



**«PLAN DE MARKETING DE SEGUROS DE VIDA PARA MICROEMPRESARIOS EN
LIMA»**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en
Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentada por

**Srta. Cinthia Marie Guerrero Leiva
Srta. Karina Milagros Valencia Rojas
Sra. Laura Emilia Villavicencio Alfaro**

Asesor: Profesor Felipe del Río Labarthe

2015

Este trabajo está dedicado a Dios y a mi familia, en especial a mi hermana Karla quien me ha enseñado la importancia de enfrentar la vida, transmitiéndome la fuerza necesaria para no decaer en ningún momento. A mis compañeras, quienes han compartido el esfuerzo diario; así como a las personas que han creído en mí siempre, incentivando mi crecimiento personal y profesional (Cinthia Guerrero).

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia, en especial a mi madre, el motor de mi vida, quien con su esfuerzo y perseverancia me ha impulsado a cumplir los objetivos de mi vida; asimismo, a todos mis hermanos que siempre me dieron todo su apoyo para seguir adelante y a mis compañeras de investigación por su dedicación y esfuerzo. (Karina Valencia).

Mi agradecimiento profundo a Dios por iluminar mi mente, corazón y empujarme a tomar este reto. A mi madre, quien me enseñó lo más valioso de esta vida; a mis hijos, por su comprensión y a quienes les debo incalculables horas de dedicación; a mis hermanas, por su motivación constante; a mis compañeras de investigación, por el gran trabajo en equipo realizado y a la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico y su plana docente, por su invaluable aporte a mi vida profesional. (Laura Villavicencio).

Agradecemos en primer lugar a Dios y a nuestras familias, quienes nos comprendieron y apoyaron durante el desarrollo del trabajo. También a todos nuestros profesores y en especial a Hugo Rodríguez Barba, Cristina Saksanian y Jorge Carrillo Acosta, por brindarnos las herramientas complementarias para el desarrollo de la investigación.

Resumen ejecutivo

El trabajo tiene por objetivo investigar el potencial que existe en el segmento de microempresarios en Lima para optar por seguros de vida. Crecer Seguros, compañía de seguros de vida ha incursionado en el mercado asegurador peruano, está aprovechando dicha oportunidad con apenas el 1,8% de penetración de primas versus el PBI, lo cual significa una gran oportunidad.

De acuerdo a la investigación del sector, la coyuntura del país tiene una perspectiva favorable para el desarrollo del sector asegurador debido al dinamismo y crecimiento de los microcréditos dirigidos a los microempresarios. Esta oportunidad empuja los índices de penetración de seguros de vida, puesto que cada crédito requiere obligatoriamente un seguro de desgravamen (producto que asume la deuda ante la entidad financiera en caso de fallecimiento del titular), abriendo la posibilidad de realizar *cross-selling* de productos que cubran la necesidad insatisfecha de protección familiar.

La accesibilidad al mercado va a estar soportada por las sinergias del Grupo Pichincha, lo cual permitirá que la negociación con los proveedores, distribuidores y colaboradores den mejores resultados económicos. Asimismo, el respaldo del Banco Financiero como accionista permitirá tener un mejor poder de negociación con los proveedores, coadyuvando así a tener una operación más eficiente.

En la investigación de mercado se encontraron hallazgos importantes que ayudaron al desarrollo del plan comercial y fue de mucha relevancia la preocupación latente de los microempresarios por su familia y negocios. Adicionalmente, se descubrió un *insight* vinculado a las propias aspiraciones de los microempresarios que, en la mayoría de los casos, se traslada a sus hijos (desean que accedan a un nivel académico superior que les permita desarrollarse profesionalmente y ascender en la escala socioeconómica del país).

La estrategia comercial estará basada en productos que cubran estas necesidades, tales como «Futuro Protegido» y «Futuro Educativo». Estos productos se colocarán por medio del canal de telemarketing, cuya base de datos proviene de los clientes que cuentan con seguro desgravamen por créditos otorgados por el canal comercializador.

La estrategia de expansión de la compañía será a través de canales comercializadores masivos del sector financiero que aseguren una proyección de crecimiento en el sector asegurador.

De acuerdo al análisis financiero de la propuesta presentada en el Plan de Marketing, se estima que se lograría un VAN de S/. 2.226.205 en un escenario conservador, que representa al doble de VAN en caso de que el plan no se aplicara.

Por otro lado, al desarrollar el Plan de Marketing se estima que al tercer año se logrará un índice de marketing ROI de 175%, lo que contribuye significativamente al crecimiento de la marca.

En conclusión, considerando el análisis financiero se estima que la aplicación del Plan de Marketing tendrá un impacto positivo no solo para los accionistas, sino para el mercado asegurador peruano, además del impacto social que permitirá una mayor inclusión financiera, de protección y estabilidad familiar para el segmento de microempresarios en Lima.

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Introducción	1
Capítulo I. Análisis externo.....	2
1. Análisis del entorno (PESTEG).....	2
1.1 Entorno político.....	2
1.2 Entorno económico	3
1.3 Entorno social	4
1.4 Entorno tecnológico	5
1.5 Entorno ecológico	5
1.6 Entorno global.....	6
2. Análisis del microentorno	6
2.1 Identificación	6
2.2 Características	7
2.3 Evolución del sector.....	8
3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	9
3.1 Poder de negociación de los clientes.....	9
3.2 Poder de negociación de los proveedores	10
3.3 Amenaza de nuevos competidores	10
3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos	10
3.5 Rivalidad entre los competidores existentes	10
4. Análisis del mercado.....	11

4.1 Demografía.....	11
4.2 Tendencias	12
4.3 Pronósticos	13
4.4 Análisis del consumidor.....	13
5. Análisis de competencia.....	14
5.1 Competidores clave.....	15
5.1.1 La Positiva Vida Seguros y Reaseguros.....	16
5.1.2 Mapfre	16
5.1.3 Rímac Seguros	17
5.2 Estrategia genérica	17
5.3 Propuesta de valor.....	18
5.4 Posicionamiento.....	19
5.5 Análisis de medios relevantes para la comunicación.....	20
5.5.1 Tipos de medios utilizados.....	20
5.5.2 Inversiones requeridas.....	20
5.6 Análisis de canales de distribución	20
5.6.1 Principales canales	20
5.6.2 Condiciones del canal	21
5.6.3 Canales de atención.....	22
5.7 Estrategia de fuerza de ventas.....	22
Capítulo II. Análisis interno.....	23
1. Historia y evolución.....	23
2. Organización y estructura	24
3. Productos y servicios	24
4. Análisis de cadena de valor.....	25
5. Situación financiera.....	27
6. Matriz FODA.....	27

Capítulo III. Planteamiento del problema	29
1. Problema	29
2. Objetivos de la empresa	29
Capítulo IV. Metodología	30
1. Investigación de mercado.....	30
2. Objetivos de la investigación	30
2.1 Objetivo principal	30
2.2 Objetivos secundarios	30
3. Tipo de investigación	30
4. Fuente de investigación secundaria.....	30
5. Investigación exploratoria.....	31
5.1 Objetivo.....	31
5.2 Metodología	31
6. Investigación cuantitativa.....	32
6.1 Objetivo.....	32
6.2 Metodología	32
7. Resultados	33
8. Análisis de los resultados	34
Capítulo V. Estrategias de la mezcla de marketing	35
1. Estrategia comercial	35
2. Definición de objetivos de Marketing.....	35
3. Estrategia de segmentación	36
4. Definición del mix comercial.....	37
4.1 Estrategia de producto.....	37
4.1.1 Posicionamiento	39
4.2 Estrategia de comunicación.....	42

4.2.1 Definición del mensaje.....	43
4.2.2 Definición de medios de inversión.....	44
4.3 Estrategia de distribución.....	46
4.3.1 Estrategia de canales	47
4.3.2 Tipos de canales	47
4.3.3 Selección de canales.....	47
4.3.4 Definición de condiciones por canal	48
4.3.5 Promociones y acciones al canal.....	49
4.4 Estrategia de precios	49
4.5 Estrategia de personas	51
4.6 Estrategia de procesos	52
4.7 Estrategia de evidencia física	52

Capítulo VI. Indicadores financieros53

1. Finanzas y presupuestos.....	53
2. Proyecciones de ventas	53
3. Presupuesto de inversión.....	54
4. Estados de resultados	55
5. Análisis de sensibilidad.....	56
6. Margen de contribución	56

Capítulo VII. Indicadores de control58

1. Indicadores de gestión.....	58
2. Plan de Contingencias	59

Conclusiones y recomendaciones	60
1. Conclusiones	60
2. Recomendaciones.....	60
Bibliografía	61
Anexos	64
Nota biográfica	82

Índice de tablas

Tabla 1. Principales indicadores de cobertura de prima de seguros.....	3
Tabla 2. Evolución de la profundidad financiera	7
Tabla 3. Estructura de las primas de seguros netas, por riesgos (en porcentajes).....	7
Tabla 4. Porcentaje de <i>market share</i> de los seguros de desgravamen por créditos al segmento de microempresarios según el tipo de entidad financiera.....	15
Tabla 5. Estrategias genéricas de Michael Porter	17
Tabla 6. Estrategia genérica de las principales compañías aseguradoras competidoras	18
Tabla 7. Propuesta de valor de las principales compañías aseguradoras competidoras.....	18
Tabla 8. Posicionamiento de las principales compañías aseguradoras competidoras	19
Tabla 9. Medios utilizados de las principales compañías aseguradoras competidoras	19
Tabla 10. Inversiones en medios de las compañías aseguradoras competidoras	20
Tabla 11. Canales de distribución de las principales compañías aseguradoras competidoras ...	21
Tabla 12. Canales de atención de las principales compañías aseguradoras competidoras.....	22
Tabla 13. Fuerza de ventas de las principales compañías aseguradoras competidoras.....	22
Tabla 14. Matriz FODA de Crecer Seguros.....	28
Tabla 15. Objetivos de Marketing de Crecer Seguros	36
Tabla 16. Segmentación según variables	37
Tabla 17. Oferta de productos de Crecer Seguros.....	39
Tabla 18. Propuesta de valor de Crecer Seguros.....	41
Tabla 19. Inversión en publicidad de Crecer Seguros.....	45
Tabla 20. Promociones y acciones al canal.....	49
Tabla 21. Proyección de ventas.....	53
Tabla 22. Presupuesto de Marketing.....	54
Tabla 23. Presupuesto de fuerza de ventas.....	54
Tabla 24. Estado de resultados.....	55
Tabla 25. Análisis de sensibilidad.....	56

Tabla 26. Estado de resultados diferencial.....	56
Tabla 27. Marketing ROI.....	57
Tabla 28. Indicadores de gestión.....	58
Tabla 29. Plan de Contingencias.....	59

Índice de gráficos

Gráfico 1. PBI versus colocaciones del sistema financiero	2
Gráfico 2. Porcentaje de participación del mercado de seguros en el ramo vida a agosto del 2015.....	8
Gráfico 3. Evolución de las primas de seguros netas versus PBI	8
Gráfico 4. Las cinco fuerzas de Porter del sector asegurador	9
Gráfico 5. Distribución porcentual de los microempresarios según sexo y edad.....	12
Gráfico 6. Valoración de marca en el sector asegurador.....	14
Gráfico 7. Empresas del Grupo Pichincha en Ecuador y Perú.....	23
Gráfico 8. Organigrama de Crecer Seguros	24
Gráfico 9. Cadena de valor de Crecer Seguros	26
Gráfico 10. Balance de apertura y presupuesto de inversiones.....	27
Gráfico 11. Matriz de Ansoff.....	35
Gráfico 12. Mapa mental de Crecer Seguros	40
Gráfico 13. Mantra de Crecer Seguros.....	41
Gráfico 14. Logo de Crecer Seguros.....	42
Gráfico 15. <i>Purchase funnel</i>	43
Gráfico 16. Cadena de distribución.....	46
Gráfico 17. Canales de venta	48
Gráfico 18. Comparativo de distribución de costos en los canales B2B y B2C	51
Gráfico 19. <i>Funnel</i> de microempresarios.....	53

Índice de anexos

Anexo 1. Participación de colocación de créditos a segmento microempresarios 2015	65
Anexo 2. Colocación de seguros de desgravamen en el canal <i>retail</i>	66
Anexo 3. Inversión publicitaria de los veinte principales anunciantes en el 2010 y 2011 (dólares estadounidenses).....	67
Anexo 4. Resultados de investigación cualitativa	68
Anexo 5. Ficha técnica de la investigación concluyente.....	70
Anexo 6. Modelo de Encuesta -Investigación concluyente	71
Anexo 7. Resultados de la investigación concluyente	73
Anexo 8. Tipo de producto de consumo	79
Anexo 9. <i>Day in the life</i> del microempresario	80
Anexo 10. Flujograma del proceso de venta.....	81
Anexo 11. Comparativo del análisis de sensibilidad.....	82

Introducción

El mercado de seguros en el Perú, así como en Sudamérica, tiene una baja tasa de penetración en comparación con otros continentes. Principalmente, esto se debe a factores de desconocimiento, puesto que el sector asegurador ha impulsado más el producto a los NSE A y B. Tras una evaluación del mercado, el Grupo Pichincha descubrió que hay oportunidades de desarrollo y creó la compañía Crecer Seguros que se dirige a los NSE B2C, compuesta de forma importante por microempresarios, quienes representan un importante número de personas en el país, lo que se refuerza con el dinamismo de los microcréditos que anualmente han aumentado.

El trabajo de investigación se dividió en siete capítulos. El Capítulo I aborda el análisis externo para evaluar los diferentes entornos de la empresa. Gracias a este análisis, se encontró un panorama optimista para el desarrollo del negocio, a pesar de la fuerte competencia a la que se enfrenta en el mercado asegurador (hay dos empresas líderes en el sector).

El Capítulo II se enfoca en el análisis interno de la compañía y se halló que gracias a las sinergias con las otras compañías, el Grupo Pichincha es competitivo en el segmento microempresario, debido a su especialización en dicho segmento. Sin embargo, a pesar de las oportunidades encontradas en los capítulos anteriores, Crecer Seguros se plantea los principales problemas en el Capítulo III. Estos problemas están relacionados con el poco conocimiento del sector por parte del mercado meta, mientras que el objetivo es lograr una penetración del 4% de la colocación de créditos.

El Capítulo IV aborda la metodología que se aplicó en la investigación de mercado, la cual se dividió en dos partes: cualitativa y cuantitativa. Se encontraron *insights* valiosos para la estrategia comercial. Dicha estrategia se explica a detalle en el Capítulo V, mediante la mezcla de marketing que se basa en las 7 P del servicio. Esta estrategia es evaluada en el Capítulo VI, mediante indicadores como el VAN y el marketing ROI. El Capítulo VII trata los indicadores de control.

El trabajo se realizó con el apoyo de la compañía que brindó información pertinente, las opiniones de expertos en el sector y la investigación primaria y secundaria del grupo de trabajo.

Capítulo I. Análisis externo

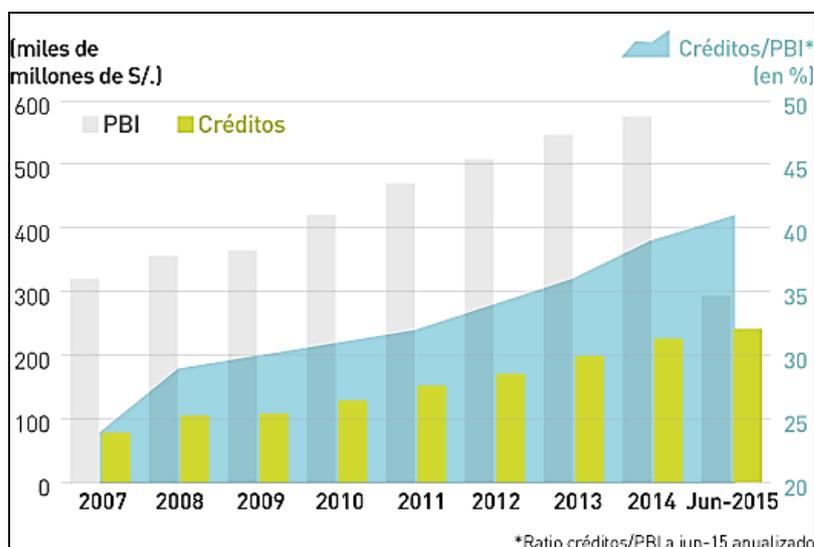
1. Análisis de entorno (PESTEG)

1.1 Entorno político

Los últimos veinte años han estado caracterizados por mejores políticas económicas que han permitido al Perú ser reconocido como uno de los países con mejor ambiente para realizar negocios. Esto se debe a que se han mantenido las políticas de Estado de gobiernos pasados, lo cual ha generado una estabilidad económica y una apertura a la inversión.

Bajo este contexto, el país ha sido atractivo para inversiones en el sector de banca y seguros; asimismo, ha permitido la accesibilidad a créditos para las empresas (grandes, pequeñas y micro) aumentando el ratio créditos/PBI a 39% en el 2014, tal como se observa en el Gráfico 1. Esto ha derivado en el crecimiento del sector asegurador¹, que está regulado por la Superintendencia de Banca y Seguros que tiene como base la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros (Ley N° 26702).

Gráfico 1. PBI versus colocaciones del sistema financiero



Fuente: Banco Central de Reserva del Perú y Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015.

¹ Los créditos demandan seguros de desgravamen (seguros de vida obligatorios) condicionados al otorgamiento del crédito

Adicionalmente, como consecuencia del crecimiento de créditos en el país, el Estado ha promulgado el 8 de mayo del 2015 la nueva Ley de Protección de Datos Personales (Ley 29733), que asegura la protección de los derechos del consumidor.

Como consecuencia de este panorama, hay una oportunidad para el crecimiento (tanto para el sector asegurador como para la población en general).

1.2 Entorno económico

La economía peruana creció 2,4% en los dos primeros trimestres del año 2015 (1,8% en primer trimestre y 3% en segundo trimestre) (*Gestión 2015e*)². No obstante, la desaceleración ha sido una constante para el país en el último año habiéndose reducido el crecimiento a 2.4% en el 2014 con respecto al 5% esperado.

Sin embargo, debido al dinamismo de los créditos en el Perú las primas de seguro han tenido una tendencia positiva en los últimos años, significando hasta el año 2014 una tasa de 1.79% con respecto al PBI tal como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Principales indicadores de cobertura de prima de seguros

	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14
Primas de seguros / PBI (%) *	1,36	1,51	1,48	1,46	1,65	1,79
Seguros generales	0,54	0,73	0,7	0,69	0,76	0,86
Seguros de vida	0,82	0,78	0,78	0,77	0,89	0,93
Primas de seguros / PEA (S/.) *	336	425	453	463	542	556
Seguros generales	133	205	214	218	250	250
Seguros de vida	203	220	239	245	292	306

*Primas de seguros netas anualizadas.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Superintendencia de Banca y Seguros, Banco Central de Reserva e Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2015.

En conclusión, la mejora económica del país mantiene una perspectiva favorable para la inversión y crecimiento del sector asegurador.

² Según publicación del Ministerio de Economía y Finanzas *Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2016-2018*. Disponible en https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2016_2018.pdf.

1.3 Entorno social

Se calcula que el 99,6% de las empresas que existen en el Perú son pequeñas y medianas, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Estas constituyen una fuente laboral importante que emplea a 8 millones de personas aproximadamente (esto representa al 47,4% de la población económicamente activa del país (*Perú.21* 2014b)³. Sin embargo, el 83,2% de las empresas son informales por los altos costos tributarios que significa la formalización.

Con respecto al nivel educativo, según INEI, el 33,4% de los propietarios de las micro y pequeña empresas tienen secundaria completa, razón por la cual existen escasas oportunidades de empleo formal. Esta situación genera un alto índice de emprendimiento en el país con necesidades de financiamiento y explican la aparición de entidades financieras como cajas municipales, cooperativas de ahorro y financieras, que reflejan la necesidad de cubrir la demanda de productos financieros en el mercado.

Debido a este desarrollo empresarial, que viene acompañado de mejoras económicas, la inseguridad es una constante. Las extorsiones y otros actos de criminalidad son un factor de riesgo que mantiene alerta a los empresarios, quienes se preocupan por su seguridad e integridad⁴. En los últimos años, el 30% de empresarios extorsionados se han visto obligados a traspasar o cerrar sus negocios⁵. Sin embargo, en el Perú solo trece de cada cien personas cuenta con un seguro de vida⁶

Por consiguiente, hay un clima favorable para el desarrollo de seguros de vida: hay capacidad económica y necesidad de protección.

³ Según la Sociedad de Comercio Exterior (ComexPerú), que indica también que el 72,7% no lleva ningún tipo de registro de ventas y el 71,1% de los trabajadores no estuvo afiliado a ningún sistema de pensión.

⁴ Se ha dado a conocer en la última encuesta de Lima Cómo Vamos (2015) que el 64% de entrevistados se siente inseguro por diversos motivos y se ve obligando a tomar medidas de protección en favor de su familia y de sus negocios.

⁵ Según Moisés Mieses Valencia, presidente de la Confederación Nacional de Comerciantes en entrevista en *La República* disponible en <http://larepublica.pe/25-03-2014/cien-bandas-extorsionan-a-empresarios-en-lima>.

