contratación de servicios contables que se encargará de abrir los libros contables y llevar las finanzas de la asociación. Esta primera fase será realizada por los cuatro integrantes del equipo quienes tomarán las decisiones en conjunto.

**RRHH, voluntarios y socios.** El segundo grupo de actividades se iniciará con el proceso de selección del personal en la plataforma digital *Bumeran*, para publicar las convocatorias para el perfil de dos promotores de recaudación y un asistente. El primer perfil se encargará de la captación y seguimiento de empresas e instituciones patrocinadoras; el segundo perfil se encargará de brindar apoyo operativo en las actividades diarias relacionadas a la administración y logística del programa. Luego de tener al personal idóneo, se comprarán los recursos tecnológicos necesarios para la operación, como los equipos de cómputo y los celulares para los colaboradores, los cuales trabajarán de forma remota.

Además, se realizará una inducción y entrenamiento inicial al personal de la asociación y voluntarios del programa, en la que se buscará comunicar los lineamientos y

objetivos estratégicos, alineados a los valores de solidaridad, respeto y equidad, con el fin de entender el propósito, la causa y la razón de ser de la asociación. Luego de la inducción se ha planteado una capacitación en la metodología de trabajo ágil con el *framework Scrum* para los colaboradores de la asociación, con el objetivo de transmitir el método de trabajo para la implementación del programa.

**Publicidad y marketing.** El tercer grupo de actividades están relacionadas a la publicidad y marketing, estas actividades son relevantes, ya que ayudarán a la asociación a darse a conocer, fortalecer y posicionar al programa *TProtege*. Para esto se requerirá cotizar y contratar los servicios de un proveedor que ofrezca soluciones digitales en marketing, en este caso una página web informativa de la asociación, indicando la misión y propósito, formas de contribución al programa, videos de las capacitaciones, información del equipo y socios estratégicos, información de contacto, entre otros. Se solicitará también servicios profesionales para la creación de la marca y logo y línea gráfica corporativa de la asociación. Asimismo, se contratará los servicios de un *Community Manager* con quien se trabajará en conjunto para la elaboración del plan de comunicación en redes sociales (ver Tabla 8), la cual busca definir claramente: el objetivo del plan; a quienes se llegará con el mensaje y cuál será este; determinar recursos, canales y presupuesto; el plan de acción por canal; indicadores y el control de los eventos para evitar el riesgo reputacional.

**Recaudación y financiamiento.** Para lograr el funcionamiento y sostenibilidad de la asociación *TProtege* y del programa propuesto como solución al problema, en el cuarto grupo de actividades se realizará la recaudación de fondos a través de las donaciones y/o aportes de empresas públicas o privadas; como también instituciones. Asimismo, se enfatizará en las empresas del sector asegurador, y de otros sectores. Para ello se dedicará un tiempo de dos semanas para las actividades de planificación y estrategias de recaudación la cual consisten en: identificar las necesidades de recursos de la asociación, plantear los objetivos de

recaudación, definir y diseñar las estrategias de recaudación. Para el piloto y Producto Mínimo Viable (PMV) del programa, en el corto plazo se iniciará la recaudación de fondos mediante aportes de empresas del sector, para lo cual se realizará una capacitación a dos promotores en técnicas de captación de empresas e instituciones y presentación de la propuesta *TProtege*. A largo plazo o en una siguiente etapa, después del despliegue del PMV, se plantea la planificación y diseño de estrategias para la recaudación de aporte de personas naturales con el fin de contribuir a lograr la sostenibilidad económica de la asociación y del programa.

**Tabla 8**

*Plan de Comunicación de Redes Sociales*

<b>Plan de comunicaciones de redes sociales</b>	
<b>Objetivo</b>	Se determinarán los objetivos que se desean lograr, es decir objetivos claros, medibles y realizables. A su vez vaya estos se encuentren alineados con la misión y visión que tendrá la solución
<b>Público Objetivo</b>	Se determinará a que personas (voluntarios), empresas del sector, instituciones u otros patrocinadores se desea llegar, con el fin de dotarlos de características que permitan ser la base para dirigir campañas y/o anuncios específicos y así lograr los objetivos establecidos del plan.
<b>Mensaje</b>	Definir las ideas importantes que logren influenciar a los voluntarios y/o empresas. Esto quiere decir que sean persuasivos y acorde a lo que representa y pretende transmitir el programa <i>TProtege</i> . Ejemplo; solicitar unirse al equipo de voluntarios que dictan las capacitaciones.
<b>Recursos, canales y presupuesto</b>	Asignar a los responsables o recurrir a un <i>Community Manager</i> , quien será responsable de la gestión de los mensajes hacia el público objetivo. Definir el presupuesto destinado para el plan de comunicaciones. Analizar los beneficios y potencial de las diversas redes sociales y definir cuál es la más adecuada según el objetivo y público. Para este caso se priorizarán <i>LinkedIn</i> y <i>Fan Page</i> de <i>Facebook</i> .
<b>Acciones</b>	Planificar acciones a realizar según las redes sociales elegidas: en esta oportunidad se priorizarán los leads por el potencial de obtener datos del público: la planificación de envío de información/anuncios según el canal para las empresas y personas; como también el desarrollo de publicaciones adecuados para la visualización en las redes sociales.
<b>Indicadores</b>	Establecer que indicadores se usaran por redes sociales, por ejemplo, el número de acciones de compartir publicaciones por el <i>LinkedIn</i> .
<b>Control ante crisis de Reputación</b>	Definir cuáles serán las prácticas o acciones que se tomarán ante situaciones de quejas, comentarios negativos, acusaciones falsas, otros. Es decir, desarrollar un plan de acción por cada situación con la finalidad de resolverlo.



Seguidamente, la actividad de captación de instituciones busca conseguir el patrocinio empresarial a través de donaciones mensuales durante un año o en períodos menor a un año, con el fin de lograr los objetivos de sostenibilidad de la asociación y del programa. Para esta actividad se han destinado cuatro semanas en las que se conseguirá la captación de un mínimo de dos empresas para lanzamiento del piloto y PMV. Además del patrocinio empresarial se buscará también la colaboración de las instituciones mediante el voluntariado corporativo, el cual hace referencia a la participación del personal de las empresas del sector en el programa, para las funciones de voluntarios capacitadores y de apoyo. La última actividad se refiere a la gestión de los ingresos recaudados: verificación de recepción de ingresos y manejo de fondos para la solvencia del programa; y elaboración de los informes para los patrocinadores y público en general.

*Actividad Principal 1 - Capacitación TProtege.* El quinto grupo de actividades se ha denominado *Core Business 1 - Capacitación TProtege*. La primera actividad en este grupo consiste en realizar la investigación y diagnóstico, el cual permitirá encontrar la propuesta de valor idónea de acuerdo a las necesidades específicas de las poblaciones objetivo; esto permitirá continuar con la actividad de diseño de la capacitación, como un producto educativo; y capacitación, complementado con la metodología de enseñanza. Después de concluir estas dos actividades principales se procederá a dictar la capacitación piloto de manera virtual para un número de 20 personas. Paralelamente se irá recogiendo la retroalimentación y puntos de mejora para adaptar el programa a las necesidades encontradas del segmento. Finalmente se llevará a cabo el despliegue del programa para 800 personas que serán capacitados en grupos de 50 beneficiarios. Para ello se realizará la convocatoria de los participantes mediante el socio Creamas, capacitar a los colaboradores o voluntarios con la metodología Creamas, y dictado de las sesiones virtuales, incluyendo una sesión de cierre y retroalimentación final.

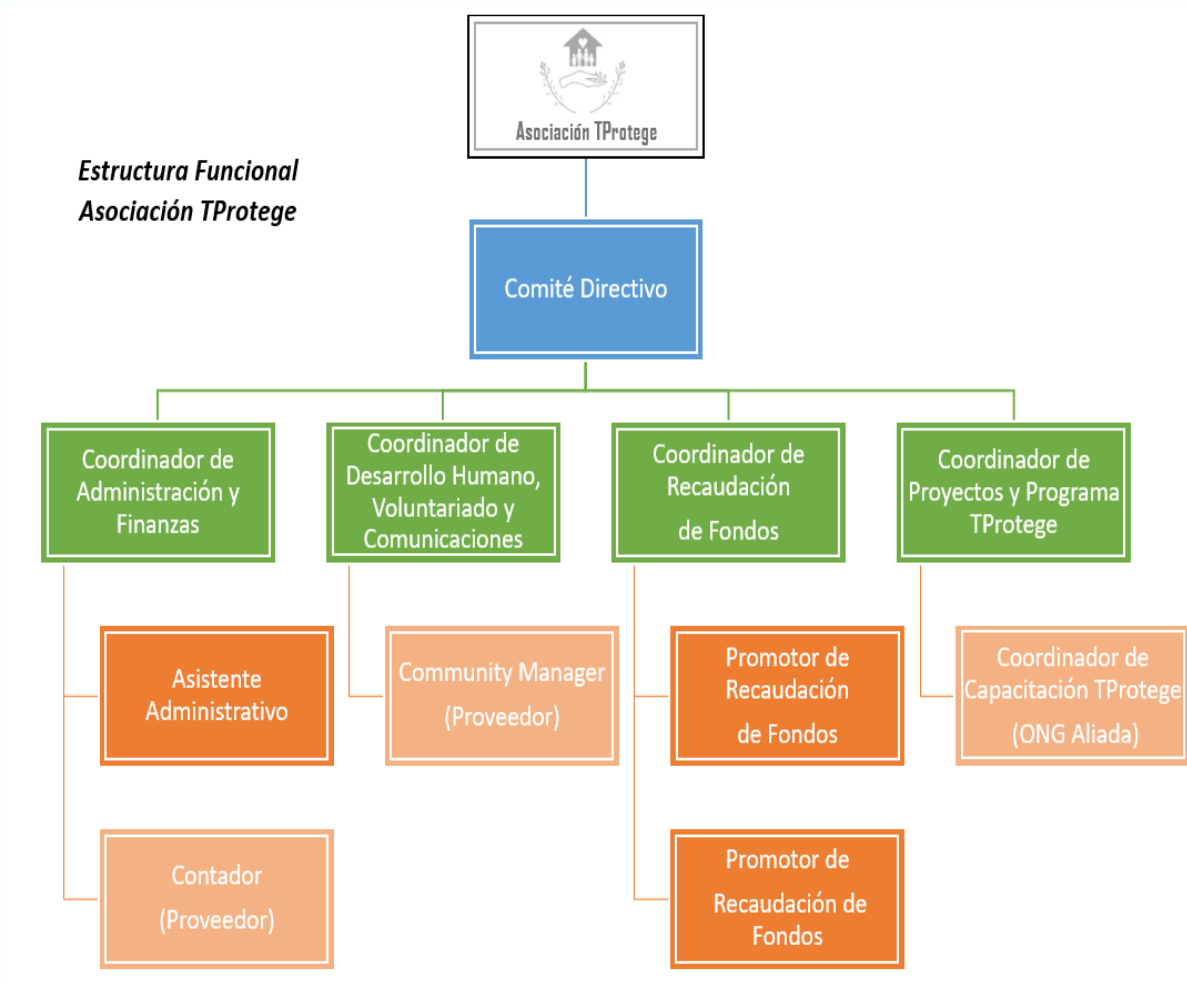
*Actividad Principal 2 - Subvención TProtege.* El último grupo comprende las actividades del Core Business 2 - Subvención *TProtege*. En esta fase también se realizará una investigación y diagnóstico de las necesidades y características de la población objetivo, con la finalidad de diseñar en colaboración con las empresas del sector, el o los microseguros que respondan a dicho perfil

El diseño de los microseguros a subvencionar por el programa se realizará en base a los productos existentes en el mercado (ver Apéndice G), esta actividad tiene duración de seis semanas. Como última actividad del grupo se realizará la implementación y despliegue del programa de subvención *TProtege* que consiste en la gestión de la subvención de microseguros para los beneficiarios. Esta actividad tiene una duración de tres semanas y dependerá de la contribución financiera realizada por las empresas patrocinadoras en el cuarto grupo de actividades. Finalmente, la implementación contempla la elaboración de un informe con los resultados del programa, además se incluye la difusión en redes sociales de las actividades de responsabilidad social realizadas por las empresas patrocinadoras mediante el programa *TProtege*, tales como videos, fotografías y testimonios.

