

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico del Sector Seguros en el Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**María Susana Anfossi Miranda**

**Nicolái Alejandro López Talledo**

**Pavel Marcelo Montoya Trujillano**

**Mayra Katia Ramírez Velásquez**

**Asesor: Sergio Chión Chacón**

**Santiago de Surco, marzo de 2017**

## **Agradecimientos**

A CENTRUM, a nuestros profesores, a nuestro asesor por sus inmejorables aportes en conocimientos, experiencias y sobre todo por los valores que nos han inculcado que nos servirán toda la vida.

## **Dedicatorias**

A mis padres que me enseñaron a perseverar en el conocimiento. A mis hermanas especialmente a Martina por su apoyo y cariño para realizar mi sueño.

Susana Anfossi

A mis padres, que siempre me inculcaron la importancia de adquirir el conocimiento y a su esfuerzo que permitió que yo tenga esta oportunidad.

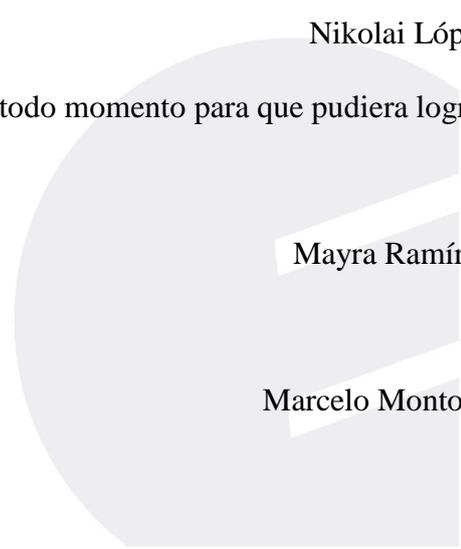
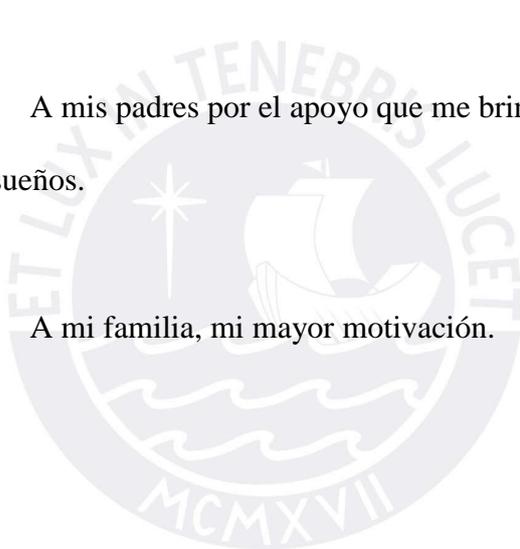
Nikolai López

A mis padres por el apoyo que me brindaron en todo momento para que pudiera lograr mis sueños.

A mi familia, mi mayor motivación.

Mayra Ramírez

Marcelo Montoya



## Resumen Ejecutivo

El Sector de Seguros en el Perú ha logrado un desarrollo sostenible los últimos 10 años, con tasas de crecimiento anual por encima del promedio mundial, soportado por el crecimiento económico, normativa, estabilidad y la disminución de la pobreza, incluso a pesar de su bajo ratio de penetración en el PBI peruano. Con esta base el sector tiene óptimas perspectivas de crecimiento para los próximos cinco años, existiendo oportunidades en nichos de mercado no explotados, informalidad y bono demográfico entre otros, sin embargo también se muestran riesgos que podrían frenar dicho impulso. El analizar y entender dichas fuerzas operantes fuera y dentro del sector ayudará a definir prioridades estratégicas y tácticas, esa es la propuesta en este Plan Estratégico, que en cinco años, es decir, en el 2021 el sector asegurador peruano producirá primas que representen un 2.5% del PBI cumpliendo a cabalidad su compromiso con la sociedad que es dar soporte y fomentar una cultura de protección que minimice el impacto económico ante desastres naturales y financieros, logrando que se tengan planes e inversiones a largo plazo para el desarrollo y crecimiento de los individuos, familias, industrias y el Perú.

Este Plan Estratégico formula cuatro objetivos de largo plazo enfocados en producción de primas, rentabilidad, microseguros en sectores de menor ingresos y el incremento de viviendas, locales industriales y empresas de servicio aseguradas contra desastres, en base a ello se formularon 18 estrategias referidas al producto, al cliente, a los canales de ventas, a la cultura de seguros, a la formulación de leyes, descentralización del sector, obteniéndose ocho estrategias que conforman con los objetivos de corto plazo los hitos para lograr la visión formulada.

## Abstract

The Insurance Division in Peru has made sustainable development the last 10 years, with annual growth rates above the world average supported by economic growth, regulation, stability and poverty reduction; even despite its low rate of infiltration in the Peruvian PBI. On this basis the sector has excellent prospects for growth over the next five years, existing opportunities in unexploited place markets, informality and demographic bonus among others; however risks that could slow this momentum are also shown, analyzing and understanding these task forces on and within the sector will help define strategic and tactical priorities. That's the proposal in this Strategic Plan, that in five years in 2021 the Peruvian insurance industry to produce premium representing 2.5% of PBI complying fully its commitment to society is to support and promote a culture of protection that minimizes the economic impact to natural and financial disasters, making plans and investments to long-term development and growth of individuals, families, industries and Peru as a country.

This Strategic Plan positions forward four long-term goals focused on premium production, profitability, micro insurance in low- income sectors and the increase in housing, industrial premises and service companies insured against natural disasters, based on that 18 strategies related to product, customer, sales channels, the insurance culture, to the formulation of laws, decentralization of the sector were made, resulting in eight strategies that conform to the objectives of short-term milestones formulated to achieve the vision.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>ix</b>
<b>El Proceso Estratégico: Una Visión General .....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Situación General del Sector Seguros en el Perú .....</b>	<b>1</b>
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	10
<b>Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética .....</b>	<b>11</b>
2.1 Antecedentes .....	11
2.2 Visión .....	12
2.3 Misión .....	12
2.4 Valores .....	12
2.5 Código de Ética .....	13
2.6 Conclusiones .....	13
<b>Capítulo III: Evaluación Externa.....</b>	<b>15</b>
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones .....	15
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN) .....	16
3.1.2. Potencial nacional.....	20
3.1.3. Principios cardinales.....	28
3.1.4. Influencia del análisis en el sector.....	29
3.2. Análisis Competitivo del Perú .....	30
3.2.1. Condiciones de los factores .....	30
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	32
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas .....	34
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	36

3.2.5. Influencia del análisis en el sector seguro .....	36
3.3. Análisis del Entorno PESTE .....	37
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P) .....	37
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E) .....	44
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S) .....	48
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T) .....	56
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	57
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	58
3.5. El Sector de Seguros y sus Competidores .....	58
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	58
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	62
3.5.3. Amenaza de los sustitutos .....	63
3.5.4. Amenaza de los entrantes .....	64
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	65
3.6. El Sector de Seguros y sus Referentes .....	65
3.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR) .....	67
3.8. Conclusiones .....	70
<b>Capítulo IV: Evaluación Interna.....</b>	<b>71</b>
4.1. Análisis Interno AMOFHIT .....	71
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	72
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O) .....	76
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F) .....	80
4.1.5. Recursos humanos (H) .....	83
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	84
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	86

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	87
4.3. Conclusiones .....	88
<b>Capítulo V: Intereses del Sector de Seguros y Objetivos de Largo Plazo .....</b>	<b>89</b>
5.1. Intereses del Sector de Seguros .....	89
5.2. Potencial del Sector de Seguros .....	90
5.3. Principios Cardinales del Sector de Seguros.....	90
5.4. Matriz de Intereses del Sector de Seguros (MIS).....	91
5.5. Objetivos de Largo Plazo .....	92
5.6. Conclusiones .....	92
<b>Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....</b>	<b>94</b>
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	94
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) .....	96
6.3. Matriz Interna Externa (MIE) .....	97
6.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	101
6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	101
6.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	102
6.7. Matriz de Rumelt (MR).....	103
6.8. Matriz de Ética (ME) .....	103
6.9. Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	106
6.10. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	106
6.11. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	106
6.12. Conclusiones .....	106
<b>Capítulo VII: Implementación Estratégica .....</b>	<b>113</b>
7.1. Objetivos de Corto Plazo .....	113
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	116

7.3. Políticas de cada Estrategia .....	116
7.4. Estructura Organizacional del Sector de Seguros .....	116
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social .....	116
7.6. Recursos Humanos y Motivación .....	120
7.7. Gestión del Cambio .....	122
7.8. Conclusiones .....	123
<b>Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....</b>	<b>125</b>
8.1. Perspectivas de Control.....	125
8.1.1. Aprendizaje interno .....	125
8.1.2 Procesos .....	126
8.1.3 Clientes .....	126
8.1.4 Financiera .....	126
8.2. Tablero de Control Balanceado ( <i>Balanced Scorecard</i> ) .....	127
8.3. Conclusiones .....	127
<b>Capítulo IX: Competitividad del Sector de Seguros en el Perú .....</b>	<b>129</b>
9.1. Análisis Competitivo del Sector de Seguros en el Perú.....	129
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de Seguros en el Perú .....	130
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de Seguros en Perú	130
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	131
9.5. Conclusiones .....	132
<b>Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>133</b>
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	133
10.2. Conclusiones Finales.....	133
10.3. Recomendaciones Finales .....	135
10.4. Futuro del Sector .....	136

<b>Referencias.....</b>	<b>139</b>
<b>Apéndice A: Primera Entrevista a un Directivo del Sector Asegurador .....</b>	<b>151</b>
<b>Apéndice B: Segunda Entrevista a un Directivo del Sector Asegurador.....</b>	<b>154</b>



## Lista de Tablas

Tabla 1 . <i>Ejes Estratégicos del Perú</i> .....	17
Tabla 2 . <i>Objetivos Nacionales e Indicadores del Perú</i> .....	18
Tabla 3 . <i>Exportaciones Anuales Acumuladas a Noviembre 2015</i> .....	19
Tabla 4 . <i>Importaciones Anuales Acumuladas a Noviembre 2015</i> .....	20
Tabla 5 . <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú</i> .....	20
Tabla 6 . <i>Superficie del Territorio Nacional</i> .....	22
Tabla 7 . <i>Calificación del Grado de Inversión del Perú</i> .....	44
Tabla 8 . <i>Matriz EFE para el Sector Seguros</i> .....	59
Tabla 9 . <i>Primas Emitidas por País de Latinoamérica</i> .....	61
Tabla 10. <i>Matriz del Perfil Competitivo del Sector Seguros</i> .....	69
Tabla 11. <i>Matriz del Perfil Referencial del Sector Seguros</i> .....	69
Tabla 12. <i>Líneas de Seguros Ramos Generales</i> .....	73
Tabla 13. <i>Líneas de Seguros Ramos de Accidente y Enfermedades</i> .....	74
Tabla 14. <i>Líneas de Seguros Ramos de Vida</i> .....	74
Tabla 15. <i>Reservas Técnicas por Siniestros y Primas por Empresa de Seguros</i> .....	79
Tabla 16. <i>Principales Resultados Anualizados a Diciembre de 2015</i> .....	83
Tabla 17. <i>Matriz EFI para el Sector Seguros</i> .....	88
Tabla 18. <i>Matriz de Intereses del Sector Seguros</i> .....	91
Tabla 19. <i>Estrategias FO de la Matriz de FODA, Sector Seguros del Perú</i> .....	98
Tabla 20. <i>Matriz PEYEA para la Industria de Seguros</i> .....	99
Tabla 21. <i>Cálculo del Vector Direccional</i> .....	99
Tabla 22. <i>Estrategias Derivadas de la Matriz PEYEA</i> .....	100
Tabla 23. <i>Matriz Interna – Externa del Sector de Seguros</i> .....	100
Tabla 24. <i>Matriz de Decisión Estratégica del Sector de Seguros en el Perú</i> .....	104

Tabla 25. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sector de Seguros</i> .....	105
Tabla 26. <i>Matriz de Rumelt (MR)</i> .....	107
Tabla 27. <i>Matriz de Ética del Sector de Seguros en el Perú</i> .....	108
Tabla 28. <i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	109
Tabla 29. <i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i> .....	110
Tabla 30. <i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> .....	111
Tabla 31. <i>Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo</i> .....	117
Tabla 32. <i>Políticas Definidas para el Sector Seguro</i> .....	118
Tabla 33. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	128
Tabla 34. <i>Plan Estratégico Sector Seguros</i> .....	138



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Curva S, 2014. ....	2
<i>Figura 2.</i> Rentabilidad sobre el patrimonio.....	3
<i>Figura 3.</i> Volumen de primas en USD y distribución por ramos 2015. ....	4
<i>Figura 4.</i> Densidad y penetración en los países de la Alianza del Pacífico 2015. ....	5
<i>Figura 5.</i> Evolución de primas por ramo en millones de soles. ....	5
<i>Figura 6.</i> Prima de Seguros en % del PBI Perú.....	6
<i>Figura 7.</i> Densidad de primas promedio por habitante en dólares. ....	7
<i>Figura 8.</i> Evolución de participación de mercado de seguros no vida (%). ....	8
<i>Figura 9.</i> Evolución de participación de mercado de seguros vida (%). ....	8
<i>Figura 10.</i> Evolución de índices de siniestralidad %. ....	9
<i>Figura 11.</i> Evolución de índices de rentabilidad e IMA %. ....	9
<i>Figura 12.</i> Inversión extranjera directa en América Latina en % del PBI 2013. ....	17
<i>Figura 13.</i> Pirámide de la población censada (1972 y 2007). ....	21
<i>Figura 14.</i> Transformación de la estructura social en el Perú. ....	22
<i>Figura 15.</i> Tasa de crecimiento del Perú – evolución últimos 10 años.....	23
<i>Figura 16.</i> Indicador de riesgo país en puntos básicos 2016.....	24
<i>Figura 17.</i> Estado de acuerdos comerciales 2015. ....	25
<i>Figura 18.</i> Composición del gasto en I y D por fuente de financiamiento.....	26
<i>Figura 19.</i> Estructura Orgánica Básica – Primer y segundo nivel organizacional.....	27
<i>Figura 20.</i> Pilares de la competitividad del Perú frente a América Latina y el Caribe. ....	32
<i>Figura 21.</i> Población peruana censada Perú 2007.....	48
<i>Figura 22.</i> Población estimada y proyectada por sexo.....	49
<i>Figura 23.</i> Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo por INEI.....	49

<i>Figura 24.</i> Población en situación de pobreza monetaria.....	50
<i>Figura 25.</i> Índices de siniestralidad (%) – sistema de seguros.....	51
<i>Figura 26.</i> Victimización por delincuencia en el Perú 2006-2014.....	52
<i>Figura 27.</i> Denuncias por robo de vehículos 2004-2014 en el Perú. ....	53
<i>Figura 28.</i> Número de pensionistas de jubilación, invalidez y sobrevivencia. ....	54
<i>Figura 29.</i> Afiliados al seguro de salud, según ámbito geográfico, 2004-2013 por INEI.....	55
<i>Figura 30.</i> Gasto en inversión y desarrollo del PBI 2006. ....	55
<i>Figura 31.</i> Consolidado de emergencias a nivel nacional según fenómeno 2002-2014. ....	56
<i>Figura 32.</i> Comparativo entre las primas brutas, retenidas y el PBI en Latinoamérica. ....	60
<i>Figura 33.</i> Objetivos del ahorro.....	63
<i>Figura 34.</i> Cobertura y aseguramiento en el sistema de salud 2012. ....	64
<i>Figura 35.</i> PBI per cápita. medido en Power Purchasing Parity PPP (año 2000=100) .....	66
<i>Figura 36.</i> Participación en el mercado de seguros a noviembre 2014. ....	75
<i>Figura 37.</i> Patrimonio efectivo e índice de solvencia del sistema asegurador peruano. ....	80
<i>Figura 38.</i> Cobertura de obligaciones técnicas del sistema asegurador peruano. ....	81
<i>Figura 39.</i> Ratio de liquidez del sistema asegurador peruano a diciembre de 2015. ....	82
<i>Figura 40.</i> Indicadores de rentabilidad y gestión del sistema asegurador peruano. ....	82
<i>Figura 41.</i> Matriz PEYEA del sector seguros. ....	97
<i>Figura 42.</i> Matriz externa - interna del sector de seguros. ....	101
<i>Figura 43.</i> Matriz de la gran estrategia del sector de seguros. ....	102
<i>Figura 44.</i> Estructura del sector asegurador .....	119

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

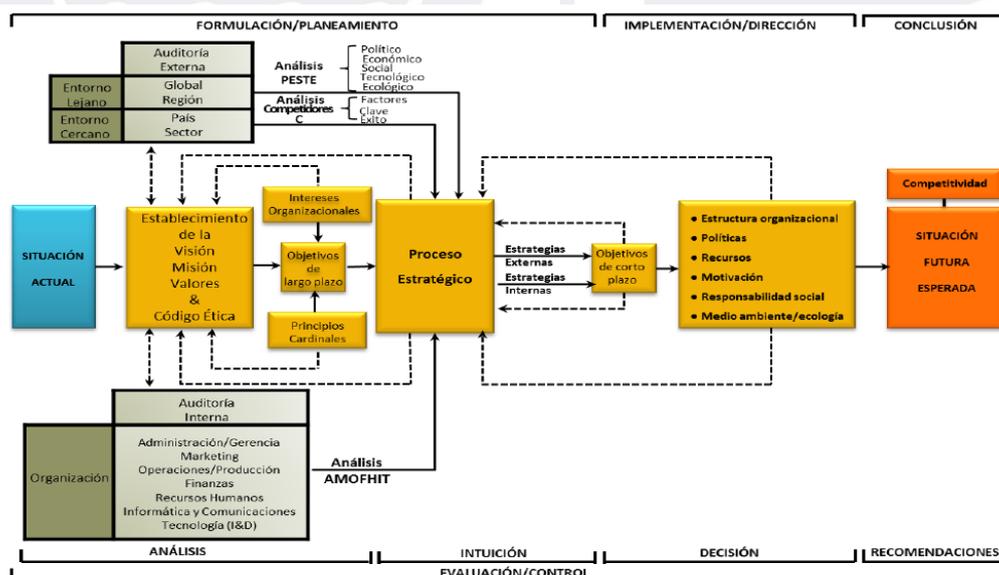


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEF, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

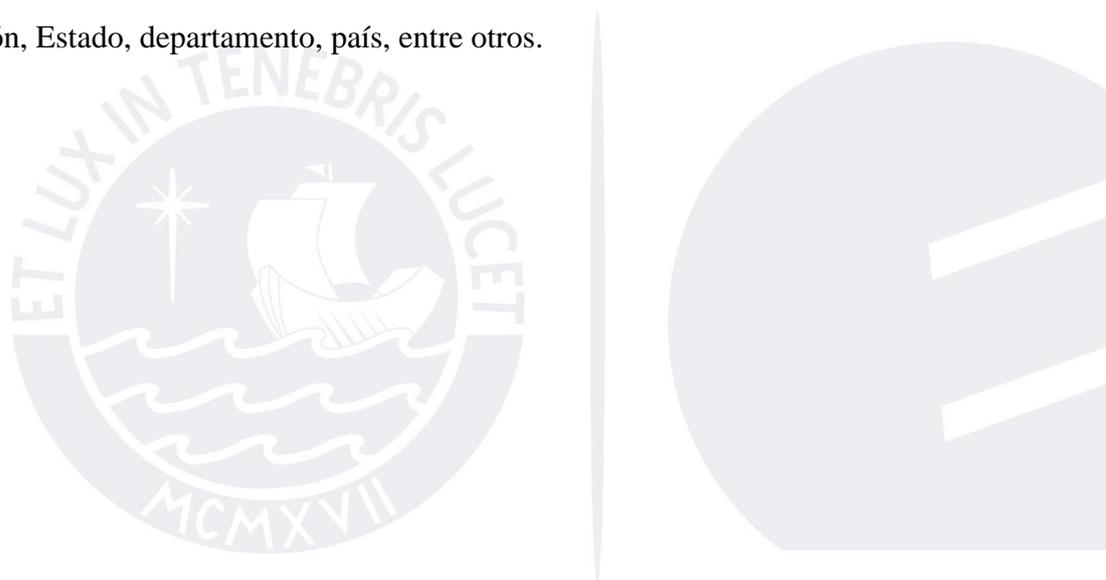
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la

Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

## Capítulo I: Situación General del Sector Seguros en el Perú

El valor de analizar el entorno lejano, al identificar e interpretar lo que está sucediendo en el contexto global y regional, para luego focalizar la atención en el entorno cercano-nacional, son el insumo inicial y referencial para todo sector u organización; en especial, para las compañías aseguradoras, pues con ello cuantifican sus riesgos, lo que hace evidente oportunidades y amenazas que repercutirán en su rentabilidad y sostenibilidad. A partir de ello, éstas pueden ofrecer al mercado tarifas-primas, así como optimizar la gestión financiera sobre las mismas. La información revisada en este capítulo, de manera relevante, breve y selectiva, marcará el inicio del proceso de investigación introductoria al plan estratégico (D'Alessio, 2012).

### 1.1 Situación General

La relación media global entre el desarrollo económico (PBI per cápita) y el desarrollo del mercado del seguro (participación de las primas en el PBI) para el 2014 se actualizó en la curva S desarrollada con análisis de regresión, utilizando datos de más de 140 países (Swiss Re, 2015).

La curva S, (ver Figura 1), revela que el gasto en seguros crece con mayor rapidez en los países cuyo PBI per cápita está entre los 5,000 USD a 35,000 USD, pues tienden a recuperar posiciones en términos de compra de cobertura de seguro. Sin embargo, en países con menores y mayores niveles de ingresos, la elasticidad de ingresos de la demanda de seguro está cercana a uno, y acompaña en línea al PBI (Swiss Re, 2015).

La relación descrita en la Figura 1 se explica porque, en países con bajos ingresos, la capacidad adquisitiva y conciencia del seguro son demasiado bajos para que la demanda por seguros crezca a mayor ritmo que los ingresos, y en aquellos países cuyos ingresos son más elevados se ha alcanzado un grado de saturación tal que las personas pueden retener riesgos y no adquirir primas para pagarlos.

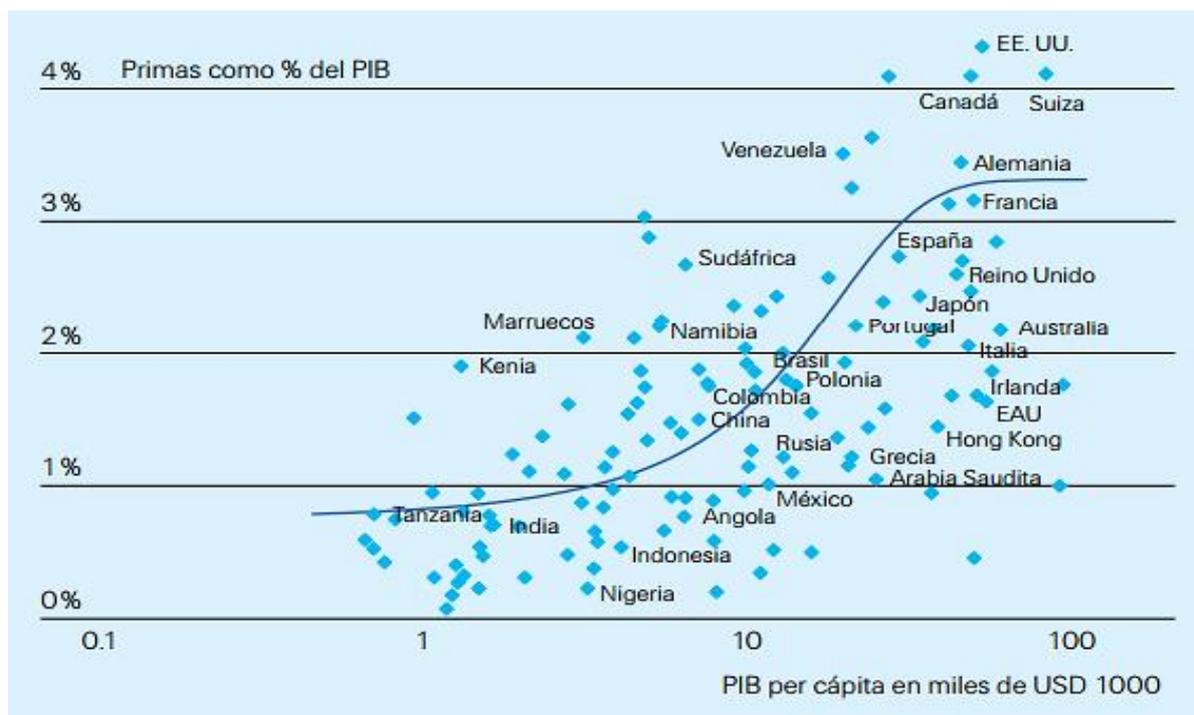
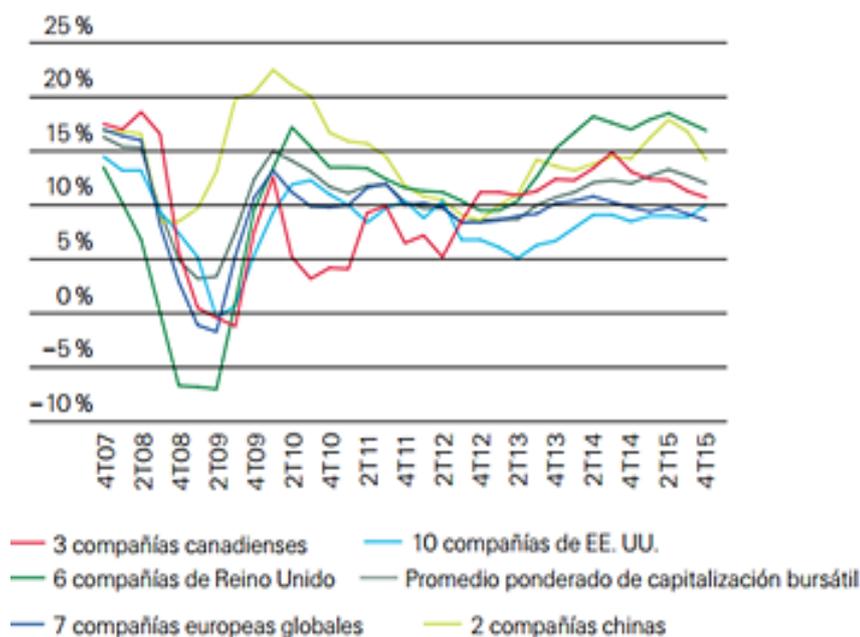


Figura 1. Curva S, 2014.

Tomado de “El Seguro mundial 2014: vuelta a la vida,” por Compañía Suiza Reaseguros [Swiss R], 2015.

El volumen global de primas vendidas en el año 2015 fue de 4.6 billones de dólares americanos, al hacer una revisión por regiones geográficas se observa que Europa concentra el mayor volumen de primas en USD, el 32%, y en lo que respecta a países, Estados Unidos de América representa el 29%, Japón el 10%, China 9% y Gran Bretaña 7% sobre el mismo mercado global, es decir, más del 50% de la emisión de primas se concentra en estos cuatro países (Swiss Re, 2016).

La rentabilidad del sector de vida global tuvo una ligera baja en el 2015, con un ROE de 12% respecto al 13% del año 2014. En lo que respecta a seguros de no vida, esta se ha mantenido baja desde la crisis de 2008 debido a los reducidos rendimientos de la inversión y a los resultados técnicos negativos entre los años 2008 y 2012; de manera global, la rentabilidad general del seguro de no vida, descendió desde el 9.0 % en 2014 al 7.2 % en 2015 (Swiss Re, 2016). En contexto, estas rentabilidades están muy por debajo del promedio del sector asegurador en el Perú, como se explica más adelante.



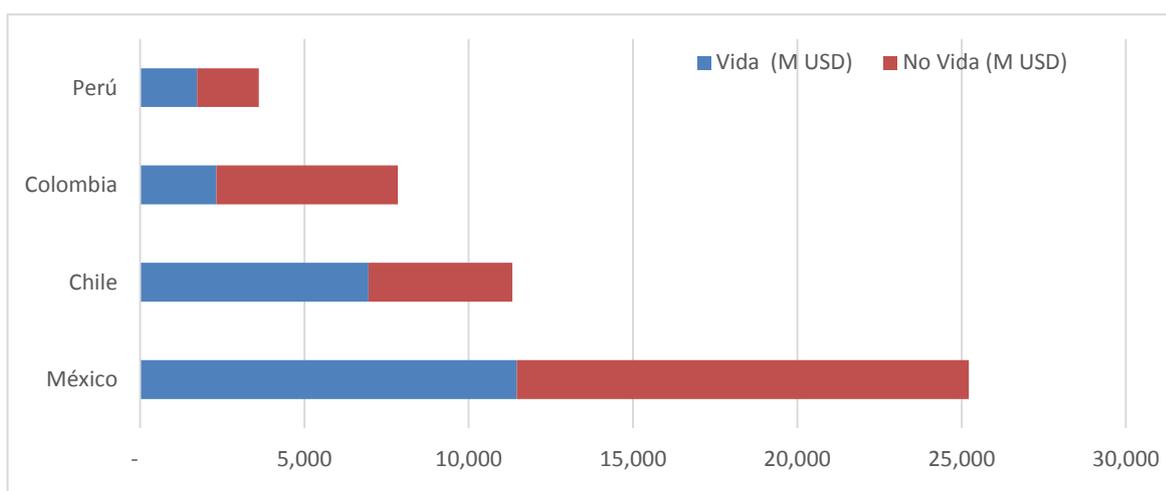
*Figura 2.* Rentabilidad sobre el patrimonio.

Tomado de “El seguro mundial en 2015: crecimiento sostenido en un escenario de disparidades regionales,” por Compañía Suiza de Reaseguros, 2016.

En lo que respecta al gasto medio per cápita en seguro, se tiene para mercados avanzados 3,444 USD, mientras que para mercados emergentes solo 135 USD. De igual forma, se aprecia la penetración general de seguros respecto al PBI, observándose una gran brecha entre los mercados avanzados con 7.2%, versus los mercados emergentes con 2.9% (Swiss Re, 2016).

Chile, Colombia, México y Perú son los países integrantes de la Alianza del Pacífico, organismo de perfil preponderantemente económico-comercial, cuyo propósito fundamental es constituirse en un área que aliente el mayor crecimiento, el desarrollo y la competitividad de sus economías. Evaluada como bloque, está posicionada como la octava economía a nivel mundial, con una población de 214.1 millones de habitantes y un PBI acumulado de 2,154 mil millones de dólares americanos, que representa más del 38% del PBI de América Latina y el Caribe, con una tasa de crecimiento del PBI estimada de 3.8% en promedio para el año 2015, mayor al promedio global (Ernst & Young Global, 2015).

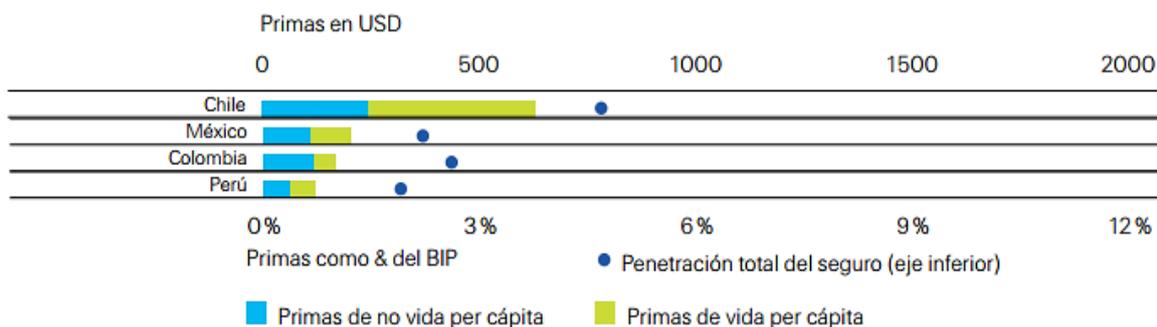
Entre los países de la Alianza del Pacífico, México ostenta el mayor volumen de primas en dólares americanos, dicho aporte representa el 53%, explicado en su mayor PBI respecto a los otros países miembros. Asimismo, se aprecia una distribución (ver Figura 3) muy proporcional entre los ramos de vida y no vida, y en la que se hace evidente una tendencia a la paridad entre una y otra; salvo el caso de Colombia, donde las primas de no vida representan el 70% del total.



*Figura 3. Volumen de primas en USD y distribución por ramos 2015.*  
Tomado de “El seguro mundial en 2015: crecimiento sostenido en un escenario de disparidades regionales,” por Compañía Suiza de Reaseguros, 2016.

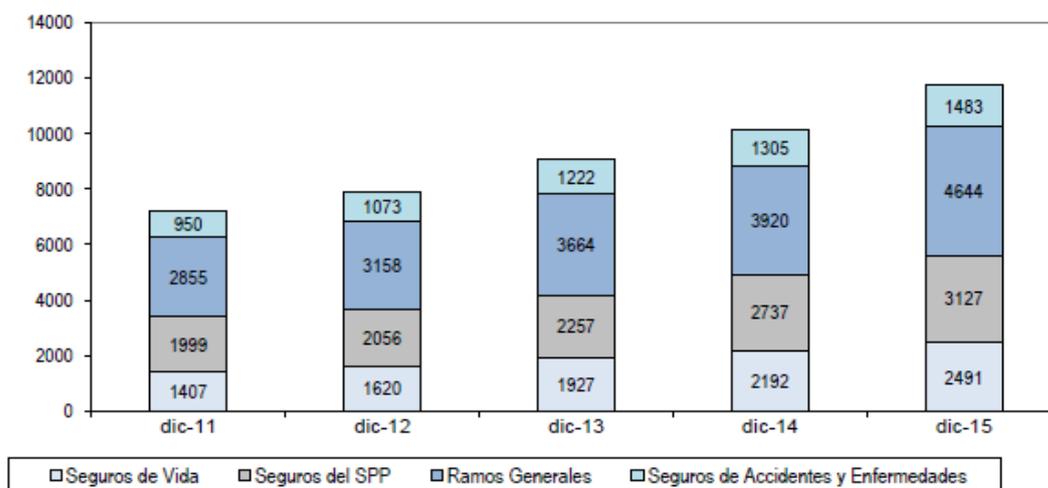
Con respecto a la densidad de primas de seguros en los países de la Alianza del Pacífico, es decir, performance en la participación y crecimiento del sector en la economía de cada país, destaca Chile, con un gasto per cápita de 629 USD y una penetración de 4.74% como participación de las primas en su PBI; en contraparte, el sector asegurador en Perú solo participa con el 1.92% de su PBI con un gasto per cápita de 115 USD (ver Figura 4).

La diferencia comparativa entre Chile y los otros países de la Alianza del Pacífico se debe al mayor poder adquisitivo de sus habitantes y a que el PBI per cápita chileno triplica al peruano. Además, se tiene mayor participación de la banca en los procesos económicos regulares, por ende, la generación de empleo formal es de 80% versus solo un 30% de empleo formal en el Perú.



*Figura 4.* Densidad y penetración en los países de la Alianza del Pacífico 2015. Tomado de “El seguro mundial en 2015: crecimiento sostenido en un escenario de disparidades regionales,” por Compañía Suiza de Reaseguros, 2016.

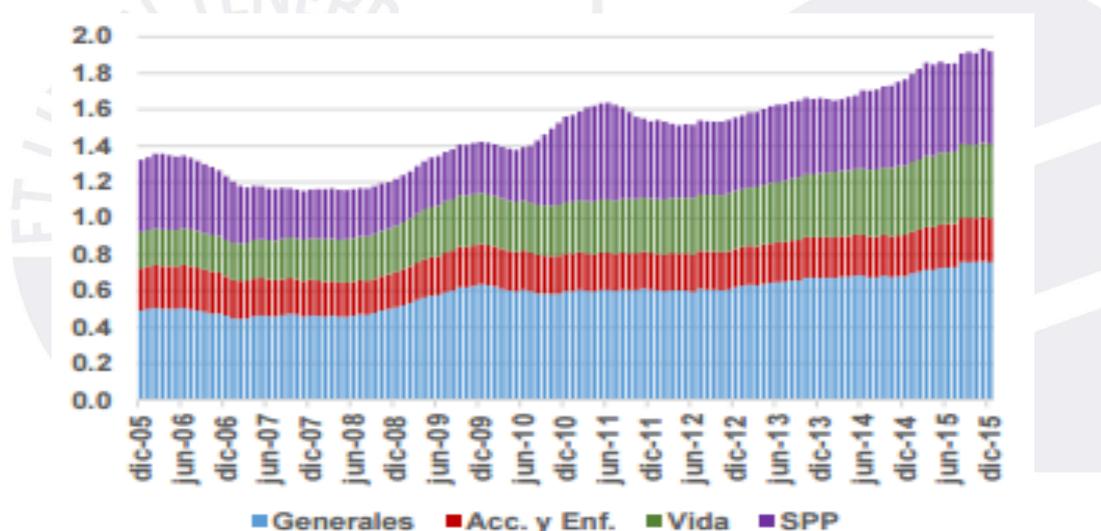
En el sector de seguros peruano a diciembre de 2015 (Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG], 2015) operaban 19 empresas, cinco de ellas dedicadas a ramos generales y de vida; seis, con enfoque en Ramos Generales; y ocho, exclusivamente, a ramos de vida; donde se hace notorio que en tres empresas los ramos de vida operan de manera independiente al resto de la compañía. En los últimos años el crecimiento de las primas tanto de los ramos generales como de vida ha tenido crecimientos sostenidos de aproximadamente un 15%; el ramo de seguros generales o de no vida es, en promedio, el 52% de las primas, mientras que el ramo de vida representa el 48% (ver Figura 5).



*Figura 5.* Evolución de primas por ramo en millones de soles. Tomado de “Boletín Estadístico Diciembre 2015,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015 c (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=28#>).

En el año 2015 la Superintendencia de Banca y Seguro y AFP (SBS) autorizó la organización de dos compañías más: COFACE, en ramos generales, y Aseguradora del Istmo, en ramos generales y de vida. Asimismo, se autorizó el inicio de operaciones de la empresa Crecer (seguros de vida), aunque todavía los indicadores de esta empresa no han sido reportados; mientras que el grupo financiero Diviso anunció la creación de una compañía de seguros que se denominará Trevia (APESEG, 2015).

También, en los últimos nueve años, se observa una tendencia al alza continua de la penetración de las primas sobre el PBI del Perú; este ratio, en el año 2015, al tercer trimestre, representa un importante 1.9% del PBI, indicador que representa una expansión muy significativa respecto a inicios de siglo, pero que se mantiene por debajo del promedio de países latinoamericanos como Brasil, Chile, Colombia y México (ver Figura 6).

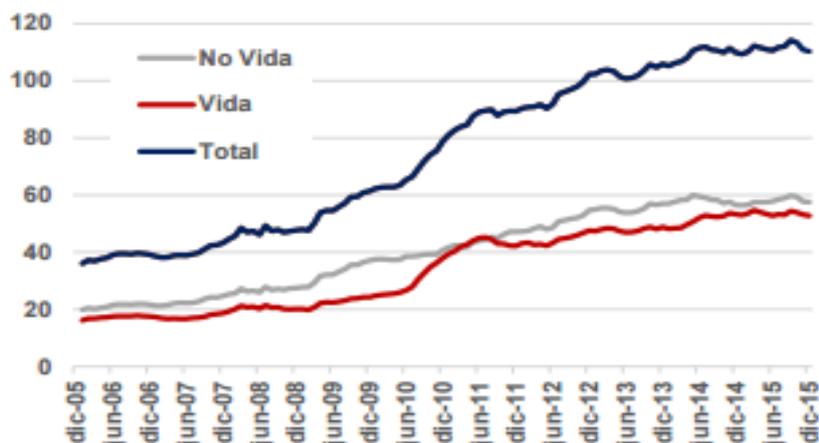


*Figura 6.* Prima de Seguros en % del PBI Perú.

Tomado de “Informe trimestral del sistema asegurador - Cuarto Trimestre 2015,” por Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG) 2015 ([http://www.apeseg.org.pe/estadisticas/2015/Resultados\\_Sistema\\_Asegurador\\_4T15.pdf](http://www.apeseg.org.pe/estadisticas/2015/Resultados_Sistema_Asegurador_4T15.pdf)).

En términos per cápita, la densidad (primas promedio por habitante) sigue en aumento pero con una velocidad moderada, este valor se ha incrementado lentamente, y ya ha superado los 110 USD (ver Figura 7). El mercado asegurador peruano, al cierre de 2015, presentó aún una concentración en dos empresas, toda vez que el 54.6% del total de primas es

producido por Rímac y Pacífico (vida y generales), lo que disminuyó ligeramente dicha participación respecto al 2014 que fue 55.1%, esto debido básicamente a la ganancia relativa de mercado que mostraron Mapfre Perú, Interseguro y La Positiva (Equilibrium, 2016).



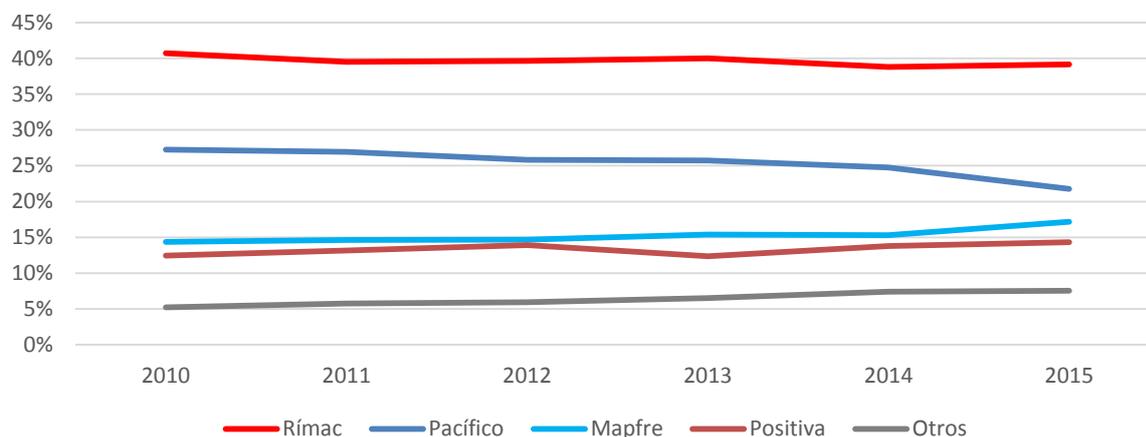
*Figura 7.* Densidad de primas promedio por habitante en dólares. Tomado de “Informe trimestral del sistema asegurador – Cuarto Trimestre 2015,” por Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG) 2015 ([http://www.apeseg.org.pe/estadisticas/2015/Resultados\\_Sistema\\_Asegurador\\_4T15.pdf](http://www.apeseg.org.pe/estadisticas/2015/Resultados_Sistema_Asegurador_4T15.pdf)).

La concentración del mercado de seguros en el Perú a noviembre de 2015 en el ramo de seguros generales o no vida, está dado en cuatro empresas: Rímac, Pacífico, Mapfre y La Positiva, las cuales representan en conjunto más del 90% en primas (ver Figura 8); para el mercado peruano se tiene una incidencia marcada en coberturas vehiculares, SOAT, incendios, terremotos y asistencia médica.

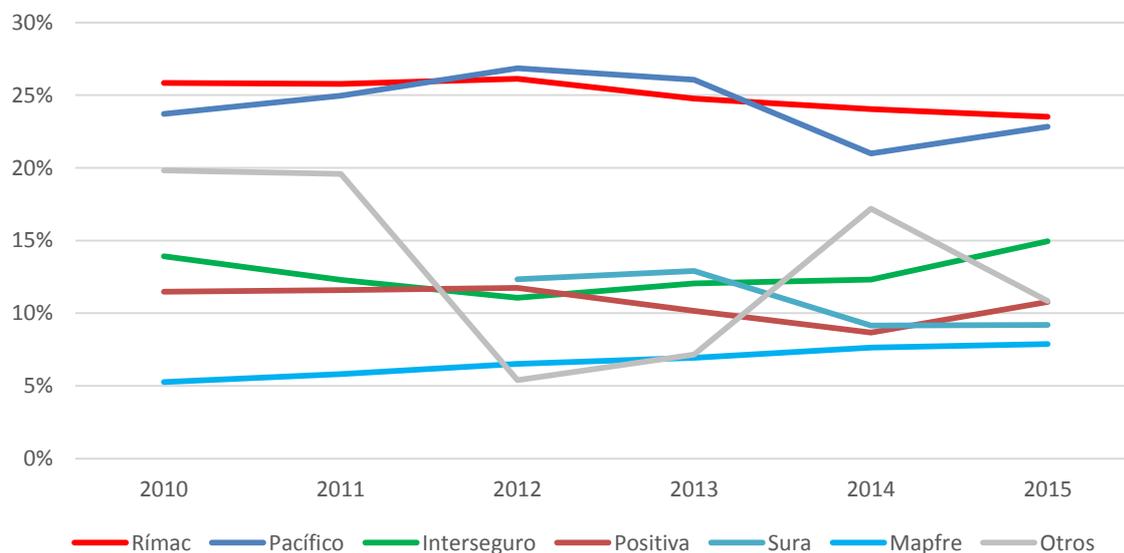
En el caso de los seguros de vida, la concentración se da en seis empresas, las cuales representan casi el 90% de primas. Como se observa en ambos ramos, existen pocos competidores, el 90% de las primas están concentradas entre cuatro y seis empresas, opuesto a lo que ocurre en países de la región (ver Figura 9).

En cuanto a los resultados del mercado asegurador, incluyendo los ramos de no vida y vida, entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015, el índice de siniestralidad directa (Siniestros de primas de seguros netas anualizados / Primas de seguros netas anualizadas)

aumentó de 42.6% a 43.4%; el índice de siniestralidad retenida (Siniestros retenidos anualizados / Primas retenidas anualizadas) disminuyó al pasar de 41.7% a 41.0%; y el índice de siniestralidad cedida (Siniestros cedidos anualizados / Primas cedidas anualizadas) aumentó de 45.9% a 50.8% (SBS, 2016) (ver Figura 10).