⁶ El rango de edad promedio del asegurado es de 35 a 44 años, con hijos pequeños. Según Rodrigo González- (vicepresidente de Vida Seguros Rímac) en entrevista en *La República* disponible en <http://larepublica.pe/06-01-2015/segmentos-b-y-c-son-los-que-mas-demandan-un-seguro-de-vida>.

1.4 Entorno tecnológico

Actualmente la tecnología es uno de los factores con mayor influencia en las actividades empresariales y ha cambiado la forma de comprar y vender los productos o servicios. Tanto el portafolio como los canales de venta se han ampliado a través de la optimización de procesos, también se ha logrado un ahorro de costos operativos y de inversión.

Las tendencias actuales que están acercando al consumidor tales como el *e-commerce*, el *m-commerce* y el desarrollo de *apps* sobrepasan las expectativas de satisfacción al cliente: se le ha fidelizado.

En el Perú, el valor de las ventas de comercio electrónico suman U\$ 0,6 millones aproximadamente, a diferencia de países vecinos como México o Chile que suman cerca de US\$ 14,2 millones (Reyes 2015).

El 13 de mayo del 2013 se aprobó en el Perú la Ley del Dinero Electrónico (Ley N° 29985) (Perú.21 2013). Este nuevo medio de pago facilitará las transacciones comerciales tanto a personas bancarizadas como no bancarizadas.

Como consecuencia, el avance tecnológico seguirá aportando a la inclusión financiera que permitirá desarrollar canales de venta y comunicación en todos los sectores económicos.

1.5 Entorno ecológico

El Ministerio del Ambiente incentiva a la empresa privada a tomar conciencia sobre la importancia del valor ecológico a través de acciones como la reducción del consumo de papel, la disminución del consumo de energía eléctrica y la promoción del buen mantenimiento de los recursos naturales. Esta iniciativa alcanza también al sector de banca y seguros. Se logra de ese modo un compromiso con el medio ambiente mediante las políticas de carbono neutral⁷, la reducción del consumo de agua, electricidad y papel, entre otras iniciativas que crean planes de ecoeficiencia en la organización que alcanzan todos los niveles jerárquicos.

⁷ Carbono neutral significa remover tanto dióxido de carbono como el que agregamos. Es decir, sumar todas nuestras emisiones y luego restarlas con acciones de compensación de carbono hasta llegar a cero.

Se concluye que existe una oportunidad de concientización que podría ser liderada por las empresas para que el consumidor perciba el compromiso con el medio ambiente.

1.6 Entorno global

La penetración de seguros de vida en el grupo de mercados emergentes creció en 6,9% en el 2014, en comparación con el crecimiento económico del mismo año (4,1%). El Perú se ubicó en el puesto 37 de 60 países, en cuanto a la densidad y penetración de estos.

«Las primas de seguro de vida en Latinoamérica y Caribe crecieron un 3,3 % en 2014, una cifra inferior al 4.2% de 2013 y muy por debajo de la tasa de crecimiento media de alrededor del 8% tras la crisis económica. Con la excepción de Brasil y Perú, todos los demás grandes mercados de la región registraron crecimientos de primas significativamente más débiles» (Swiss 2014: 34).

En el mercado de seguros de vida el Perú representa el 0,06% a nivel mundial, frente al indicador de hace cuatro años que era de 0,03%, lo que demuestra un efecto creciente y positivo (Sánchez 2015).

Claramente el panorama es favorable para el sector de seguros, ya que la tasa de penetración es mínima comparada con la región.

2. Análisis del microentorno

2.1 Identificación

Al primer trimestre del 2015, el sistema asegurador estuvo conformado por dieciocho empresas⁸. De estas, cinco están dedicadas a ramos generales y de vida, seis exclusivamente a ramos generales y siete exclusivamente a ramos de vida⁹.

⁸ Mapfre Perú se fusionó con Latina a partir de enero del 2008.

⁹ Cabe mencionar que la Compañía de Seguros de Vida Cámara S. A. y la Aseguradora Magallanes Perú S. A. fueron autorizadas a iniciar sus operaciones en los ramos de vida y generales en abril del 2014, mientras que Ohio National Vida fue autorizada a operar en el ramo de vida en junio del 2014 (SBS).

El sector de seguros viene creciendo impulsado por el desarrollo del mercado financiero que para el 2014 representa el 36,96% del PBI, valor que sigue incrementándose desde el 2009, según se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Evolución de la profundidad financiera

Profundidad financiera	Dic-09	Dic-10	Dic-11	Dic-12	Dic-13	Dic-14
Créditos del SF (como porcentaje del PBI)	24,77	27,99	30,04	31,71	33,56	36,96
Depósitos del SF (como porcentaje del PBI)	31,97	31,32	31,93	33,21	35,86	37,75

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Banco Central de Reserva e Instituto de Estadística e Informática, 2015.

2.2 Características

El mercado asegurador peruano representa aproximadamente al 1,8% del PBI, por lo que sus oportunidades de crecimiento son todavía muy altas (*Gestión 2015d*).

El sector asegurador está compuesto por cuatro ramos: seguros generales, accidentes y enfermedades, seguros de vida y seguros del Sistema Privado de Pensiones (SPP). El ramo vida está compuesto por seis riesgos: renta de jubilación, vida individual, vida en grupo, previsionales, renta de invalidez y renta de sobrevivencia.

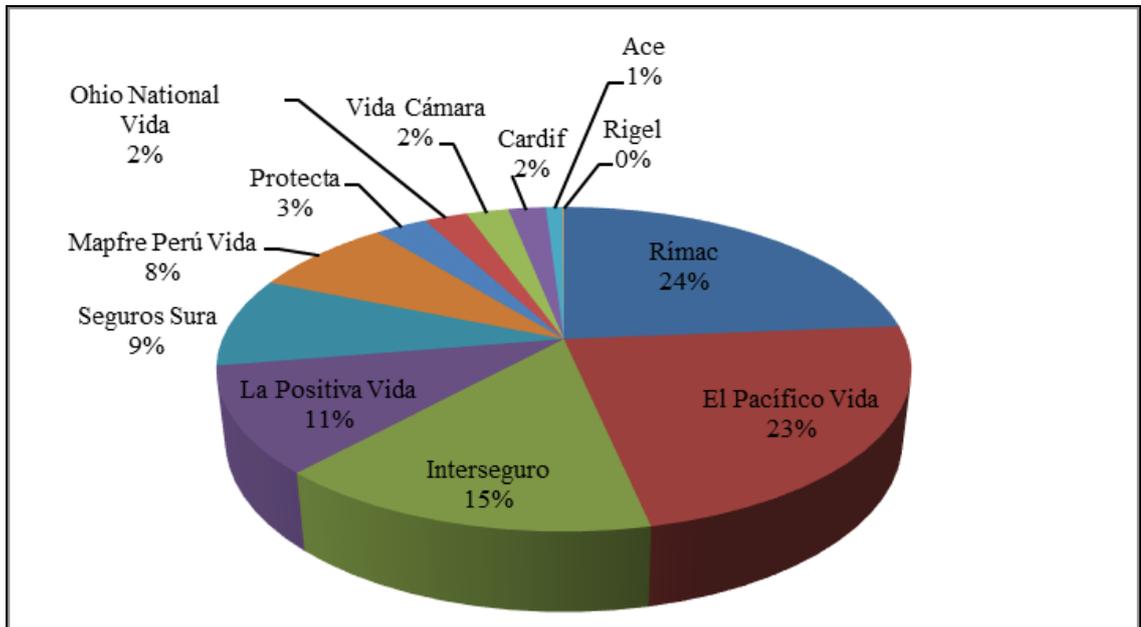
Tabla 3. Estructura de las primas de seguros netas, por riesgos (en porcentajes)

	Mar-12	Mar-13	Mar-14	Mar-15
Seguros Generales	36.2	36.4	39.3	39.1
Accidentes y Enfermedades	14.6	14.2	14.3	13.3
Seguros de Vida	21.4	21.8	23.4	21.1
Seguros del Sistema Privado de Pensiones (SPP)	27.7	27.6	23.0	26.5
TOTAL	100.0	100.0	100.0	100.0

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, 2015.

El ramo vida está concentrado en dos compañías líderes: Rímac Seguros y Pacífico Vida, que tienen una participación de 45% en el ramo, tal como se muestra en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Porcentaje de participación del mercado de seguros en el ramo vida a agosto del 2015

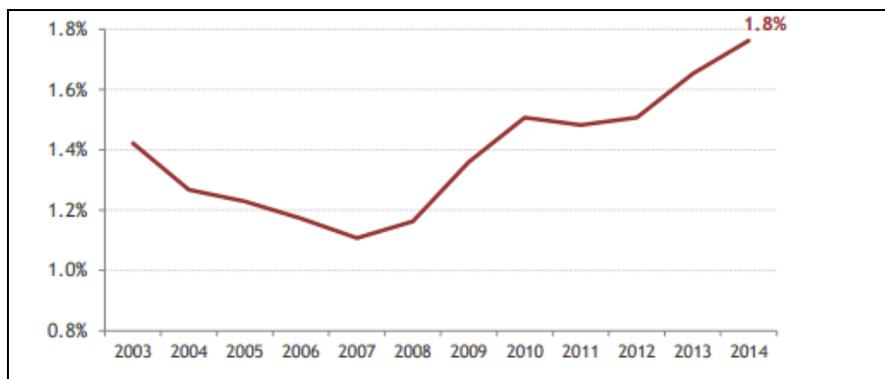


Fuente: Elaboración propia sobre la base de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015.

2.3 Evolución del sector

El sector asegurador tuvo un importante crecimiento en el 2014, las primas de los ramos de seguros de vida registradas a diciembre alcanzaron un monto de S/. 4.928,7 millones, lo que representa un incremento del 17,8% con relación a similar período del 2013, según información publicada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) (*Gestión* 2015b).

Gráfico 3. Evolución de las primas de seguros betas versus PBI*



*Primas de seguros netas anualizadas.

Fuente: Banco Central de Reserva del Perú y Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2015.

3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Para medir el nivel de competencia en el sector asegurador, analizamos cada una de las cinco fuerzas de Porter en el Gráfico 4.

Gráfico 4. Las cinco fuerzas de Porter del sector asegurador



Fuente: Elaboración propia, 2015.

3.1 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los compradores o clientes es **alto**, considerando que el sector financiero es limitado y el número de compañías que atienden al segmento microempresarios es pequeño.

Si bien el sector asegurador en el país está en pleno crecimiento, el sector financiero es el que tiene acceso a las grandes masas. Sus integrantes están muy bien organizados e informados a través de Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), por lo tanto el poder de negociación de los clientes de Crecer Seguros será alto, puesto que su estrategia de llegada al mercado será a través de canales de comercialización.

3.2 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores o vendedores es **bajo o casi nulo**, considerando que los proveedores de Crecer Seguros forman parte del mismo grupo económico y obedecen al mismo lineamiento corporativo. Por el contrario, se generan grandes ventajas competitivas con la unión de sinergias que fortalecen tanto la solvencia como el posicionamiento de la compañía en el mercado.

En cuanto a los proveedores externos, igualmente el poder de negociación es bajo, tomando en cuenta que se negocian tarifas corporativas para todo el grupo económico.

3.3 Amenaza de nuevos competidores

El nivel de inversión es bastante alto para incursionar en este sector porque se debe conformar una gran empresa. También se suman las barreras legales exigidas por las entidades reguladoras como la SBS. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es **baja**: a pesar de que es un mercado atractivo para los inversionistas, son pocos los que podrían pasar la barrera de entrada.

3.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es **alta**, considerando que el nivel de conocimiento de seguros de vida en el segmento de microempresarios es casi nulo y en su mayoría no consideran que este producto sea una alternativa que respaldará a su familia en el futuro.

Se consideran como productos sustitutos:

- Cuenta de ahorros, juntas y panderos.
- Inversión en nuevos negocios.
- Inversión inmobiliaria.

3.5 Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre competidores está migrando de un nivel de competencia bajo a **alto**, dado que en el 2013 en el sector solo existían tres aseguradoras enfocadas en seguros de vida: Pacífico Vida, La Positiva Vida y Mapfre Perú Vida. Actualmente existen siete compañías enfocadas en

el ramo vida y la tendencia es que el crecimiento continúe. Así se confirma el gran potencial de penetración existente en el sector asociado a los altos niveles de rentabilidad que el escenario supone.

Sin embargo, Crecer Seguros cuenta con la ventaja frente a sus competidores debido a la sinergia que realiza con las otras compañías que componen el grupo económico. Como canal de distribución de entrada al mercado asegurador ha ganado un rápido crecimiento y posicionamiento en el mercado.

4. Análisis del mercado

4.1 Demografía

Las microempresas representan el 98,3% del total de empresas formales en el Perú y el 39% de ellas está en Lima Metropolitana (*Gestión* 2013).

En cuanto a la distribución geográfica en Lima, la zona de Lima Centro está conformada por 16 distritos que concentran la mayor cantidad de microempresas. Entre el 2007 y 2012 alcanzaron las 183.780 unidades de negocios (*Perú.21* 2014a)¹⁰.

Es importante resaltar que el distrito de La Victoria ostenta la mayor densidad empresarial, con 17.930 negocios (el 43% de manzanas presentan una alta y media-alta concentración). Es precisamente en este distrito donde se encuentra el conglomerado de la industria textil Gamarra. Asimismo, destaca Lima Cercado con una densidad empresarial de 14.257 negocios y grandes establecimientos comerciales como Mesa Redonda, la calle Capón y el Mercado Central¹¹.

Lima Norte es la segunda zona en liderar la lista, puesto que tiene 90.033 microempresas y compuesta mayormente por el sector comercio y servicios. Mientras que Lima Sur es la zona donde se han creado menos empresas en términos absolutos: 52.000 entre el 2007 y el 2012.

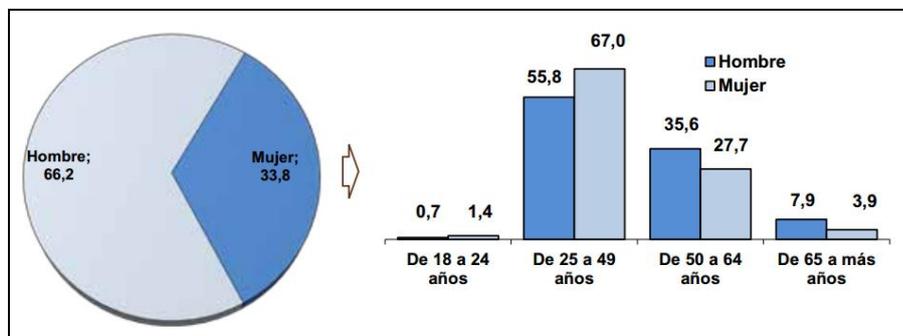
En cuanto a la proporción de hombres y mujeres que son dueños de micro y pequeñas empresas, se tiene una relación cerca de 2:1, donde el sexo masculino representa al 66,2%, mientras que el femenino conforma el 33,8%.

¹⁰ Según el Informe del Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima.

¹¹ *Loc. cit.*

El rango de edad de 25 a 49 años contiene la mayor concentración tanto en el género masculino como femenino con el 55,8% y el 67%, respectivamente. Le sigue el rango de 50 a 64 años con el 35,6% del género masculino y el 27,7% del género femenino.

Gráfico 5. Distribución porcentual de los microempresarios según sexo y edad



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2013.

4.2 Tendencias

De acuerdo a los indicadores del último año la tendencia es positiva en cuanto a seguros de vida, con un crecimiento del 17,9% en relación al 2013, según la SBS.

El dinamismo del ramo vida superó al de los seguros generales, que crecieron 7% en el 2014 tras totalizar primas por S/. 3.920 millones, superando también en 5,9 puntos porcentuales al crecimiento del mercado asegurador total que se expandió 11,9% al cierre del año pasado (*Gestión 2015a*).

Este comportamiento en el ramo de vida es una clara muestra de que la cultura aseguradora en el Perú está avanzando, dado que cada vez más peruanos deciden proteger el bienestar de sus familias mediante este producto.

Por otro lado, es importante destacar que la tasa de crecimiento anual del sistema financiero en el segmento microempresarios tiene un avance de 7,6%, con tendencia a expandirse a una tasa de 12,4%, debido al crecimiento de las colocaciones para microempresarios, que en el 2020 llegaría a S/. 40.000 millones (*El Comercio 2014*).

4.3 Pronósticos

Se estima que en Perú la penetración del mercado de los seguros crecerá de 1,5% a 3,31% hasta el 2020. Sin embargo, el país aún estaría por debajo del indicador actual de Chile (4,1%), aunque por encima del que presenta Brasil (3,2%) (*Perú.21* 2014c). Asimismo, el incremento en los niveles de ingreso disponible y de bancarización en el país contribuirían a mantener el dinamismo de este sector, que creció un promedio de 8% entre el 2007 y el 2013. (*Gestión* 2014b).

Por otro lado, entre el 2009 y el 2012 el ratio de bancarización pasó de 24% a 27%, lo que supuso un incremento de las colocaciones de casi 16% anual. A pesar de estos incrementos, el ratio de bancarización en el Perú se mantiene por debajo de lo observado en países similares como Colombia y Brasil, donde la bancarización se encuentra en niveles superiores al 40%, por lo que se puede anticipar que el otorgamiento de créditos mantendrá tasas elevadas de crecimiento (entre 10% y 15% anual) a mediano plazo, lo que continuaría impulsando el crecimiento de ciertos productos del sector asegurador como el de seguros de desgravamen.

Como consecuencia de este crecimiento, el potencial del sector está siendo valorado por empresas chilenas que estarían interesadas en invertir, lo que incrementaría la competitividad de la industria local (*Gestión* 2015c).

4.4 Análisis del consumidor

Nuestro público objetivo está constituido por microempresarios: hombres y mujeres que se encuentran en un rango de edad entre 25 y 49 años, residen en zonas periféricas de la ciudad, cuentan con secundaria completa, muchos de ellos son migrantes y disfrutan compartir en familia. Son optimistas, emprendedores, arriesgados, desconfiados y con personalidad resiliente, valoran mucho el dinero y el ahorro, buscan siempre el costo beneficio antes de adquirir algo. En concordancia con lo anterior, el microempresario pertenecería al grupo del estilo de vida «progresista» que define Arellano Marketing¹² (Arellano 2015).

¹² En *Al medio hay sitio: El crecimiento social según los estilos de vida* (Arellano 2010) se define al estilo de vida como el conjunto de formas de ser, tener, querer y actuar compartidas por un grupo significativo de personas.

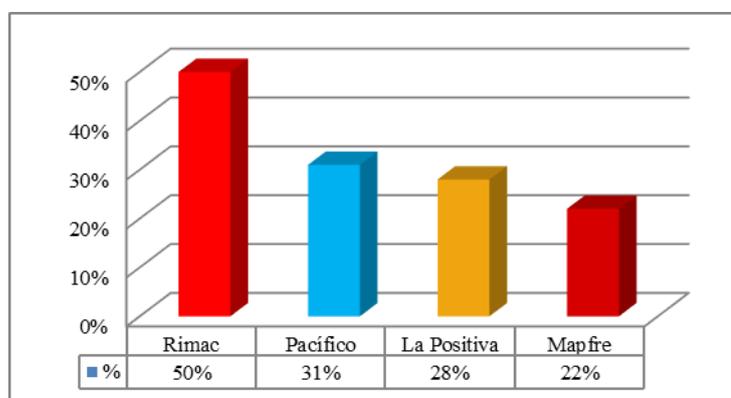
Adicionalmente, el microempresario cuenta con un presupuesto aproximado de gastos en el hogar de S/. 600 mensuales, por lo que cerca del 73% de financia sus actividades empresariales con uno o más préstamos. Además tiene un saldo de deuda ascendente a S/. 1.500 y se encuentra siempre expuesto a productos financieros y de seguros.

5. Análisis de competencia

En el sector asegurador hay ocho empresas en el ramo de vida, entre las que destacan Pacífico Vida y Rímac Seguros por su alto nivel de recordación y participación (tienen 23,01% y 24,02%, respectivamente). Por otro lado, La Positiva Vida, Mapfre Perú Vida y Seguros Sura son altamente competitivas en el ramo vida; atienden a segmentos similares a los que Crecer Seguros tiene como *target*; por tanto, constituyen sus competidores claves.

Es importante mencionar que a pesar que Rímac Seguros y Pacífico Seguros, son las marcas más valoradas en el mercado, La Positiva Vida está muy cerca a esta valoración (Arellano 2014).

Gráfico 6. Valoración de marca en el sector asegurador



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Arellano Marketing, 2015.

5.1 Competidores clave

Las entidades financieras y de *retail* protegen sus riesgos crediticios mediante el seguro de desgravamen¹³, un producto asociado obligatoriamente a un crédito. Por ello, analizamos ambos sectores en los anexos 1 y 2.

En el Anexo 1 se puede observar que entre las principales entidades financieras que atienden a los microempresarios destacan las aseguradoras La Positiva Vida y Mapfre Perú Vida, seguidas de Rímac Seguros, Seguros Sura y Pacífico Vida (este último se encuentra con solo un banco, Mi Banco, por lo que no es considerado como una competencia directa, a diferencia de los demás que tienen cobertura en diferentes entidades financieras, tal que se observa en la Tabla 4).