Para lograr el funcionamiento y operación de la asociación, y la ejecución del programa se ha planteado la siguiente estructura funcional (ver Figura 16):

- **Comité Directivo:** Son los fundadores de la asociación, además serán los coordinadores de las áreas descritas en la estructura. Su objetivo es lograr la sostenibilidad de la asociación y del programa. Además, se buscará que las empresas del sector de seguros se conviertan en patrocinadores del programa. Coordinarán la ejecución del programa y gestión de las subvenciones para los beneficiarios. Brindarán asesoría y acompañamiento en todos los momentos del programa.
- **Asistente administrativo:** Se encargará de brindar apoyo operativo en las



**Figura 16***Organigrama del Programa TProtege*

actividades diarias relacionadas a la administración y logística de la asociación.

- **Coordinador de administración y finanzas:** Será responsable de llevar a cabo la creación legal de la asociación y su constitución en registros públicos, además será el encargado de las actividades de administración, contabilidad (servicio tercerizado) y llevar el control financiero de la actividad de recaudación para el programa *TProtege*.
- **Coordinador de desarrollo humano, voluntariado y comunicaciones:** Será responsable de la gestión de recursos humanos de la asociación, como selección y

contratación de personal. Así como la captación de voluntarios para el programa *TProtege*. Se encargará también de las capacitaciones y desarrollo del personal de la asociación como de las capacitaciones para los voluntarios del programa. Estará a cargo también de las actividades de comunicaciones y marketing digital (servicio tercerizado).

- **Coordinador de recaudación de fondos:** Será responsable de las actividades de recaudación de fondos para lograr el funcionamiento y sostenibilidad de la asociación y del programa. Realizará la planificación, desarrollo de estrategias de recaudación y capacitación a los promotores de recaudación. Además, realizará la gestión de los ingresos recaudados junto con el coordinador de administración y finanzas.
- **Coordinador de proyectos y programa *TProtege*:** Será el encargado de coordinar la ejecución del programa *TProtege*. Coordinar las actividades de *research* y diagnóstico para la elaboración de los contenidos de la capacitación. Además de coordinar la investigación y diseño, en colaboración con las empresas del sector, de los microseguros a subvencionar. Además, coordinará la ejecución del piloto y de la implementación del programa.
- **Promotor de recaudación de fondos:** Se encargará captación de empresas e instituciones para que se sumen como patrocinadores del programa. Realizará presentaciones del programa, sus objetivos y beneficios.
- **Coordinador de capacitación *TProtege* (ONG Aliada):** ONG aliada, con experiencia en programas dirigidos a las poblaciones de bajos ingresos. Realizará el acercamiento con la población objetivo. Realizará coordinaciones con los líderes del programa. Realizará el despliegue de la capacitación. Brindará la metodología de enseñanza, soporte y guía.

Otros actores clave del programa:

- Aliado patrocinador. Empresas del sector de seguros que brindan apoyo financiero para el programa. El apoyo financiero será para la ejecución del programa de Capacitación y para la subvención de microseguros.
- Voluntarios. Colaboradores de empresas del sector de seguros que tienen conocimiento en materia de seguros. Que brindará su apoyo como voluntarios educadores para la Capacitación *TProtege* o como voluntarios de apoyo para el despliegue del programa.

### **3.8 Métricas que Definen el Éxito de la Solución al Problema de Negocio**

Para definir las métricas de la solución planteada se ha usado el modelo de Cuadro de Mando Integral, para la gestión estratégica y el seguimiento de objetivos organizacionales. En la Figura 17 se muestran las perspectivas consideradas para definir los objetivos estratégicos de la organización, acompañados de los objetivos tácticos, metas, indicadores, frecuencia y acciones a realizar, para que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos descritos. Asimismo, el cuadro de mando permite corregir aquellas desviaciones que pueden surgir durante la marcha de la solución. A continuación, se explicarán las métricas consideradas por cada perspectiva definida para la organización.

#### **3.8.1 Perspectiva de los Stakeholders**

Dentro de esta perspectiva se busca cubrir las expectativas de los principales stakeholders de la organización, para este caso el beneficiario.

- KPI de Churn: Este indicador muestra qué cantidad de clientes han dejado las sesiones del programa de capacitación. Aplicándolo al programa, este KPI se medirá dividiendo la cantidad de beneficiarios que dejaron la capacitación entre el número inicial de inscritos al programa. Su frecuencia en la medición será de manera mensual, llevando controles internos después de finalizar las sesiones.



- Net Promoter Score (NPS); Ayudará a medir el nivel de satisfacción de los voluntarios y patrocinadores, como también de los beneficiarios del programa. Este indicador se calcula como el porcentaje de patrocinadores menos el porcentaje de detractores. Entiéndase a los patrocinadores como las personas que otorgan puntuación de nueve a más, mientras que los detractores son aquellos que califican del uno al seis. Se ha planteado como meta para los voluntarios y patrocinadores que el 90% de los encuestados cuente con una calificación mayor a nueve de un máximo de diez y para los beneficiarios que el 90% de los encuestados cuente con una calificación mayor a ocho.
- Número de afiliados: Este indicador se presentará cuando los beneficiarios del programa son subvencionados con un microseguro, el cual se ajuste a sus necesidades y una vez terminado el periodo de la subvención, las personas opten por continuar afiliados al seguro. Como meta se ha establecido un 10% de tasa de crecimiento anual, lo que permitirá incrementar la tenencia de seguros en los beneficiarios.
- Porcentaje de aprobados: Este indicador se medirá con la cantidad de personas que se encuentran aprobadas, nota igual o mayor a ocho de diez, entre la cantidad de personas que rindieron la evaluación de la capacitación *TProtege*. Como meta se ha determinado lograr que el 80% de los capacitados cuenten con calificación mayor a ocho. Esto debido a que la organización tiene como objetivo estratégico elevar el conocimiento de los beneficiarios, en tema de prevención e información de seguros.
- Número de capacitados: Se busca medir el número de asistentes que son capacitados en todas las sesiones del programa *TProtege* y se tendrá como meta una tasa de crecimiento del 10% mensual. Esto tiene por objetivo incrementar el

alcance del programa y para ello se trabajará en conjunto con Creamas realizando campañas digitales o publicitarias con el fin de atraer a los beneficiarios y lograr su participación.

### **3.8.2 Perspectiva de Procesos Internos**

Haciendo referencia a los procesos internos que se realiza la organización como parte de sus actividades principales, se ha definido las siguientes mediciones:

- **Número de voluntarios:** Este indicador ayudará a medir el número de voluntarios que se sumen de mes a mes al programa para el dictado de las capacitaciones y voluntarios de apoyo. Se ha establecido como meta una tasa de crecimiento del 10% mensual que permita elevar el número de voluntarios, como parte del objetivo de incrementar el alcance del programa. Una de las acciones más importantes es difundir el propósito y objetivos del programa *TProtege* al público en general.
- **Net Promoter Score (NPS):** Esta se detalló dentro de la perspectiva de los *Stakeholders*. La métrica de la NPE se usará con el objetivo de incrementar el nivel satisfacción general del programa, esto es haciendo preguntas sobre las formas de contacto, el acceso a la plataforma, el dictado de las sesiones y el cierre. Como meta se ha señalado que un 90% de los encuestados cuenten con calificación mayor a ocho puntos siendo el máximo diez. La métrica descrita se hace necesaria con el fin de ir corrigiendo y mejorando la metodología y contenido de las capacitaciones.

### **3.8.3 Perspectiva Formación y Crecimiento**

Esta perspectiva se orienta al crecimiento de la asociación y el programa *TProtege*, por lo que se ha considerado trabajar en las siguientes métricas.

- **Número de seguidores en redes:** Esta métrica se considera importante por el alto impacto que tienen las redes sociales en la actualidad. Se busca una tasa de crecimiento del 10% de seguidores mensuales en todas las redes sociales. Con ello

se pretende incrementar el grado de notoriedad de la asociación y del programa *TProtege*, como una de las mejores opciones de responsabilidad social en el sector. Una acción que se realizará es el lanzamiento de campañas y contenidos en redes sociales.

- Número de publicaciones: Se busca una tasa de crecimiento anual del 20% de publicaciones. Ello hace referencia a la elaboración de informes, contenido multimedia de los programas desplegados, testimonios, memoria anual, boletines y otros. Esto, como parte del compromiso de la asociación por ser una organización transparente con sus actividades y obtener la credibilidad necesaria que impulse a los patrocinadores a confiar en el programa *TProtege*.

#### **3.8.4 Perspectiva Recursos**

En esta última perspectiva se está orientando a la sostenibilidad económica de la asociación, por lo que se establece la siguiente métrica.

- Tasa de crecimiento anual: La presente métrica está orientada a lograr un mínimo de 25% de crecimiento anual en el número de programas que se dictarán en la asociación. Esto implica definir nuevas estrategias de recaudación, lo que conlleva a tomar acciones en la búsqueda de más patrocinadores y donadores. Asimismo, se buscará en mediano plazo que los ingresos del programa se puedan diversificar a través de las donaciones de personas naturales para lograr la recaudación de fondos sea lo suficiente para financiar los programas que contribuyan a lograr el indicador planteado.

$$\% \text{ Tasa de crecimiento} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de programas del año en curso} - \text{N}^\circ \text{ de programas del año anterior}}{\text{N}^\circ \text{ de programas del año anterior}}$$

**Figura 17**

*Cuadro de Mando Integral*

Perspectivas	Mapa Estratégico	Objetivo	Meta	Indicador	Frecuencia	Plan de Acción
Stakeholders		Incrementar el nivel de satisfacción	90% de los encuestados cuenta con una calificación mayor a 8	KPI NPS>80%	Finalizar cada programa	Elaboración de encuestas
		reducir el nivel de deserción	Lograr el 98% de asistencia en cada programa	KPI de Churn	Mensual	Completar el listado de asistencia Programas de seguimiento.
		Incrementar el nivel de satisfacción	90% de los encuestados cuenta con una calificación mayor a 9	NPS>90%	Finalizar cada programa	Elaboración de encuestas
		Incrementar la tenencia de seguros	10% de tasa de crecimiento anual	Nº Afiliados despues de la subvención	Anual	Adaptar microseguros a la medida
		Elevar el conocimiento de los temas enseñados	Logra que el 80% de capacitados entiendan la capacitación	80% de los capacitados cuentan con calificación mayor a 8	% de Aprobados	trimestral
Procesos Internos		Aumentar el número de capacitados al mes	10% de tasa de crecimiento mensual	Nº capacitados	Mensual	Campañas de captación
		Elevar el número de voluntarios al mes	10% de tasa de crecimiento mensual	Nº voluntarios	Mensual	Campañas de Responsabilidad Social
		Mejorar la calidad del programa TProtege	Incrementar el nivel de satisfacción	90% de los encuestados cuenta con una calificación mayor a 8	KPI NPS>80%	Finalizar cada programa
Formación y Crecimiento		Incrementar la notoriedad del programa	25% tasa de crecimiento mensual	No. de seguidores en redes	Mensual	Lanzar campañas y contenidos en redes sociales
		Incrementar el número de publicaciones	20% de tasa de crecimiento anual	No. de publicaciones	Anual	Preparación de Boletines, Informes actividades, Memoria anual pública, otros.
Recursos		Incrementar el nivel de recaudo	10% de tasa de crecimiento anual	% tasa crecimiento anual	anual	Incrementar el número de patrocinadores nuevos. Diversificación de Ingresos en la asociación.