*Figura 8.* Evolución de participación de mercado de seguros no vida (%). Tomado de “Boletín Estadístico Noviembre 2015,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015 a. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=25#>).



*Figura 9.* Evolución de participación de mercado de seguros vida (%). Tomado de “Boletín Estadístico Noviembre 2015,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2015 a. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=25#>).

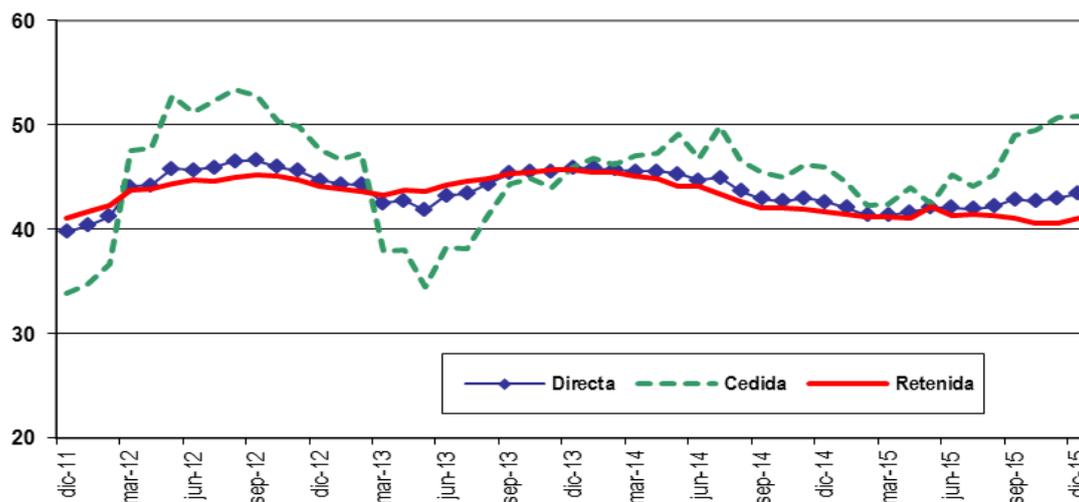


Figura 10. Evolución de índices de siniestralidad %.

Tomado de Evolución del Sistema de seguros al IV Trimestre de 2015 por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016b

([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#)).

A diciembre de 2015, el ROE fue de 18.3%, nivel similar al registrado en el mismo mes del año anterior. Por otra parte, el ROA pasó de 7.6% a 6.9% entre diciembre de 2014 y diciembre de 2015. Asimismo, el índice de manejo administrativo (Gastos anualizados / Primas retenidas anualizadas) pasó de 19.4% a 19.3% en el mismo periodo (SBS, 2016). El desempeño de estos a lo largo de cinco años se aprecia en la Figura 11.

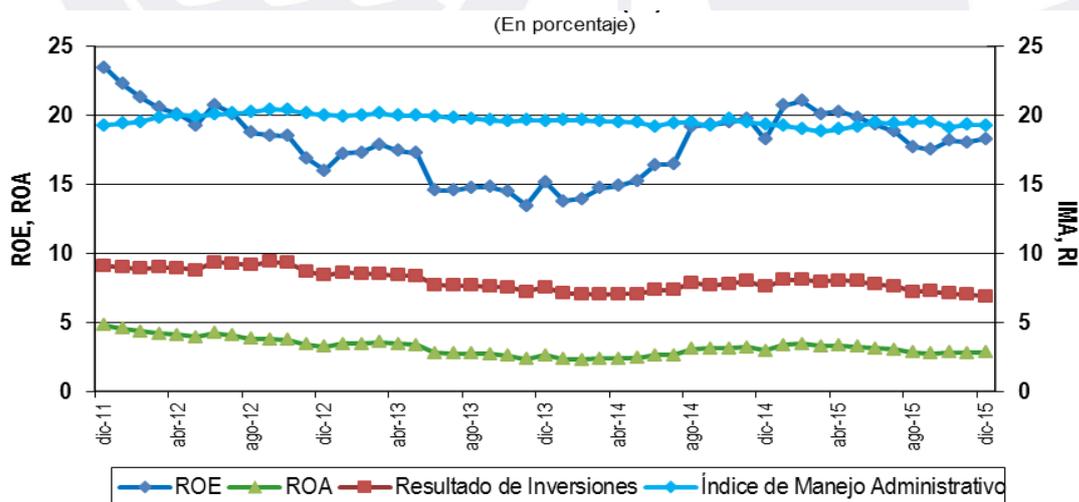


Figura 11. Evolución de índices de rentabilidad e IMA %.

Tomado de “Evolución del Sistema de seguros al IV Trimestre de 2015” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2016

([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#))

## 1.2 Conclusiones

En el entorno asegurador mundial existen dos escenarios económicos bien marcados, las economías avanzadas y las emergentes, el Perú se ubica dentro de los países emergentes; aquí se empiezan a evidenciar diferencias importantes en producción de primas, tasa de penetración sobre el PBI, gasto per cápita, concentración de mercado y rentabilidad, que deben ser interpretadas a detalle por el sector asegurador peruano para capitalizar oportunidades.

Los países que tienen mayor población presentan mayores volúmenes de primas vendidas como Brasil (45%) y México (14%), mientras que en Perú solo el 2%, en el contexto de países latinoamericanos que solo vende el 4% del volumen mundial de primas. Ello evidencia que el enfoque sobre el cual se debe trabajar está en los ratios de eficiencia, más que en el volumen de primas.

El gasto en seguros crece con mayor rapidez en los países cuyo PBI per cápita está entre los 5,000 USD a 35,000 USD, como es el caso peruano, pues tienden a recuperar posiciones en términos de compra de cobertura de seguro. Es importante también tener en cuenta que los referentes y benchmarks mundiales y regionales, sea como empresas individuales o como sectores, tienen rentabilidades mucho menores que el sector asegurador peruano, ello basado en el tamaño de sus operaciones y coberturas, lo que permite apreciar una relación inversa entre retorno de la inversión y crecimiento en producción de primas con respecto a la masificación del seguro.

El sector asegurador peruano tiene una baja penetración a pesar de que en los últimos años ha ido creciendo, como muestra el cierre en 2015 con 1.9% del PBI y el crecimiento de las primas de seguros en 15.7%; cabe resaltar que al expresar las primas en dólares, dicha expansión se modera hasta sólo 1.2%.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

La formulación de la visión del sector es la etapa más importante del plan estratégico porque implica un enfoque de largo plazo basado en una evaluación precisa de la situación actual y futura de la industria (D'Alessio, 2012). El sector de seguros tiene un futuro prometedor, afirmación que se basa en la combinación de los factores de crecimiento, inversión y baja penetración que tiene el sector a través de sus empresas durante los últimos años. Por ello, la visión propuesta se enfoca en lograr su crecimiento en primas, rentabilidad y llegar a contribuir significativamente al PBI del país y, por tanto, a su desarrollo como parte de responsabilidad social.

La misión, como afirmó D'Alessio (2012), es el impulsor del sector hacia la futura situación deseada, ya que describe cómo atenderá la industria a los mercados en los que actúa. En este sector se tiene que atender al mercado de Seguros Generales y al de Seguros de Vida. El principal objetivo es la protección de activos frente a eventos que involucren un riesgo y pérdida. Las empresas del sector deben ser responsables en el manejo de las inversiones de las primas, responder oportuna y eficientemente a los siniestros, al cumplir con los contratos del seguro en beneficio del asegurado; de la misma manera, las empresas de seguros de vida deben cuidar la economía de sus clientes y brindarles soluciones que protejan aquello que valoran; y la vez, como sector, el cumplimiento de objetivos.

Los valores norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de tomas de decisiones (D'Alessio, 2012). Aquellos relacionados con la industria, tienen que ver con la calidad de los productos ofrecidos, con el cumplimiento de los contratos y las normas legales, con el beneficio percibido por el consumidor, el cual debe ser igual o mayor al precio de la prima, relacionado con la atención y respeto brindados en los momentos de necesidad cruciales del asegurado.

El código de ética afirma los valores del sector, establece el consenso mínimo de lo ético y enfatiza los principios de la organización (D'Alessio, 2012); debe establecer las conductas deseadas y no deseadas del sector. Con ello, se crea una cultura sectorial sólida, que permita un desarrollo estratégico exitoso. Para el sector asegurador, este código de ética debe incluir elementos que normen la conducta entre sus integrantes, el actuar con transparencia en sus operaciones y el trato con sus consumidores, tener una sana competencia y respeto a las normas y leyes.

## **2.2 Visión**

Al 2021, el sector asegurador peruano será referente de la Alianza del Pacífico al tener una tasa de penetración de primas sobre su PBI de 2.5%, con altos indicadores en sostenibilidad económica - financiera, dando soporte al crecimiento de la clase media, generando bienestar y máximo valor para la sociedad, colaboradores y accionistas.

## **2.3 Misión**

El sector asegurador peruano integra a empresas aseguradoras instaladas en el país representadas por la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG). Estas empresas gestionan los riesgos de sus clientes dando soporte y fomentando una cultura de protección que minimiza el impacto económico ante desastres naturales y financieros, ofreciendo productos de calidad que se adecuan a las necesidades de la sociedad de manera eficiente y rentable.

## **2.4 Valores**

Las políticas estratégicas y los planes de acción que se tuviesen de acuerdo a la naturaleza del sector estarán fundamentados en los siguientes valores, los cuales, a su vez, son un común denominador en las principales empresas del sector:

- Honestidad.
- Transparencia.

- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Vocación de servicio.
- Excelencia profesional.
- Integridad.
- Trabajo en equipo.

## 2.5 Código de Ética

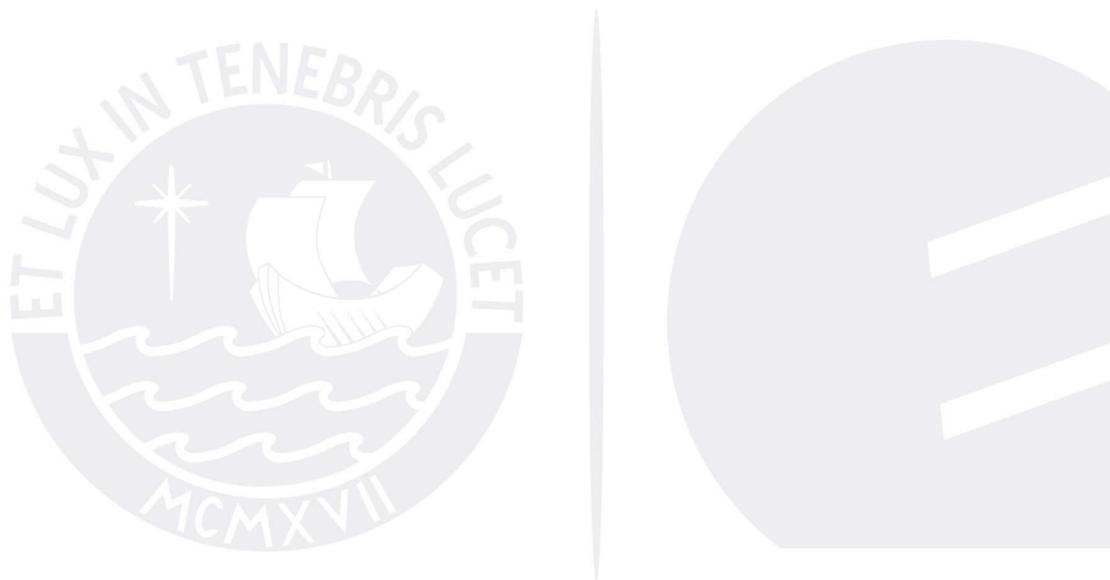
Los lineamientos éticos para el sector deben cumplir con lo siguiente:

- Promover la diversidad, igualdad de oportunidades y respeto.
- Fomentar el respeto a los derechos del colaborador y consumidor.
- Fomentar la seguridad y salud.
- Protección de información de los clientes y empresas.
- Transparencia en las acciones e integridad en el mercado.
- Protección del medio ambiente y responsabilidad social.
- Cumplir con leyes y regulaciones.

## 2.6 Conclusiones

Al considerar el crecimiento del sector en los últimos años, las inversiones y la poca penetración que tiene aún el sector en relación a los países de la región, especialmente con los de la Alianza del Pacífico, se propone una visión para el año 2021, la cual busca, como sector, el ser reconocida como uno de los referentes de la Alianza del Pacífico por su mayor crecimiento de la tasa de penetración de las primas por PBI, a nivel nacional, para convertirse en uno de los sectores más importantes que contribuyan al crecimiento económico y bienestar de la sociedad.

Para lograr la visión se cuenta con la razón de ser de la industria, que es la misión, la cual consiste en gestionar riesgos de sus clientes, ofrecer productos de calidad en función a sus necesidades, utilizar múltiples canales de acceso con excelencia y rapidez de respuesta. Los valores y códigos de ética harán posible tender los caminos desde el presente, o situación actual, hacia el futuro, o situación deseada, al contar con productos innovadores y accesibles.



### Capítulo III: Evaluación Externa

En este capítulo se desarrolló a detalle el análisis según el modelo tridimensional de las naciones, el análisis competitivo del país, el análisis del entorno PESTE (político, económico, social, tecnológico y ecológico), y el análisis de la organización y sus competidores así como sus referentes. De esta manera, se determinó la influencia del entorno en el sector, así cómo esta repercutiría en su desempeño en función a las oportunidades que podrían beneficiarlo y las amenazas que deben evitarse, analizando cómo el sector está actuando sobre estos factores (D'Alessio, 2012).

#### 3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según Hartmann (1957), las relaciones internacionales contemplan las interacciones entre países que incluyen movimiento de personas, bienes y servicios, tecnología y conocimientos, información e ideas a través de sus fronteras. El objetivo de analizar estas interacciones mediante el modelo de Frederick Hartmann es conocer la influencia del entorno internacional y la posición que tiene el país frente a ello, al evaluar tres dimensiones: (a) intereses nacionales, (b) factores del potencial nacional, y (c) principios cardinales.

Para el desarrollo del presente plan estratégico, se debe tener en cuenta que el análisis de la relación de los países, a través de la aplicación de la teoría tridimensional, no es para realizar un plan estratégico del país; por el contrario, es para que permita evaluar la influencia de estas interacciones nacionales en el sector del cual se está desarrollando el plan estratégico. La intención es encontrar las oportunidades y amenazas que este análisis ofrezca al sector, en este caso, Seguros en el Perú. Es necesario tener presente que el sector asegurador basa su crecimiento o decremento en el desempeño económico de los países donde opera, existiendo una marcada correlación con la economía y políticas nacionales.

Un gran eje que soporta las dimensiones del modelo son la visión, misión y objetivos que la nación plantea, información muy relevante que se aprecia en el Plan Estratégico de

Desarrollo Nacional Perú hacia el 2021 (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011), en el cual se declara la visión, situación futura deseada, del Perú para el año 2021:

Somos una sociedad democrática en la que prevalece el Estado de derecho y en la que todos los habitantes tienen una alta calidad de vida e iguales oportunidades para desarrollar su máximo potencial como seres humanos. Tenemos un estado moderno, descentralizado, eficiente, transparente, participativo y ético al servicio de la ciudadanía. Nuestra economía es dinámica, diversificada, de alto nivel tecnológico y equilibrada regionalmente, con pleno empleo y alta productividad del trabajo. El país favorece la inversión privada y la innovación, e invierte en educación y tecnología para aprovechar competitivamente las oportunidades de la economía mundial. La pobreza y la pobreza extrema han sido erradicadas, existen mecanismos redistributivos para propiciar la equidad social, y los recursos naturales se aprovechan en forma sostenible, manteniendo una buena calidad ambiental (p. 10).

### **3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)**

Desde la visión que se plantea para el Perú hacia el año 2021, se desarrollan para mejor entendimiento, elaboración y medición, seis ejes estratégicos que además evidencian la correspondencia de alguno de ellos con las políticas del acuerdo nacional Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021 (2011). Estos ejes estratégicos y sus políticas engloban los intereses que el Perú busca conseguir (ver Tabla 1). Para una comprensión mayor de la forma en que estos intereses nacionales están articulados, es necesario conocer los objetivos de manera tangible (ver Tabla 2). Estos se medirán en base a seis indicadores líderes para hacer seguimiento y monitoreo al cumplimiento de los objetivos nacionales estratégicos Plan Bicentenario El Perú hacia el 2021 (2011). Países como EE.UU., China y Canadá basan su vital influencia en los flujos económicos que se generan a través de la interacción con el Perú,

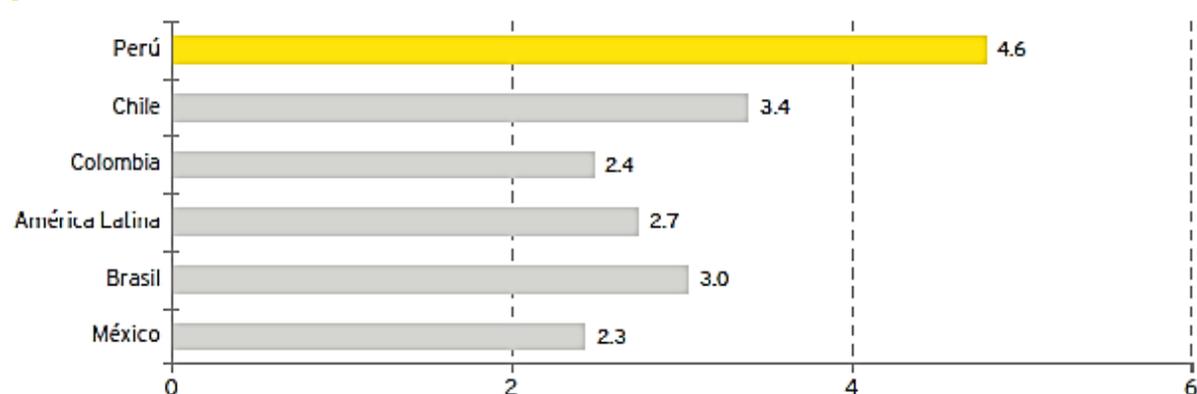
por el crecimiento de la economía, exportaciones, importaciones e inversiones, todo en el marco de los tratados de libre comercio establecidos, estos países tienen una apreciable contribución en la inversión y desarrollo del sector minero, el cual representa más del 50% de las exportaciones totales; de igual manera, conjuntamente con los países miembros de la Alianza del Pacífico y la Unión Europea, colaboran e influyen en el incremento de la productividad, lo que hace del Perú más competitivo. La participación de la inversión extranjera en el Perú es mayor que el promedio de la región, y se evidencia la alta influencia de otros países en la economía nacional (ver Figura 12).

Tabla 1

*Ejes Estratégicos del Perú*

Ejes Estratégicos	
Democracia y Estado de derecho	Eje 1: Derechos humanos e inclusión social
Equidad y justicia social	Eje 2: Oportunidades y acceso a los servicios
Estado eficiente, transparente y descentralizado	Eje 3: Estado y gobernabilidad
Competitividad del país	Eje 4: Economía diversificada, competitividad y empleo
Enfoque territorial y desarrollo sostenible	Eje 5: Desarrollo territorial e infraestructura productiva
	Eje 6: Ambiente, diversidad biológica y gestión de riesgo de desastres.

Nota. Tomado de *El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional "Perú hacia el 2021"* por CEPLAN, 2015.



*Figura 12.* Inversión extranjera directa en América Latina en % del PBI 2013. Tomado de *Guía de Negocios e Inversión en el Perú, 2015-2016*, por Ernst and Young (E&Y), 2015.

Tabla 2.

*Objetivos Nacionales e Indicadores del Perú*

Eje	Objetivo nacional estratégico	Indicador líder	Fuente	Línea de base (2014)	Meta 2016	Meta 2021
1	Ejercicio efectivo de los derechos humanos y dignidad de las personas, con inclusión social de la población más pobre y vulnerable	Índice de Desarrollo Humano (DH)	PNUD	0.74 (2013)	0.74	0.76
2	Garantizar el acceso a servicios de calidad que permitan el desarrollo pleno de las capacidades y derechos de la población, en condiciones equitativas y sostenibles	Índice de Pobreza Multidimensional	PNUD	0.04 (2012)	0.04	0.02
3	Desarrollar y consolidar a gobernabilidad democrática y una fuerte institucionalidad pública (*)	Índice de Efectividad Gubernamental	WGI - Banco Mundial	2.73	2.90	3.03
4	Desarrollar una economía diversificada y sofisticada con crecimiento sostenible en una estructura descentralizada generadora de empleo digno	PBI per cápita (paridad de poder de compra, dólares constantes de 2005)	Banco Mundial, MEF, CEPLAN	9,875	10,412	12,852
5	Territorio cohesionado y organizado en ciudades sostenibles con provisión asegurada de infraestructura de calidad	Porcentaje de la participación del valor agregado bruto departamental (exceptuando Lima) sobre el valor agregado total.	INEI	50.84	50.71	51.30
6	Aprovechamiento eficiente, responsable y sostenible de la diversidad biológica, asegurando una calidad ambiental adecuada para la vida saludable de las personas y el desarrollo sostenible del país	EPI (siglas en inglés de Environmental Performance Index)	Universidad de Yale	45.05 (2012)	46.37	49.06

*Nota.* Tomado de *El Plan Estratégico de Desarrollo Nacional "Perú hacia el 2021"* por CEPLAN, 2015. (\*) El indicador tiene un rango de valores entre -2.5 a 2.5. Este ha sido reescalado a un intervalo entre 0 y 5: el menor valor implica peor desempeño en dicho indicador, mientras que 5 se refiere al mejor desempeño.

Otros países considerados en la Matriz MIN, que también influyen directamente en función a la balanza comercial y son de vital importancia son China, EE.UU., Suiza, Canadá, Brasil y México, siendo estos los mayores socios para exportaciones e importaciones como se puede ver en la Tabla 3 y Tabla 4.

La relación con los países colindantes o de América Latina como la Alianza del Pacífico, CAN, MERCOSUR, UNASUR contribuye comercialmente mejorando la competitividad y poder de negociación en ciertos aspectos, puesto que en conjunto pueden obtenerse mayores ventajas comparativas, e intrínsecamente, al estar relacionados, buscando

beneficios comunes, mejoran las relaciones bilaterales, incluso se hace más llevaderos hasta los conflictos territoriales. Según el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, las relaciones que el Estado Peruano establece con los países de América del Norte también están orientadas a combatir la corrupción y el narcotráfico, en el contexto de compartir con estos países una base de principios y valores comunes, como son la protección y defensa de la democracia, los derechos humanos y la institucionalización del libre comercio (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2015).

Tabla 3.

*Exportaciones Anuales Acumuladas a Noviembre 2015*

País Destino	Total (Valor FOB en miles de dólares)	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada %
China	7'332,901	27	27
Estados Unidos	4'965,252	18	45
Suiza	2'694,471	10	55
Canada	2'305,901	8	64
Japón	1'118,559	4	68
España	1'089,019	4	72
Corea del Sur	1'077,711	4	76
Brasil	1'071,802	4	80
Chile	1'069,123	4	84
Alemania	910,353	3	87
Otros	3'523,035	13	100
	27'158,127	100	

*Nota.* Tomado de *Informe anual de exportaciones e importaciones Perú 2015* por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2015 ([http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/Bol2015.htm](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2015.htm)).

Todos estos intereses nacionales influyen de manera directa en el sector de seguros en el Perú; y en la matriz MIN se valora la interacción de estos intereses con otros países y se observa cómo éstos pueden influenciar al sector de seguros en el Perú. Se debe tener en cuenta que los sectores de seguros por países no están en disputa directa, por ello es que no se considera relevante el nivel de supervivencia en la matriz MIN para el desarrollo del presente plan estratégico, puesto que, al aplicar dicho análisis al sector, estos son juegos de suma no cero, y, por el contrario, benefician al país y sus sectores; por ejemplo, la Alianza del Pacífico ha tomado la determinación de contratar un seguro conjunto para gestionar el riesgo de desastres naturales. La oportunidad de hacer ello como alianza radica en tener una mejor y

más económica prima-tarifa que beneficie a los países miembros; por ello, y aplicado al sector de seguros, es que se considera Vital en el punto seis de la matriz MIN (ver Tabla 5), tan similar como se considera a Brasil por compartir gran parte de la biodiversidad amazónica e influenciar con sus medidas ambientalistas.

Tabla 4.

*Importaciones Anuales Acumuladas a Noviembre 2015*

País Origen	Total (Valor FOB en miles de dólares)	Frecuencia %	Frecuencia Acumulada %
China	7'574,615	23	23
Estados Unidos	6'713,876	20	43
Suiza	1'657,160	5	48
Canadá	1'539,937	5	53
Japón	1'127,759	3	56
España	1'158,403	3	60
Corea del Sur	1'070,757	3	63
Brasil	979,097	3	66
Chile	922,228	3	69
Alemania	887,586	3	71
Otros	9'481,731	29	100
	33'113,149	100%	

*Nota.* Tomado de *Informe anual de exportaciones e importaciones Perú 2015* por Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2015 ([http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/Bol2015.htm](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2015.htm)).

Tabla 5.

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN) del Perú*

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Defensa nacional	AP* EEUU*			
Lucha contra el terrorismo	Venezuela**			
Lucha contra el narcotráfico	Venezuela**			
Autosuficiencia energética	AP**			
Seguros		*AP		

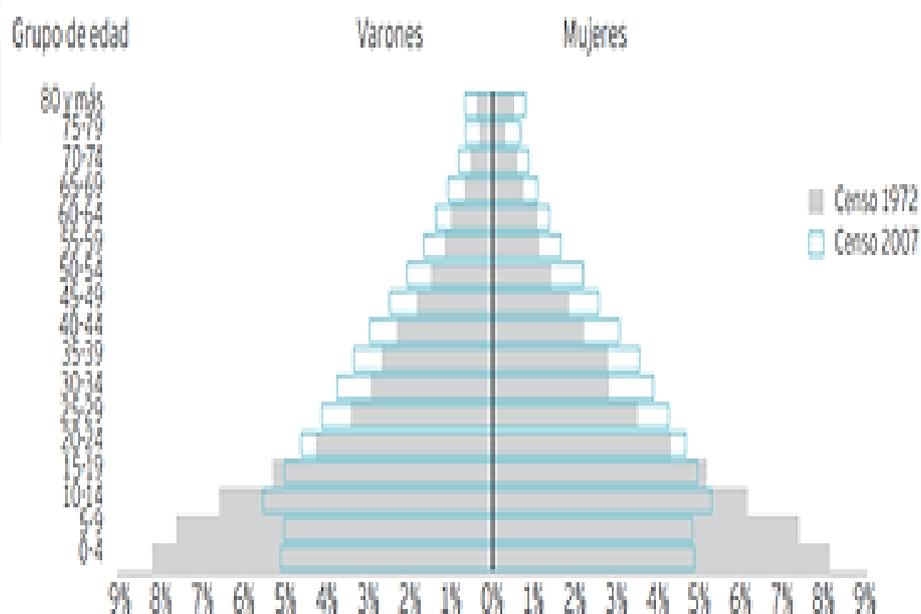
*Nota.* \*\* refiere interés opuestos, \* refiere intereses comunes, AP refiere a siglas de Alianza del Pacífico conformada por Chile, Colombia, México y Perú.

**3.1.2. Potencial nacional**

Para que una nación logre alcanzar sus intereses nacionales debe identificar el potencial que tiene, analizando qué fortalezas y debilidades influenciarán en el desarrollo del país, Hartmann (1957) listó siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico,

(d) tecnológico y científico, (e) histórico, psicológico y sociológico, (f) organizacional y administrativo, y (g) miliar.

**Demográfico.** Según datos oficiales que registró el Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2007) del Censo Nacional del año 2007 (ver Figura 13), la población peruana fue de 28'220,764 habitantes, con una densidad poblacional de 21 habitantes por kilómetro cuadrado y una tasa de crecimiento promedio anual de 1.8% para la Selva y Costa y 0.9% para la sierra. Se evidencia la oportunidad de aprovechar el bono demográfico, aprovechando la capacidad de su población de producir y consumir, ya que el 65% de la población tiene una edad entre 15 y 64 años y su población económicamente activa hacia el año 2012 es de 72.8%. Según la Guía de negocios e Inversión en el Perú 2015-2016 este alto porcentaje de fuerza laboral extenderá su periodo de máximo registro hasta por tres décadas y media más favoreciendo una mayor producción, consumo, ahorro e inversión, y ello aportará en oportunidades de crecimiento del sector asegurador por la ejecución de inversiones públicas y privadas que cubrirán la demanda de este periodo (Ernst & Young, 2015).



*Figura 13.* Pirámide de la población censada (1972 y 2007). Tomado de “Informe Censal 2007 del Perú,” por Instituto de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Con respecto a la transformación de la estructura social en el Perú, la distribución por estratos referente a la población en zona urbana que significa un 77% ha tenido un importante cambio comparándolo con el año 2000, disminuyó los niveles de pobreza y se generó una clase media con mayor predominio (ver Figura 14); ello colabora potencialmente con el crecimiento del sector asegurador, pues existe mayor poder adquisitivo en la población.

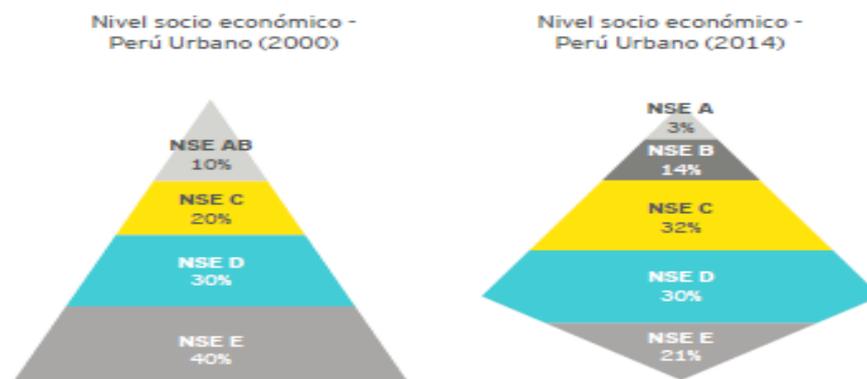


Figura 14. Transformación de la estructura social en el Perú. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú, 2015-2016,” por Ernst & Young [E&Y], 2015.

**Geográfico.** Los diferentes pisos climáticos que ofrece la geografía peruana, desde zonas costeras, marítimas, andinas y amazónicas, ofrecen una amplia diversidad y oportunidad en favor del desarrollo e inversiones, además de la diversidad de recursos que pueden ser aprovechados (ver Tabla 6). El Perú ocupa el puesto 19 en el mundo con respecto a extensión, cuenta con 1’285,215 km<sup>2</sup>, donde la región natural de la selva tiene el 60.3% (INEI, 2015).

Tabla 6.

*Superficie del Territorio Nacional*

Región natural	Superficie Km <sup>2</sup>	Superficie %
Costa	150,872.82	12
Sierra	358,988.94	28
Selva	775,353.84	60
	1,285,215.60	100%

Nota. Tomado de “Estado de la Población Peruana 2015,” por el Instituto de Estadística e Informática [INEI], 2015.

Otro factor importante a considerar es la ubicación geoestratégica del Perú en América del Sur, al estar al centro de cara al pacífico, posee potencial si es que mejora en infraestructura el *hub* de la región en comunicaciones y transporte, lo que haría posible comunicarse con mayor facilidad con toda la cuenca del Océano Pacífico, y si logran concertar ideas con Brasil podrían ambos convertirse en países bioceánicos a través de carreteras o el río Amazonas.

El territorio peruano cuenta con 128 millones de hectáreas, de las cuales ocho millones de hectáreas son potenciales para cultivo agrícola, 18 millones tiene potencial para pastos, 49 millones tiene potencial para actividades forestales sostenibles y 54 millones son tierras protegidas; asimismo, el mar peruano tiene una gran riqueza ictiológica, y el Perú es considerado uno de los primeros países pesqueros del mundo (ProInversión, 2015).

**Económico.** El crecimiento del Perú ha tenido altibajos (ver Figura 15), pero ha sido siempre positivo sostenidamente durante los últimos 10 años. Bajo esta premisa, y conociendo la correlación existente en los seguros y el PBI del país en cuestión, se aprecia un gran potencial de aprovechamiento del sector asegurador.

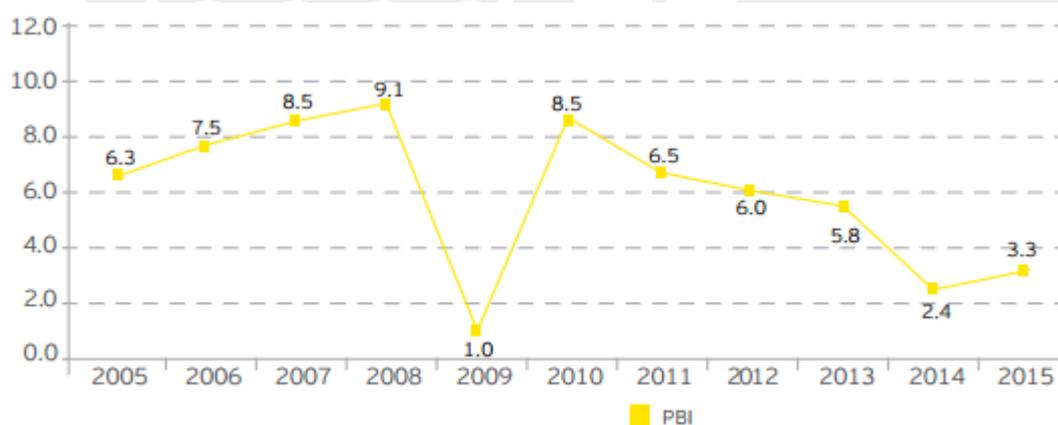


Figura 15. Tasa de crecimiento del Perú – evolución últimos 10 años. Tomado de “Guía de negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por Ernest & Young [E&Y], 2016.

El Perú es un país que gira entorno a la minería, tal como se observa en el nivel de exportaciones, que es más del 50% del total. Ello beneficia al sector seguros, puesto que para

desarrollar infraestructura y servicios, se necesitan mayores coberturas. Por el buen desempeño sostenido de la economía, es que el Perú tiene uno de los indicadores riesgo país más bajo de la región, 200 puntos básicos en diciembre 2015, lo que lo posiciona como el segundo más bajo de Latinoamérica; representando menos de la mitad del promedio regional (ver Figura 16).

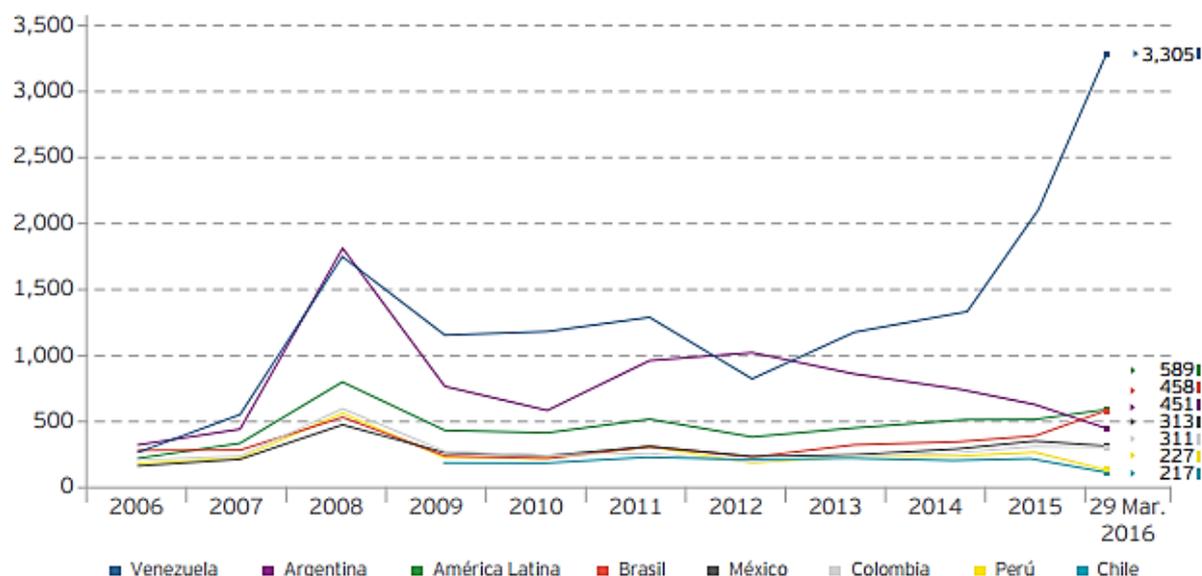


Figura 16. Indicador de riesgo país en puntos básicos 2016.

Tomado de la “Guía de negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por Ernst & Young [E&Y], 2016.

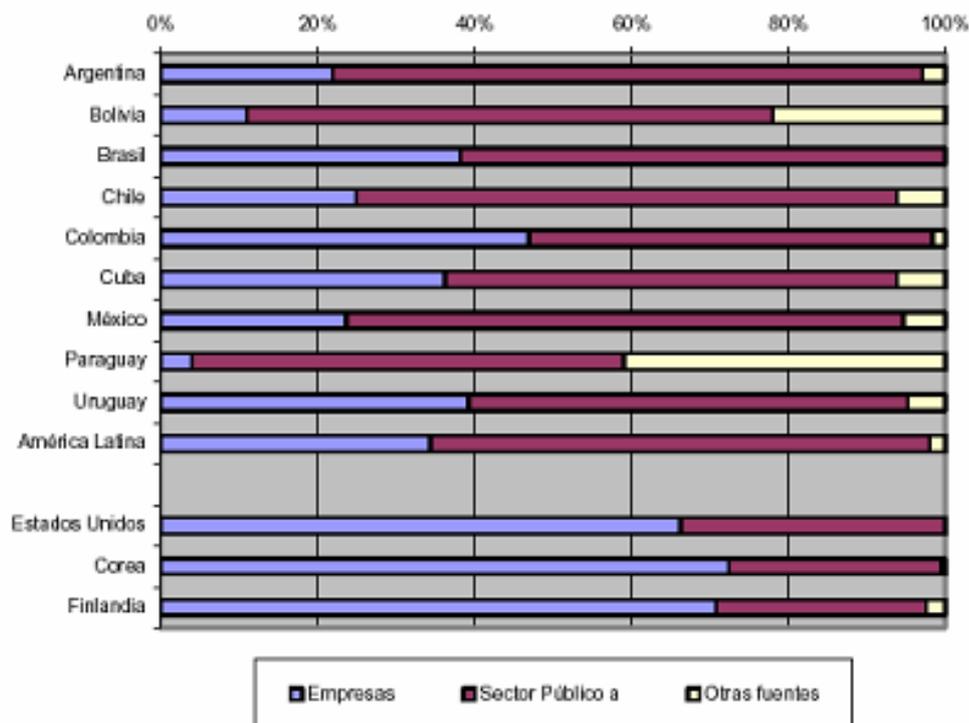
Al tener el Perú apertura y economía abierta al mundo, en los últimos años se han negociado acuerdos de libre comercio con grandes y medianos mercados. Al año 2015, más del 90% de las exportaciones peruanas están refrendadas por Tratados de Libre Comercio (TLC), estos constituyen un valioso instrumento para captar la inversión extranjera, hacer a las empresas partícipes de la mejora de la productividad y transferencia tecnológica por tener mejores precios en bienes de capital importados. El Perú es miembro activo del Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC), junto con otras 20 economías, y también es miembro de ALADI y estado asociado del MERCOSUR; está pronto a entrar en vigencia las normativas y soporte de la Alianza del Pacífico. En la Figura 17 se muestran los acuerdos de libre comercio que se tienen vigentes al 2015, así como los potenciales acuerdos.



Figura 17. Estado de acuerdos comerciales 2015.

Tomado de la “Guía de negocios e Inversión en el Perú 2016/2017,” por Ernst & Young [E&Y], 2016.

**Tecnológico y científico.** Es positiva la presencia de tratados de libre comercio con otros países avanzados, que permiten importar tecnología, puesto que el nivel de investigación y desarrollo en el Perú es deficiente; EE.UU., Japón y Corea del Sur invierten cerca del 3% de su PBI y la Unión Europea cerca de 2% mientras que en Latinoamérica apenas es 0.5% del PBI. En países desarrollados las empresas invierten entre 200 y 700 dólares americanos por habitante, en tanto en Latinoamérica los máximos en inversión en tecnología son Argentina, Brasil y Chile, con 50 dólares por persona en promedio, en tanto México gasta 33 dólares. Esta es una oportunidad que debe explotarse, pues favorecerá todos los sectores inmersos en el quehacer industrial (CEPAL, 2015). En la Figura 18 se observa la distribución del gasto en I+D que se ejecuta en América Latina, donde no se tienen datos concretos de Perú, lo que evidencia la falta de interés y políticas al respecto.



*Figura 18.* Composición del gasto en I y D por fuente de financiamiento. Tomado de “América Latina y Caribe rezagada en Investigación y Desarrollo 2014,” por Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] 2014.

**Histórico, psicológico y sociológico.** En el Perú existe diversidad étnica, cultural y lingüística, eso da soporte a tener mayores oportunidades de desarrollo en cada región del país. La población peruana es mayoritariamente mestiza, y la tercera parte indígena; el 40% de esta última corresponde a las comunidades quechua y aimara; en el Amazonas existen 40 pueblos nativos, y además, en todo el territorio, coexisten comunidades asiáticas y negras (SERVINDI, 2005). Esta multiculturalidad es una fortaleza, puesto que mediante ella, los pueblos tienen capacidad de adaptación a los distintos ecosistemas, pero a la vez es una debilidad el no entenderlas o gobernarlas adecuadamente, lo que da origen a conflictos sociales. Muchas veces estos obedecen a relaciones asimétricas que se establecen entre las distintas comunidades (SERVINDI, 2005).

**Organizacional y administrativo.** El país es una república constitucional de representación democrática con un sistema multipartidario, existe un congreso unicameral de 130 miembros, las propuestas de ley pueden ser presentadas tanto por el poder ejecutivo

como por el legislativo, estas se convierten en ley una vez que son aprobadas por el Congreso y promulgadas por el Presidente de la República (Ernst & Young, 2015). Uno de los principales catalizadores del crecimiento del sector asegurador son estas leyes que desde el gobierno y bajo la misma visión favorezcan una cultura de manejo de riesgos en el país, en función a que se consolide el sector otorgando mayores beneficios a la población. El organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, es la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Administradora de Fondos de Pensiones) (ver Figura 19). Otro factor importante para el sector asegurador es el soporte del poder judicial y el combatir de manera asertiva la informalidad.

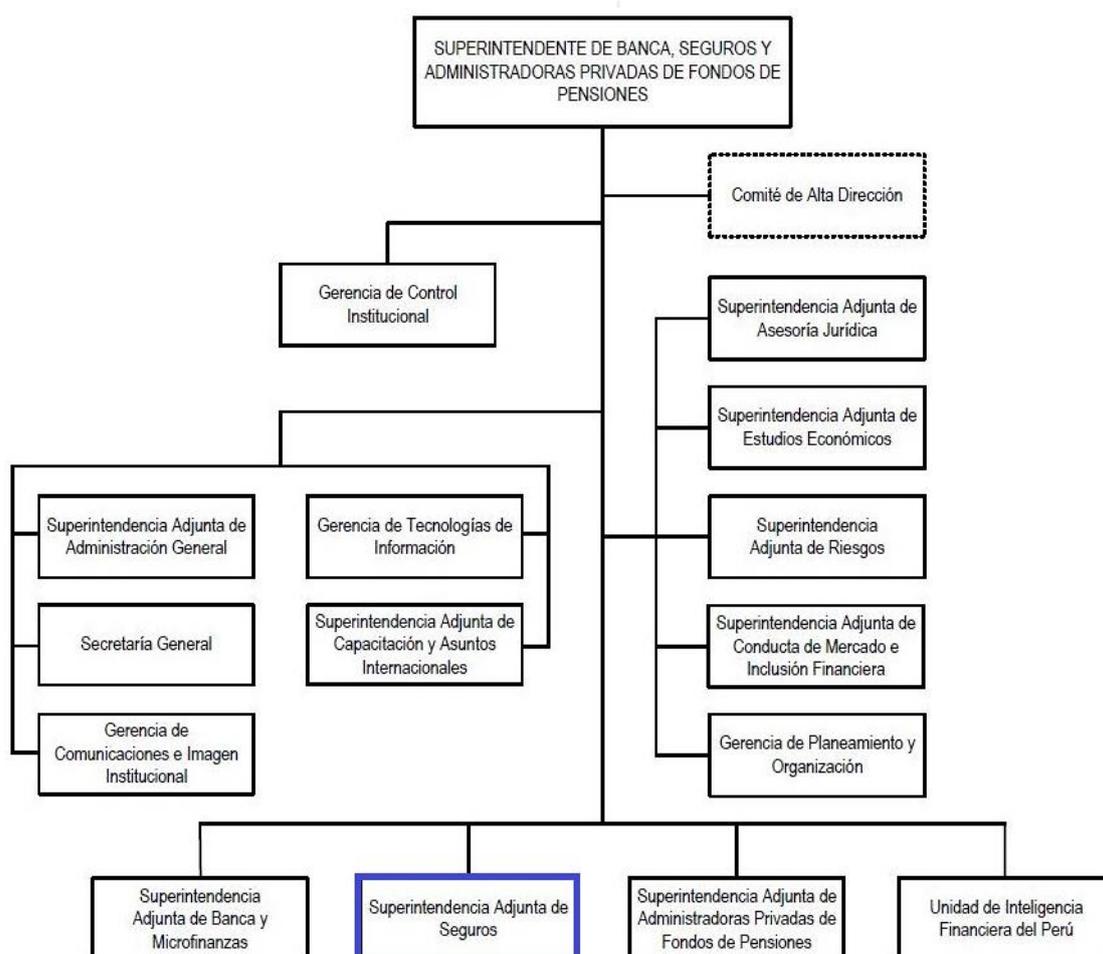


Figura 19. Estructura Orgánica Básica – Primer y segundo nivel organizacional. Tomado de “Organigrama,” por SBS y AFPs, 2016 (<http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/organigrama/44/c-44>).

