

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
BUSINESS SCHOOL

Business Consulting: Movilidad Sostenible entre Colaboradores de Rimac

Seguros

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Mónica Lorena Gallardo Alejo

Carlos Arturo Hoyos Brown

Claudia Daniela Orihuela Paredez

Jim Norton Tito Sulca

Asesora: Kelly Rojas Valdez

Surco, agosto 2020

Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento a Rimac Seguros, y especialmente a Lucero Andaluz, Jefa de Sostenibilidad, por brindarnos el apoyo y el tiempo necesario para brindarnos la información necesaria para desarrollar el presente trabajo. Asimismo, a nuestra asesora, profesora Kelly Rojas Valdez, por su apoyo y constante orientación durante cada una de las etapas del desarrollo de este documento.

Dedicatorias

A mis padres por su apoyo diario, comprensión y consejos que me brindaron a lo largo del programa, lo cual fue indispensable para completarlo satisfactoriamente.

Mónica Lorena Gallardo Alejo

A mi esposa, Paloma, por apoyarme y acompañarme durante todo este proceso de aprendizaje, y a mis padres por enseñarme acerca de la importancia del esfuerzo.

Carlos Arturo Hoyos Brown

A mis padres Juan Alberto y Anne por ser mi fuente de inspiración y motivación, y a mi esposo Edson por su apoyo incondicional.

Claudia Daniela Orihuela Paredes

A mis padres por ser un ejemplo de perseverancia y esfuerzo, a mis hermanos por todo su apoyo incondicional y mis amigos que son parte importante de mi vida.

Jim Norton Tito Sulca

Resumen Ejecutivo

Rimac Seguros es la empresa aseguradora líder en el mercado peruano, con más de 120 años ofreciendo seguros de vida, salud, vehicular y riesgos generales, tanto para empresas como para personas naturales. La visión de Rimac es la de ser una empresa socialmente responsable, centrada en el cliente y de clase mundial, por lo que su gestión no solamente se preocupa por su crecimiento financiero, sino también por su desarrollo como una empresa sostenible. Para ello, la empresa viene trabajando en diversas iniciativas que ayuden a reducir sus emisiones de dióxido de carbono (CO₂) al ambiente, las cuales son medidas anualmente través de huella de carbono. Sin embargo, el equipo de Sostenibilidad sigue teniendo dificultades para reducir la contaminación generada por el transporte diario de los colaboradores hacia sus centros de trabajo.

El objetivo de la consultoría fue identificar la causa raíz del problema en el comportamiento de dichos colaboradores, de modo que se pueda proponer un plan que ayude a motivar un cambio en su medio de transporte por uno que no emita dióxido de carbono, como bicicletas, scooters o caminar. Para ello se realizó un análisis, mediante una técnica de diseño de comportamientos, y se encontró que el principal problema radica en la alta percepción de inseguridad que existe hacia el uso de dichos medios de transporte, especialmente por la carencia de vías seguras o la mala condición en la que se encuentran. En base a este diagnóstico, se propone un plan con 10 iniciativas enfocadas en aumentar la percepción de seguridad hacia el uso de medios de transporte sostenible. La implementación de dicho plan ayudaría a aumentar en 50% la cantidad de colaboradores que utilizaría movilidad sostenible, con lo cual se alcanzaría la meta de reducción de dióxido de carbono, así como generar otros beneficios como reducir el estrés percibido por los colaboradores debido al tiempo invertido en el tráfico limeño, y mejorar el posicionamiento de la marca al ser asociada como una marca eco-amigable, tanto ante los clientes como sus colaboradores.

Abstract

Rimac Seguros is the leading insurer in the Peruvian market, with more than 120 years offering life, health, car and general risk insurance, both for companies and regular customers. Rimac's vision is to be a socially responsible, customer-centric and world-class company, so its management not only cares about its financial growth, but also its development as a sustainable company. To this end, the company has been working on various initiatives that help reduce its carbon dioxide emissions to the environment, which are measured annually through carbon footprint. However, the Sustainability team continues to struggle on reducing pollution generated by the daily transport of employees to their work centres.

The aim of the consultancy was to identify the root cause of the problem in the behavior of these employees, so that a plan can be proposed that will help motivate a change in their means of transport by one that does not emit carbon dioxide, such as bicycles, scooters or walking. To this end, an analysis was carried out, using a behaviour design technique, and it was found that the main problem lies in the high perception of insecurity that exists towards the use of such means of transport, especially because of the lack of safe routes or the poor condition in which they are located. Based on this diagnosis, a plan is proposed with 10 initiatives focused on increasing the perception of safety towards the use of sustainable means of transport. The implementation of this plan would help to increase by 50% the number of employees who would use sustainable mobility, thus achieving the goal of carbon dioxide reduction, as well as generating other benefits such as reducing the stress perceived by employees due to the time spent in Lima's traffic, and improving the positioning of the brand by being associated as an eco-friendly brand, both to customers and their collaborators.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
Capítulo I: Situación General de Rimac Seguros	1
1.1. Presentación de Rimac Seguros.....	1
1.2. Visión y Misión actual.....	3
1.3. Conclusiones	4
Capítulo II: Análisis del Contexto	5
2.1. Análisis Competitivo del País	5
2.1.1. Condiciones de los factores	5
2.1.2. Condiciones de la demanda	7
2.1.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	9
2.1.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	10
2.2. Análisis del Entorno PESTE	11
2.2.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	12
2.2.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	14
2.2.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	16
2.2.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	19
2.2.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	20
2.3. Rimac Seguros y sus Competidores.....	22
2.3.1. Poder de negociación de los proveedores.....	24
2.3.2. Poder de negociación de los compradores.....	26
2.3.3. Amenaza de los sustitutos.....	28
2.3.4. Amenaza de los entrantes	29
2.3.5 Rivalidad de los competidores	30

2.4. Rimac Seguros y sus Referentes.....	32
2.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	33
2.6. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	37
2.7. Conclusiones análisis externo	39
2.8. Análisis Interno AMOFHIT	39
2.8.1. Administración y gerencia (A).....	40
2.8.2. Marketing y ventas (M)	47
2.8.3. Operaciones y logística (O)	54
2.8.4. Finanzas y contabilidad (F).....	59
2.8.5. Recursos humanos (H).....	60
2.8.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	63
2.8.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	64
2.9. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	67
2.10. Conclusiones análisis interno	68
Capítulo III: Problema Clave	70
3.1. Diagnóstico de la Empresa - Problemas Identificados	72
3.1.1. Diagnóstico de la empresa	72
3.1.2. Problemas identificados.....	72
3.2. Problema Clave.....	78
3.3. Conclusiones	80
Capítulo IV: Revisión de la Literatura.....	82
4.1. Mapa de la literatura	82
4.2. Desarrollo Sostenible	82
4.2.1. Nuevas ópticas de Desarrollo Sostenible.....	85
4.2.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible	87

4.2.2. Índice de Sostenibilidad Dow Jones.....	89
4.3. Estudio de Impacto Vial (EIV).....	89
4.3.1. Impacto vial en el mundo	90
4.3.2. Impacto vial en el Perú	90
4.3.3. Análisis de impacto vial y tráfico en San Isidro	91
4.3.4. Programas exitosos de movilidad sostenible en el mundo	93
4.4. Huella de Carbono	95
4.4.1. Estimación de emisiones por transporte	97
4.5. Movilidad sostenible.....	98
4.6. Herramienta de diseño de comportamiento: COM-B.....	102
4.7. Conclusiones	104
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave	106
5.1. Metodología de investigación	106
5.2. Análisis de capacidad para el uso de movilidad sostenible.....	107
5.2.1. Facilitadores.....	107
5.2.2. Barreras.....	108
5.3. Análisis de la oportunidad para el uso de movilidad sostenible.....	110
5.3.1. Facilitadores.....	110
5.3.2. Barreras.....	111
5.4. Análisis de la motivación para el uso de movilidad sostenible	113
5.5. Conclusiones: Causa principal que impide el uso de movilidad sostenible.....	116
Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas	118
6.1. Alternativas de Solución Identificadas	118
6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución	120
6.3. Solución Propuesta	121

6.4. Conclusiones	122
Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave	123
7.1. Actividades.....	123
7.1.1. Infraestructura	123
7.1.2. Comunidad / Red social.....	126
7.1.3. Artículos de seguridad.....	129
7.1.4. Tecnología	129
7.2. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto	130
7.2.1. Plan de Implementación (Gantt Chart).....	130
7.2.2. Presupuesto	131
7.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación	138
7.4. Conclusiones	140
Capítulo VIII: Resultados Esperados.....	142
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones	146
9.1. Conclusiones	146
9.2. Recomendaciones	151
9.2.1. Para Rimac Seguros.....	151
9.2.2. Para empresas que operan en San Isidro	153
9.2.3. Para futuros investigadores.....	154
Referencias	156
Apéndices.....	167
Apéndice A: Lista de Reuniones.....	167
Apéndice B: Guía de Entrevista	169
Apéndice C: Ficha Técnica de Investigación.....	171
Apéndice D: Cuestionario de Investigación Cuantitativa.....	174

Apéndice E: 5 Metodologías de Diseño de Comportamiento más Importantes.....183

Apéndice F: Análisis para Determinar el Objetivo de Reducción de CO₂.....185

Apéndice G: Gantt y Presupuesto por Iniciativa189



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Principales indicadores macroeconómicos seleccionados</i>	8
Tabla 2. <i>Empresas del Sistema Asegurador (Al 31 de Marzo 2020)</i>	9
Tabla 3. <i>Comunidad Economía Verde - Rubros</i>	22
Tabla 4. <i>Ranking de Prima de Seguros, agosto 2019</i>	31
Tabla 5. <i>Reaseguradoras Referentes a Nivel Global</i>	33
Tabla 6. <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	36
Tabla 7. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	37
Tabla 8. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	38
Tabla 9. <i>Ranking empresas con mejor índice de Buen Gobierno Corporativo</i>	42
Tabla 10. <i>Emisiones de Gases de Efecto de Invernadero en el Año 2018</i>	46
Tabla 11. <i>Venta y Utilidad Neta por Ramo de Producto de Rimac Seguros en 2019</i>	48
Tabla 12. <i>Evolución de la Cantidad de Colaboradores en Rimac Seguros 2017-2019</i>	60
Tabla 13. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	67
Tabla 14. <i>Emisión de Huella de Carbono de Rimac Seguros en el 2018</i>	71
Tabla 15. <i>Consumo de Papel en Rimac Seguros 2017-2018</i>	73
Tabla 16. <i>Medio de Transporte Hacia el Trabajo de Colaboradores en San Isidro</i>	74
Tabla 17. <i>Colaboradores que Viven en Distritos Aledaños a San Isidro</i>	75
Tabla 18. <i>Medio de Transporte de Colaboradores en Distritos Aledaños a San Isidro</i>	75
Tabla 19. <i>Consumo de Energía Eléctrica 2016-2018</i>	78
Tabla 20. <i>Matriz de Beneficio Versus Accionabilidad</i>	79
Tabla 21. <i>Uso de Medios de Transporte de Acuerdo con Cada Generación</i>	92
Tabla 22. <i>Barreras que Impiden el Uso de Movilidad Sostenible (en Porcentajes)</i>	109
Tabla 23. <i>Principales Motivaciones de Uso de Movilidad Sostenible (en Porcentajes)</i>	114
Tabla 24. <i>Nivel de Estrés Percibido al Trasladarse al Trabajo (en Porcentajes)</i>	115