Tabla 4. Porcentaje de *market share* de los seguros de desgravamen por créditos al segmento de microempresarios según el tipo de entidad financiera

Empresa	Banca múltiple	Cajas municipales	Cajas rurales	Edpyme	Empresas financieras	Total general
Pacífico Vida	31%					31%
Mapfre Perú Vida	2%	18%	0%		7%	26%
La Positiva Vida	0%	14%	2%	3%	2%	21%
Rímac Seguros	1%	4%	1%	0%	7%	13%
Ace Seguros					5%	5%
Seguros Sura	2%					2%
Interseguro	0%					0%
Protecta			0%			0%
Otros	0%		2%	1%		2%
Total general	35%	36%	4%	4%	21%	100%

Fuente: Informe B-2333 del *Boletín Estadístico de Banca Múltiple* de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2014.

En el Anexo 2 tenemos a las empresas líderes del sector *retail*, que continúan con su tendencia expansiva; por ejemplo, las tarjetas de crédito representan cerca del 35% del total de créditos de

¹³ El seguro de desgravamen tiene por objeto pagar, al momento del fallecimiento del asegurado (o en algunos casos por invalidez), la deuda que mantenga frente a una entidad del sistema financiero.

consumo¹⁴. Estas empresas conforman un sector muy competitivo y no se puede visualizar una aseguradora líder, debido al acceso a la población de consumo masivo.

Con base en el análisis previo, detallamos a los tres competidores clave, tomando en cuenta el nivel de participación que tiene cada uno en el mercado objetivo.

5.1.1 La Positiva Vida Seguros y Reaseguros

Compañía con más de 77 años de experiencia en el mercado asegurador peruano y cuenta con más de 3.500.000 de clientes en todo el Perú. Actualmente cuenta con una participación de mercado 10,3% en el ramo vida.

La Positiva en el último año se está enfocando en el segmento de microempresarios, motivo por el cual ha desarrollado productos como «Pyme Protección», que cubre su negocio a un precio promedio mensual de S/. 5 (*Gestión* 2014a).

5.1.2 Mapfre

Es un grupo asegurador multinacional formado por 250 empresas en 45 países. Es la compañía de seguros con mayor presencia en Latinoamérica, tiene más de 70 años de trayectoria en el sector y ofrece soluciones competitivas a sus clientes al alrededor del mundo.

En el Perú Mapfre cuenta con catorce años de trayectoria y tiene la mayor red de oficinas a nivel nacional (más de ochenta oficinas) (SBS 2015)¹⁵. Posee más de un millón de asegurados a través de sus cuatro empresas: Mapfre Perú Seguros Generales, Mapfre Perú Vida, Corporación Funeraria (propietaria de Finisterre y Agustín Merino) y Mapfre EPS.

Actualmente Mapfre es líder en el segmento de seguros masivos de sepelio y cuenta con el 75% del *market share* (Mapfre 2015).

¹⁴ El sector *retail* está concentrado en los NSE C con un 40,8% y NSE D con un 26,2%, de acuerdo al análisis del sector *retail* realizado por Equilibrium en julio del 2015.

¹⁵ Según el *Boletín Estadístico de Seguros* de la SBS, (junio 2015).

5.1.3 Rímac Seguros

Pertenece al grupo empresarial Brecca y es la empresa líder en el mercado asegurador, con un *market share* de 24,02%. Ha conservado su liderazgo durante los últimos diez años.

Cuenta con una alta variedad de productos y servicios que están adecuados a las necesidades de sus clientes. Estos se colocan a través de una amplia red de comercialización a nivel nacional y están presentes en bancos, financieras, tiendas por departamento, supermercados, entre otros.

5.2 Estrategia genérica

Michael Porter establece tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, tal como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Estrategias genéricas de Michael Porter

		Ventajas estratégicas	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
Objetivos estratégicos	Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (costos o diferenciación)	

Fuente: Porter, 2009.

De acuerdo al análisis, los principales competidores de Crecer Seguros aplican diferentes estrategias genéricas que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 6. Estrategia genérica de las principales compañías aseguradoras competidoras

La Positiva Vida Seguros	Mapfre Perú Vida	Rímac
Enfocada en el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) que se dirige al segmento masivo. También cuenta con un portafolio diversificado de productos de seguros.	Enfocada en seguros masivos de sepelio. Tiene además un portafolio diversificado de productos de seguros.	Diferenciada en el mercado asegurador por su amplia cobertura y portafolio de productos a través del respaldo financiero del grupo que lo apoya. Es percibida como una compañía con altos estándares de servicio.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

5.3 Propuesta de valor

«La propuesta de valor está formada por el conjunto de beneficios que una empresa promete entregar, y no solo por el posicionamiento de la oferta. Es decir, la propuesta de valor es una descripción de la experiencia que tendrá el cliente a partir de la oferta de mercado de la compañía y a partir de su relación con el proveedor» (Kotler 2012).

Tabla 7. Propuesta de valor de las principales compañías aseguradoras competidoras

Empresa	Consumidor meta	Beneficios clave	Precio ¹⁶	Propuesta de valor
La Positiva Vida	Individuos que buscan la fácil adquisición del producto	Amplia cobertura y diversificación de productos de seguros	Precio variable	Cubrir expectativas de seguridad y accesibilidad con un diverso portafolio de productos
Mapfre Perú Vida	Individuos que buscan tranquilidad familiar en su ausencia	Especialización en productos de sepelio.	Precio variable	Asegurar la calidad de vida de los que más quieres con alta satisfacción del cliente
Rímac Seguros	Individuos que buscan seguridad y respaldo de marca	Diversificación de productos de seguros. Prestigio de marca y solidez financiera	Precio variable (por encima del mercado)	Comprometidos con un servicio de excelencia

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Kotler, 2015.

¹⁶ El precio en seguros está sujeto a diversos factores como edad, condición de salud y cobertura.

5.4 Posicionamiento

El posicionamiento es el esfuerzo de la empresa por tratar de influir en la creación de la imagen que esta desea que el consumidor tenga acerca del producto que ofrece o el servicio que brinda. La estrategia de La Positiva Seguros y Mapfre Perú Vida corresponde al de especialista (concentración de enfoque), mientras que Rímac Seguros aplica la estrategia de líder (Kotler 2012).

Tabla 8. Posicionamiento de las principales compañías aseguradoras competidoras

La Positiva Vida Seguros	Mapfre Perú Vida	Rímac
Es recordada en el mercado por el seguro vehicular SOAT, lo que se refuerza con su estrategia de promoción y distribución.	Posicionada con el producto sepelio y vinculada a Finisterre. Tiene un eficiente servicio de posventa.	Posicionada como líder en el mercado asegurador.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de investigación secundaria, 2015.

5.5 Análisis de medios relevantes para la comunicación

5.5.1 Tipos de medios utilizados

Tabla 9. Medios utilizados de las principales compañías aseguradoras competidoras

Medios	La Positiva Vida Seguros	Mapfre Perú Vida	Rímac
Radio	✓	✓	✓
Televisión		✓	✓
Relaciones públicas		✓	✓
Material POP (banners)	✓	✓	✓
Paneles y vía pública	✓	✓	✓
<i>Sponsoring</i>	✓		
Campañas BTL		✓	✓
Redes sociales	✓	✓	✓
Alianzas (entretenimiento)		✓	
Líderes de opinión		✓	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de investigación secundaria, 2015.

El sector asegurador amplía cada vez más la comunicación a través de diferentes medios para reforzar el posicionamiento de sus marcas y productos masivamente.

5.5.2 Inversiones requeridas

La siguiente estimación de inversión publicitaria está basada en información de Media Check¹⁷ (Anexo 3) y entrevistas a expertos¹⁸.

Tabla 10. Inversiones en medios de las compañías aseguradoras competidoras

	La Positiva Vida Seguros	Mapfre Perú Vida	Rímac
Ingresos anuales (en nuevos soles)	426.952.959	376.611.391	1.185.459.528
Porcentaje de inversión	3%	3%	2,50%
Inversión anual (en nuevos soles)	12.808.589	11.298.342	29.636.488
Inversión anual (en dólares estadounidenses)	4.494.242	3.964.330	10.398.768

Fuente: Elaboración propia sobre la base del Informe S342 de la Superintendencia de Banca y Seguros (a diciembre del 2014), 2015.

5.6 Análisis de canales de distribución

5.6.1 Principales canales

Los principales canales de comercialización en el sector asegurador son:

- **Banca, seguros y retail:** comercialización de productos de seguros a través de las redes de distribución de las entidades bancarias, centros comerciales, supermercados, etc. Estos canales tienen como ventaja una gran capilaridad y facilidad para la penetración de productos, debido al acceso a un gran número de clientes.
- **Venta directa (Internet, teléfono):** canal en constante evolución, sobre todo Internet debido al avance de la tecnología. Actualmente el sector asegurador está haciendo grandes apuestas de inversión en los canales virtuales debido a la tendencia y evolución de la tecnología. Y el canal telefónico es utilizado por el usuario, más como medio para consulta de información que como canal de compra de seguros.

¹⁷ Media Check es una empresa dedicada a controlar las pautas publicitarias en los diferentes medios de comunicación

¹⁸ La inversión publicitaria varía de acuerdo al planeamiento estratégico de la compañía, que oscila entre 1% y 3% de los ingresos por primas.

- **Agentes de seguros (fuerza de ventas):** canal vigente en las aseguradoras que está dividido por ramos de seguros con el fin de lograr la especialización y brindar información de calidad al asegurado. A pesar del alto costo que significa este canal para las compañías de seguros, representan el nexo para el relacionamiento y mejor conocimiento para las ofertas que logren la fidelización de los clientes.
- **Corredores de seguros o *brokers*:** canal especializado que cuenta con asesoría profesional apoyada en una efectiva comparación de los seguros de vida en el mercado, lo cual ayuda que el cliente realice una mejor decisión de compra.

Finalmente, los canales de mayor influencia para la comercialización de seguros son la banca, los seguros y el *retail*, debido a la gran capilaridad y facilidad de penetración a través de sus redes comerciales. Así, tenemos que los principales competidores en el sector cuentan con los siguientes canales:

Tabla 11. Canales de distribución de las principales compañías aseguradoras competidoras

Canal	La Positiva Vida Seguros	Mapfre Perú Vida	Rimac
Banca, seguros y <i>retail</i>	Banca, seguros y <i>retail</i>	Banca, seguros y <i>retail</i>	Banca y seguros
Venta directa (Internet y teléfono)	Teléfono	Teléfono	Teléfono eInternet
Agentes de seguros (fuerza de ventas)	Fuerza de ventas propia	Fuerza de ventas propia	Fuerza de ventas propia
Corredores de seguros o <i>brokers</i>	Corredores de seguros	Corredores de seguros	Corredores de seguros

Fuente: Elaboración propia sobre la base de investigación secundaria, 2015.

5.6.2 Condiciones del canal

Las condiciones del canal difieren dependiendo de la negociación con cada uno de ellos. El factor de mayor influencia es el margen de contribución, así como los incentivos para la fuerza de ventas e inversión publicitaria.

5.6.3 Canales de atención

El sector asegurador cuenta en general con los principales canales de atención. Este no es un factor diferenciador.

Tabla 12. Canales de atención de las principales compañías aseguradoras competidoras

Canal	La Positiva Vida Seguros	Mapfre Perú Vida	Rímac
Presencial	✓	✓	✓
Telefónico	✓	✓	✓
Web	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia sobre la base de investigación secundaria, 2015.

5.7 Estrategia de fuerza de ventas

La estrategia de fuerza de ventas del sector asegurador se divide en fuerza de ventas propia y fuerza de ventas del canal¹⁹. De acuerdo a la Tabla 13, en la estrategia de fuerza de ventas no destaca una diferenciación en la utilización de los recursos a través de los canales.

Tabla 13. Fuerza de ventas de las principales compañías aseguradoras competidoras

Canal	Fuerza de ventas	La Positiva Vida Seguros	Mapfre Perú Vida	Rímac
Banca, seguros y <i>retail</i>	Propia			
	De canal	✓	✓	✓
Venta directa (Internet, teléfono, <i>Affinity Marketing</i>)	Propia	✓	✓	✓
	De canal			
Agentes de seguros (Fuerza de ventas)	Propia	✓	✓	✓
	De canal			
Corredores de seguros o <i>brokers</i>	Propia			
	De canal	✓	✓	✓

Fuente: Elaboración propia sobre la base de investigación secundaria, 2015.

¹⁹ La fuerza de ventas propia se refiere al recurso de la propia aseguradora de forma exclusiva. Mientras que la fuerza de ventas del canal significa la sinergia en la utilización de los recursos del canal, aunque no de forma exclusiva para la aseguradora.

Capítulo II. Análisis interno

1. Historia y evolución

Grupo Pichincha se originó en Ecuador con Banco Pichincha hace más de cien años siendo el Grupo Financiero número uno en Ecuador, con más de veinte empresas a nivel mundial: Ecuador, Panamá, España, Miami y en Perú (Banco Financiero, Diners Club International, América Brokers).

El grupo económico está compuesto por siete entidades financieras (Banco Pichincha, Diners Club, Seguros del Pichincha, Banco General Rumiñahui, Banco de Loja, American International Group, Interandina de Seguros y Credi Fe), con 30% del *market share* en Ecuador (Pichincha 2014).

En Perú el Grupo Pichincha está consolidado y se compone por Banco Financiero, Carsa, Diners Club International, América Brokers y, desde setiembre del 2015, Crecer Seguros S. A., Compañía de Seguros de Vida²⁰. De este modo, el Grupo Pichincha incursiona en el mercado asegurador.

Gráfico 7. Empresas del Grupo Pichincha en Ecuador y Perú



Fuente: Grupo Pichincha (Ecuador y Perú), 2015.

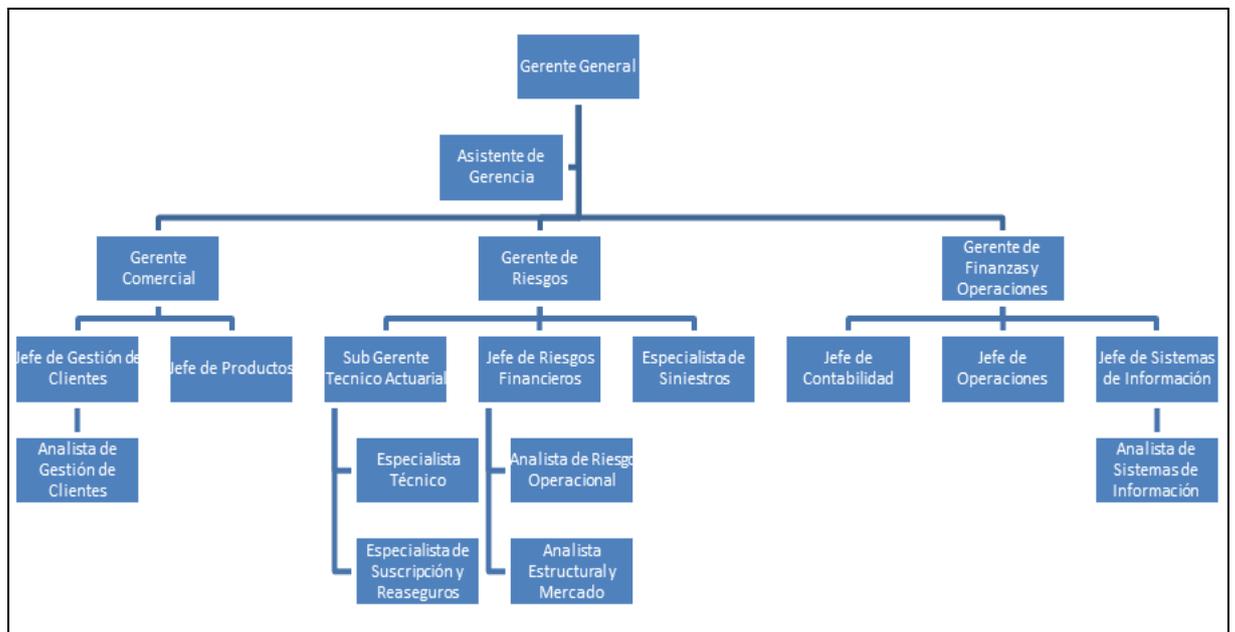
²⁰ En diciembre del 2014 la SBS, con Resolución 8091-2014, aprobó la participación de Crecer Seguros en el sector seguros. Ver más en <http://busquedas.elperuano.com.pe/normaslegales/autorizan-organizacion-de-la-empresa-crecer-seguros-sa-co-res-n-8091-2014-1177078-1/>.

2. Organización y estructura

Crecer Seguros y Banco Financiero forman parte del mismo grupo financiero, por lo que muchas de las funciones de soporte se llevan a cabo a nivel corporativo, lo que genera impactos positivos en cuanto a costos de *headcount* y altos niveles de eficiencia operativa. Las funciones de soporte están referidas al cumplimiento normativo, el soporte tecnológico, los recursos humanos, la logística, etc.

Cabe resaltar que el *core business* de la compañía se realiza con recursos propios. El organigrama es el siguiente:

Gráfico 8. Organigrama de Crecer Seguros



Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Productos y servicios

Crecer Seguros ingresará al mercado uniendo sinergias con el Banco Financiero como su primer canal de comercialización, para lo cual ha desarrollado productos *ad hoc* que se vienen comercializando como parte de los requerimientos para el otorgamiento de créditos, tales como seguros de desgravamen y el seguro «Crece Emprendedor» (producto orientado al segmento de microempresarios).

- **Seguro de desgravamen:** seguro que cubre el saldo de la deuda contraída por el asegurado en caso de fallecimiento o invalidez total o permanente. Garantiza el pago de la deuda a la entidad financiera y libera del pago del saldo de la deuda a sus herederos legales.
- **Seguro «Crece Emprendedor»:** seguro que cubre al asegurado en caso de muerte y cubre los gastos de sepelio. Cubre una renta por hospitalización o incapacidad total o temporal producida por un accidente.

4. Análisis de cadena de valor

La ventaja competitiva de Crecer Seguros está centrada en su cadena de valor que se inicia con el *know-how* del Grupo Pichincha en Ecuador. Este tiene más de 100 años de experiencia en el sector banca.

La siguiente ventaja competitiva está centrada en la unión de sinergias con las diferentes compañías del grupo. Estas se encuentran relacionadas al sector financiero y actualmente cuentan con un gran conocimiento del mercado. Asimismo, brindan todo el soporte tecnológico, normativo y de control.

Crecer Seguros iniciará operaciones y cerrará el círculo virtuoso de la demanda de seguros a través de los créditos otorgados en las compañías del grupo. Esto significará un importante ahorro de costos que impactará directamente en los precios de los productos tanto para los canales como para el cliente final.

Finalmente, cabe mencionar que los gastos de Crecer Seguros están limitados únicamente a las áreas *core* del negocio: Riesgos, Finanzas y Operaciones, Comercial y Gestión al Cliente. Esto demuestra que la estructura organizacional es muy eficiente.

Gráfico 9. Cadena de valor de Crecer Seguros



Fuente: Elaboración propia sobre la base de investigación secundaria, 2015.

5. Situación financiera

La inversión inicial de Crecer Seguros es de S/. 14 millones y está compuesta principalmente por los gastos de instalación, las licencias y los gastos preoperativos.

Gráfico 10. Balance de apertura y presupuesto de inversiones

Balance de Apertura		Presupuesto de Inversiones	
(S/. Miles)		(S/. Miles)	
ACTIVO		PASIVO Y PATRIMONIO	
Disponible	10928	Pasivo	0
Activo fijo neto	1774	Patrimonio	13411
Otros activos (1)	709	Capital social	14000
		Utilidad del ejercicio (2)	589
Total	13411	Total	13411
<small>(1) Activos intangibles - software</small>		<small>(1) Incluye alquiler durante la instalación</small>	
<small>(2) Gastos pre-operativos</small>			
<small>Fuente: Crecer Seguros</small>			

Fuente: Crecer Seguros, 2015.

En la primera etapa de Crecer Seguros el público objetivo estará compuesto por los clientes de crédito del Banco Financiero, para quienes se ha desarrollado productos de seguro de desgravamen y de sepelio. Estos serán colocados a través de las oficinas del Banco Financiero para cubrir créditos de consumo, créditos a microempresas, tarjetas de crédito, créditos hipotecarios, créditos vehiculares, etc.

6. Matriz FODA

Después de analizar la Tabla 14, se concluye que este segmento con baja penetración de seguros de vida es de potencial crecimiento, siempre y cuando se trabaje firmemente en la creación de una cultura de seguros. Dicha cultura coadyuvará al entendimiento y valoración de los beneficios del producto a largo plazo.

Para lograrlo, se deberá trabajar en un portafolio de productos que se ajusten a las necesidades de los clientes, además se deberá simplificar los procesos de adquisición y posventa.