**Militar.** De acuerdo al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), se muestra diferentes categorías de orden y seguridad, las cuales están siendo consideradas para el Perú, como lo es el orden interno que se refiere a aquella situación de equilibrio y orden en todos los campos de la vida nacional, político, económico y social que garantizan el funcionamiento y la estabilidad del estado, teniendo como responsables a la Policía Nacional de Perú (excepcionalmente las Fuerzas Armadas - Estado de Emergencia). Los rezagos del terrorismo todavía están impactando en las zonas de emergencia, donde se van tomando medidas; sin embargo, siguen permaneciendo por ausencia de organismos del Estado y por tratarse de territorios agrestes y alejados como es el caso del VRAE y el Valle del Huallaga.

El nivel de la capacidad operativa de las Fuerzas Armadas no es el óptimo, básicamente por la obsolescencia de los equipos, la falta de programas de renovación y los bajos niveles de alistamiento. Cabe destacar, sin embargo, que hay avances como la ejecución del Núcleo Básico de Defensa, lo que mejora los niveles de control y vigilancia de los espacios aéreo, marítimo y terrestre (CEPLAN, 2011).

### **3.1.3. Principios cardinales**

Los principios cardinales son cuatro: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos D'Alessio (2012).

**Influencia de terceras partes.** Se identifica al Estado como un ente altamente influyente, supervisor y regulador, mediante la Superintendencia de Banca, Seguros (SBS); esta presencia es positiva para proteger y darle bienestar al asegurado, pero debe regularse de tal forma que no dificulte el crecimiento del sector. Otro sector influyente son las empresas del propio sistema financiero, como bancos, cajas, financieras, etc., pues en su mayoría las empresas del sector asegurador son subsidiarias de conglomerados financieros que sirven

intereses probablemente diferentes que impidan el desarrollo del sector lo que genera conflicto, además, podrían aprovecharse sinergias, más aún si son vinculadas.

***Lazos pasados y presentes.*** Mediante acuerdo multilateral en la Alianza del Pacífico se buscan minimizar las primas por desastres naturales al buscar un seguro para todos los países miembros de la Alianza negociado como un bloque, que, de hecho, es más atractivo a empresas aseguradoras globales.

***Contra balance de intereses.*** Puede ser afectado como sector por los competidores y sustitutos, en niveles socioeconómicos muy altos, pueden manejar el riesgo a pérdidas con sus ahorros, y en sectores pobres, simplemente usarán mecanismos de protección como la no exposición al riesgo, por ejemplo, los créditos formales prácticamente no existen. De igual forma el estado, manteniendo fondos de contingencia cubre riesgos ante desastres naturales y otros gubernamentales.

***Conservación de los enemigos.*** Como sector no presenta enemigos internacionales, básicamente porque el Perú tiene una política de apertura a la inversión, lo que incrementa de esta manera la competitividad entre las empresas que lo conforman, las cuales se van incrementando en los últimos años.

#### **3.1.4. Influencia del análisis en el sector**

Luego de analizar la teoría tridimensional de las relaciones internacionales, se puede identificar que el impacto interno y externo se daría de forma positiva para el sector asegurador peruano; debido a que el Perú, al tener fuertes intereses nacionales ligados al bienestar, salud y búsqueda de controlar la vulnerabilidad ante desastres, sumado a condiciones que favorecen el crecimiento del sector asegurador, como son las políticas económicas y fiscales, así como el crecimiento de la clase media tanto en Lima como en provincias, tendrá un gran impulso en soportar el crecimiento del sector asegurador, puesto

que todavía hay nichos de mercado insatisfechos o poblaciones no conectadas por no llegar a ofrecerles el producto adecuado, claro está, tiene que pasar por un proceso de diseño del producto adecuado y posteriormente llegar al consumidor potencial.

### **3.2. Análisis Competitivo del Perú**

A continuación se analizó las cuatro fortalezas del poder nacional que pueden crear ventajas para competir: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas; y (d) sectores relacionados y de apoyo (Porter, 1990).

#### **3.2.1. Condiciones de los factores**

Los factores condicionantes del Perú según D'Alessio (2012) son: (a) asimétricamente ubicado en el globo terrestre, (b) territorio geográficamente adverso, (c) costa propicia para el desarrollo portuario, (d) gran riqueza natural no explotada y (e) relativo poco interés de los países desarrollados. Un factor importante para el crecimiento del sector asegurador es la diversidad de recursos naturales, desde minerales y gas hasta bosques y recursos marinos que tiene el Perú, en base al desarrollo y producción de su industria y su aprovechamiento eficiente que aún no se encuentra explotada; es decir, que existe una brecha productiva por aprovechar y para el sector asegurador significaría más industrias y empresas con activos para asegurar.

El tener un territorio geográficamente adverso aumenta los costos de transporte, de desarrollar nuevos centros de atención y de capacitación de los aseguradores. Otro factor es la vulnerabilidad a riesgos catastróficos por ubicarse el Perú en el Cinturón de fuego del Pacífico, según el Instituto Geofísico del Perú (2015), la ocurrencia de terremotos es frecuente y de gran magnitud en América del Sur, estos tienen su origen en la interacción de las placas tectónicas que están en continuo movimiento, lo que requiere la necesidad de la población e instituciones de asegurar sus bienes e inversiones.

El Perú actualmente, al igual que la mayoría de las naciones, presenta, como dijo D'Alessio (2012), un entorno actual que se caracteriza por presentar un entorno competitivo en el cuál se desarrollarán las organizaciones en los próximos años. Algunas de las características del entorno actual son: (a) globalización de los mercados, (b) economías de libre mercados, (c) desaparición de las barreras y del proteccionismo de los Gobiernos, (d) privatización de las empresas, (e) más mercados menos gobiernos (f) gobiernos protegen al consumidor (g) libre y leal competencia, (h) las fuerzas del mercado regulan la demanda e (i) alta competitividad.

Si bien es cierto que el Perú tiene la mayoría de estas características no puede competir en todo su potencial porque, en contraparte, se evidencian falencias en pilares como Desarrollo de Instituciones, Innovación e Infraestructura, esta última ofrece una oportunidad para el sector asegurador, puesto que al existir un déficit en el Perú, es necesario ejecutar proyectos y tomar capitales por ello, lo que hará que el sector seguro actúe directamente en el desarrollo del mismo y aseguramiento de sus activos (AFIN Proyectos de inversión en cartera sólo cubrirían el 41% de brecha de infraestructura, 2015).

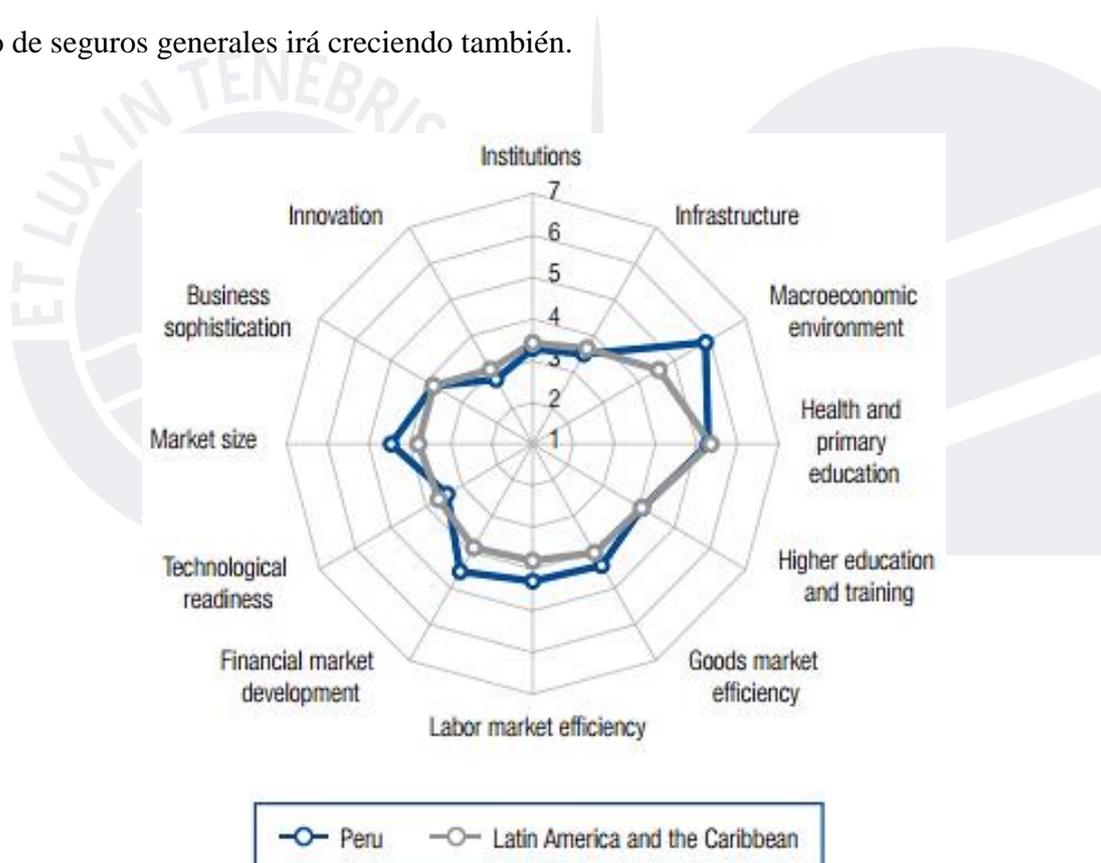
Según Asociación para el fomento de la infraestructura nacional (2015) en el Plan Nacional de Infraestructura para el periodo 2016-2025 se han detectado proyectos de inversión en fuentes oficiales por un total de 66,012 millones de dólares americanos, pero eso solo alcanzaría para cubrir el 41% de la brecha de infraestructura existente en el Perú.

Según World Economic Forum (2015), en el Reporte de Competitividad Global 2015-2016, son 12 pilares fundamentales sobre los cuales se basa el nivel de competitividad de un país (ver Figura 20). Según la investigación, el Perú se ubica en el puesto 69 de 140 países en el mundo, tercero en países de América del Sur y en sexto lugar considerando todos los países de Latinoamérica y el Caribe; esto ofrece una ventaja competitiva frente a otras naciones para captar capitales extranjeros y desarrollar el sistema financiero, uno de los

pilares más sólidos es la estable posición macroeconómica que para el sistema asegurador significa contar con factores que beneficien su desempeño y crecimiento.

### 3.2.2. Condiciones de la demanda

Debe de tenerse en consideración que existen clientes tanto institucionales como personas naturales, unos más ligados al sector de seguros generales y otros al de seguros de vida; los primeros centran su demanda de seguros al desarrollo económico del país y el desarrollo del sector financiero, así como el manejo de las inversiones que se realicen bajo ese contexto macroeconómico, pues a más obras, proyectos de inversión, mayores serán los activos en juego y los créditos y financiamientos a proteger; en función de que la economía crezca en el Perú, como lo viene haciendo sostenidamente durante los últimos diez años, el ramo de seguros generales irá creciendo también.



*Figura 20.* Pilares de la competitividad del Perú frente a América Latina y el Caribe. Tomado de “Global Competitiveness Report 2015-2016,” por World Economic Forum (WEF), 2015 ([http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2015-2016/Global\\_Competitiveness\\_Report\\_2015-2016.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)).

En lo que respecta a la demanda de seguros de vida, es decir a las personas naturales; el entorno macroeconómico positivo le permitiría tener mayor poder adquisitivo, lo cual se está dando también en el Perú, pues se observa una clase media más robusta, además del bono demográfico que debe aprovecharse en beneficio de la economía nacional, también se tiene como factor determinante positivo para la demanda de seguros la educación financiera, seguros y manejo del riesgo que todo ciudadano debe tener (Outreville, 1996), de igual forma, Hofstede (1995), en sus estudios, encontró que la capacidad de aseguramiento de las personas dependía de la cultura del país y de la aversión al riesgo de las personas; por consiguiente, existen muchos factores sociales que interpretar, desde la religión, historia, tipos de gobierno, practicas económicas, etc. En el Perú se está dando un crecimiento sostenible lo que genera una mayor demanda por seguros personales, de vida y ahorro, vehiculares y de asistencia médica.

Según Min Li (2008) los factores más relevantes que influyen en la demanda de un seguro de vida son la edad, el ingreso, el patrimonio neto, el tamaño de la familia, el estado civil, el nivel de educación, el número de hijos, el tipo de empleo y el acceso a la propiedad; agrupó a estos de la siguiente manera: (a) demográficos: edad, educación, tamaño de la familia, empleo y otros (raza, salud, estado civil); (b) económicos: ingresos, patrimonio neto, la tasa de interés y la inflación, acceso a la propiedad, costos del seguro; y (c) psicológicos: aversión al riesgo, tipo de trabajo, estima personal, ética, fatalismo, preferencia religiosa.

Según Seguros de vida en el Perú ¿cómo tomar la mejor decisión frente a las opciones que ofrece el mercado? (2013), mediante una encuesta sobre el mercado asegurador peruano difundida en el XIX Encuentro Asegurador Internacional, en el Perú el segmento más importante del público asegurado se encuentra entre los 35 y 45 años de edad, donde, dependiendo del nivel socioeconómico, tiene distintos conceptos en mente, con referencia desde la protección frente a las pérdidas hasta los sistemas de salud gubernamentales.

### 3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según APESEG (2015), al cierre de diciembre de 2015, operaban en el sector de seguros en el Perú 19 empresas, seis se dedican exclusivamente al ramo de seguros generales, ocho enfocadas en seguros de vida y cinco empresas producen ambos ramos; aunque cabe resaltar que tres de las empresas dedicadas al ramo de vida en realidad solo operan de manera independiente del resto de la compañía que también produce seguros generales bajo otra empresa. Actualmente esta estrategia de separación patrimonial está siendo cuestionada, y si bien es cierto, todavía ante registros públicos continua así, algunas están trabajando de manera conjunta haciendo sinergias, reduciendo costos y tratando de generar mayor rentabilidad en función a la nueva capacidad de las empresas como conjunto, ejemplo de ello es el trabajo desarrollado por Pacífico Vida y Pacífico Seguros Generales, que al reorganizarse el año 2013 lograron reestructurarse obteniendo en muy corto tiempo importantes resultados financieros.

Uno de los grandes desafíos que el sector asegurador peruano enfrenta es la poca sensibilidad que han tenido las empresas para desarrollar sus productos y los cuestionamientos de los potenciales consumidores frente al valor que perciben y/o encuentran en ellos; de las ocho estrategias retenidas finalmente, cuatro de ellas están asociadas a enfrentar este problema, lo que hace notar la importancia de este cuestionamiento, en primer lugar, al trabajar en reforzarse competencias y habilidades del talento humano que se tiene en los profesionales del sector, para que ellos puedan transmitir y educar a los potenciales consumidores sobre los productos y sus beneficios, al crear comunidades, sean talleres o virtuales, y transferir conocimientos para lograr una comunicación más personalizada, puesto que el vender un seguro significa que el consumidor tenga confianza en el producto y le genere valor.

En cuanto a la distribución de la producción de primas totales en el mercado peruano, a diciembre de 2015, son solo cinco los grupos empresariales que concentran el 87.6%, Rímac, Pacífico, Mapfre, Interseguro y La Positiva, los cuales tienen posiciones estratégicas y ventajas competitivas bien definidas y orientadas hacia sectores específicos de la economía nacional y segmentos poblacionales. Las otras 11 empresas que producen primas lo hacen en nichos de mercado mucho más específicos, como son cauciones, sepelio entre otros, donde cada una en promedio aporta 1% de la producción de primas totales en Perú, hecho que hace posible apreciar en estos nichos una producción de primas reducidas pero con un enorme potencial.

Con respecto a la rivalidad de las empresas dentro del sector, esta no es muy fuerte debido a que hay nichos desatendidos en el mercado peruano, y los que se tienen todavía tienen un desarrollo incipiente; ello se aprecia en el bajo porcentaje de penetración de la producción de primas sobre el PBI del Perú y en el bajo consumo per cápita de seguros de la población que es más bajo que el promedio de Latinoamérica. Además, por el crecimiento dado a nivel macroeconómico y recomposición de las clases sociales hacia niveles más altos, se va dando la oportunidad de mercados aún no desarrollados, como los empresariales y personales en las provincias del Perú, es por ello que el sector, mediante APESEG, no tendría por qué estar en condiciones de competencia extrema, esto favorecería a que el sector aúne esfuerzos en favor de la producción de primas beneficiando a que todos los peruanos puedan minimizar el impacto de los riesgos inherentes a todas sus actividades y desastres naturales.

En el Perú, en cuanto a atención médica, se tiene una demanda desatendida con respecto al promedio latinoamericano, y el sistema nacional de salud, MINSA o ESSALUD, tienen grandes carencias y falencias en su diseño de atención, lo que se hace evidente en Lima y, en provincias, se agudiza aún más. Este hecho es una oportunidad que las empresas aseguradoras deben aprovechar para poder brindar mayores beneficios de salud a la población

peruana, ampliando negocios y marcando presencia en todo el país, desde esta plataforma también se puede producir más primas.

#### **3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo**

Los sectores u organizaciones que se encuentran relacionados y aportan deben considerarse por ramos; en lo que respecta al sector de vida, al tratarse de una relación y expectativa a muy largo plazo, la rentabilidad y calce con la siniestralidad está ligada al sector financiero (mercado de valores, bonos soberanos, deuda a largo plazo, fondos mutuos, etc.) e inversiones, en su mayoría inmobiliarias que también son grupos extranjeros. Por otro lado están los seguros de no vida, donde destacan, entre otros, los sectores de salud privada, farmacia y automotriz; por ende, se tienen asociados los principales centros de atención médica, llámese clínicas de grupos peruanos e internacionales y las principales concesionarias con sus talleres exclusivos a una marca específica, sin el ingreso de otros proveedores multimarca en la línea de negocio. Las empresas reaseguradoras, en su mayoría, son proveedores extranjeros de gran potencial económico y son competitivas internacionalmente, aportan eficiencia, prontitud y rapidez en sus productos.

#### **3.2.5. Influencia del análisis en el sector seguro**

En líneas generales, como parte de un análisis más cercano, se aprecia una influencia positiva por las oportunidades que se presentan para el sector asegurador peruano, ya que tiene una rentabilidad sobre el patrimonio que duplica la rentabilidad promedio sobre las empresas aseguradoras mundiales; esta es una primera ventaja para poder desarrollar el mercado, de igual forma, los indicadores financieros, como el de solvencia ceñidos a términos internacionales. Sin embargo, al no masificarse la venta de seguros, como sí ocurre en otros países como la Unión Europea o Estados Unidos, a pesar de que la rentabilidad es mayor, las utilidades reales pueden ser menores. Es posible que esa sea la razón por la que no llegan empresas o grupos extranjeros a competir en el Perú, porque no existe mayor

competitividad en el sector. Por el lado de la demanda, esta genera una oportunidad, puesto que el ratio de penetración con respecto al PBI es uno de los más bajos de la región, lo cual también se aprecia en los niveles de consumo per cápita respecto a seguros, por lo que es importante se desarrolle productos que brinde la oportunidad a todas las personas con el desarrollo de productos para microseguros y atención médica y se den programas de culturización del seguro. El sector financiero es un sector relacionado al sector asegurador por los seguros de desgravamen de sus créditos, de apoyo por ser un canal importante de distribución de los seguros y por las inversiones que se gestionan con las primas de vida y pensiones de largo plazo.

### **3.3. Análisis del Entorno PESTE**

Este análisis nos permite tener un panorama externo, para determinar las oportunidades y amenazas que tiene el sector, para ello se analizará 5 fuerzas: (a) políticas; gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales, y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; y (e) ecológicas y ambientales.

#### **3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

“Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización” (D’Alessio, 2012, p. 107). En la industria de los seguros estas fuerzas influyen en mayor o menor grado sobre sus actividades, la de sus proveedores y compradores determinando los límites de desempeño del sector.

En el Perú, el proceso de desregulación de los seguros se inició en el año 1991 y con el Decreto Legislativo N° 770 - "Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros" de octubre de 1993, se liberalizó el mercado de seguros y se estableció la libertad de contratar seguros en el extranjero, de fijar tarifas y contenido de pólizas; se eliminó el monopolio de los reaseguros y se fomentó la competencia en el sistema financiero y de seguros, que propició la inversión extranjera. Desde entonces, el sector asegurador empezó a

crecer, lo que incrementó la cantidad de las empresas privadas de seguros, las fusiones y adquisiciones de empresas nacionales y extranjeras, y las inversiones.

Con respecto a la política regulatoria, Ley 26702 Ley General del Sistema Financiero y de Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca Seguros y AFPs,, establece como ente regulador a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), cuyo objetivo principal es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados, y de los afiliados al Sistema Privado de Pensiones (SPP).

La liberalización, con la misma ley de las instituciones bancarias y financieras, propició el otorgamiento de créditos para personas y empresas, y trajo consigo los desgravámenes que son microseguros de los créditos otorgados por la banca. Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), su contratación no ha sido determinada como obligatoria por las normas vigentes; sin embargo, la mayoría de las empresas del sistema financiero lo exigen como condición necesaria para el otorgamiento de un crédito.

Dentro de las leyes que benefician al sector, la Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud (AUS), promulgada en el año 2009, establece como objetivo que toda persona residente en el país debe contar con un seguro de salud que le permita acceder a prestaciones de tipo preventivo, recuperativo, y de rehabilitación. Su implementación ha sido gradual, y según lo indicó el Ministerio de Salud MINSA (2015), ha logrado incorporar al sistema a 16.7 millones de personas que no contaban con seguro a través del Sistema Integral de Salud (SIS). Esta ley representa una oportunidad para el sector, porque le permitiría captar a una demanda importante actualmente no atendida de sectores socioeconómicos C y D.

Otras leyes que se dieron como la creación de los fondos mutuos previsionales AFP, o las Entidades Prestadoras de Salud EPS, la Ley de Seguro de Trabajo para actividades de alto riesgo SCRT, el seguro obligatorio de seguros vehiculares de responsabilidad civil

SOAT, el Reglamento de Comercialización de Seguros aprobado por la SBS, entre otros, marcaron pautas muy importantes para el crecimiento del sector. El Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR), que ampara a todos los trabajadores cuyas actividades han sido calificadas como actividades de alto riesgo, complementa a la cobertura de Salud que se tiene a través de ESSALUD o la EPS y a la cobertura de Pensión y Supervivencia que se tiene con la ONP o la AFP. El Seguro complementario de trabajo de riesgo Salud (SCTR salud) y Pensión (SCTR pensión) se contratan con el estado o a través de una compañía de seguros. (SBS, 2015) Sin embargo, la parte VI del Convenio 102 de la Organización Internacional del Trabajo [OIT], ratificado por el Perú en 1961, señala la obligación de garantizar la prestación de servicios de atención en caso de accidentes de trabajo y enfermedad profesional. De acuerdo a las Estadísticas del INEI y de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, el sector cubierto por el SCTR es bastante pequeño si lo comparamos con la población adecuadamente empleada, la diferencia es de una proporción de uno a siete; es decir, de siete trabajadores sólo uno está protegido por el SCTR. La universalización del SCTR se constituye en una protección cualitativa para los trabajadores que tendrán cubiertos estos riesgos en el trabajo y por otro será un ingreso mayor para las entidades aseguradoras tanto privadas como públicas.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (BCBS, sigla de *Basel Committee on Banking Supervisión*), constituido por representantes de las autoridades de supervisión bancaria de los bancos centrales del G12 cuya función principal es fortalecer la solidez de los sistemas financieros formulando normas de supervisión y directrices que recomiendan buenas prácticas en la supervisión bancaria, publicó en Junio de 2004 un nuevo acuerdo de Capital o comúnmente llamado Basilea II, que rediseña los requerimientos mínimos de capital que aseguren la protección de las entidades frente a los riesgos financieros y operativos, considerando la calidad crediticia de los distintos prestatarios, y por ende, el riesgo ante el

incumplimiento. Estas normas, después de un largo proceso de adecuación entraron en vigencia el año 2010 en el Perú, mediante el Reglamento para el Requerimiento de Patrimonio Efectivo por Riesgo de Crédito aprobado por la Resolución SBS Nro. 14354-2009 Mientras tanto, el BCBS reformaba Basilea II a raíz de la crisis financiera internacional suscitada el 2008 que evidenció la necesidad de fortalecer aún más la regulación, supervisión y gestión de riesgo del sector financiero, actualmente llamada Basilea III, que propone mayores exigencias, cuyos principales elementos están orientados a mejorar la capacidad del sistema financiero de absorber shocks en escenarios de estrés económico y financiero. La implementación en el Perú de estas normas se reglamentará por intermedio de la SBS, quien está evaluando la situación y el impacto de estas en el sistema financiero.

Bajo el mismo esquema de Basilea III, para las empresas aseguradoras se normó Solvencia II que la SBS está implementando de manera gradual con éxito hasta llegar al 100% en el año 2019, las aseguradoras en el Perú son de las pocas en Latinoamérica que ya tenían mayores coberturas de capital que lo exigible por ley, muy cerca de lo requerido por Solvencia III; entonces, no genera un impacto dramático en el sistema ni sus consumidores (Superintendencia de Banca y Seguros y AFP República del Perú, 2011).

La SBS aprobó el Reglamento Marco de Comercialización de Productos de Seguros donde “las empresas podrán promover, ofrecer y comercializar sus productos por intermedio de las empresas del sistema financiero, al utilizar su red de oficinas para el contacto con los clientes y para la distribución de sus productos...” (Resolución SBS Nro. 2696, 2010), y con previa autorización de la SBS las empresas aseguradoras podrán acceder a los canales no tradicionales de puntos de venta como retails y online. También, con la Ley 285879 Ley Complementaria a la Ley de Protección del Consumidor en materia de Servicios Financieros (2005) se reglamentó la transparencia de la información que las empresas deben brindar a sus usuarios antes de la venta o de suscribir contratos. Esta información debe ser relevante en

cuanto a los beneficios, riesgos y calidad de los servicios o bienes que se ofrecen, conforme a las regulaciones de la SBS.

El seguro obligatorio de seguros vehiculares de responsabilidad civil SOAT se creó en el 2002 y es un seguro de accidentes personales que cubre a todas las víctimas de un accidente de tránsito, en cuanto a los gastos médicos de atención de ocupantes o terceros no ocupantes de un vehículo, por lesiones corporales, muerte o invalidez permanente. La diferencia con un seguro convencional es que con el SOAT no se tiene que determinar previamente la responsabilidad para ejecutarse, es de acción inmediata. Este seguro, al ser obligatorio, constituye un ingreso fijo y mayor cada año por la creciente venta de vehículos (SBS, 2015).

Un problema actual sobre la ejecución de grandes proyectos de inversión en el ámbito minero y de infraestructura, es la demora con los permisos, entre los cuales está la Ley 29785 de la Consulta Previa (reglamentada en Abril 2012) reconocida en el convenio Nro. 169, de la Organización Internacional del Trabajo (OIT); que norma el derecho a la Consulta Previa a los pueblos indígenas u originarios respecto a las medidas legislativas y administrativas que les afecten; esta ley se ha dado para que las comunidades se integren, pero muchas de ellas prefieren no hacerlo creando conflictos que se prolongan en el tiempo lo que retrasa proyectos de inversión que beneficiaría a todos los peruanos y al sector asegurador.

Los seguros de vida han mostrado un gran dinamismo desde el 2010, principalmente los segmentos de rentas vitalicias y productos individuales; sin embargo, la Ley 30425 aprobada por el decreto supremo 054-97EF 2016, da como opciones al afiliado que partir de los 65 años de edad podrá elegir entre percibir la pensión que le corresponda en cualquier modalidad de retiro, o solicitar a la AFP la entrega hasta el 95.5% del total del fondo disponible en su Cuenta Individual de Capitalización (CIC) en las armadas que considere necesarias. El afiliado que ejerza esta opción no tendrá derecho a ningún beneficio de

garantía estatal, y se extiende a los afiliados que se acojan el régimen especial de jubilación anticipada. Al aprobarse esta Ley afectó a las Rentas Vitalicias administradas por las aseguradoras modificando radicalmente el segmento previsional y de retiro perjudicando al sector asegurador.

En febrero de 2016 la SBS, regulador peruano de la Banca, Seguros, reglamentó sobre las inversiones elegibles de las empresas de seguros considerando estándares ligados a Solvencia II en la resolución SBS Nro. 1041-2016, y benefició principalmente a los clientes de seguros de vida y de rentas vitalicias, pues en la medida que impone nuevas exigencias al sistema en función al capital y el manejo del riesgo, flexibiliza el manejo y mejora las probabilidades de rentabilidad sobre los portafolios de inversión de las empresas aseguradoras, pues la norma anterior establecía que toda inversión de los fondos administrados requería autorización de la SBS y muchas veces esta se daba cuando la oportunidad de inversión había pasado; con el nuevo procedimiento las empresas solo tendrán que notificar a la SBS sobre sus operaciones, siempre que el instrumento no esté explícitamente prohibido por el reglamento, como sería el caso de los bonos con calificación crediticia inferior a BBB (“Aseguradoras podrán mejorar su rentabilidad sin descuidar calidad de sus carteras,” 2016).

La industria aseguradora crecería más si hubiera menos informalidad, esta definición entendida como el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica. Para ello, es necesario que se fomenten políticas que favorezcan la formalización de las micro empresas (MYPE) cuya tasa de informalidad bordea el 75%. Como indicó Alva (2015), se han dado beneficios tributarios que no son suficientes pues existe desconfianza de los ciudadanos, el costo de la formalidad y barreras burocráticas que desalientan al microempresario a formalizarse. En el Perú, según el INEI, el 75% de los trabajadores de la población económicamente activa (PEA) trabaja en

empleos informales y contribuyen con 19% al PBI con una baja productividad, cuatro de cada diez no tienen seguro de salud, y siete no cuentan con cobertura de pensiones. Para que la informalidad disminuya se necesitan políticas que impulsen la formalización, disminuyan sus costes, desburocraticen el proceso de formalización, programas para incrementar la productividad y la calidad de productos y procesos, mayor acceso a mercados e internacionalización y mejora de la calidad de la educación y la capacitación de los trabajadores (“Siete de cada diez trabajadores están en la informalidad,” 2016).

Respecto a las políticas monetarias y fiscales de los últimos años, el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) condujo una política monetaria con libertad cambiaria, con variaciones aplicadas en los momentos necesarios de intervención. A principios del nuevo milenio, como dijo Seminario (2013) en la Revista Moneda del BCRP, se introdujo un nuevo sistema para administrar el segmento denominado en moneda nacional: el régimen de metas de inflación, una política a favor de la tasa de interés, que permitía con mayor eficacia regular la dinámica de una economía, al reducir la tasa de referencia en un escenario de desaceleración de la actividad económica, influido por una menor confianza empresarial, condiciones externas menos favorables y una implementación más lenta de la inversión pública.

Las medidas adoptadas por el BCRP contribuyeron a garantizar que las expectativas se ubicaran en el rango meta de inflación y a la recuperación económica del país al obtener el grado de inversión más alto de la región después de Chile (A3 alta capacidad de repago) otorgado por las agencias prestigiosas como la Standard & Pool's (2015), Fitch Rates y la Moody's (ver Tabla 7).

Las decisiones que en el futuro pueda adoptar la Reserva Federal de Estados Unidos y el Banco Central Europeo, junto con la posición que adopten las autoridades petroleras de

Arabia Saudí, impactarán de lleno en las economías de los países; sin embargo, en el Perú, por su estabilidad, el impacto será menor y mejorable.

Todo lo recién expuesto referido al factor político, gubernamental, y legal permite definir las siguientes oportunidades: régimen de inversión abierto, confianza de los inversores en invertir en el Perú, Ley de Aseguramiento Universal de Salud lo que permitirá acceder a nuevos sectores, políticas económicas y fiscales que contribuyen a sostener el crecimiento del país; y amenazas a la informalidad, y la nueva Ley de disposición de los fondos previsionales.

Tabla 7.

*Calificación del Grado de Inversión del Perú*

País	S&P	Fitch	Woody's
Chile	AA-	AA-	Aa3
Perú	BBB+	BBB+	A3
México	BBB+	BBB+	A3
Colombia	BBB	BBB	Baa2
Brasil	BBB-	BBB	Baa2
Uruguay	BBB-	BBB-	Baa2
Bolivia	BB	BB-	Ba3
Paraguay	BB	BB-	Ba2
Ecuador	B+	B	B3
Venezuela	CCC+	CCC	Caa3
Argentina	Sdu	RD	Caa1

*Nota.* Tomado de Guía de Negocios e Inversiones del Perú 2015/2016 por Ministerio de Relaciones Exteriores, 2016 ([http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia\\_de\\_Negocios\\_e\\_Inversion\\_en\\_el\\_Peru\\_2015\\_2016.pdf](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf)).

### 3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Como afirmó D'Alessio (2012) las fuerzas económicas y financieras tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes del sector asegurador, son las que

determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión; y son importantes para las actividades del comercio internacional.

Con las condiciones económicas del libre mercado y las alzas de los precios de los minerales la economía peruana tuvo un crecimiento sostenido en el periodo 2002-2014 con un PBI promedio de 5.87% y una inflación promedio de 2.68%, según datos del Banco de reserva del Perú (2015), lo que produjo condiciones de estabilidad y promoción de la inversión que favoreció al sector asegurador porque la demanda de seguros de vida, salud y de créditos creció debido al incremento de la población económicamente activa con mejores salarios y al incremento de las empresas y sus activos con un índice promedio de riesgo país en el 2015 de 2.01%.

En 2015 el PBI creció 3.3%, debido a los mejores resultados observados en la minería metálica por la expansión de Cerro Verde e inicio de operaciones de Las Bambas. Para 2016, según el reporte Marzo 2016 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017, se mantuvo la proyección de crecimiento de 4.0%, con mayor contribución al crecimiento de los sectores. La demanda interna en el 2015 creció a 3% respecto al 2014 que fue de 2.1%. Las exportaciones crecieron 3.3% en el 2015 respecto a las de 2014 que fue de 0.8%. Las importaciones también crecieron a 2.4% en el 2015 respecto al 1.5% en el 2014.

La inversión privada del año como porcentaje del PBI disminuyó a 19.3%, 0.8 puntos porcentuales, menor al ratio observado en 2014 que fue de 20.1%. Para 2016 se mantiene la proyección de crecimiento del PBI de 4.0%, y para los años 2017 y 2018 se proyecta un crecimiento del PBI de 4.6% y 4.2%, respectivamente; este crecimiento será impulsado principalmente por los sectores primarios. Hacia 2018 se prevé un mayor ritmo de crecimiento de los sectores no primarios impulsados por una mayor tasa de crecimiento de la construcción (por los proyectos de infraestructura) y la recuperación de la manufactura no

primaria (por mayor demanda externa y por el crecimiento de la inversión privada). Este crecimiento del PBI favorece al sector de seguros.

Respecto al déficit de cuenta corriente, según el Reporte de Inflación del BCRP (2016 marzo), reporte de inflación marzo 2016 panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017 en el 2015 se observó un déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos de 4.4% del PBI, mayor al observado en 2014 que fue de 4.1%. Para el año 2016 se proyectó un menor déficit en cuenta corriente de 3.9%, en un entorno de mayor volumen de exportaciones tradicionales y un ligero crecimiento de los términos de intercambio; se proyectó, también, una reducción del déficit de cuenta corriente de 3.9% en 2016 a 3.0% en 2017. El escenario de proyección contempla que el déficit irá reduciéndose gradualmente en los próximos 3 años hasta situarse en 2.5% del PBI en 2018, según el Reporte de Inflación Junio 2016 del BCRP del panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018.

Respecto al Índice de Confianza del Consumidor, en los últimos años ha ido creciendo; sin embargo, el 2015, según Notas de Estudio del BCRP (2016), tuvo periodos de caída; en cambio, en el 2014, las expectativas fueron a mejoras durante el año. Los indicadores de expectativas empresariales, que sustentan la evolución de la inversión privada, y la confianza del consumidor mostraron mejoría, según indicó (“Reservas Internacionales Netas cierran el 2015 en US\$ 61,529 millones” (2015,31 diciembre)). Lo mismo sucedió con las expectativas de los empresarios sobre la situación del sector y de la economía a doce meses, lo que también mejoró el índice de situación financiera de las empresas, y favoreció al sector de seguros.

Asimismo, el aumento del poder adquisitivo de la clase media permite que el mercado local se dinamice, lo que representa una oportunidad para que el sector de seguros atienda a ese grupo de personas. Por otro lado, las reservas internacionales netas se siguen acumulando, y así, al 31 de diciembre de 2015, representaron un volumen de \$ 61,529. Este nivel es

equivalente al 32% del PBI lo que supone una proporción mayor de la que registran Chile, Colombia, México; estas reservas garantizan la solidez de la economía peruana ante situaciones adversas (Banco Central de Reserva del Perú, 2015).

Respecto a la tasa de inflación, en 2015 se ubicó en 4.4 % lo que reflejó principalmente alzas en los precios de alimentos y tarifas eléctricas. La inflación, sin alimentos y energía, es decir, descontando el impacto de estos rubros de alta volatilidad de precios, ascendió a 3.46%, principalmente por el alza en educación y tarifas de agua potable, así como de algunos rubros asociados al tipo de cambio, como compra de vehículos y alquiler de vivienda. Asimismo, las expectativas de inflación para 2016 se han incrementado gradualmente hasta ubicarse por encima del límite superior del rango meta de 2% (Banco Central de Reserva del Perú, 2015). En este contexto, el Directorio mantuvo la tasa de referencia en 4.25% desde el mes de marzo 2016 y reiteró que se encuentra atento a la proyección de la inflación y sus determinantes para considerar, de ser necesario, ajustes adicionales en la tasa de referencia que conduzcan a la inflación al rango meta.

Para el 2015-2017 se tienen proyectos de inversión privada principalmente en los sectores minero, energético y de infraestructura por un monto de \$ 40,100 millones, según datos del Banco Central de Reserva del Perú, (2016); para el sector asegurador, estas inversiones son fundamentales porque son intensivas en inversiones de capital.

El acceso de las personas al crédito presenta una relación directa entre la demanda de créditos obtenidos y la de pólizas de seguros, debido al seguro de desgravamen exigido por el banco y la demanda por la póliza de seguros del bien adquirido. En su último reporte de competitividad, y en lo que concierne a variable de acceso al crédito, el Foro Económico Mundial indica que el Perú se sitúa en el puesto 69 de un total de 140, ocupa el sexto lugar entre los países de Latinoamérica y el Caribe; y continúa tercero en Sudamérica después de Chile y Colombia (Foro Económico Mundial, Informe de Competitividad, 2015). La tasa de

crecimiento anual de los créditos al sector privado en el 2015 fue de 10.5%, y los de mayor crecimiento han sido los créditos de consumo (Banco Central de reserva del Perú, 2015).

Todo lo expuesto, referente al factor económico y financiero, permite definir las siguientes oportunidades como son: estabilidad económica y crecimiento sostenido, accesibilidad al crédito y condiciones económicas de libre mercado, que favorecen los proyectos de inversión privada.

### 3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Una de las variables principales dentro del análisis de esta fuerza, es la población que, de acuerdo al último censo realizado el año 2007, es de 28'220,764 habitantes (ver Figura 21). Para el 2021, se proyecta que la población en el Perú será de 33'149,016, y para el 2026 de 34'718,378 habitantes, con bastante similitud en la proporción de hombres y mujeres (ver Figura 22). La evolución de los ingresos promedio mensual proveniente del trabajo, los cuales permiten evaluar la factibilidad de poder pagar una prima de seguro, de acuerdo al censo realizado por INEI (ver Figura 23).

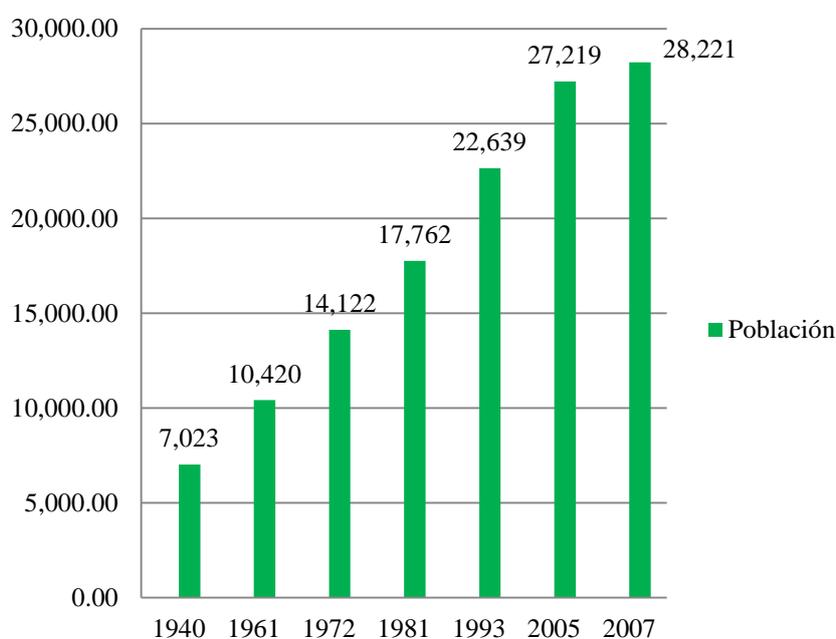


Figura 21. Población peruana censada Perú 2007.

Tomado de Boletín Estadístico 2015 por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016 (<https://www.inei.gob.pe>).

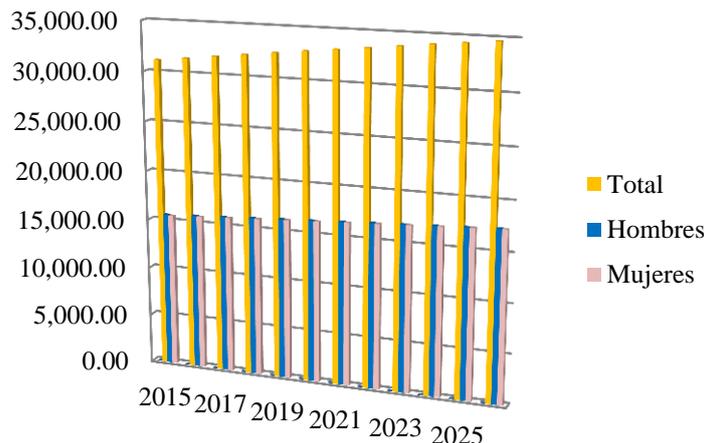


Figura 22. Población estimada y proyectada por sexo. Tomado de “Boletín Estadístico 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016 (<https://www.inei.gob.pe>).

El ingreso en el periodo 2004-2013 en Lima Metropolitana pasó de S/. 994.3 a S/. 1,554.1, como en el resto del país, también va en aumento, de S/ 668.0 a S/ 1,176.1; y a nivel de áreas de residencia, la zona urbana crece de S/ 788.9 a S/ 1,317.12 y la rural crece de S/ 309.6 a S/ 623.3; importante evolución que se convierte en una oportunidad para el mercado de seguros. La reducción en la pobreza a nivel de porcentaje respecto al total de la población de cada año, según censo publicado por INEI, en Lima Metropolitana para el 2013 fue de 12.8%, mientras que en el resto del país de 29%, y se redujo en el periodo 2004-2013, de 58.7% a 23.9% (ver Figura 24).

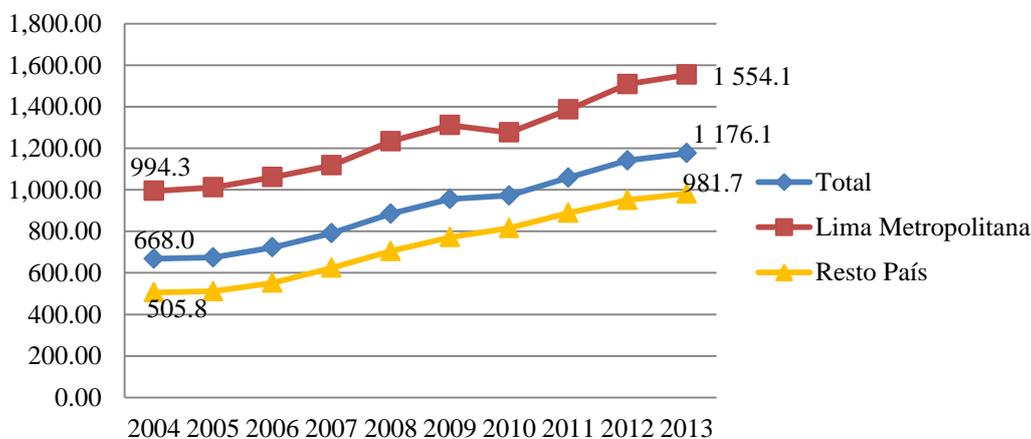
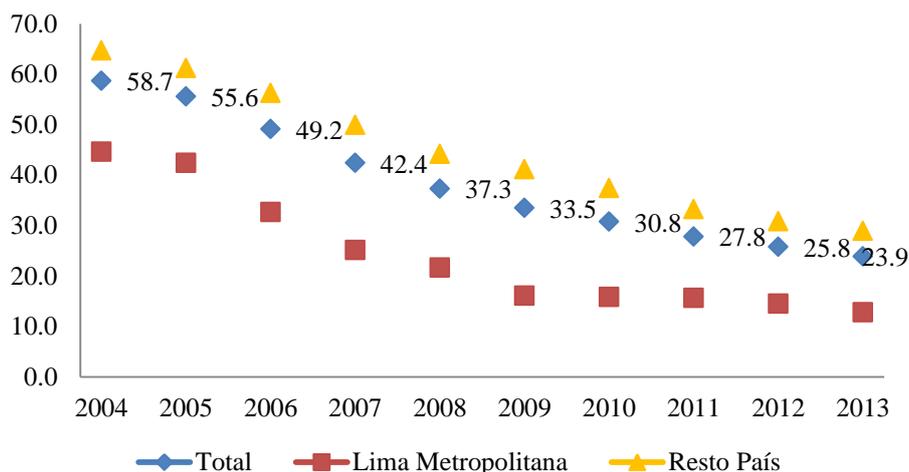


Figura 23. Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo por INEI. Tomado de “Boletín Estadístico 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016 (<https://www.inei.gob.pe>).