Tabla 25. <i>Barreras de Uso de Auto y Taxi Como Medio de Transporte (en Porcentajes)</i> ...	115
Tabla 26. <i>Ideación para Alternativas de Solución al Problema</i>	119
Tabla 27. <i>Matriz de Impacto Versus Accionabilidad para la Solución al Problema</i>	120
Tabla 28. <i>Iniciativas de Solución Seleccionadas</i>	121
Tabla 29 <i>Presupuesto por Categoría</i>	132
Tabla 30. <i>Recursos para Iniciativas de Solución Seleccionadas</i>	133
Tabla 31. <i>Presupuesto Total para Ejecutar las Iniciativas</i>	134
Tabla A1. <i>Lista de Reuniones</i>	167
Tabla C1. <i>Ficha Técnica Investigación Cualitativa</i>	172
Tabla C2. <i>Diseño de Campo Cualitativo</i>	172
Tabla C3. <i>Ficha Técnica Investigación Cuantitativa</i>	173
Tabla E1. <i>Principales Metodologías de Diseño de Comportamiento</i>	183
Tabla F1. <i>Cantidad Estimada de Colaboradores que Usan Movilidad Sostenible</i>	185
Tabla F2. <i>Toneladas Equivalentes CO₂ Per Cápita por Desplazamiento del Personal</i>	186
Tabla F3. <i>Objetivo de Reducción de t CO₂ eq</i>	187
Tabla F4. <i>Cantidad de Colaboradores que Deben Modificar su Comportamiento</i>	187

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Evolución de las primas de seguros netos, Marzo 2020.	5
<i>Figura 2.</i>	El crecimiento se desaceleró en todas las subregiones.	6
<i>Figura 3.</i>	Crecimiento económico y mercado asegurador, 2008 - 2018.	7
<i>Figura 4.</i>	Evolución de las primas de seguros anualizadas.	10
<i>Figura 5.</i>	Las Cinco Fuerzas de Porter.	23
<i>Figura 6.</i>	Desempeño con proveedores a nivel nacional.	24
<i>Figura 7.</i>	Trabajo en equipo con los proveedores de servicio.	25
<i>Figura 8.</i>	Grupos de Negociación de Rimac y sus servicios.	27
<i>Figura 9.</i>	Satisfacción de clientes a nivel nacional.	28
<i>Figura 10.</i>	Empresas que conforman el sistema asegurador peruano.	30
<i>Figura 11.</i>	Estructura de gerencia general y divisiones de Rimac Seguros.	41
<i>Figura 12.</i>	Índice de Buen Gobierno Corporativo de Rimac Seguros 2016-2019.	43
<i>Figura 13.</i>	Contribución de Rimac Seguros con los ODS.	44
<i>Figura 14.</i>	Distribución de ventas por canal de venta en el 2019.	50
<i>Figura 15.</i>	Landing page de Rimac Seguros.	53
<i>Figura 16.</i>	Frugalización de seguros Rimac Seguros.	56
<i>Figura 17.</i>	Matriz de transformación de proceso.	56
<i>Figura 18.</i>	Vista exterior de Torre del parque en Calle las Begonias, San Isidro.	58
<i>Figura 19.</i>	Pancarta de campaña Rimac Bike.	61
<i>Figura 20.</i>	Landing page de la web de Pakta.	65
<i>Figura 21.</i>	Plano de zonificación de usos del suelo de la municipalidad de San Isidro.	76
<i>Figura 22.</i>	Mapa de la literatura.	83
<i>Figura 23.</i>	17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU.	88
<i>Figura 24.</i>	Principales componentes de la Huella de Carbono de un habitante.	96

<i>Figura 25.</i>	Modelo ASIF para estimación de emisiones contaminantes.....	98
<i>Figura 26.</i>	Las 500 ciudades con huella de carbono más elevada.....	100
<i>Figura 27.</i>	Proyecto de red de ciclovías de la ATU.....	102
<i>Figura 28.</i>	Modelo de diseño de comportamiento COM-B.....	104
<i>Figura 29.</i>	Cartel de campaña “Día del peatón” de la municipalidad de San Isidro.....	116
<i>Figura 30.</i>	Acciones 3, 11 y 13 de los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU.....	144
<i>Figura 31.</i>	Infografía resumen de beneficios esperados.....	145
<i>Figura G1.</i>	Gantt y presupuesto por iniciativa.....	192



Capítulo I: Situación General de Rimac Seguros

1.1. Presentación de Rimac Seguros

Rimac Seguros es la compañía que actualmente lidera el negocio de seguros en el mercado peruano. Es integrante del Grupo Brea, el corporativo peruano con mayor presencia a nivel internacional que cuenta con más de 100 años de fundación, a partir del patrocinio de la familia Brescia Cafferata. Rimac tiene más de 2,800 colaboradores a nivel nacional y se caracteriza por su solidez y respaldo financiero, cualidades que fueron resaltadas por las renombradas clasificadoras internacionales de riesgo Moody's Investors Service y Fitch Ratings, lo que le permitió a Rimac alcanzar la máxima categoría posible de obtener por una empresa de seguros en el Perú. Las operaciones vigentes en las cuales se desempeña la compañía son en los ramos generales, salud y vida; además, posee dos reconocimientos de grado de inversión internacional, asimismo, los principios de buen gobierno corporativo se encuentran integrados en su estructura orgánica y funcional. Por otro lado, en el año 2018 consiguió ser reconocida por primera vez como una de las 10 empresas con el mejor Índice de Buen Gobierno Corporativo en el Perú por la Bolsa de Valores de Lima, BVL (Rimac Seguros y Reaseguros, 2019).

Asimismo, un valor competitivo que viene promoviendo Rimac es el de la *Cultura Vic: visión integral del cliente*. Dicha filosofía corporativa coloca al cliente de Rimac en lo más alto de la escala piramidal e impulsa a la compañía a pensar y actuar en función a las necesidades del cliente. De esta manera, Rimac puede mantener y desarrollar relaciones más sólidas y de mayor duración con todos sus clientes; ya que la empresa logra alcanzar un conocimiento integral de las demandas de sus clientes y así diseñar soluciones afines a tales requerimientos. Por tal motivo, la innovación, vanguardia y tecnología son una constante en los diferentes procesos de Rimac, convirtiéndola así en una organización proactiva y competitiva. En adición a ello, Rimac está en la constante búsqueda del equilibrio con sus

socios estratégicos, como las empresas corredoras de seguros tanto de Lima como provincias, a quienes les brindó herramientas de gestión para afrontar con éxitos los desafíos que pudieran surgir a interior de un cambiante mercado de seguros, en donde la incertidumbre era uno de ellos.

La propuesta de valor que ofrece Rimac Seguros es asegurarles a sus clientes (personas y empresas) un alto nivel de experiencia, tanto de su equipo técnico como comercial; así como el plazo más breve de atención ante cualquier siniestro. Además, debido a su posicionamiento de grupo y fortaleza financiera, Rimac ha podido formar parte de los proyectos de inversión pública y privada más importantes en el país como empresa aseguradora. En adición a ello, la compañía tiene la facultad de realizar operaciones regionales y globales con aseguradoras de primer nivel mundial, más conocidas como *partners*, lo cual faculta a Rimac de coberturar patrimonios de empresas peruanas que tienen operaciones en el extranjero. Además, Rimac cuenta con la representación en el mercado peruano de las principales empresas de seguros en el mundo, tales como: Allianz Global Corporate, Assicurazioni Generali, AXA Corporate Solutions Assurance, American International Group (AIG), QBE Insurance Group, RSA Group, FM Global, HDI Global SE, Tokio Marine, Swiss Re Corporate Solutions y Zurich Insurance Company (Rimac Seguros y Reaseguros, 2019).

Con respecto a la situación del mercado asegurador peruano, y tomando en cuenta la publicación más reciente de sus memorias en la SMV, el año 2019 fue un año donde las ventas del mercado incrementaron 8% en dólares en comparación con el año 2018. En relación con su gestión, a diciembre 2019 la rentabilidad de la organización cayó de 17%, registrado en el 2018, a 13%, y su utilidad neta en el mercado obtuvo un incremento de 42% en soles respecto al ejercicio del 2018. Más aún, al término del periodo 2019, el total de

volumen de primas en mercado asegurador local ascendió a US\$ 4,220 millones, lo cual fue impulsado por los ramos patrimoniales y de vida (Rimac Seguros y Reaseguros, 2019).

En el sector de seguros patrimoniales lograron primas por US\$1,117 millones, lo que representa un incremento de 8% respecto al 2018. Este crecimiento se debe principalmente a los seguros de responsabilidad civil (31%), cauciones (28%), incendio (8%) y finalmente seguros vehiculares (3%). En el sector de seguros de salud y seguros escolares se alcanzó una prima total de US\$ 376 millones, lo que es equivalente a un 11% mayor en relación con el año 2018. El ramo de mayor relevancia en primas resultó ser el de asistencia médica, el cual obtuvo un incremento de 11% respecto al año 2018.

En el sector de seguros de vida, se alcanzaron primas por US\$ 2,159 millones lo que equivale a un crecimiento del 8% con relación al año 2018 (principalmente por los sectores de vida individual, desgravamen y renta particular). Solo los seguros de vida, sin considerar rentas vitalicias ni renta particular, alcanzaron primas de US\$1,588 millones, lo que representa un incremento del 8% en comparación al 2018. Dentro de los seguros de vida, los ramos que crecieron fueron vida individual y desgravamen, los cuales consignaron primas por US\$396 millones (13% de crecimiento) y US\$464 millones (12% de crecimiento), respectivamente (Rimac Seguros y Reaseguros, 2019).

1.2. Visión y Misión actual

La visión de Rimac Seguros es la de ser una empresa socialmente responsable, centrada en el cliente y de clase mundial, líder nacional de seguros y salud (Rimac Seguros y Reaseguros, 2018a). La misión de la compañía es la de trabajar por un mundo con menos preocupaciones. Ante ello Rimac Seguros se preocupa por establecer relaciones sólidas con sus clientes a través del conocimiento y compromiso de cada uno de sus colaboradores, a lo que se le denomina Cultura Vic: Visión Integrada del Cliente. La Cultura Vic busca profundizar el conocimiento integral del cliente, de modo que la evaluación de las

necesidades de cada uno de ellos sea dentro de un entorno proactivo, en donde se encuentren las soluciones más innovadoras y sostenibles (Rimac Seguros y Reaseguros, 2019). Así mismo, los valores que profesa Rimac Seguros se encuentran orientadas a: (a) Vocación de Servicio: “existimos porque existen nuestros clientes”, (b) Integridad: “actuamos de manera honesta”, (c) Compromiso: “tomamos los retos como propios” y (d) Excelencia: “hacemos las cosas siempre mejor” (Rimac Seguros y Reaseguros, 2018a).