Tabla 14. Matriz FODA de Crecer Seguros

	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> F1: Soporte operativo del grupo financiero. F2: Know-how en el segmento microempresario. F3: Recursos humanos altamente calificados . 	<ul style="list-style-type: none"> D1: Compañía nueva en un sector de alta concentración con pocos competidores. D2: Limitado presupuesto en publicidad. D3: Dependencia de canales.
Oportunidades	Estrategia FO (Ofensiva)	Estrategia DO (Defensiva)
<ul style="list-style-type: none"> O1: Baja penetración de seguros (menos del 2%). O2: Crecimiento del nivel de bancarización en el Perú O3: Altas barreras de entrada. O4: Desarrollo tecnológico (<i>e-commerce, m-commerce</i>) O5: Inseguridad ciudadana para los microempresarios (extorsión). 	<ul style="list-style-type: none"> (F2,O5) Creación de productos <i>ad hoc</i> al segmento de microempresarios. (F1,F3; O3,O4) Optimización de procesos para la atención del cliente. (F2,F3; O1,O4) Desarrollo de nuevos canales de distribución con procesos simples. 	<ul style="list-style-type: none"> (D1;O2) Estrategia de <i>cross-selling</i>. (D3,O4) Plan de apertura de nuevos canales de comercialización. (D1,D2;O1,O5) Plan de creación de cultura de seguros.
Amenazas	Estrategia FA (Reordenamiento)	Estrategia DA (Supervivencia)
<ul style="list-style-type: none"> A1: Alto grado de atractividad para los inversionistas. A2: Coyuntura económica global. A3: Bajo nivel de confianza del consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> (F2;A1,A3) Permanente investigación de mercado para conocer más al cliente. (F2;A3) Plan de creación de cultura de seguros. 	<ul style="list-style-type: none"> (D1;A2) Alianzas estratégicas para tangibilizar el producto.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Capítulo III. Planteamiento del problema

1. Problema

El mercado peruano tiene una alta concentración en pocas compañías (*Gestión 2015a*), lo cual dificulta tanto la competitividad como el acceso de productos de seguros a los mercados masivos. Las aseguradoras líderes en el país como Rímac Seguros y Pacífico Seguros concentran el 55% del *market share* y están orientadas a los NSE A y B. Por tanto, contamos con una baja penetración de productos de seguros en el segmento emergente de microempresarios del país.

Según lo mencionado anteriormente, los principales problemas para Crecer Seguros son:

- La falta de conocimiento del sector para el desarrollo de productos *ad hoc* que cubran las necesidades de los microempresarios.
- La falta de conocimiento de productos de seguros por parte de los microempresarios.

2. Objetivos de la empresa

Lograr una penetración del 4% de la colocación de créditos como mínimo (en forma progresiva), considerando que no se cuenta con indicadores de penetración de seguros de vida en el sector para este segmento. Para la definición de este objetivo se tomó como referencia el porcentaje de penetración resultante de la investigación de mercado cuantitativa.

En la medida en que se vaya construyendo un histórico de ventas se deberá hacer una reprojcción de los porcentajes de penetración.

Capítulo IV. Metodología

1. Investigación de mercado

«Investigación de mercados es la función que conecta al consumidor, al cliente y al público con el vendedor mediante la información que se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas del marketing para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; para monitorear el desempeño del marketing y mejorar su comprensión como un proceso» (Malhotra 2008).

2. Objetivos de la investigación

2.1 Objetivo principal

- Identificar el nivel de conocimiento y de aceptación de los seguros de vida.

2.2 Objetivos secundarios

- Identificar los atributos más valorados que debería tener un seguro de vida (componentes).
- Conocer la intención de compra de seguros de vida.

3. Tipo de investigación

Dentro del plan se trabajará la investigación cualitativa y cuantitativa.

4. Fuente de investigación secundaria

Se ha recurrido a varios estudios de instituciones públicas como la Superintendencia de Banca y Seguros y el Instituto Nacional de Estadística.

5. Investigación exploratoria

5.1 Objetivo

La investigación pretende descubrir el nivel de conocimiento y comprensión de los seguros de vida en el segmento microempresario para establecer prioridades para la investigación concluyente.

5.2 Metodología

Se utilizó la investigación exploratoria cualitativa con datos primarios por medio de entrevistas a profundidad a expertos (reconocidos profesionales del sector asegurador) con la finalidad de enriquecer la información del trabajo de investigación.

Asimismo, se realizaron entrevistas a profundidad a veinticinco microempresarios de diferentes sectores económicos durante enero del 2015.

Después de haber analizado ambos tipos de entrevistas (ver el Anexo 4), se concluye que:

- El *insight* del microempresario es asegurar el futuro de sus hijos y su familia, lo que se traduce en estabilidad económica y estudios profesionales para sus hijos.
- Por un lado, están los microempresarios profesionales, quienes están más informados de los productos financieros, tienen su futuro mejor planificado y estructurado. Poseen mayor cantidad de productos financieros y exigen beneficios tangibles a cambio de sus aportes. Esto se refiere a que, además de los beneficios que reciben por el seguro, puedan disfrutar en vida de la inversión realizada en un producto financiero.
- Por otro lado, se encuentran los microempresarios empíricos, quienes no están muy informados acerca de los productos financieros, a pesar de estar bancarizados y de ser más vulnerables ante un siniestro. Sin embargo, no visualizan estos riesgos ni son conscientes de la muerte.

- Existe un alto potencial de compra en la categoría; sin embargo, el poco esfuerzo del sector en educar a este segmento ha hecho que se perciba el producto como innecesario y difícil de entender.

6. Investigación cuantitativa

6.1 Objetivo

Con base en los hallazgos de la investigación cualitativa, se tiene como objetivo principal determinar la viabilidad de seguros de vida con componentes de retorno y estudios.

6.2 Metodología

Se utilizó como técnica una investigación descriptiva cuantitativa con datos primarios por medio de encuestas cara a cara sobre el cuestionario estructurado y precodificado.

Se trabajó un tamaño de muestra representativa de 385 encuestados, según la fórmula estadística para encuestas, tal como indica la ficha técnica (ver el Anexo 5).

$$n = \frac{Z^2 * p(1 - p)}{e^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5(1 - 0,5)}{0,05^2} = 384,16 \cong 385$$

El perfil se delimitó a microempresarios de 30 a 50 años (42 años de edad en promedio), residentes en siete distritos de Lima Metropolitana (Comas, Puente Piedra, San Martín de Porres, San Juan de Lurigancho, La Victoria, Cercado de Lima, Ate, Villa El Salvador, Ventanilla y Callao). En estos distritos existe mayor concentración del segmento a estudiar, de acuerdo a los resultados obtenidos de la base de datos representativa de microempresarios de una entidad financiera.

7. Resultados

- El porcentaje de penetración de seguros de vida entre los encuestados es del 10%. Sin embargo, el 72% de los que no tienen seguro de vida están interesados en informarse y el 53% estaría dispuesto a comprar un seguro.
- Del universo de microempresarios, el 86% tiene hijos en los siguientes rangos de edad: 50% de 0 a 5 años y 36% de 6 a 10 años.
- El 71% de los microempresarios manifiesta conocer sobre seguros de vida. Sin embargo, cuando se profundiza en el producto se resuelve que lo asocian con EsSalud, AFP, CTS, etc. Adicionalmente, el 28% de esta población considera que los seguros de vida son productos complicados y difíciles de entender.
- El 54% de los microempresarios que tiene seguro de vida paga entre S/. 50 y S/. 74 (estos datos corresponden al rango de precio más bajo).
- El 84% de los microempresarios que no tiene seguro de vida, estaría dispuesto a pagar entre S/. 50 y S/. 74.
- El 53% de los microempresarios que no tiene seguro de vida manifiesta que el principal motivo de «no adquisición» es el poco conocimiento del producto, seguido del «no me interesa» (28% de los microempresarios). Asimismo, dichos microempresarios manifiestan tener desconfianza del producto.
- El 57% de los microempresarios consideran su negocio como la alternativa de protección más importante versus un 5% que afirma que la mejor opción es un seguro de vida.
- El canal banca y seguros es el más común para la adquisición de este tipo de producto.
- El componente de «retorno del dinero» es el más valorado entre los microempresarios con o sin seguro de vida.
- Existe interés en informarse acerca del producto y el canal preferido el asesor de seguros. No se puede obviar que Internet también es un medio importante.
- El 34% de los microempresarios que no tiene seguro de vida afirma que los beneficios que podría ofrecer un seguro de vida son casi nulos.

8. Análisis de los resultados

- Existe un potencial importante para la colocación de seguros de vida en el segmento de microempresarios. Sin embargo, se debe romper con los paradigmas que existen respecto al producto y al sector.
- La empresa deberá realizar un trabajo informativo del producto, puesto que existe confusión con otro tipo de seguros e inclusive sectores (Essalud, AFP, seguro de salud, rentas, entre otros).
- El microempresario valora mucho su tiempo, dinero y familia, por lo que la estrategia comercial deberá estar orientada a la protección financiera y familiar.
- La visión de vida del microempresario está basada en el ahorro, la protección de su familia y la reinversión en su negocio. No tiene un plan de jubilación. Se abre así una oportunidad para la colocación de productos que cubran esta demanda social²¹.
- Una de las mayores aspiraciones de los microempresarios es que sus hijos se realicen profesionalmente; por tanto, un producto que cubra esta necesidad será vital para el desarrollo económico y social del microempresario.
- Si bien el canal de banca y seguros es el más común, existe un alto potencial de preventa y/o venta a través del canal telefónico, tomando en cuenta la falta de disponibilidad de los microempresarios para atender asuntos diferentes a los de sus negocios.
- Se deberá emplear un lenguaje simple y asegurar un acercamiento y comunicación efectiva con el segmento para construir una relación de confianza y a largo plazo con el segmento.

²¹ La demanda social es una necesidad latente en la realidad del país. Es la carencia o desproporción existente entre el estado de las relaciones sociales en un momento dado y el estado de la producción. Constituye el signo de que las relaciones sociales deben ser transformadas perpetuamente.

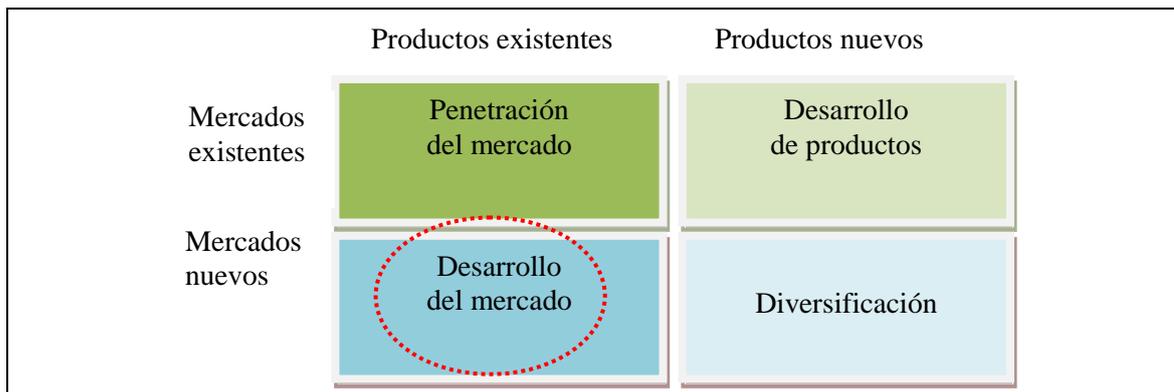
Capítulo V. Estrategias de la mezcla de marketing

1. Estrategia comercial

La matriz de Ansoff ayudará a determinar en qué situación nos encontramos y las estrategias que debemos ejecutar.

De acuerdo a nuestra investigación de mercado este segmento aún esta desatendido por parte del sector asegurador; por lo tanto, según la matriz de Ansoff aplicaremos una estrategia enfocada al desarrollo de mercado, la cual se ejecutará a través de *cross-selling*.

Gráfico 11. Matriz de Ansoff



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Kotler, 2015.

2. Definición de objetivos de Marketing

Para definir los objetivos de Marketing nos enfocaremos en cinco áreas: Ventas, Posicionamiento, Servicio al Cliente, Producto y Canales.

Tabla 15. Objetivos de Marketing de Crecer Seguros

Área	Objetivo	Indicador	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	Penetración del portafolio	Ventas de seguro de vida / Portafolio de seguros de desgravamen (%)	2%	3%	4%
Posicionamiento	Conocimiento de marca	Nivel de recordación de marca ²²	2%	4%	6%
Servicio al Cliente	Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos / Clientes totales	80%	80%	85%
		Días promedio de resolución de reclamos ²³	15	15	15
Producto	Ampliar productos	Número de nuevos productos	2	3	3
Canales	Ampliar canales de comercialización	Número de nuevos canales	2	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2015.

3. Estrategia de segmentación

La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes homogéneas según sus preferencias y necesidades (Kotler 2012). Se debe tener en cuenta que ninguna variable (demográfica, geográfica, psicográfica, etc.) individualmente describirá al grupo objetivo. Se recomienda usar varias para poder acercarnos más a este (Gray 2004).

A continuación, se mencionará la segmentación por cada variable:

²² Valores tomados como referencia de la competencia, según estudio de Arellano Marketing de Seguros.

²³ Según circular SBS N° G-176-2014, el número de días de atención es de 30 días calendario.

Tabla 16. Segmentación según variables

Variables	Clasificación	Segmentos de mercado
Demográfica	Sexo	Masculino y femenino.
	Edad	Entre 25 y 49 años.
	Procedencia	Migrante y/o hijo de migrante.
	Ocupación	Microempresarios.
	Grado académico	Inferior que el promedio de la población económicamente activa (PEA).
	Ingreso mensual promedio	S/. 1.530.
Geográfica	Región	Lima Metropolitana, zona urbana y periferia.
	Tamaño de la población	656.817 habitantes.
Psicográfica	Estilo de Vida	Progresista. Hombre y mujer, padres de familia, emprendedor, protector de su familia, suele solicitar préstamos bancarios para su negocio, ahorra para el futuro, anhela estudios profesionales para sus hijos, no cuenta con una póliza de seguro.
	Valores	Honradez, resiliencia, laboriosidad.
Conductual (hacia productos financieros)	Bancarizado	Sí.
	Tipo de crédito	Capital de trabajo.
	Beneficios deseados (del producto seguro de vida)	Sinceridad, beneficios tangibles, flexibilidad de pago, atención personalizada.
	Actitud hacia el producto (seguro de vida)	Negativo, desconfiado.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Definición del mix comercial

La estrategia será el lanzamiento al mercado de un nuevo producto de seguro de vida optativo. Se aplicará una estrategia genérica de enfoque dirigida al segmento de microempresarios a través de sinergias con canales comercializadores.

4.1 Estrategia de producto

De acuerdo con la teoría de Kotler, el seguro de vida es un producto de consumo no buscado (ver el Anexo 8), debido a que existe poco conocimiento acerca de él e inclusive hay una percepción negativa del producto y del sector asegurador.

Por consiguiente, esta investigación toma esta falencia del mercado como una oportunidad para la creación de un portafolio que cubra las necesidades no atendidas de este segmento. Alineado a esta oportunidad, el modelo de negocios de Crecer Seguros es ingresar al mercado con el producto de seguros de desgravamen, que está asociado a la colocación de créditos del sector financiero.

Por lo tanto, nuestra estrategia de productos para la colocación de seguros de vida optativos será la de *cross-selling*. Estará dirigida a todos los clientes que cumplan con el perfil definido. Se plantean dos tipos de productos:

- **«Crece Protegido»:** Seguro de vida dirigido a los microempresarios preocupados por tangibilizar su inversión, puesto que la mayoría de ellos no tiene en mente un fallecimiento cercano. Ellos son personas preocupadas por sus familias y el futuro de sus negocios; pueden pensar en este producto como una forma adicional de ahorro y a la vez un modo de proteger a los suyos. Su dinero será devuelto en su totalidad en un período de tiempo acordado, según el plan y perfil del cliente.
- **«Crece Futuro Educativo»:** Seguro de vida con componente de educación, el cual se ha identificado como una de las principales preocupaciones en este segmento, puesto que tienen anhelos relacionados con la educación de sus hijos. Este producto brinda un seguro sin exclusiones, a diferencia de otros en el sector.

Además, ambos productos tiene el beneficio de la devolución total de su dinero, en caso el asegurado no fallezca.

A continuación, se profundiza en los productos para el primer año:

Tabla 17. Oferta de productos de Crecer Seguros

	«Futuro Protegido»	«Futuro Educativo»
Definición	<ul style="list-style-type: none"> • Protege el futuro del asegurado y el de su familia en caso de fallecimiento o sobrevivencia. • En caso de sobrevivencia, recibirá una renta mensual o podrá solicitar el rescate de sus aportes más la rentabilidad correspondiente para sus proyectos personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Protege el futuro educativo de los que más quieres (menores hasta 15 años como máximo), con un aporte mínimo de diez años. • En caso de fallecimiento, el asegurado quedará exonerado de los aportes y la póliza se ejecutará en el tiempo mínimo y en las cuotas convenidas según contrato.
Vigencia	<ul style="list-style-type: none"> • Vigencia: hasta los 70 años. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vigencia: hasta los 70 años.
Condiciones	<ul style="list-style-type: none"> • Edad mínima de ingreso: 18 años. • Edad máxima de ingreso: 59 años y 364 días. • Edad máxima de permanencia: 69 años y 364 días. 	<ul style="list-style-type: none"> • Edad mínima de ingreso: 18 años. • Edad máxima de ingreso: 59 años y 364 días. • Edad máxima de permanencia: 69 años y 364 días.
Coberturas	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de siniestro: pago de la póliza. • En caso de sobrevivencia: pago de renta mensual o la devolución de lo aportado. 	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de siniestro: pago de la póliza • En caso de sobrevivencia: pago de renta mensual o la devolución de lo aportado.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota: ver el significado de términos en el Anexo 1.

Asimismo, los productos contarán con el mínimo de exclusiones en las pólizas (por ejemplo, se cubrirá suicidios, VIH, fisión y fusión nuclear, entre otros). El lenguaje simple permitirá romper con el paradigma de productos complejos asociados al sector asegurador.

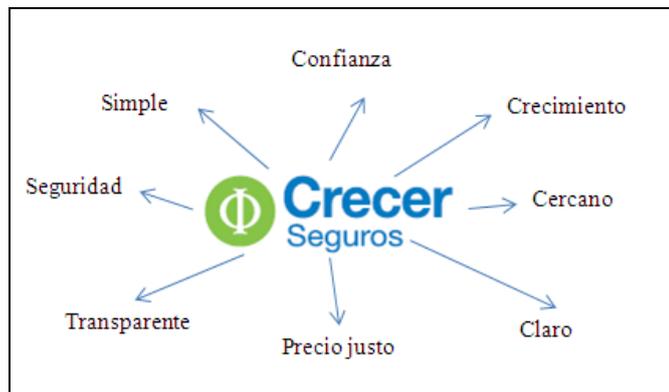
4.1.1 Posicionamiento

De acuerdo a los hallazgos encontrados en la investigación cualitativa, se confirma la falta de conocimiento del producto, que es percibido por los microempresarios como un producto complejo. Estos también consideran que el seguro de vida es un gasto que no aporta a su crecimiento. Es relevante mencionar que esta percepción obedece también a la falta de diseño de productos dirigidos al segmento.

En línea de lo anterior, Crecer Seguros constituye una compañía basada en los valores de transparencia, simplicidad y cercanía; utiliza un lenguaje simple y permite al cliente contar con productos *ad hoc* a sus necesidades y que refuercen la construcción de vínculos de confianza a largo plazo. Crecer Seguros se orienta al crecimiento de los negocios de los microempresarios del país y también se enfoca en la protección de sus familias.

El mapa mental propuesto para el cliente de Crecer Seguros se muestra en el Gráfico 11.