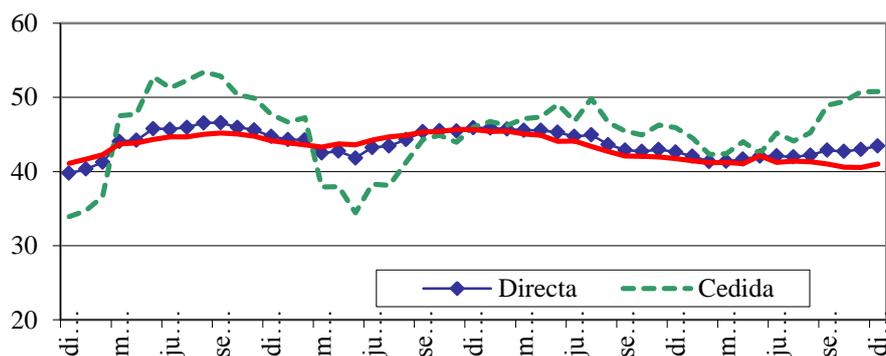
*Figura 24.* Población en situación de pobreza monetaria. Tomado de “Boletín Estadístico 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016 (<https://www.inei.gob.pe>).

Por otro lado, la pobreza extrema en ese mismo periodo se redujo de 16.4% a 4.7%; dentro de los departamentos con mayor pobreza como resultado del censo mayor al 25% se encuentra Amazonas, Ayacucho, Huancavelica, Huánuco, Loreto, Madre de Dios, Pasco, Piura, Puno, San Martín, Tumbes y Ucayali; lo que convierte a esta variable de incidencia de la pobreza en un referente para medir la accesibilidad de obtención de primas de seguro.

El enfoque económico, que comparten el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), establece cortes según el ingreso diario per cápita (en PPP). Para estos organismos, la clase media gana entre US\$10 y US\$50. Por encima está la clase alta y por debajo la clase vulnerable entre US\$4 y US\$10, y los pobres por debajo de US\$4. Según un estudio del Banco Mundial de 2013, la clase media en América Latina representaba el 30% de la población, y de 24% en el Perú. Otro estudio del BID, publicado en mayo de 2016, estimó la clase media de la región también en 30%, y la clase media peruana en 26%. Con información más actualizada y similar metodología, la Cámara de Comercio de Lima calcula que la clase media es ahora 29% (Torres, 2015).

Al revisar la evolución del sistema de seguros al cuarto trimestre de 2015 (SBS, 2015 a), se observa que la siniestralidad anualizada entre diciembre 2014 y diciembre 2015, tuvo

variaciones, el índice de siniestralidad directa (Siniestros de primas de seguros netas anualizados / Primas de seguros netas anualizadas) aumentó de 42.6% a 43.4%, el índice de siniestralidad retenida (Siniestros retenidos anualizados / Primas retenidas anualizadas) disminuyó al pasar de 41.7% a 41.0%, y el índice de siniestralidad cedida (Siniestros cedidos anualizados / Primas cedidas anualizadas) aumentó de 45.9% a 50.8% (ver Figura 25).



*Figura 25.* Índices de siniestralidad (%) – sistema de seguros. Tomado de “Evolución del Sistema de Seguros al IV Trimestre de 2015,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS) (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=27#>).

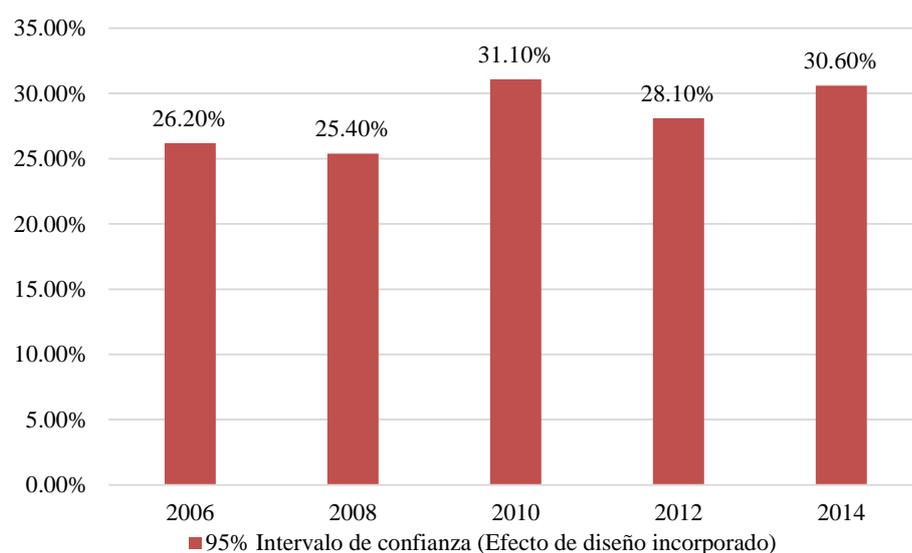
Respecto a la siniestralidad por riesgos, los seguros generales tuvieron un incremento de su siniestralidad directa, pasando de 35.6% a 38.3%, debido principalmente a la mayor siniestralidad registrada en los rubros de incendio y líneas aliadas y robo y asalto, los cuales registraron una variación positiva de 14.3 y 8.0 puntos porcentuales, respectivamente.

Por otro lado, la siniestralidad de los seguros de accidentes y enfermedades cayó en 2.1 puntos porcentuales, pasando de 54.5% a 52.4%, debido principalmente a la menor siniestralidad de accidentes personales y SOAT, la cuales disminuyeron en 5.4 y 2.8 puntos porcentuales con relación a diciembre 2014, respectivamente.

Asimismo, la siniestralidad de los seguros de vida cayó de 31.7% a 30.3% debido principalmente a la menor siniestralidad de los riesgos de vida ley trabajadores y sepelio de largo plazo que decrecieron en 5.2 y 2.8 puntos porcentuales entre diciembre 2014 y diciembre 2015, respectivamente. Finalmente, la siniestralidad de los seguros del SPP

aumentó en 1.5 puntos porcentuales debido a la mayor siniestralidad de las pensiones de sobrevivencia y a las pensiones de invalidez que aumentaron en 10.4 y 5.2 puntos porcentuales en el último año, respectivamente (SBS, 2015 a), por lo que se debe considerar como oportunidad a la siniestralidad, y lo que deben buscar las empresas del sector es vender más para recuperar los gastos ocasionados por la misma.

Al analizar la variable de seguridad ciudadana, y de acuerdo al informe anual 2015 de seguridad ciudadana realizado por el Instituto de Defensa Legal, desde el 2011 hasta el 2015, la inseguridad y la delincuencia siguen siendo percibidas por la ciudadanía peruana como uno de los problemas más importantes del país. En Lima Metropolitana se puede observar que se presenta los niveles más altos de victimización por delincuencia, aproximadamente el 60% de los entrevistados en estudios realizados por LAPOP Barómetro de las Américas 2014 afirman que algún miembro de su hogar fue víctima de la delincuencia en el último año; alrededor de un tercio de los entrevistados, 30.6%, (ver Figura 26) admite haber sido víctima de algún acto delictivo en los doce meses previos a la encuesta.

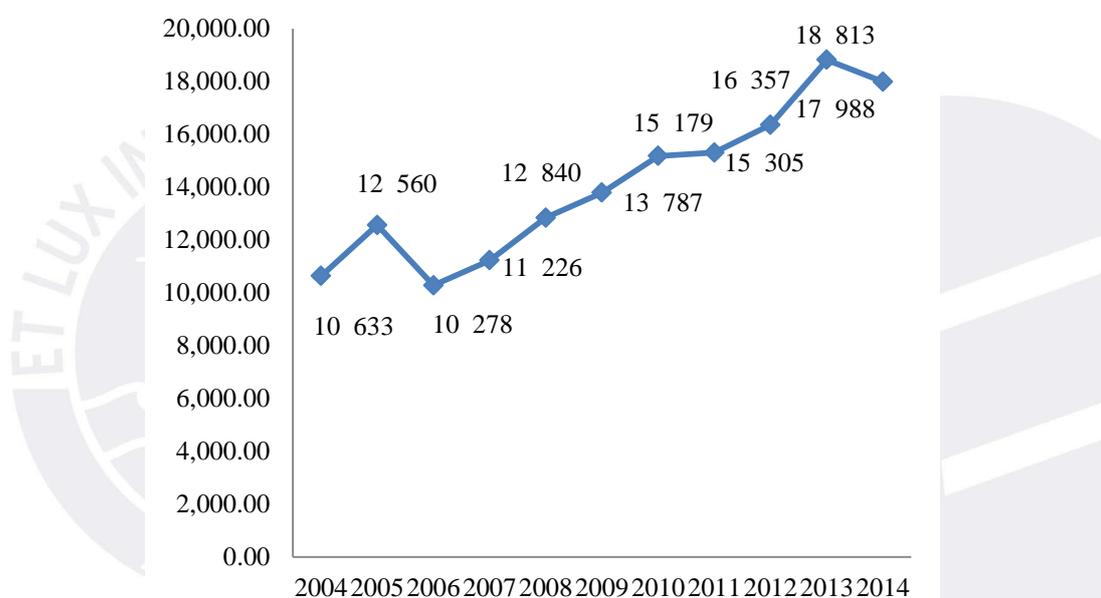


*Figura 26.* Victimización por delincuencia en el Perú 2006-2014.

Tomado de “Resumen Ejecutivo Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas,” por USAID, 2014

([http://www.vanderbilt.edu/lapop/peru/AB2014\\_Peru\\_Resumen\\_Ejecutivo\\_Final\\_W\\_042215.pdf](http://www.vanderbilt.edu/lapop/peru/AB2014_Peru_Resumen_Ejecutivo_Final_W_042215.pdf)).

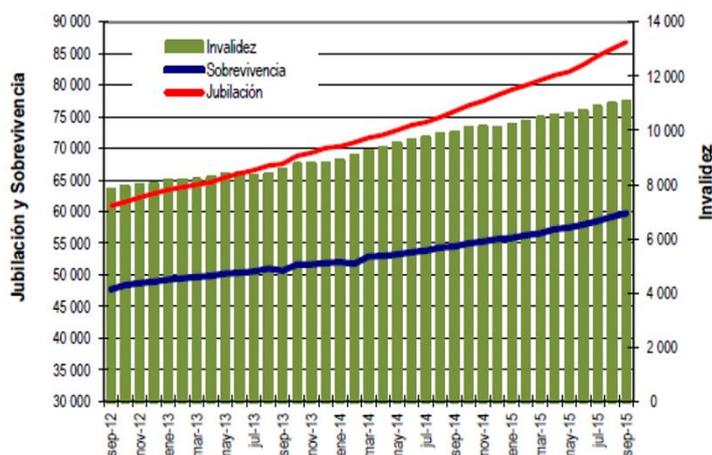
Por otro lado, la evolución de la tendencia de las denuncias por robo de vehículos, según departamento en el periodo 2004 – 2014, va de 10,663 a 17,988 (ver Figura 27); lo que convierte a Lima en la ciudad con mayor denuncias, 6,244 en el año 2006, lo que representó el 61% a nivel nacional, y para el año 2014 fueron 5,975 denuncias, lo que representó el 33% del total de denuncias, cuya disminución porcentual se debió a que departamentos como Huánuco, Loreto y Ucayali crecieron en denuncias con 6%, 12%, y 12% respectivamente en el año 2014, mientras que en el año 2006 no llegaban ni al 5%; esta información permite inferir la oportunidad de poder ingresar a provincias por encontrarse estas en una etapa de desarrollo y crecimiento.



*Figura 27.* Denuncias por robo de vehículos 2004-2014 en el Perú.  
Tomado de “Boletín Estadístico 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016 (<https://www.inei.gob.pe>).

Debido a que la esperanza de vida de la población peruana aumentó en 15 años en las últimas 4 décadas (INEI, 2015), y dio como resultado para el hombre 87 años y para la mujer 90 años. La SBS presentó nuevas Tablas de Mortalidad, las cuales tomaron vigencia el año 2016. Dichas tablas muestran el cálculo matemático de las probabilidades de vida de un grupo determinado de generaciones, si bien aún no se precisa el verdadero impacto y efecto en las pensiones, es importante tenerlas en consideración al estar relacionadas con los

ingresos, ya que a setiembre de 2015 los pensionistas de SPP alcanzan 157, 640 personas de las cuales 55.1% corresponden a pensionistas de Jubilación (SBS, Sistema Privado de Pensiones, 2015 b) (ver Figura 28).

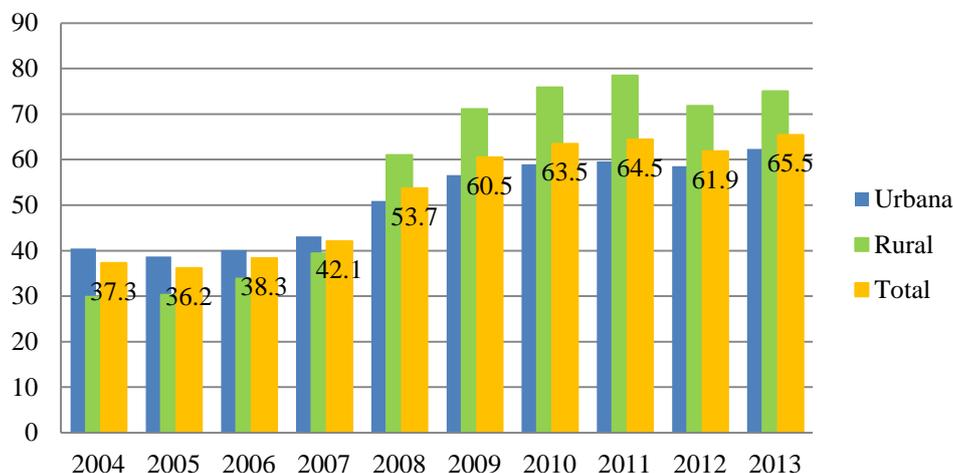


*Figura 28.* Número de pensionistas de jubilación, invalidez y sobrevivencia. Tomado de “Sistema Privado de Pensiones Setiembre 2015,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs [SBS], 2016 (<https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SP-0003-se2015.PDF>).

Por otro lado, al revisar el porcentaje del total de la población afiliada al seguro de salud, en el periodo 2004 – 2013 (ver Figura 29), se puede observar que la tendencia de crecimiento anual es positiva con 65.5% en el 2013, representado por el 71.8% en el área rural y 58.5% en el área urbana; sin embargo, existen también otros seguros como el Seguro Integral de Salud (SIS), que cuenta con coberturas de salud de menor costo; seguros privados, los cuales tienen un monto anual máximo por persona y financian todo o una parte de los gastos por prestaciones, además que las aseguradoras disponen de clínicas propias que les da una ventaja comparativa; y por último, algunas clínicas que ofrecen planes prepagados.

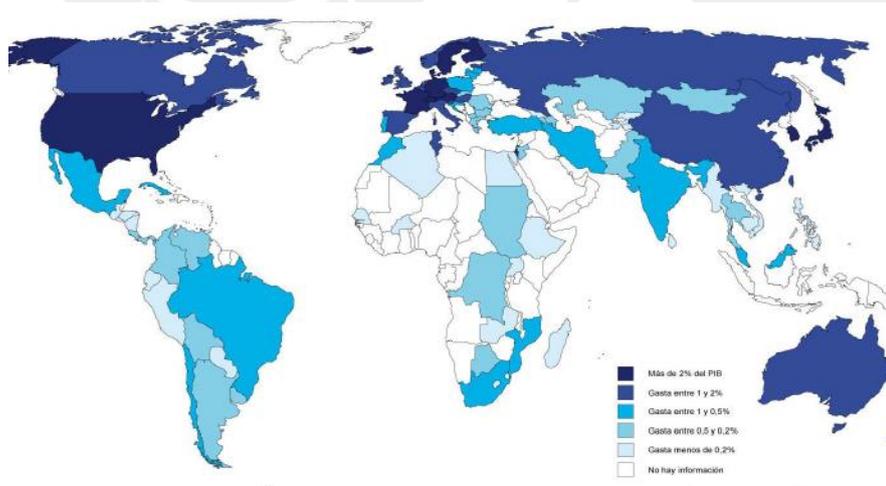
Aumentar la cultura de seguros requiere esfuerzos sostenidos, por lo que dentro de su misión la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG), busca difundir la prevención y cobertura de riesgos, al considerar que los medios de comunicación juegan un papel importante al hablar sobre la necesidad de seguros para las familias, empresas y para el Estado (Morón, 2015). Por otro lado, de acuerdo al estudio sobre el grado de conocimiento y

percepción de seguros publicado por la SBS (Chiappe, 2013), el nivel de confianza en las aseguradoras es bajo con base a 1,640 entrevistas (ver Figura 30).



*Figura 29.* Afiliados al seguro de salud, según ámbito geográfico, 2004-2013 por INEI. Tomado de “Estadístico 2015,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016 (<https://www.inei.gob.pe>).

De acuerdo a lo visto en las fuerzas sociales, como oportunidades en el sector seguros se encuentran el crecimiento de la población, el aumento progresivo del ingreso promedio mensual, el crecimiento de la clase media, la reducción de pobreza y la siniestralidad; y como amenaza, la poca cultura de seguros.



*Figura 30.* Gasto en inversión y desarrollo del PBI 2006. Tomado de “Información de Unesco,” por Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2016 (<http://www.cepal.org/noticias/paginas/8/33638/innovacionparaeldesarrollo.pdf>).

### 3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La inversión por parte del Perú en actividades de Investigación y Desarrollo como porcentaje de los recursos económicos es mínimo en comparación con otros países, solo el 0.15% del PBI, mientras que Chile destina el 0.50% (ver Figura 31), ratio relacionado con la competitividad, generación de empleo y el crecimiento de mediano y largo plazo.

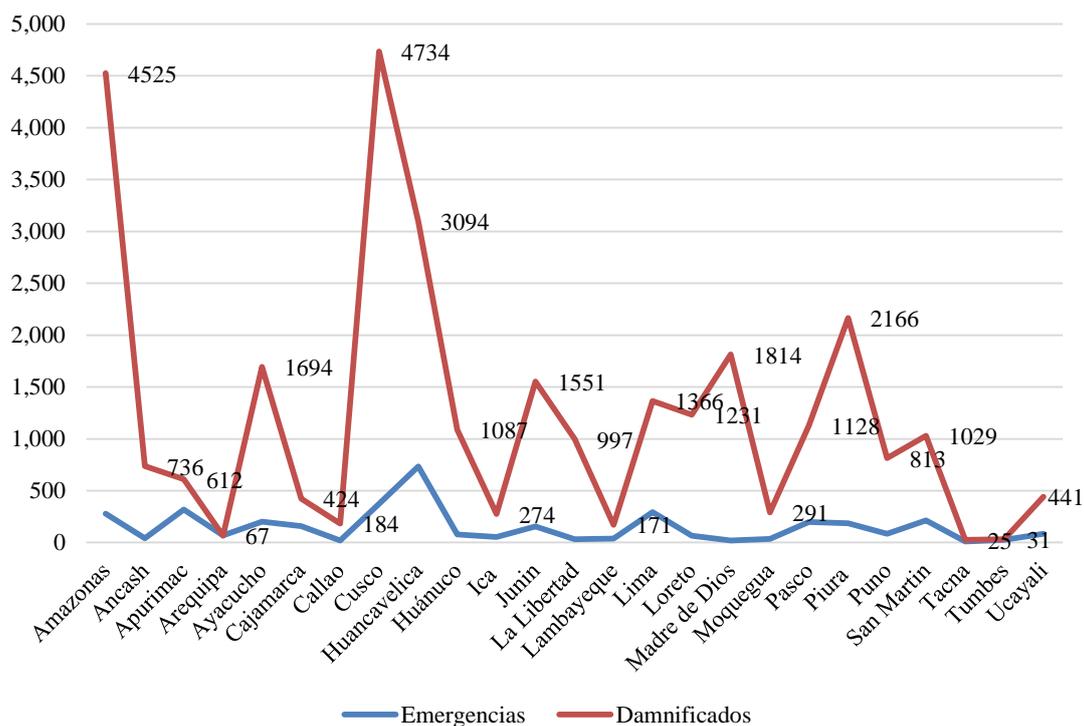


Figura 31. Consolidado de emergencias a nivel nacional según fenómeno 2002-2014. Tomado de “Boletín Estadístico Virtual de la Gestión Reactiva,” por Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI], 2015 (<http://www.indeci.gob.pe/objetos/secciones/MTc=/MjI0/lista/Nzc0/1201501271213481.pdf>)

Sin embargo, las expectativas de los clientes, así como de las herramientas de las que disponen crecen de forma acelerada, esperando del consumo de una póliza de seguros una experiencia similar a la que viven en otros productos; la agilidad en entender e incorporar las nuevas necesidades del cliente respondiendo con una oferta de servicio adecuada es clave. Por lo que la tecnología en el sector de seguros debe estar orientada a la eficiencia y calidad, cliente, distribución e internacionalización; por ejemplo, mediante nuevos canales que permita tener mayor relación con las aseguradoras, las cuales deben considerar la revolución

tecnológica para la definición de productos, servicios y estrategias de comercialización. (Everis, 2014).

Se puede deducir de la fuerza tecnológica y científica que es una amenaza por el bajo nivel de inversión en investigación y desarrollo que realiza el estado; sin embargo, a nivel privado existe gran oportunidad de crecimiento en penetración de primas la cual requiere inversión por parte de las empresas aseguradoras.

### **3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

La adaptación al cambio climático es, según el Grupo Intergubernamental de expertos sobre el cambio climático (IPCC), el ajuste en los sistemas naturales o humanos en respuesta a los estímulos climáticos reales o esperados, o a sus efectos, que modera el daño o aprovecha las oportunidades. El Perú está incluido entre los diez países más vulnerables del mundo al cambio climático y presenta cuatro de las cinco características de vulnerabilidad: (a) zonas costeras bajas, (b) zonas áridas y zonas semiáridas, (c) zonas expuestas a inundaciones, fenómenos de sequía y desertificación, y (d) ecosistemas montañosos frágiles (Oft, 2012). El Boletín Estadístico Virtual de la Gestión Reactiva, puesto a disposición por El Instituto Nacional de Defensa Civil (INDECI), muestra la serie cronológica de emergencias clasificadas por fenómenos, del periodo enero 2003 hasta diciembre 2014.

Para el año 2030, bajo un escenario con cambio climático, se alcanzaría un nivel de PBI real total entre 5.7 y 6.8%, menor al que se tendría sin cambio climático (Vargas, 2009), es indispensable contar con información tangible que permita realizar estimaciones que servirán como soporte para el diseño de políticas que redistribuya de mejor manera los recursos nacionales e internacionales a los que pueda acceder.

Después de lo mencionado en este punto sobre las fuerzas ecológicas y ambientales que pueden afectar al sector de seguros, es previsible un mayor potencial para el desarrollo del sector microseguros de agricultura, y en general el crecimiento del sector asegurador

como reacción a los efectos negativos de los fenómenos naturales, al considerar una oportunidad en la diversificación de productos.

### **3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

El objetivo de la presente matriz es contar con una lista de oportunidades que podrían beneficiar al sector, así como de las amenazas que deben evitarse; el objetivo es identificar a las más importantes, y permitir resumir y evaluar la información como resultado del análisis PESTE, para luego cuantificar dichos resultados en la identificación de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

De la matriz se puede observar que el sector responde muy bien; es decir, cuenta con un puntaje de cuatro, al impacto del Régimen de inversión abierto que favorece la inversión extranjera lo que beneficia el crecimiento del sector; la estabilidad macroeconómica, crecimiento sostenido, políticas económicas y fiscales son estables; existe incremento de la siniestralidad (tráfico, infraestructura vial, comportamiento conductor); por otro lado, la respuesta es pobre con puntaje igual a uno, debido a la baja cultura de seguros en el país y dos por la falta de confianza en los seguros por parte de la población.

El puntaje de 2.27, indica que el Sector no está respondiendo de forma excelente a las oportunidades, al dejar de aprovechar algunas, y no está neutralizando de forma óptima a las amenazas que se presentan (ver Tabla 8), tanto las ponderaciones como los valores asignados a los factores determinantes de éxito se consideraron en función a las entrevistas realizadas (ver Apéndice A).

### **3.5. El Sector de Seguros y sus Competidores**

#### **3.5.1. Poder de negociación de los proveedores**

Las reaseguradoras son los proveedores que tienen poder de negociación al decidir si aceptan o no diversificar el riesgo que las aseguradoras le solicitan. El reaseguro es un contrato de seguro bajo el cual la aseguradora adquiere cobertura de otra aseguradora en

cuanto a su propio riesgo frente al asegurado (Cardona, 2009). Pueden ser de dos tipos; el facultativo, en el cual el reasegurado retiene un porcentaje del riesgo en el país de emisión de la póliza y cede el riesgo a la compañía reaseguradora. Por otro lado, el reaseguro “treaty” o contrato de seguro automático, en el cual el reasegurado puede cubrir proporcionalmente o no el riesgo, por ejemplo el contrato “exceso de pérdida” el cual se cubre cuando el monto del siniestro llega a un determinado valor de acuerdo al contrato.

Tabla 8.

*Matriz EFE para el Sector Seguros*

Oportunidades	Peso	Valor	Ponderación
1 Régimen legal de inversión abierto que favorece la inversión extranjera beneficiando el crecimiento del sector.	0.08	3	0.24
2 Flexibilización del sistema financiero, mayor colocación de créditos – seguros y gestión oportuna de inversiones.	0.07	3	0.21
3 Estabilidad macroeconómica, crecimiento sostenido, políticas económicas y fiscales estables, menor riesgo país.	0.10	3	0.30
4 Avance tecnológico - Insurtech – que flexibiliza la operatividad de las aseguradoras, venta por internet, apps, etc.	0.09	2	0.18
5 Crecimiento sostenido de la clase media y reducción niveles de pobreza.	0.09	2	0.18
6 Demanda de cobertura por fenómenos naturales y cambio climático.	0.07	2	0.14
7 Incremento del parque automotor impulsada por la venta de vehículos nuevos.	0.06	3	0.18
8 Incremento de la inseguridad ciudadana.	0.05	3	0.15
<b>Amenazas</b>			
1 Creciente Informalidad de la economía.	0.07	2	0.14
2 Crisis Financiera externa que afecte rentabilidad y gestión del sector.	0.07	2	0.14
3 Impacto por nuevas regulaciones al sistema como los retiros de fondos por la Ley de disposición de los fondos previsionales.	0.08	2	0.16
4 Baja cultura de seguros en el país.	0.09	1	0.09
5 Falta de confianza en los seguros por la población.	0.08	2	0.16
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.27</b>

A nivel global, las primas brutas del mercado de reaseguros alcanzaron los 104 billones de dólares de los cuales aproximadamente el 25% proviene de Latinoamérica (Fitch Ratings, 2015). En Latinoamérica, se ha dado un comportamiento con tendencia positiva impulsado por un incremento en el porcentaje de las primas cedidas, comisiones acotadas e índices de siniestralidad más bajos (Fitch Ratings, 2015) como se observa en la Figura 32; también se puede apreciar que en Latinoamérica el país con mayor producción es Brasil, y Perú ocupa el puesto siete (ver Tabla 9).

Adicionalmente, en el caso del ramo de automóviles, los principales proveedores son los talleres de reparación, los cuales representan casi el 90% de los gastos que incurren las aseguradoras en cubrir los siniestros; por ello, las aseguradoras ven como socios estratégicos a los talleres y establecen alianzas para construir una red de talleres afiliados que ofrecen beneficios en cuanto a calidad de servicio y tiempos de atención para el cliente, beneficios en cuanto adelanto de pagos para los talleres y reducción de costos para las aseguradoras.

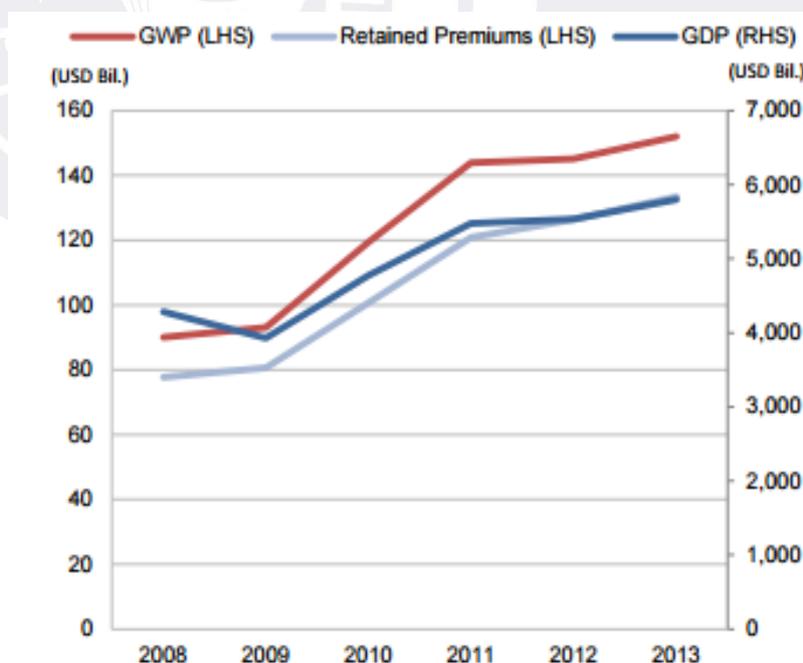


Figura 32. Comparativo entre las primas brutas, retenidas y el PBI en Latinoamérica. Tomado de “Global Reinsurance Guide 2015,” por Fitch ratings [FR], 2015.

Tabla 9.

*Primas Emitidas por País de Latinoamérica*

	(USD Mil.)			(%)			
	GWP (USD millions)	Ceded Premium (USD Mil.)	Non Proportional Reinsurance (USD Mil.)	Cesion life	Cesion non.life	GWP Breakdow life/non- life	Ceded Premiums Breakdown life/non.life
Argentina	8,773	884	NA	4	16	48/52	19/81
Bolivia	418	178	6	24	49	32/68	-
Brazil	69,810	3,012	NA	1	11	58/42	9/91
Chile	11,769	1,589	183	2	45	68/32	9/91
Colombia	10,149	1,730	242	7	31	58/42	23/77
Costa Rica	1,036	NA	NA	-	-	51/49	-
Dominican	745	30	NA	19	11	29/71	42/58
Ecuador	1,659	874	51	33	60	28/72	17/83
El							
Salvador	541	194	NA	25	47	53/47	38/62
Guatemala	683	206	NA	18	46	46/54	25/75
Honduras	367	NA	NA	-	-	49/51	-
México	27,638	4,933	291	5	38	60/40	15/85
Nicaragua	157	47	NA	36	33	30/70	32/68
Panamá	1,159	584	30	22	59	40/60	20/80
Perú	3,279	764	NA	9	41	56/44	23/77
Venezuela	14,011	1,472	199	9	20	52/48	33/67

Nota. Tomado de "Global Reinsurance Guide 2015," por Fitch Ratings [FR], 2015.

En lo que respecta a asistencia médica, las clínicas desempeñan un papel importante en la atención de los asegurados. Tal es así que uno de los grandes problemas del sector sigue siendo la brecha en infraestructura. Si el número de afiliados creciera por encima del 3%, "no habría dónde atenderse", señaló Gastón Laurie Gerente divisional de salud de la consultora Total Market Solutions ("El mercado privado de salud moverá US\$1.200 millones el 2015," 2015).

Dentro de los intermediarios y auxiliares de seguros, se encuentran a los corredores de seguros y/o reaseguros, los ajustadores de siniestros y/o peritos de seguros. Los corredores son aquellos que intermedian en la contratación de seguros, tienen la función de informar a la empresa de seguro sobre las condiciones de riesgo, así como informar al asegurado las cláusulas del contrato. En el caso del ajustador de siniestros, dentro de sus funciones se

encuentra el determinar el importe que corresponde indemnizar con arreglo a las condiciones de la póliza. Por el lado de los peritos, dentro de sus funciones se encuentran examinar y calificar un bien previo al aseguramiento, alertar las probabilidades de ocurrencia de un daño o pérdida. Todas estas funciones se desprenden de la Ley 26702 (Gobierno del Perú, 1996). La oferta de actuarios en el Perú es muy limitada, es muy poca la oferta comparada con la demanda de actuarios, tanto en los ramos de vida como seguros generales. Se debe desarrollar este sector, tanto en educación local como en representatividad.

### **3.5.2. Poder de negociación de los compradores**

En la industria de seguros existen dos tipos de compradores, las personas naturales y las personas jurídicas, en estas últimas encontramos a las empresas privadas o el gobierno. Las personas naturales son muy sensibles al precio por lo que si el pago de una prima supone un porcentaje del ingreso de la persona, no gastará en ello, situación similar sucede con una MYPE. Según el gerente general de Magallanes, una clara señal de ello es que actualmente la oferta se concentra en la capital, en segmentos medios y altos (“Los retos del mercado de seguros para personas,” 2015). Otro punto a destacar es la condición de intangibilidad de los seguros, los compradores no pueden experimentar los beneficios del seguro hasta que no sucede el evento adverso. Es por ello que en algunas pólizas, como el seguro de vehículo, se agregan servicios adicionales como las asistencias para que el asegurado pueda experimentar los beneficios.

Es necesario diversificar la oferta de productos existente en el sector, ingresar a otros segmentos económicos y tener una oferta diferenciada para los diferentes tipos de cliente. Se debe tomar la experiencia de las microfinancieras en la bancarización para desarrollar y distribuir microseguros con un modelo similar en todo el Perú, sostiene Eduardo Morón, presidente de la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG, 2015). La creación de nuevos mercados en provincias significará un reto para las aseguradoras ya que se deberá

hacer un ajuste en la rentabilidad (Arce & Baltazar, 2015). La Superintendencia de Banca, Seguros (SBS) trabaja en tres iniciativas: modificar la ley de microseguros para flexibilizar la comercialización, la flexibilización de la regulación para la entrada de nuevos competidores, y la educación de seguros que en acuerdo con las aseguradoras serán detonantes del crecimiento del sector (“Los retos del mercado de seguros para personas,” 2015).

### 3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El ahorro es el principal sustituto del seguro y, según la encuesta sobre Cultura Financiera, solicitada por la SBS, el 31,8% de peruanos ahorra para imprevistos y/o emergencias, que es la razón de existir del seguro (ver Figura 33).

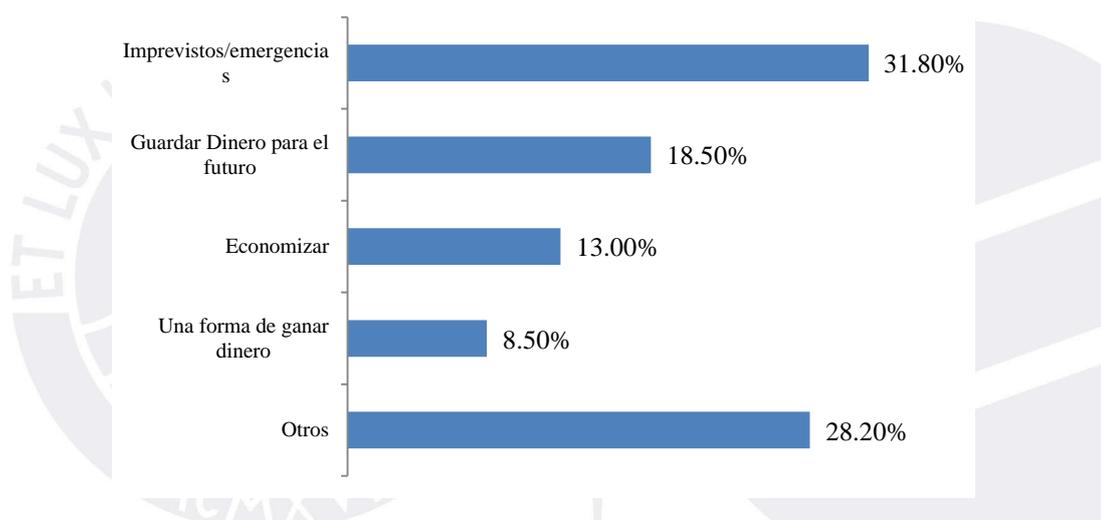
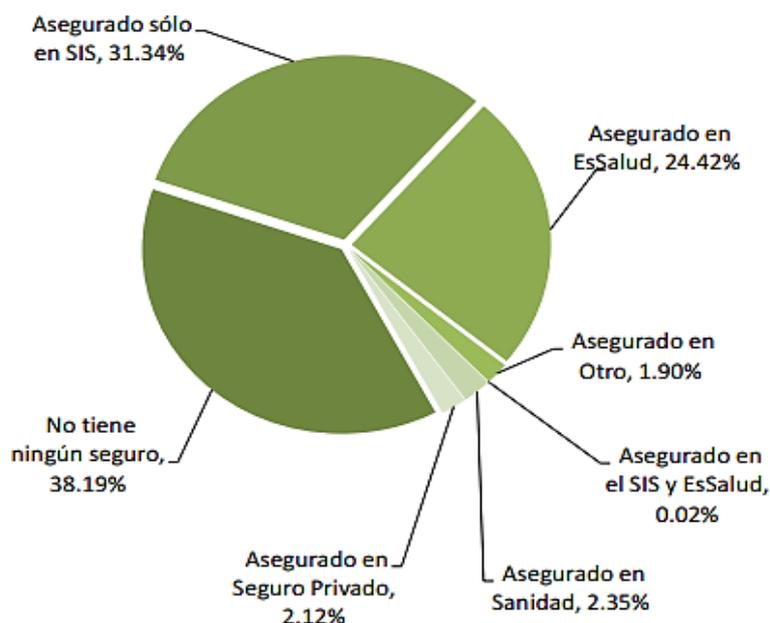


Figura 33. Objetivos del ahorro.

Tomado de “Primera Encuesta sobre la Cultura Financiera,” por la Superintendencia de Banca, Seguros [SBS], 2009 <http://www.encuestas.com.pe/encuesta-sobre-cultura-financiera-del-peru-sbs/>.

En el ramo de salud, se divide en el sector público donde se encuentra el Ministerio de Salud con el SIS y ESSALUD (ver Figura 34), en el sector privado se encuentran las entidades prestadoras de salud (EPS) y las entidades prestadoras de servicios de salud prepagados (ESSP), estos brindan directamente el servicio, es decir, no necesitan intermediarios. Justamente las EPS son las que vienen ganando la batalla a los seguros, pues

ya representan el 56% del mercado de salud privada (Inga, 2015). Sin embargo, el sector privado sólo representa el 2.12% del total (Ministerio de Salud del Perú, 2013).



*Figura 34.* Cobertura y aseguramiento en el sistema de salud 2012. Tomado de “Análisis de Situación de Salud del Perú,” por el Dirección General de Epidemiología del Ministerio de Salud del Perú, 2013.

#### 3.5.4. Amenaza de los entrantes

Según la ley general del sistema financiero y del sistema de seguros, para el funcionamiento de las empresas y sus subsidiarias se requiere un capital social aportado en efectivo de acuerdo al alcance, en el caso se trate de una empresa de seguros y reaseguros es necesario la suma de 9.5 millones de soles, si sólo opera un ramo de 2.7 millones de soles o 3.7 millones de soles en caso opere ambos ramos de riesgos generales y de vida. Esto constituye una fuerte barrera de entrada para los nuevos ingresantes, por ello es necesario diversificar el riesgo para aprovechar las economías de escala y minimizar el riesgo. Además, las empresas de seguros, por lo general, son parte de un grupo económico importante lo que permite tener un respaldo financiero importante ante épocas de adversidad.

Para el inicio de operaciones de la empresa aseguradora y/o reaseguradora, se siguen los siguientes pasos: primero, es necesario elaborar una solicitud, incluyendo información y

requisitos de carácter formal así como el certificado de depósito de garantía, con ello el Banco Central emitirá su opinión, y dentro de un plazo no mayor de 90 días se emitirá la resolución que autoriza o deniega la organización de una empresa. Posteriormente, la SBS expide la resolución autoritativa y otorga un certificado de autorización de funcionamiento.

### **3.5.5. Rivalidad de los competidores**

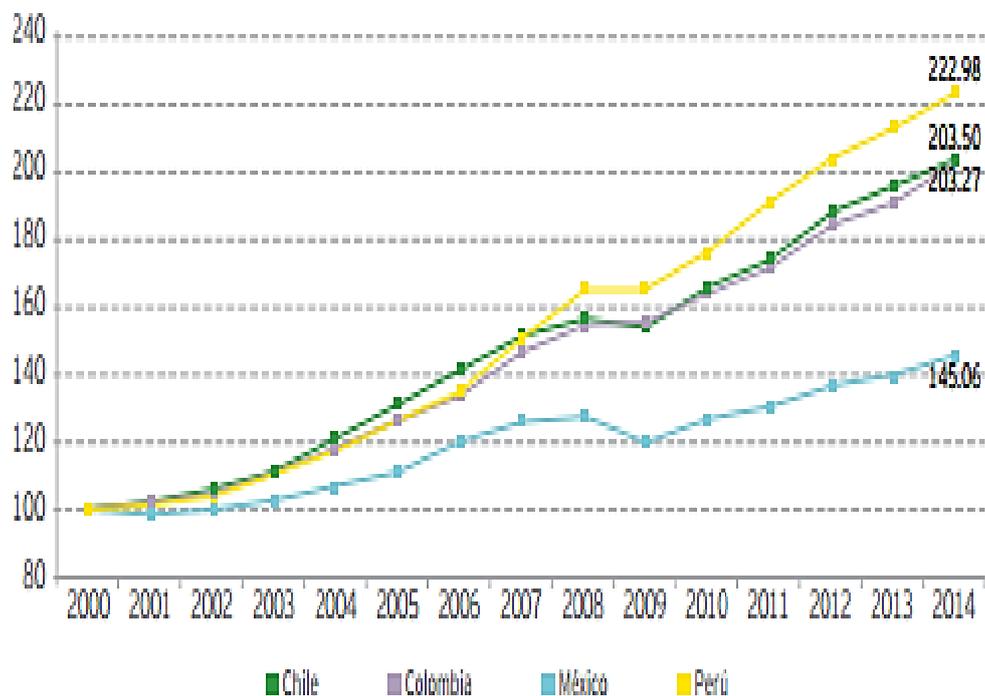
Dada la situación actual, donde las empresas aseguradoras que concentran la participación de mercado son pocas, se da un ambiente competitivo muy agresivo. Esto se observa en las guerras de precios de los años 2012 y 2013. Esto sumado a la poca diversidad de productos, hace que el ambiente en donde se compite sea más estrecho, circunstancias que no apoyan al crecimiento acelerado del sector ni que se eleve la penetración del seguro sobre el PBI.

Las principales compañías de seguros al priorizar su rentabilidad en el año 2015, dejaron que su participación caiga frente a otras más nuevas empresas, como son las aseguradoras de nicho, las cuales se están especializando en segmentos masivos. La competencia con el exterior se da principalmente en operaciones grandes, en las que es conveniente, por economías de escala, la realicen empresas transnacionales con el apoyo de brókeres, como son los reaseguradores del exterior AON, Marsh Rehder (Hurtado, 2015).

### **3.6. El Sector de Seguros y sus Referentes**

En cuanto al sector de seguros peruano, se toma como referencia en la región al sistema de los países de la Alianza del Pacífico la cual lo conforman, además del Perú, Chile, México y Colombia. De acuerdo con Ernst Young (2015), el Perú sobresale sobre los demás países en cuanto al comportamiento del PBI; este es un factor importante para el sector, ya que con una capacidad de gasto importante de la persona, habrá espacio para que consuman seguros (ver Figura 35). Sin embargo, como ya se ha comentado anteriormente, al observar la

densidad de las primas, es decir en % sobre PBI, se ve que el Perú tiene un 1.8%, inferior al resto de países.



*Figura 35.* PBI per cápita medido en Power Purchasing Parity PPP (año 2000=100) Tomado de “Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2015/2016,” por Ernst Young [EY], 2015 ([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-de-la-alianza-del-pacifico/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-de-la-alianza-del-pacifico.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-de-la-alianza-del-pacifico/$FILE/EY-guia-de-negocios-de-la-alianza-del-pacifico.pdf)).

Al revisar referentes por regiones geográficas se observa que en el 2015 Europa concentra el mayor volumen de primas en USD, el 32% del volumen global de primas vendidas, también tiene un gasto per cápita alto y una mayor penetración de mercado respecto al PBI (Swiss Re, 2016). El volumen de inversiones es muy significativo, derivado de la necesidad de invertir para cumplir con las obligaciones de pagar prestaciones en un futuro incierto, frente al cobro de las primas de los contratos de seguros (Barros, 2007); es por ello que se considera a la Unión Europea también como un Referente para el sector en el Perú.

Al 2021, el sector asegurador peruano será referente de la Alianza del Pacífico al tener una tasa de penetración de primas sobre su PBI de 2.5% con altos indicadores en

sostenibilidad económica - financiera, dando soporte al crecimiento de la clase media, generando bienestar y máximo valor para la sociedad, colaboradores y accionistas.

### **3.7. Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR)**

Con la información provista del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se puede evaluar el sector con respecto a sus competidores; se usa la Matriz de Perfil Competitivo, que identifica a los principales competidores de la organización, sus fortaleza y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y una organización determinada como nuestra (D'Alessio, 2012); para la industria se identificaron los siguientes factores críticos de éxito:

- **Adecuada gestión del riesgo:** Es importante contar con una adecuada gestión del riesgo, ya sea utilizando a los reaseguradores como evaluando técnicamente la prima pura de riesgo, esta debe incluir los supuestos del sector, dada la coyuntura actual. Un adecuado análisis de éste permitirá ampliar la cuota de mercado generando rentabilidad. Este es un factor clave de éxito si se logra bajar los precios a productos de mayor calidad.
- **Uso adecuado de la tecnología de la información:** Es la espina dorsal del sistema productivo de las entidades financieras y, en particular, del sector asegurador, si se diseñan apoyando adecuadamente las estrategias de las empresas, permiten mejorar la calidad del servicio y la agilidad en las respuestas a los clientes. Igualmente, los sistemas inter organizativos realmente permiten extender la gestión combinada de negocios especializados, al aprovechar la sinergia de todos los productos y servicios prestados a los mismos clientes.
- **Competitividad en el precio:** Como se mencionó en el análisis de los compradores, el seguro es muy sensible al precio, si este ocupa un porcentaje del ingreso del ciudadano, simplemente no gastará en él. Se contará con un precio competitivo y se

aprovechará las economías de escala para aumentar los volúmenes de ingresos y de rentabilidad. Es un factor competitivo aún en los países desarrollados donde ese costo forma parte de sus presupuestos.