Rimac Seguros cuenta con un Código de Conducta que reúne las normas básicas que rigen el comportamiento de cada colaborador, dentro de un marco que pone énfasis en la práctica de estándares internacionales de conducta. El Código de Conducta le sirve a Rimac como herramienta de gestión para la anticipación ante cualquier tipo de situación, y garantiza la estandarización del buen comportamiento de los colaboradores y proveedores. La ejecución y revisión permanente del Código se encuentra a cargo del Comité de Cumplimiento de Rimac.

1.3. Conclusiones

Rimac Seguros es la empresa aseguradora líder en el mercado asegurador peruano y pertenece al Grupo Breca, uno de los grupos económicos más importantes del país y fundada hace más de 100 años por la familia Brescia Cafferata. Su negocio consiste en ofrecer seguros de diferentes ramos, como salud, vida y generales, a personas naturales y jurídicas, poniendo a disposición un alto nivel de experiencia en la gestión de siniestros, así como el respaldo financiero que ha podido demostrar durante los años. Más aún, es una empresa con la visión de ser socialmente responsable, centrada en el cliente y líder del mercado de seguros y salud, por lo cual tiene como objetivo no solamente destacar en sus resultados operativos, sino además en sus acciones hacia la comunidad y la experiencia de sus clientes.

Capítulo II: Análisis del Contexto

2.1. Análisis Competitivo del País

El mercado asegurador peruano en marzo 2020 alcanzó la suma de 3,624 millones de soles lo que representa un incremento de 6.3% con relación a marzo 2019 que tuvo 3,408 millones de soles. Esto como consecuencia del crecimiento en la recaudación correspondiente a los ramos de seguros de vida (4.5%), seguros del SPP (6%), seguros generales (11.3%), y seguros de accidentes y enfermedades (5.6%). Así mismo, al 31 de marzo de 2020, operan 20 compañías aseguradoras a nivel nacional, de las cuales 8 operan sólo en seguros generales, 5 se dedican a seguros de Vida y las 7 compañías restantes operan en ambos rubros (ver Figura 1).

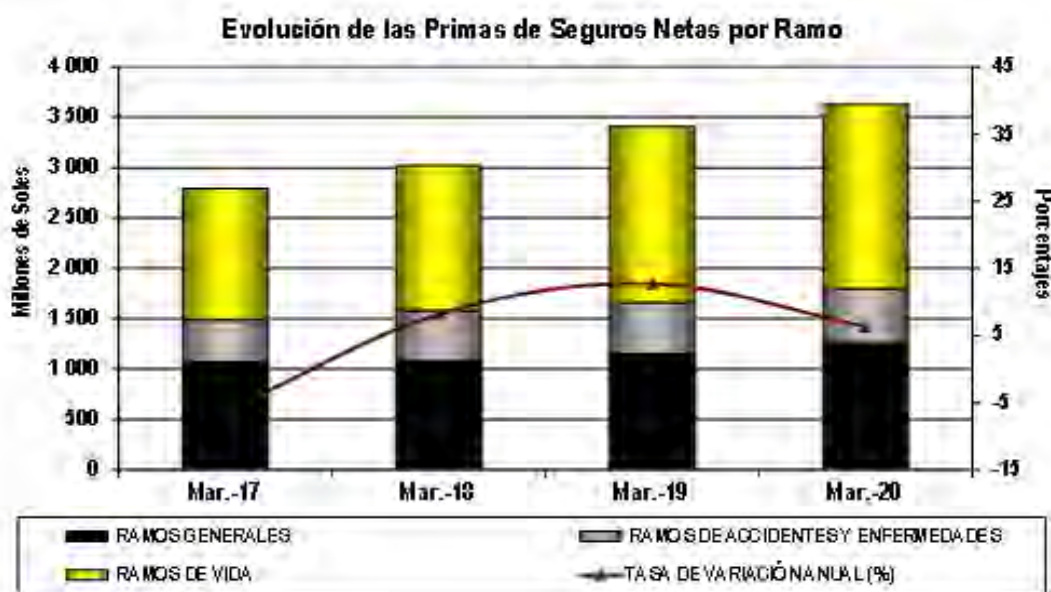


Figura 1. Evolución de las primas de seguros netos, Marzo 2020. Tomado de “Evolución del sistema Asegurador,” por SBS, 2020 (http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27#).

2.1.1. Condiciones de los factores

Desde el año 2015 al 2019 el desempeño económico de América Latina y el Caribe ha sido muy pobre, con tasas de crecimiento (1.9%) apenas positivo condicionado a los altos precios de los productos primarios que llegó a su fin y una ausencia de reestructuración

económica. Ante esto es importante señalar que existen diferencias importantes como Venezuela que presenta una crisis económica extrema. Los países del Caribe presentan una desaceleración gradual de su economía, asimismo los países del Pacífico que incluye México y los países andinos tuvieron un desempeño intermedio, sin embargo, los países de la región del Atlántico como Brasil y Argentina tuvieron el peor desempeño económico experimentando ambos recesión económica (ver Figura 2).

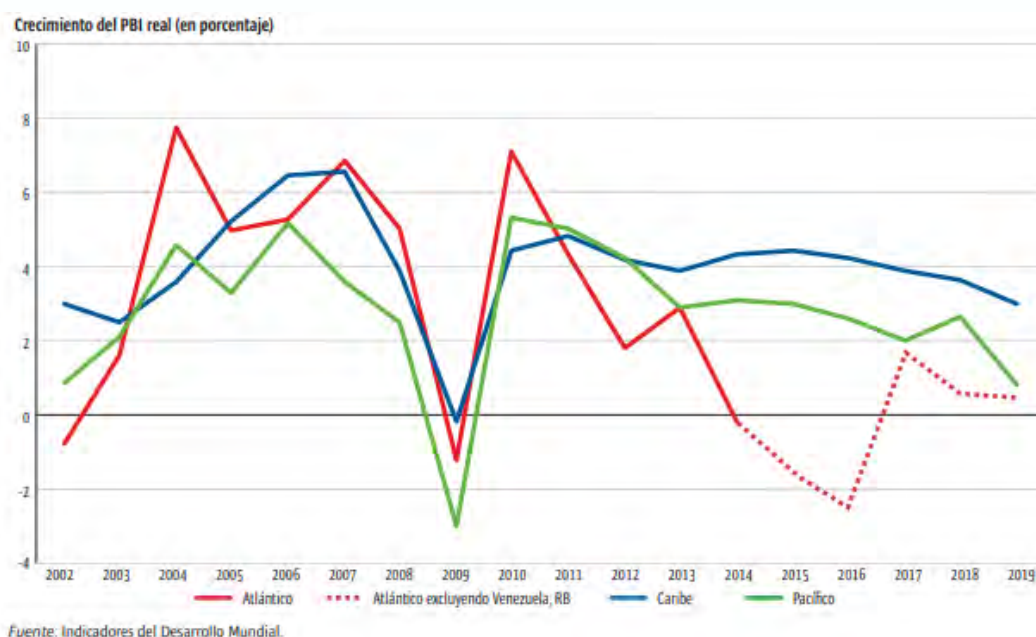


Figura 2. El crecimiento se desaceleró en todas las subregiones.

Tomado de “La Economía en tiempos de Covid-19” por Banco Mundial, 2020

(<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33555/211570SP.pdf?seque>).

Las proyecciones sobre el aumento del mercado asegurador en todo el mundo en el 2018 lo sitúan en el 1.5% en términos reales, y logra un total de 5.2 billones de dólares de primas de seguro directo. El motivo principal es consecuencia de las líneas de negocio de No Vida, como resultado del buen estado de la economía global. En resumen, se prevé que el volumen a nivel mundial de las primas de seguros siga en aumentos para los próximos años, básicamente como consecuencia de la gran expansión en los mercados emergentes. El volumen total de primas en los sectores de No Vida, que es equivalente a un 46% de las primas totales, para el año 2018 aumentó un 3%, en términos reales. Los mercados

emergentes, principalmente de China e India, fueron los que motivaron el crecimiento de este segmento.

La ralentización económica vivida por América Latina en 2018 por el impacto en el segundo semestre del mismo año y que está muy relacionado al comportamiento del ciclo económico, ha originado una caída de 5.5% (crecimiento 8.6% en 2017) sin embargo precisar que esta caída obedece a la depreciación en el tipo de cambio del peso argentino y real brasileño, corregido el efecto de la inflación sería un efecto positivo para el resto de países (ver Figura 3).

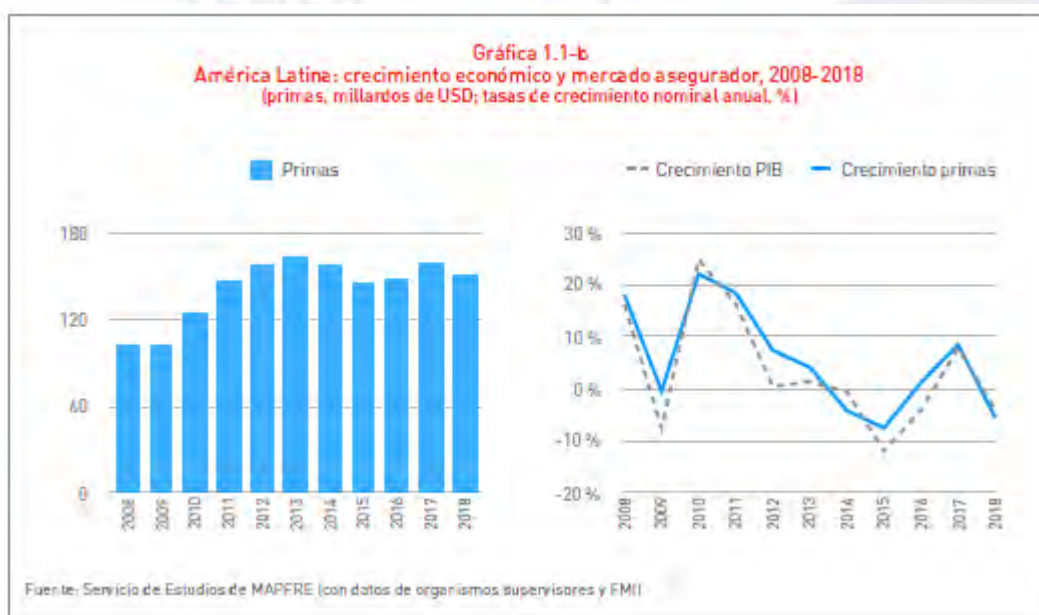


Figura 3. Crecimiento económico y mercado asegurador, 2008 - 2018. Tomado de “Mercado asegurador Latinoamericano,” por MAPFRE, 2019 (<https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/wp-content/uploads/2019/10/El-mercado-asegurador-latinoamericano-en-2018.pdf>).