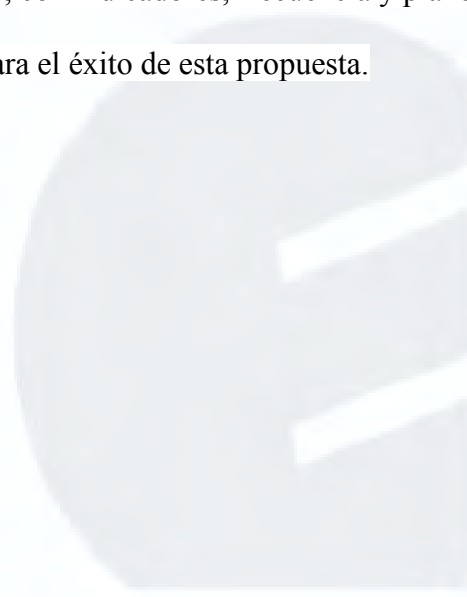
### 3.9 Conclusiones

Este capítulo resume las diferentes metodologías ágiles que se han utilizado para desarrollar la propuesta de la solución al problema presentado. En este capítulo se puede destacar el uso de metodologías como *Design Thinking*, lienzos de *Piscina Lab*, *Business Model Canvas* y *Blueprint*, entre otras herramientas que ayudaron a: identificar las necesidades del segmento objetivo, idear soluciones para cada necesidad, elaborar el prototipo de la solución, evaluar el prototipo, desarrollar la propuesta de valor y diseñar el modelo de negocio. Como parte de la investigación científica de la solución, se utilizaron entrevistas y encuestas que evidencian las necesidades de los segmentos objetivo, como también, dieron a conocer las opiniones de la población acerca de la propuesta de solución; fueron un complemento importante ya que fortalecieron la solución final.

La propuesta de solución planteada llamada *TProtege*, es un programa de previsión social solidario basado en dos actividades principales, la primera es la capacitación virtual en prevención de siniestros y seguros dirigida a un segmento C y D de los distritos de menos ingresos en Lima Metropolitana; y la segunda actividad del programa, se trata de un beneficio de protección solidario por medio de microseguros subvencionados por empresas del sector de seguros para las personas que reciban la capacitación. Se concluye que la propuesta de valor es disruptiva e innovadora debido a que satisface una necesidad desatendida por el sector de seguros y el Estado: incrementar el conocimiento y tenencia de seguros en los NSE C y D; y porque en el Perú no existe un programa de capacitación sobre prevención de siniestros y seguros; adicionalmente la solución amplía el mercado asegurador peruano hacia los segmentos objetivos C y D.

Por otro lado, para analizar la exponencialidad de la solución se utilizó la herramienta *ExO Canvas*, donde se concluyó que la propuesta tiene nueve atributos de 10, que sustentan y sirven como palanca para alcanzar un crecimiento exponencial. Adicionalmente se considera

sostenible socialmente ya que la propuesta contribuye con cuatro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas: (a) Fin de la pobreza, (b) salud y bienestar, (c) reducción de las desigualdades, y (d) educación de calidad. Asimismo, en el desarrollo de la sostenibilidad financiera se obtuvieron indicadores favorables, ello debido a que se plantea minimizar el uso de activos fijos, tercerizar la mayoría de los servicios y aprovechar el uso de la tecnología para el trabajo remoto. Finalmente se definieron las métricas de la solución utilizando la herramienta del Cuadro de Control de Mando Integral, con perspectivas y estrategias que ayudarán a fijar los objetivos y metas; con indicadores, frecuencia y planes de acción para cada una de ellas que servirán de guía para el éxito de esta propuesta.



## Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones

### 4.2 Conclusiones

- Después de la investigación y análisis desarrollado en este trabajo, se encontró como problema el bajo nivel de conocimiento y tenencia de seguros en las poblaciones vulnerables del Perú. Para ello se plantea como solución un programa de previsión social solidario dirigido a personas de los segmentos C y D. El programa desarrolla dos actividades principales, la primera una capacitación sobre prevención de siniestros y seguros; y la segunda un beneficio de microseguros subvencionados. El objetivo de la solución planteada es incrementar el bienestar y mejorar las condiciones económicas de las poblaciones de bajos recursos.
- La solución propuesta tendrá inicialmente como socio estratégico a la ONG Creamas, que brindará sus servicios en el diseño, construcción e implementación del programa de capacitación, debido a su gran experiencia desarrollando programas sociales de educación dirigida a segmentos de escasos recursos; además la ONG facilitará el acceso y llegada a la población objetivo. Adicionalmente la propuesta plantea tener como aliados a las compañías del sector de seguros, con el propósito de contribuir económicamente para la implementación del programa *TProtege*, a través de donaciones y subvenciones de los microseguros para los beneficiarios del programa; y en facilitar a profesionales voluntarios de sus organizaciones como educadores para las capacitaciones.
- El COVID-19 ha cobrado muchas vidas en las familias peruanas, y ha generado desempleo e inestabilidad económica. Es así que el 25% de trabajadores de los niveles socioeconómicos más bajos han perdido sus empleos por el estado de cuarentena siendo los más afectados por esta pandemia. Esta situación pone en evidencia la necesidad de concientizar y preparar a la población acerca de la



importancia de la prevención de siniestros y uso de seguros en sus vidas, para protegerse de eventos inesperados y mitigar el impacto económico que generan este tipo de siniestros.

- Para el planteamiento de la solución al problema, se utilizó como base las metodologías como el *Design Thinking* con el fin de impulsar la creatividad y el pensamiento estratégico, así como poner al centro la experiencia y viaje del usuario. Además, las metodologías como *Piscina Lab* y *Blueprint* permitió el desarrollo del diseño del producto mínimo viable creando la propuesta del modelo de negocio e identificando el público objetivo, con el propósito de hallar la mejor solución al problema.
- La solución expuesta se alinea y contribuye a cuatro de los ODS: (a) Salud y bienestar, (b) educación de calidad, (c) fin de la pobreza y (d) reducción de las desigualdades. Sin embargo, la solución genera un mayor impacto sobre la ODS número tres, salud y bienestar, debido a que se busca garantizar una vida saludable y bienestar a las poblaciones vulnerables; así como también contribuye a la ODS número cuatro, educación de calidad, debido a que el programa incluye una capacitación diseñada especialmente para el segmento objetivo y desarrollado por profesionales especializados en el sector de seguros.
- El modelo negocio planteado es innovador y disruptivo debido a que tiene cuatro características que definen dichos conceptos: la solución atiende a un sector desatendido de la población, la propuesta de valor no existe en el mercado asegurador peruano, la propuesta genera el beneficio de ampliación de mercado para el sector, y por último se emplea herramientas existentes tales como plataformas tecnológicas para la educación virtual y el trabajo remoto.

- La solución propuesta en el presente trabajo resulta viable económicamente, debido a que la evaluación de indicadores financieros lo demuestran. La inversión del proyecto es de S/32,373, se obtuvo un VAN de S/628,208 y una TIR de 280%, lo que lo hace viable. Debido a que el VAN supera la inversión y la TIR es mayor a la TSD de 8% que ha sido considerada para este tipo de proyectos sociales, en consecuencia, se sugiere iniciar este emprendimiento social por ser sostenible.

#### 4.2 Recomendaciones

- La solución planteada está desarrollada para que diversos actores del entorno de seguros puedan apoyar y potenciar la propuesta de valor para beneficio de la población objetivo y para resolver el problema expuesto. Por lo que se recomienda que las instituciones gubernamentales se puedan sumar a la causa y de esta manera puedan fomentar por sus medios de comunicación la importancia del uso del seguro en la población peruana, además de brindar apoyo económico para la subvención de seguros en beneficio de poblaciones de escasos recursos, y por último implementar políticas y lineamientos obligatorios para las compañías del sector, acerca de fomentar la educación en previsión de siniestros y seguros.
- Se recomienda utilizar la metodología ágil *Scrum* para la implementación de proyectos con el fin de ejecutar los programas *TProtege* y otros proyectos que pueda desarrollar la asociación, en entregables cortos y representativos para los beneficiarios y grupos de interés, además para manejar eficientemente los equipos multidisciplinarios que llevarán a cabo el programa. Asimismo, es útil para la preparación y construcción del diseño del producto en un entorno complejo y cambiante.
- Para el éxito y continuidad de la asociación, se recomienda analizar y evaluar constantemente las métricas planteadas en el proyecto y en su defecto

reemplazarlas oportunamente si no brindan los resultados esperados. Estas métricas son dinámicas y dependen de la situación actual de la organización y del sector, por ello es recomendable que se elabore un reporte periódico de métricas sobre los resultados esperados versus obtenidos.

- Si bien es cierto los segmentos de NSE C, D y E, no es un público que genere una rentabilidad representativa para el sector asegurador, sin embargo, este segmento no debe ser excluido y olvidado ya que son los más impactados económicamente por eventos inesperados, por lo que se recomienda que las empresas del sector inviertan en nuevos productos o servicios diseñados en beneficio de esta población, con el fin de extender el alcance y ampliar el mercado de seguros.
- Tras la revisión y análisis del modelo de la *StartUp Butterfly*, se rescataron mejoras para el modelo de negocio del programa *TProtege* en los bloques de relacionamiento con el cliente e ingresos:
  - Bloque de Relacionamiento con el cliente: Se plantea la inclusión de un plan de incentivos llamado *Tus hábitos TProtege*, el cual se trata de un sistema de recompensas que premia al beneficiario de la capacitación *TProtege* por los hábitos de prevención de siniestros en salud, financieros y seguridad; y que practique en su hogar y en su día a día. En este sistema los buenos hábitos se convierten en puntos que el beneficiario podrá canjear por un microseguro subvencionado adicional para otro miembro de su familia.
  - Bloque de Ingresos: La segunda mejora que se propone es diversificar los ingresos de la asociación, por medio de las donaciones de personas de los NSE A y B. Esto se llevaría a cabo mediante un modelo de suscripción mensual ofrecida por los canales de la asociación o durante la venta de seguros realizadas por las empresas del sector aliadas al programa *TProtege*.

## Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados [APEIM]. (2020). *Niveles Socioeconómicos 2020*.  
<http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>
- Álvarez López, J., & Sampablo, R. (2020). Una propuesta de modelo educativo para las organizaciones exponenciales. *Revista Tecnología, Ciencia y Educación*. 17, 149-179.  
<https://tecnologia-ciencia-educacion.com>
- Anfossi, M., López, N., Montoya, P., & Ramírez, M. (2017). *Planeamiento Estratégico del Sector Seguros en el Perú*. Lima. (Tesis para obtener grado de Magister).  
 Repositorio.  
[https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8251/ANFOSSI\\_LOPEZ\\_PLANEAMIENTO\\_SEGUROS.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8251/ANFOSSI_LOPEZ_PLANEAMIENTO_SEGUROS.pdf?sequence=5&isAllowed=y)
- Asociación Peruana de Empresas de Corredores de Seguros [APECOSE]. (2020). *Nosotros somos - Trabajamos para el asegurado*. <https://apecose.com/el-corredor-de-seguros/>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG]. (2020). *Informe Trimestral del sistema asegurador - Cuarto Trimestre 2020*. Lima: Asociación Peruana de Empresas de Seguros.  
[https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Resultados\\_Sistema\\_Asegurador\\_4T20-1.pdf](https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Resultados_Sistema_Asegurador_4T20-1.pdf)
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG]. (2019). Penetración del sector asegurador. <https://www.apeseg.org.pe/latam-primas-sobre-pbi/>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG]. (2015). La informalidad y la baja cultura de seguros. <https://gestion.pe/blog/vivir-seguro/2015/06/la-informalidad-y-la-baja-cultura-de-seguros.html/?ref=gesr>

Banco de Crédito del Perú [BCP]. (junio de 2020). ¿Por qué es importante tener un seguro?