- **Diversidad de productos:** Globalmente los sectores aseguradores tratan de llegar a todos los mercados y satisfacer toda la demanda diversa, para ello se tiene que crear productos acordes a estas demandas. El contar con una diversidad de productos para las empresas aseguradoras peruanas les permitirá llegar a cubrir más segmentos de mercado, los llamados microseguros para sectores C y D, o ampliar el mercado a sectores que aún no cuentan con un seguro.
- **Marco regulatorio adecuado:** Los seguros en todos los países tienen que tener un marco regulatorio adecuado, como la SBS en el Perú, que permita el control y otorgue flexibilidad a la comercialización de diversos seguros, la flexibilidad en la regulación, la entrada de nuevos competidores o la creación de nuevos canales de distribución. Igualmente, la Unión Europea tiene un marco regulatorio que controla a todas las empresas aseguradoras de los países que la conforman. Es un factor clave de éxito en la medida que ejerza sus funciones.
- **Imagen de solvencia:** Es la percepción que le garantiza a los asegurados que las empresas aseguradoras cuentan con la solvencia adecuada para hacer frente ante una eventualidad y que en un futuro su inversión no se pierda.

**Matriz del Perfil Competitivo (MPC).** Esta matriz es una herramienta que permite identificar al principal competidor del sector que son los bancos; y presenta alguna de sus fortalezas y debilidades; relacionado con la posición estratégica de un organización modelo que para este plan es el sector asegurador de la Unión Europea, conformado por países como Reino Unido, Alemania, Italia y Francia, sector muy regulado tanto a nivel nacional como a nivel de la Unión Europea (UE) y tiene las empresas aseguradoras más rentables con mayor

capitalización, ingresos y beneficios netos en el mundo (“Las diez aseguradoras más grandes del mundo por capitalización en el 2014,” 2015). En la Tabla 10 se muestra las variables del perfil competitivo y sus valores.

Tabla 10.

*Matriz del Perfil Competitivo del Sector Seguros*

Factores Críticos de Éxito	Peso	Seguros Perú		Ahorros Bancos		Seguros Unión Europea	
		Valor	Res.	Valor	Res.	Valor	Res.
1 Adecuada gestión del riesgo	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2 Uso adecuado de la Tecnología de la Información	0.18	2	0.36	4	0.72	4	0.72
3 Competitividad en el precio	0.21	2	0.42	4	0.84	4	0.84
4 Diversidad de productos	0.16	2	0.32	3	0.48	4	0.64
5 Marco regulatorio adecuado	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
6 Imagen de solvencia	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Total	1		2.45		3.54		4

*Nota.* 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor.

**Matriz del Perfil Referencial (MPR).** Para elaborar la Matriz Perfil Referencial, se comparó los sectores del país Chile, miembro mejor posicionado dentro de los países de la Alianza del Pacífico, en cuanto a penetración sobre el PBI y participación de mercado en volumen de primas brutas; y la Unión Europea (ver Tabla 11).

Tabla 11.

*Matriz del Perfil Referencial del Sector Seguros*

Factores Críticos de Éxito	Peso	Perú		Chile		Unión Europea	
		Valor	Res.	Valor	Res.	Valor	Res.
1 Adecuada gestión del riesgo	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2 Uso adecuado de la Tecnología de la Información	0.18	2	0.36	3	0.54	4	0.64
3 Competitividad en el precio	0.21	2	0.42	4	0.84	4	0.84
4 Diversidad de productos	0.16	2	0.32	3	0.48	4	0.64
5 Marco regulatorio adecuado	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.76
6 Imagen de solvencia	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.52
Total	1.00		2.45		3.51		4.00

*Nota.* 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor.

### 3.8. Conclusiones

A partir de la visión del Perú al 2021 y los seis objetivos estratégicos elaborados por el (CEPLAN, 2011) se identifican como factores de potencial nacional que soportarán el crecimiento del país, el bono demográfico, ya que se tiene mayor proporción activa laboralmente, y la transformación de la estructura social, pues se disminuyeron sosteniblemente los niveles de pobreza y se generó una clase media con mayor predominio, que colabora potencialmente con el crecimiento del sector asegurador al existir mayor poder adquisitivo en la población. De igual forma, el aspecto económico, geográfico, y la interrelación con la Alianza del Pacífico, al declarar ésta la necesidad de obtener un seguro contra riesgos naturales en conjunto.

Con respecto al análisis de los determinantes de Competitividad del País, se observan grandes retos que se lograrán si es que se aplica una seria reforma estructural, desde el sector educación hasta infraestructura, para disminuir la brecha en servicios básicos y tecnológicos, que permitirán al Perú incrementar su productividad y posicionarse de manera más competitiva frente a la región y el mundo. Los factores externos en sus cinco aspectos influyen en el sector en la medida que ofrecen oportunidades para su desarrollo y crecimiento u amenazas que paralizan o retroceden su crecimiento y penetración de los seguros en todo el país. Se han dado leyes que han favorecido al sector, la principal es la que ha liberalizado el sector y el de finanzas y ha propiciado la entrada de nuevas empresas peruanas y extranjeras, la apertura a créditos bancarios que igual han favorecido al sector por los desgravámenes. Asimismo, la creación de las AFPs, cuyas pensiones vitalicias están a cargo de las aseguradoras. La informalidad es una amenaza latente desde hace muchos años en el Perú ya que se pierden oportunidades para crecer en todos los sectores, y es un problema del país cuya solución no depende del sector asegurador.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1. Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de la misma, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia. (D'Alessio, 2012).

#### 4.1.2. Administración y gerencia (A)

La Ley 26702 regula la actividad del sector de seguros, en ella participan las empresas aseguradoras y reaseguradoras, los corredores de seguros, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y la asociación peruana de empresas de seguros (APESEG). En el reglamento de organización y funciones de la SBS se desprende que es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los sistemas financiero, de seguros y del sistema privado de pensiones, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Así también, su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP. El marco regulatorio actual es utilizado por la SBS para ejercer sus funciones, controla las actividades de comercialización de las empresas de seguros y reaseguros.

Por otro lado, la APESEG que tiene como funciones representar a las asociadas, al actuar en nombre de ellas ante los sectores público y privado, en asuntos de interés general para la actividad aseguradora del país, concertar esfuerzos con el sector público y de seguros y reaseguros, en concordancia con los intereses del gremio, de la economía y desarrollo social del país; y coordinar la orientación de esfuerzos hacia el desarrollo del sector asegurador peruano al aumentar la productividad para incrementar las posibilidades de competir con

éxito en los diferentes mercados globales. Para ello, los directivos y gerentes de la APESEG deben tener competencias idóneas para definir el rumbo y las estrategias del sector.

A pesar de poseer un marco regulatorio adecuado, las nuevas necesidades del sector hacen necesaria una reforma del mismo, que permita una mayor flexibilidad en la regulación del ingreso de nuevos participantes, flexibilizar la comercialización de nuevos productos, sobre todo en lo que respecta a canales de distribución o la masificación de los microseguros.

#### **4.1.2. Marketing y ventas (M)**

Las empresas del sector seguros en la actualidad están considerando, dentro de sus planes estratégicos, invertir en marketing y ventas, ya que contribuye de gran manera a su ciclo operativo, al analizar el producto, precio, plaza y promoción.

Para la asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG) el producto en la industria de seguros es el siniestro que es la manifestación concreta del riesgo asegurado, que produce unos daños garantizados en la póliza hasta determinada cuantía; también define al riesgo en la terminología aseguradora para expresar dos ideas diferentes: (a) riesgo como objeto asegurado, y (b) riesgo como posible acontecimiento, cuya aparición real o existencia se previene y garantiza en la póliza; por otro lado, también define al seguro como una actividad económico-financiera que presta el servicio de transformación de los riesgos de diversa naturaleza a que están sometidos los patrimonios, en un gasto presupuestable, que puede ser soportado fácilmente por cada unidad patrimonial.

De acuerdo a la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), las líneas de seguros que pertenecen a Ramos Generales son 30 (ver Tabla 12); por otro lado, a nivel de Ramos de Accidentes y Enfermedades, se muestran cuatro líneas; y finalmente, en Ramos de Vida, se muestra cinco de Seguros del Sistema Privado de Pensiones (ver Tabla 13), y 10 líneas de seguros de vida (ver Tabla 14). Para efectuar la evaluación de los riesgos de seguros, son considerados dos factores: (a) frecuencia y severidad de los reclamos y (b)

fuentes de incertidumbre en el cálculo de pagos de futuros reclamos. Por otro lado, es importante tener en cuenta el riesgo del mercado, que se refiere al riesgo de tener pérdidas en posiciones dentro y fuera de la hoja de balance, derivadas de movimientos en los precios del mercado; se incluye a los riesgos pertenecientes a los instrumentos relacionados con tasas de interés, riesgo cambiario, cotización de las acciones, “commodities”, y otros.

Si se hace un análisis de la oferta de seguros en el país, revisando las opciones de las principales aseguradoras, se observa que hay poca diversidad, los seguros más comercializados son los denominados enlatados, quiere decir aquellas con una oferta única, para personas y empresas. Según APESEG (2017), existe un seguro con el cual te puedes cubrir en cada etapa de tu vida, sin embargo no se detalla lo que respecta a las coberturas, lo cual puede ser un punto importante al momento de decidir la compra de un seguro, dependiendo de las coberturas que se necesite, puede haber combinaciones innumerables para los clientes, generando mayor atracción hacia el producto.

Tabla 12.

*Líneas de Seguros Ramos Generales*

Líneas de Seguros - Ramos Generales	
Incendio	Todo Riesgo Equipo para Contratistas
Líneas Aliadas Incendio	Calderas
Terremoto	Robo y Asalto
Lucro Cesante	Deshonestidad Frente a la Empresa
Cristales	Comprensivo Contra Deshonestidad (3D)
Transportes	Seguro de Bancos (BBB)
Marítimo - Cascos	Animales
Aviación	Domiciliario
Vehículos	Responsabilidad Civil
Líneas Aliadas Vehículos	Cauciones
Todo Riesgo para Contratistas	Crédito Interno
Rotura de Maquinaria	Crédito a la Exportación
Lucro Cesante Rotura de Maquinaria	Multiseguros
Montaje Contra Todo Riesgo	Agrícola
Todo Riesgo Equipo Electrónico	Misceláneos

*Nota.* Tomado de “Boletín Estadístico de seguros,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), n.d.c. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=25#>).

Tabla 13.

*Líneas de Seguros Ramos de Accidente y Enfermedades*

Líneas de Seguros - Ramos de Accidentes y Enfermedades	
Accidentes Personales	Asistencia Médica
Escolares	Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT)

*Nota.* Tomado de “Boletín Estadístico de seguros,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), n.d.c. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=25#>).

Tabla 14.

*Líneas de Seguros Ramos de Vida*

Líneas de Seguros - Ramos de Vida	
<i>Seguros de Vida</i>	<i>Seguros del Sistema Privado de Pensiones</i>
Vida Individual de Largo Plazo	Renta de Jubilados
Vida Grupo Particular	Seguros Previsionales 1/
Vida Ley Trabajadores	Seguro de Invalidez, Supervivencia y Gastos de Sepelio
Desgravamen	Pensiones de Invalidez
Sepelio de Largo Plazo	Pensiones de Supervivencia
Vida Individual de Corto Plazo	
Sepelio de Corto Plazo	
Vida Ley ex-trabajadores	
Renta Particular	
Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo	

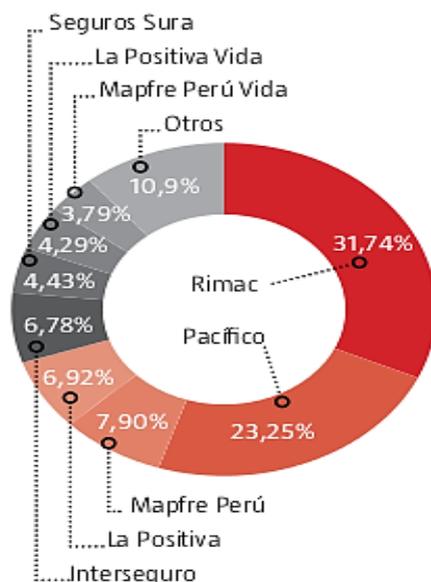
*Nota.* Tomado de “Boletín Estadístico de seguros,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), n.d.c. (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=25#>).

Existen 19 empresas de seguros en el país de acuerdo a la SBS, donde Rímac, Pacífico y Mapfre tienen la mayor participación del mercado, el porcentaje a noviembre de 2014 se observa en la Figura 36.

Para la promoción, comercialización y contratación de pólizas de seguros, la Ley 26702, establece los siguientes canales de distribución para los productos de seguros:

- **Venta Directa:** Personal que reporta directamente a la empresa aseguradora, también se realiza la venta mediante internet, oficinas propias, teléfono, mailing, expendedoras, acuerdos de distribución; y sus características son: (a) posibles

ventajas de la relación directa entidad, (b) aseguradora y asegurado en lo relativo a comunicación, (c) agilidad en los trámites, (d) gran control de la actividad por parte de la aseguradora, (e) supone una excesiva inversión económica inicial y (f) altos costes fijos.



*Figura 36.* Participación en el mercado de seguros a noviembre 2014. Tomado de “Conozca los planes de Rimac Seguros en el Perú,” por Flores, H, 2015 (<http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-los-planes-de-rimac-seguros-en-el-peru>).

- Banca seguros: Las aseguradoras pueden utilizar los establecimientos de las empresas del sistema financiero para ofrecer sus productos a los clientes de dichas empresas, para lo cual cuentan con oficinas bancarias, operadores de Bancaseguros, Corredurías de Seguros, Alianzas (estratégicas o de participación); cuyas característica son: (a) oferta de productos aseguradores, se efectúa desde las redes de distribución de las entidades bancarias y sus sociedades participadas especialistas en seguros; (b) gran capilaridad y facilidad de penetración; (c) acceso a gran número de clientes potenciales; (d) confianza del cliente en la institución, poder de influencia del banco sobre el cliente por lo que, en ocasiones, se percibe

la venta de seguros como cierta imposición, y en otras, escasa o deficiente formación en temas de seguros; (e) productos limitados; (f) canal bien visto por las aseguradoras porque los acuerdos comerciales que suscriben tienen una alta estabilidad; y (g) uso habitual de soportes de alto nivel tecnológico.

- Corredores de seguros: Empresas inscritas en el registro de la SBS con el fin de comercializar productos; cuyas características son: (a) determinada profesionalidad; (b) aportan un alto valor añadido al producto en la medida en que estén bien formados; (c) especialización en seguros de empresas; (d) sensibilizados hacia los nuevos productos aseguradores; (e) facilidad de captación para las aseguradoras, dificultades de relación de la aseguradora con el corredor y con el asegurado; (f) mayores comisiones; y (g) gran libertad de decisión y elección.

El canal virtual es uno de los focos en la comercialización de seguros para las empresas del sector en la actualidad, debido a que su objetivo principal es atraer nuevos clientes y retener a los que ya se tiene; por otro lado, la posibilidad de ampliar la base del mercado es a partir la captación de nuevos sectores, mediante la descentralización y llegar a provincias con microseguros, que de acuerdo a la SBS, es aquel seguro que protege a la población de bajos ingresos frente a los riesgos (personales o patrimoniales) que puedan afectarlos.

De lo expuesto, se resalta como fortalezas a la comercialización y distribución diversificada, y como debilidad a la concentración del mercado en pocas empresas. De lo expuesto, se resalta como debilidad a la comercialización y poca distribución diversificada, y a la concentración del mercado en pocas empresas.

#### **4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

Dentro de las operaciones del sector se encuentran tres actividades principales: venta de seguros, gestión de los reclamos y el manejo de las reservas. En cuanto a la venta de los

seguros es importante destacar el papel que desempeñan los canales de distribución para llegar al cliente. Los canales de seguros tradicionales como son los corredores de seguros y las fuerzas de ventas se han mantenido en el tiempo, a ellos se han unido los seguros del sector bancario, a raíz de los créditos vehiculares por ejemplo. Últimamente se está impulsando canales de mayor accesibilidad y más flexibles como son vía telefónica o internet. Estos medios pueden llegar a masificar los seguros dados los bajos costos y la fuerte masificación que se puede lograr.

Por otro lado, se está impulsando la utilización de la póliza electrónica en reemplazo de la póliza física, lo que significaría que el asegurado la tenga a la mano y oportunamente así, como disminución en costos para la empresa de seguros así como beneficios para el medio ambiente por el ahorro en papel. Por otro lado, la nueva Ley del contrato de Seguros del 2012 permite la renovación automática, lo que quiere decir que un contrato de seguros se renueva automáticamente, en las mismas condiciones vigentes en el período anterior, siempre que contenga la cláusula de renovación automática (“Conoce la nueva Ley del Contrato de Seguros,” 2012). En el caso de que el asegurador considere incorporar modificaciones en la renovación del contrato deberá cursar aviso por escrito al contratante con un plazo no menor de 45 días previos al vencimiento del contrato, y detallar las modificaciones en forma destacada.

Respecto a la gestión de reclamos, el primer punto a revisar es la siniestralidad, el gasto por cobertura a los siniestros es la razón de ser de los seguros. La siniestralidad es el gasto más importante y en el que los actuarios juegan un papel predominante, como se verá más adelante. El gasto en siniestros es el gasto incurrido en la reparación, sustitución o indemnización respecto al bien o persona coberturada. La siniestralidad es el ratio de gastos a la prima directa, ya sea el caso de prima bruta o prima retenida. En el año 2012 y 2013 se experimentó altos índices de siniestralidad lo que comprometió la rentabilidad del sector, es

por ello que las empresas se enfocaron más en la rentabilidad lo que hizo que los ratios de crecimiento en los siguientes años disminuyeran.

Para ello hay un análisis actuarial fino que se debe elaborar para calcular la prima pura de riesgo. Hace falta desarrollar aún más la actividad actuarial en el Perú, formación y adopción de estándares internacionales en lo que al sector se refiere. La labor de los actuarios es fundamental en la administración de los riesgos (mortalidad, longevidad, morbilidad, catastróficos, financieros, etc.), dando soporte para el crecimiento sostenible y permanencia de distinto tipo de empresas en el tiempo. Un dato importante es que la oferta de actuarios sólo cubre el 1% de la demanda, según Ignacio del Barco, miembro del comité para América Latina de la Asociación Actuarial Internacional (Corzo, 2015). Por otro lado, existen reservas que son parte del pasivo que las empresas de seguros deben gestionar. De acuerdo a la Ley 26702, artículo 306, se deben constituir mensualmente las siguientes reservas:

- De siniestros, incluyendo los ocurridos y no reportados, de capitales vencidos y de rentas o beneficios de los asegurados pendientes de liquidación o pago.
- Matemáticas, sobre seguros de vida o renta.
- De riesgos en curso o de primas no devengadas.
- De riesgos catastróficos y de siniestralidad incierta.
- De seguros médicos, de salud o de asistencia médica

En la Tabla 15 se muestran las reservas de primas y siniestros al cierre de 2015, como se indica, se reservaron 24,182 millones de soles y 4,588 millones de soles, respectivamente. El reaseguro es una herramienta que las aseguradoras tienen a disposición para gestionar el riesgo que están asegurando. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, el Perú sólo cede el 10% de sus primas, muy inferior a los demás países de la Alianza del Pacífico, cuyos porcentajes llegan inclusive al 30%, como es el caso de México.

Tabla 15.

*Reservas Técnicas por Siniestros y Primas por Empresa de Seguros*

	Reservas Técnicas por Siniestros						Reservas Técnicas por Primas		
	Siniestros Reportados						Riesgo en Curso	Matemáticas de Vida	Total
Pendientes de liquidación	Pendientes de pago	Gastos de liquidación	Ocurridos y no Reportados	Riesgos Catastróficos	Total				
Ace	39	-	1	53	7	99	57	31	88
Cardif	34	1	1	7	-	43	30	2	32
Creceer Seguros	-	-	-	0	-	0	-	-	-
PPS Pacífico	302	21	6	57	34	419	533	-	533
Vida HDI	268	-	12	188	-	469	42	4750	4792
Seguros Insur	2	-	-	0	-	2	5	-	5
Interseguro	7	-	-	0	-	7	8	-	8
Positiva Positiva	52	40	0	37	-	129	32	4427	4459
Vida Mapfre	221	3	3	19	1	247	293	-	293
Mapfre Vida	104	38	5	132	-	278	-	2361	2361
Mapfre Vida	342	12	5	-8	7	358	400	-	400
Ohio Vida	84	-	1	45	-	129	0	707	707
Protecta	123	-	-	39	-	162	-	-	-
Rígel	6	-	0	10	-	16	1	486	486
Rímac	32	-	-	7	-	39	-	-	-
Secrex Seguros	1351	42	41	494	17	1945	969	4947	5916
Sura Vida	11	-	-	0	-	11	7	-	7
Cámara	63	-	0	8	-	71	0	4095	4095
Total	122	1	-	39	-	162	-	-	-
Total	3163	158	76	1126	65	4588	2377	21806	24182

*Nota.* Las cifras se encuentran en millones de soles.

Tomado de "Boletín Estadístico Sector Seguros 2015," por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=27#>).

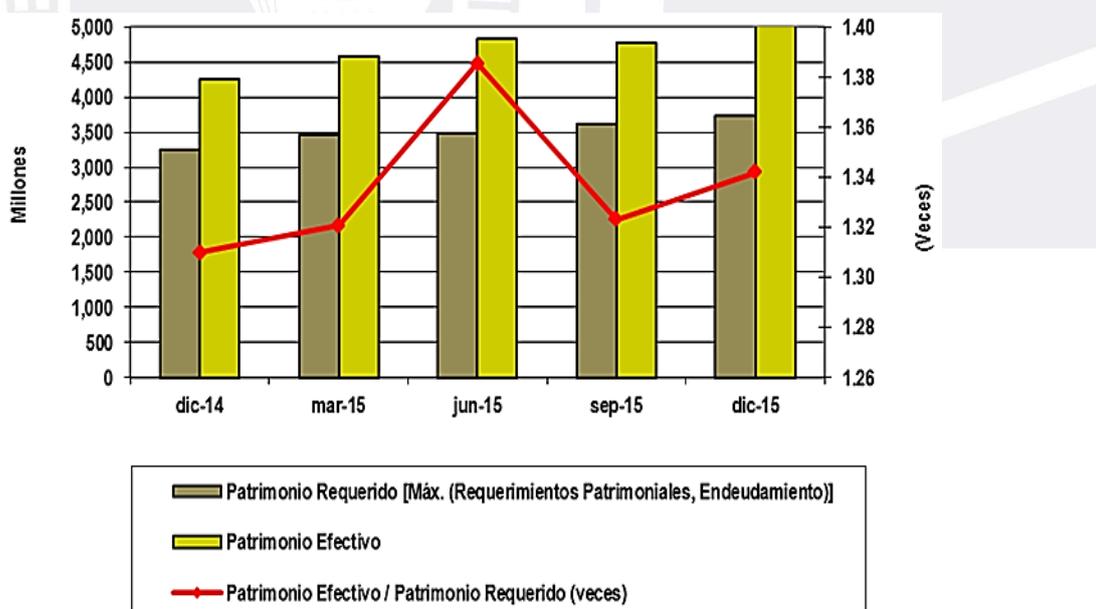
Cabe resaltar que hay costos que incurrir y hay que evaluar cómo se compensa este gasto. Por lo mencionado, se considera como debilidad el masificar canales de distribución alternativos, el alza en siniestralidad puede comprometer el crecimiento del sector, poco desarrollo de la actividad actuarial, fuerte capital de la empresa comprometido en reservas y débil cultura del reaseguro. Por lo mencionado, se considera como debilidad el masificar canales de distribución alternativos, el alza en siniestralidad puede comprometer el crecimiento del sector, poco desarrollo de la actividad actuarial, fuerte capital de la empresa comprometido en reservas y débil cultura del reaseguro. Como fortaleza, se puede considerar

el know how adquirido en la fijación técnica de la prima, la cual puede ser mejorada si se desarrolla aún más la actividad actuarial.

#### 4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

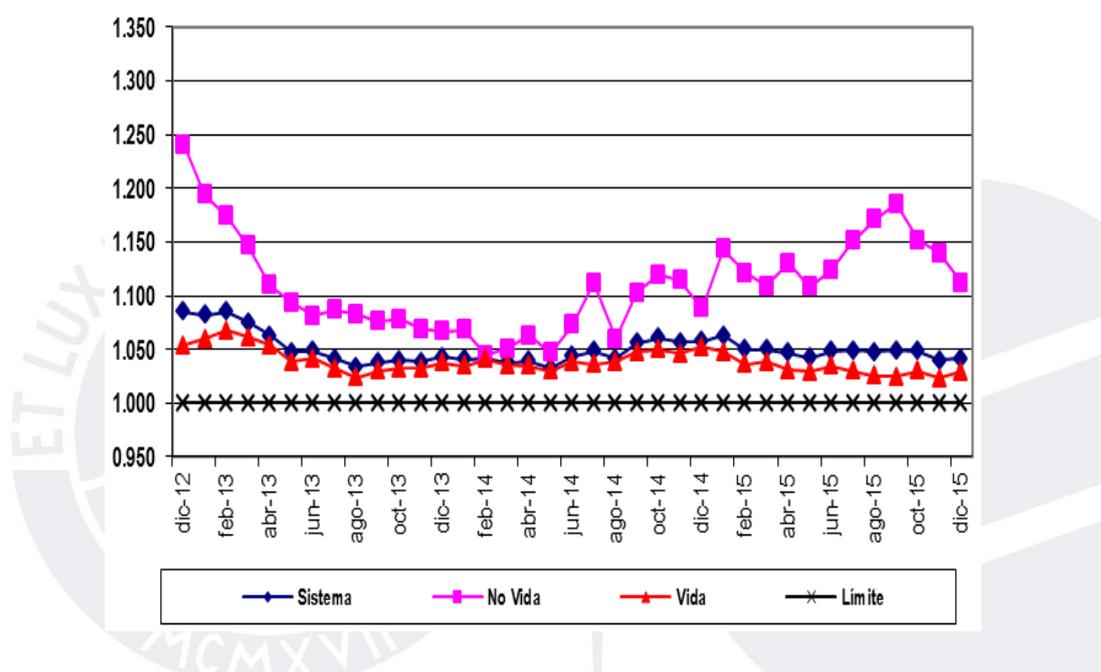
El ente regulatorio peruano, la SBS (2015 b) exige determinados requerimientos patrimoniales que las empresas de seguros deben cumplir: patrimonio efectivo, patrimonio de solvencia, margen de solvencia, fondo de garantía.

Como se aprecia, el capital y cobertura cumplen un papel fundamental para el sector asegurador. A diciembre de 2015, el sistema asegurador peruano tuvo un patrimonio efectivo de 5,017.8 millones de nuevos soles, cifra 17.9% superior al monto de 4,256.8 millones de soles registrado en diciembre del año 2014. Por otra parte, el patrimonio requerido creció en 15,1%, y registró 3,739.2 millones de soles a diciembre 2015. En consecuencia, se obtuvo un incremento del índice de solvencia del sistema asegurador, el cual estaba en diciembre de 2014 en 1,31 veces a 1,34 veces en diciembre 2015 (SBS, 2015 b), como se puede apreciar en la Figura 37.



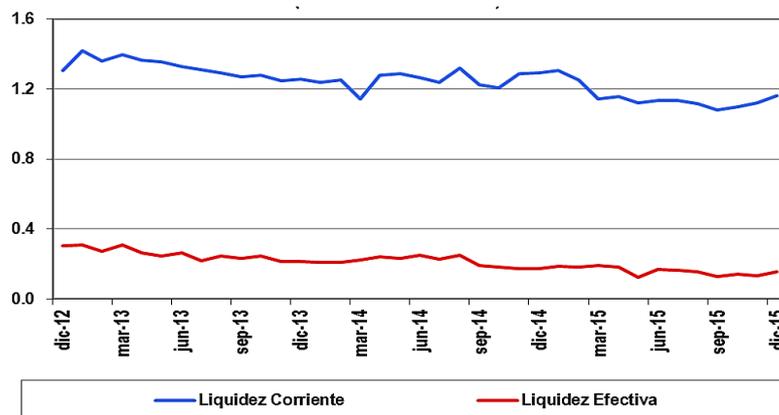
*Figura 37.* Patrimonio efectivo e índice de solvencia del sistema asegurador peruano. Tomado de “Boletín Estadístico Sector Seguros 2015,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPa (SBS), 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=27#>).

Las obligaciones técnicas mostraron un crecimiento anual de 18.6%, mientras que las inversiones y activos elegibles del sistema aplicables para cubrir dichas obligaciones registraron un crecimiento de 16.8% comparando diciembre 2015 contra diciembre 2014. Por lo tanto, el superávit registrado fue de S/. 1,236.3 millones de soles al cierre de 2015. El ratio de cobertura de obligaciones técnicas - medido como la participación de las inversiones y activos elegibles aplicados respecto de las obligaciones técnicas - se ubicó en 1.041 veces a diciembre de 2015, cifra inferior al 1.058 registrado el año anterior (SBS, 2015 b), como se aprecia en la Figura 38.



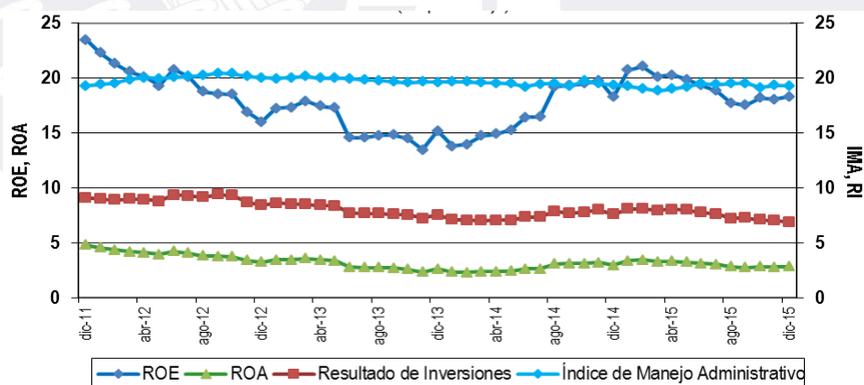
*Figura 38.* Cobertura de obligaciones técnicas del sistema asegurador peruano. Tomado de “Boletín Estadístico Sector Seguros 2015,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=27#>).

El ratio de liquidez corriente del sistema -medido como la participación del activo corriente respecto del pasivo corriente- se ubicó en 1.16 veces en diciembre 2015, ratio inferior a diciembre 2014, cuyo nivel fue de 1.29 veces. Asimismo, el ratio de liquidez efectiva del sistema -medido como la participación del rubro caja y bancos respecto del pasivo corriente- fue de 0.16 veces en diciembre 2015, inferior al 0.17 veces resultante en diciembre 2014 (SBS, 2015 b) (ver Figura 39).



*Figura 39.* Ratio de liquidez del sistema asegurador peruano a diciembre de 2015. Tomado de “Boletín Estadístico Sector Seguros 2015” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=27#>).

El ROE (Rentabilidad anualizada / Patrimonio promedio de los últimos 12 meses) fue de 18.3%, nivel similar al registrado al cierre del año anterior. A su vez, el ROA (Rentabilidad anualizada / Activos promedio de los últimos 12 meses) pasó de 7,6% a 6,9% entre diciembre 2014 y diciembre 2015. Asimismo, el índice de manejo administrativo (Gastos anualizados / Primas retenidas anualizadas) pasó de 19.4% a 19.3% en el mismo periodo (SBS, 2015) (ver Figura 40).



*Figura 40.* Indicadores de rentabilidad y gestión del sistema asegurador peruano. Tomado de “Boletín Estadístico Sector Seguros 2015,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=27#>).

Aunado a los indicadores de rentabilidad, el resultado de inversiones anualizado creció en 8,8% al pasar de un monto de 1,839.7 millones de soles a 2,001.3 millones. De esta

manera, el ratio de “Resultado de Inversiones Anualizado / Inversiones Promedio Anual” pasó de 7,6% a 6,9%, dado que las inversiones promedio aumentaron en 19,7%. Por otra parte, el resultado técnico presentó una ganancia de S/. 855,8 millones a diciembre 2015 (SBS, 2015 b) (ver Tabla 16). En conclusión, se considera como fortaleza del sector, indicadores financieros con resultados positivos, tanto en el índice combinado, de rentabilidad y solvencia.

Tabla 16.

*Principales Resultados Anualizados a Diciembre de 2015*

Principales Resultados (anualizados, en millones de nuevos soles)				
	dic-14	dic-15	Var. Abs	Var. %
Resultado técnico	635.9	855.7	219.7	34.6
Resultado de inversiones	1,839.7	2,001.7	161.6	8.8
Utilidad	914.6	1,033.5	118.9	13,0
ROE (%)	18.3	18.3	0.1	
ROA (%)	2.9	2.8	-0.1	

*Nota.* Tomado de “Boletín Estadístico de seguros,” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), 2015 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=25#>).

#### **4.1.5. Recursos humanos (H)**

Como los productos que ofrece el sector asegurador son servicios, es muy importante la calidad del recurso humano que debe estar capacitado para atender a los clientes y a los proveedores con el fin de mantener relaciones duraderas basadas en la confianza mutua, dándole información precisa y transparente, además de oportuna, de las operaciones que se manejan basados en la ética. Las empresas saben de la importancia de capacitar y desarrollar sus habilidades, formar equipos de alto rendimiento para conseguir los objetivos organizacionales.

Existen recursos humanos altamente calificados en actividades empresariales pero con falta de conocimiento y experiencia en la actividad aseguradora propiamente dicha. Esto se debe a que no existe la carrera de ciencias actuariales en pre grado y mucho menos en post

grado, y esta carencia afecta a la parte operativa de las empresas. El trabajo de actuario lo hacen generalmente economistas con postgrados en el extranjero.

La retención y fidelización del talento es uno de los retos para el área de Recursos Humanos de las empresas del sector asegurador, por lo que fue uno de los temas que centraron la mesa redonda “Retos de RRHH en el sector asegurador” organizada por Randstad el pasado mes de abril de 2015, y en la que participaron los responsables de Recursos Humanos de Generali, Línea Directa, Santalucía, Aviva, Europ Assistance y Admiral Seguros; en la que se comentó sobre la necesidad de acercar la Universidad a la realidad de las empresas mediante diálogo entre la Universidad, el estudiante y la empresa, con el objetivo de mejorar los perfiles de valor para la empresa a presente y futuro, y también se pueda alinear el talento con la empleabilidad (Randstad, 2015).

De lo expuesto, se tendría como debilidad la falta de capacitación y desarrollo personal de los colaboradores, bajo nivel de profesionalización y experiencia gerencial en lo que respecta al negocio de seguros y la falta de profesionales en ciencias actuariales.

#### **4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)**

Los sistemas de información y comunicaciones permiten que la toma de decisiones sea de forma oportuna y acertada, tanto dentro de la organización, es decir, para clientes internos, como para los clientes externos, al poder brindarles la información que necesitan. Los sistemas de información van evolucionando junto con los cambios tecnológicos, por lo que las empresas deben buscar nuevos sistemas de información y comunicaciones que se adapten a dichos cambios que irán surgiendo como parte de la modernización, como son los nuevos canales de comercialización y distribución alternativos.

Estos sistemas deben ofrecer soporte y facilitar conexión para: (a) flexibilizar y robustecer la generación de productos, (b) ampliación de la red de canales de venta, (c) automatización de procesos, (d) trazabilidad en las operaciones, (e) reducción de tiempos de

procesamiento, (f) integración con terceros, y (g) servir de plataforma para utilizar nuevas herramientas y tecnología (SISTRAN, 2016). Si se tiene un sistema robusto, integrado, interactivo y a su vez ágil en estas facetas, las aseguradoras podrán ofrecer un mejor servicio en base al mejor entendimiento de la demanda y servicio post venta para la fidelización del cliente.

En el Perú una de las primeras empresas que asumió invertir en sistemas de información en función de posicionarse y afrontar los nuevos retos de esta era digital fue Pacifico Seguros, al instalar e implementar con éxito Guidewire InsuranceSuite™ el año 2014, permitiéndole una más rápida plataforma de ventas, administración de pólizas, facturación, gestión de reclamos y los módulos de Gestión de Datos del Cliente y Rating Management™ de Guidewire. Una de las principales razones para la implementación de este sistema es que permite tener mayor expansión de canales de distribución, abarcando más allá de los corredores y agentes tradicionales, además de proporcionarle al personal de la empresa una plataforma tecnológica intuitiva e integrada que les permite realizar el trabajo en forma rápida y eficiente (Business wire, 2014).

Las empresas que forman parte del sector deben considerar dentro de sus planes estratégicos y proyectos la inversión en el mediano y largo plazo en la innovación en éstas variables para mejorar el seguimiento a sus indicadores de eficiencia y rentabilidad; ejemplo de ello se tiene a la empresa Rímac, la cual ha concretado una alianza con IBM para utilizar una nueva herramienta tecnológica de nombre Watson, el cual es un sistema de tecnología cognitiva que procesa una enorme cantidad de información como un humano (Flores, 2015). Por otro lado, actualmente también es otra alternativa el canal virtual, debido a que las personas valoran su tiempo, tener un *app* permitirá en pocos pasos adquirir un seguro, mediante una computadora, tablet o celular; por lo que se puede deducir que a nivel de

sistemas de información y comunicaciones en el sector es considerado como una debilidad la falta de sistemas de información y comunicación a todo nivel.

#### **4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

El global summit for insurance innovation, tiene como objetivo alcanzar a los directivos de las aseguradoras las mejoras y avances en el campo de la innovación, sobre todo respecto a la digitalización del modelo de negocio. Según Carlos Palmieri, managing director de la CP consulting en España, en este foro, entre otras cosas, se discute las preferencias del consumidor de seguros, casos de innovación, en particular las de distribución y el negocio telemático. En 2015, inició operaciones en el Perú el SeguroSimple.com, una empresa de corredores de seguros virtual, asesorada por Endeavor, que busca ofrecer una propuesta de valor diferenciada para el cliente. El elemento diferenciador es que se utiliza tecnología para simplificar la contratación de la póliza de seguro.

La nueva forma de ver, entender e interactuar en el mundo, un ecosistema digital, está irrumpiendo desde hace años en la industria de Seguros haciendo que se cambien paradigmas de procesos, productos y clientes, pues estos se caracterizan, a diferencia de generaciones anteriores, por ser nativos digitales. Por ello las empresas aseguradoras deben aprovechar el potencial que los datos ofrecen para garantizar un producto a la medida de las nuevas generaciones explorando nuevos modelos de negocio y llevando de la mano excelencia operacional. En el mundo y con mayor énfasis en países con mercados muy desarrollados económicamente, se está potenciando el crecimiento del insurtech, comunidad de negocios formada por las compañías de seguros, gigantes de la tecnología y startups disruptivas buscando innovar y encontrar mayores oportunidades en la era digital (EVERIS, 2016).

El poder de utilizar nuevas tecnologías como los blockchains, big data o cloud computing para crear dentro del sector de los seguros nuevas maneras de vender primas, ofertando productos, generando un mayor valor agregado en el servicio al cliente, quien en su

mayoría serán de la generación milénica, cuya interface digital principal será el Internet de las Cosas (IoT) y cuyo estándar de vida se enmarcará en el modelo económico que ofrece la economía colaborativa alinearan la necesidad de innovación del insurtech, las empresas de este sector recaudaron 650 millones de dólares americanos en el primer trimestre de 2016, en comparación con los 171 millones de dólares americanos obtenidos en el primer trimestre de 2015. Esto supone el 10% de los 6,700 millones de dólares americanos recaudados por el sector fintech en el primer trimestre de 2016 (KPMG, 2016).

Por otro lado, en el Perú, hay una corriente denominada la transformación digital de los seguros, que se centra en tres palancas, de acuerdo a Everis (2014): la social media, involucramiento de los clientes en los diseños de nuevos productos y la fuerte diferenciación usando atributos emotivos más que las coberturas de los seguros. La omnicanalidad, que aprovecha la interacción permanente del público con sus dispositivos móviles; y las *analytics*, que saca provecho de los enormes volúmenes de información, transacciones, etc.; con las cuales se podrán definir estrategias para la fidelización, retención y crecimiento del negocio.

#### **4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

La matriz EFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, y a la vez permite identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. Es importante contar con un juicio intuitivo en su desarrollo, puesto que el entendimiento cabal de los factores incluidos es más importante que los valores resultantes (D'Alessio, 2012). Se puede observar que se obtiene un puntaje total de 2.20 (puntaje menor al promedio) (ver Tabla 17), el cual indica que existe aún potencial de desarrollo para mejorar su posición interna, tanto las ponderaciones como los valores asignados a los factores determinantes de éxito se consideraron en función a las entrevistas realizadas (ver Apéndice A y B).

Tabla 17.

*Matriz EFI para el Sector Seguros*

Fortalezas		Peso	Valor	Ponderación
F1	Indicadores financieros positivos: índice combinado, rentabilidad y solvencia.	0,15	4	0,60
F2	Fijación técnica de la prima de manera actuarial.	0,11	3	0,33
F3	Gestión de riesgos por el conocimiento del mercado.	0,11	3	0,33
Debilidades				
D1	Falta de oferta de productos para las diferentes necesidades de la demanda.	0,14	2	0,28
D2	Falta interacción entre compañías de seguros.	0,05	1	0,05
D3	Poco uso de herramientas analíticas y tecnológicas.	0,11	1	0,11
D4	Falta de desarrollo y explotación de canales de venta.	0,10	1	0,10
D5	Falta de procesos más eficientes y flexibles.	0,08	2	0,16
D6	Falta de profesionales de seguros.	0,06	1	0,06
D7	Falta de empresas que generen competencia.	0,09	2	0,18
Total		1		2,20

*Nota.* 4 fortaleza mayor, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y 1 debilidad mayor.

### 4.3. Conclusiones

El sector asegurador peruano tiene un potencial de crecimiento por sus fortalezas en cuanto a los indicadores financieros que están en positivo, debido principalmente a las exigencias a las empresas del sector por parte de la SBS de tener un capital alto de ingreso y de cobertura; asimismo, gestiona las inversiones de los seguros de vida al ser éstas otra fuente de ingreso; por tanto, su rentabilidad está asegurada, además el sector fija las primas de acuerdo a los análisis técnicos y gestiona los riesgos. En cuanto a las debilidades del sector, faltan profesionales de seguros porque no existe en Lima instituciones de enseñanza que sí tienen otros países de la región. También falta oferta de productos sencillos entendibles por la mayoría de los asegurados y que propicien mayor uso, desarrollar nuevos canales de ventas, tener procesos más eficientes y flexibles y se requiere mayor uso de herramientas analíticas y tecnológicas así como una mayor cooperación e interacción entre las empresas del sector.

## Capítulo V: Intereses del Sector de Seguros y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1. Intereses del Sector de Seguros

El sector seguros, que lo componen las empresas aseguradoras y reaseguradoras del país, y que están representadas por la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG), tiene como intereses generar beneficios para sus stakeholders, para ser competitivo y generar mayores retornos para los inversionistas y, por tanto, una maximización del valor de la empresa y un negocio sostenible, que le apuesta a la eficiencia de los empleados, a la lealtad de los clientes, a la fidelidad de los proveedores, a la buena reputación en la sociedad y con ello, a la maximización del valor de las compañías de seguros ,y por ende, a la sostenibilidad de la industria del seguro en general; para lograr un impacto social a través de la venta de microseguros, que satisfagan necesidades de ahorro a largo plazo y disminución de riesgo en los segmentos de menores ingresos. También es de interés para el sector que las personas, empresas e industrias tengan asegurados sus viviendas y locales ante la ocurrencia de un sismo, incendio, inundaciones, que ocasionarían daños de un valor económico muchas veces inmanejables para sus economías. De esta forma, como lo indicó Pacific Credit Rating (2016), en su informe sectorial, el ingreso de las nuevas aseguradoras así como los planes de expansión y fortalecimiento de las oficinas actuales al interior del país de las empresas permitirán dinamizar el mercado de seguros en provincias. A la par, se espera una difusión intensiva de los productos ofertados por las compañías de seguros, a través de sus canales de ventas, así como una mayor cultura de cobertura por los seguros en la ciudadanía.

Las compañías de seguros buscarán mejorar sus niveles de eficiencia operativa a través de incentivar su fuerza de ventas que permita captar una mayor participación a través de un mayor primaje en productos diversos, simples, transparentes y accesibles, con altos estándares de calidad, servicio y transparencia, y generar perspectivas positivas y

atractividad, y de esa manera incrementar el prestigio e imagen de la actividad aseguradora al impulsar el desarrollo y crecimiento sostenido del mercado de seguros, sin dejar de generar rentabilidad para los accionistas.

## **5.2. Potencial del Sector de Seguros**

El sector asegurador peruano tiene un potencial de crecimiento en cuanto existe una gran penetración que alcanzar, es decir, una gran demanda no atendida, sobre todo en provincias y en los niveles socio económicos C y D, y que está en capacidad de atenderla en cuanto a la fortaleza financiera que tiene el sector con indicadores financieros positivos de solvencia y cobertura y con las gestiones de inversiones que realiza con las primas de los seguros de vida, que le permiten tener ingresos sostenibles. Además, el sector fija las primas de acuerdo a los análisis técnicos y gestiona los riesgos. Es decir, el sector puede, con este potencial, arriesgar más para crecer y coberturar más empresas y personas que en las condiciones actuales de estabilidad económica y el crecimiento de la clase media, que constituyen una demanda potencial, al cual también se suma el ingreso de nuevas empresas aseguradoras, el cual permitirá incrementar la tasa de penetración de seguros.

Para ello deberá ganar su confianza y brindar un servicio de calidad mediante canales adecuados para llegar a más consumidores por menor costo y propiciar la cultura de adquirir un seguro, al aprovechar el aumento de la bancarización y los avances tecnológicos, que son un gran potencial en la actualidad. El sector tiene también un gran potencial en la libertad de contratación de reaseguros que le permite tener una mayor capacidad de inversión y de cubrir más riesgos.