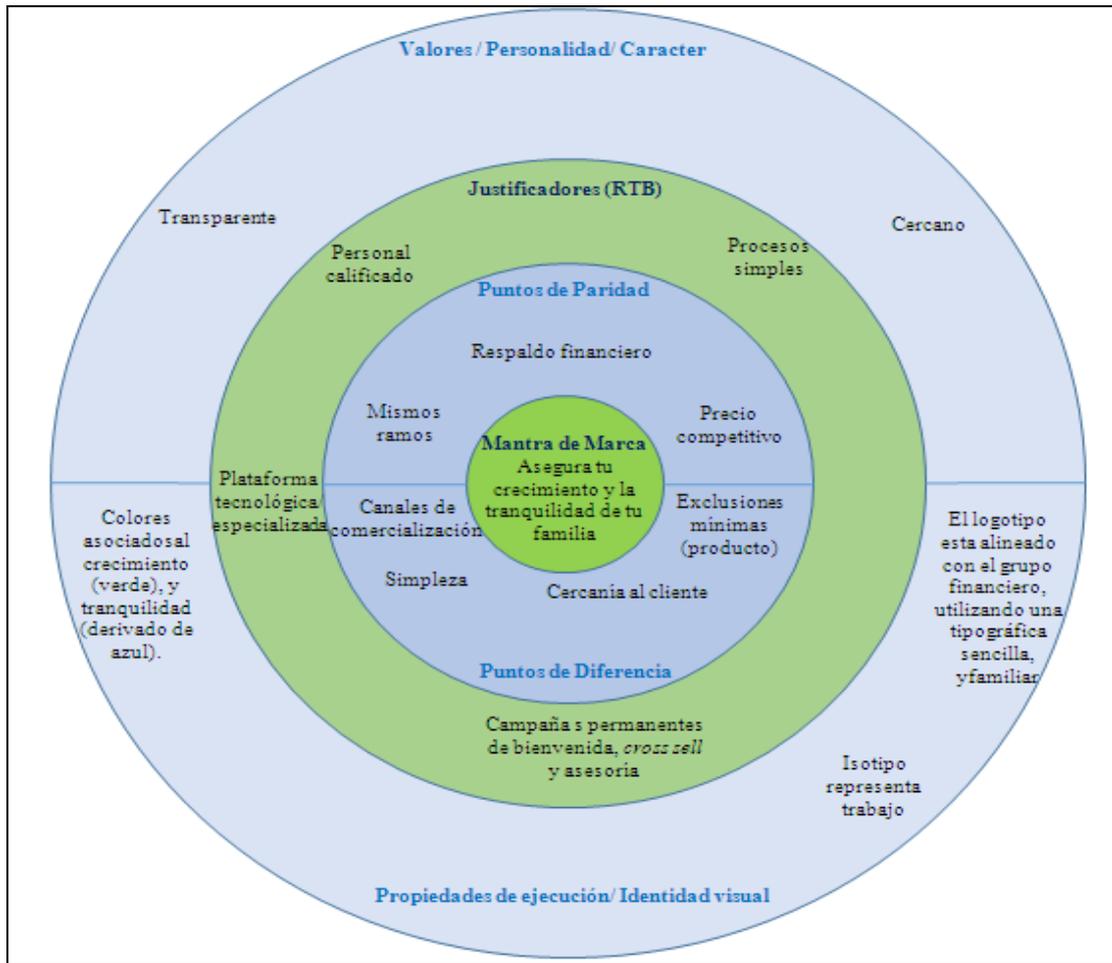
Gráfico 12. Mapa mental de Crecer Seguros



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Keller, 2015.

También se ha definido el mantra de marca: «Asegurar tu crecimiento y la tranquilidad de tu familia», que está detallado en el Gráfico 13.

Gráfico 13. Mantra de Crecer Seguros



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Kotler y Keller, 2015.

Para desarrollar una propuesta de valor, se analizarán las principales variables que aseguren el éxito, tomando como punto de partida la definición de Kotler y Keller.

Tabla 18. Propuesta de valor de Crecer Seguros

Empresa/Producto	Consumidor meta	Beneficios clave	Precio	Propuesta de valor
Crecer Seguros (Ramo vida)	Microempresarios bancarizados, que buscan el bienestar de su familia y el desarrollo de su negocio.	Simplicidad, transparencia y cercanía.	Precio competitivo dentro de los márgenes de la competencia.	Lo hacemos simple para Crecer Seguros, asegurando tu crecimiento empresarial y la protección de tu familia.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Crecer Seguros aplicará una estrategia de posicionamiento competitivo de enfoque (nicho) (Kotler 2012), puesto que se concentrará en un segmento no atendido.

La arquitectura de marca debe ir en concordancia con la propuesta de valor. Para ello, se implementarán los siguientes elementos:

- **Logotipo:** estará alineado con el grupo económico que respalda la compañía. Se utilizará una tipográfica sencilla y familiar (Century Gothic). Los colores estarán basados en el crecimiento (verde) y la estabilidad (celeste).
- **Isotipo:** representa la letra griega *fi*, que significa trabajo.
- **Eslogan:** «Crece seguro, crece tranquilo» emite con claridad el mensaje de desarrollo del público objetivo.

Gráfico 14. Logo de Crecer Seguros



Fuente: Crecer Seguros, 2015.

4.2 Estrategia de comunicación

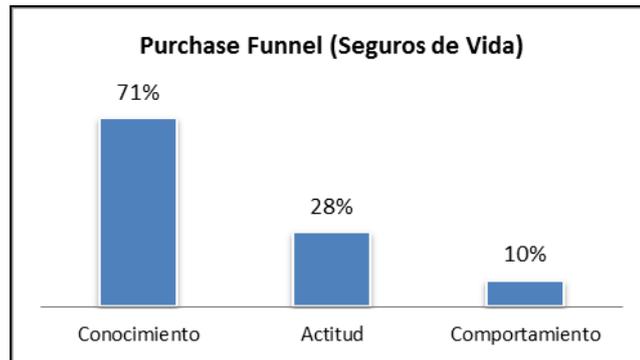
Crecer Seguros es una empresa que se encuentra en la etapa de introducción al mercado. El principal objetivo de comunicación es generar reconocimiento de marca en el segmento al cual se dirige.

En el *purchase funnel*²⁴ de seguros de vida se observa que el 71%²⁵ de los microempresarios conoce el producto, la actitud positiva es de un 28% y tan solo un 10% realiza el proceso de compra, tal como se observa en el Gráfico 15.

²⁴ El *purchase funnel* es un modelo desarrollado por Elmo Lewis que ilustra el recorrido teórico del cliente para la compra de un producto o servicio.

²⁵ Índice que resultó de la investigación cuantitativa; sin embargo, se infiere que parte de ese porcentaje confunde el término de seguro de vida con seguros de salud (según investigación cualitativa).

Gráfico 15. *Purchase funnel*



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Lewis, 2015.

Por otro lado, es importante resaltar que el plan de comunicación se va a enfocar en el punto de acción de conocimiento que es el primer punto del *purchase funnel*, puesto que es una compañía nueva que busca reconocimiento en el mercado. Sin embargo, con esta estrategia también se trabajará en la generación de una actitud positiva, siendo este un factor del que adolece el sector asegurador en el segmento microempresarios.

4.2.1 Definición del mensaje

El objetivo de comunicación es generar la recordación de marca. Al estar alineados con el posicionamiento planteado, el mensaje se enfocará al crecimiento empresarial y tomará en consideración siguientes componentes:

- Accesible.
- Cercano.
- Amigable.
- Fácil.
- Claro.
- Simple.

La comunicación estará basada en el siguiente mensaje: «Crecer Seguros, la compañía que te ayuda en tu crecimiento empresarial y la protección de tu familia. Crece seguro, crece tranquilo».

4.2.2 Definición de medios e inversión

Con base en la investigación cualitativa, se realizó el *Day in the Life* (Anexo 9) de los microempresarios. Se encontró que la radio es el mayor punto de contacto²⁶, ya que los acompaña en el trabajo, en su empresa, en su recorrido diario, en la búsqueda de proveedores y al realizar transacciones financieras o comerciales.

Por otro lado, se puede observar que los teléfonos móviles son un punto de contacto bastante frecuente, ya que lo usan tanto en la casa y el trabajo como durante sus traslados de un lugar a otro²⁷. Por lo tanto, se determina el siguiente presupuesto de medios:

²⁶ El punto de contacto (*touchpoint*) describe la interface de un producto o servicio con los clientes y usuarios antes, durante y después de una transacción comercial.

²⁷ El 48% del NSE C utiliza el *smartphone* de tres a seis horas al día.

Tabla 19. Inversión en publicidad de Crecer Seguros

		2016												
ACCIONES		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
ATL	Prensa (diarios y revistas)													5.400
	Radio													445.500
	Redes sociales													12.000
	Página web de Crecer Seguros													15.000
BTL	<i>Merchandising</i>													7.200
	Afiches para el canal													10.000
	Brochures informativos													2.900
Relaciones públicas	Relaciones públicas													2.000
TOTAL														500.000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

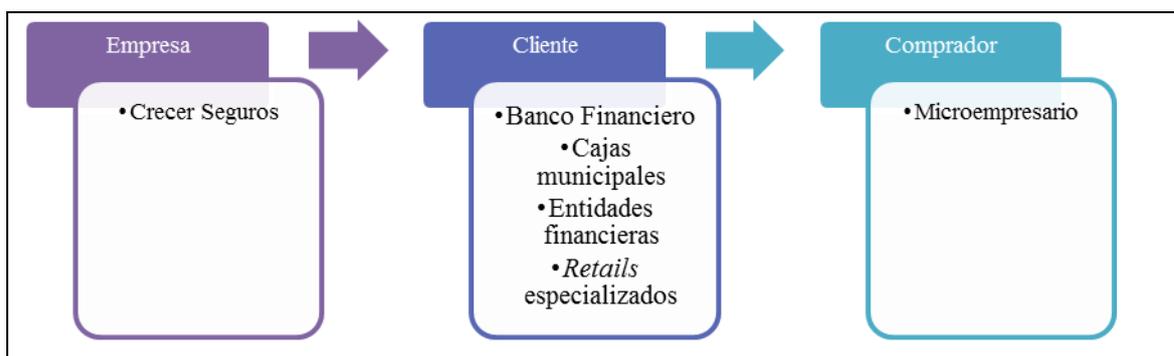
De acuerdo al presupuesto de la Tabla 19, se detalla lo siguiente:

- Prensa: tres campañas publicitarias durante un mes completo.
- Radio: seis menciones diarias en programas dirigidos al segmento, tales como “Tu Negocio, Tu Marca” en radio Capital y “La rotativa del aire”²⁸ durante los primeros tres meses de salida al mercado.
- Redes sociales: un recurso *junior* para el manejo de información virtual.
- Web Crecer: un recurso *junior* para el mantenimiento del gestor de contenidos.
- *Merchandising*: material publicitario durante los tres meses de lanzamiento (lapiceros, llaveros, cuadernillos).
- Afiches para el canal: material renovable anualmente.
- Brochures informativos: mensualmente para el canal.
- Relaciones públicas: evento de lanzamiento de productos y evento de aniversario de la compañía.

4.3 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que se aplicará es la selectiva. Se trabajará en los canales de ventas donde está el público objetivo: cajas municipales, financieras, bancos, etc., que atienden a microempresarios.

Gráfico 16. Cadena de distribución



Fuente: Elaboración propia, 2015.

²⁸ Propuesta basada en el estudio de Perfiles y Composición de Audiencia Emisoras GRPP-2015

4.3.1 Estrategia de canales

Se utilizará un canal intermedio compuesto por las entidades financieras. El primer canal será el conjunto de empresas que integran el grupo económico Pichincha en el Perú: Banco Financiero, Diners Club, Diners Travel, América Brokers y Carsa.

4.3.2 Tipos de canales

Se debe tener claro que existen tres tipos de canales de distribución:

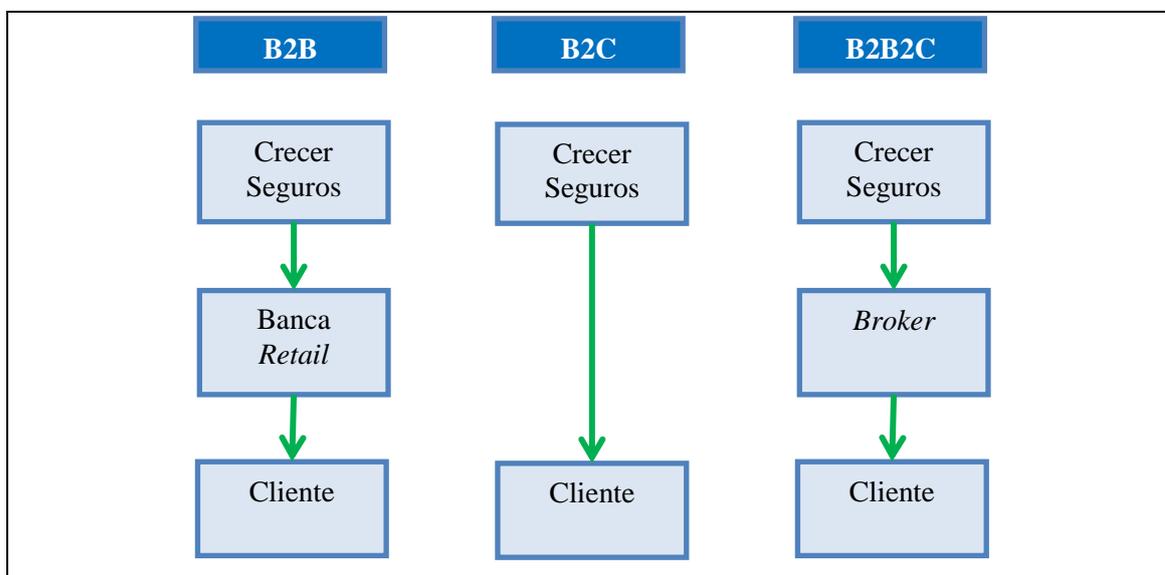
- **Canal de comercialización *retail* o B2C (venta directa, Internet, teléfono, *Affinity marketing*, asesor de seguros):** este tipo de canal se lleva a cabo a través de un contrato de comercialización de productos de seguros, con personas naturales o jurídicas, donde se estipulan las condiciones económicas de comercialización (precio). Actualmente este canal se desarrolla en el sector a través de la fuerza de ventas propia, pero también puede ser tercerizado.
- **Canal de comercialización B2B (Banca, seguro y *retail*):** este canal aplica a través de contratos de comercialización con personas jurídicas no vinculadas. Se estipulan todas las condiciones para la comercialización de los productos de seguros. Generalmente este tipo de contrato se da con entidades que no cuentan con aseguradoras dentro de su grupo económico.
- **Canal de comercialización B2B2C (Corredores de seguros o *brokers*):** referido a contratos de comercialización con corredores o *brokers* de seguros (personas naturales o jurídicas). Este canal desarrolla su actividad de forma independiente, es decir, dentro de sus condiciones no se estipulan cláusulas de exclusividad con la aseguradora, por lo que podría mencionarse que es un canal que estimula la sana competencia en el sector.

4.3.3 Selección de canales

En la etapa inicial se trabajará con un canal de comercialización B2B. El primer cliente será el Banco Financiero para aprovechar las sinergias del grupo económico Pichincha y asegurar el ingreso al mercado con una demanda ya existente (seguro de desgravamen). En consecuencia,

habrá nuevas oportunidades para la colocación de productos optativos de seguros (esta se realizará vía telemarketing²⁹, un canal B2C).

Gráfico 17. Canales de venta



Fuente: Elaboración propia, 2015.

Posteriormente, se diversificará a otros canales comercializadores y se evitará la dependencia de un solo canal y cliente. Para ello los clientes serán elegidos de acuerdo a la mayor cobertura de nuestro público objetivo. Según los niveles socioeconómicos, se aprecia la preferencia por las empresas financieras especializadas en microcréditos (ver el Anexo 2), por lo que serán los principales clientes potenciales a partir del cuarto año, etapa en que la curva de aprendizaje de Crecer Seguros se encontrará en su etapa madura.

4.3.4 Definición de condiciones por canal

Tenemos dos tipos de canal: B2B y B2C, cada uno de ellos tiene sus propias condiciones. El canal B2B (entidades financieras) exige como factor determinante un margen de contribución que pueda ser atractivo. En el caso del canal B2C la negociación del proveedor *contact center* va orientada a la cantidad de posiciones a requerir.

²⁹ El telemarketing es el uso del teléfono y de centros de llamadas telefónicas para atraer a los clientes potenciales, vender a los clientes actuales, tomar pedidos y responder preguntas. Ayuda a las empresas a aumentar sus ingresos, reducir los costos de ventas y mejorar la satisfacción del cliente (Kotler 2012).

4.3.5 Promociones y acciones al canal

Las principales promociones para el primer año serían:

Tabla 20. Promociones y acciones al canal

Canal	Objetivo	Acciones	Frecuencia	Inversión (nuevos soles)
B2B	Reconocimiento de marca. Posicionamiento	Asesor en punto de venta	Durante los tres meses desde el lanzamiento de marca	60.000
	Captación de base de datos	Asesor en punto de venta	Durante los tres meses desde el lanzamiento de marca	10.000
B2C (telemarketing)	Aumentar las ventas	Incentivo a la fuerza de ventas (concurso por cumplimiento de cuotas)	Durante el segundo semestre desde el lanzamiento de marca	12.000

Fuente: Elaboración propia, 2015.

- **Estrategia de fuerza de ventas**

El hecho de tener como canal de venta al B2C *call center* (que es subcontratado), permite a Crecer Seguros ser más competitivo en el mercado, debido a que el costo de fuerzas de ventas presencial (tradicional) es alto.

4.4 Estrategia de precios

Los objetivos para la fijación de precios para esta investigación es la creación de una base de usuarios (Lovelock 2009).

Asimismo, la estrategia de fijación de precios estará fundamentada en el valor porque según la investigación realizada, el consumidor de un seguro de vida espera recibir un servicio en que la calidad y beneficios superen el precio pagado.

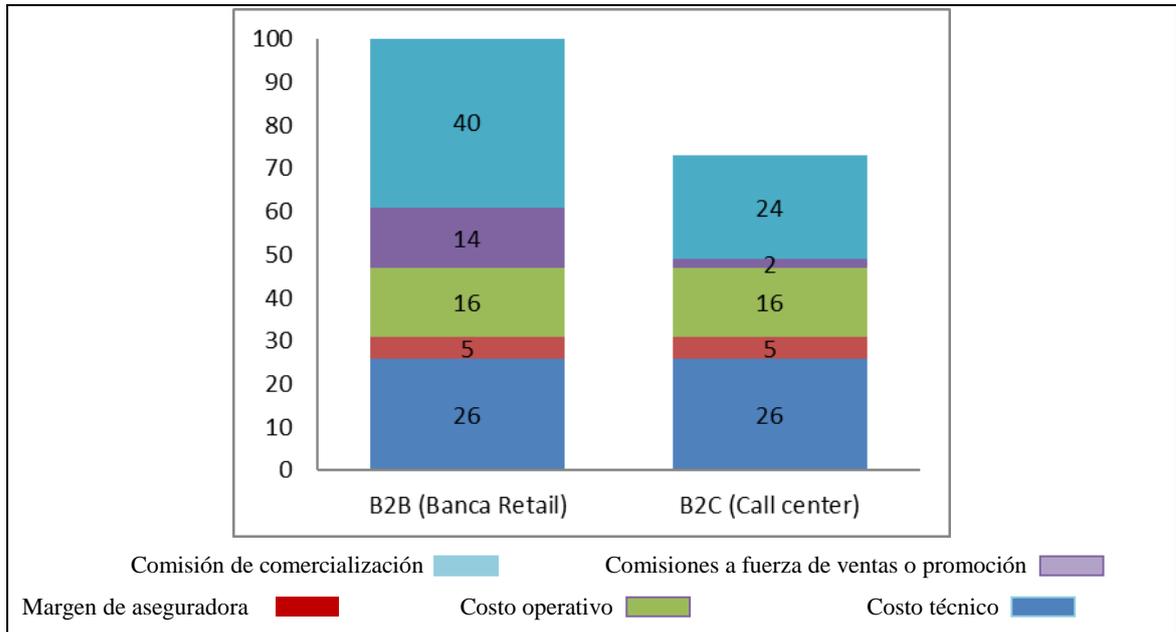
Sin embargo, los precios de los productos a comercializar dependerán de la negociación con cada uno de los clientes de manera individual y bajo las condiciones convenidas.

La estructura de costos básica es la siguiente:

- **Costo técnico:** basado en estudios del actuario que miden las tablas estadísticas para determinar la probabilidad de riesgo dependiendo de diferentes variables (edad, estilo de vida, etc.).
- **Costo operativo:** comprende los costos de la infraestructura y de proveedores logísticos, tecnológicos, etc., que están añadidos al producto. Otro factor que incluye al valor del costo operativo es el relacionado a proveedores que brinden servicios terceros a nuestros clientes (asistencias técnicas, domiciliarias, etc.). En nuestros productos este último factor no será incorporado, puesto que encarece al producto y está fuera de las bandas de precios que el público estaría dispuesto a pagar.
- **Margen aseguradora:** es el margen de contribución que la empresa aseguradora está dispuesta a ganar por la venta al canal comercializador.
- **Comisiones a fuerza de ventas y promoción:** son los gastos que se realizan para los incentivos del canal comercializador, ya sea para la fuerza de ventas como para la promoción.
- **Comisión de comercialización:** es el gasto que se paga al canal B2C por la posición de los asesores de ventas para la realización de la venta telefónica. En el canal B2B significa el margen que representa la venta de dicho producto.

Por otro lado, el precio de venta al usuario varía entre canales, siendo el canal B2C quien nos permite optimizar el precio, debido a que se disminuye el costo de comercialización que en el canal B2B es bastante alto representado aproximadamente el 40% del precio.

Gráfico 18. Comparativo de distribución de costos en los canales B2B y B2C



Fuente: Elaboración propia, 2015.

De acuerdo al estudio de mercado, el segmento microempresario está dispuesto a pagar un valor aproximado mensual de S/. 75.00; siendo éste un precio competitivo con respecto al sector. Además, los costos del producto cubren ésta prima, por lo tanto, se ha tomado éste valor para la presente investigación.

4.5 Estrategia de personas

Tener a las personas adecuadas es esencial en una empresa de servicios. Ello requiere de un reclutamiento y selección asertiva, puesto que el personal será quien interactúe con el cliente y ofrezca el servicio de calidad: parte de la promesa de marca de la compañía. Este es un factor diferenciador con respecto al mercado asegurador.