<https://www.viabcp.com/blog-bcp/mis-productos/por-que-es-importante-tener-un-seguro>

Banco de Crédito del Perú [BCR]. (2021). *Reporte de Inflación 2021*.

<https://www.bcrp.gob.pe/145-publicaciones/reportes-de-inflacion.html>

Bello, E (2020). ¿Qué es ExO Canvas? Los 10 atributos de una organización exponencial.

<https://www.iebschool.com/blog/exo-canvas-organización-exponencial/>

Corma Canós, F. (2018). *El canvas de la innovación*. Ediciones Díaz de Santos.

<https://elibro.net/es/ereader/pucpCENTRUM/57533?page=7>

Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI] . (2021). *Perú:*

*Población 2021*. Market Report. N° 003, mayo 2021.

[https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market\\_Report\\_Mayo.pdf](https://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/Market_Report_Mayo.pdf)

Contreras, A., Wong, A., Torre, J., & Pérez, L. (2021). *Propuesta de Solución para Transformar la Accesibilidad a los Servicios de Salud Mental en adolescentes y jóvenes de Lima Metropolitana*. (Tesis de MBA). Pontificia Universidad Católica del Perú Escuela de Posgrado.

De Cabo, G., Alcalá, C., & Rodríguez, M. (2015). *Definición y medición de la cultura aseguradora*. Aplicación al caso español. Fundación MAPFRE.

Dutra de Abreu, P., Guimarães, P., Cordeiro, F., & Vasconcelos, S. (2018). Strategic Model Canvas: a tool proposition to optimize strategic planning. *Revista de Gestão e Projetos - São Paulo*.

Estado Peruano (diciembre de 2020). *Conoce sobre la seguridad social*.

<https://www.gob.pe/institucion/mtpe/campa%C3%B1as/1346-conoce-sobre-la-seguridad-social>

Expansión. (2020, Jan 25). *Muere clayton christensen, el padre del concepto de la*

*"innovación disruptiva"*. *CE Noticias Financieras*. <https://www-proquest->

com.ezproxybib.pucp.edu.pe/wire-feeds/muere-clayton-christensen-el-padre-del-concepto/docview/2345476887/se-2?accountid=28391

Foxize. (2018). *Cinco claves para innovar de forma disruptiva*.

<https://www.foxize.com/blog/5-claves-innovacion-disruptiva/>

Fundación MAPFRE. (abril de 2015) *¿Qué es la Previsión Social?* Seguros y Pensiones para Todos.

<https://segurosy pensionesparatodos.fundacionmapfre.org/syp/es/pensiones/origen-evolucion/que-es/>

Fundación MAPFRE. (2020). *Principios sostenibles del seguro: del dicho al hecho*. Seguros y Pensiones para Todos.

<https://segurosy pensionesparatodos.fundacionmapfre.org/syp/es/actualidad/principios-sostenibles-seguro/>

García, N., Grifoni, A., López, J. C., & Mejía, D. (2013). *La educación financiera en América Latina y el Caribe*. Situación actual y perspectivas. Caracas: Corporación Andina de Fomento (CAF). <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/379>

García, M., & Peña, A. (2019). *Grado de Eficiencia de los Instrumentos de Cobertura de Riesgo: Microseguros*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.

[https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626451/Garc%C3%ADa\\_AM.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/626451/Garc%C3%ADa_AM.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Harford, T. (2017). *BBC NEWS. La fascinante historia del origen de los seguros y su relación con las apuestas*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-38973945>

Jiménez, A. (2020). Roles de acción del sector asegurador en la sostenibilidad. FaseColda.

KPMG Internacional (2016). *Preparando el Futuro*. Industria Aseguradora, Reinventando el Negocio. KPMG LTDA.

<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/pdf/Ind%20%20Aseguradora%20Reinventando%20el%20Negocio.pdf>

Lengua, C. (febrero de 2021). *Financiero y Seguros fue el sector que más creció el 2020: ¿cómo les fue a las empresas aseguradoras?*

<https://elcomercio.pe/economia/peru/financiero-y-seguros-fue-el-sector-que-mas-crecio-el-2020-como-le-fue-a-las-empresas-aseguradoras-ncze-noticia/>

Ley 26702. Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. (06 de diciembre de 1996).

[https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/PFRPV\\_NORMATIVIDAD/NUEVO/Ley-26702.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/PFRPV_NORMATIVIDAD/NUEVO/Ley-26702.pdf)

Lima, F., Rainatto, G. Andrade, N. de A., & Silva, F.R. da. (2019). Exponential

Organizations and Digital Transforamtion: Two Sides of The Same Coin. *International Journal for Innovation Education and Research*, 7 (10), 385-404.

<https://doi.org/10.31686/ijer.vol7.iss10.1787>

Martínez, H. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México, México: Editorial Cengage.

Mejía, H. (2012). *Seguros y Finanzas para la Familia*. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/04/Seguros-y-finanzas-para-la-familia.pdf>

MINEDU & SBS. (2017). *Plan Nacional de Educación Financiera*. Lima: CMIF.

<https://www.bn.com.pe/inclusion-financiera/archivos/ENIF/plan-nacional-educacion-financiera-junio2017.pdf>

Mohamet, H. (2014). *El cuadro de mando integral en las entidades no lucrativas*.

<https://mastereconomicas.uca.es/wp-content/uploads/2016/08/TFM-Ben-Abdelah-Medani-El-Oudii.pdf>



- Naciones Unidas (2018). *La agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe*. (LC/G.2681-P/Rev.3), Santiago.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf)
- Núñez, M. (2020). *Clayton Christensen y el concepto de innovación disruptiva*. CE Noticias Financieras. <https://www-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/wire-feeds/clayton-christensen-y-el-concepto-de-innovación/docview/2348678096/se-2?accountid=2839>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Nuevos Negocios*. Centro Libros PAF, S. L. U. Barcelona. España.
- Prialé, G., (2018). *Inclusión financiera en el Perú; Análisis de los principales determinantes*. (Tesis de doctorado en Ciencias Sociales y Humanas). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.  
<https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/43017/Tesis%20-%20>
- ProAhorros. (2012). *Educación financiera: un camino hacia la inclusión*. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [UNEP]. (2012). Principios para la Sostenibilidad en Seguros. Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (UNEP) Finance Initiative.  
[https://www.unepfi.org/psi/wp-content/uploads/2013/06/PSI-document\\_Spanish.pdf](https://www.unepfi.org/psi/wp-content/uploads/2013/06/PSI-document_Spanish.pdf)
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente [UNEP]. (2020). Gestión de riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ASG) en el negocio de seguros generales. UNEP Finance Initiative.  
<https://fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2020/10/Gui%CC%81a-ESG-UNEP-FI-espan%CC%83ol-1.pdf>

- Quevedo, C., & Herrero, A. (2014). *El proyecto «Seguros para Todos» de Fundación MAPFRE*. Fundación Mapfre.  
<https://app.mapfre.com/mapfrere/docs/html/revistas/trebol/n69/pdf/Articulo2.pdf>
- Rodríguez, M. (2018). *Planeamiento Estratégico para Rímac Seguros*. Lima: Pontificia Universidad Católica Del Perú.
- Superintendencia de Banca y Seguros del Perú [SBS]. (2016). *Guía práctica sobre seguros*. Para vivir Seguros "Educación financiera para ti". Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 11. [https://www.sbs.gob.pe/Portals/3/educacion-financiera-pdf/gu%C3%ADa\\_seguros\\_final.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/3/educacion-financiera-pdf/gu%C3%ADa_seguros_final.pdf)
- Superintendencia de Banca y Seguros del Perú [SBS]. (2017). *Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú - 2016*. Lima: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS).  
<https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/ESTUDIOS-SOBRE-INCLUSI%C3%93N-FINANCIERA/Informe-de-Resultados.pdf>
- Superintendencia de Banca y Seguros del Perú [SBS]. (2020). *Finanzas en el Cole. Programa de Asesoría a docentes*. [https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/7\\_%20Sistema%20de%20Seguros.pdf](https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/7_%20Sistema%20de%20Seguros.pdf)
- Superintendencia de Banca y Seguros del Perú [SBS]. (2021). *Encuesta de medición de capacidades financieras de Perú, 2019*. Lima: Superintendencia de Banca Seguros y AFP (SBS) de Perú, CAF.  
<https://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1689/Encuesta%20de%20medici%C3%B3n%20de%20capacidades%20financieras%20de%20Per%C3%BA-2019.pdf?sequence=6&isAllowed=y>

Superintendencia de Banca y Seguros del Perú [SBS]. (2017). *Microseguros: Un mercado que empieza a tomar impulso*. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).

[https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANTAL/Boletin\\_Semantal\\_N13.pdf](https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/BOLETIN-SEMANTAL/Boletin_Semantal_N13.pdf)

Superintendencia de Banca y Seguros del Perú [SBS]. (2021) *Evolución del Sistema Asegurador*.

[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27)

Seminario de Marzi, Luis. (2017). *Actualización de la tasa social de social de descuento*.

Ministerio de Economía y Finanzas.

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/parametros\\_evaluacion\\_social/Tasa\\_Social\\_Descuento.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/parametros_evaluacion_social/Tasa_Social_Descuento.pdf)

UNESPA. (2020). *Los objetivos de desarrollo sostenible en el seguro*. Estamos Seguros:

<https://www.estamos-seguros.es/los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-en-el-seguro/>

### Apéndice A: Entrevistas a la Población NSE E

Se realizaron 10 entrevistas a la población del Nivel socioeconómicos E. Se adjuntan algunas fotos de las personas entrevistadas.



## Apéndice B: Encuesta y Resultados a la Población de los NSE C y D

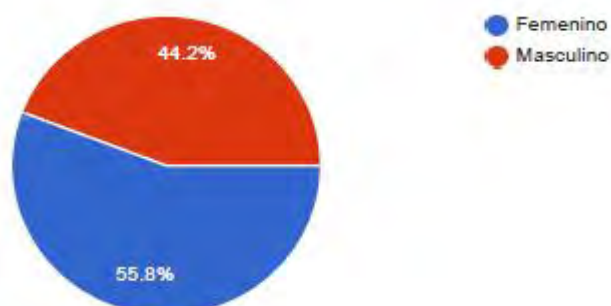


### Encuesta: Evaluación de programa y subvención de seguros

129 respuestas

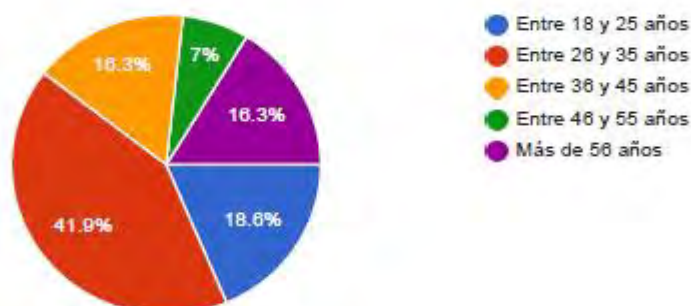
#### ¿Cuál es tu género?

129 respuestas



#### ¿Qué edad tienes?

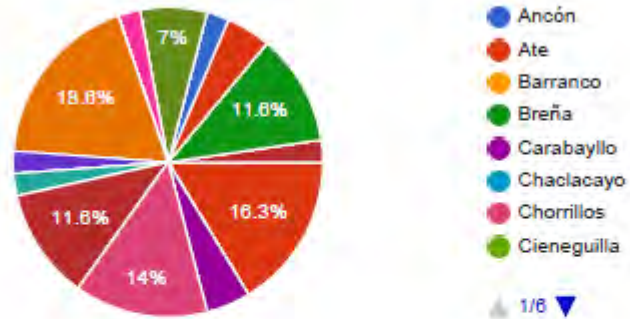
129 respuestas





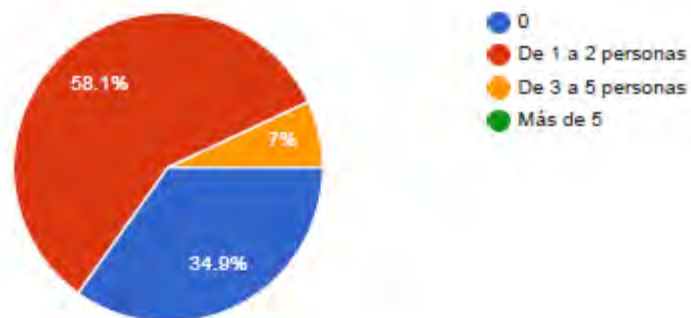
### ¿En qué distrito vives?