## **5.3. Principios Cardinales del Sector de Seguros**

Para reconocer las oportunidades y amenazas, D'Alessio (2012) estableció cuatro principios cardinales de una organización: (a) la influencia de las terceras partes,

identificando al Estado como un tercero altamente influyente por ser esta industria regulada y supervisada por la SBS, la defensoría del asegurado, las organizaciones de protección al consumidor, también se encuentran los bancos, financieras y cooperativas; (b) lazos pasados y presentes, referido a que la industria de seguros generales se encuentra en desarrollo debido a la escasa cultura del seguro en el país, a la desconfianza por parte de los clientes para asumir el riesgo de invertir en un seguro que les pueda fallar cuando más lo necesiten, y al crecimiento del país; (c) contrabalance de los intereses entre los de la industria y los intereses de los posibles competidores y sustitutos, como ejemplo de ello se tienen a los bancos que promueven el ahorro individual de las personas y por otro lado venden seguros; y (d) conservación de los enemigos, lo que permite en este sector la competitividad, a la vez que se complementan en búsqueda del bienestar social.

#### 5.4. Matriz de Intereses del Sector de Seguros (MIS)

Se elaboró la matriz de intereses del sector de seguros, donde destacó como aspecto vital, el incremento de la penetración de las primas de seguros de vida y no vida, la producción de microseguros y seguros contra desastres naturales y mejorar los niveles de eficiencia operativa, con ello se alcanzará un crecimiento sostenido en el tiempo (ver Tabla 18).

Tabla 18.

##### *Matriz de Intereses del Sector Seguros*

	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Incrementar la producción de microseguros.	X		
Incrementar la producción de primas de seguro contra desastres naturales.	X		
Incrementar la producción de primas de seguros de vida y no vida	X		
Obtener mejores indicadores de estabilidad financiera en solvencia, siniestrabilidad, gastos administrativos y rentabilidad.		X	

*Nota.* Vital =Es relevante, Importante= Afecta adversamente y Periférico= Solo consecuencias marginales.

### 5.5. Objetivos de Largo Plazo

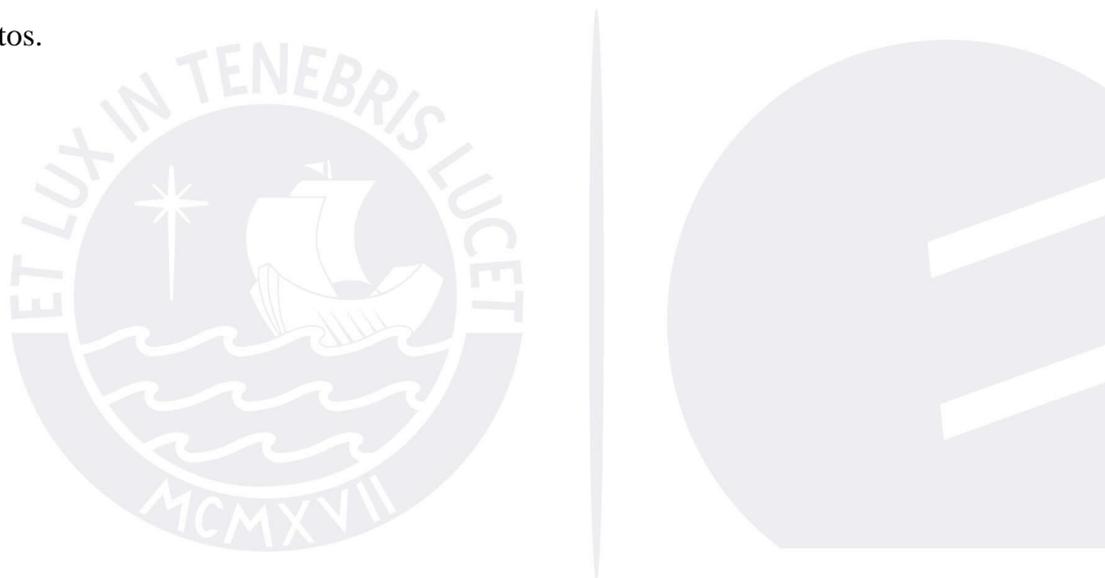
- OLP1: Al 2021 se producirán microseguros por S/. 150 millones al asegurar a 3.5 millones de personas. Al cierre de 2015 se produjo S/. 26 millones asegurando a 894 mil de personas.
- OLP2: Al 2021 las viviendas aseguradas contra desastres naturales serán 830,000 representando el 12% del total de viviendas actuales (al 2015 fue el 3.3%) que significará un ingreso de S/. 4,300 millones; los locales industriales asegurados serán 40,000 que representa el 30% del total de locales actuales (al 2015 fue 7.8%) que significará un ingreso de S/.200 millones y; las empresas de servicios aseguradas serán 37,000 que representa el 13% del total de empresas actuales (al 2015 fue 3.6%) que significará un ingreso de S/.400 millones.
- OLP3: Producir 9,000 millones USD en primas de seguros al año 2021, con una tasa de penetración con respecto al PBI de 2.5%. Considerando que el 2015 se produjeron 3,616 millones de dólares con una tasa de 1.9% (al 2015 fue de 3,500 millones USD).
- OLP4: Al 2021 se tendrán indicadores de estabilidad financiera en un 10% mejor que del sector seguros en el Perú el año 2015, que en solvencia fue de 1.32, siniestralidad 42%, gastos administrativos 21% y una rentabilidad mayor al 12%.

### 5.6. Conclusiones

El problema de la falta de crecimiento de la industria de seguros en el Perú es la desconfianza y la poca educación de seguros que tiene la mayoría de la población. Para lograr un incremento en ventas y en rentabilidad será necesario estrategias internas, estrategias genéricas competitivas y estrategias externas alternativas. El sector asegurador tiene oportunidades en la estabilidad macroeconómica de los últimos diez años y expectativas de

crecimiento económico en los siguientes cinco años, y una sólida fortaleza financiera que contribuirán a lograr los objetivos planteados.

Se incluye también dos objetivos que beneficiarán a la población; uno que está dirigido a los sectores de menores ingresos de Lima y provincias, a los cuales se llegará con microseguros a través de nuevos canales como los *retails* y centros comerciales que están operando y se siguen construyendo en las provincias principales de las regiones, previa campañas de ventas y de concientización a la población de las bondades de los productos ofrecidos. El otro objetivo beneficiará a la población en el sentido de que se incrementará el número de viviendas, locales industriales y empresas de servicios que tendrán un seguro contra desastres naturales que les dará tranquilidad económica ante la ocurrencia de estos eventos.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Esta matriz comprende cuatro cuadrantes donde se emparejan las fuerzas y debilidades que se obtuvieron en el Análisis Interno (MEFI), y las oportunidades y amenazas dadas por la Matriz de evaluación externa (MEFE). En cada cuadrante (FO, FA, DO, y DA) se generan estrategias externas, e internas al combinarse los factores críticos (D' Alessio, 2012) (ver Tabla 19).

Estrategias FO:

- FO1: Atraer conocimiento de empresas mundiales de seguros y reaseguros exitosas.
- FO2 Crear un seguro conjunto contra desastres naturales con los países de la Alianza del Pacífico
- FO3: Desarrollar microseguros atractivos, para todo el Perú en base al crecimiento de la clase media y nuevas necesidades del mercado.
- FO4: Incrementar la baja cobertura de seguro agrario en las zonas rurales del país mediante un producto que ofrece más coberturas como vida, salud entre otros
- FO5: En los créditos hipotecarios el seguro del inmueble no debe estar ligado al crédito
- FO6: Incrementar la baja cobertura de seguros de viviendas contra desastres naturales en base al crecimiento de la clase media mediante campañas permanentes de concientización.

Estrategias DO:

- DO1: Desarrollar nuevos productos aprovechando las nuevas tecnologías, para las diferentes necesidades del mercado.

- DO2: Aprovechar herramientas tecnológicas para el manejo y explotación de la información (venta y resultado) y fidelización de clientes.
- DO3: Consolidar canales de distribución de manera descentralizada, mediante convenios con las principales financieras de cada ciudad, basados en información de número de asegurados, monto de primas y siniestros.
- DO4: Aprovechar las herramientas tecnológicas, para hacer procesos más eficientes

#### Estrategias FA:

- FA1: Desarrollo de productos innovadores que minimicen los impactos de cambios en las legislaciones.
- FA2: Incrementar la participación de las inversiones del sector seguros en proyectos público-privados de infraestructura.
- FA3: Desarrollar campañas de difusión de las ventajas del seguro de activos dirigidos a las empresas informales para contribuir a su formalización
- FA4: Promover un mayor y mejor acercamiento a los clientes por parte del personal de atención y los corredores de seguros a fin de generar confianza

#### Estrategias DA:

- DA1: Desarrollar campañas de concientización y prevención con el apoyo de gremios empresariales y alianzas con INDECI, además estableciéndose una comunicación interinstitucional sistemática actuando oportunamente en caso de desastres naturales.
- DA2: Crear programas para la formación integral de profesionales de seguros (APESEG) fomentando la formación de mayoristas de brokers acercando más a sus clientes a las empresas aseguradoras.

- DA3: Promover iniciativas con vista a mejorar la estructura de gestión organizacional.
- DA4: Incorporar de manera formal el tema de riesgos en profesiones de educación superior.

## 6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

A partir de la combinación de los factores se determina la posición estratégica del sector asegurador: Fortaleza financiera (FF), con la cual enfrenta condiciones económicas adversas; Ventaja competitiva (VC), que determina las ventajas sobre los competidores; Fortaleza de la industria (FI), que muestra el nivel competitivo de la industria; y la Estabilidad del entorno (EE), que apoya a la fortaleza financiera. Con estos factores se forman cuatro cuadrantes, cada uno representa una de las siguientes posturas: conservador, agresivo, competitivo, y defensivo (ver Tabla 20).

Para determinar la posición estratégica del sector seguros se calcularon los valores de Vector Direccional (Tabla 21), que dio como resultado que la posición estratégica básica del sector es competitiva (Figura 38). En esta posición estratégica, el sector puede hacer las cosas mejor que sus competidores; según D'Alessio, (2012), esta postura es típica de una industria atractiva y lo es porque, a pesar del entorno y de la baja penetración, es rentable.

El sector, en un entorno inestable, “goza de una ventaja competitiva. Su factor crítico es la fortaleza financiera, es típica de una industria atractiva y requiere estrategias enfocadas en las fusiones concéntricas, fusiones aglomeradas, reconversión y diferenciación” (D'Alessio, 2012, p.311). Analizando el polígono de la Figura 41, el sector tiene como buena fortaleza financiera, muy buena fortaleza de la industria, entorno inestable, y aceptable ventaja competitiva.

### 6.3. Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna Externa deriva de la matriz BCG, y también es resultado de la mezcla entre los valores de las matrices de evaluación interna y externa. De ésta matriz resultan tres regiones, a las que se les asigna diferentes estrategias. En la región 1 (cuadrantes I, II y IV) se sugiere invertir para crecer; en la región dos (cuadrantes III, V, VII) se sugiere invertir selectivamente y gestionar las utilidades y, por último, en la región tres (cuadrantes VI, VIII y IX) se sugiere cosechar y desinvertir recursos; considerándose exitosa aquella organización que logra manejar su portafolio de negocios alrededor de la región uno. Los datos de la Tabla 22 se utilizan para ubicar la posición del sector de seguros en la matriz interna – externa (ver Figura 42). El sector asegurador peruano se ubica en la región dos y cuadrante V, lo cual sugiere que se cuente con estrategias de Penetración en el Mercado y Desarrollo de Productos. Las estrategias seleccionadas que se derivan del cuadrante competitivo (ver Tabla 23).

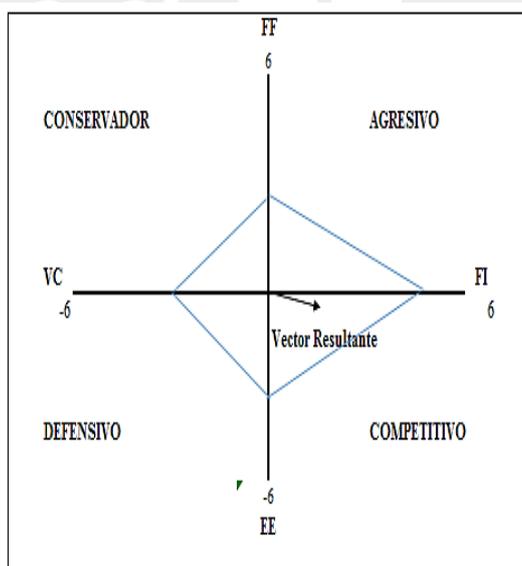


Figura 41. Matriz PEYEA del sector seguros.

Tabla 19.

## Estrategias FO de la Matriz de FODA, Sector Seguros del Perú

	Fortalezas	Debilidades
	1 Indicadores financieros positivos: índice combinado, rentabilidad y solvencia. 2 Fijación técnica de la prima de manera actuarial. 3 Gestión de riesgos por el conocimiento del mercado.	1 Falta de ofertas de productos para las diferentes necesidades de la demanda. 2 Falta de interacción entre las compañías de seguros. 3 Poco uso de herramientas analíticas y tecnológicas. 4 Falta de desarrollo y explotación de canales de venta. 5 Falta de procesos más eficientes y flexibles. 6 Falta de profesionales de seguros. 7 Falta de empresas que generen competencia.
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
1 Régimen de inversión abierto que favorece la inversión extranjera beneficiando el crecimiento del sector.	FO1 Atraer conocimiento de empresas mundiales de seguros y reaseguros exitosas.	DO1 Desarrollar nuevos productos, aprovechando las nuevas tecnologías, para las diferentes necesidades del mercado.
2 Flexibilización del sistema financiero, mayor colocación de créditos – seguros y gestión oportuna de inversiones.	FO2 Crear un seguro conjunto contra desastres naturales conjuntamente con los países de la Alianza del Pacífico.	DO2 Aprovechar herramientas tecnológicas para el manejo y explotación de la información (venta y resultado) y fidelización de clientes.
3 Estabilidad macroeconómica, crecimiento sostenido, políticas económicas y fiscales estables, menor riesgo país que propicia las inversiones.	FO3 Desarrollar micro seguros atractivos, para todo el Perú en base al crecimiento de la clase media y nuevas necesidades del mercado.	DO3 Consolidar canales de distribución de manera descentralizada, mediante convenios con las principales financieras de cada ciudad, basados en información de número de asegurados, monto de primas y siniestros.
4 Avance tecnológico - Insurtech – que flexibiliza la operatividad de las aseguradoras, como venta por internet, apps, etc.	FO4 Incrementar la baja cobertura de seguro agrario en las zonas rurales del país mediante un producto que ofrece más coberturas como vida, salud entre otros.	DO4 Aprovechar las herramientas tecnológicas, para hacer procesos más eficientes.
5 Crecimiento sostenido de la clase media y reducción niveles de pobreza.	FO5 En los créditos hipotecarios el seguro del inmueble no debe estar ligado al crédito.	
6 Demanda de cobertura por fenómenos naturales y cambio climático.	FO6 Incrementar la baja cobertura de seguros de viviendas contra desastres naturales en base al crecimiento de la clase media mediante campañas permanentes de concientización.	
7 Incremento del parque automotor impulsada por la venta de vehículos nuevos.		
8 Incremento de la inseguridad ciudadana.		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
1 Creciente informalidad en la economía.	FA1 Desarrollo de productos innovadores que minimicen los impactos de cambios en las legislaciones.	DA1 Desarrollar campañas de concientización y prevención con el apoyo de gremios empresariales y alianzas con INDECI, además estableciéndose una comunicación interinstitucional sistemática actuando oportunamente en caso de desastres naturales.
2 Crisis Financiera externa que afecte rentabilidad y gestión del sector.	FA2 Incrementar la participación de las inversiones del sector seguros en proyectos público-privados de infraestructura.	DA2 Crear programas para la formación integral de profesionales de seguros (APESEG) fomentando la formación de mayoristas de <i>brokers</i> acercando más a sus clientes a las empresas aseguradoras.
3 Impacto por nuevas regulaciones al sistema como los retiros de fondos por la Ley de disposición de los fondos previsionales.	FA3 Desarrollar campañas de difusión de las ventajas del seguro de activos dirigidos a las empresas informales para contribuir a su formalización.	DA3 Promover iniciativas con vista a mejorar la estructura de gestión organizacional.
4 Baja cultura de seguros en el país.	FA4 Promover un mayor y mejor acercamiento a los clientes por parte del personal de atención y los corredores de seguros a fin de generar confianza.	DA4 Incorporar de manera formal el tema de riesgos en profesiones de educación superior.
5 Falta de confianza en los seguros por la población.		

Tabla 20.

*Matriz PEYEA para la Industria de Seguros*

Posición Estratégica interna		Posición Estratégica externa	
Fortaleza financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
Retorno de la inversión	4	Cambios tecnológicos	5
Apalancamiento	2	Tipo de cambio	3
Liquidez	5	Variabilidad de la demanda	2
Capital requerido	5	Estabilidad Política y Legal	4
Flujo de caja	3	Barrera de entrada al mercado	5
Facilidad de salida del mercado	1	Rivalidad/presión competitiva	2
Riesgo involucrado en el negocio	1	Elasticidad de los precios de la demanda	1
Economía de experiencia	3	Presión de los productos sustitutos	1
		Déficit cuenta corriente	2
Total Promedio	3	Total Promedio – 6	-3.22
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
Participación en el mercado	2	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	4	Potencial de utilidades	5
Ciclo de vida del producto	5	Estabilidad financiera	5
Lealtad del consumidor	3	Conocimiento tecnológico	3
Conocimiento tecnológico	2	Intensidad del capital	5
Velocidad en la introducción de nuevos productos	2	Facilidad de entrada al mercado	3
Control sobre proveedores y distribuidores	3	Poder de negociación de los proveedores	5
Total Promedio – 6	-3	Total Promedio	4.43

Nota.  $X=FI+VC$  y  $Y=EE+FF$ .

Tabla 21.

*Cálculo del Vector Direccional*

	Valor X	Valor Y
Promedio Factores determinantes FI	4.43	
Promedio Factores determinantes VC	-3	
Promedio Factores determinantes EE		-3.22
Promedio Factores determinantes FF		3
	1.43	-0.22

Tabla 22.

*Estrategias Derivadas de la Matriz PEYEA*

Tipo de Estrategia	Estrategias	
Intensivo desarrollo de Mercados e Intensiva Penetración en el mercado	FO3	Desarrollar microseguros atractivos, para todo el Perú en base al crecimiento de la clase media y nuevas necesidades del mercado.
	DO1	Desarrollar nuevos productos, aprovechando las nuevas tecnologías, para las diferentes necesidades del mercado.
	FO4	Incrementar la baja cobertura de seguro agrario en las zonas rurales del país mediante un producto que ofrece más coberturas como vida, salud entre otros.
	FO6	Incrementar la baja cobertura de seguros de viviendas contra desastres naturales, en base al crecimiento de la clase media mediante campañas permanentes de concientización.
	FA3	Desarrollar campañas de difusión de las ventajas del seguro de activos dirigidos a las empresas informales para contribuir a su formalización.
Intensiva Desarrollo de Productos	FA1	Desarrollo de productos innovadores que minimicen los impactos de cambios en las legislaciones.
	DO2	Aprovechar herramientas tecnológicas para el manejo y explotación de la información (venta y resultado) y fidelización de clientes.
	DO3	Consolidar canales de distribución de manera descentralizada, , mediante convenios con las principales financieras de cada ciudad, basados en información de número de asegurados, monto de primas y siniestros.
Intensiva Penetración en el Mercado	FO2	Crear un seguro conjunto contra desastres naturales conjuntamente con los países de la Alianza del Pacífico.
	DA1	Desarrollar campañas de concientización y prevención con el apoyo de gremios empresariales y alianzas con INDECI, además estableciéndose una comunicación interinstitucional sistemática actuando oportunamente en caso de desastres naturales.
Alianza estratégica	DA2	Crear programas para la formación integral de profesionales de seguros (APESEG) fomentando la formación de mayoristas de brokers acercando más a sus clientes a las empresas aseguradoras.
	FA4	Promover un mayor y mejor acercamiento a los clientes por parte del personal de atención y los corredores de seguros a fin de generar confianza.
	FO1	Atraer conocimiento de empresas mundiales de seguros y reaseguros exitosas.

Tabla 23.

*Matriz Interna – Externa del Sector de Seguros*

Matriz	Total de puntaje ponderado
EFE	2.27
EFI	2.20

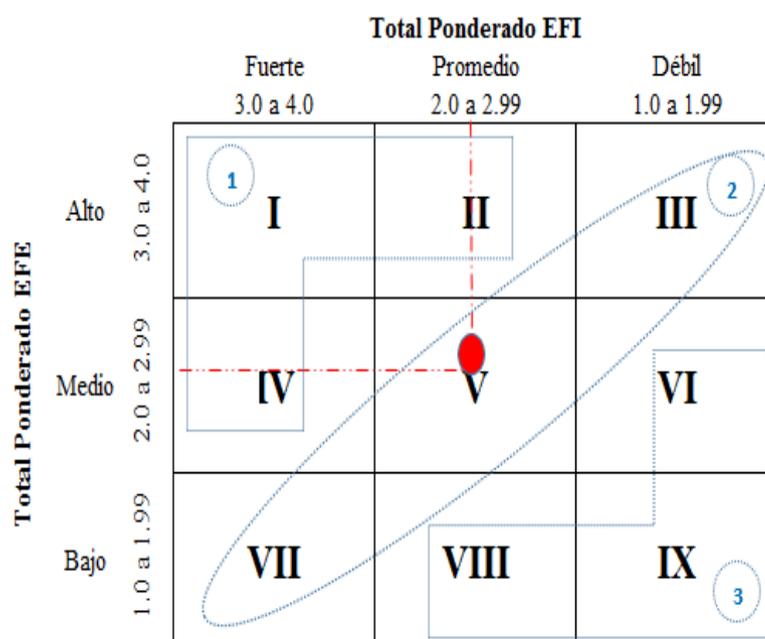


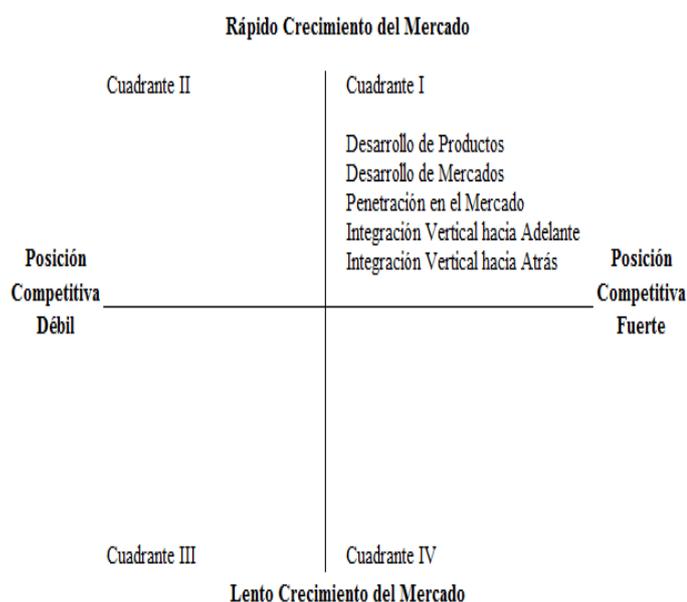
Figura 42. Matriz externa - interna del sector de seguros.

#### 6.4. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La Matriz GE ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización, en primer lugar, se determina la situación de un negocio o sector a partir de la combinación del crecimiento del mercado y la posición competitiva en que se encuentra; para luego ubicar al sector en uno de los cuatro cuadrantes con los que cuenta y se sugiere determinadas estrategias. Para el caso de seguros cuyo crecimiento es mayor a 15% anual y cuya posición competitiva es fuerte, se ubicaría en el cuadrante I (Figura 43), para este cuadrante se recomienda diseñar estrategias intensivas e integración.

#### 6.5. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

En función a cada matriz generada anteriormente (FODA, PEYEA, IE y GE) se presenta el calce con las estrategias alternativas y específicas, estas, al estar agrupadas, evidencian repetición, al retener las que en suma obtuvieron mayor repetición, que servirán de insumo para mejor enfoque del presente proceso. Para el sector asegurador se retuvieron 10 estrategias de 18 planteadas inicialmente (ver Tabla 24). Las estrategias seleccionadas fueron aquellas que aparecían cuatro veces o más en las matrices descritas anteriormente.



*Figura 43.* Matriz de la gran estrategia del sector de seguros. Tomado de “Evolución del Sistema de Seguros al IV Trimestre de 2015,” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs, 2016 (<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=27#>).

### 6.6. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Ya teniendo una priorización en función a la matriz MDE, se analizará mediante la matriz MCPE cuáles de los factores claves de éxito del sector asegurador peruano se interrelacionan con mayor fuerza a las oportunidades y amenazas de la evaluación externa y fortalezas y debilidades de la evaluación interna. Para ello se califica el atractivo relativo de las estrategias seleccionadas (ver Tabla 25), aquellas que el nivel de ponderación está encima de un valor de cinco serán aceptadas para continuar el proceso, y se discriminará a criterio en función al contexto unas pocas estrategias con valor de cuatro. Con el desarrollo de esta matriz se identificaron ocho estrategias de las diez identificadas inicialmente en la Matriz DE, las cuales son: (a) desarrollar micro seguros atractivos, para todo el Perú en base al crecimiento de la clase media y nuevas necesidades del mercado; (b) incrementar la baja cobertura de seguro agrario en las zonas rurales del país mediante un producto que ofrece más coberturas como vida, salud entre otros; (c) incrementar la baja cobertura de seguros de viviendas contra desastres naturales, en base al crecimiento de la clase media mediante

campañas permanentes de concientización; (d) desarrollar nuevos productos, aprovechando la nuevas tecnologías, para las diferentes necesidades del mercado; (e) aprovechar herramientas tecnológicas para el manejo y explotación de la información (venta y resultado) y fidelización de clientes; (f) consolidar canales de distribución de manera descentralizada, , mediante convenios con las principales financieras de cada ciudad, basados en información de número de asegurados, monto de primas y siniestros; (g) desarrollo de productos innovadores que minimicen los impactos de cambios en las legislaciones; y (h) desarrollar campañas de difusión de las ventajas del seguro de activos dirigidos a las empresas informales para contribuir a su formalización.

### **6.7. Matriz de Rumelt (MR)**

El objetivo de la matriz de Rumelt, es evaluar si las estrategias retenidas en la matriz CPE cumplen los principios de: (a) consistencia, donde la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, donde la estrategia debe presentar una respuesta adaptativa al entorno externo; (c) ventaja, debe proveer la creación o mantenimiento de las ventajas competitivas; y (d) factibilidad, la estrategia no debe originar un sobre costo ni generar problemas sin solución. Para el sector asegurador peruano, se retuvieron ocho estrategias que pasaron las cuatro dimensiones y quedaron dos de contingencia (ver Tabla 26).

### **6.8. Matriz de Ética (ME)**

Según esta matriz se verifica que todas las estrategias propuestas no violan los aspectos relacionados con los derechos, la justicia ni el utilitarismo. El análisis se aprecia en la Tabla 27. En el caso de derechos, la mayoría de las estrategias son neutrales o promueven, en menor cantidad, los derechos humanos. En el caso de justicia, todas las estrategias son consideradas justas, mientras que en el caso de utilitarismo, las estrategias son consideradas excelentes.

Tabla 24.

## Matriz de Decisión Estratégica del Sector de Seguros en el Perú

Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	IE	GE	TOTAL	RETENIDAS		
1 Atraer conocimiento de empresas mundiales de seguros y reaseguros exitosas.	X	X			2			
2 Crear un seguro conjunto contra desastres naturales conjuntamente con los países de la Alianza del Pacífico.	X	X	X	X	4	X	E9	Contingencia
3 Desarrollar microseguros atractivos, para todo el Perú en base al crecimiento de la clase media y nuevas necesidades del mercado.	X	X	X	X	4	X	E1	
4 Incrementar la baja cobertura de seguro agrario en las zonas rurales del país mediante un producto que ofrece más coberturas como vida, salud entre otros.	X	X	X	X	4	X	E2	
5 En los créditos hipotecarios el seguro del inmueble no debe estar ligado al crédito.	X				1			
6 Incrementar la baja cobertura de seguros de viviendas contra desastres naturales, en base al crecimiento de la clase media mediante campañas permanentes de concientización.	X	X	X	X	4	X	E3	
7 Desarrollar nuevos productos, aprovechando las nuevas tecnologías, para las diferentes necesidades del mercado.	X	X	X	X	4	X	E4	
8 Aprovechar herramientas tecnológicas para el manejo y explotación de la información (venta y resultado) y fidelización de clientes.	X	X	X	X	4	X	E5	
9 Consolidar canales de distribución de manera descentralizada, mediante convenios con las principales financieras de cada ciudad, basados en información de número de asegurados, monto de primas y siniestros.	X	X	X	X	4	X	E6	
10 Aprovechar las herramientas tecnológicas, para hacer procesos más eficientes.	X				1			
11 Desarrollo de productos innovadores que minimicen los impactos de cambios en las legislaciones.	X	X	X	X	4	X	E7	
12 Incrementar la participación de las inversiones del sector seguros en proyectos público-privados de infraestructura.	X				1			
13 Desarrollar campañas de difusión de las ventajas del seguro de activos dirigidos a las empresas informales para contribuir a su formalización.	X	X	X	X	4	X	E8	
14 Promover un mayor y mejor acercamiento a los clientes por parte del personal de atención y los corredores de seguros a fin de generar confianza	X	X			2			
15 Desarrollar campañas de concientización y prevención con el apoyo de gremios empresariales y alianzas con INDECI, además estableciéndose una comunicación interinstitucional sistemática actuando oportunamente en caso de desastres naturales.	X	X	X	X	4	X	E10	Contingencia
16 Crear programas para la formación integral de profesionales de seguros (APESEG) fomentando la formación de mayoristas de <i>brokers</i> acercando más a sus clientes a las empresas aseguradoras.	X	X			2			
17 Promover iniciativas con vista a mejorar la estructura de gestión organizacional.	X				1			
18 Incorporar de manera formal el tema de riesgos en profesiones de educación superior.	X				1			
Total Estrategias Retenidas							10	

Nota. Se tomó en consideración las matrices de FODA, PEYEA, Interna-Externa y Gran estrategia, el criterio de retención fue aquellas que se repiten tres veces o más, dejando a las otras como estrategias de contingencia.

Tabla 25.

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Sector de Seguros

Factores Clave	Peso	Estrategias																				
		E1		E2		E3		E4		E5		E6		E7		E8		E9		E10		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>OPORTUNIDADES</b>																						
O1	Régimen legal de inversión abierto que favorece la inversión extranjera beneficiando el crecimiento del sector.	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
O2	Flexibilización del sistema financiero, mayor colocación de créditos – seguros y gestión oportuna de inversiones.	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
O3	Estabilidad macroeconómica, crecimiento sostenido, políticas económicas y fiscales estables, menor riesgo país.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
O4	Avance tecnológico - Insurtech – que flexibiliza la operatividad de las aseguradoras, como venta por internet, apps, etc.	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
O5	Crecimiento sostenido de la clase media y reducción niveles de pobreza.	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
O6	Demanda de cobertura por fenómenos naturales y cambio climático.	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
O7	Incremento del parque automotor impulsada por la venta de vehículos nuevos.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
O8	Incremento de la inseguridad ciudadana.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>																						
A1	Creciente Informalidad de la economía.	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07
A2	Crisis Financiera externa que afecte rentabilidad y gestión del sector.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
A3	Impacto por nuevas regulaciones al sistema como los retiros de fondos por la Ley de disposición de los fondos previsionales.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
A4	Baja cultura de seguros en el país.	0.09	1	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
A5	Falta de confianza en los seguros por la población.	0.08	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
<b>FORTALEZAS</b>																						
F1	Indicadores financieros positivos: índice combinado, rentabilidad y solvencia.	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
F2	Fijación técnica de la prima de manera actuarial.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
F3	Gestión de riesgos por el conocimiento del mercado.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
<b>DEBILIDADES</b>																						
D1	Falta de oferta de productos para las diferentes necesidades de la demanda.	0.14	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42	3	0.42
D2	Falta interacción entre compañías de seguros.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10
D3	Poco uso de herramientas analíticas y tecnológicas.	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22
D4	Falta de desarrollo y explotación de canales de venta.	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
D5	Falta de procesos más eficientes y flexibles.	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08
D6	Falta de profesionales de seguros.	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
D7	Falta de empresas que generen competencia.	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
Total		2.00		4.45		5.10		5.07		5.10		5.46		5.20		5.00		5.24		5.02		4.79

PA: Puntaje de Atractividad

4. Muy Atractivo

3. Atractivo

2. Algo Atractivo

1. Sin Atractivo

### **6.9. Estrategias Retenidas y de Contingencia**

De acuerdo a la matriz de cuantitativa del planeamiento estratégico del sector de seguros en el Perú, se considerarán ocho estrategias retenidas y dos de contingencia (ver Tabla 28). Las ocho estrategias retenidas bajo el criterio de puntaje de cinco o más, mientras que las dos estrategias de contingencia aquellas que obtuvieron puntaje menor a cinco. Esto confirma la decisión, después de pasar el filtro de la matriz de Rumelt y el de Ética.

### **6.10. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

De acuerdo a la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo, hay, en promedio, ocho estrategias en simultáneo que buscan alguno de los objetivos de largo plazo, lo que quiere decir que se tienen suficientes estrategias para poder cumplir con los objetivos de largo plazo trazados (ver Tabla 29). Además, el objetivo relacionado directamente con el crecimiento de mercado cuenta con estrategias en simultáneo, y es el foco principal en el sector, el de crecimiento.

### **6.11. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**

La Matriz de Posibilidades de los Competidores permite realizar el análisis de posibles estrategias mediante un estudio de las posibilidades de los competidores, sustitutos, y entrantes. La Tabla 30 demuestra las reacciones más probables de los integrantes de la Alianza del Pacífico. Se observa que hay la probabilidad de que participen en la consolidación de los canales de distribución, a través de los corredores, grupos económicos importantes en la región, la descentralización de provincias, ya se observa su participación o la misma inversión en proyectos públicos privados en el Perú.

### **6.12. Conclusiones**

En este capítulo se han formulado las estrategias. Son cinco las matrices usadas como herramientas para la generación y elección de estrategias: la M FODA, la MPEYEA, la MIE, y la MGE que forma 18 estrategias con la MFODA y son estrategias específicas externas

Tabla 26.

*Matriz de Rumelt (MR)*

Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se Acepta
Intensivo desarrollo de Mercados e Intensiva Penetración en el mercado	E1 Desarrollar microseguros atractivos, para todo el Perú en base al crecimiento de la clase media y nuevas necesidades del mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
Intensivo desarrollo de Mercados e Intensiva Penetración en el mercado	E2 Incrementar la baja cobertura de seguro agrario en las zonas rurales del país mediante un producto que ofrece más coberturas como vida, salud entre otros.	SI	SI	SI	SI	SI
Intensivo desarrollo de Mercados e Intensiva Penetración en el mercado	E3 Incrementar la baja cobertura de seguros de viviendas contra desastres naturales, en base al crecimiento de la clase media mediante campañas permanentes de concientización.	SI	SI	SI	SI	SI
Intensivo desarrollo de Mercados e Intensiva Penetración en el mercado	E4 Desarrollar nuevos productos, aprovechando las nuevas tecnologías, para las diferentes necesidades del mercado.	SI	SI	SI	SI	SI
Intensiva Desarrollo de Productos	E5 Aprovechar herramientas tecnológicas para el manejo y explotación de la información (venta y resultado) y fidelización de clientes. Consolidar canales de distribución de manera descentralizada, , mediante convenios con las principales financieras de cada ciudad, basados en información de número de asegurados, monto de primas y siniestros.	SI	SI	SI	SI	SI
Intensiva Desarrollo de Productos	E6 Desarrollo de productos innovadores que minimicen los impactos de cambios en las legislaciones.	SI	SI	SI	SI	SI
Intensivo desarrollo de Mercados e Intensiva Penetración en el mercado	E8 Desarrollar campañas de difusión de las ventajas del seguro de activos dirigidos a las empresas informales para contribuir a su formalización.	SI	SI	SI	SI	SI
Total Estrategias Retenidas						

Tabla 27.

*Matriz de Ética del Sector de Seguros en el Perú*

		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
DERECHOS									
1	Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	N	P	P
2	Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	N	P
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
4	Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
7	Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N
JUSTICIA									
8	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J
10	Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J
UTILITARISMO									
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

*Nota.* Derechos V=viola, N=Neutral, P=Promueve; Justicia J=Justo, N=Neutral, U=Utilitarismo; E=Excelente, N=Neutral, P=Perjudicial

Tabla 28.

*Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia*

	Puntaje	
Desarrollar microseguros atractivos, para todo el Perú en base al crecimiento de la clase media y nuevas necesidades del mercado.	5.10	
Incrementar la baja cobertura de seguro agrario en las zonas rurales del país mediante un producto que ofrece más coberturas como vida, salud entre otros.	5.07	
Incrementar la baja cobertura de seguros de viviendas contra desastres naturales, en base al crecimiento de la clase media mediante campañas permanentes de concientización.	5.10	
Desarrollar nuevos productos, aprovechando las nuevas tecnologías, para las diferentes necesidades del mercado.	5.46	Retenidas
Aprovechar herramientas tecnológicas para el manejo y explotación de la información (venta y resultado) y fidelización de clientes.	5.20	
Consolidar canales de distribución de manera descentralizada, , mediante convenios con las principales financieras de cada ciudad, basados en información de número de asegurados, monto de primas y siniestros.	5.00	
Desarrollo de productos innovadores que minimicen los impactos de cambios en las legislaciones.	5.24	
Desarrollar campañas de difusión de las ventajas del seguro de activos dirigidos a las empresas informales para contribuir a su formalización.	5.02	
Crear un seguro conjunto contra desastres naturales conjuntamente con los países de la Alianza del Pacífico.	4.45	
Desarrollar campañas de concientización y prevención con el apoyo de gremios empresariales y alianzas con INDECI, además estableciéndose una comunicación interinstitucional sistemática actuando oportunamente en caso de desastres naturales.	4.79	Contingencia

Tabla 29.

## Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Objetivos de largo plazo			
	Al 2021 se producirán microseguros por S/. 150 millones al asegurar a 3.5 millones de personas. Al cierre de 2015 se produjo S/. 26 millones asegurando a 894 mil de personas.	Al 2021 las viviendas aseguradas contra desastres naturales serán 830,000 representando el 12% del total de viviendas actuales (al 2015 fue el 3.3%) que significará un ingreso de S/. 4,300 millones; los locales industriales asegurados serán 40,000 que representa el 30% del total de locales actuales (al 2015 fue 7.8%) que significará un ingreso de S/.200 millones y; las empresas de servicios aseguradas serán 37,000 que representa el 13% del total de empresas actuales (al 2015 fue 3.6%) que significará un ingreso de S/.400 millones.	Producir 9,000 millones USD en primas de seguros al año 2021, con una tasa de penetración con respecto al PBI de 2.5%. Considerando que el 2015 se produjeron 3,616 millones de dólares con una tasa de 1.9% (al 2015 fue de 3,500 millones USD).	Al 2021 se tendrán indicadores de estabilidad financiera en un 10% mejor que del sector seguros en el Perú el año 2015, que en solvencia fue de 1.32, siniestralidad 42%, gastos administrativos 21% y una rentabilidad mayor al 12%.
1. Desarrollar micro seguros atractivos, para todo el Perú en base al crecimiento de la clase media y nuevas necesidades del mercado.	X	X	X	
2. Incrementar la baja cobertura de seguro agrario en las zonas rurales del país mediante un producto que ofrece más coberturas como vida, salud entre otros.	X		X	X
3. Incrementar la baja cobertura de seguros hogar en base al crecimiento de la clase media mediante campañas permanentes de concientización.	X	X	X	X
4. Desarrollar nuevos productos, aprovechando las nuevas tecnologías, para las diferentes necesidades del mercado.	X	X	X	X
5. Aprovechar herramientas tecnológicas para el manejo y explotación de la información (venta y resultado) y fidelización de clientes.	X	X	X	X
6. Consolidar canales de distribución de manera descentralizada, , mediante convenios con las principales financieras de cada ciudad, basados en información de número de asegurados, monto de primas y siniestros.	X	X	X	X
7. Desarrollo de productos innovadores que minimicen los impactos de cambios en las legislaciones.			X	X
8. Desarrollar campañas de difusión de las ventajas del seguro de activos dirigidos a las empresas informales para contribuir a su formalización.	X	X	X	X
Total	7	6	8	7

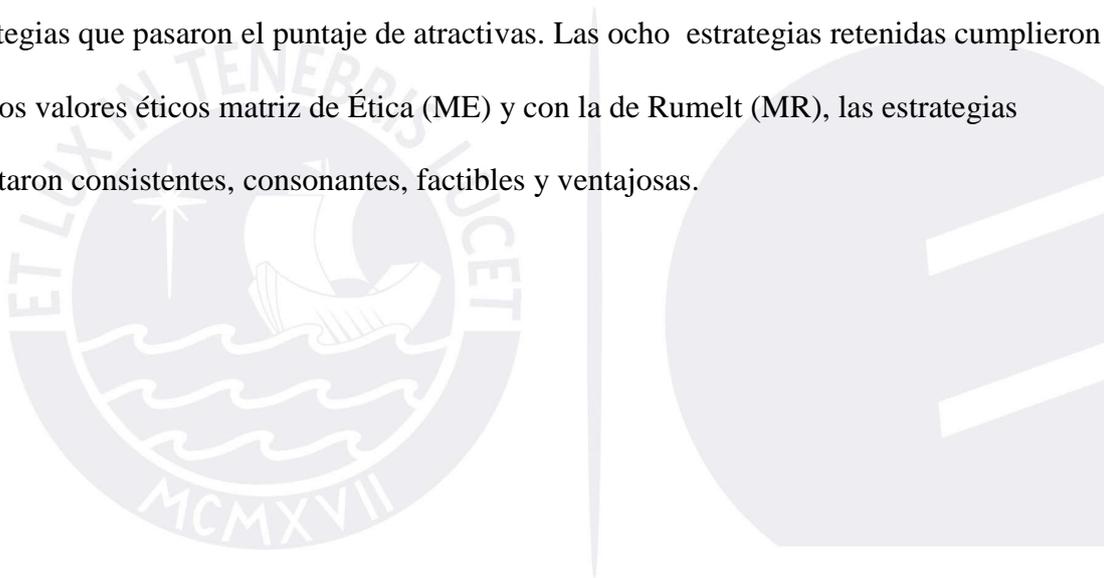
Tabla 30.

*Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos*

	Posibilidades del sector seguros en Chile	Posibilidades del sector seguros en Colombia	Posibilidades del sector seguros en México
1. Desarrollar microseguros atractivos, para todo el Perú en base al crecimiento de la clase media y nuevas necesidades del mercado.	Indiferente	Indiferente	Indiferente
2. Incrementar la baja cobertura de seguro agrario en las zonas rurales del país mediante un producto que ofrece más coberturas como vida, salud entre otros.	Replicar	Replicar	Replicar
3. Incrementar la baja cobertura de seguros hogar en base al crecimiento de la clase media mediante campañas permanentes de concientización.	Participar	Participar	Participar
4. Desarrollar nuevos productos, aprovechando las nuevas tecnologías, para las diferentes necesidades del mercado.	Participar	Participar	Participar
5. Aprovechar herramientas tecnológicas para el manejo y explotación de la información (venta y resultado) y fidelización de clientes.	Participar	Participar	Participar
6. Consolidar canales de distribución de manera descentralizada, , mediante convenios con las principales financieras de cada ciudad, basados en información de número de asegurados, monto de primas y siniestros.	Participar	Participar	Participar
7. Desarrollo de productos innovadores que minimicen los impactos de cambios en las legislaciones.	Participar	Participar	Participar
8. Desarrollar campañas de difusión de las ventajas del seguro de activos dirigidos a las empresas informales para contribuir a su formalización.	Replicar	Replicar	Replicar

alternativas o internas. Con la matriz PEYEA se determinó la posición estratégica del sector que es Competitivo, con una alta fortaleza de la industria y baja estabilidad del entorno.

De la matriz MIE se obtuvieron estrategias de penetración de mercados y desarrollo de productos. Es decir, el sector deberá desarrollarse para mejorar. Con la matriz de la gran estrategia (MGE) se determinó que el sector asegurador tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido y sus estrategias tienen que ser de desarrollo de mercados, penetración de mercados, desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante, integración vertical hacia atrás, integración horizontal, diversificación concéntrica. De la Matriz de decisión estratégica (MDE) se retuvieron diez estrategias de las 18 iniciales. Con la matriz MCPE, para ver la atractividad, de las estrategias, se retuvieron ocho estrategias que pasaron el puntaje de atractivas. Las ocho estrategias retenidas cumplieron con los valores éticos matriz de Ética (ME) y con la de Rumelt (MR), las estrategias resultaron consistentes, consonantes, factibles y ventajosas.



## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1. Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2012), para alcanzar los objetivos de largo plazo (OLP), se deben cumplir los objetivos de corto plazo (OCP) trazados, puntos intermedios que permitirán poco a poco sentar las bases necesarias para el objetivo mayor. Estos deben poder ser verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. Los objetivos a corto plazo (OCP) se desarrollan a partir de cada uno de los cuatro objetivos a largo plazo (OLP) que se definieron para el sector de seguros.

**Objetivo de largo plazo 1 (OLP1).** Al 2021 se producirán microseguros por S/. 150 millones al asegurar a 3.5 millones de personas. Al cierre de 2015 se produjo S/. 26 millones asegurando a 894 mil de personas.

- Objetivo de corto plazo (OCP11): Al 2021, tener presencia en el 90% de los retails y microfinancieras en departamentos con más de un millón de habitantes del país.
- Objetivo de corto plazo (OCP12): Al 2017, implementar una plataforma tecnológica para la venta de microseguros, al optimizar el costo de venta.
- Objetivo de corto plazo (OCP13): Realizar campañas anuales de prevención del riesgo y el uso del microseguros, que llegue a 4 millones de personas.

**Objetivo de largo plazo 2 (OLP2).** Al 2021 las viviendas aseguradas contra desastres naturales serán 830,000 representando el 12% del total de viviendas actuales (al 2015 fue el 3.3%) que significará un ingreso de s/. 4,300 millones; los locales industriales asegurados serán 40,000 que representa el 30% del total de locales actuales (al 2015 fue 7.8%) que significará un ingreso de s/.200 millones y; las empresas de servicios aseguradas serán 37,000 que representa el 13% del total de empresas actuales (al 2015 fue 3.6%) que significará un ingreso de s/.400 millones.