Crecer Seguros alinea su estrategia considerando adicionalmente la normativa de la Superintendencia de Banca y Seguros que demanda un manual de atención al usuario, dentro de este se exige un plan anual de capacitaciones.

La empresa considerará los siguientes ítems:

- Aplicación de estrategias de administración del personal (Lovelock y Writz 2009).
- Empleo de *call centers*.
- Descripción de la fuerza de ventas de telemarketing.
- Uso de un manual de reclutamiento y contratación de personal que incluya:
 - Diseño de perfiles según la actividad a desarrollar. Todos deberán entender el negocio y los servicios que ofrece. Se pondrá énfasis en la definición de perfiles del asesor de *inbound* y del asesor de televenta y retención de clientes.
 - Convocatoria de candidatos.
 - Evaluación y selección de candidatos.
 - Contratación de personal.
 - Inducción de candidatos.
 - Formación inicial.
 - Evaluación de personal.
 - Mejora continua del personal.

4.6 Estrategia de procesos

Son los procedimientos, flujos de actividades y mecanismos necesarios para prestar el servicio. La compañía tiene como base de venta la colocación de seguros de desgravamen que se dará por medio del canal B2B (inicialmente con el Banco Financiero). La estrategia a continuación será la colocación de seguros de vida optativos, que se desarrollará a través de la estrategia de *cross-selling* (canal B2C). El medio de pago serán los cargos recurrentes a través de tarjetas de crédito, tarjetas de débito o cuentas bancarias. En el Anexo 10 se podrá visualizar el flujo del proceso.

4.7 Estrategia de evidencia física

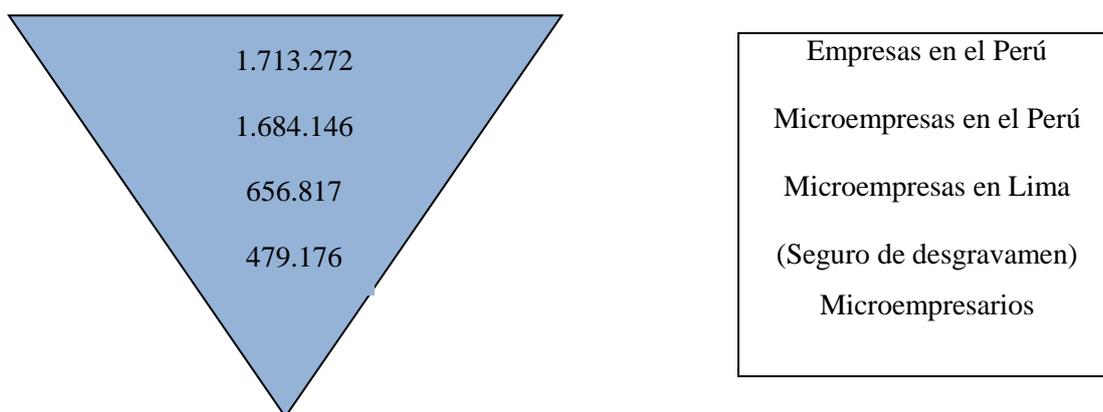
La evidencia física que tendrá Crecer Seguros es la infraestructura de sus oficinas, así como la presencia de marca en los canales comercializadores y de atención virtual (portal web, atención telefónica), a través de los cuales podrán efectuarse reclamos y avisos de siniestros. Es importante también que el cliente conozca a la compañía como parte del Grupo Pichincha, que opera en el mercado peruano hace algunos años con otras empresas consolidadas.

Capítulo VI: Indicadores financieros

1. Finanzas y presupuestos

Para desarrollar el Plan de Marketing nos enfocaremos en una tasa de penetración de seguros del 4% en el segmento de microempresarios.

Gráfico 19. *Funnel* de microempresarios



Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Proyecciones de ventas

Se estima que para los tres primeros años solo ingresaremos a los clientes Banco Financiero (primer año), Diners Club (segundo año) y Carsa (tercer año), todos ellos parte del Grupo Pichincha.

Tabla 21. Proyección de ventas

Resumen anual de ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Número de clientes ³⁰	217.000	240.000	240.000
Número de clientes contactados ³¹	75.950	84.000	84.000
Seguros vendidos	2.500	4.873	7.581
Seguros vigentes ³²	2.186	5.325	9.486
Primas netas de Crecer Seguros	780.360	2.869.981	5.532.746
Porcentaje de penetración de seguros/clientes	1,01%	2,22%	3,95%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

³⁰ Número de clientes del Grupo Pichincha que obtienen seguro de desgravamen que se convierten automáticamente en clientes de Crecer Seguros.

³¹ La contactabilidad promedio se estima en 35%, según muestra la base de datos del Grupo Pichincha.

³² El índice de ventas caídas mensual es del 10%.

3. Presupuesto de inversión

Al hacer uso de las sinergias del Grupo Pichincha, Crecer Seguros no contará inversiones en infraestructura, mobiliario y equipos. Sin embargo, ejecutará inversiones en medios y promociones que crecerán en 10% anualmente.

Tabla 22. Presupuesto de Marketing

Inversión	Año 1	Año 2	Año 3
Costo de publicidad	500.000	550.000	605.000
Costo de promociones	82.000	90.200	99.220
Costo de marketing	582.000	640.200	704.220

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Por otro lado, el costo de tener el canal B2C como principal medio para llegar a los clientes, conlleva a los gastos de incentivos a la fuerza de ventas, adicionales al costo de tener la posición en el proveedor.

Tabla 23. Presupuesto de fuerza de ventas

Resumen del costo de ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Número de asesores del <i>call center</i>	12	12	14
Costo de posiciones del <i>call center</i>	191.070	191.070	215.820
Incentivos a la fuerza de ventas	10.145	37.310	71.926

Fuente: Elaboración propia, 2015.

4. Estados de resultados

Implementando el Plan de Marketing se tendría el siguiente estado de resultados para los tres primeros años:

Tabla 24. Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas netas	780.360	2.869.981	5.532.746
Costo de ventas	273.126	1.004.493	1.936.461
Utilidad bruta	507.234	1.865.488	3.596.285
Porcentaje de utilidad bruta	65%	65%	65%
Gastos de ventas	191.070	191.070	215.820
Incentivos a la fuerza de ventas	10.145	37.310	71.926
Costo de publicidad	500.000	550.000	605.000
Costo de promociones	82.000	90.200	99.220
Utilidad operativa	-275.981	996.908	2.604.319

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Considerando que los seguros de vida no pagan impuestos a la renta, se tiene que la utilidad operativa es la misma que la utilidad neta.

Asimismo, se considera que no hay otros ingresos ni salidas fuera del alcance del estado de pérdidas y ganancias; por tanto, se obtiene el mismo resultado para el flujo de caja.

Por otro lado, el COK (costo de oportunidad del capital) es de 15% para Crecer Seguros, de acuerdo al interés propio de la compañía.

Con base en esta información, el VAN del proyecto a tres años asciende a S/. 2.226.205.

5. Análisis de sensibilidad

Para el análisis de escenarios se ha considerado que no se efectúe el Plan de Marketing como escenario pesimista (penetración del 2,07%), pasando a tener una proyección conservadora y optimista con una penetración del 3,95% y 5,78% de los clientes, respectivamente (ver el Anexo 11).

Tabla 25. Análisis de sensibilidad

Escenario	Porcentaje de penetración	VAN (nuevos soles)
Pesimista	2%	1.352.329
Conservador	4%	2.226.205
Optimista	6%	4.535.827

Fuente: Elaboración propia, 2015.

6. Margen de contribución

Se tiene que la diferencial de ingresos entre el estado de resultados del Plan de Marketing conservador versus el estado de resultados sin Plan de Marketing es como se muestra a continuación:

Tabla 26. Estado de resultados diferencial

Resumen anual de ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas netas	562.025	1.766.702	2.781.060
Costo de ventas	196.709	618.346	973.371
Utilidad bruta	365.316	1.148.357	1.807.689
Porcentaje de utilidad bruta	65%	65%	65%
Gastos de ventas	-	-	-
Incentivos a la fuerza de ventas	7.306	22.967	36.154
Costo de publicidad	500.000	550.000	605.000
Costo de promociones	82.000	90.200	99.220
Utilidad operativa	-223.990	485.189	1.067.315

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Tabla 27. Marketing ROI

Resumen anual de ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad bruta	365.316	1.148.357	1.807.689
Inversión en marketing (publicidad y promociones)	582.000	640.200	704.220
Marketing ROI	-37%	79%	157%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Al ser una empresa nueva, el primer año se tiene un marketing ROI de -37%. A pesar del resultado negativo, se debe tener en cuenta que es parte del proceso de construcción de marca para así llegar a obtener el marketing ROI de 157% al tercer año. Esto significa que cada nuevo sol de inversión en Marketing impacta en un 157% la generación del margen bruto de Crecer Seguros.

Capítulo VII. Indicadores de control

El tipo de control a aplicar será el control del Plan Anual (Kotler 2012) para garantizar que la compañía logre los objetivos de ventas, márgenes, entre otros. La responsabilidad directa recaerá sobre la Gerencia Comercial y el enfoque estará en el análisis de ventas.

1. Indicadores de gestión

De acuerdo al control de Plan Anual, la medición se realizará mediante las siguientes métricas:

Tabla 28. Indicadores de gestión

	Variable de Control	Indicadores	Meta	Frecuencia
Métricas de Ventas	Crecimiento de ventas	Ventas mensuales / Proyección de ventas	100%	Mensual
Métricas de Clientes	Satisfacción de los clientes	(Clientes que han consumido en el período - Clientes que se han mostrado insatisfechos) / Clientes totales en el período	80%	Mensual
Métricas de Comunicación	Conciencia de marca provocada	Menciones de la marca asistida / Número de entrevistados	30%	Semestral

Fuente: Elaboración propia, 2015.

2. Plan de Contingencias

A continuación se detallan los indicadores y estrategias a seguir:

Tabla 29. Plan de Contingencias

Objetivo	Indicador de nivel de alarma	Probabilidad de ocurrencia	Estrategia	Mecanismo de control
Tener cobertura en canales de comercialización	Falta de aceptación de ingreso al cliente	Media	Se reforzaría la venta en el canal principal compuesto por el Banco Financiero, Diners Club y Carsa (empresas del grupo empresarial) con fuerza de ventas propia.	Número de canales activos / Número de canales proyectados mayor al 80%
Lograr nivel de aceptación de los nuevos productos	Bajo nivel de colocación de productos	Alta	Se realizará una investigación de mercado para conocer mejor al consumidor y sus preferencias.	Número de colocaciones / Numero proyectado de colocaciones mayor al 70%
Lograr la mayor penetración de portafolio de seguros de vida entre seguros de desgravamen	Disminución de créditos al segmento de microempresarios	Baja	Se realizará una investigación de mercado para dirigirse a nuevos segmentos, adecuando el producto de acuerdo a las necesidades de los clientes.	Porcentaje de variación de la demanda de créditos menor al 10%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El canal de ventas de telemarketing significa una gran oportunidad para la colocación de los productos de seguro acotados. Permiten una mejor maniobrabilidad en el costo y los márgenes para la compañía de seguros.
- Sin el Plan de Marketing el VAN será de S/. 1.352.329 mientras que con el Plan de Marketing tendremos un VAN que asciende a S/. 2.226.205.
- El marketing ROI del primer año es de -37%, el segundo de 79% y el tercero de 157%, lo cual significa que es una inversión redituable.

2. Recomendaciones

- Se recomienda aplicar la investigación de mercado para aprovechar las oportunidades en cuanto a la demanda de seguros en los niveles socioeconómicos no atendidos. Es positivo mantener una visión de expansión con nuevos productos de fácil adquisición e innovadores, como con la implementación de canales y precios asertivos.
- Se propone que el lanzamiento de nuevos productos sea dirigido en forma masiva, sin acotar el mensaje o producto a un solo segmento, orientarse a cubrir la necesidad de protección en forma genérica acorde a los *insights* que se descubran en las investigaciones de mercado e innovar en cuanto a producto y canales de comercialización se refiere.
- Se sugiere enfatizar en el conocimiento de seguros de vida a través campañas informativas que expongan la importancia del producto utilizando un lenguaje claro. La desinformación actual se puede traducir en la desconfianza que hay en estos segmentos respecto a los seguros de vida. Asimismo, se recomienda trabajar con la Asociación Peruana de Empresas de Seguros, un aliado en el fortalecimiento de la cultura de seguros en el país.

Bibliografía

- Alegría, Luis Fernando (2015). “Inversión privada está cayendo más de lo esperado”. *Gestión*. Lima, 10 de julio del 2015, p. 12.
- Arellano Marketing (2015). “Los estilos de vida como herramienta de comprensión social”. En: *Arellano Marketing*. Fecha de consulta: 15/7/2015. <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>.
- Arellano, Rolando (2010). *Al medio hay sitio: el crecimiento social según los estilos de vida*. Lima: Editorial Planeta.
- Banco Central de Reserva del Perú (2015). “Ley 29985: Ley del Dinero Electrónico”. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. Fecha de consulta: 10/5/2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/transparencia/normas-legales/ley-del-dinero-electronico.html>>.
- *El Comercio* (2014). “Créditos de mypes impulsarán utilidades de bancos al 2020”. En: *El Comercio*. 19 de mayo del 2014. Fecha de consulta: 17/8/2015. <<http://elcomercio.pe/economia/peru/creditos-mypes-impulsaran-utilidades-bancos-al-2020-noticia-1730444>>.
- Fondo Monetario Internacional (2015). “Crecimiento mundial revisado a la baja, pese al abaratamiento del petróleo y la aceleración del crecimiento estadounidense”. En: *Fondo Monetario Internacional*. 20 de enero del 2015. Fecha de consulta: 20/5/2015.
- *Gestión* (2013). “ComexPerú: Microempresas representan el 98.3% de firmas formales en el Perú”. En: *Gestión*. 15 de agosto del 2014. Fecha de consulta: 22/9/2015. <<http://gestion.pe/economia/comexperu-microempresas-representan-983-empresas-formales-peru-2073740>>.
- *Gestión* (2014a). “La Positiva presenta nuevo seguro para pymes”. En: *Gestión*. 10 de marzo del 2014. Fecha de consulta: 8/7/2015. <<http://gestion.pe/mercados/positiva-presenta-nuevo-seguro-pymes-2091281>>.
- *Gestión* (2014b). “La bancarización en el Perú creció un 8% en los últimos seis años. En: *Gestión*. 25 de mayo del 2015. Fecha de consulta: 30/1/2015. <<http://gestion.pe/noticia/319607/bancarizacion-peru-crecio-ultimos-seis-anos>>.
- *Gestión* (2015a). “Mercado asegurador en el Perú creció 11.96% en el 2014. En: *Gestión*. 13 de febrero del 2015. Fecha de consulta: 30/6/2015. <<http://gestion.pe/mercados/mercado-asegurador-peru-crecio-1196-2014-2123356>>.
- *Gestión* (2015b). “Seguros de vida crecen 17.8% en el 2014”. En: *Gestión*. 20 de febrero del 2015. Fecha de consulta: 13/7/2015. <<http://gestion.pe/mercados/seguros-vida-crecen-178-2014-2124072>>.
- *Gestión* (2015c). “Fitch: Potencial del mercado asegurador peruano atrae a firmas chilenas”. En: *Gestión*. 25 de marzo del 2015. Fecha de consulta: 18/8/2015. <<http://gestion.pe/empresas/fitch-potencial-mercado-asegurador-peruano-atrae-firmas-chilenas-2127243>>.

- *Gestión* (2015d). “Mercado asegurador creció 28% durante el primer trimestre del 2015”. En: *Gestión*. 24 de mayo del 2015. Fecha de consulta: 1/7/2015. <<http://gestion.pe/mercados/mercado-asegurador-crecio-28-durante-primer-trimestre-2015-2132688>>
- *Gestión* (2015e). “MEF reduce a 3% su expectativa de crecimiento de la economía peruana para 2015”. En: *Gestión*. 31 de agosto del 2015. Fecha de consulta: 22/9/2015. <https://mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_marco/MMM_2016_2018.pdf>.
- Grupo Allianz (2013). “Los seguros de vida ayuda a estabilizar los mercados capitales”. En: Allianz, Compañía de Seguros y Reaseguros S. A. 7 de febrero del 2013. Fecha de consulta: 28/6/2015. <<http://www.allianz.es/prensa/temas-de-interes/demografia/allianz-analiza-mundo-sin-seguros-de-vida>>.
- Grupo Pichincha (2015). “Memoria Anual 2014”. En: *Página web del Banco Pichincha*. Fecha de consulta: 19/8/2015. <<https://www.pichincha.com/portal/Portals/O/MemEsp2014.pdf>>.
- Hurtado, Juan Manuel (2015). “Empresas aseguradoras: crecen en el sector de vida”. En: *Semana Económica*. 21 de mayo del 2015. Fecha de consulta: 21/7/2015. <<http://semanaeconomica.com/article/finanzas/seguros/160766-empresas-aseguradoras-crecen-el-sector-de-vida>>.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (2013). “Resultados de la Encuesta de Micro y Pequeña Empresa 2013”. En: *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Fecha de consulta: 9/7/2015. <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1139/resumen.pdf>.
- Integración. Instituto de Análisis y Comunicación (2014). “La seguridad escapa del ciudadano”. En: *Informe 2014-19*. Fecha de consulta: 12/7/2015. <<http://files.gruporpp.info/integracion/251943755-La-seguridad-escapa-del-ciudadano-v2.pdf>>.
- Klainer, Vanesa. “Segmentación psicográfica, conocer al consumidor”. Fecha de consulta: 5/9/2015. <<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Segmentación%20Psicografica,%20Conociendo%20al%20Consumidor.PDF>>.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª edición. México D. F.: Pearson Educación
- LinkedIn (2015). “Perfil de Mapfre Seguros”. Fecha de consulta: 10/7/2015. <<https://ww.linkedin.com/company/mapfre-per>>.
- Malhotra, Naresh K. (2008). *Investigación de mercados*. 5ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Observatorio Ciudadano Lima Cómo Vamos (2014). “Quinto Informe de Percepción sobre Calidad de Vida”. En: *Observatorio Ciudadano Lima Cómo Vamos*. 30 de setiembre del

2014. Fecha de consulta: 2/7/2015. <<http://limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2015/01/EncestaLimaComoVamos2014.pdf>>.
- Parodi, Carlos (2015). *El modelo económico peruano*. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
 - *Perú. 21* (2014a). “CCL: ¿Qué distritos concentran la mayor creación de microempresas?”. En: *Perú. 21*. 19 de junio del 2015. Fecha de consulta: 24/6/2015. <<http://peru21.pe/economia/ccl-lima-centro-concentra-mayor-creacion-microempresas-2188382>>.
 - *Perú. 21* (2014b). “ComexPerú: El 85% de las mype en Perú es informal”. En: *Perú.21*. 15 de julio del 2014. Fecha de consulta: 19/8/2015. <<http://peru21.pe/economia/comex-peru-85-mype-peru-informal-2191998>>.
 - *Perú.21* (2014c). “Penetración de seguros avanza 3.31%”. En: *Perú.21*. 19 de julio del 2015. Fecha de consulta: 16/9/2015. <<http://peru21.pe/economia/interseguro-peru-seguros-salud-2192557>>.
 - *Perú.21* (2015). “FMI: Economía del Perú crecerá solo 3.8% en 2015”. En *Perú. 21*. 15 de abril del 2015. Fecha de consulta 16/6/2015. <<http://peru21.pe/economia/fmi-economia-peru-crecera-38-2015-2216702>>.
 - Porter, Michael (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.
 - Reyes, Felipe (2015). “Comercio y dinero electrónico en Latinoamérica y Perú 2015”. En: *Telecomunicaciones: mercados y tecnologías*. 25 de abril del 2015. Fecha de consulta: 26/8/2015. <<http://telecomunicaciones-peru.blogspot.pe/2014/08/comercio-electronico-en-peru-e-commerce.html>>.
 - Rivera, Óscar (2015). “El destrabe de las inversiones y de los políticos”. En: *Asociación de Bancos del Perú*. Setiembre del 2015. Fecha de consulta: 3/9/2015.
 - Sánchez, Milagros (2015). “¿Cuándo debo protegerme con un seguro de vida?” En: *Gestión*. 2 de junio del 2014. Fecha de consulta: 26/8/2015. <<http://gestion.petu-dinero/cuando-debo-protegerme-seguro-vida-2099061>>.
 - Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2015). “Evolución del sistema asegurador. Primer trimestre 2015”. Junio del 2015. Fecha de consulta: 15/8/2015. <<http://www.sbs.gob.pe/app/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.asp?p=25#>>.
 - Swiss Reinsurance Company Ltd. (2014). “El seguro mundial en 2014: vuelta a la vida”. En: *Sigma*. Fecha de consulta: 10/9/2015 <http://media.swissrecom/documents/sigma42015_es.pdf>.
 - Velásquez, Alexi (2014). “Cien bandas extorsionan a empresarios en Lima”. En: *La República*. 25 de marzo del 2014. Fecha de consulta: 20/9/2015. <<http://larepublica.pe/25-03-2014/cien-bandas-extorsionan-a-empresarios-en-lima>>.