129 respuestas



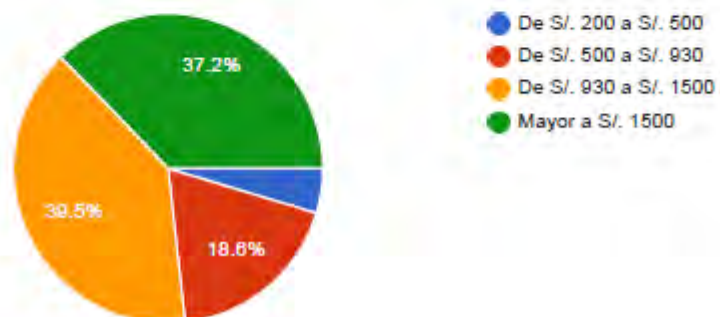
### ¿Cuántas personas dependen de ti?

129 respuestas



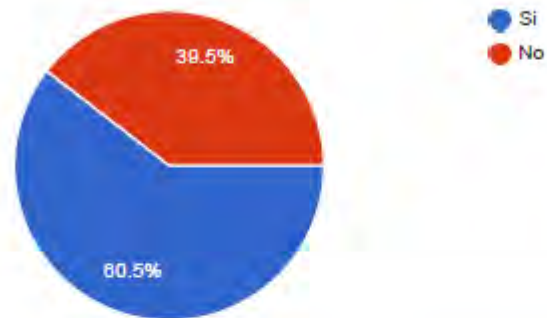
### ¿Cuál es el ingreso total en tu hogar por mes?

129 respuestas



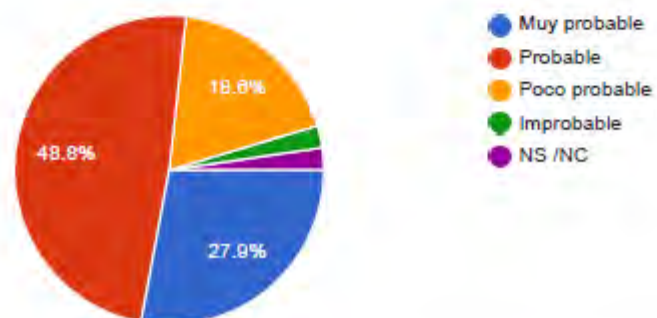
¿En los últimos 2 años, usted ha sufrido de algún siniestro, accidente o imprevisto inesperado? Por ejemplo: robo, enfermedades, accidentes, vandalismo, desastres naturales, pérdida de un familiar, otros.

129 respuestas



¿Qué tan probable considera que usted o su hogar se encuentren expuestos a siniestros? Por ejemplo ante: robos, enfermedades, accidentes, vandalismo, desastres naturales, pérdida de un familiar, otros.

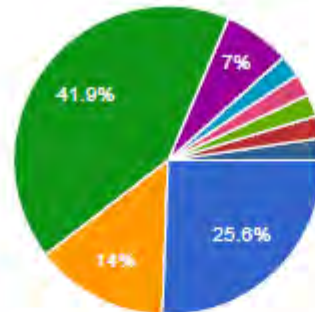
129 respuestas





¿Qué acción tuvo que realizar para cubrir o afrontar los gastos de este siniestro?

129 respuestas



- Pidió dinero prestado a famili...
- Empeñó algún artículo de valor.
- Realizó alguna actividad: rifas...
- Utilizó sus ahorros
- Hacer horas extras en el trab...
- Ninguno
- Apoyo de mi hija
- Todas las alternativas

1/2 ▼

## Conocimiento

¿Qué es lo que le viene a la mente cuando piensa en seguros?

129 respuestas

Protección

En pagos extras

Protección

Plata

Que algo para prevenirmala

atencion

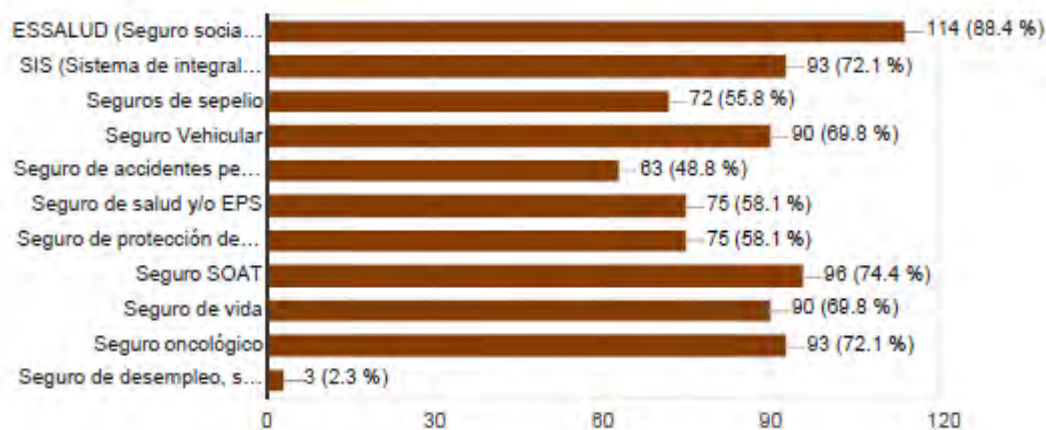
Respaldo por algún siniestro ocurrido

Que es sumamente importante

Seguridad para mi familia

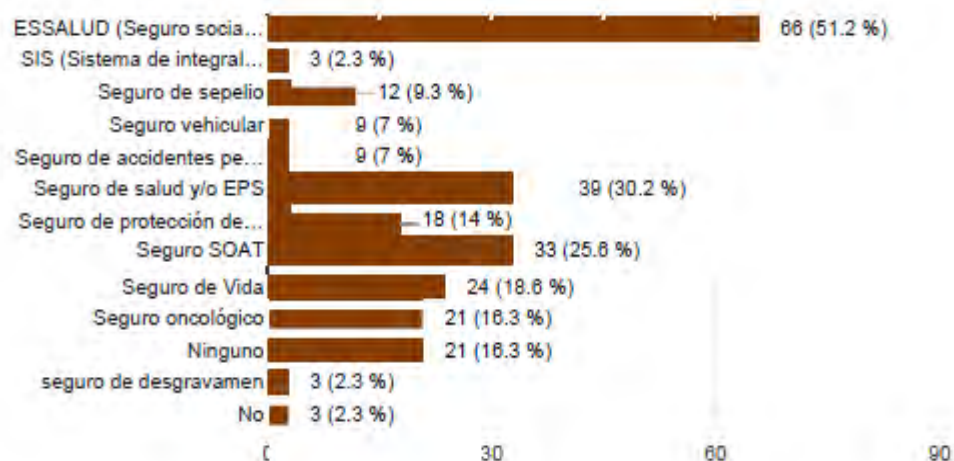
El seguro es considerado como un sistema que protege a las personas y sus bienes, ante diferentes eventos/desastres/accidentes. ¿Conoce o ha escuchado acerca del...?

129 respuestas



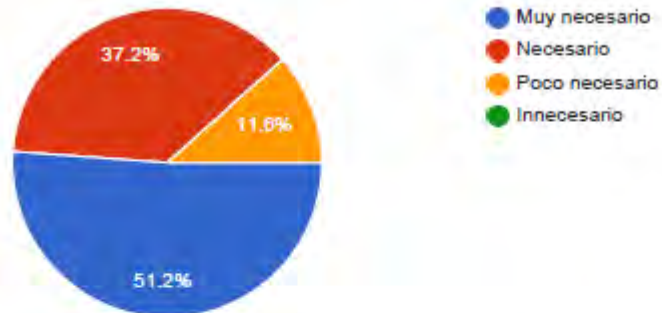
¿Ha pagado por algún seguro para usted o para otra persona? Si la respuesta fuera Sí, ¿Cuáles son?

129 respuestas



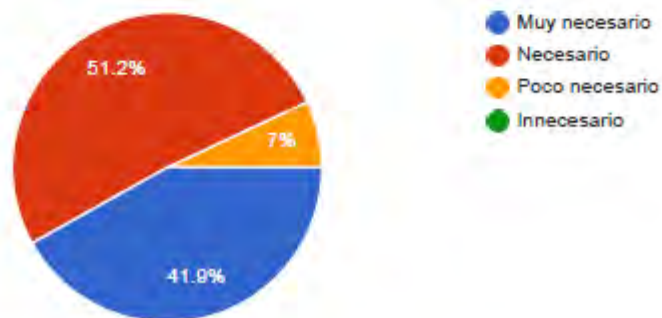
¿Qué tan necesario te parece un programa de capacitación para mejorar tus conocimientos sobre prevención de siniestros y uso de seguros?

129 respuestas



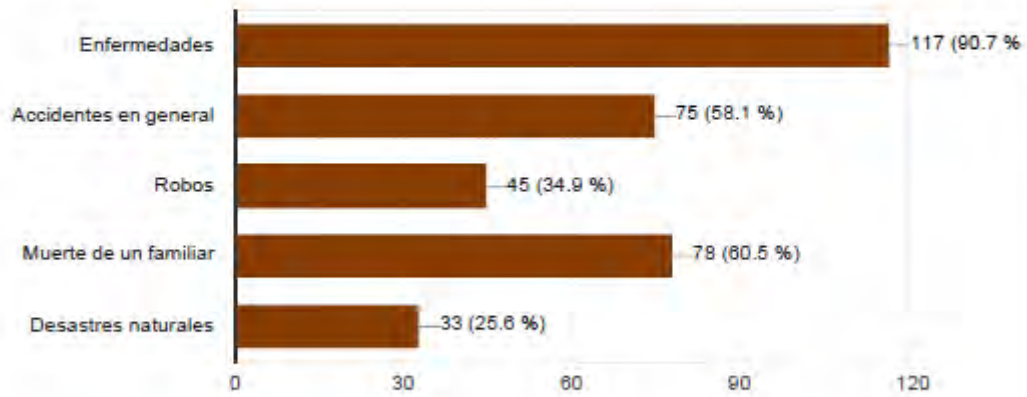
La subvención de un seguro, es el apoyo económico realizado por una entidad o institución pública o privada a través del pago parcial o total de un seguro a favor de una persona. ¿Qué tan necesaria te parece la subvención de un seguro que pueda protegerte a ti y a tu familia?

129 respuestas



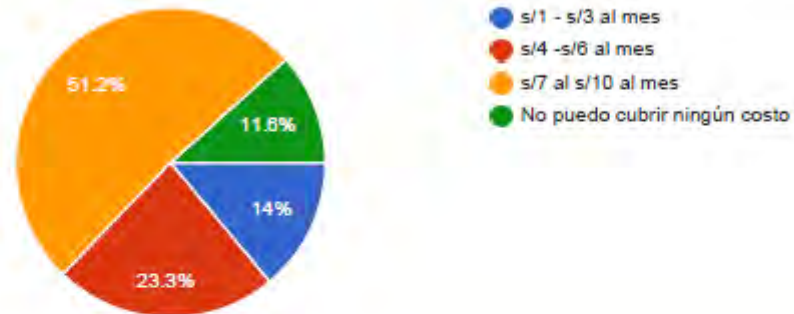
Si pudieras elegir 3 eventos por lo que quisiera cubrirse mediante un seguro, ¿Cuáles elegiría?