- Objetivo de corto plazo (OCP21): Implementar campañas semestrales de concientización a propietarios de viviendas.
- Objetivo de corto plazo (OCP22): Al 2017, reactivar las retrocesiones con un 5% de las primas cedidas producidas a través de la APESEG. En el 2015 se produjo 3 mil millones de soles en primas cedidas en el mercado asegurador.
- Objetivo de corto plazo (OCP23): Incrementar anualmente un 5% de número de brokers para tener más llegada con los locales industriales y empresas de servicios.
- Objetivo de corto plazo (OCP24): Implementar al 2018 un plan de aseguramiento contra desastres que responda a los objetivos que tiene PLANAGERD al 2021.
- Objetivo de corto plazo (OCP25): Al 2020, tener convenios con empresas públicas y privadas para masificar, hacer más práctico y barato el uso y cobro de seguro contra desastres.

**Objetivo de largo plazo 3 (OLP3).** Producir 9,000 millones USD en primas de seguros al año 2021, con una tasa de penetración con respecto al PBI de 2.5%. Considerando que el 2015 se produjeron 3,616 millones de dólares con una tasa de penetración de 1.9%.

- Objetivo de corto plazo (OCP31): Al año 2019, las provincias, a excepción de Lima, representarán un 15% de la producción de primas del sector.
- Objetivo de corto plazo (OCP32): Al 2018, duplicar los canales de distribución aprovechando la tecnología actual.
- Objetivo de corto plazo (OCP33): Anualmente incrementar 10% el indicador de persistencia (fidelización del cliente).
- Objetivo de corto plazo (OCP34): Al 2020, generar un programa de formación laboral en seguros.
- Objetivo de corto plazo (OCP35): Al 2017, establecer la oficina de imagen institucional del sector.

- Objetivo de corto plazo (OCP36): Al 2019, fortalecer la oficina de Defensa del asegurado mejorando los tiempos de atención y resolución de reclamos de los asegurados.

**Objetivo de largo plazo 4 (OLP4).** Al 2021 se tendrán indicadores de estabilidad financiera en un 10% mejor que del sector seguros en el Perú el año 2015, que en solvencia fue de 1.32, siniestralidad 42%, gastos administrativos 21% y una rentabilidad mayor al 12%.

- Objetivo de corto plazo (OCP41): Al 2018, implementar estándares internacionales Solvencia II.
- Objetivo de corto plazo (OCP42): Al 2019, implementar campañas a personas naturales y jurídicas sobre sistemas de prevención del riesgo. Esto impactará en la gestión de la siniestralidad el mercado.
- Objetivo de corto plazo (OCP43): Al 2018, usar ciencias actuariales para potenciar los modelos de tarificación existentes. Esto permitirá crear diversos escenarios y estrategias para lograr la rentabilidad objetivo del mercado, sin visos de colusión. Permitirá también explorar nuevos mercados para el sector seguros y analizar su rentabilidad.
- Objetivo de corto plazo (OCP44): Al 2020, implementar y cumplir al 100% su plan de mejora de procesos. El plan de mejora de procesos, tendrá como objetivo ser más eficiente en la operación, con lo cual se controlará los gastos administrativos.
- Objetivo de corto plazo (OCP45): Al 2017, fortalecer el departamento de inversiones con una visión más global y con mayor dinámica. Esto permitirá tener un mejor retorno de la gestión del portafolio de inversiones lo cual aportará rentabilidad al sector.

## 7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados a los objetivos de corto plazo se distribuyen en la Tabla 31. En cuanto a los recursos tangibles, el principal recurso que se requiere es el financiamiento para las iniciativas comerciales, como el impulso a los canales de distribución, principal palanca para el crecimiento del sector. En cuanto a los recursos intangibles, lo que se requiere con suma importancia, es el recurso humano, sobre todo en el aspecto comercial y actuarial, lo cual permitirá impulsar las estrategias comerciales propuestas, tanto técnicamente como comercialmente de acuerdo a las necesidades y tendencias del mercado asegurador peruano.

## 7.3. Políticas de cada Estrategia

Se asignan las políticas a las estrategias retenidas. Para las ocho estrategias retenidas se han establecido 14 estrategias (ver Tabla 32).

## 7.4. Estructura Organizacional del Sector de Seguros

La estructura actual del sector la componen las empresas aseguradoras, los *brokers* y corredores de seguros, los clientes, el APESEG y la SBS. La mayoría de *brokers* y corredores están representados en una asociación APECOSE sin fines de lucro, que promueve, alienta y divulga la cultura aseguradora en el Perú, que difunde y promueve las buenas prácticas en el mercado, actualización profesional y *networking* a nivel nacional e internacional de sus asociados; y se integra a la estructura organizacional del sector para mejorar las interrelaciones y la operatividad del sector. La relación entre ellos se muestra en la Figura 44.

## 7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las empresas pertenecientes a este sector basan su operación en entornos, mercados financieros, contexto administrativo que muestra poca relación operativa intrínseca con el medio ambiente, pues no están expuestas directamente a procesos contaminantes, como sí lo son otras actividades extractivas, como la minería o pesca por ejemplo; ello no significa que dejen de tomar acción a favor del medio ambiente en sus procesos o colaborar en el bien

Tabla 31.

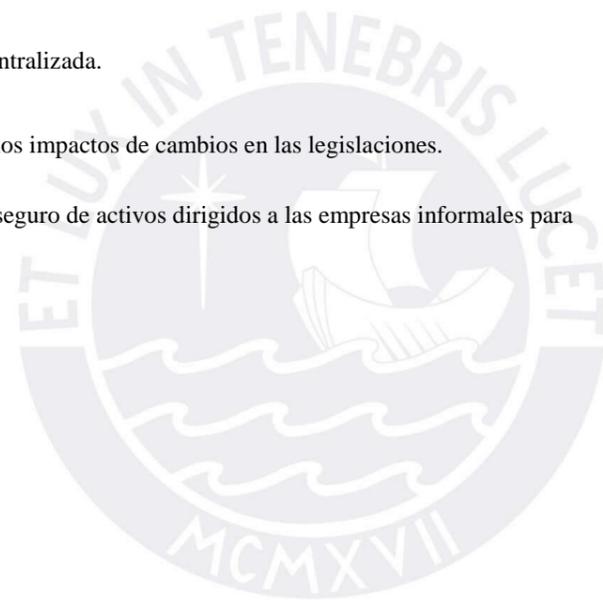
## Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

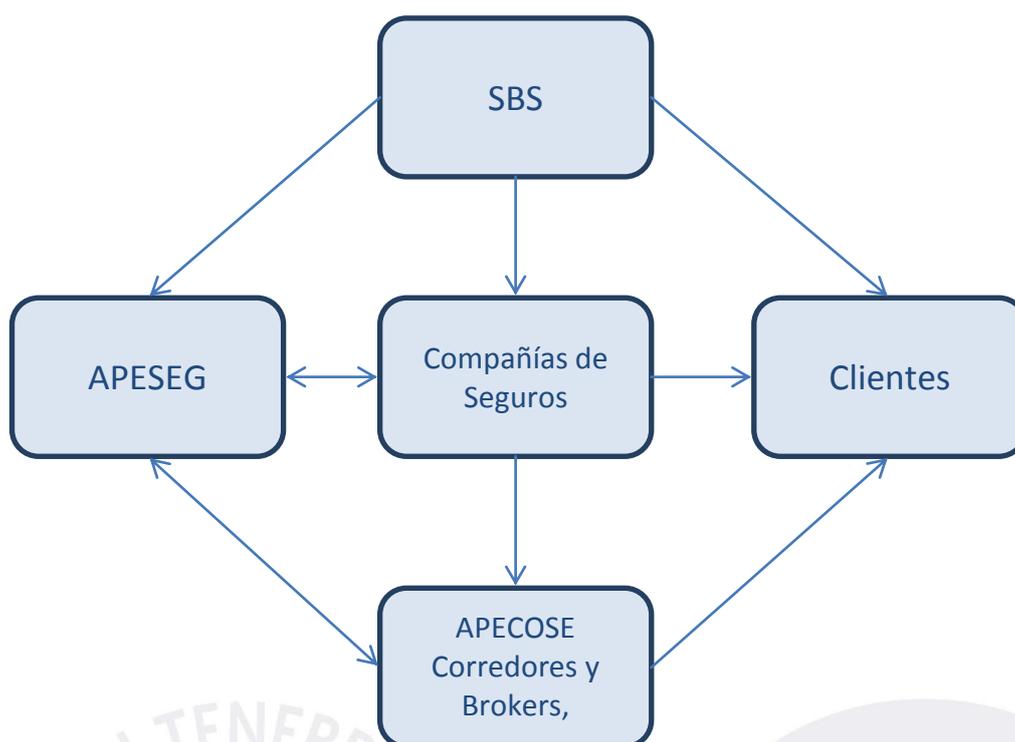
Objetivos de Largo Plazo		Recursos		
Objetivos de corto plazo	Tangibles	Intangibles	Humanos	
OLP1	Al 2021 se producirán microseguros por S/. 150 millones al asegurar a 3.5 millones de personas. Al cierre de 2015 se produjo S/. 26 millones asegurando a 894 mil de personas.			
OCP11	Al 2021, tener presencia en el 90% de los retails y microfinancieras en departamentos con más de un millón de habitantes del país.	Financiamiento para el impulso de canales distribución	Campaña para la captación de nuevos clientes	Profesionales actuariales y profesionales de producto, comerciales y de marketing
OCP12	Al 2017, implementar una plataforma tecnológica para la venta de microseguros, al optimizar el costo de venta.	Financiamiento para el desarrollo de nuevas tecnologías		Profesionales actuariales y profesionales de producto, comerciales y de marketing
OCP13	Realizar campañas anuales de prevención del riesgo y el uso del microseguros, que llegue a 4 millones de personas.	Financiamiento para el desarrollo de campañas	Campañas de prevención de Riesgo	Profesionales actuariales y profesionales de producto, comerciales y de marketing
OLP2	Al 2021 las viviendas aseguradas contra desastres naturales serán 830,000 representando el 12% del total de viviendas actuales (al 2015 fue el 3.3%) que significará un ingreso de s/. 4,300 millones; los locales industriales asegurados serán 40,000 que representa el 30% del total de locales actuales (al 2015 fue 7.8%) que significará un ingreso de s/.200 millones y; las empresas de servicios aseguradas serán 37,000 que representa el 13% del total de empresas actuales (al 2015 fue 3.6%) que significará un ingreso de s/.400 millones			
OCP21	Implementar campañas semestrales de concientización a propietarios de viviendas.	Financiamiento para el desarrollo de campañas		
OCP22	Al 2017, reactivar las retrocesiones con un 5% de las primas cedidas producidas a través de la APESEG. En el 2015 se produjo 3 mil millones de soles en primas cedidas en el mercado asegurador.	Financiamiento para concretar alianzas	Plan estratégico para alianzas, contratos	Alta gerencia, profesionales para la negociación.
OCP23	Incrementar anualmente un 5% de número de brokers para tener más llegada con los locales industriales y empresas de servicios.			
OCP24	Implementar al 2018 un plan de aseguramiento contra desastres que responda a los objetivos que tiene PLANAGERD al 2021.	Financiamiento para innovación		Área de desarrollo de productos
OCP25	Al 2020, tener convenios con empresas públicas y privadas para masificar, hacer más práctico y barato el uso y cobro de seguro contra desastres.	Financiamiento para concretar alianzas	Plan estratégico para alianzas, contratos	Alta gerencia, profesionales para la negociación.
OLP3	Producir 9,000 millones USD en primas de seguros al año 2021, con una tasa de penetración con respecto al PBI de 2.5%. Considerando que el 2015 se produjeron 3,616 millones de dólares con una tasa de 1.9% (al 2015 fue de 3,500 millones USD).			
OCP31	Al año 2019, las provincias, a excepción de Lima, representarán un 15% de la producción de primas del sector.	Financiamiento para el impulso de canales distribución	Campaña para la captación de nuevos clientes	
OCP32	Al 2018, duplicar los canales de distribución aprovechando la tecnología actual.	Financiamiento para el desarrollo de nuevas tecnologías	Plan de implementación	Área de desarrollo de productos, Área de Marketing
OCP33	Anualmente incrementar 10% el indicador de persistencia (fidelización del cliente).	Financiamiento para el desarrollo de nuevas tecnologías	Plan táctico para la retención de clientes	Área de desarrollo de productos, Área de Experiencia del Cliente
OCP34	Al 2020, generar un programa de formación laboral en seguros.	Financiamiento para la implementación	Plan estratégico para el programa de formación laboral	APESEG
OCP35	Al 2017, establecer la oficina de imagen institucional del sector.	Financiamiento para la implementación	Plan estratégico para la oficina de imagen institucional del sector	APESEG
OCP36	Al 2019, fortalecer la oficina de Defensa del asegurado mejorando los tiempos de atención y resolución de reclamos de los asegurados.	Financiamiento para mejora continua en defensa del asegurado	Plan táctico para la mejora en la atención	APESEG
OLP4	Al 2021 se tendrán indicadores de estabilidad financiera en un 10% mejor que del sector seguros en el Perú el año 2015, que en solvencia fue de 1.32, siniestralidad 42%, gastos administrativos 21% y una rentabilidad mayor al 12%.			
OCP41	Al 2018, implementar estándares internacionales Solvencia II.	Financiamiento para acreditación	Estándar Internacional Solvencia II	Gerencia General, Área de Finanzas, Contabilidad
OCP42	Al 2019, implementar campañas a personas naturales y jurídicas sobre sistemas de prevención del riesgo. Esto impactará en la gestión de la siniestralidad el mercado.	Financiamiento para el desarrollo de campañas	Campañas de prevención de Riesgo	Profesionales actuariales y profesionales de producto, comerciales y de marketing
OCP43	Al 2018, usar ciencias actuariales para potenciar los modelos de tarificación existentes. Esto permitirá crear diversos escenarios y estrategias para lograr la rentabilidad objetivo del mercado, sin visos de colusión. Permitirá también explorar nuevos mercados para el sector seguros y analizar su rentabilidad.	Financiamiento para consultorías en modelos actuariales de tarificación de expertos internacionales	Modelo de Tarificación Actuarial	Área de desarrollo de productos, Área Actuarial, Finanzas
OCP44	Al 2020, implementar y cumplir al 100% su plan de mejora de procesos. El plan de mejora de procesos, tendrá como objetivo ser más eficiente en la operación, con lo cual se controlará los gastos administrativos.		Plan táctico de mejora de procesos aprobado	Todas la empresa
OCP45	Al 2017, fortalecer el departamento de inversiones con una visión más global y con mayor dinámica. Esto permitirá tener un mejor retorno de la gestión del portafolio de inversiones lo cual aportará rentabilidad al sector.		Levantamiento de información y mejora de procesos	Profesionales gestores de proyectos, Área de Inversiones, Gerencia General

Tabla 32.

*Políticas Definidas para el Sector Seguro*

Estrategias		Políticas	
1	Desarrollar microseguros atractivos, para todo el Perú en base al crecimiento de la clase media y nuevas necesidades del mercado.	P1	Cumplir las normativas de la Superintendencia de Banca, Seguros que es el órgano regulador de las empresas del sector.
2	Incrementar la baja cobertura de seguro agrario en las zonas rurales del país mediante un producto que ofrece más coberturas como vida, salud entre otros.	P2	Desarrollar estándares de calidad para todas las empresas de la industria.
3	Incrementar la baja cobertura de viviendas con seguros contra desastres naturales en base al crecimiento de la clase media mediante campañas permanentes de concientización.	P3	Innovar en el desarrollo de productos atractivos que satisfagan las necesidades del cliente y que estén sustentados en la generación de valor.
4	Desarrollar nuevos productos, aprovechando las nuevas tecnologías, para las diferentes necesidades del mercado.	P4	Fomentar el uso de la tecnología en todas las actividades del sector.
5	Aprovechar herramientas tecnológicas para el manejo y explotación de la información (venta y resultado) y fidelización de clientes.	P5	Innovar un seguro masivo contra desastres naturales para el sector D y E.
6	Implementar canales de distribución de manera descentralizada.	P6	Incentivar la confianza en el sector mediante el cumplimiento oportuno de las obligaciones con el asegurado.
7	Desarrollo de productos innovadores que minimicen los impactos de cambios en las legislaciones.	P7	Diseñar productos claros y entendibles para los clientes.
8	Desarrollar campañas de difusión de las ventajas del seguro de activos dirigidos a las empresas informales para contribuir a su formalización.	P8	Fomentar la innovación y ética en el cumplimiento de las necesidades de los clientes.
		P9	Las actividades del sector no deben atentar contra la sociedad y el medio ambiente.
		P10	Fomentar el desarrollo de sinergias entre las empresas del sector e instituciones que contribuyen a generar valor para los clientes.
		P11	Incentivar la libre competencia y las buenas costumbres.
		P12	Desarrollar constantemente campañas de prevención de desastres.
		P13	Fomentar la profesionalidad de los trabajadores del sector.
		P14	Fomentar la creación de nuevos canales haciendo alianzas con empresas estratégicas como las que brindan luz, telefonía, agua en provincias.





*Figura 44.* Estructura del sector asegurador

común en las comunidades donde están involucradas, mediante campañas o participación directa, ello muchas veces ligado a conceptos como el expuesto por Porter y Kramer (2011), valor compartido, que relaciona el apoyo a la sociedad en función de que las dos partes ganen; es decir, incluir ello dentro de su plan de negocio; como lo ejecutado en el distrito de Santa cruz, departamento de Loreto en el año 2011, cuando APESEG y Cáritas unieron esfuerzos en favor de las comunidades de la zona para reducir el riesgo de inundaciones al invertir 300,000 NS, aparte de infraestructura, en fortalecer capacidades organizativas en talleres y sesiones dirigidas a las familias beneficiarias que permitan tomar conciencia y cambiar actitud frente a los peligros propios de la región, y brindar un espacio para la reflexión sobre los riesgos, que involucra al sector asegurador, al incluir nuevos potenciales consumidores que deseen manejar su riesgo mediante los productos ofrecidos por el sector asegurador.

Si bien es cierto, Schwalb y Malca (2004) indicaron que toda empresa debe ser consciente de la problemática medioambiental, social y de recursos que enmarcan una amenaza al planeta, y bajo esa línea base tratar de buscar un equilibrio mediante el desarrollo sostenible; esto no lo es todo, existen mucho más zonas de acción donde las empresas pueden hacer más sólida su ventaja competitiva frente al mercado, y así debe ofrecérselo, esa es la mejor manera de ser realmente responsable. Las prácticas empresariales en el sector, debido a la interrelación con los mercados financieros en el mundo que exigen de manera estructurada buenas prácticas de responsabilidad social y medio ambiente, hacen que no solo se den estas buenas prácticas en sus propias operaciones, sino también, trascender sobre la otra parte fundamental del negocio asegurador, que son las inversiones realizadas, ejecutándolas alineadas y exigiendo que estos principios se cumplan.

#### **7.6. Recursos Humanos y Motivación**

Debe entenderse y ser foco importante de atención para accionistas, gerentes y líderes de toda organización, sea esta pequeña, familiar o multinacional, que el concepto clave para su éxito y trascendencia es el recurso humano, y este se debe sostener sobre la estructura de una sólida cultura organizacional que tenga un buen clima laboral. Por lo mismo, el recurso humano es comparable con el término de “capital humano”, pues se entiende que está asociado directamente con los activos estratégicos de la empresa, que son el conjunto de recursos y capacidades especializadas de la firma que difícilmente son imitables, apropiables o vendibles y que constituyen, por lo tanto, parte importante de su ventaja competitiva (Becker, Huselid & Ulrich, 2001).

Las empresas que conforman el sector asegurador, enfrentan en la actualidad, y está considerado como estrategia planteada, la gestión del talento y búsqueda de profesionales que aporten innovando en el desarrollo de estrategias y generación de productos, pues el enfoque de las empresas debe ir a entender la necesidad de los consumidores para luego desarrollar un

producto, antes que diseñar un producto y venderlo por sí mismo. De igual forma, en las áreas de tecnología, el reto radica en contar con profesionales que puedan dar soporte a otra estrategia planteada que es el desarrollo de sistemas de información y con ello tratar de segmentar a los consumidores al tarifificar de manera flexible y justa, al hacer más accesible y masificar productos lo que originaría un crecimiento a nivel nacional. Un gran rol en el sector, es el comercial, sea por personal involucrado como fuerza de ventas directa o por los corredores independientes o empresas corredoras de seguros, es necesario trabajar en la especialización al mejorar conocimientos y habilidades en esta área, pues es la que finalmente transmitirá las bondades de los productos a la población, y ésta es una debilidad fundamental que debe ser resuelta para cumplir con la visión del sector asegurador peruano.

Otra área de trabajo neurálgica del sector asegurador es la financiera, estos profesionales tienen un reto no solo contable, al ir adaptando prácticas y regulaciones globales en sus empresas, como estándares IFRS, NIIF o cálculo de reservas técnicas, sino, planear y rentabilizar en mayor medida las oportunidades que los mercados financieros e inversiones les ofrecen en favor de sus clientes; esta actividad en particular generará mucho valor en función a poder ofrecer, trasladar, dichas rentabilidades a los clientes, al hacer más atractivos los productos ligados a inversiones, como los seguros de vida, que representan aproximadamente el 50% de la producción de primas en el mercado peruano.

Cada vez son más las organizaciones que ahora consideran que el personal es fuente de una ventaja competitiva. Se reconoce ampliamente que las competencias distintivas se obtienen por medio de empleados con habilidades muy desarrolladas, culturas distintivas de las organizaciones, procesos administrativos y sistemas (Dessler, 2001, p. 21).

En un entorno corporativo, que es el habitual en las empresas aseguradoras, la gamificación como forma de gestionar personas está tendiendo a ganar valor, ésta consiste en usar el formato de juegos y aplicarlo tanto a procesos internos como externos de la

organización, al tener los objetivos y resultados asociados bien marcados. Son muchos los procesos internos donde ya se aplica la gamificación, desde el proceso de selección para incorporar nuevos profesionales hasta la difusión de la cultura organizacional lo que muestra de manera más notoria valores y principios que son el eje de la organización, hasta las mejoras que se pueden dar en la fuerza de ventas.

### **7.7. Gestión del Cambio**

Para Kotter (2007), en la actualidad, existe un enfrentamiento a diferentes tipos de retos, debido básicamente a una economía mundializada, la cual es más riesgosa pero a la vez brinda mayores oportunidades a nivel mundial, por lo que las empresas, y de esa manera las industrias, están obligadas a realizar constantes mejoras, no solo para competir y tener ventaja frente a sus rivales, sino también muchas lo hacen para sobrevivir. La innovación juega un papel importante en este entorno cambiante; Villaverde (2006) indicó que la innovación debe aprovechar las oportunidades que vienen con los cambios, al ser fundamental fomentar cultura dentro de la empresa y sector que le permita adaptarse.

En el sector seguros el APESEG tiene un rol muy importante en la gestión del cambio que debe producirse en las empresas del sector para implementar este plan estratégico; en primer lugar, tomar conciencia que se quiere lograr la visión de este plan en el 2021 y que para ello se deben hacer cambios internos para potenciar las fortalezas y combatir las debilidades a fin de aprovechar mejor las oportunidades y enfrentar las amenazas, es decir, estar preparados para ejecutar las estrategias y objetivos de corto plazo cada año hasta alcanzar los objetivos de largo plazo en cinco años. Según indicó D'Alessio (2012), la conformación de un equipo director para conducir el cambio, que debería estar formado por los gerentes generales de las empresas aseguradoras que trabajarán en equipo, estos estén convencidos del cambio, compartan la misma visión y tengan un compromiso a largo plazo. La ventaja de que sean los gerentes generales es que conocen la situación del sector, los

procesos internos de sus empresas, las amenazas al sector, toman decisiones y riesgos, tiene criterio, saben manejar las crisis y, sobre todo, conocen muy bien las expectativas de los clientes; son los idóneos para gestionar los cambios que genera este plan.

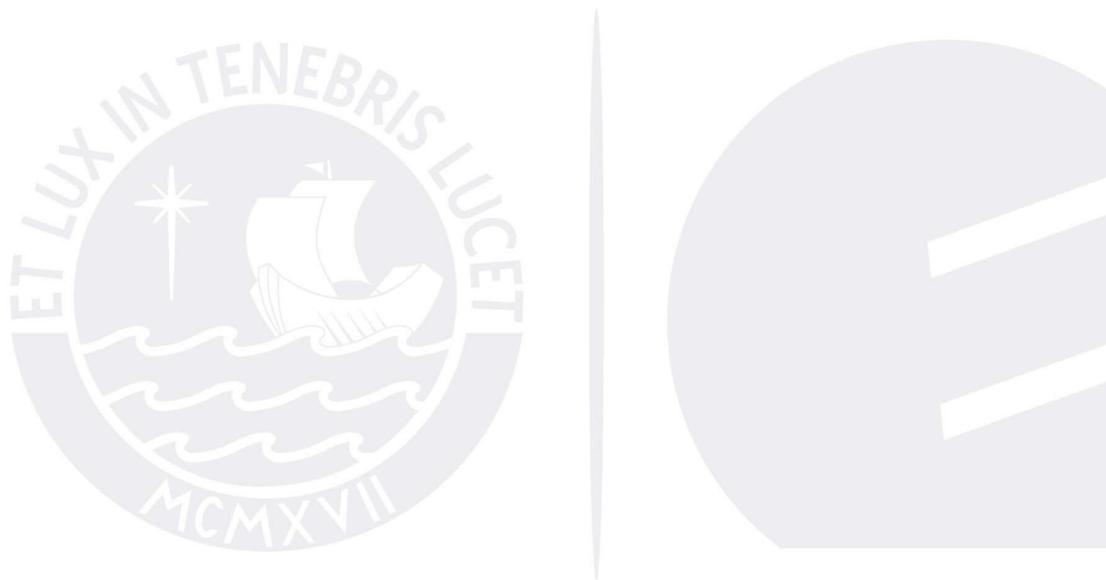
El equipo director del cambio debe desarrollar un plan de acción como lo mencionó D'Alessio (2012), con acciones a seguir, entre otras: desarrollar una visión que haga exitoso el cambio y desarrollar una estrategia para alcanzarla en base a este plan estratégico; comunicar esta visión del cambio a todos los colaboradores de cada una de las empresas aseguradoras; cambiar los sistemas o estructuras que afectan la visión al eliminar los obstáculos al cambio; usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores; usar permanentemente la referenciación; tercerizar cuando sea posible para aligerar la organización; crear recompensas cada año que se logran los objetivos de corto plazo; y contratar, promover y capacitar colaboradores que fomenten el cambio.

Las empresas pertenecientes al sector, para poder implementar las estrategias de integración, deberán realizar cambios en su cadena de valor, que incluyan el uso de nuevas herramientas tecnológicas y la consolidación de canales de distribución, y para las estrategias intensivas deberán realizar cambios en su estructura a nivel del área de ventas con corredores que faciliten la descentralización y permitan el desarrollo de nuevos mercados; a la vez, aprovechar la minería de datos para las segmentaciones en mercados actuales y nuevos.

## **7.8. Conclusiones**

Para que el sector logre los cuatro objetivos a largo plazo que son de crecimiento producción en primas, utilidades netas, desarrollo de productos en microseguros, y mayor número de viviendas y locales industriales asegurados contra desastres naturales; es necesario que se cumpla con los objetivos a corto plazo mencionados en este capítulo, los cuales, junto con las estrategias, serán el camino para alcanzar la visión. Los recursos para lograr los objetivos de corto plazo son tangibles como los financieros para el impulso de canales de

distribución y los intangibles como las campañas para captación de nuevos clientes, los modelos de tarificación especializada para la venta cruzada y de prospección y segmentación de clientes; y los recursos humanos como los profesionales de la alta gerencia, ejecutivos de producto, de ventas y de marketing y profesionales actuariales. Todos estos recursos tienen que llevarse a cabo para lograr implementar el cambio en respuesta al plan estratégico para lograr una visión compartida sobre todo los gerentes generales de las empresas del sector, quienes liderarán este cambio en sus empresas y formarán el equipo responsable de la implementación del cambio.



## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Es la tercera etapa del modelo de gerencia estratégica propuesto según D'Alessio (2012) que se efectúa permanentemente a lo largo de todo el proceso que es iterativo porque se está retroalimentando siempre. Para que esta retroalimentación sea eficaz debe ser adecuada, es decir, saber medir exactamente, y oportuna, porque se debe hacer en el momento pertinente. La evaluación y control tiene como objetivo cerrar las diferencias entre lo que se planeó en la etapa de formulación y lo que se está realizando en la etapa de ejecución, y como el entorno interno y externo es cambiante puede ser que las estrategias y políticas dejen de tener vigencia en un determinado momento posterior a cuando se plantearon, de allí la necesidad de evaluar y controlar permanentemente.

### 8.1. Perspectivas de Control

El tablero de Control Balanceado (TC) o *Balanced Scorecard* (BSC) es una excelente herramienta de control estratégico y junto con las iniciativas estratégicas planteadas cierran el vacío entre lo que el sector desea hacer y lo que hace, y logra cuatro resultados estratégicos:

- Accionistas satisfechos, al incrementar su patrimonio.
- Clientes contentos al satisfacer sus necesidades.
- Procesos productivos al producir y vender productos de calidad a un costo adecuado.
- Empleados motivados y preparados que mueven el sector.

#### 8.1.1. Aprendizaje interno

La elaboración del TCB empieza con la evaluación del aprendizaje organizacional para llegar a la visión. Según Kaplan y Norton (1996), los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las perspectivas financieras, del cliente y de los procesos internos. Las variables que deben medirse para el aprendizaje y crecimiento del sector son la satisfacción de la

fuerza operacional, si tienen o requieren capacitación, la capacidad de los centros de información y de los sistemas facilitadores.

### **8.1.2 Procesos**

La perspectiva de los procesos internos en el sector asegurador está enfocada en la medida de la calidad de los servicios al cliente, régimen de innovaciones para una mejor atención y seguros al alcance del público objetivo, a la sociedad y al medio ambiente responsablemente.

### **8.1.3 Clientes**

En esta perspectiva se toma en cuenta las propuestas de valor añadido para el cliente, Kaplan y Norton (2000) indicaron que dichas propuestas deben mostrar las características que las empresas brindan, a través de sus productos y servicios, con el objetivo de crear fidelidad y satisfacción en los diferentes segmentos; a la vez que la propuesta de valor permitirá comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Para la industria de seguros, los objetivos e indicadores se encuentran enfocados en los atributos de los productos, la relación con los asegurados, desarrollar mercados, y generación de cultura seguros con imagen y prestigio de las empresas del sector.

### **8.1.4 Financiera**

Esta perspectiva de control está ligada fuertemente al cuarto objetivo de largo plazo basada en asegurar la rentabilidad del sector asegurador peruano, al medir que las estrategias retenidas generen mayor valor para los accionistas que lo conforman, al poder ello no solo beneficiar a los accionistas, sino esta eficiencia trasladarse o compartirse con la población y buscar masificar los productos al generar mayores ventas y flujos a largo plazo, por ejemplo, en el caso de seguros de vida donde una de las estrategias planteadas es darle impulso al concepto de prima - inversión con valor de retorno en un determinado periodo. Debe tenerse en consideración que en el sector asegurador, existen dos modelos de negocio bien definidos:

el seguro de vida que basa su funcionamiento a largo plazo sobre la obtención de rentabilidad de las primas invertidas; y el seguro de riesgos generales, cuyo enfoque es a corto y mediano plazo estando más ligado al cálculo técnico y reaseguro del potencial siniestro.

Al identificar claramente que la correcta administración de las inversiones sobre las primas de vida será el conductor principal para obtener mejores retornos, se debe poner atención en mejorar y hacer más eficiente la estructura de costos de las empresas del sector, para generar sinergias y adaptar procesos a buenas prácticas internacionales y otorgar mayor valor a los clientes del sector.

## **8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

El Tablero de Control Balanceado se muestra en la Tabla 33.

## **8.3. Conclusiones**

Luego de tener el tablero de control del sector, se puede observar que se cuenta con una herramienta que permitirá hacer el seguimiento desde los objetivos a corto plazo y largo plazo; para que se implemente el plan estratégico; cabe mencionar que el monitoreo es continuo y en cada una de las etapas, ya que el entorno es cambiante y el plan debe ser iterativo.

Tabla 33.

## Tablero de Control Balanceado

Perspectiva	Objetivos a corto plazo	Indicador	Periodo	Variable
Financiera	OCP22 Al 2017, reactivar las retrocesiones con un 5% de las primas cedidas producidas a través de la APESEG. En el 2015 se produjo 3 mil millones de soles en primas cedidas en el mercado asegurador.	Producción	Mensual	N
	OCP25 Al 2020, tener convenios con empresas públicas y privadas para masificar, hacer más práctico y barato el uso y cobro de seguro contra desastres.	Ratio de Eficiencia sobre la prima neta	Mensual	%
	OCP41 Al 2018, implementar estándares internacionales Solvencia II.	Solvencia	Mensual	N
	OCP43 Al 2018, usar ciencias actuariales para potenciar los modelos de tarificación existentes. Esto permitirá crear diversos escenarios y estrategias para lograr la rentabilidad objetivo del mercado, sin visos de colusión. Permitirá también explorar nuevos mercados para el sector seguros y analizar su rentabilidad.	Rentabilidad	Mensual	%
	OCP45 Al 2017, fortalecer el departamento de inversiones con una visión más global y con mayor dinámica. Esto permitirá tener un mejor retorno de la gestión del portafolio de inversiones lo cual aportará rentabilidad al sector.	Ingresos por inversión	Mensual	N
Eficiencia	OCP12 Al 2017, implementar una plataforma tecnológica para la venta de microseguros, al optimizar el costo de venta.	Ratio de Eficiencia sobre la prima neta	Mensual	%
	OCP34 Al 2020, generar un programa de formación laboral en seguros.	Ratio de Eficiencia sobre la prima neta	Mensual	%
	OCP44 Al 2020, implementar y cumplir al 100% su plan de mejora de procesos. El plan de mejora de procesos, tendrá como objetivo ser más eficiente en la operación, con lo cual se controlará los gastos administrativos.	Ratio de Eficiencia sobre la prima neta	Mensual	%
Comercial	OCP11 Al 2021, tener presencia en el 90% de los <i>retails</i> y microfinancieras en departamentos con más de un millón de habitantes del país.	Producción	Mensual	N
	OCP13 Realizar campañas anuales de prevención del riesgo y el uso del microseguros, que llegue a 4 millones de personas.	Ratio de Siniestralidad sobre la prima neta	Mensual	N
	OCP21 Implementar campañas semestrales de concientización a propietarios de viviendas.	Ratio de Siniestralidad sobre la prima neta	Mensual	N
	OCP23 Incrementar anualmente un 5% de número de <i>brokers</i> para tener más llegada con los locales industriales y empresas de servicios.	Producción	Mensual	N
	OCP24 Implementar al 2018 un plan de aseguramiento contra desastres que responda a los objetivos que tiene PLANAGERD al 2021.	Producción	Mensual	N
	OCP31 Al año 2019, las provincias, a excepción de Lima, representarán un 15% de la producción de primas del sector.	Producción	Mensual	N
	OCP32 Al 2018, duplicar los canales de distribución aprovechando la tecnología actual.	Producción, Ratio de Eficiencia sobre Prima neta	Mensual	N, %
	OCP42 Al 2019, implementar campañas a personas naturales y jurídicas sobre sistemas de prevención del riesgo. Esto impactará en la gestión de la siniestralidad el mercado.	Ratio de Siniestralidad sobre la prima neta	Mensual	%
Cliente	OCP33 Anualmente incrementar 10% el indicador de persistencia (fidelización del cliente).	Ratio de Retención	Mensual	%
	OCP35 Al 2017, establecer la oficina de imagen institucional del sector.	Nivel de Confianza	Anual	%
	OCP36 Al 2019, fortalecer la oficina de Defensa del asegurado mejorando los tiempos de atención y resolución de reclamos de los asegurados.	Tiempo de atención	Mensual	N

## Capítulo IX: Competitividad del Sector de Seguros en el Perú

### 9.1. Análisis Competitivo del Sector de Seguros en el Perú

Según Porter (2010), se debe analizar los siguientes cuatro factores para lograr la ventaja competitiva de una industria en el país: (a) estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas; (b) condiciones de los factores; (c) condiciones de la demanda; y (d) sectores afines y auxiliares.

- Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas: La situación del sector es muy atomizado, concentra la participación de mercado en cuatro empresas, y la penetración de los seguros es baja si la comparamos con países de la región. El ente regulador, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs (SBS), tiene como objetivo ser el fiscalizador de que las empresas operen bajo los mejores estándares. Dos participantes cubren más del 50% de participación, si SE habla de provincias, aún es un sector a desarrollar así como los sectores C y D.
- Condiciones de los factores: Los factores clave son productos a la medida, y una tarificación experta en el sector de seguros. Es importante destacar además que los seguros aún no son bien vistos, principalmente por la baja cultura de seguros y la desconfianza existente hacia el producto. Para incrementar la venta se deberá realizar campañas que minimicen este último punto.
- Condiciones de la demanda: A pesar de que las condiciones económicas han sido beneficiosas en los últimos años, y las personas poseen mayores ingresos, ante una subida del precio de los seguros, es probable que este será el producto que la gente dejará de consumir. Por ende, es importante manejar esta expectativa; se depende mucho del poder adquisitivo de la población y es necesario ofrecer precios competitivos sin sacrificar la rentabilidad.

- Sectores afines y auxiliares. Dentro de los sectores afines se pueden encontrar a los profesionales de los seguros, como por ejemplo los *brokers*, los peritos especializados de daños o los profesionales actuariales, los establecimientos que atienden los siniestros y/o accidentes como las clínicas o talleres de reparación entre los más importantes. Por otro lado, se tiene al sector financiero que engloba al sector seguros, dentro del cual se encuentran a los sectores bancario y financiero entre los principales. Estos sectores pueden impulsar aún más el sector de seguros, porque pueden convertirse en un canal de venta importante, así como también un canal difusor para el conocimiento en cuanto beneficios del producto; es sin duda un sector a explotar en beneficio del crecimiento de la industria de seguros.

## 9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del Sector de Seguros en el Perú

Dentro de las ventajas competitivas del sector se tiene:

- Indicadores financieros positivos, los cuales les permiten apostar por mayor inversión, lo que puede conllevar a un crecimiento importante del sector. La rentabilidad conseguida puede ser reinvertida, con lo cual permitiría crecer en participación de mercado.
- Fijación técnica de la prima, el tener modelos de fijación de prima, permite gestionar el riesgo y colocar el precio más conveniente para el comprador.

## 9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Sector de Seguros en Perú

En el desarrollo del negocio asegurador peruano, es complicado que por definición se identifique clústeres, según lo indicó (Porter, 1998), un clúster es un grupo geográficamente de organizaciones conectadas entre sí, que pertenecen a un campo definido y que están unidas por rasgos comunes y complementarios. Si bien es cierto, existe una asociación que reúne a las empresas aseguradoras en el Perú, APESEG, y tienen legislación marco nacional supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), estas no están

conectadas entre sí; es más, algunas tienen procesos muy diferentes por el nicho de mercado al que se dedican y las estrategias específicas con que cada una enfrenta el mercado y a la competencia; pero, como se mencionó anteriormente, no existe una rivalidad intensa entre competidores actuales, puesto que hay potencial mercado para todos en base al crecimiento macroeconómico y crecimiento social en el Perú. Otro clúster importante, muy ligado al sistema asegurador, es el bancario y del mercado de capitales, bolsas de valores, fondos de inversión, y, por otro lado, organizaciones proveedoras de servicios al sector, como son las clínicas, talleres automotrices, farmacias, canales de distribución, corredoras de seguros.

#### **9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

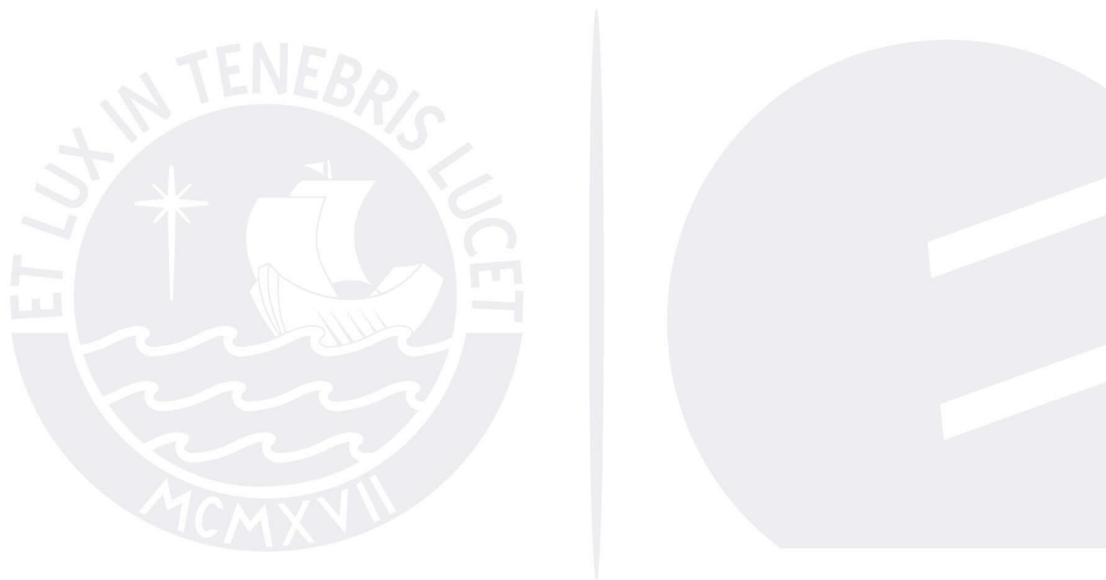
Como se mencionó en el subcapítulo anterior, existen empresas que componen el sector y, si bien es cierto, están asociadas, no se evidencia una aproximación al concepto de clúster, ni un desarrollo conjunto muy marcado, salvo algunos lineamientos o propuestas ante el legislativo y ejecutivo nacional que pueda favorecer al sector y a la población en general, como la iniciativa para que la población asegure sus viviendas ante terremotos y desastres naturales, que actualmente es del orden solo del 4% en el Perú, lo que genera un sentido de vulnerabilidad que afectará directamente a las familias peruanas.

En el Perú la concentración del mercado asegurador en torno a cinco grupos empresariales líderes que superan el 87.6%, Rímac, Pacífico, Mapfre, Interseguro y La Positiva, hace que cada grupo desarrolle posiciones estratégicas y ventajas competitivas bien definidas y orientadas hacia sectores específicos de la economía nacional y segmentos poblacionales, esto no ha permitido que se interrelacionen de manera más estructurada y se alineen a mayores objetivos comunes; esta tarea queda pendiente en función que existan sinergias y condiciones que favorezcan al sector en conjunto y este las perciba como válidas, orientadas al mejor desempeño de cada una de las empresas que lo conforman; como, por ejemplo, la falta de un sistema integrado de información, que lo hace la SBS como ente

regulador, pero no como inteligencia de mercado apropiado para poder alcanzar mayores beneficios a las compañías aseguradoras.

### 9.5. Conclusiones

Del análisis competitivo, se puede concluir que el sector está sumamente atomizado, las condiciones para el crecimiento existen, el poder adquisitivo de la población se mantiene en ascenso, por lo que se debe ofrecer productos que satisfagan las necesidades de dichos clientes. El sector bancario es un canal que se podría convertir en un extraordinario socio estratégico para la masificación de los seguros. Se debe explotar las fortalezas, indicadores financieros positivos, con lo cual se alcanzarán los objetivos trazados.



## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Con el Cuadro del Plan Integral Estratégico se puede tener una visión integral del plan, que es necesario para el tomador de decisiones inclusive para quien desconozca por qué hay que hacer un plan. El PEI muestra las partes esenciales del proceso y sirve para el control del proceso estratégico al brindar un panorama holístico de todo el proceso (D'Alessio, 2012). El PEI del Sector Asegurador se muestra en la Tabla 34. En la parte central, se encuentran los objetivos de largo plazo, las cuales son logrables gracias a las estrategias planteadas (ver Tabla 37), el enfoque principal es el crecimiento de manera responsable, socialmente y sostenida en el tiempo. El marco está delimitado por la visión y misión, o razón de ser del sector, esto marcará la pauta del futuro al que se quiere alcanzar. Así también, para medir cómo se va recorriendo el camino, se tienen los objetivos de corto plazo, hitos importantes que serán el termómetro para decidir si hay algún cambio o no en el rumbo que se está alcanzando; todo nuevamente con el objetivo de lograr aquella visión trazada. La visión para el sector es ser reconocida como referente en América Latina, con un crecimiento sostenido en el tiempo y con responsabilidad social; de acuerdo a ello, se plantearon las estrategias. Es importante mencionar que se requiere una inversión en recursos tangibles e intangibles para alcanzar los objetivos de corto plazo y a su vez los objetivos de largo plazo.

### 10.2. Conclusiones Finales

El Plan Estratégico desarrollado ha permitido reconocer el contexto competitivo que se da en el sector asegurador peruano, así como aquellas oportunidades y fortalezas que han permitido tener rentabilidades mayores al promedio mundial, incluso sobre países con economías muy avanzadas; una gran oportunidad es el bajo nivel de penetración per cápita

que se tiene en Perú, por ello se visiona al 2021 estar sobre 2.5% de participación en el PBI sobre la base de las estrategias propuestas.

Uno de los grandes retos del sector asegurador es fomentar un cambio de actitud en la población, orientándola hacia un mayor y mejor enfoque en prevención y gestión de riesgos, de esa forma, y en el corto plazo, el consumidor natural y jurídico empezarán a apreciar los beneficios que los seguros en sus diferentes ramos ofrecen, incluso buscarán productos alternativos que refuercen aplicar el concepto de gestión de riesgos; para ello, el sector asegurador deberá comunicar eficientemente los beneficios a los distintos sectores socioeconómicos, tarifando primas de manera consecuente al nivel de riesgo de cada estrato socioeconómico, geográfico y demográfico, y generar confianza en el consumidor fidelizándolo al punto que se valore el aporte de contar con un seguro, como un medio de inversión y de minimizar impactos económicos ante situaciones de riesgo inherentes a la actividad humana.