Anexos

Anexo 1. Participación de colocación de créditos a segmento microempresarios 2015

Tipo de empresa	Empresa	Monto	Porcentaje de market share	Desgravamen	Precio	Seguro de vida
Banca múltiple	Mi Banco	2.244.296	27%	Pacifico Vida	0,240%	
	Banco de Crédito del Perú	304.761	4%	Pacifico Vida	0,075%	
	Scotiabank Perú	128.501	2%	Mapfre Perú	0,077%	
	Banco Financiero	128.303	2%	Sura		
	Banco Continental	90.037	1%	Rímac	0,025%	Rímac
	Interbank	28.672	0%	Interseguro	0,049%	Interseguro
	Banco Interamericano de Finanzas	10.171	0%		0,065%	
	Banco de Comercio	3.285	0%	La Positiva	0,054%	
	Banco GNB	2.088	0%	Rímac		
Empresas financieras	Financiera Confianza	548.678	7%	Mapfre Perú	0,085%	
	Compartamos Financiera	493.579	6%	Rímac		
	Crediscotia Financiera	350.111	4%	Ace Seguros	0,082%	
	Financiera Proempresa	151.054	2%	La Positiva	0,050%	
	Financiera Qapaq	76.712	1%	Ace Seguros	0,073%	
	Financiera Efectiva	60.453	1%	Rímac	0,181%	
	Financiera Nueva Visión	51.682	1%	La Positiva	0,040%	
	Financiera TFC S.A.	30.827	0%	Rímac	0,030%	
Cajas municipales	CMAC Arequipa	693.253	8%	La Positiva		La Positiva
	CMAC Sullana	423.882	5%	Mapfre Perú		
	CMAC Huancayo	412.194	5%	Mapfre Perú	0,050%	
	CMAC Piura	407.660	5%	Mapfre Perú	0,060%	Mapfre Perú
	CMAC Cusco	283.343	3%	Rímac	0,075%	La Positiva
	CMAC Trujillo	241.330	3%	La Positiva	0,090%	
	CMAC Tacna	150.816	2%	La Positiva	0,053%	La Positiva
	CMAC Ica	131.701	2%	Mapfre Perú	0,022%	
	CMAC Paita	69.450	1%	Mapfre Perú	0,082%	
	CMAC Maynas	61.873	1%	La Positiva	0,060%	
	CMCP Lima	46.275	1%	Rímac	0,031%	
	CMAC Del Santa	45.307	1%	Mapfre Perú	0,070%	
Cajas rurales	CRAC Los Andes	102.145	1%			
	CRAC Credinka	101.249	1%	La Positiva	0,037%	
	CRAC Prymera	42.245	1%	Rímac	0,012%	
	CRAC Chavín	35.323	0%	La Positiva	0,060%	
	CRAC Sipán	22.659	0%		0,040%	
	CRAC Cajamarca	15.262	0%	Mapfre Perú	0,050%	
	CRAC Libertadores de Ayacucho	12.571	0%	La Positiva	0,026%	
	CRAC Incasur	6.209	0%	Protecta		
	CRAC del Centro	3.172	0%			
EDPYME	EDPYME Raíz	176.269	2%	La Positiva	0,060%	
	EDPYME Solidaridad	68.441	1%		0,030%	
	EDPYME Alternativa	59.911	1%	La Positiva	0,030%	
	EDPYME Credivisión	18.615	0%	Rímac	0,030%	
TOTAL		8.334.361	100%			

Fuente: Informe B-2333 del Boletín Estadístico de Banca Múltiple, Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2014.

Anexo 2. Colocación de seguros de desgravamen en el canal *retail*

Tipo de empresa	Empresa	Desgravamen	Precio	Seguro de vida
<i>Retail</i>	Carsa	Mapfre Perú	S/. 5	Rímac
<i>Retail</i>	Elektra	Rímac		
<i>Retail</i>	Grupo Falabella	BNP Paribas Cardif	S/.5,90	Varias aseguradoras
<i>Retail</i>	Ripley	Mapfre Perú	S/.5,90	Mapfre Perú
<i>Retail</i>	Grupo Intercorp	Interseguro	S/.4	
<i>Retail</i>	Grupo Cencosud	Pacífico Vida	S/.4,90	

Elaboración propia

Anexo 3. Inversión publicitaria de los veinte principales anunciantes del 2010 y 2011 (dólares estadounidenses)

Empresas	2011	Radio 2010	% crec.	Total inv. 2011	Total inv. 2010	% crec.
Telefonía \ Movistar	10'073,601	9'062,763	11	127'874,651	100'933,672	27
Telefonía \ Claro	7'020,632	11'762,200	-40	87'218,023	92'429,046	-6
Bancos \ Bco. de Crédito	1'920,720	4'009,785	-46	24'231,083	19'127,215	27
Droguerías (Farmacias-boticas) \ Inka Farma	1'725,857	1'523,901	26	21'435,665	16'789,872	28
Mutual \ Caja Municipal de Sullana	1'649,882	1'769,440	9	2'002,242	1'946,582	3
Mutual \ Caja Municipal Huancayo	1'608,768	754,267	129	1'751,035	831,806	111
Mutual \ Caja Municipal Arequipa	1'607,951	1'598,891	3	1'766,078	1'680,648	5
Zapatos \ Passarela	1'466,204	672,862	139	1'608,768	674,829	138
Bebidas gaseosas \ Coca Cola	1'384,774	1'715,116	-6	23'269,047	16'444,294	42
Cía. de Seguros \ Pacífico	1'268,000	1'223,533	20	10'044,198	6'728,827	49
Cervezas \ Cristal	1'249,659	1'766,507	-22	22'244,546	19'681,290	13
Granos y menestras \ Costeño	1'237,547	1'185,272	7	4'194,665	2'578,316	63
Bebidas gaseosas \ Inca Kola	1'232,768	1'032,488	21	9'685,663	10'049,866	-4
Min.-Ent. Públicas \ Min. Transp y Comunicaciones	1'209,835	168,580	634	3'180,273	1'824,391	74
Diarios \ El Comercio	1'193,135	1'169,782	5	6'345,704	5'932,497	7
Cervezas \ Pilsen Callao	1'174,861	2'121,222	-43	15'462,187	12'582,160	23
Min.-Ent. Públicas \ ONPE (Procesos Electorales)	1'151,549	1'151,870	4	4'991,597	4'477,887	11
Art. Electrodom. (Tienda) \ Imp. Hiraoka	1'136,539	1'213,978	-3	4'071,077	3'194,996	27
Cía. de Seguros \ La Positiva	1'151,549	937,950	23	4'921,824	3'078,000	60
Telemark -Ringtones-Esoter. \ Terra Móvil	1'136,539	1'377,943	-18	1'932,468	1'592,357	21

FUENTE: MEDIA CHECK S.A.C. LOS PERIODOS CONSIDERADOS SON ENERO-DICIEMBRE 2010 Y 2011 **ELABORACIÓN:** MÉTRICA

Fuente: Media Check, 2011.

Anexo 4. Resultado de investigación cualitativa

- **Resultados Entrevista a expertos**

- **Giselle Larco Sousa (gerente de producto de Vida Rímac Seguros)**

El mayor aporte rescatado de la entrevista es la oportunidad que existe en el NSE C, por el bajo grado de penetración; sin embargo, es un trabajo aún difícil bajo los paradigmas que tiene este público con respecto al sector asegurador. Pero tiene un gran potencial.

- **Diego Cisneros Salas (Gerente General de Crecer Seguros)**

Economista, experto en banca y microfinanzas, gestión de riesgos y mercados capitales. Aportó gracias a sus amplios conocimientos del sector asegurador.

- **Guillermo Gutiérrez Cornejo (Gerente Corporativo de Marketing Institucional e Inteligencia Comercial de Banco Financiero)**

Experto en Marketing y desarrollo de proyectos de inteligencia y negocios, así como generación de valor a través de la investigación, conoce a fondo los perfiles de los microempresarios. Profundizó en aspectos sociodemográficos, culturales y económicos para lograr la creación de productos idóneos para ellos.

- **Jorge Carrillo Acosta (Gerente Comercial de Crecer Seguros)**

Experto en finanzas y canales de comercialización. Nos orientó en cuanto a la metodología a aplicar por tipo de canal y la importancia de la negociación para lograr mejores beneficios para la compañía y que decantan directamente en los asegurados.

- **Rocío Paredes Leandro (Subgerente Técnico Actuarial de Crecer Seguros)**

Ingeniera Matemática, experta en modelos estadísticos y matemáticos para la evaluación de riesgos e impacto financiero del riesgo en el negocio asegurador. Aportó con su experiencia en la medición del costo técnico actuarial de los productos, considerando los riesgos asociados al perfil de nuestro público objetivo.

- **Gian Carlo Villanueva Cahua (Vicepresidente de Servicio al Cliente de Rímac Seguros)**

Experto en servicio al cliente, marketing y estrategia de marca, canales y segmentos, orientados a la satisfacción del público objetivo. Aportó su amplia experiencia para la definición de canales de atención.

- **Armando Núñez Meneses, (gerente de Ventas de Rímac Seguros)**

Experto en el manejo de fuerzas de ventas. Su experiencia es valiosa en la negociación de márgenes con el área de Productos y la gestión de estos en los canales de ventas para lograr una mayor efectividad en el manejo de los recursos financieros, de resultados y humanos.

- **Entrevista a microempresarios**

Como resultado de las entrevistas se tiene las siguientes afirmaciones:

- «Los seguros de vida son un gasto innecesario», «Mi anhelo es ver a mi hijo ser profesional y superior a mí» (Femenino, 29, Comas).
- «Si yo no estuviera, mi familia estaría protegida con mi negocio» (Femenino, 53, Rímac).
- «Prefiero ahorrar que tener un seguro de vida, no es rentable» (Femenino, 42, Pueblo Libre).
- «Prefiero invertir en mi negocio que tener un seguro de vida» (Masculino, 45, La Victoria).
- «Mi principal preocupación es que mis hijos o mi familia no tengan pensión o dinero para subsistir y que mi negocio ya no rinda» (Masculino, 35, Callao).
- «Me parece una buena alternativa para las personas que podrían quedar desamparadas. A mí personalmente si me interesaría, pero depende mucho del costo mensual, que no me cobren por todo: trámites administrativos, etc.» (Femenino, 48, Breña).
- «He pensado tener un seguro de vida, pero me pareció muy caro y me desanimé» (Masculino, 32, Lima).

Anexo 5. Ficha técnica de la investigación concluyente

Tipo de investigación	Estudio cuantitativo: encuesta de opinión.
Técnica de estudio y población objetivo	Encuestas aplicadas mediante entrevista directa a mujeres y hombres de 30 a 50 años que viven en los distritos de: <ul style="list-style-type: none"> • Comas • Puente Piedra • San Martín de Porres • San Juan de Lurigancho • La Victoria • Cercado de Lima • Ate • Villa el Salvador • Villa María del Triunfo • Callao • Ventanilla
Descripción	Aplicación de preguntas en sondeo de opinión a hogares y en espacios públicos donde se concentre el público objetivo. El propósito de la investigación fue estudiar el comportamiento de este público frente a una nueva idea de negocio sobre seguros de vida, testear las percepciones y gustos acerca de los servicios y recoger información que permita validar, verificar o replantear ideas para desarrollar el negocio.
Tamaño de muestra, margen de error y nivel de confianza	385 personas encuestadas. Margen de error de $\pm 4,9\%$ con un nivel de confianza del 95%, asumiendo 50%-50% de heterogeneidad en el supuesto de muestreo aleatorio simple.
Procedimiento de muestreo	Probabilística y polietápica en los distritos mencionados. Se aplicaron cuotas de sexo, edad, distrito y NSE para la selección de informantes.
Fechas de aplicación	1 al 6 de julio del 2015.
Trabajo de campo	El recojo de información se llevó a cabo del 1 al 6 de julio en dos turnos de trabajo: de 9:00 a. m. a 1:00 p. m. y de 3:00 p. m. a 7:00 p. m. Los puntos de aplicación de encuestas fueron puntos de conglomerados de negocios en los distritos seleccionados. Intencionalmente se han diversificado los puntos de recojo de información, así como el horario de aplicación de encuestas para garantizar la aleatoriedad de los informantes; también para captar información de los diferentes perfiles de públicos dentro del público objetivo del estudio.

Anexo 6. Modelo de Encuesta – Investigación concluyente

NÚMERO DE ENCUESTA

--	--	--	--

ENCUESTA PROYECTO DE TESIS

ENTREVISTADOR(A): Buenos días/tardes, señor/señora/señorita, nos encontramos realizando un estudio de mercado sobre una nueva idea de negocio. Se trata de un proyecto de tesis de postgrado de la Universidad Pacífico. Muchas gracias.

I. PREGUNTAS FILTRO

Sexo del entrevistado	1 Hombre	2 Mujer				
¿Cuántos años cumplidos tiene usted?:	[REGISTRAR EDAD] Entre 30 a 50 Años					
Distrito donde vive	1. Comas	2. Puente Piedra	3. SMP	4. SJL	5. La Victoria	
Distrito donde trabaja	6. Cercado	7. Ate	8. VES	9. VMT	10. Callao	11. Ventanilla
COLOCAR CÓDIGO DE DISTRITO						

1. ¿A qué actividad económica se dedica?

1 Agricultura	8 Farmacia
2 Belleza	9 Manufactura
3 Calzado	10 Publicidad
4 Construcción	11 Salud
5 Diseño gráfico	12 Textil
6 Educación	13 Transporte
7 Exportaciones/importaciones	14 Venta mayorista
15 Otros (ESPECIFICAR):	

2. ¿Con qué entidades financieras trabaja?

1 Banco de Crédito
2 Banco Financiero
3 Financiera Edyficar/ Mi Banco
4 BBVA Continental
5 Cajas Municipales
6 Otros (ESPECIFICAR):

3. ¿Qué alternativa tiene usted para asegurar el futuro de sus hijos y/o familia?

1 Cuenta de ahorros
2 Seguro de vida
3 Panderero
4 Cuenta de ahorros con componente de educación
5 Inmueble
6 Mi negocio
7 Otros (ESPECIFICAR):

4. ¿Qué actividades realiza en familia en su tiempo libre?

1 Practicar deportes
2 Ir al cine
3 Viajar
4 Comer fuera de casa
5 Ninguno
6 Otros (ESPECIFICAR):

5. En caso usted falleciera, ¿cuál sería la posición económica de su familia? EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5, DONDE 1 ES "GRAVE PROBLEMA" Y 5 ES "SIN NINGÚN PROBLEMA".

Grave problema				Sin ningún problema	NS/NR
1	2	3	4	5	9

6. ¿Conoce de seguros de vida?

1 Si
2 No (Salto a P8)

7. ¿Qué compañías de seguro conoce?

1 Rimac
2 Pacífico
3 La Positiva
4 Protecta
5 Mapfre
6 Sura
7 Otros (ESPECIFICAR):

8. ¿Cuenta usted con algún tipo de seguro de vida?

1 Si
2 No (Salto a P16)

II. TIENE SEGURO DE VIDA

9. ¿Qué tipo de Seguro tiene?

1 Seguro de Vida con retomo de dinero
2 Seguro de Vida que cubre la educación
3 Seguro de vida por invalidez temporal o permanente
4 Otro (ESPECIFICAR):

10. ¿Cuánto paga mensualmente por el Seguro que tiene?

1 De S/. 50 a S/74
2 De S/. 75 a S/99
3 De S/. 100 a más

11. ¿Cuáles de los siguientes beneficios valora más de su Seguro de Vida?

1 Las mejores coberturas
2 El mejor servicio
3 La tasa de retomo
4 El mejor precio
5 Otro (ESPECIFICAR):

12. ¿A través de qué canal obtuvo su seguro de vida?

1 Asesor o agente de banco
2 Corredor de seguros
3 Oferta telefónica
4 Internet

13. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones?	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
a. Antes de adquirir mi SV evalué varias opciones	1	2	3	4	5
b. Mi compañía de seguros me tiene totalmente informado de los beneficios que tengo	1	2	3	4	5
c. Me siento bien con mi SV porque cubre todo lo que necesito	1	2	3	4	5
d. Solo tengo el SV porque el vendedor me insistió, pero no estoy muy informado.	1	2	3	4	5

14. ¿Qué beneficios adicionales tiene por su SV

1 Centro de belleza
2 Clínica de salud
3 Centro odontológico
4 NS/NR
5 Otros (ESPECIFICAR):

15. ¿Qué beneficios adicionales le gustaría tener por su seguro de vida?

1 Asistencia médica
2 Laboratorios
3 Bienestar y belleza
4 Farmacias
5 Otros (ESPECIFICAR):

PASAR A SIGUIENTE SECCIÓN

III. NO TIENE SEGURO DE VIDA

Un SEGURO DE VIDA es un producto que retribuye económicamente a sus familiares/beneficiarios, en caso de muerte natural o accidental del titular del Seguro.

16. ¿Cuál es el principal motivo por el cual no ha contratado un Seguro de Vida?

1	Precio alto
2	Poco conocimiento
3	No me interesa
4	Otro (ESPECIFICAR):

17. ¿Por qué canales le gustaría informarse?

1	Asesor de seguros
2	Asesor de banco
3	Oferta telefónica
4	Internet
5	No estoy interesado

18. ¿Qué tan de acuerdo o desacuerdo está usted con las siguientes afirmaciones?	Muy en desacuerdo				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Muy en desacuerdo
a. El SV es un producto muy complicado y difícil de entender	1	2	3	4	5
b. El costo de tener un SV es muy alto	1	2	3	4	5
c. Los beneficios que ofrece un SV son casi nulos	1	2	3	4	5
d. No necesito SV porque tengo seguro de vida	1	2	3	4	5
e. No necesito SV porque tengo mi negocio	1	2	3	4	5

19. ¿Qué tipo de seguro le interesaría?

1	Seguro de vida con retorno del dinero
2	Seguro de vida que cubre la educación
3	Seguro de vida por invalidez temporal o permanente
4	Otro (ESPECIFICAR):

20. ¿Qué beneficios adicionales le gustaría tener?

1	Centro oftalmólogos
2	Centros de belleza
3	Clínicas de salud
4	Clínicas odontológicas
5	Asistencia médica
6	Otros (ESPECIFICAR):

21. ¿Estaría dispuesto a comprar un Seguro de Vida?

1	Sí
2	No (Salto a siguiente sección)

22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar mensualmente?

1	De S/. 50 a S/74
2	De S/. 75 a S/99
3	De S/. 100 a más

IV. PERFIL - NSE

23. ¿Cuál es su estado civil?

1	Soltero
2	Casado
3	Conviviente
4	Viudo
5	Divorciado

24. ¿Cuántos hijos tiene usted? ¿En qué rango de edad se encuentran?	De 0 a 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a más años
a. Ninguno	NO MARCAR			
b. Uno	1	2	3	4
c. Dos	1	2	3	4
d. Tres	1	2	3	4
e. Más de cuatro	1	2	3	4

NSE1 ¿Cuál es el nivel de instrucción del jefe de hogar?

0	Ninguno / Sin instrucción / Sin educación
2	Inicial o primaria incompleta
3	Primaria completa / Secundaria Incompleta / Secundaria Completa
4	Superior No Universitaria Incompleta / Sup. Técnica Incompleta
6	Superior No Universitaria Completa / Sup. Técnica Completa
7	Superior Universitaria Incompleta
9	Superior Universitaria Completa
10	Postgrado Universitario

NSE 2 ¿Cuál es el material predominante en los pisos de su vivienda?

0	Tierra / Arena / Tablones sin pulir
3	Cemento sin pulir o pulido / Madera (entablados) / Tapizón
6	Losetas / Terrazos, mayólicas, cerámicos, vinílicos, mosaico o similares.
7	Laminado tipo madera, láminas asfálticas o similares.
8	Parquet / Madera pulida / Alfombra / Mármol / Porcelanato

NSE3 Me podría indicar: ¿Cuántas personas viven permanentemente en el hogar (sin incluir servicio doméstico)?

¿Cuántas habitaciones tiene en su hogar que actualmente use exclusivamente para dormir (incluir la de servicio doméstico)? MARCAR EN LA TABLA EL CÓDIGO CORRESPONDIENTE.

Habitaciones para dormir incluyendo servicio	Miembros del hogar sin incluir servicio															
	1 ó 2	3	4	5 ó 6	7 ó 8	9	10	11 ó 12	13 ó 14	15	16					
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1	7	4	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	7	7	7	4	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
3	7	7	7	7	4	4	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
4	7	7	7	7	7	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	2
5	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	4	4	4	4	4
6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	4	4	4	4
7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	4	4	4	4	4	4
8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7

NSE4 Usted en su hogar, ¿cuenta con alguno de los siguientes bienes, artefactos o servicios?

	SÍ	NO
f. Teléfono fijo en funcionamiento	5	0
g. Refrigeradora / Congeladora en funcionamiento	5	0
h. Horno Microondas en funcionamiento	5	0
i. Lavadora en funcionamiento	5	0
j. Computadora / laptop en funcionamiento	5	0

25. Nombre del entrevistado:

Para efectos de supervisión de nuestro trabajo ¿podemos contactarlo nuevamente mediante una llamada telefónica?