129 respuestas



¿Consideras que puedes cubrir un gasto mensual por el uso de seguros?

129 respuestas



Gracias por tu participación!

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

Google Formularios

## **Apéndice C: Entrevistas a Representantes del Sector y Socio Estratégico**

### **Entrevista 1**

Se entrevistó a la Sra. Lita Ruiz Subgerente de la unidad de Microfinanciera de La Protectora Corredores de Seguros, empresa corredora de seguros con 40 años en el mercado asegurador. Comentando que la solución debe: permitir y contribuir a la inclusión financiera en el Perú; enfocarse en Microseguro y no a seguros masivos, asimismo estos a su vez varían de precio y cuenta con restricciones como edad y preexistencias a considerar para la subvención. Rescata que la subvención en seguros debe ser temporal y en el país el Estado solo subvenciona el seguro Agrícola para las personas del campo. A su vez que el segmento objetivo no deben ser poblaciones vulnerables, pues dicho segmento tiene otras prioridades. Finalmente indica que la idea planteada puede ir acompañada de campañas presenciales como la atención médica, ya que las personas pertenecientes a segmentos más bajos creen importante recibir algún tipo de recompensas por las capacitaciones que se les puede ofrecer.

### **Entrevista 2**

Se entrevistó a Mauricio *Sparcks* Gerente de Marsh, líder internacional en consultoría, administración de riesgos y corretajes de seguros, con mayor presencia en el Perú. El gerente reafirma que no hay cultura de seguro en el Perú y la penetración en el sector es mínima. La idea como tal que incluye capacitación y subvención en seguros por empresas no lo ha visto en el sector. El segmento elegido para la solución le parece el correcto. Comenta que la idea puede mejorar al identificar los seguros a subvencionar, como, por ejemplo, los seguros de vida el cual puede incluir una indemnización en caso de fallecimiento, pero con una cobertura más pequeña y considerando un tiempo limitado.

### **Entrevista 3**

La entrevista se realizó a Karim Mitre, director de Pacífico. A quien se le expuso la posible solución, comentó que la idea es potente ya que no solo busca vender sino fomentar



la cultura. La solución de manera presencial sería muy adecuada para estos tipos de segmentos pero que depende de las zonas a la cuales se dirigirá la solución, ya que existen zonas del país en donde la gente suele ser más desconfiada que otras, sin embargo, por qué no pensar en una solución por teléfono, ya que a la fecha la mayoría de las personas cuenta con uno. El concepto lo ve muy bien desde el punto de vista de un Ecosistema, pues integran diferentes actores como empresas privadas para brindar beneficios a potenciales clientes con el fin de generar conciencia de seguro. Para otras empresas esto puede ser enfocado como parte de su responsabilidad social, masificando la idea de prevención de riesgos. También recomienda usar ejemplos con el fin de hacer más dinámica y entendible la capacitación. Referente a los seguros a subvencionar recomienda que este sea muy concreto, con una cobertura en específico e indemnización inmediata de haber ocurrido el siniestro, ajustándose a las necesidades de estos segmentos, para que las personas puedan entender y verificar que las aseguradoras si cubren los siniestros. Finalmente indica que la creación de seguros tiene tres frentes, la tecnología, temas regulatorios y la rentabilidad del seguro, y que podrían generar alguna dificultad, pero si se presenta a las empresas con el fin de explorar nuevos segmentos lo considera justificable.

#### **Entrevista 4**

Se entrevistó a Cesar Steve Jara Trujillo perteneciente al equipo de Innovación de Pacifico Seguros, a quien se expuso la solución para recibir el *feedback*. Comenta que las empresas en el Perú no han llegado a estos segmentos pues no lo han visto rentable. Recomienda realizar una capacitación diferente a lo tradicional, ya que el cambio en la cultura de las personas es un reto. También aconseja ir a un segmento periurbano con cierto grado de digitalidad, para reducir costos en logística de un seguro. Sería interesante que se logre ver la forma de tangibilizar el seguro, quisa con algún programa de beneficios. Puede ofrecerse un seguro fácil de entender, de ofrecer, nada complejo, muy simple, y con alguna

cobertura en específico. Las coberturas de los seguros si pueden ser modificadas para proponer nuevos seguros a las necesidades de las personas. Asimismo, se debe generar a estos segmentos confianza; facilitar productos no complicados y una buena atención. Finalmente Cesar recomienda conversar con áreas de responsabilidad social de las empresas, para conocer cómo desarrollan sus ideas de capacitación y cómo lograr llegar a estos segmentos como los C y D.

### **Entrevista 5**

Se presentó la solución a Erick Portocarrero director de cobranzas en Mapfre Perú. A quien se presentó el prototipo de la solución y realizó algunas consultas referentes al alcance del programa, los seguros de la subvención y si anteriormente se ha llevado a cabo esa idea. Recomienda que el alcance debe ser mayor y que se puede implementar por fases. Asimismo, el papel del voluntario y de los socios debe estar definido y ser claro. Comentó que la organización Creamas como parte de la solución es excelente idea, y que la propuesta solución podría cubrir todas las expectativas de responsabilidad social y del beneficiario. Sin embargo, muchas empresas han fracasado en estos segmentos y se debe justificar a las aseguradoras la razón de reintentar el ingreso a los segmentos C y D. Erick señala que en Mapfre cuentan con el seguro Finisterre que está dirigido a personas de bajos recursos, sin embargo, estos tipos de seguros de menor prima son los que generan un mayor esfuerzo en la cobranza, por el tipo de sector. La clave es que el producto sea sostenible, buscando que las personas paguen sus seguros y generando recordación. Finalmente es importante que se logre entender a estos segmentos desde su comportamiento, cultura, entre otros, ya que su potencial sería altísimo.

### **Entrevista 6**

Haciendo referencia a un representante de la institución aliada, se entrevistó a Ángel Guerra Tenorio, vicepresidente de la Red Alumni de la organización Creamas. Esta es una



ONG y mediante su equipo multidisciplinario de voluntarios busca mejorar la educación de los niños en el Perú. Respecto a la idea planteada el entrevistado explicó que uno de los servicios que ofrecen como organización son la preparación de programas de voluntariado o ayuda social, según el requerimiento solicitado por una empresa o institución. Indicó que la propuesta se puede potencializar si estas capacitaciones son dirigidas a los padres de familia de los niños a los que la organización ha brindado o brinda los beneficios, y que de ser necesario una charla presencial esta podría realizarse en los colegios, ya que cuentan con mayor experiencia para lograr el acceso a estos espacios.

Asimismo, se presentó la solución a Luis Starke director de Creamas, consulta ¿qué es lo que se les obsequiará a estas personas? ¿Cuál es la población que se dirigen, C y D? Realmente si no se considera la parte comercial de la idea ¿sigue siendo factible? ¿se desea solo enfocar como responsabilidad social? El entrevistado propone trabajar en el diseño de producto, pues siente preocupación que no se cubran las expectativas de la aseguradora y de los beneficiarios. Comenta que se puede trabajar por un subsidio cruzado, es decir ofrecer por un costo adicional donar microseguros a otras poblaciones que no pueden pagar un seguro, o poblaciones vulnerables. Por la otra parte la población del segmento C, tiene mayor potencial, cuando se desee llegar con la intención de generar algún retorno para las aseguradoras. Indica que si se puede considerar a padres de los niños de las escuelas a las que Creamas llega con sus programas. Comenta también que muchas empresas buscan ingresar a estos segmentos y lo que se debe buscar es crear un producto educativo de capacitación para llevar a las poblaciones un programa que realmente necesitan. Creamas colaborará en crear el producto para luego ver el alcance, ya que se necesita saber realmente qué es lo que generaría ese interés a las personas. Si es de manera digital el alcance es mucho mayor. Se debe considerar que antes de pensar en desplegar la idea se debe enfocar en la construcción del programa mediante el diseño de producto, esto implica un estudio de consumidor, canales de

comunicación, enfatizar en el lenguaje de comunicación, para lograr empatizar y llegar a esos segmentos, con una propuesta lo suficientemente atractiva para enganchar a este público y luego abarcar más temas. Siempre y cuando las empresas lo orienten con una mirada a largo plazo y no solo de corto plazo y con visión comercial. Finalmente proponen elaborar un presupuesto de diseño de producto educativo orientado a la búsqueda del conocimiento del mercado de seguros de una forma atractiva para los padres de familia de las escuelas del nivel socioeconómico D. Iniciando por una propuesta de capacitación digital y siempre orientada al bienestar de las personas y sus familias.

Video de entrevistas. Código de acceso para acceder: RFn7A1+B

<https://us06web.zoom.us/rec/share/4Ui821AccWWRtTYhVAfHRDJq66JEWZAopK PbWi0wtkrLwtQ08IMJSE06Y7pykWZ-.eSyJNRjG0FutddVh>

## Apéndice D: Prototipo de la Solución

**CENTRUM PUCP BUSINESS SCHOOL**

**TPotege**  
Programa de Protección Social Complementaria Solidaria y Capacitación en Seguros

MBA CENTRUM

### Problema / Necesidad

- 64%** De la Población peruana (NSE más pobres) indicó haber sido víctima de un siniestro en los últimos 2 años.
- 66%** Utilizó activos propios o asumió una deuda para cubrir los gastos en caso de enfermedad grave.
- 10%** La población de los grupos socioeconómicos más pobres que conoce sobre seguros privados en general no supera el 10%.

Fuente: Encuesta Nacional de Demanda de Servicios Financieros y Nivel de Cultura Financiera en el Perú de la SBS (2016-2019)

MBA CENTRUM

### Programa TPotege

**Objetivo:** Incrementar el conocimiento y tenencia de los seguros en las poblaciones vulnerables del Perú, como herramienta de protección económica ante eventos inesperados a los que se encuentran expuestos.

**¿Cómo? -** A través de un programa de voluntariado en capacitación sobre prevención de siniestros y seguros, acompañada de un beneficio de protección por medio de microseguros subvencionados.

MBA CENTRUM

### Programa TPotege

**I. Capacitación TPotege:** Capacitación en Prevención de Siniestros y Seguros

**II. Protección TPotege:** Beneficio de protección solidaria por medio de microseguros subvencionados

MBA CENTRUM

### I. Capacitación TPotege

Brindamos una capacitación en materia de seguros (públicos y privados) y prevención de siniestros, dirigidos a personas adultas de poblaciones de bajos recursos.

MBA CENTRUM

- ✓ El programa brinda la metodología y contenidos de la capacitación.
- ✓ Duración y Frecuencia (evaluar):
  - ✓ 6 Horas divididas en 4 sesiones de 15 hrs.
  - ✓ 1 sesión por semana
- ✓ Nro. de Participantes por sesión: 50 personas por grupo (evaluar)
- ✓ La Capacitación será dictada por colaboradores voluntarios de las empresas del sector de seguros o corporaciones aliadas

MBA CENTRUM

### II. Protección TPotege

Brindamos el acercamiento entre empresas del sector de seguros y las poblaciones vulnerables del Perú con una propuesta de Responsabilidad Social:

**La subvención temporal de microseguros para personas de escasos recursos** que reciben la capacitación, esto sería posible con la contribución financiera de las empresas del sector que se sumen al programa.

MBA CENTRUM

### Microseguro Subvencionado

- ✓ Seguro de bajo costo [Prom. costo mensual S/ 15,00]
- ✓ El costo será cubierto por 6 meses, a través de las colaboraciones de empresas privadas.
- ✓ Diseñado de acuerdo a las necesidades, características y/o perfil de riesgo de la población objetivo
- ✓ "Sin letras chicas" Póliza con información veraz, adecuada y suficiente
- ✓ Pasados los 6 meses, si el beneficiario quisiera continuar con el microseguro deberá asumir el costo mensual.