Otro factor importante es el crecimiento de la clase media, clientes potenciales que desconocen las ventajas de contar con un seguro que cubra el riesgo de pérdida de los activos adquiridos recientemente. Es responsabilidad de las empresas aseguradoras comunicar los beneficios de contar con un seguro; también se podría impulsar a través de la APESEG como un solo esfuerzo gremial. La SBS, ente regulador del sistema, también es un participante importante, decisivo; es aquel que puede dar fe de la transparencia con que operan las empresas de seguros. En cuanto al seguro de vida, se tiene a favor la obligatoriedad del seguro de salud; este es una oportunidad para que las empresas aseguradoras, a través de canales tradicionales como los *brokers* y corredores la mayoría integrados en la asociación de corredores APECOSE, así como nuevos canales que se tienen que explotar, reenfoquen los seguros de vida como herramientas de inversión a largo plazo que rentabilizará la prima y el capital invertido ofreciendo tasas de interés competitivas

dentro del sistema financiero para el consumidor, que en paralelo también cubrirán riesgo de muerte e incapacidad; un derivado que aplicará en diversos escenarios es el microseguro, que atenderá una demanda insatisfecha en los sectores de menores ingresos.

En estos cinco años con el consenso de las instituciones públicas como el SINAPRED e INDECI y privados como las empresas aseguradoras, APESEG, APECOSE, se logrará una mayor prevención de los efectos de los desastres naturales y un mayor número de viviendas y locales industriales y empresas de servicio que adquirirán un seguro contra desastres naturales mediante una difusión permanente de los beneficios de tener este seguro e innovar soluciones para que gente de los estratos socio económicos más bajos puedan tenerlo.

El manejo de Rentas Vitalicias - donde el sector asegurador es líder - afectadas por la libre disponibilidad del 95% al cumplir 65 años, y para cuota inicial o amortización de pago por una primera vivienda, están generando fuga de capitales en las empresas aseguradoras, lo que origina pérdida de capacidad de negociación y rentabilidad por volumen en transacción; las empresas aseguradoras deben formular nuevas modalidades de pensión vitalicia, sea en plazo de retribución, rentabilidad, opciones en ventas cruzadas y retención asociadas a salud y sepelio. Estas alternativas deben lograr equilibrar y estabilizar el flujo de dinero al ofrecer mejores rentabilidades, tener competencia adicional, sea motivada por normas gubernamentales, empresas ingresantes o el desarrollo macroeconómico; es beneficioso para todos, tanto para los consumidores como para las empresas que conforman el sector moviéndolos de su zona de confort que muchas veces impide el desarrollo del sector.

### **10.3. Recomendaciones Finales**

Para que el sector llegue a ser un referente en la región se recomienda a las empresas aseguradoras, a través del APESEG y a las instituciones públicas como el congreso, la SBS y el ministerio de economía y finanzas, lo siguiente:

- Las empresas aseguradoras deben implementar este plan a fin de conseguir un crecimiento del sector que beneficiará a toda la sociedad y a la economía del país.
- La APESEG debe concentrar el esfuerzo gremial, para impulsar a que se implementen leyes y políticas que incentiven el aseguramiento en la población, así como también desarrollar programas permanentes con el objetivo de dar a conocer las bondades de los seguros.
- Las empresas aseguradoras, en conjunto con la APESEG, deben desarrollar campañas permanentes de prevención contra desastres naturales.
- Estar al día con la tecnología para poder conocer mejor a los clientes o grupos y atenderlos mejor.
- Siempre innovar en los productos que deben ser a medida de las necesidades del cliente y de su economía, como los microseguros que deberán ser más atractivos y menos costosos para masificarlos.
- Mediante campañas de publicidad, dar a conocer los beneficios de conservar su pensión vitalicia a los jubilados y siempre brindarles un valor agregado.

#### **10.4. Futuro del Sector**

En el 2021 el sector asegurador peruano se habrá consolidado como referente en la región de la Alianza del Pacífico por el mayor crecimiento de la tasa penetración de primas sobre su PBI, al alcanzar el 2.5% de volumen del PBI. La mayoría de la población del Perú reconocerá los beneficios de tener un seguro gracias a los programas informativos y de prevención que el APESEG y el gobierno habrán dado durante los últimos cinco años. La gente tendrá más confianza en el sector porque sus contratos serán más simples, más concisos y claros y estarán al alcance de sus economías.

Todas las empresas con activos y trabajadores tendrán seguros multirriesgos, así como los poseedores de hipotecas al aprobarse las leyes respectivas. Habrá más canales de venta,

sobre todo en provincias, donde llegarán las empresas aseguradoras para ofrecer productos nuevos y mejorados a la población de clase media y ofrecerán microseguros innovadores a la población de bajos recursos. Se usarán programas tecnológicos de información y comunicación que hará más fácil conocer a los clientes y ofrecerles seguros más personales. Así también, habrá plataformas tecnológicas que soportarán este crecimiento. Muchas personas más tendrán seguros de vida con retorno que los habrán tomado como una inversión. Habrá más profesionales de seguro debidamente preparados que trabajarán en empresas nuevas que ingresarán al sector atraídos por la alta rentabilidad generando mayor competitividad. Así también habrá más viviendas, locales comerciales y empresas de servicios que estarán aseguradas ante los desastres ocasionados por terremotos, inundaciones o incendios.



Tabla 34.

Plan Estratégico Sector Seguros

Misión		Visión				Principios cardinales	Valores
		Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Objetivos de Largo Plazo	Objetivos de Largo Plazo		
<p>El sector asegurador peruano integra a empresas aseguradoras instaladas en el país representadas por la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG). Estas empresas gestionan los riesgos de sus clientes dando soporte y fomentando una cultura de protección que minimiza el impacto económico ante desastres naturales y financieros, ofreciendo productos de calidad que se adecúan a las necesidades de la sociedad de manera eficiente y rentable.</p>		<p>Al 2021, el sector asegurador peruano será referente de la Alianza del Pacífico al tener una tasa de penetración de primas sobre su PBI de 2.5% con altos indicadores en sostenibilidad económica - financiera, dando soporte al crecimiento de la clase media, generando bienestar y máximo valor para la sociedad, colaboradores y accionistas.</p>				<p>1. La influencia de las terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de los intereses entre los de la industria y los intereses de los posibles competidores y sustitutos. 4. Conservación de los enemigos.</p>	<p>1. Honestidad. 2. Transparencia. 3. Responsabilidad. 4. Compromiso. 5. Vocación de servicio. 6. Excelencia profesional. 7. Integridad 8. Trabajo en equipo</p>
<p><b>Intereses organizacionales</b></p> <p>Incrementar la producción de microseguros. Incrementar el número de viviendas aseguradas contra desastres naturales. Incrementar la producción de primas de seguros de vida y no vida. Obtener mejores indicadores de estabilidad financiera en solvencia, siniestralidad, gastos administrativos y rentabilidad.</p>		<p><b>Objetivos de Largo Plazo</b></p> <p><b>OLP1</b> Al 2021 se producirán microseguros por S/. 150 millones al asegurar a 3.5 millones de personas. Al cierre de 2015 se produjo S/. 26 millones asegurando a 894 mil de personas.</p>	<p><b>Objetivos de Largo Plazo</b></p> <p><b>OLP2</b> Al 2021 las viviendas aseguradas contra desastres naturales serán 830,000 representando el 12% del total de viviendas actuales (al 2015 fue el 3.3%) que significará un ingreso de s/. 4,300 millones; los locales industriales asegurados serán 40,000 que representa el 30% del total de locales actuales (al 2015 fue 7.8%) que significará un ingreso de s./200 millones y; las empresas de servicios aseguradas serán 37,000 que representa el 13% del total de empresas actuales (al 2015 fue 3.6%) que significará un ingreso de s./400 millones.</p>	<p><b>Objetivos de Largo Plazo</b></p> <p><b>OLP3</b> Producir 9,000 millones USD en primas de seguros al año 2021, con una tasa de penetración con respecto al PBI de 2.5%. Considerando que el 2015 se produjeron 3,616 millones de dólares con una tasa de 1.9% (al 2015 fue de 3,500 millones USD).</p>	<p><b>Objetivos de Largo Plazo</b></p> <p><b>OLP4</b> Al 2021 se tendrán indicadores de estabilidad financiera en un 10% mejor que del sector seguros en el Perú el año 2015, que en solvencia fue de 1.32, siniestralidad 42%, gastos administrativos 21% y una rentabilidad mayor al 12%.</p>	<p><b>Principios cardinales</b></p> <p>1. La influencia de las terceras partes. 2. Lazos pasados y presentes. 3. Contrabalance de los intereses entre los de la industria y los intereses de los posibles competidores y sustitutos. 4. Conservación de los enemigos.</p>	<p><b>Valores</b></p> <p>1. Honestidad. 2. Transparencia. 3. Responsabilidad. 4. Compromiso. 5. Vocación de servicio. 6. Excelencia profesional. 7. Integridad 8. Trabajo en equipo</p>
<p><b>Estrategias</b></p> <p>1. Desarrollar microseguros atractivos, para todo el Perú en base al crecimiento de la clase media y nuevas necesidades del mercado. 2. Incrementar la baja cobertura de seguro agrario en las zonas rurales del país mediante un producto que ofrece más coberturas como vida, salud entre otros. 3. Incrementar la baja cobertura de seguros de viviendas contra desastres naturales, en base al crecimiento de la clase media mediante campañas permanentes de concientización. 4. Desarrollar nuevos productos, aprovechando las nuevas tecnologías, para las diferentes necesidades del mercado. 5. Aprovechar herramientas tecnológicas para el manejo y explotación de la información (venta y resultado) y fidelización de clientes. 6. Consolidar canales de distribución de manera descentralizada, mediante convenios con las principales financieras de cada ciudad, basados en información de número de asegurados, monto de primas y siniestros. 7. Desarrollo de productos innovadores que minimicen los impactos de cambios en las legislaciones. 8. Desarrollar campañas de difusión de las ventajas del seguro de activos dirigidos</p>		X	X	X	X	<p><b>Políticas</b></p> <p>1. Cumplir las normativas de la Superintendencia de Banca, Seguros que es el órgano regulador de las empresas del sector. 2. Desarrollar estándares de calidad para todas las empresas de la industria. 3. Innovar en el desarrollo de productos atractivos que satisfagan las necesidades del cliente y que estén sustentados en la generación de valor. 4. Fomentar el uso de la tecnología en todas las actividades del sector. 5. Innovar un seguro masivo contra desastres naturales para el sector D y E. 6. Incentivar la confianza en el sector mediante el cumplimiento oportuno de las obligaciones con el asegurado. 7. Diseñar productos claros y entendibles para los clientes. 8. Fomentar la innovación y ética en el cumplimiento de las necesidades de los clientes. 9. Las actividades del sector no deben atentar contra la sociedad y el medio ambiente. 10. Fomentar el desarrollo de sinergias entre las empresas del sector e instituciones que contribuyen a generar valor para los clientes. 11. Incentivar la libre competencia y las buenas costumbres. 12. Desarrollar constantemente campañas de prevención de desastres. 13. Fomentar la profesionalidad de los trabajadores del sector. 14. Fomentar la creación de nuevos canales haciendo alianzas con empresas estratégicas como las que brindan luz, telefonía, agua en provincias.</p>	
<p><b>Tablero de Control</b></p> <p>Perspectiva Financiera OCP22 Indicador: Producción OCP25 Indicador: Ratio de Eficiencia sobre la prima neta OCP41 Indicador: Solvencia OCP43 Indicador: Rentabilidad</p> <p>Perspectiva Eficiencia OCP12 Indicador: Ratio de Eficiencia sobre la prima neta OCP34 Indicador: Ratio de Eficiencia sobre la prima neta OCP44 Indicador: Ratio de Eficiencia sobre la prima neta</p> <p>Perspectiva Comercial OCP11 Indicador: Producción OCP13 Indicador: Ratio de Siniestralidad sobre la prima neta OCP21 Indicador: Ratio de Siniestralidad sobre la prima neta OCP23 Indicador: Producción OCP24 Indicador: Producción OCP31 Indicador: Producción OCP32 Indicador: Producción, Ratio de Eficiencia sobre Prima neta OCP42 Indicador: Ratio de Siniestralidad sobre la prima neta</p> <p>Perspectiva Cliente OCP33 Indicador: Ratio de Retención OCP35 Indicador: Nivel de Confianza OCP36 Indicador: Tiempo de atención</p>		<p>OCP11 Al 2021, tener presencia en el 90% de los retail y microfinancieras en departamentos con más de un millón de habitantes del país.</p> <p>OCP12 Al 2017, implementar una plataforma tecnológica para la venta de microseguros, al optimizar el costo de venta.</p> <p>OCP13 Realizar campañas anuales de prevención del riesgo y el uso del microseguros, que llegue a 4 millones de personas.</p>	<p>OCP21 Implementar campañas semestrales de concientización a propietarios de viviendas.</p> <p>OCP22 Al 2017, reactivar las retrocesiones con un 5% de las primas cedidas producidas a través de la APESEG. En el 2015 se produjo 3 mil millones de soles en primas cedidas en el mercado asegurador.</p> <p>OCP23 Incrementar anualmente un 5% de número de brokers para tener más llegada con los locales industriales y empresas de servicios.</p> <p>OCP24 Implementar al 2018 un plan de aseguramiento contra desastres que responda a los objetivos que tiene PLANAGERD al 2021.</p> <p>OCP25 Al 2020, tener convenios con empresas públicas y privadas para masificar, hacer más práctico y barato el uso y cobro de seguro contra desastres.</p>	<p>OCP31 Al año 2019, las provincias, a excepción de Lima, representarán un 15% de la producción de primas del sector.</p> <p>OCP32 Al 2018, duplicar los canales de distribución aprovechando la tecnología actual.</p> <p>OCP33 Anualmente incrementar 10% el indicador de persistencia (fidelización del cliente).</p> <p>OCP34 Al 2020, generar un programa de formación laboral en seguros.</p> <p>OCP35 Al 2017, establecer la oficina de imagen institucional del sector.</p> <p>OCP36 Al 2019, fortalecer la oficina de Defensa del asegurado mejorando los tiempos de atención y resolución de reclamos de los asegurados.</p>	<p>OCP41 Al 2018, implementar estándares internacionales Solvencia II.</p> <p>OCP42 Al 2019, implementar campañas a personas naturales y jurídicas sobre sistemas de prevención del riesgo. Esto impactará en la gestión de la siniestralidad del mercado.</p> <p>OCP43 Al 2018, usar ciencias actuariales para potenciar los modelos de tarificación existentes. Esto permitirá crear diversos escenarios y estrategias para lograr la rentabilidad objetivo del mercado, sin visos de colusión. Permitirá también explorar nuevos mercados para el sector seguros y analizar su rentabilidad.</p> <p>OCP44 Al 2020, implementar y cumplir al 100% su plan de mejora de procesos. El plan de mejora de procesos, tendrá como objetivo ser más eficiente en la operación, con lo cual se controlará los gastos administrativos.</p> <p>OCP45 Al 2017, fortalecer el departamento de inversiones con una visión más global y con mayor dinámica. Esto permitirá tener un mejor retorno de la gestión del portafolio de inversiones lo cual aportará rentabilidad al sector.</p>	<p><b>Código de ética</b></p> <p>1. Promover la diversidad, igualdad de oportunidades y respeto. 2. Fomentar el respeto a los derechos del colaborador y consumidor. 3. Fomentar la seguridad y salud. 4. Protección de información de los clientes y empresas. 5. Transparencia en las acciones e integridad en el mercado. 6. Protección del medio ambiente y responsabilidad social. 7. Cumplir con leyes y regulaciones.</p>	
		<p><b>Recursos</b></p>					
		<p><b>Estructura Organizacional</b></p> <p><b>Planes operacionales</b></p>					

## Referencias

- AFIN: Proyectos de inversión en cartera sólo cubrirían el 41% de brecha de infraestructura (2015, 15 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/economia/afin-proyectos-inversion-cartera-solo-cubririan-41-brecha-infraestructura-2148419>
- Alva, E. (2015). *Beneficios tributarios: Son efectivos para lograr la formalización del las MYPES? Saberes compartidos*. Recuperado de <http://www.saberescompartidos.pe/ciencias-empresariales/beneficios-tributarios-son-efectivos-para-lograr-la-formalizacion-de-las-mype.html>
- Arce, R., & Baltazar, J. (2015, 23 de enero). Compañías de seguros peruanas: ¿Cómo les irá en el 2015? *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/seguros/152434-companias-de-seguros-peruanas-como-les-ira-en-el-2015/>
- Aseguradoras podrán mejorar su rentabilidad sin descuidar calidad de sus carteras (2016, 10 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/aseguradoras-podran-mejorar-su-rentabilidad-sin-descuidar-calidad-sus-carteras-2156150>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG]. (2017). *Por qué necesito un seguro*. Recuperado de <http://www.apeseg.org.pe/index.php/orientacion/>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG]. (2015). *Informe trimestral del sistema asegurador – Tercer Trimestre 2015*. Recuperado de [http://www.apeseg.org.pe/estadisticas/2015/Resultados\\_Sistema\\_Asegurador\\_3T15.pdf](http://www.apeseg.org.pe/estadisticas/2015/Resultados_Sistema_Asegurador_3T15.pdf)
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG]. (2015). *Informe trimestral del sistema asegurador – Tercer Trimestre 2015*. Recuperado de [http://www.apeseg.org.pe/estadisticas/2015/Resultados\\_Sistema\\_Asegurador\\_4T15.pdf](http://www.apeseg.org.pe/estadisticas/2015/Resultados_Sistema_Asegurador_4T15.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2015). *Reporte de inflación enero 2015: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2014-2016*. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2015/enero/reporte-de-inflacion-enero-2015.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de Inflación Marzo 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2017B*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2016.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Reporte de inflación junio 2016: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/junio/reporte-de-inflacion-junio-2016.pdf>

Barros, R. H. (2007). *Políticas de inversión del sector seguros en la Unión Europea*. Recuperado de <http://www.revistarue.eu/RUE/042007.pdf>

Becker, B., Mark A. Huselid, & Dave, U. (2001). *The Human Resource Scorecard*. EE.UU.: Harvard Business School Press.

Business Wire (2014). *Pacífico Seguros Instala Productos Guidewire*. Recuperado de <http://www.businesswire.com/news/home/20140513005659/es/>

Cardona, C. (2009). El contrato internacional de reaseguro facultativo. Particularidades del mercado inglés y experiencia en el mercado latinoamericano. *Revista Ibero-Latinoamericana de Seguros*, 91-106.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario. El Perú al 2021*. Reproducido de [http://www.ceplan.gob.pe/documentos\\_/plan-bicentenario/](http://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario/)

Chiappe. (2013). *Microseguros: Perspectiva del Regulador*. Recuperado de [http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ss\\_pss/20140130-Microseguros\\_Perspectiva\\_del\\_Regulador.pdf](http://www.sbs.gob.pe/repositorioaps/0/0/jer/ss_pss/20140130-Microseguros_Perspectiva_del_Regulador.pdf)

- Corzo, S. (2015). Actuarios: una profesión que no se da abasto en el Perú. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/banca-y-finanzas/154242-actuarios-una-profesion-que-no-se-da-abasto-en-el-peru/>
- Congreso de la República (2013). *Seguros de vida en el Perú ¿cómo tomar la mejor decisión frente a las opciones que ofrece el mercado?* Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/173C15185608584605257A0800764AEF/\\$FILE/segundo\\_informe\\_compal.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/173C15185608584605257A0800764AEF/$FILE/segundo_informe_compal.pdf)
- Conoce la nueva Ley del Contrato de Seguros (2012, 27 de noviembre). *Economía. El Comercio*. Reproducido de <http://elcomercio.pe/economia/peru/conoce-nueva-ley-contrato-seguros-noticia-1502299>
- Convenio 102 de la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (1952). *El Convenio sobre la seguridad social* (norma mínima), 102. Recuperado de [http://www.ilo.org/secsoc/areas-of-work/legal-advice/WCMS\\_222058/lang-es/index.htm](http://www.ilo.org/secsoc/areas-of-work/legal-advice/WCMS_222058/lang-es/index.htm)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2006). *Información de Unesco* Recuperado de <http://www.cepal.org/noticias/paginas/8/33638/innovacionparaeldesarrollo.pdf>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2014). *América Latina y el Caribe rezagada en investigación y desarrollo*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/comunicados/america-latina-caribe-rezagada-investigacion-desarrollo>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2015). *Balance Preliminar*. Recuperado de <http://www.cepal.org/es/comunicados/economias-america-latina-caribe-creceran-solo-02-2016-complejo-escenario-global>

D'Alessio, F. (2012). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª. ed.). México D.F. México: Pearson.

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11). Lima, Perú: Pearson.

Decreto Legislativo N° 770 - Ley General de Instituciones Bancarias, Financieras y de Seguros (1993).

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson

El mercado privado de salud moverá US\$1.200 millones el 2015. (2015, 26 de Junio).

Economía. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mercado-salud-privada-movera-us1200-mlls-2015-noticia-1821580>

Equilibrium clasificadora de riesgo (2016). *Informe de clasificación empresa El Pacífico - Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros S.A.* Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/pps.pdf>

Ernst & Young (2015). *Guía de Negocios e Inversión de la Alianza del Pacífico 2015/2016*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-de-la-alianza-del-pacifico/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-de-la-alianza-del-pacifico.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-de-la-alianza-del-pacifico/$FILE/EY-guia-de-negocios-de-la-alianza-del-pacifico.pdf)

Ernst & Young (2015). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2015/2016*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gu%C3%ADa\\_de\\_inversi%C3%B3n\\_2015-2016/\\$FILE/EY-Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2015-2016.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Gu%C3%ADa_de_inversi%C3%B3n_2015-2016/$FILE/EY-Guia-de-Negocios-e-Inversion-en-el-Peru-2015-2016.pdf)

Ernst & Young (2016). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú 2016/2017*. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)

Everis. (2014). *Tendencias y oportunidades en el sector asegurador en un entorno cambiante*. Recuperado de

<http://www.everis.com/spain/WCLibraryRepository/Informe%20tendencias%20seguros.pdf>

Everis. (2016). *Panorama Insurtech*. Recuperado de

[http://www.everis.com/spain/WCLibraryRepository/Eventos/everis\\_InformeInsurtech.pdf](http://www.everis.com/spain/WCLibraryRepository/Eventos/everis_InformeInsurtech.pdf)

Fitch Ratings. (2015). *Global Reinsurance Guide 2015*. Recuperado de

<https://www.fitchratings.com/site/home>

Flores, H. (03 de Abril de 2015). Conozca los planes de Rímac Seguros en el Perú. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-los-planes-de-rimac-seguros-en-el-peru>

Fondo Monetario Internacional (2015). *Perspectivas de la economía mundial: ajustándose a precios más bajos para las materias primas*. Recuperado de

<https://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/weo/2015/02/pdf/texts.pdf>

Foro Económico Mundial (WEF). *En el puesto 73 uruguay mejora siete posiciones en ranking*. Recuperado de <http://www.cpaferre.com/novedades/noticias/en-el-puesto-73-uruguay-mejora-siete-posiciones-en-ranking-del-wef/documentos/informe-competitividad-wef-cpa-ferrere.pdf>

Gobierno del Perú. (1996, 6 de diciembre). Ley General del sistema financiero y del sistema de seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. Ley N° 26702 . Lima, Lima, Perú: Casa de Gobierno.

Hartmann, F. (1957). *The Relations of Nations*. New York: Macmillan

Hurtado, J. M. (2015, 06 de julio). *Aumenta la competencia entre aseguradoras*. *Semana Económica*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/seguros/164473-mercado-de-seguros-aumenta-la-competencia/>

Hofstede, G. (1995). *Insurance as a Product of National Values*. Geneva Papers on Risk and Insurance, 423-429.

Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres [INDECI]. (2015). *Gestión Reactiva por Instituto Nacional de Defensa Civil*. Boletín Estadístico. Recuperado de <http://www.indeci.gob.pe/objetos/secciones/MTc=/MjI0/lista/Nzc0/1201501271213481.pdf>

Instituto de Estadística e Informática [INEI] .(2007). *Informe Censal 2007 del Perú*.

Recuperado de

[https://www.google.com.pe/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fimage.slidesharecdn.com%2Fpresentatinguasdenegocioseinversin-150505180644-conversion-gate02%2F95%2Fpresentacin-ey-y-mre-guas-de-negocios-e-inversin-20152016-35-638.jpg%3Fcb%3D1430849342&imgrefurl=https%3A%2F%2Fes.slideshare.net%2Fpaulopantigoso%2Fpresentacin-guas-de-negocios-e-inversin&docid=qEauPF12UhAMHM&tbnid=sFYy5LnlBn08KM%3A&vet=1&w=638&h=479&bih=614&biw=1280&q=Pir%C3%A1mide%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20censada%20\(1972%20y%202007\)%20inei&ved=0ahUKEwiBqdTUpcfSAhWJw1QKHdB3AmQQMwglKAswCw&iact=mrc&uact=8#h=479&imgrc=sFYy5LnlBn08KM:&vet=1&w=638](https://www.google.com.pe/imgres?imgurl=https%3A%2F%2Fimage.slidesharecdn.com%2Fpresentatinguasdenegocioseinversin-150505180644-conversion-gate02%2F95%2Fpresentacin-ey-y-mre-guas-de-negocios-e-inversin-20152016-35-638.jpg%3Fcb%3D1430849342&imgrefurl=https%3A%2F%2Fes.slideshare.net%2Fpaulopantigoso%2Fpresentacin-guas-de-negocios-e-inversin&docid=qEauPF12UhAMHM&tbnid=sFYy5LnlBn08KM%3A&vet=1&w=638&h=479&bih=614&biw=1280&q=Pir%C3%A1mide%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20censada%20(1972%20y%202007)%20inei&ved=0ahUKEwiBqdTUpcfSAhWJw1QKHdB3AmQQMwglKAswCw&iact=mrc&uact=8#h=479&imgrc=sFYy5LnlBn08KM:&vet=1&w=638)

Instituto de Estadística e Informática [INEI] (2015). *Estado de la Población Peruana 2015*.

Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1251/Libro.pdf)

Instituto de Estadística e Informática [INEI]. (2015, 10 de noviembre). *Esperanza de vida de población peruana aumentó en 15 años en las últimas cuatro décadas*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/prensa/noticias/esperanza-de-vida-de-poblacion-peruana-aumento-en-15-anos-en-las-ultimas-cuatro-decadas-8723/>

Inga, C. (2015, 26 de junio). *El mercado privado de salud moverá US\$1.200 mlls. el 2015*.

Instituto Geofísico del Perú (2015). *Subdirección de Ciencias de la tierra sólida*. Recuperado de <http://portal.igp.gov.pe/subdireccion-ciencias-tierra-solida>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. España: Ediciones Gestión 2000.

Kotter, J. P. (2007). *Al frente del cambio*. Barcelona: Ediciones Urano.

KPMG (2016). *The pulse of FinTech, Q1 2016 Review*. Recuperado de <https://www.cbinsights.com/research-fintech-Q1-2016-recap/>

Las diez aseguradoras más grandes del mundo por capitalización en el 2014 (2015, 8 de marzo). *ADN del Seguro*. Recuperado de <http://adndelseguro.com/es/actualidad/companias/las-10-aseguradoras-mas-grandes-del-mundo-por-capitalizacion-en-2014>

Ley 26702 (1996, 9 diciembre). *Ley General del Sistema Financiero y de Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca Seguros y AFPs*. Recuperado de [http://www.sbs.gov.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu\\_leygralbancseguro/2011/Ley26702\\_18-01-2011.pdf](http://www.sbs.gov.pe/repositorioaps/0/0/jer/regu_leygralbancseguro/2011/Ley26702_18-01-2011.pdf)

Ley 28587 Ley Complementaria a la Ley de Protección del Consumidor en materia de Servicios Financieros (2005) Recuperado de <http://www.bn.com.pe/transparenciabn/transparencia-financiera/Ley28587-SBS.pdf>

Ley Marco de Aseguramiento Universal en Salud (AUS). Ley 29344 (2009, 8 abril) Recuperado de <http://www.minsa.gov.pe/dgsp/archivo/LeyMarco.pdf>

- Ley 29785 de la Consulta Previa (reglamentada en Abril 2012) Recuperado de  
<http://www.unapiquitos.edu.pe/publicaciones/miscelanea/descargas/Reglamento%20de%201a%20Ley%2029785.%20Ley%20de%20Consulta%20Previa.pdf>
- Ley 30425 (2016, 21 abril) aprobada por el decreto supremo 054-97EF Recuperado de  
<http://www.elperuano.com.pe/normaselperuano/2016/04/21/1370639-1.html>
- Ley 29946 Ley del Contrato de Seguro (2012, 27 de noviembre). Recuperado de  
<http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/ley-del-contrato-de-seguro-ley-n-29946-871259-1/>
- Los retos del mercado de seguros para personas. (2015, 9 de marzo). Economía. *El Comercio*.  
Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/retos-mercados-seguros-personas-noticia-1796279>
- Min Li (2008) Factors influencing households demand for Life Insurance. University of Missouri
- Ministerio de Salud del Perú. (2013). *Análisis de la situación de Salud del Perú*. Lima: Autor.
- Ministerio de Salud MINSa (2015). *Análisis de Datos Estadísticos*. Recuperado de  
<http://www.sis.gob.pe/portal/estadisticas/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (2015). *Política exterior peruana*. Recuperado de  
<http://www.rree.gob.pe/politicaexterna/Paginas/Home.aspx>
- Ministerio de Relaciones Exteriores (2016). *Guía de Negocios e Inversiones del Perú 2015/2016*. Recuperado de  
[http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia\\_de\\_Negocios\\_e\\_Inversion\\_en\\_el\\_Peru\\_2015\\_2016.pdf](http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/Guia_de_Negocios_e_Inversion_en_el_Peru_2015_2016.pdf)
- Morón, E. (2015, 27 de octubre). Aumentar la cultura del seguro requiere esfuerzos sostenidos. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/aumentar-cultura-seguro-requiere-esfuerzos-sostenidos-noticia-1851224>

- Oft, P. (2012, julio). *Perú: Seguros para la Adaptación al Cambio Climático*. Recuperado de <http://seguros.riesgocambioclimatico.org/DocInteres/NotaTecnica-Espanol.pdf>
- Outreville, J. (1996). Life insurance markets in developing economies, *Journal of Risk and Insurance*, 263-278.
- Pacific Credit Rating (2016). *Informe sectorial Perú: sector financiero*. Recuperado de [http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe-201606-fin\\_financiero\\_v01.pdf](http://www.ratingspcr.com/uploads/2/5/8/5/25856651/pe-201606-fin_financiero_v01.pdf)
- Porter, M. E. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Barcelona, España: Plaza & Janes Editores S.A.
- Porter, M. (1998). *Competitive strategy*. New York, NY: The Free Press.
- Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desarrollo superior*. Madrid: Primamide.
- Porter, M. & Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido Harvard Business Review América Latina*. Recuperado de <http://peru2021.org.pe/repositorioaps/0/0/par/creacionvalorcompartido/shared%20value%20in%20spanish.pdf>
- ProInversión (2015). *Ventajas Territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Randstad, M. R. (2015). *Equipos&Talento*. 58-59.
- Reservas Internacionales Netas cierran el 2015 en US\$ 61,529 millones (2015,31 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/reservas-internacionales-netas-cierran-2015-us-61529-millones-2151934>
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. (2015). *Sistema Privado de Pensiones*. Recuperado de <https://intranet1.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2015/Setiembre/SP-0003-se2015.PDF>

Resolución SBS Nro. 14354-(2009, 30 octubre). Recuperado de

[https://www.banbif.com.pe/Portals/0/PDF/Basilea%20II/01\\_articulo\\_01.pdf](https://www.banbif.com.pe/Portals/0/PDF/Basilea%20II/01_articulo_01.pdf)

Seminario, B. (2013). Los regímenes monetarios en el Perú. *Revista Moneda del BCRP*.

Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/Moneda-133/Revista-Moneda-133-05.pdf>

Servicio de Comunicación Intercultural para un Mundo más Humano y Diverso

[SERVINDI]. (2005). *Interculturalidad: Desafío y proceso en construcción. Manual de capacitación*. Recuperado de <https://www.servindi.org/pdf/manual2.pdf>

Schwalb, M., & Malca, O. (2004). *Responsabilidad Social: fundamentos para la*

*competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico

Siete de cada diez trabajadores están en la informalidad, (2016,1 de setiembre). *La República*.

Recuperado de <http://larepublica.pe/imprensa/economia/798906-siete-de-cada-diez-trabajadores-estan-en-la-informalidad>

Sistran. (2016). *SISE 3G, potencies su estrategia de multicanalidad*. Recuperado de

<http://www.sistran.com/esp/SISE.htm>

Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. (2009). *Primera Encuesta sobre la Cultura*

*Financiera*. Recuperado de <http://www.encuestas.com.pe/encuesta-sobre-cultura-financiera-del-peru-sbs/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2013). *Seguros obligatorios*. Recuperado de

<http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/seguros-obligatorios-de-accidentes-de-transito-soat/3045/c-3045>

Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. (2015a). *Evolución del Sistema de Seguros al*

*IV Trimestre de 2015*. Recuperado de

[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#)

- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015b). *Seguros obligatorios*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/usuarios/categoria/seguro-complementario-de-trabajo-de-riesgo-sctr/3050/c-3050>
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS]. (2016a). *Estructura Orgánica Básica – Primer y segundo nivel organizacional*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/organigrama/44/c-44>).
- Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (2016b). *Avance en la implementación de Basilea*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/estado-de-avance-en-la-implementacion-de-basilea-ii-y-iii-en-el-peru/1105/c-1105>
- Superintendencia de Banca y Seguros y AFP (2011). *Estado de Avance en la implementación de Basilea II y Basilea III en el Perú*. Recuperado de <http://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/estado-de-avance-en-la-implementacion-de-basilea-ii-y-iii-en-el-peru/1105/c-1105>
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2015). *Informe anual de exportaciones e importaciones Perú 2015*. Recuperado de [http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo\\_web/Bol2015.htm](http://www.sunat.gob.pe/estad-comExt/modelo_web/Bol2015.htm)).
- Swiss Reinsurance Company Ltd (2015). *El Seguro mundial en 2014: vuelta a la vida*. Recuperado de [http://media.swissre.com/documents/sigma4\\_2015\\_es.pdf](http://media.swissre.com/documents/sigma4_2015_es.pdf)
- Swiss Reinsurance Company Ltd (2016). *El Seguro mundial en 2015: crecimiento sostenido en un escenario de disparidades regionales*. Recuperado de [http://media.swissre.com/documents/sigma3\\_2016\\_sp.pdf](http://media.swissre.com/documents/sigma3_2016_sp.pdf)
- Torres, A. (2015, 24 de junio). ¿Cuán grande es la clase media en el Perú? *Semana Económica*: Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/163030-ipsos-que-tan-grande-es-la-clase-media-en-el-peru/>

- USAID. (2014). *Resumen Ejecutivo Cultura política de la democracia en Perú y en las Américas: Gobernabilidad democrática a través de 10 años de Barómetro de las Américas*. Recuperado de [http://www.vanderbilt.edu/lapop/peru/AB2014\\_Peru\\_Resumen\\_Ejecutivo\\_Final\\_W\\_042215.pdf](http://www.vanderbilt.edu/lapop/peru/AB2014_Peru_Resumen_Ejecutivo_Final_W_042215.pdf)
- Vargas, P. (2009). *El Cambio Climático y sus efectos en el Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2009/Documento-de-Trabajo-14-2009.pdf>
- Villaverde, L. M. (2006). *Gestión del cambio y la innovación en la empresa: Un modelo para la Innovación Empresarial*. España: Ideas propias Editorial.
- World Economic Forum [WEF]. (2015). *Reporte de Competitividad Global 2015-2016*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>



## Apéndice A: Primera Entrevista a un Directivo del Sector Asegurador

### Guía de la Entrevista

Empresa: Consultor senior de seguros

Nombre: Luis Salcedo Marsano

Cargo: Ex director y gerente general de Sul América Seguros Generales S.A.

Introducción:

El objetivo es proponer un planeamiento estratégico al sector asegurador del Perú, para ello es necesario realizar esta entrevista a expertos del sector para recabar información cuantitativa y cualitativa que permita obtener mayor información y contar con una visión más amplia.

Preguntas:

1. ¿Cómo ve el sector asegurador?

Muy cambiante. Hay 19 compañías de las cuales las que son base del mercado han perdido con la liberalización de las finanzas y los seguros debido a que ahora los seguros los tratan como banco que esperan a los clientes, antes los aseguradores iban al cliente a ganar su confianza y les explicaban la necesidad de tener un seguro. Ahora eliminaron a los agentes de seguro que eran personas no como ahora empresas que están más distantes de los clientes. El crecimiento ha sido cuantitativo pero no cualitativo. Se necesitan leyes, por ejemplo el SOAT debe ser más barato, porque no es a todo riesgo y los seguros de automóviles deberían deducirlo en caso de accidente.

2. ¿Cómo se explica ese crecimiento?

Sobre todo en el rubro de seguros de vida, Antes era el 10% de todos los seguros, hoy es más o menos el 50%. Hoy es más fácil comprar una casa, un auto porque hay crédito y éste ha crecido. Sin embargo ha podido crecer más si hubiera más difusión no de las marcas sino de la necesidad de tener seguros. Deberían darse curso desde el colegio, en el bachillerato.

3. ¿Cómo ve al mercado peruano?

Es un mercado incipiente pero hay un gran potencial. En la época de Velazco se expropiaron los seguros y crearon la Aseguradora Peruana, no podían hacer publicidad, la compañía de Seguros y Reaseguros Popular y Porvenir de los Prado fue expropiado por el estado quien por medio de los comités hacía las tarifas refrendado por la Aseguradora Peruana. La reaseguradora también fue estatizada.

4. ¿Cómo se ve el mercado de provincias?

No se tiene difusión por tanto no existe un mercado. Antes había una escuela de seguros que duraban dos a cuatro años. Hoy hay una escuela de corredores por APECOSE (antes era de APESEG). Las empresas iban a provincia y llevaban gente que sabía de seguros para salir a buscar clientes.

5. En qué medida la informalidad es un factor determinante para que el sector no crezca a una velocidad mayor

Más que la informalidad es la educación. Se han dado algunos incentivos para formalizarse, lo hacen, compran un seguro y por un tiempo y después no lo hacen. No es sostenible porque no sienten que es necesario no han sido educados en la cultura del seguro. Como aporte incluir en Estudios Generales de las universidades un programa de seguros.

6. Respecto a los gastos administrativos de las empresas aseguradoras ¿podrían bajar independientemente de las primas que se vendan?

Los beneficios sociales en el Perú son mayores a los de otros países, siempre lo fueron. Los sueldos al año, las indemnizaciones, etc. Es mucho más conveniente en mejorar la productividad.

7. ¿Cómo bajar las barreras de entrada al sector?

Las compañías cuando se abre el mercado se debilitan. El monto de ingreso que se les pide a las empresas son altos pero no pueden ser menos (8 millones). Se debe preparar a todos los trabajadores como antes. Se perdió en el Perú la solidez.

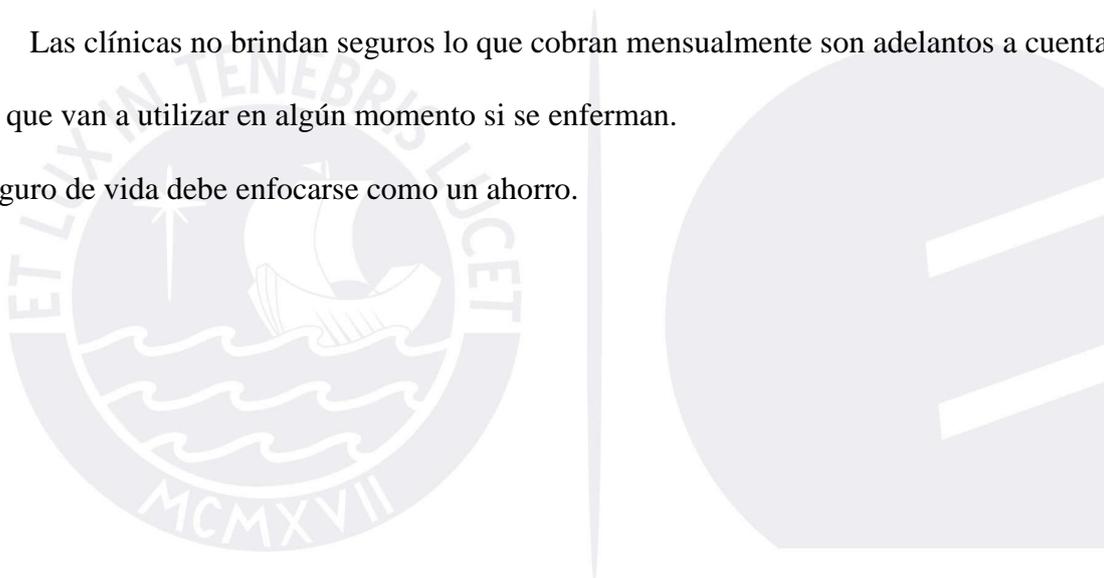
8. Respecto a la siniestralidad ¿es una oportunidad o una amenaza?

Siempre es una oportunidad. Se debe vender más para recuperar los gastos por siniestralidad.

9. Respecto a las EPS ¿son seguros de salud manejados por las empresas aseguradoras que no cubren todos los riesgos de ESSALUD? ¿Es complementario con ESSALUD?

Las clínicas no brindan seguros lo que cobran mensualmente son adelantos a cuenta de lo que van a utilizar en algún momento si se enferman.

El seguro de vida debe enfocarse como un ahorro.



## Apéndice B: Segunda Entrevista a un Directivo del Sector Asegurador

### Guía de la Entrevista

Empresa: Marsh Rehder S. A. Corredores de Seguros

Nombre: Arturo Rodrigo S.

Cargo: Director & SRO

#### Introducción

El objetivo es proponer un planeamiento estratégico al sector asegurador del Perú, para ello es necesario realizar esta entrevista a expertos del sector para recabar información cuantitativa y cualitativa que permita obtener mayor información y contar con una visión más amplia.

#### Preguntas:

1. ¿Qué ha hecho crecer el sector en estos últimos diez años?

En el caso de seguros generales principalmente fue el crecimiento de la actividad económica. En el caso de seguro de vida, en los últimos 10 años, los seguros obligatorios y las rentas vitalicias impulsaron el mercado, actualmente representan 126 mil millones de soles. Con respecto a lo aprobado en el congreso respecto a las rentas vitalicias, sacar el 95% de ahorros a los 65 años, las aseguradoras deberán plantear algo creativo, como aportes voluntarios, productos con una mejor rentabilidad. Sin embargo tendrán que competir con la compra de una propiedad, curación de una enfermedad, un viaje, etc. Hay cuatro modalidades por las cuales se pueden adelantar el recupero del dinero, entre ellas la jubilación anticipada.

2. Sabemos que la penetración del sector es baja, ¿qué sugiere que se deba hacer para desarrollar mercados?

Para impulsar el mercado, deberíamos hacer lo siguiente:

- Desarrollar el microseguro, aún hoy no hay acercamiento a la base de la pirámide.

- Hacer de conocimiento público beneficios del seguro, por ejemplo cuando incluyen un seguro en una tarjeta de crédito, no saben ni que existe.
- Generar confianza en la población respecto a este producto, haciendo buenas prácticas sociales.
- Ofrecer productos sencillos y con pocas exclusiones o bien claras
- Aprovechar los canales de distribución, como el bancario que es súper utilizado en otros países, claro que también está sujeto a la bancarización del país. También están los retailers, dealers, fuerzas de venta.
- Como seguro obligatorio, el SOAT, ha cumplido una función social importante, tal vez ya sea el momento de bajar el precio, dada la rentabilidad obtenida por las aseguradoras, o aumentar coberturas.

3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del sector?

Entre las fortalezas del sector, la industria está saludable en lo que refiere a indicadores financieros. Dentro de las debilidades el mercado es muy concentrado.

4. ¿En qué invierten las aseguradoras actualmente?

Las inversiones de seguros más se da en mineras por lo que no hay mucho donde invertir. En el caso de las AFPs si salen a invertir al extranjero. El 40% se puede invertir en el extranjero. Los seguros de riesgos generales son anuales por lo que la promesa es de corto plazo. En el caso de vida, es a largo plazo, por lo que la selección de la cartera a invertir debe hacerse con mayor cuidado.

5. ¿Qué factores determinan el crecimiento del sector?

El mercado se ve impulsado por una mejora económica en el núcleo familiar, de acuerdo a sus ingresos y prioridades de gasto. Se deben aprovechar los canales distribuidores como los bancos.

Si hablamos de tecnología en la operación de seguros estamos al nivel de Chile o Colombia. Prueba de ello Marsh se encuentra en operaciones internacionales, como Ebel o Inka Kola. Hace falta mayor cantidad de compañías de seguros para dinamizar el mercado. Sin embargo para que esto suceda debe haber más grupos económicos. Según Marsh, en el Perú se utilizan mucho los reaseguros, prácticamente es un comoditie a nivel mundial. Se puede crecer con esto.

6. En cuanto al mercado de personas ¿qué se tendría que hacer para que opten por seguros de salud EPS?

En los últimos 13 años las EPS han cubierto el programa básico que antes los programas de seguro social daban. Esto ha sido un logro importante dado la calidad de servicio que pueden ofrecer; sin embargo se ha crecido muy poco en este rubro, a la fecha hay 800 mil titulares (podría crecer a 3 millones incluyendo asegurados actuales), comparar con la población del Perú, para ello deberían dar mayor cobertura de atención, tener más infraestructura.

7. ¿Y el seguro SOAT?

Según el MTC sólo el 50% del parque vehicular tiene SOAT, hay espacio aquí para crecer si se hace cumplir la ley.

8. ¿Considera que las barreras para ingresar al mercado asegurador son altas?

Las barreras para ingresar al mercado asegurador peruano son bajas. El problema es la competencia, las empresas que quieren ingresar deberían estar en grupos económicos.