2.1.2. Condiciones de la demanda

Según el Banco Mundial (2020), se espera que Perú caiga en recesión económica en el año 2020 debido al impacto de la epidemia de Covid-19. La caída de la actividad económica afectará al sector informal y la población urbana con mano de obra menos calificada y vulnerable. Asimismo, se prevé que se agudizará la pobreza y la desigualdad, esto de forma temporal dependiendo de la duración de la crisis y la respuesta del gobierno. Sin embargo, a

su vez se espera que ocurra una recuperación en el año 2020 mediante las gestiones macroeconómicas de Perú, como amortiguadores fiscales, monetarios y externos para mitigar el impacto de la pandemia (ver Tabla 1).

Tabla 1

Principales indicadores macroeconómicos seleccionados.

	2017	2018	2019	2020p	2021p	2022p
Crecimiento del PBI real a precios de mercado constantes	2,5	4,0	2,2	-4,7	6,6	3,5
Inflación (precios al consumidor)	2,8	1,3	2,1	2,8	2,3	2,3
Balanza por cuenta corriente (en % del PBI)	-1,3	-1,7	-1,5	-0,9	-2,0	-2,3
Balanza fiscal (en porcentaje del PBI)	-3,0	-2,3	-1,6	-5,0	-3,0	-2,5
Deuda (en porcentaje del PBI)	25,8	26,6	26,8	32,3	32,7	33,3
Tasa de pobreza internacional	3,4	2,6	2,5	3,2	2,4	2,1

Nota: Tomado del “La Economía en tiempos de Covid - 19,” por Banco Mundial, 2020. (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Junio/SS-0003-Mr2020.PDF>)

Según el INEI (2020), la economía nacional tuvo un incremento de 4% en el año 2018 y 1.9% en 2019 lo cual fue motivado por la recuperación de la demanda interna. Por otro lado, a nivel de América Latina, Perú es uno de los países con tasas de penetración más bajas en el mercado asegurador, llegando tan solo a 12% a nivel urbano/rural, de acuerdo a los datos compartidos por Rimac Seguros, lo cual favorece a que las compañías aseguradoras locales y del exterior puedan desarrollarse sin perjudicar los negocios de firmas más grandes. Debido a esto, en un horizonte a largo plazo se estima un crecimiento por ser de interés para los nuevos inversionistas. En cuanto al análisis por sectores, la desaceleración de la actividad provino básicamente de los sectores no primarios, hidrocarburos, construcción y el comercio. Los sectores primarios relacionados con las exportaciones, como la pesca y minería metálica, experimentaron crecimientos.

2.1.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según la SBS (2020) el mercado nacional de seguros comprende 20 empresas, como se observa en la Tabla 2, y es uno de los sectores con mayor grado de concentración en América Latina. Tiene en competencia a los dos jugadores tradicionales y nacionales (Rimac Seguros y Seguros Pacífico) que han dominado durante muchos años la industria y tenían una participación de mercado conjunta de 56% al cierre del 2019, según el organismo regulador de servicios financieros SBS, que también supervisa las industrias de banca y pensiones privadas. Así mismo, existen dos participantes internacionales (Seguros Mapfre y La Positiva Seguros).

Tabla 2

Empresas del Sistema Asegurador (Al 31 de Marzo 2020)

Ramo	Número de empresas	Activos (en millones de soles)	Primas en seguros netas anualizadas (en millones de soles)	Patrimonio (en millones de soles)
Generales	8	4,208	2,580	1,131
Vida	5	6,822	1,711	968
Mixtas	7	44,151	10,038	6,305
Total	20	55,181	14,329	8,404

Nota: Tomado del “Estadísticas Financieras, Marzo 2020,” por SBS, 2020. (<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2019/Junio/SS-0003-Mr2020.PDF>)

Desde 2015, el mercado peruano de seguros ha registrado un crecimiento bastante sólido a excepción del periodo 2017. En términos de primas emitidas directas, el sector registró una expansión en ramos de seguros de vida, seguros generales, seguros de accidentes y enfermedades (ver Figura 4).

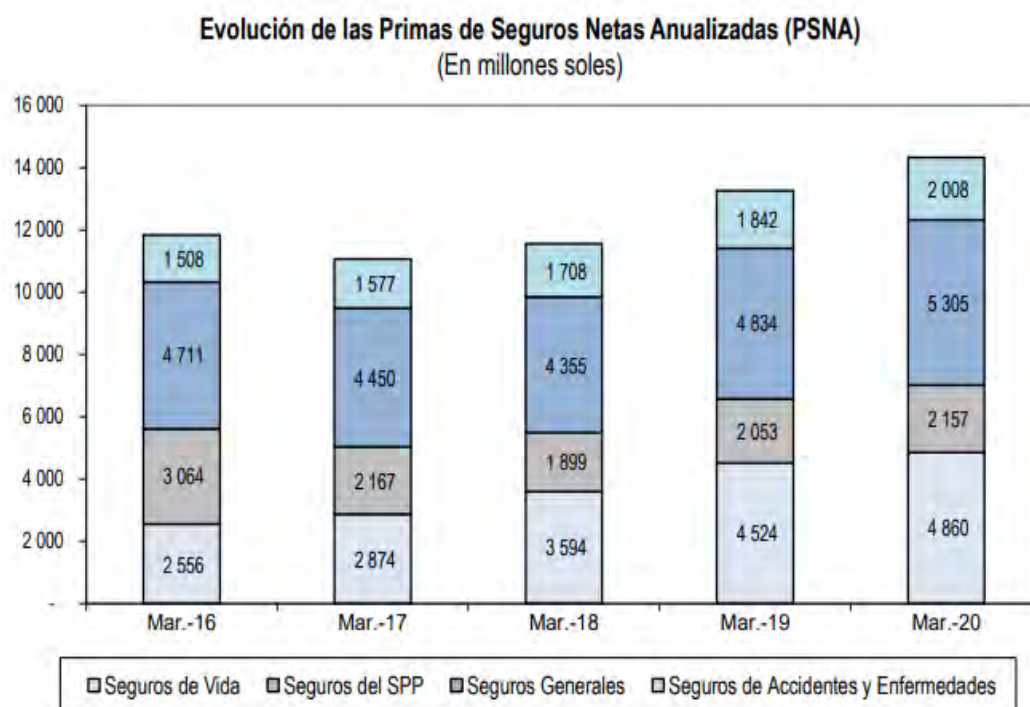


Figura 4. Evolución de las primas de seguros anualizadas.
Tomado de Estadísticas Financieras, Marzo 2020, por SBS, 2020
(<https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Marzo/SS-0003-Mr2020.PDF>).

El ranking total de grupos del mercado asegurador peruano al cierre de 2019, Rimac, Pacífico y MAPFRE continúan ocupando las tres primeras posiciones, con cuotas de mercado del 30.7%, 25.8% y 9.5%, respectivamente.

2.1.4. Sectores relacionados y de apoyo

Durante los últimos periodos, diversas compañías aseguradoras extranjeras han decidido ingresar al mercado peruano, entre ellas se encuentran las empresas Liberty (EE.UU) y Coface (Francia). Ante dicha situación, expertos señalaron que el ingreso de inversión privada extranjera en el sector de seguros siga una tendencia al alza; ya que se sumaron a la dinámica del mercado peruano cuatro compañías foráneas en diciembre de 2018, las mismas que iniciaron los procesos correspondientes para la obtención de la licencia de seguros emitido por la SBS (BN Américas, 2018). De todas formas, según Sánchez de A.M. Best en Revista Américas (2018) aún se mantiene vigente las propuestas de fusiones y adquisiciones dentro del sector seguros tanto para América Latina como para Perú.

Expertos señalan que la reciente agitación política podría tener un impacto negativo y temporal en la confianza de los inversionistas, pero no debería cambiar el hecho de que Perú sigue siendo atractivo debido a sus sólidos indicadores macroeconómicos. Un buen ejemplo de interés extranjero en el mercado de seguros de Perú, a pesar de la crisis política, fue la noticia de que la portuguesa Fidelidade compró el 51% de la firma local La Positiva en 2019 (“Fidelidade concretó compra de La Positiva”, 2019). Fidelidade es la mayor aseguradora de Portugal y La Positiva ocupa el cuarto lugar en Perú.

Un primer apalancador en la demanda de seguros está relacionado a su carácter obligatorio para todas las empresas, con lo cual se logra incrementar el *market share* en dicho sector. Un segundo apalancador de la demanda de seguros son los incentivos fiscales aplicados tanto a corto como mediano plazo. Y como tercer apalancador para el incremento de la penetración de mercado de los seguros se encuentra la puesta en marcha de políticas públicas que faculten a las compañías aseguradoras a participar en otras especialidades dentro de la dinámica del rubro de seguros.

2.2. Análisis del Entorno PESTE

A fin de iniciar una gestión estratégica aplicable a futuro para Rimac Seguros, la empresa debe conocer la situación actual dentro de la organización y adicionalmente tener en consideración las tendencias y sucesos que se están llevando a cabo en otras organizaciones correspondientes a su mismo sector, las cuales serán evaluadas a partir de serie de factores externos claves para alcanzar el éxito frente a sus competidores. En este sentido, realizar una evaluación externa a Rimac le brindará las herramientas necesarias para obtener ventajas sobre sus competidores al conocer las oportunidades que su entorno le ofrece, así como disminuir el efecto de las amenazas que logre identificar (D’Alessio, 2008). Los factores claves que afectan directamente a Rimac y a las empresas del sector asegurador están determinadas según las siguientes categorías: (a) Fuerzas políticas, gubernamentales y

legales, (b) Fuerzas económicas y financieras, (c) Fuerzas sociales, culturales, y demográficas, (d) Fuerzas tecnológicas y científicas, (e) Fuerzas ecológicas y ambientales. Estos factores claves son los componentes esenciales de la estrategia de trabajo conocida como metodología PESTE. En el desarrollo del Proceso Estratégico (D'Alessio, 2008), se enfatiza que esta metodología PESTE permite conocer detalles relevantes a partir de los cuales los directivos de la organización pueden rediseñar sus estrategias y así superar a la competencia.

2.2.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

En los últimos años, el ambiente político peruano ha sufrido de casos de corrupción que abarcan tanto los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Ello no ha hecho más que generar caos y zozobra entre los ciudadanos, incitando así conflictos internos colmados de protestas y levantamientos en contra de las principales autoridades peruanas. El caso que remeció las más altas esferas de la política es la Operación Lava Jato, la cual inició en 17 de marzo de 2014. Este caso consiste en una de las investigaciones más importantes sobre corrupción a gran escala en América Latina, que involucra a decenas de funcionarios y empresarios, 125 de ellos ya se encuentra purgando condena. La Operación Lava Jato tuvo su origen en Brasil, dentro de la empresa petrolera estatal Petrobras (fundada en 1953), la cual licitaba importantes proyectos a grandes empresas del sector construcción e ingeniería. Petrobras, a fin de favorecer la contratación de ciertas compañías, solicitaba como soborno alrededor del 3% del presupuesto original de sus obras en proceso de licitación. Ese dinero, luego, era introducido al sistema financiero bajo empresas “fachada” para luego poder ser transferidos a cuentas bancarias en el extranjero.