MBA CENTRUM

### Población Objetivo

POBLACION	
INE	Perú Población Proyectada 2020
	Provincias 21,188,254
	Lima 9,911,000

POBLACION OBJETIVO IERA ETAPA	
CPI	Lima Metropolitana 10,984,500
CPI	NSE C y D 68%
	7,443,200

POBLACION OBJETIVO II - ZONA 10	
CPI	San Juan de Lurigancho 1,179,700
APSM	NSE D 23.9%
	281,948
CPI	Entre edades de 25-55 años 45.9%
	129,414

¿Cuántas personas podemos llegar con el programa?

### Actores del Programa

- Colaboradores de empresas del sector de seguros que tienen conocimiento en materia de seguros.
  - ✓ Voluntarios Educadores para Cooperación
  - ✓ Voluntarios Apoyo para el programa
- ONG aliada, con experiencia en programas dirigidos a la población objetivo.
  - ✓ Logra el acercamiento con población objetivo
  - ✓ Realiza coordinaciones con los líderes del programa
  - ✓ Facilita de Capacitación
  - ✓ Metodología, soporte y guía
  - ✓ Logística y recursos educativos.
- Administradores o líderes del programa son profesionales del sector de seguros.
  - ✓ Buscan que empresas del sector se sumen al programa
  - ✓ Gestionan las subvenciones para los beneficiarios
  - ✓ Coordinan la ejecución del programa
  - ✓ Brindan asesoría y acompañamiento en todos los momentos del programa
- Empresas del sector de seguros que brindan apoyo financiero para el programa.
  - ✓ Subvención de Microseguros
  - ✓ Recursos y Materiales para la Capacitación
  - ✓ Merchandising

Roles: Gestor/Promotor, Organizador/Coordinador, Ayuda Patrocinación.

Logos: MBA CENTRUM, WHAAC, La Positiva, HAPPIE, creat.

### Resultados Esperados

- ✓ Lograr el objetivo principal en por lo menos un % de la población objetivo.
- ✓ Una propuesta para las poblaciones desolvidadas por el sector de seguros.
- ✓ Mejorar la cultura peruana en materia de prevención de siniestros y herramientas de protección para el impacto económico. Lograr concientizar a la población.
- ✓ Que el seguro sea para todos.
- ✓ Una propuesta de RS para las empresas del sector de seguros.
- ✓ Inclusión en seguros. Convertir a los segmentos C y D como potenciales segmentos para el mercado asegurador.

# Gracias!

MBA CENTRUM

MBA CENTRUM





**Apéndice E: Sustento de la Inversión Inicial**

**1. Cotización de suscripción en la plataforma Bumeran**

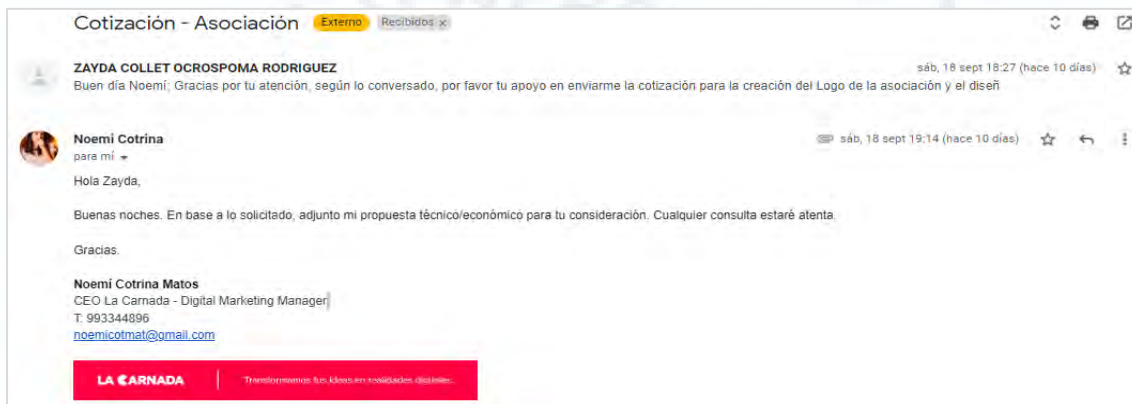
Bumeran (2021). <https://www.bumeran.com.pe/empresas>

**2. Compra de una Laptop**



Laptop: <https://hiraoka.com.pe/laptop-dell-inspiron-3501-15-6-intel-core-i5-1135g7-256gb-ssd>

**3. Gastos por el servicio de diseño de página Web**



Oferta Económica			
Servicio	Descripción	Modo	Precio
Diseño de Pagina Web	Diseño de pagina web con 4 pestañas básicas, host y seguridad	Und	S/ 2000

Propuesta de Diseño de Pagina Web.

[https://drive.google.com/file/d/1Fj\\_ovyRUB2hwboBtj617VW\\_4sc\\_lvCcw/view](https://drive.google.com/file/d/1Fj_ovyRUB2hwboBtj617VW_4sc_lvCcw/view)

**4. Gastos por el diseño y logo del programa**

Oferta Económica			
Servicio	Descripción	Modo	Precio
Diseño y Logo y línea Corporativa	Creación y diseño de logo. Linea Gráfica. * 3 propuestas * 4 cambios en la propuesta elegida * días de entrega 3 días hábiles	Und.	S/ 750

Propuesta de Diseño de Logo del Programa:

[https://drive.google.com/file/d/1Fj\\_ovyRUB2hwboBtj617VW\\_4sc\\_lvCcw/view](https://drive.google.com/file/d/1Fj_ovyRUB2hwboBtj617VW_4sc_lvCcw/view)

## 5. Propuesta de desarrollo de contenido y capacitación de socio estratégico Creamas

Angel Guerra Tenorio <aguerra@creamas.org>  
para zayda, diacotmat@gmail.com, marbanil@laprotectora.com.pe, m], Nataly, Karen

27 ago. 2021 11:35

Estimados,

Adjunto propuesta solicitada, en ella podrán encontrar el detalle del programa piloto que les ofrecemos así como la inversión que este implica, encontrarán también todo el proceso que conllevaría aplicar este programa y los beneficios que esto traería. Sería importante tener una reunión por si surge alguna consulta de su parte, coordinemos una en caso consideren lo mismo.

Quedamos atentos  
Slds

 **Angel Guerra**  
Coordinador de Alianzas Estratégicas y  
Responsabilidad Social  
Calle Las Tordillas 119A, San Isidro, Lima – Perú  
Tel#: 981943762

Activar Windows

### Presupuesto

El presente presupuesto está basado en un producto integral que contempla el diagnóstico, el diseño de producto y la implementación de la clase piloto.

Tomando como referencia, un grupo de 15 a 20 participantes, se presentan las siguientes simulaciones y costos:

Opción	Diagnóstico	Costo
<b>Opción 1</b> Diagnóstico: Un focus group + 3 entrevistas	Gestión y Coordinación del Proyecto	3,700
	Diagnóstico, diseño de producto, capacitación y acompañamiento	6,500
	Costos Administrativos	800
	Fortalecimiento Institucional	900
	<b>TOTAL</b>	<b>S/. 12,000</b>
<b>Opción 2</b> Diagnóstico: Dos focus groups + 6 entrevistas	Gestión y Coordinación del Proyecto	4,500
	Diagnóstico, diseño de producto, capacitación y acompañamiento	8,000
	Costos Administrativos	1,000
	Fortalecimiento Institucional	1,500
	<b>TOTAL</b>	<b>S/. 15,000</b>

**¡Adicional!**  
Construcción de banco de imágenes y un video para la comunicación interna de la experiencia por un costo de S/. 800

\* Costos no incluyen impuestos de ley. Co. Crea Más Perú es una entidad receptora de donaciones.  
\*\* Costos aproximados. Costo final se actualizará en función del diseño final.

Propuesta de desarrollo de contenido y capacitación Creamas:

<https://drive.google.com/file/d/1JhcNjBCCvuyWsBstMXGIYxWwkTq9YZZh/view>

## Apéndice F: Sustento de Gastos Operativos

### 1. Gastos de planillas

Para un mejor sustento de los gastos del programa *TProtege*, se detalla la proyección de los gastos del personal para los próximos cinco años. Esto abarca personal en planilla y recibo por honorarios.

Año 1								
Cargo	Cantidad	Sueldo	Remuneración	Gratificación	EPS/ESSALUD	CTS	Costo Anual	Costo Mensual
Gestores	4	S/930	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/44.640	S/3.720
Promotores	2	S/1.860	S/22.320	S/3.720	S/2.009	S/2.169	S/30.218	S/2.518
Asistentes	1	S/0.93	S/11.160	S/1.860	S/1.004	S/1.084	S/15.109	S/1.259
<b>Total</b>	<b>7</b>		<b>S/33.480</b>	<b>S/5.580</b>	<b>S/3.013</b>	<b>S/3.253</b>	<b>S/89.966</b>	<b>S/7.497</b>

Año 2								
Cargo	Cantidad	Sueldo	Remuneración	Gratificación	EPS/ESSALUD	CTS	Costo Anual	Costo Mensual
Gestores	4	S/930	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/44.640	S/3.720
Jefe Principal	1	S/1.200	S/14.400	S/2.400	S/1.296	S/1.399	S/19.495	S/1.625
Promotores	3	S/2.790	S/33.480	S/5.580	S/3.013	S/3.253	S/45.326	S/3.777
Asistentes	1	S/0.93	S/11.160	S/1.860	S/1.004	S/1.084	S/15.109	S/1.259
<b>Total</b>	<b>9</b>		<b>S/59.040</b>	<b>S/9.840</b>	<b>S/5.314</b>	<b>S/5.737</b>	<b>S/124.570</b>	<b>S/10.381</b>

Año 3								
Cargo	Cantidad	Sueldo	Remuneración	Gratificación	EPS/ESSALUD	CTS	Costo Anual	Costo Mensual
Gestores	4	S/930	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/44.640	S/3.720
Jefe Principal	1	S/1.200	S/14.400	S/2.400	S/1.296	S/1.399	S/19.495	S/1.625
Promotores	4	S/3.720	S/44.640	S/7.440	S/4.018	S/4.338	S/60.435	S/5.036
Asistentes	1	S/0.93	S/11.160	S/1.860	S/1.004	S/1.084	S/15.109	S/1.259
<b>Total</b>	<b>10</b>		<b>S/70.200</b>	<b>S/11.700</b>	<b>S/6.318</b>	<b>S/6.821</b>	<b>S/139.679</b>	<b>S/11.640</b>

Año 4								
Cargo	Cantidad	Sueldo	Remuneración	Gratificación	EPS/ESSALUD	CTS	Costo Anual	Costo Mensual
Gestores	4	S/930	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/44.640	S/3.720
Jefe Principal	1	S/1.200	S/14.400	S/2.400	S/1.296	S/1.399	S/19.495	S/1.625
Promotores	5	S/4.650	S/55.800	S/9.300	S/5.022	S/5.422	S/75.544	S/6.295
Asistentes	1	S/0.93	S/11.160	S/1.860	S/1.004	S/1.084	S/15.109	S/1.259
<b>Total</b>	<b>11</b>		<b>S/81.360</b>	<b>S/13.560</b>	<b>S/7.322</b>	<b>S/7.905</b>	<b>S/154.788</b>	<b>S/12.899</b>

Año 5								
Cargo	Cantidad	Sueldo	Remuneración	Gratificación	EPS/ESSALUD	CTS	Costo Anual	Costo Mensual
Gestores	4	S/930	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/0.00	S/44.640	S/3.720
Jefe Principal	1	S/1.200	S/14.400	S/2.400	S/1.296	S/1.399	S/19.495	S/1.625
Promotores	5	S/4.650	S/55.800	S/9.300	S/5.022	S/5.422	S/75.544	S/6.295
Asistentes	2	S/1.860	S/22.320	S/3.720	S/2.009	S/2.169	S/30.218	S/2.518
<b>Total</b>	<b>12</b>		<b>S/92.520</b>	<b>S/15.420</b>	<b>S/8.327</b>	<b>S/8.990</b>	<b>S/169.897</b>	<b>S/14.158</b>