1 Sí 2 No 9 NS/NR

↳ PASAR AL FINAL DE ESTA SECCIÓN

¿A qué número de teléfono?

Fecha de la entrevista: ___ / ___ / 2015

1. Nombre del entrevistador:

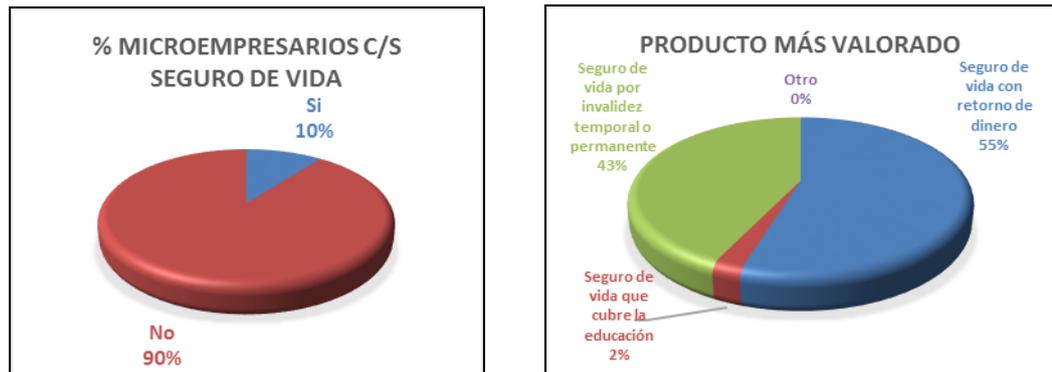
DECLARO QUE ESTA ENTREVISTA FUE REALIZADA DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES RECIBIDAS Y QUE LAS RESPUESTAS SON AUTÉNTICAS.

Firma del entrevistador: _____

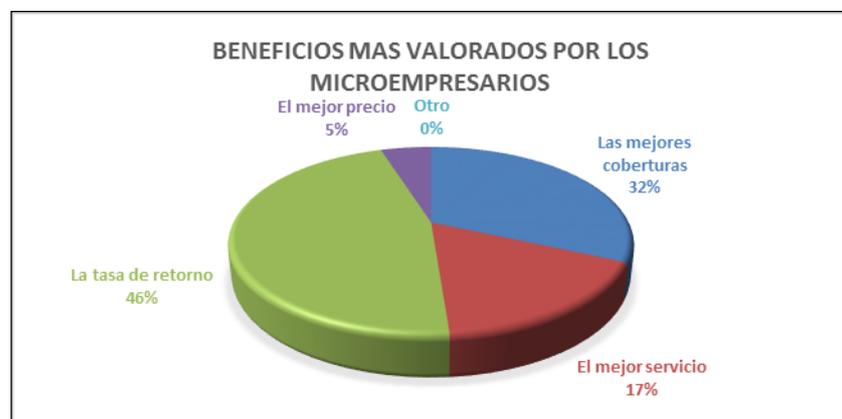
Anexo 7. Resultados de la investigación concluyente

Microempresarios

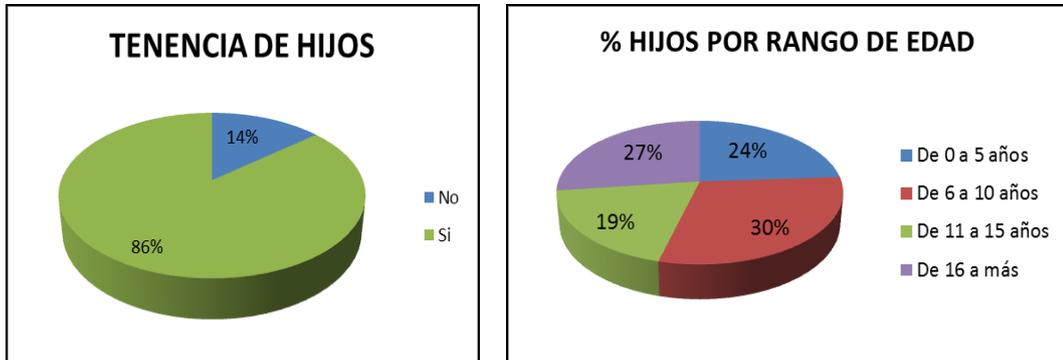
- Apenas el 10% de los encuestados tienen seguros de vida, de los cuales el 55% está enfocado en el producto seguro de vida con retorno de dinero.



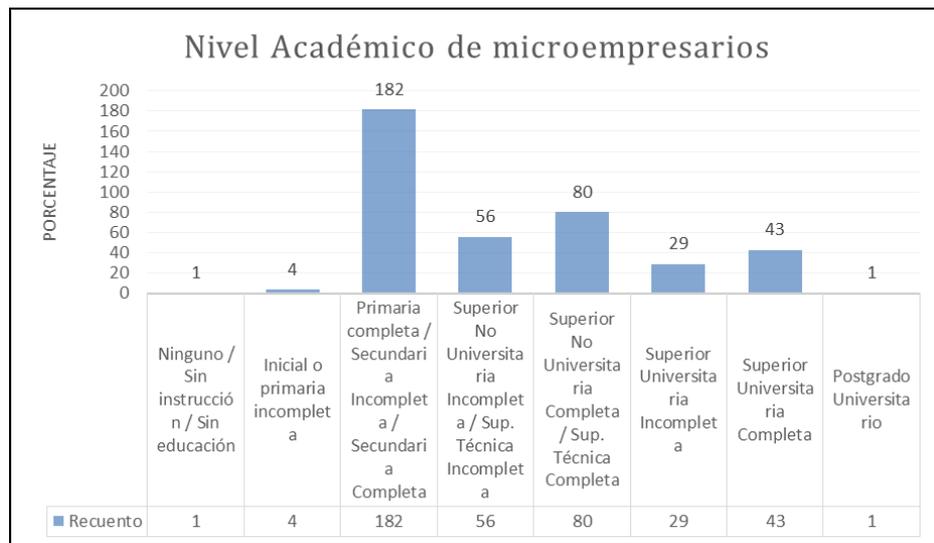
- De los microempresarios que sí cuentan con un seguro de vida, el 46% valora más la beneficio de «tasa de retorno del dinero» y en segundo lugar están las «mejores coberturas» con un 32%.



- El 86% de los microempresarios encuestados tienen hijos, de los cuales el 53% tienen menos de 10 años.



- El 45,96% de los microempresarios tienen máximo secundaria completa, seguido del 20,20% que cuenta con nivel técnico o no universitario.



- La alternativa de protección familiar más importante para los microempresarios en general es la de su negocio (57%). La alternativa del seguro llega apenas al 5%.



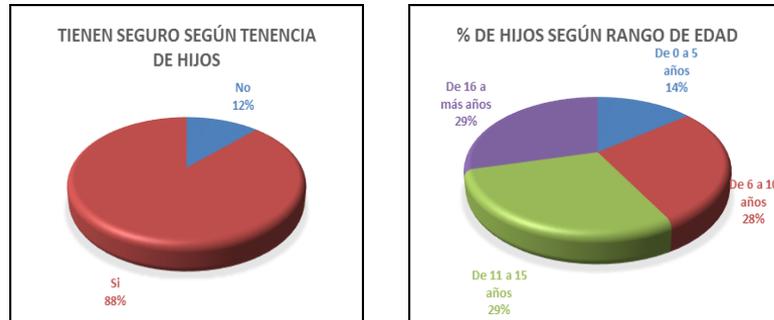
- Sin embargo, existen diferencias entre los microempresarios que tienen o no un seguro de Vida.

Microempresarios con seguro de vida

- Para los microempresarios con seguro de vida, la importancia de proteger su negocio es de un 27% versus un 60% para quienes no cuentan con un seguro de vida.



- Asimismo, destaca que el 88% de los encuestados que tienen seguros de vida tienen hijos y el 42% de ellos es menor de 10 años.

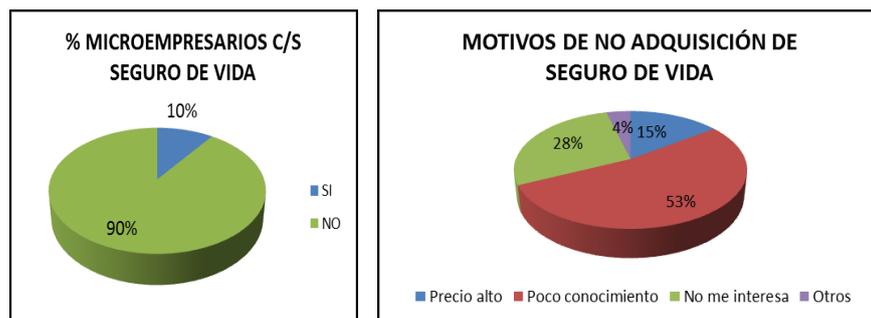


- Finalmente, el canal de ventas más relevante a través del cual los microempresarios adquirieron su seguro de vida fue mediante un asesor o agente de banco (80%).



Microempresarios sin seguro de vida

- El 90% de los microempresarios no cuentan con seguro de vida y tiene como principal motivo de no adquisición el «poco conocimiento» del producto (53%). el motivo «no me interesa» tiene un 28% y dentro del motivo «otros» todos coincidieron en señalar la «desconfianza por el cumplimiento del contrato y el no entendimiento de las cláusulas».



- Sin embargo, el 53% de los microempresarios que no tienen seguro de vida, estaría dispuesto a adquirir el producto.



- El 46% de los microempresarios sin seguro de vida muestra un mayor interés por un producto con componente de retorno del dinero. El 84% de estaría dispuesto a pagar entre S/. 50 y S/. 74.



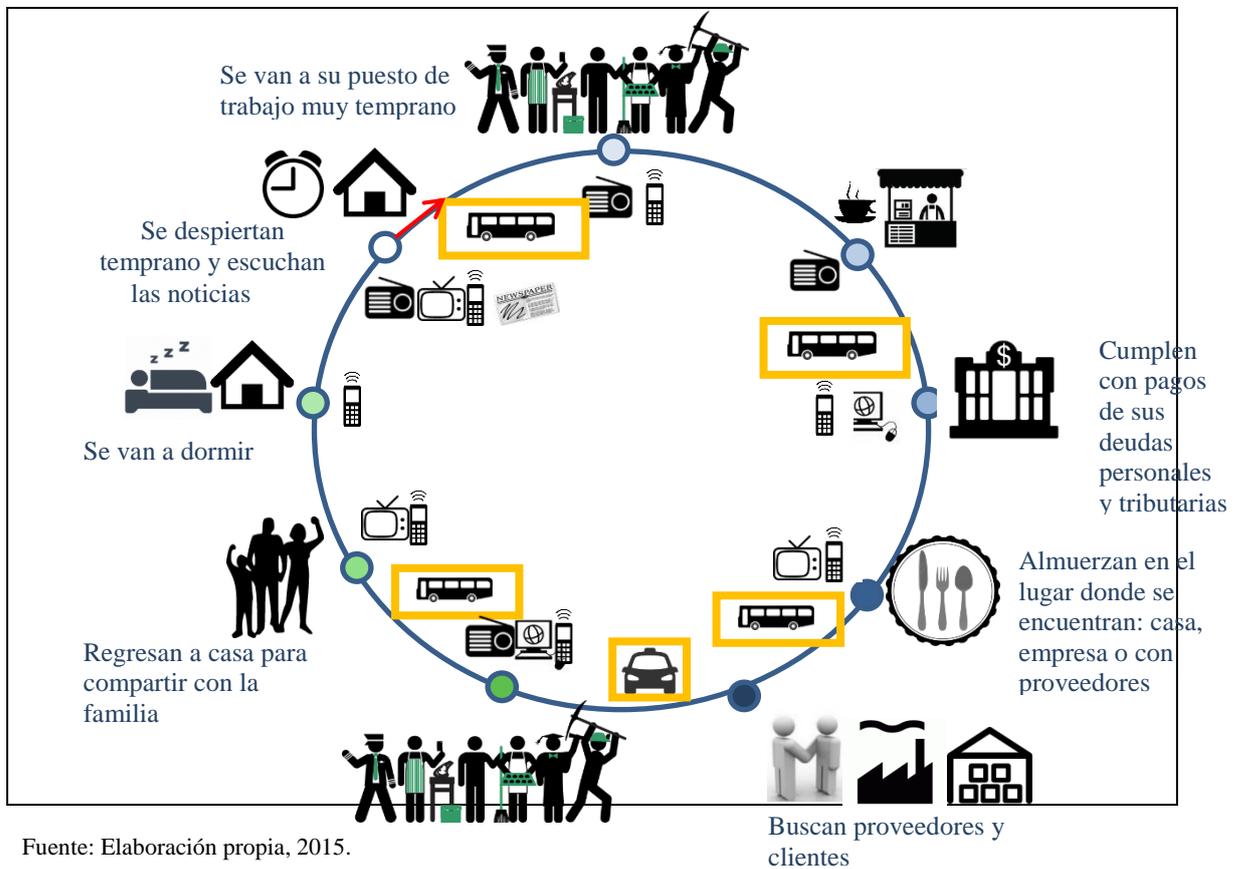
- El 84% de los microempresarios que está dispuesto a comprar un seguro de vida, pagaría entre S/. 50 y S/. 74 mensuales.

Anexo 8. Tipo de producto de consumo

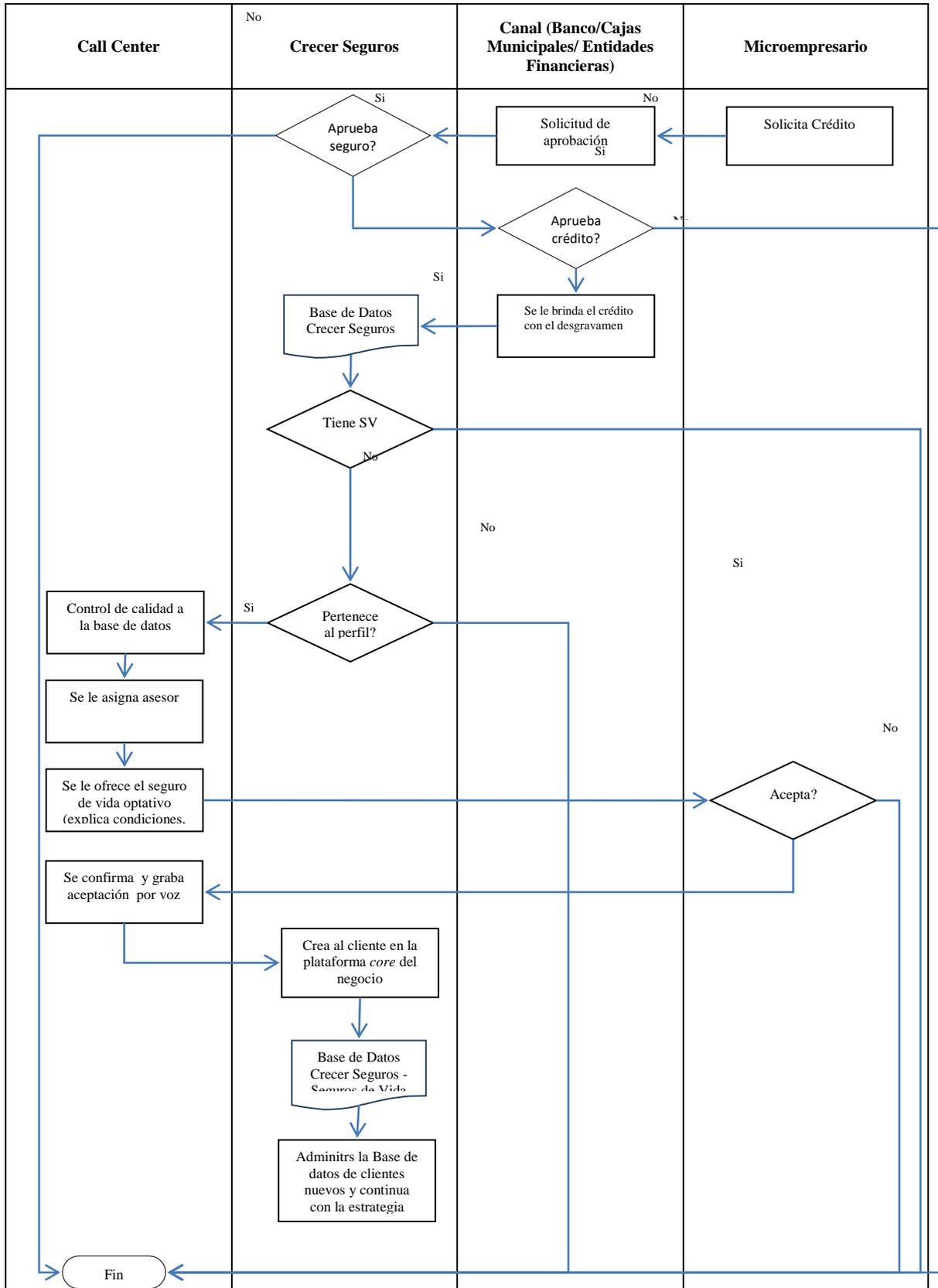
Tipo de producto de consumo				
Consideraciones de Marketing	De conveniencia	De compras	De especialidad	No buscado
Comportamiento de compra del cliente	Compra frecuente, planeación, comparación o esfuerzo de compra escasos. Naja participación del cliente.	Compra menos frecuente. planeación y esfuerzo de compra intensos. Comparación de marcas por precio, calidad y estilo.	Fuerte preferencia y lealtad a las marcas, esfuerzo de compra especial, escasa comparación de marcas, baja sensibilidad al precio.	Poca conciencia o conocimiento acerca del producto si se conoce, poco interés o incluso interés negativo).
Precio	Precio bajo.	Precio más alto.	Precio alto.	Varía.
Distribución	Distribución amplia, lugares convenientes.	Distribución selectiva en menos puntos de venta.	Distribución exclusiva en uno o en unos cuantos puntos de venta por área del mercado.	Varía.
Promoción	Promoción masiva por parte del productor.	Publicidad y ventas personales tanto por parte del productor como del distribuidor.	Promoción dirigida con más cuidado, tanto por el productor como por el distribuidor.	Publicidad agresiva y ventas personales por parte del producto y distribuidor.
Ejemplos	Dentríficos, revistas y detergente para ropa.	Aparatos domésticos grandes, televisores, muebles y ropa.	Artículos de lujo (como relojes Rolex o cristal).	Seguros de vida, donaciones de sangre a la Cruz Roja.

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Anexo 9. Day in the life del microempresario



Anexo 10. Flujograma de proceso de venta



Anexo 11. Comparativo del análisis de sensibilidad

	Pesimista			Conservador			Optimista		
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas netas	218.335	1.103.279	2.751.687	780.360	2.869.981	5.532.746	1.226.972	4.504.196	8.577.115
Costo de ventas	76.417	386.148	963.090	273.126	1.004.493	1.936.461	429.440	1.576.469	3.001.990
Utilidad bruta	141.918	717.131	1.788.596	507.234	1.865.488	3.596.285	797.532	2.927.727	5.575.124
Porcentaje de utilidad bruta	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%
Gastos de ventas	191.070	191.070	215.820	191.070	191.070	215.820	191.070	191.070	215.820
Incentivos a la fuerza de ventas	2.838	14.343	35.772	10.145	37.310	71.926	15.951	58.555	111.502
Costo de publicidad	-	-	-	500.000	550.000	605.000	500.000	550.000	605.000
Costo de promociones	-	-	-	82.000	90.200	99.220	82.000	90.200	99.220
Utilidad operativa	-51.990	511.719	1.537.004	-275.981	996.908	2.604.319	8.511	2.037.903	4.543.582

VAN (nuevos soles)	1.352.329	2.226.204	4.535.827
Porcentaje de penetración	2%	4%	6%

Fuente: Elaboración propia, 2015.

Nota biográfica

Cinthia Marie Guerrero Leiva

Licenciada en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Lima.

Tiene más de cinco años de experiencia en áreas comerciales y de marketing en diferentes sectores. Actualmente se desempeña como gerente comercial de Glint S. A. C. (filial peruana de la compañía Glint Global Co. con sede en Taiwán), empresa dedicada a la importación de tecnología y exportación de productos originarios de Perú.

Karina Milagros Valencia Rojas

Ingeniera Industrial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos titulada con mención en Habilidades Directivas y Liderazgo.

Cuenta con más de siete años de experiencia en el área comercial del sector de calzado e importaciones. Actualmente se desempeña como analista y coordinadora comercial en el Grupo Calimod, empresa dedicada a la fabricación, importación y comercialización de calzado y accesorios.

Laura Emilia Villavicencio Alfaro

Administradora de Empresas de la Universidad Nacional Federico Villarreal. Ha concluido diversos cursos de actualización y posgrado asociados al sector financiero en el Perú y el extranjero.

Se ha especializado profesionalmente en ventas, telemarketing, fidelización, activación, retención y rescate de clientes. Tiene más veinticinco años de experiencia en empresas líderes del sector financiero local e internacional. Actualmente está a cargo del área Gestión al Cliente en Crecer Seguros.