Lamentablemente, el Estado peruano no fue inmune a los estragos ocasionados por esta red de corrupción; ya que el 21 de diciembre de 2016 la empresa brasileña Odebrecht reconoció el pago de la astronómica suma de 29 millones de dólares a funcionarios públicos y

privados peruanos entre los años 2005 y 2014. A partir de dicho momento, se da inicio a las investigaciones a los exmandatarios peruanos Alejandro Toledo (2001-2006), Alan García (2006-2011), Ollanta Humala (2011-2016) y Pedro Pablo Kuczynski (2016-2018); así como a Keiko Fujimori (líder del partido opositor) y a la exalcaldesa de Lima Susana Villarán (Seis claves para entender el caso Lava Jato, 2018). Tanto el involucramiento en este caso, como la supuesta implicancia en dicha red de corrupción del entonces mandatario Pedro Pablo Kuczynski, lo que desencadenaría su proceso de vacancia. Sin embargo, fue la difusión de videos en los medios de comunicación en donde se mostraba la supuesta compra de votos para evitar la destitución de Kuczynski lo que provocó su renuncia luego de 20 meses en el cargo (Los cinco escándalos que provocaron la caída de PPK en el Perú, 2018). Tras su dimisión, el entonces Primer Vicepresidente del Perú Martín Vizcarra asumió la presidencia del Perú el 23 de marzo de 2018.

Tomando en cuenta esta coyuntura, Rimac Seguros, así como cualquier compañía de seguros, juega un rol importante dentro de la gestión de la salud del país. Por ello, es preciso destacar la legislación laboral y específicamente aquellos asociados a los derechos de los trabajadores a la salud. Vicente Checa (2015), Vicepresidente de Riesgos Humanos de Rimac Seguros, afirmó que las empresas deben encontrar en la contratación de seguros de salud para sus colaboradores una inversión y no un sobre costo. La razón es sencilla: la seguridad es un derecho fundamental y necesario para todas las personas; por lo que es obligación de las compañías brindar protección a sus trabajadores, a través de la evaluación de los riesgos y tomando las medidas necesarias para mitigarlos. Además, ello demuestra la preocupación por parte de los empleadores, generando así un impacto positivo en el clima laboral de la organización. El simple hecho de no contar con los respectivos seguros de salud representa un riesgo para las empresas, dado que su incumplimiento las expone a multas, denuncias y demandas.

Los alcances y coberturas de los seguros obligatorios que debe prestar todo empleador son: (a) Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) de Pensión y Salud, (b) Vida Ley y Formación Laboral Juvenil (FOLA). Mientras que el primer tipo de seguro son para todos aquellos colaboradores que desempeñen trabajos de alto riesgo determinados por ley, el segundo es un seguro de vida grupal obligatorio para los empleados una vez cumplidos los cuatro años de trabajo; y el tercero es aplicable para aquellos contratados bajo un esquema de prácticas preprofesionales o de formación juvenil. En el Perú, los sectores más importantes son minería, construcción, agricultura y pesca; y son precisamente a tales sectores a los que Rimac Seguros atiende actualmente y a quienes les brinda pólizas de seguros con beneficios altamente competitivos respecto a la competencia.

2.2.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

La evolución del Producto Bruto Interno (PBI) nacional per cápita, el poder adquisitivo del consumidor y las tasas de interés representan los factores económicos y financieros más relevantes para el análisis del entorno de Rimac Seguros; ya que dependerá del comportamiento de cada uno de ellos el crecimiento del negocio de Rimac. Respecto al primero de ellos, debido al Estado de Emergencia en el que Perú se encuentra, el Producto Bruto Interno (PBI) durante el primer trimestre registró una disminución de -3.4% causada por la contracción de la demanda interna (-1.8%) y menores exportaciones por cierre de fronteras (-10.1%). Asimismo, la demanda interna se redujo en -1.8% principalmente por la reducción en el consumo final privado (-1.7%) y en la inversión bruta fija (-10.0%), contrarrestado parcialmente por el mayor consumo del gobierno (+7.2%). La pandemia mundial provocada por el COVID-19, además de provocar severas consecuencias en la salud de la población, ha afectado de manera severa la economía global; ya que, a fin de contener la expansión de la pandemia, los países aún continúan tomando medidas drásticas que desafortunadamente han causado la contracción del crecimiento de la economía internacional

(Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020). Más aún, el Ministerio de Economía y Finanzas estimó una caída del Producto Bruto Interno mayor a 16% para el mes de abril (30 días de cuarentena), debido a la coyuntura actual. La ministra de Economía y Finanzas, Maria Antonieta Alva indicó que en mayo la caída del Producto Bruto Interno sería menor gracias al inicio de la Fase 1 del proceso de reactivación de las actividades económicas; y aseguró que al cierre de junio se verá un crecimiento más acelerado debido a que se culminará la segunda fase de la reactivación económica (Alva, 2020).

A pesar de los esfuerzos del Poder Ejecutivo, existe cierto riesgo de que la crisis económica pueda agravarse aún más debido a las propuestas legislativas que se presentaron desde el Congreso de la República durante los meses de mayo y junio 2020. Dichas medidas son consideradas, por los expertos, como medidas populistas que no buscan más que suspender obligaciones de pago en el sistema financiero, servicios públicos e incluso modificar la constitución. Carlos Prieto (2020), Gerente del Área de Estudios Económicos del BCP, aseguró que, si el Gobierno logra plantear buenas estrategias macroeconómicas, la recuperación de la economía peruana podría iniciar en el 2021 y en el 2022 llegar a los niveles de operatividad pre COVID-19. Caso contrario sucedería si las medidas populistas prosperan; ya que podrían sumir a la economía peruana en una depresión que podría durar más de una década.

La pandemia, provocada por el COVID-19, ha desestabilizado las diferentes industrias y sectores; pero a su vez está obligando a las empresas a reinventarse y redefinir estrategias. Todas aquellas premisas con las que las compañías (pequeñas, medianas y grandes) iniciaron el 2020 quedaron suspendidas y han debido tomar nuevas decisiones sobre la marcha para captar nuevos clientes y fidelizar a los que ya se tienen. Lo más recomendable es que las empresas tomen decisiones en base a información certera y confiable, de modo que su

operación pueda retomar el ritmo previo COVID-19 con ayuda de las herramientas que proporciona el estado.

2.2.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

La tasa de crecimiento de la población, los estilos de vida de la población, la esperanza de vida y tasa de mortalidad son factores sociales altamente relevantes para la definición de las estrategias de Rimac Seguros. Según el INEI (2018) la tasa de crecimiento poblacional ha presentado una tendencia a la baja desde el 2005 (1.28) hasta el 2017 (1.07), además indicó que la esperanza de vida promedio del poblador peruano es de 75 años y que alrededor del 76.4% de población cuenta con una cobertura de seguro de salud. Según el ranking de población de América del Sur, el año 2017 Perú alcanzó el quinto lugar como país más poblado y cerca del 61.7% de la población peruana tiene de 15 a 59 años de edad. El Dr. Aníbal Sánchez, jefe del INEI, precisó que uno de los factores que influye en la esperanza de vida es la tasa de mortalidad infantil, y que la causa de su deceso está impactando de manera positiva a esperanza de vida; motivo por el cual esta viene en incremento durante los últimos 15 años. En adición a ello, el INEI estimó que la esperanza de vida en el año 2050 alcanzaría los 79 años y que el crecimiento poblacional se situaría en los 40 millones de habitantes (un incremento de 28%). Sin embargo, el INEI reveló como dato relevante los cambios en la estructura poblacional peruana; ya que la población activa (en edad para trabajar) se incrementaría en 23% hacia el 2050 y que los adultos mayores (de 60 años a más) se triplicarían entre los años 2015-2050, llegando a superar por 17% a la población menor a 15 años.

No obstante, cabe resaltar el efecto social que se ha generado como consecuencia de la pandemia del COVID-19 en el país en el 2020. El 15 de abril del 2020, el presidente Vizcarra decretó el inicio de una cuarentena general en todo el país durante un lapso de 15 días, la cual se ha extendido hasta 42 días (“Coronavirus: Perú decreta cuarentena”, 2020).

Este contexto ha generado diversos cambios en las rutinas de los peruanos, tanto a nivel laboral, de higiene, relaciones interpersonales, etc. El desplazamiento de los ciudadanos ha sido reducido, forzando a que las empresas implementen sistemas que permitan a los colaboradores trabajar de casa. Más aún, el gobierno ha impuesto restricciones para el desplazamiento vehicular durante el día, necesitando un permiso especial para poder transitar en auto, y toque de queda desde las 8 p.m., el cual luego fue adelantado para las 6 p.m. (“Coronavirus en Perú: Vizcarra anunció”, 2020). Dada esta coyuntura, Rimac Seguros viene operando con sus colaboradores conectados desde sus hogares, lo cual implica que ya no existen movilizaciones en ningún tipo de medio de transporte. Si bien el equipo de Recursos Humanos de Rimac Seguros venía evaluando la posibilidad de implementar teletrabajo antes de la crisis, dicha modalidad preocupaba a la gerencia dado que no existía certeza acerca del impacto que tendría en la productividad de la empresa. Hasta la fecha, aún no se tiene una evidencia clara del impacto que viene teniendo el teletrabajo en la productividad, por lo que no se ha anunciado si esta modalidad de trabajo permanecerá una vez retirada la cuarentena, o si se requerirá retomar el traslado a las oficinas, apenas sea posible.

No obstante, dada la coyuntura, caben mencionar las normas legales relacionadas al transporte sostenible emitidas por el Poder Legislativo peruano, representado por el Congreso de la República. La finalidad de tales normas es la de promover el uso de transportes alternativos a los vehículos convencionales en aras de proteger el medio ambiente y la salud de los ciudadanos. Es así que el 28 de julio de 2019 bajo Decreto Supremo N° 027-2019-MTC se crea el Programa Nacional de Transporte Urbano Sostenible – PROMOVILIDAD, dentro del ámbito del Ministerio de Transportes y Comunicaciones. La finalidad de PROMOVILIDAD es la de reducir los tiempos de viaje, incrementar la seguridad vial, mejorar las condiciones de salud de las personas; así como reducir la emisión de gases efecto invernadero; de modo que pueda mejorarse la calidad de vida de la población en general.

Asimismo, PROMOVILIDAD tiene como objetivo general impulsar el desarrollo de Sistemas Integrados de Transporte en las ciudades dentro de su ámbito de intervención (ciudades con población mayor a cien mil habitantes y/o capitales de departamento), bajo una orientación de movilidad urbana sostenible que tenga estándares de calidad que aseguren la eficiencia, confiabilidad, accesibilidad, sostenibilidad financiera, promoción del empleo de energías limpias y trato prioritario a personas en situación vulnerable o grupos de especial protección (Decreto Supremo N° 027-2019-MTC).