## 2. Servicios de Community Manager

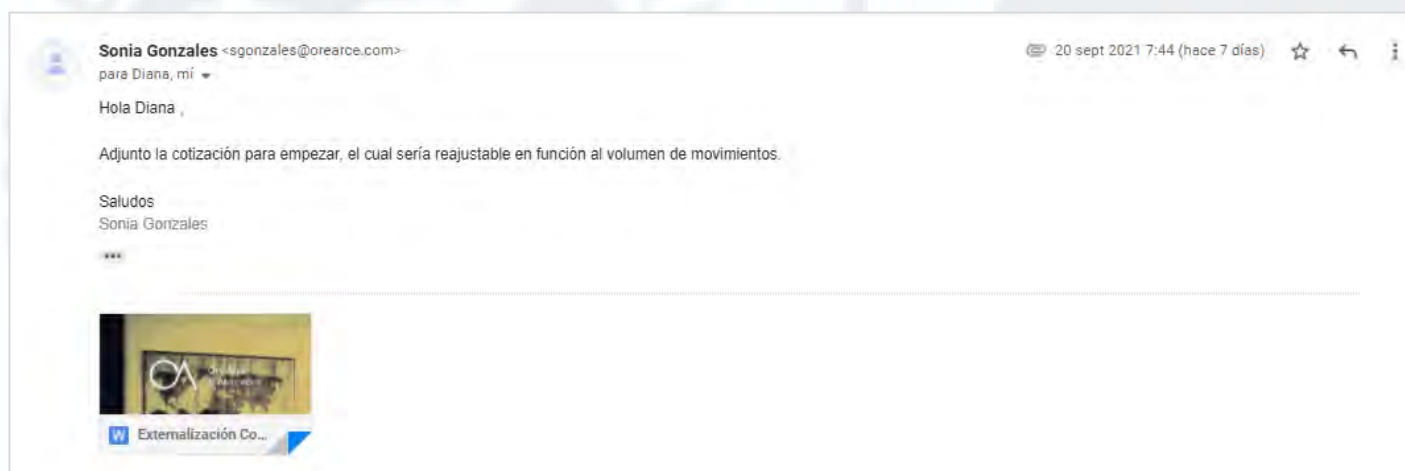
**Oferta Económica**

Servicio	Descripción	Modo	Precio
<b>MANEJO DE REDES SOCIALES</b>			
<b>Administración de RRSS</b>	<b>Manejo de 1 red social</b> , desarrollo, administración y diseño de contenido: - Post semanales: 4 Facebook o Instagram (imágenes, gif, post 360°) envío de grilla de contenidos y reporte mensual. - 3 highlights - Portada de Facebook	mensual	S/ 700

Propuesta de servicios de Community Manager.

[https://drive.google.com/file/d/1Fj\\_ovyRUb2hwboBtj617VW\\_4sc\\_lvCcw/view](https://drive.google.com/file/d/1Fj_ovyRUb2hwboBtj617VW_4sc_lvCcw/view)

## 3. Cotización de servicios contables



Externalización Contable - Propuesta – TProtege.

[https://drive.google.com/file/d/1qJRrDaxx9vNjd3a3UUR3\\_\\_hs5\\_uK4XgR/view](https://drive.google.com/file/d/1qJRrDaxx9vNjd3a3UUR3__hs5_uK4XgR/view)

## 4. Suscripción plataforma Zoom

**Business**

Está orientado a las Pymes. La facturación es de **19.99\$** y las funciones habilitadas en la licencia incluyen las mismas del Plan Pro y además:

- Se puede añadir el logotipo de la empresa.
- Se generan los textos que derivan de la grabación de la reunión.
- Se extiende a 300 la cantidad de participantes permitidos por reunión.

<https://todosobrezoom.com/cuanto-cuesta-zoom/>

## Apéndice G: Cuadro de Microseguros

URL	Empresa	Código SBS	Nombre producto	Descripción producto	Riesgo	Cobertura	Suma Asegurada	Prima Mensual	Exclusiones
<a href="https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_Archivos/PCM_ArcSeguros/SolCertAccide.pdf">https://www.cajahuancayo.com.pe/PCM_Archivos/PCM_ArcSeguros/SolCertAccide.pdf</a>	CHUBB PERÚ S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	AE2036100129	Micro seguro de Muerte Accidental - Soles y dólares	cubre a asegurado por muerte, auxilio educativo, desamparo súbito, invalidez total y permanente, desmembramiento.	Accidentes personales	muerte accidental, auxilio educativo, desamparo familiar, invalidez total, desmembramiento por accidente	S/30	S/10	accidentes y/o lesiones que ocurren a consecuencia de guerra civil, suicidio.
<a href="https://interbank.pe/documents/20182/11217201/certificado-plan-familiar.pdf/e656bf97-eb45-4821-8f21-b296cd9e3579">https://interbank.pe/documents/20182/11217201/certificado-plan-familiar.pdf/e656bf97-eb45-4821-8f21-b296cd9e3579</a>	RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS	AE0506100403	Micro seguro Accidentes Personales CNT Soles y dólares	cubre muerte accidental, invalidez total, y reembolso de gastos de curación	Accidentes personales	muerte accidental, invalidez total, gastos de curación por accidente	S/5	S/10	enfermedades o accidentes preexistentes al contrato del seguro, guerra civil, eventos catastróficos.
<a href="https://pichincha-pe-portal.s3.amazonaws.com/s3fs-public/documents/scs-27-004-completo-abril-v3-02-10-20.pdf">https://pichincha-pe-portal.s3.amazonaws.com/s3fs-public/documents/scs-27-004-completo-abril-v3-02-10-20.pdf</a>	CRECER SEGUROS S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS	VI1788100024	Protección Total	indemnización por sepelio del asegurado una renta de hospitalización por enfermedad, por accidente y retiro protegido		hospitalización, enfermedad, retiro protegido	S/1	S/70	lesiones sufridas en acciones militares, practica de actividades temerarias, uso voluntario de alcohol.
<a href="https://1library.co/document/yr1lkevq-condiciones-particulares-seguro-empresario-microseguro-empresario-compartamos-financiera.html">https://1library.co/document/yr1lkevq-condiciones-particulares-seguro-empresario-microseguro-empresario-compartamos-financiera.html</a>	RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS	VI0508010345	Micro seguro Familia Segura - Caja Arequipa	protege la vida el asegurado(fallecimiento) así como también otorga indemnización diaria por enfermedad del titular de la póliza	Vida individual de corto plazo	fallecimiento, indemnización,	S/8	3.84	suicidio, pena de muerte, guerra, lesión o fallecimiento por el alcohol.
<a href="https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020000110_cg_r06.pdf">https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020000110_cg_r06.pdf</a>	PACIFICO COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	VI2007110110	Micro seguro de Vida Individual MASEPELIO - Soles// Mas sepelio// Más Sepelio	cubre por gastos de sepelio, pago de luz del suministro indicado, 1r año solo paga muerte accidental, 2 año incluye muerte natural.	Vida individual de largo plazo	gastos de sepelio, pago de luz,	S/3.70	S/44.41	guerra declarada, el uso de drogas, estado ético asegurado, fusión nuclear, contaminación radioactiva, etc.
<a href="https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0007100062_r02.pdf">https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0007100062_r02.pdf</a>	MAPFRE PERU COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	AE0716100062	Accidentes Personales Individuales (Seguro de Accidentes) // Seguro de Accidentes Personales	cubre al asegurado contra uno o más de los riesgos de muerte, invalidez parcial o permanente	Accidentes personales	muerte accidental, sepelio, invalidez total o parcial	628.4	121.82	enfermedad corporal o mental, accidentes médicos, actos cuya influencia de alcohol,
<a href="https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020000184_cg_r03.pdf">https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020000184_cg_r03.pdf</a>	PACIFICO COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	AE0446100072	Micro seguro Más por Tu Familia - Soles	cubre muerte accidental, invalidez permanente de asegurado y/o cónyuge	Accidentes personales	muerte accidental, invalidez permanente del asegurado y/o cónyuge	S/6	S/44.32	guerra, suicidio, lesiones, estado de alcoholismo
<a href="https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700103_cg_r03.pdf">https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700103_cg_r03.pdf</a>	LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS	VI2077210103	Micro seguro Crediseguro - Soles	cubre e indemniza a beneficiarios por muerte, luto por muerte del conyugue	Vida grupo particular	muerte accidental, luto por muerte del cónyuge	S/600	S/1	guerra civil, actos delictuosos
<a href="https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020300127_cg_r02.pdf">https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020300127_cg_r02.pdf</a>	CHUBB PERÚ S.A. COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS	VI2038110127	Micro seguro Vida Sepelio - Soles	Da cobertura principal al asegurado por: fallecimiento, desamparo súbito, traslado de resto de ciudad	Sepelio de corto plazo	fallecimiento, desamparo súbito familiar, traslado de resto de ciudad	S/1.50	S/2	enfermedades o accidentes preexistentes al contrato del seguro, guerra civil, eventos catastrófica.
<a href="https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700096_cg_r02.pdf">https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700096_cg_r02.pdf</a>	LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS	VI2078010096	Micro seguro Finca Vida - Soles	cubre a asegurado por fallecimiento natural,	Vida individual de corto plazo	fallecimiento natural o accidental	S/2.70	S/1	guerra civil, radiación nuclear, actos delictivos,
<a href="https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700097_cg_r03.pdf">https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700097_cg_r03.pdf</a>	LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS	VI2078010097	Micro seguro Vida Mujer - Soles	cubre a asegurado por indemnización por fallecimiento natural o accidental, muerte accidental	Vida individual de corto plazo	fallecimiento natural o accidental, muerte por accidente	S/2.70	S/1	guerra civil, radiación nuclear, actos delictivos-
<a href="https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700099_cg_r02.pdf">https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700099_cg_r02.pdf</a>	LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS	VI2078010099	Micro seguro de Vida Individual Manos Solidarias - Soles	cubre indemnización por fallecimiento, muerte por accidente, si el accidente ocurre máximo dentro de 1 año	Vida individual de corto plazo	fallecimiento natural o accidental, muerte accidental	S/2.70	S/1	guerra civil, radiación nuclear, actos delictivos
<a href="https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700106_cg_r02.pdf">https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700106_cg_r02.pdf</a>	LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS	VI2078000106	Micro seguro Vida Caja - Soles	cubre al asegurado por fallecimiento, auxilio funerario, muerte accidental, desamparo familiar	Vida individual de corto plazo	fallecimiento, desamparo familiar, muerte accidental, auxilio funerario	S/8.10	S/44.32	guerra civil, radiación nuclear, actos delictivos.
<a href="https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700124_cg_r03.pdf">https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700124_cg_r03.pdf</a>	LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS	VI2078000124	Micro seguro Vida Caja Plan II - Soles	cubre a asegurado por muerte natural o accidental, reembolso por gastos del sepelio, desamparo súbito familiar	Vida individual de corto plazo	muerte accidental o natural, gastos sepelio, desamparo familiar	S/8.10	S/44.32	guerra civil, radiación nuclear, actos delictivos.
<a href="https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700143_cg_r04.pdf">https://www.sbs.gob.pe/app/ss/cma_net/CMA/download.aspx?nom_documento=0020700143_cg_r04.pdf</a>	LA POSITIVA VIDA SEGUROS Y REASEGUROS	VI2078010143	micro seguro positiva vida	micro seguro mediante el cual la positiva vida seguros y reaseguros cubre en caso de fallecimiento, muerte natural, muerte accidental	Vida individual de corto plazo	muerte natural, muerte accidental, desamparo familiar, reembolso sepelio	S/6.00	S/5	actos delictivos, guerra civil, actos delictuosos