Desde el año pasado el Congreso de la República venía trabajando en proyectos de ley que fomente la movilidad sostenible; sin embargo, no es hasta el 04 de junio de 2020 que el Gobierno, dentro de la serie de nuevas reglas de convivencia social que viene promulgando a fin de afrontar la pandemia mundial ocasionada por el COVID-19, decide aprobar mediante Decreto Supremo N° 012-2020-MTC el Reglamento de Ley N° 30936. Dicho reglamento tiene como finalidad promover y regular el uso de la bicicleta como medio de transporte sostenible y eficiente, y a su vez disponer que el Ministerio de Transportes y Comunicaciones elabore e implemente políticas públicas de infraestructura vial urbana y rural en pro del uso de la bicicleta (Ley 30936, 2019)

Ante esta coyuntura, la municipalidad de Miraflores ha anunciado el pasado 19 de abril que iniciará un plan piloto de implementación de vías de micro movilidad temporales, con la finalidad de promover el uso de movilidad sostenible durante la crisis del COVID-19 (“Plan piloto para movilidad”, 2020). Según las autoridades, se considera que estos medios de transporte promueven el distanciamiento social y son una alternativa viable mientras se reestablezca el sistema de transporte de la ciudad. Así mismo, también se anunció que se realizarán trabajos para adaptar las vías existentes, de modo que estén preparadas para recibir una mayor cantidad de usuarios, tanto de bicicletas como de otros medios de transporte sostenible. Otras ciudades en el mundo como París, Barcelona, Nueva York y Bogotá

también recomiendan promover el uso de la bicicleta durante la actual crisis, por lo que otros distritos como Magdalena del Mar también han mostrado su interés en desarrollar su propio plan piloto (Niño, 2020). Pero el objetivo no es reemplazar otros medios de transporte con bicicletas, sino integrar las distintas maneras de transportarse. Por ello, las nuevas vías de micro movilidad temporales buscan conectar las principales estaciones del Metropolitano con las ciclovías ya existentes, de manera que existan rutas fluidas y seguras para los ciudadanos que llegan de otros distritos.

No obstante, fuera de las medidas que están tomando ciertas autoridades ante la coyuntura, hasta la fecha no queda claro cuál va a ser el panorama con respecto a las medidas que tome el gobierno central, y por ende Rimac Seguros, con respecto al traslado futuro de los colaboradores, dado que aún existe incertidumbre con respecto al desarrollo del virus en el país. Sin embargo, se espera que en algún momento el transporte en la ciudad debe volver a reestablecerse, por lo que se tendrá que estudiar en dicho momento la percepción de los colaboradores con respecto a los diferentes medios de transporte que podrían utilizar para movilizarse a las oficinas. Según la organización Lima cómo vamos (2020), 70% de limeños considera el uso de la bicicleta como una buena opción para transportarse, una vez que se termine la cuarentena. Esto podría indicar un posible cambio en los hábitos y necesidades de transporte de la ciudad en los siguientes años.

2.2.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según Oliva y Flores (2017) un recurso poderoso para impulsar el crecimiento de las empresas de seguros es el empleo del *Data Analytics*, el cual consiste en el uso intensivo de grandes volúmenes de información y así poder analizar comportamientos, realidades y hechos con la finalidad de generar un conocimiento predictivo. La clave de dicha herramienta se centra en la gestión inteligente de la data disponible, la misma que debe ser de calidad; de modo que se pueda actuar de manera rápida y eficiente ante los cambios en el mercado de

seguros, en donde los clientes buscan percibirla como excelente en los servicios que contraten. La flexibilidad va de la mano de la tecnología y para ello las compañías de seguros deben poder ser capaces de romper paradigmas y asimilar que existe un nuevo mercado, cuyo entorno se ha convertido en uno digital en donde los clientes quieren solucionar sus problemas en segundos y desde sus celulares u ordenadores. Si las empresas prestadoras de seguros buscan el éxito, no pueden dejar pasar la oportunidad de adoptar los nuevos ecosistemas de innovación y tecnología, e incluso construir los propios; ya que el mercado se encuentra en plena transformación y desarrollo, una vez culminado dicho proceso será tarde.

En el Perú, existen cada vez más ingresos de nuevas compañías de seguros, desde septiembre 2015 la SBS ha autorizado el funcionamiento de cuatro nuevas aseguradoras (Equilibrium, 2018), lo cual quiere decir que las empresas ya posicionadas en el mercado deben continuar con sus estrategias de atracción y fidelización de clientes. Pero lo más importante, recae en los modelos de negocio y estrategias apoyados sobre la parte tecnológica y de innovación. Subirse a la ola de innovación brinda mayores posibilidades de éxito a las compañías de seguro, gracias a la simplificación de los procesos de evaluación y administración de riesgos. Ello los dota de ventajas competitivas como diferenciación e innovación, muy valoradas por el cliente, quien además ha adoptado el rol de cocreador de soluciones; ya que metodologías como *Design Thinking* vienen siendo empleadas para poder satisfacer más allá de las necesidades del cliente.

2.2.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el Perú existen más de 190 empresas que tienen como objetivo crear un alto impacto social y medioambiental. Estas empresas suelen ser Pymes cuya misión es la de generar beneficios tanto para sus consumidores como para la sociedad, y a su vez crear conciencia sobre el uso de sus productos, pues que a partir de ellos colaboran con la preservación del medio ambiente (“Empresas verdes en el Perú”, 2019). Este grupo de

empresas forma parte de la comunidad virtual llamada “*economiaverde.pe*” a través de la cual buscan expandir sus productos para llegar a más usuarios y apoyarse entre ellos para ser más competitivos en el mercado peruano (ver Tabla 3). Entre las categorías que caracterizan esta plataforma se encuentra el rubro Energía, en la cual resaltan empresas como EcoEvol, fundada por el investigador Rodrigo Coquis en el 2017. El objetivo de este investigador, desde estudiante, fue disminuir las emisiones contaminantes que se generan a partir de consumo de combustible fósil, principalmente diésel y gasolina (“Peruano que inventó dispositivo”, 2018).

La creación de diferentes empresas que se están enfocando en solucionar problemas relacionados con el cuidado del ambiente responde a una tendencia general del mercado peruano a consumir productos o servicios que sean eco-amigables (“Las nuevas tendencias del consumidor peruano”, 2019). Debido a ello, varias empresas están optando por reducir las emisiones de dióxido de carbono relacionadas con su operación, de modo que se evite un impacto irreparable en el clima (“Las tendencias eco amigables del 2019”, 2019; “Tendencias eco amigables”, 2016). Dicha tendencia ha llegado a crear el concepto de “consumidor verde”, el cual ha desarrollado una mayor consciencia hacia el cuidado del medio ambiente a través de su comportamiento de compra, y por ende prefiere enfocarse en marcas que estén alineadas a sus valores (Hamann, 2013). Así mismo, según la empresa consultora Deloitte (2019), cada vez más empresas en el mundo se están preocupando por ofrecer productos que estén diseñados para cuidar del bienestar y la salud de sus consumidores, como respuesta a la tendencia eco-amigable y de bienestar de los últimos años. Según su último reporte sobre el progreso de la salud y bienestar en el 2019, más del 98% de las empresas participantes declararon haber lanzado o modificado algún producto de su portafolio para que se oriente a mejorar el bienestar general de sus consumidores, como por ejemplo mediante la reducción de cantidades de sal y azúcar en su elaboración.

Tabla 3

Comunidad Economía Verde - Rubros.

	Empresas	Monto (S/ miles)
1	Agricultura	28
2	Agua	14
3	Alimentación y nutrición	33
4	Arquitectura y diseño	5
5	Arte y cultura	8
6	Artesanía	25
7	Artículos para bebés / niños	5
8	Banca y finanzas	4
9	Catálogo	3
10	Comercio electrónico	7
11	Comunicaciones	4
12	Conservación	19
13	Construcción	4
14	Consultoría	12
15	Consumo responsable	55
16	Deportes y entretenimiento	1
17	Educación	9
18	Energía	13
19	Ganadería	1
20	Hogar y decoración	12
21	Limpieza	6
22	Moda y accesorios	44
23	Movilidad sostenible	6
24	Pesca y acuicultura	5
25	Publicidad y marketing	5
26	Reciclaje	27
27	Regalos	28
28	Salud y bienestar	25
29	Saneamiento	5
30	Tecnología para el hogar	6
31	Tecnología para empresas	12
32	Transporte y logística	6
33	Turismo	9

Nota: Adaptado de “Economía Verde”, 2020.
(<https://economieverde.pe/pymes>)

2.3. Rimac Seguros y sus Competidores

En el presente reporte de consultoría se identificó una herramienta de gestión práctica y de fácil aplicación a partir del cual Rimac puede conocer su entorno externo a través del análisis del sector asegurador al que pertenece e identificar la rentabilidad de su sector. En este sentido se identificó un modelo de gestión mediante el cual la empresa pueda analizar y conocer su posición frente a la de sus competidores dentro de la misma industria. A partir de

este enfoque, el mejor escenario para Rimac es competir en un mercado bastante atractivo, que presente altas barreras para evitar el ingreso de nuevos competidores, que sus proveedores sean fácilmente reemplazables, que sus clientes se encuentren atomizados, que cuente con muy pocos competidores y que el sustituto identificado no sea importante (Hernández & Polis, 2011).



Figura 5. Las Cinco Fuerzas de Porter.

Tomado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* de F. D'Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson.

Por un lado, Rimac tiene competidores fuertes a nivel nacional como lo son Pacífico, La Positiva y Mapfre y a fin de mantener su posición y participación en el mercado, Rimac debe conocer el desempeño de sus competidores en el sector que operan. Por otro lado, conocer el desempeño de su competencia le permitirá a Rimac maximizar sus recursos disponibles para superar a su competencia y tener la capacidad para alcanzar a un mayor número de clientes. Dicho esto, la herramienta a utilizar para este análisis externo de Rimac es el modelo competitividad de las “Las Cinco Fuerzas de Porter”. A continuación, se

detallará cómo influyen “Las Cinco Fuerzas de Porter” en los servicios que brinda Rimac Seguros tanto en su poder de negociación como en amenazas (ver Figura 5).

2.3.1. Poder de negociación de los proveedores

En el año 2018, Rimac implementó un Modelo de Gestión de proveedores a fin de garantizar la entrega de un servicio de calidad a sus clientes a partir de una estrategia de trabajo en equipo. Para esto, cuenta con una amplia red de proveedores que le brindan servicios especializados para los diversos rubros que tiene Rimac Seguros bajo su cobertura. Por otro lado, Rimac cuenta con una amplia cartera de proveedores divididos en tres principales grupos: Proveedores Administrativos, proveedores de Salud y proveedores vehiculares.

Según lo mencionado en el Reporte de Sostenibilidad Integrado de Rimac Seguros (2018), el 100% de los contratos que Rimac tiene con sus proveedores contienen cláusulas de Responsabilidad social. De esta manera, los usuarios del seguro no sólo reciben un servicio y atención de calidad, sino que gracias a su diversificación pueden acudir a una misma central de usuarios para ser atendidos ante cualquier emergencia o rubro que requiera el cliente (ver Figuras 6 y 7).



Figura 6. Desempeño con proveedores a nivel nacional. Tomado del “Reporte de Sostenibilidad Integrado de Rimac Seguros,” 2018. (<https://www.rimac.com.pe/uploads/Reporte-de-Sostenibilidad-2018.pdf>).



Figura 7. Trabajo en equipo con los proveedores de servicio.
Tomado de la “Memoria anual de Rimac Seguros”, 2018.
(https://www.rimac.com.pe/uploads/Memoria_Anual_Rimac_Seguros.pdf)

En línea con este modelo implementado, Rimac brinda capacitaciones técnicas a sus especialistas en el frente de Salud, dentro del Programa Escuela del Admisionista, de manera que puede negociar una mejor condición con sus proveedores, ofreciéndole la capacitación necesaria que Rimac requiere para asegurar la calidad de sus servicios. Esta acción va alineada con el compromiso de cubrir las necesidades de sus clientes, incluso mejor que la competencia (Rimac Seguros y Reaseguros, 2018a).

Este Modelo de Gestión de los proveedores, especialmente lo relacionado a proveedores críticos, se encuentra en constante observación y mejora a fin mantener su continuidad operativa. De esta manera, en el año 2018, Rimac contrató supervisores de campo, así como encuestadoras de servicios para asegurarse que se cumplieran los estándares de calidad y satisfacción post-entrega esperados.

2.3.2. Poder de negociación de los compradores

Como se mencionó anteriormente, Rimac cuenta con dos metodologías de negociación, dependiendo del tipo de comprador con el que este concertando la venta del seguro. Para el caso de personas naturales, Rimac emplea el canal directo, no tradicional y ciertos corredores para la negociación, es decir requiere un manejo de persuasión, concientización y convencimiento a través de los canales de ventas. Al tratarse de personas naturales, es probable que algunas desconozcan de la importancia de adquirir un seguro para cualquier índole, por lo cual debe efectuarse un mayor acercamiento hacia los clientes a través de asesores de venta que cuenten con un alto grado de carisma, paciencia y perseverancia. A este nivel se concreta el 44% del total de ventas de la compañía y es el consumidor quien mantiene una mejor posición en la negociación con la empresa de seguros (Rimac Seguros y Reaseguros, 2018a). Pero el poder de negociación del cliente puede depender del canal a través del cual contrata el seguro. Algunos *brokers* pueden ofrecer precios especiales, o cuentan con mayor poder de negociación, sin embargo, cobran una comisión por la venta, la cual es asumida por el cliente. De este modo, no siempre habrá una diferencia significativa en el precio del seguro, aunque sí contarían con un respaldo en caso existan problemas en la postventa.

Para el caso de personas jurídicas, Rimac negocia a través de los *brokers*. A este nivel, las empresas requieren de un mayor asesoramiento para cerrar grandes contratos con las compañías aseguradoras que se ajusten mejor a sus necesidades, por ende, acuden a sus *brokers* quienes los agencian en la búsqueda del mejor seguro para sus clientes. En este sentido, sobre las empresas, es el *bróker* quien tiene un mayor poder de negociación frente a las empresas aseguradoras, debido a que agencian a varias empresas y gestionan grandes volúmenes de primas (ver Figura 8).

Personas Naturales	Personas Jurídicas
<ul style="list-style-type: none"> • Seguros de salud • Seguros de vida • Seguros vehiculares/SOAT • Seguros para jubilados • Seguros domiciliarios 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguros para el personal • Seguros a través de convenios • Seguros para riesgos generales

Figura 8. Grupos de Negociación de Rimac y sus servicios.
Tomado del “Reporte de Sostenibilidad Integrado Rimac Seguros,” 2018.
(<https://www.rimac.com.pe/uploads/Reporte-de-Sostenibilidad-2018.pdf>)

A fin de poder concretar sus próximos contratos, Rimac se encuentra en constante evaluación sobre las nuevas necesidades de sus clientes, y para esto ha implementado la Cultura VIC (Visión Integral del Cliente), en la cual se trabaja de manera conjunta en la gestión de riesgos integral y propone soluciones de forma proactiva a cualquier requerimiento de sus clientes (Rimac Seguros y Reaseguros, 2019). La empresa se preocupa por mantener informados a sus clientes sobre todos los servicios que puedan adquirir, especialmente de manera integral, tanto de forma presencial como virtual y de acuerdo con la comodidad de sus clientes. Para esto ha creado el portal web www.prevencionrimac.com, en el que brinda información técnica y cursos virtuales de capacitación. Todo este desempeño antes, durante y posterior a la entrega de los servicios resultó en un alto grado de satisfacción sobre sus clientes en los diversos rubros que cobertura la compañía (ver Figura 9).

Sin embargo, a pesar de los intentos por mantener una cercanía con los clientes, según estudios internos realizados por la misma compañía, se ha identificado que existe una baja confianza de parte de los consumidores hacia las compañías de seguros, en general, y no solamente hacia Rimac (Sub-Gerente de Ciencias del comportamiento, comunicación personal 10 de Setiembre de 2019). Esta desconfianza radica en la percepción de que toda empresa aseguradora está más interesada en evitar perder dinero que en proteger los intereses de sus asegurados. En varios casos, dicha desconfianza se mantiene hacia cualquier empresa

grande dentro del mundo financiero, y genera barreras por parte de los consumidores al momento de pensar en adquirir un seguro. Por ello, es que el rol del *bróker* cobra tanta relevancia en la relación con la aseguradora, dado que es un agente que ofrece velar por el interés del asegurado frente a la empresa aseguradora. Este escenario dificulta los intentos de mayor penetración en el mercado, debido a que los consumidores optan por otros sustitutos, los cuales no necesariamente serían tan efectivos como un seguro.



Figura 9. Satisfacción de clientes a nivel nacional.
Tomado de “Memoria Anual de Rimac Seguros,” 2019.
(https://www.smv.gob.pe/Bp_Memorias?op=bq12)

2.3.3. Amenaza de los sustitutos

La oferta de los seguros consiste en brindar una indemnización a los asegurados luego de que sufran algún tipo de siniestro, así como brindar ciertos servicios o asistencias que puedan ser de ayuda en el mismo momento. Tomando esto en cuenta, los clientes tienen una oferta limitada de sustitutos con los cuales satisfacer la misma necesidad. Los sustitutos más usuales son medidas de prevención que eviten la ocurrencia del siniestro, sin embargo, en caso dichas medidas no tengan efecto, los clientes quedarían expuestos a las consecuencias financieras de dicho siniestro. Por ejemplo, en el caso de un seguro vehicular que puede

indemnizar con una fuerte suma de dinero en caso el auto sea robado en la vía pública, un sustituto al seguro comprar alarmas, barras traba-timón, estacionar en cocheras privadas, o cualquier otro mecanismo que busque prevenir el robo. Sin embargo, ninguno de dichos sustitutos le retornaría el dinero al dueño del vehículo en caso este sea robado.

Considerando lo expuesto, el único sustituto que podría ayudar al cliente en caso ocurra un siniestro que lo haga incurrir en una pérdida económica sería un préstamo de dinero, ya sea de una entidad financiera o de una persona natural. Sin embargo, dicho préstamo implica que el cliente devuelva el monto solicitado, así como el pago de interés, lo cual no lo convierte en un sustituto poderoso. De este modo, los seguros demuestran no contar con una amenaza clara de sustitutos en el mercado (Sub-Gerente de Ciencias del comportamiento, comunicación personal 10 de Setiembre de 2019).

2.3.4. Amenaza de los entrantes

De acuerdo con el Análisis del Sistema Asegurador Peruano (2018), en los últimos años, se han incorporado nuevas empresas al rubro de Seguros, tanto de vida como seguros generales. Desde setiembre del 2015, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) ha autorizado el funcionamiento de cuatro nuevas empresas en el sector:

- Crecer Seguros, empresa que entró en funcionamiento el 16 de setiembre del 2015 en el rubro de Seguros de Vida.
- Coface Seguro de Crédito Perú, empresa que entró en funcionamiento el 05 de febrero del 2016 en el rubro de Seguros Generales.
- Aval Perú Compañía de Seguros, empresa que entró en funcionamiento el 06 de abril del 2016 en el rubro de Seguros Generales y posteriormente cambió su nombre a Avla Perú Compañía de Seguros.
- Liberty Seguros, empresa que entró en funcionamiento el 16 de diciembre del 2016 en el rubro de Seguros Generales.

Si bien, existen nuevas empresas aseguradoras a nivel nacional, Rimac se sigue diferenciando de todas gracias a la diversificación de sus servicios y al seguimiento efectivo que realiza a lo largo de toda la cadena previa, durante y posterior a la entrega del servicio.

2.3.5 Rivalidad de los competidores

Como se mencionó en el punto anterior, existen dos grandes rubros en los que se desempeñan las compañías aseguradoras en Perú: Seguros de Vida y Seguros Generales. Como se aprecia en la Figura 10, son pocas las aseguradoras que brindan servicios en ambos rubros debido a la complejidad que esto conlleva a las aseguradoras; aun así, Rimac se ubica en ambos ramos (Análisis del Sistema Asegurador Peruano, 2018). Debido a que la competencia en ambos ramos es bastante agresiva por adquirir mayor participación en el mercado local, los precios de los servicios de las aseguradoras sufrieron una caída en los últimos años. Por ejemplo, en el año 2018 Rimac sufrió una caída del 9% (USD 389 millones) en los ramos Patrimoniales respecto al año anterior, principalmente por el incremento de la competencia y en menor efecto por coyuntura económica y política del país (Memoria Anual Rimac, 2018).

RAMOS GENERALES	<ul style="list-style-type: none"> • LA POSITIVA • MAPFRE PERÚ • SECREX • INSUR 	LIBERTY COFACE AVLA PERÚ HDI SEGUROS
RAMOS DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> • LA POSITIVA VIDA • MAPFRE PERÚ VIDA • RIGEL 	CRECER SEGUROS OHIO NATIONAL VIDA VIDA CÁMARA
RAMOS GENERALES Y DE VIDA	<ul style="list-style-type: none"> • CHUBB PERÚ • CARDIF • INTERSEGURO 	RIMAC PACÍFICO SEGUROS PROTECTA

Figura 10. Empresas que conforman el sistema asegurador peruano. Tomado de “Análisis del Sistema Asegurador Peruano,” 2018. (<https://www.equilibrium.com.pe/segurosperumar18.pdf>)

Tabla 4

Ranking de Prima de Seguros, agosto 2019.

	Empresas	Monto (S/ miles)	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	Rimac	2'711,661	29.51	29.51
2	Pacífico Seguros	2'397,443	26.09	55.59
3	Mapfre Perú	859,819	9.36	64.95
4	La Positiva	663,624	7.22	72.17
5	Interseguro	584,335	6.36	78.53
6	La Positiva Vida	483,640	5.26	83.79
7	Mapfre Perú Vida	460,112	5.01	88.80
8	Protecta	255,815	2.78	91.58
9	Cardif	208,280	2.27	93.85
10	Chubb Seguros	160,287	1.74	95.59
11	Ohio National Vida	126,380	1.38	96.97
12	Creceer Seguros	63,085	0.69	97.65
13	AVLA Perú	55,758	0.61	98.26
14	Vida Cámara	55,882	0.61	98.87
15	Secrex	46,760	0.51	99.38
16	Insur	42,273	0.46	99.84
17	Qualitas	8,651	0.09	99.93
18	Liberty Seguros	4,778	0.05	99.98
19	Coface Seguros	1,656	0.02	100.00
20	Rigel	66	0.00	100.00
Total		9'190,308	100.00	

Nota: Tomado del “Boletín estadístico de Seguros de SBS”, 2019.

(https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=25)

A nivel nacional, son dos empresas aseguradoras las que abarcan gran parte del mercado de aseguradoras con una participación de 55.6%, Rimac Seguros y Seguros Pacífico, siendo Rimac Seguros la compañía que encabeza la lista de empresas aseguradoras en el Perú con cerca de 29.51 % de participación, mientras que Pacífico Seguros que también abarca los ramos de Seguros Vida y Seguros Generales lo secunda con el 26.09 % de participación (ver Tabla 4). Este nivel de competencia se ha mantenido en los últimos años y se prevé que continúe así en el mediano plazo (Análisis del Sistema Asegurador Peruano, 2018). Por otro lado, es importante recalcar el concepto que ha creado Rimac mediante sus campañas publicitarias para asegurar bienes muebles e inmuebles. Esto lo ha posicionado en la mente de los peruanos, tal es el caso de su nuevo post publicitario “Asegúrame” implementado en el año 2019.

2.4. Rimac Seguros y sus Referentes

Si bien Rimac Seguros es una compañía que tiene más de 120 años de funcionamiento, una gran infraestructura y alcance a nivel nacional, también cuenta con una gran cobertura a niveles internacionales y referentes de primer nivel, por medio de los cuales han podido desarrollar operaciones de programas regionales y globales.

Entre las principales empresas referentes con las que Rimac Seguros trabaja en colaboración se encuentran:

- Allianz Global Corporate (Alemania)
- American International Group (AIG)
- Assicurazioni Generali
- AXA Corporate Solutions Assurance
- FM Global
- HDI Global SE
- QBE Insurance Group
- RSA Group
- Tokio Marine
- Swiss Re Corporate Solutions
- Zurich Insurance Company

Seguir el modelo de Ofertas de Valor de estas empresas y trabajar en colaboración con las mismas, le otorgó a Rimac la inscripción de Compañía Reaseguradora en países fuera de Perú como Chile, Colombia, Ecuador y Argentina, en los que alcanzó a reasegurar activos por cerca de USD 1,500 millones en los países mencionados. Así mismo, Rimac cuenta con representación en empresas de alta calificación, las cuales se detallan en la Tabla 5.

Tabla 5

Reaseguradoras Referentes a Nivel Global.

Reaseguradora	Procedencia	Clasificación
AIG Europe LTD	Reino Unido	A2
Alliaz Global Corporate & Specialty SE	Alemania	AA
AXA France VIE	Francia	AA+
Everest Reinsurance CO	Estados Unidos	A+
Factory Mutual Insurance CO	Estados Unidos	A+
Hannover Rueck SE	Alemania	AA+
IRB-Brasil Reaseguros S. A	Brasil	A+
Lloyd's	Reino Unido	A+
Munich Reinsurance CO	Alemania	AA-
Swiss Reinsurance America Corp.	Estados Unidos	AA-
XL Insurance Company SE	Reino Unido	A3
Zurich Insurance Company	Suiza	AA-

Nota: Adaptado "Memoria Anual Rimac", 2018.
 (https://www.rimac.com.pe/uploads/Memoria_Anual_Rimac_Seguros.pdf)

2.5. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

El comportamiento de los clientes es muy variable y depende de muchos factores, los cuales van desde la atención a las últimas tendencias del sector, opinión de expertos, hasta el cambio de las circunstancias locales y global. Esto se ve reflejado en el cambio de las preferencias de los clientes, el cambio en el comportamiento es independiente del sector al que pertenezca la empresa. Es por eso que Rimac busca constantemente estrategias que le permitan mejorar sus procesos para poder fidelizar a sus clientes y alcanzar un mayor grado de satisfacción en sus consumidores frente a su competencia. Ante esta situación, uno de los agentes relevantes es evaluar el entorno competitivo de la empresa a fin de conocer qué aspectos debe mejorar respecto a sus competidores y cómo actualizar el diseño de sus estrategias para alcanzar fidelizar a sus clientes (Coronel & Jaya, 2020).

Por otro lado, el sector asegurador en el mercado internacional se encuentra más desarrollado que en el mercado local, las empresas aseguradoras internacionales tienen un mayor alcance en diversas industrias, lo que permite a las aseguradoras tener un mayor grado de participación en varios países. Dadas las oportunidades del mercado internacional, Rimac se encuentra en la búsqueda de poder incursionar fuera de Perú y para eso requiere analizar desempeño de empresas referentes fuera del país a fin de poder adaptar sus estrategias tomando como ejemplo a sus referentes internacionales.

Por lo expuesto, se llegó a la conclusión de implementar la Matriz de Perfil Competitivo para conocer el comportamiento y desempeño de los competidores locales y la Matriz de Perfil Referencial para conocer el comportamiento y desempeño de las empresas aseguradoras que Rimac considera referentes en el sector asegurador en el que se desarrolla, los cuales permitirán mejorar sus procesos estratégicos para seguir siendo líder en el mercado local y migrar al mercado internacional. Para el desarrollo de las matrices MPC y MPR, se emplearon los factores claves de éxito identificados a partir del análisis del modelo de competitividad de Porter.

- Participación de mercado: Clave para mantener la continuidad de las operaciones de la aseguradora, una mayor participación en el mercado es un factor atractivo para los nuevos clientes.
- Eficacia de sus comunicaciones: La comunicación debe ser siempre clara y oportuna para mayor satisfacción y tranquilidad de los clientes.
- Efectividad de sus canales de distribución: Todos los canales de distribución de las diferentes ramas en las que se desempeñen las aseguradoras deben mantener procesos eficientes para garantizar la atención a tiempo a cualquier requerimiento.

- Capacidad y productividad: Especialmente para las empresas de Seguros generales, deben contar con una gran capacidad y proveedores especializados en los diversos rubros.
- Calidad de la gerencia: Una excelente calidad de la gerencia apoyará la implementación de cambios en pro de la mejora de la empresa.
- Posición financiera: Soporte indispensable para sostener las operaciones de las aseguradoras, esto resulta también bastante atractivo para los clientes empresa.
- Calidad de sus productos: En este caso, la calidad del servicio, lo cual garantiza la sostenibilidad de las operaciones en el tiempo.
- Calidad de su personal: Indispensable en este rubro, tanto asesores de venta como todo el personal de la empresa deberán mantener un buen clima y trato en la atención a sus clientes.
- Imagen: Es importante asegurar la imagen de la empresa en el mercado, como es el caso de Rimac que mantienen su posicionamiento en el mercado.
- Responsabilidad Social (RS): Todas las empresas deben mostrar que sus actividades van de la mano con el desarrollo de las comunidades y personas de su entorno

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Mediante esta herramienta se puede identificar a los principales competidores y facilita la comparación respecto a Rimac Seguros (ver Tabla 6). De acuerdo con esta matriz, Rimac obtuvo 3.35, valor que lo ubica por encima de sus competidores locales, la segunda empresa con el puntaje más alto es Pacífico Seguros con 3.07, estos resultados se reflejan en las estadísticas proporcionadas por Equilibrium (2018) y se apoyan en sus porcentajes de participación de mercado que entre ambas empresas es más del 50% a nivel nacional.

Tabla 6

Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

Factores clave de éxito	Peso	Rimac Seguros		Pacífico Seguros		Mapfre		La Positiva		Interseguro	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación de mercado	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30
2 Eficacia de sus comunicaciones	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
3 Efectividad de sus canales de distribución	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
4 Capacidad y productividad	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5 Calidad de la gerencia	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6 Posición financiera	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
7 Calidad de sus productos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
8 Calidad de su personal	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36
9 Imagen	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20
10 Responsabilidad Social (RS)	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16
Total	1.00		3.35		3.07		2.80		2.60		2.37

Nota. Valor: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor

Adaptado de "El proceso estratégico: un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación

Matriz Perfil Referencial (MPR). Mediante esta herramienta se puede identificar a los principales Referentes internacionales y facilita la comparación respecto a Rimac Seguros (ver Tabla 7). De acuerdo con esta matriz, el mayor puntaje lo obtuvo la empresa XL Insurance Company con 4.00 la cual tiene una categoría A3. Si bien Rimac se encuentra por debajo de sus referentes internaciones, dada la colaboración y trabajo en conjunto que realiza con estas empresas internacionales, sigue en constante crecimiento y mejora sobre sus factores claves de éxito.

Tabla 7

Matriz del Perfil Referencial (MPR).

Factores clave de éxito	Rimac			XL Insurance Company (Reino Unido)		AIG Europe LTD (Reino Unido)		Allianz Global Corporate (Alemania)	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Participación de mercado	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2 Eficacia de sus comunicaciones	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3 Efectividad de sus canales de distribución	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32
4 Capacidad y productividad	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40
5 Calidad de la gerencia	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15
6 Posición financiera	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
7 Calidad de sus productos	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
8 Calidad de su personal	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
9 Imagen	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
10 Responsabilidad Social (RS)	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Total	1.00		3.35		4.00		3.80		3.77

Nota. Valor: 4=Fortaleza mayor, 3=Fortaleza menor, 2=Debilidad menor, 1=Debilidad mayor.

Adaptado de "El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia," de F. D'Alessio, 2013, 2a ed. México D. F., México: Pearson Educación.

2.6. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz EFE permite diagnosticar el entorno de la compañía Rimac Seguros e identificar aquellos factores que afectan directa e indirectamente el desempeño de la compañía al interior del sector en el que se encuentra (ver Tabla 8). De acuerdo con la matriz EFE, Rimac Seguros se encuentra en un contexto político y social que le representa una serie de amenazas a su modelo de negocio. Debido a la aparición del COVID-19, se ha creado una crisis sanitaria en el país que ha frenado la economía, tanto por la reducción en el consumo de los peruanos, como por las limitaciones físicas de mantener las operaciones de las diferentes industrias. Esta coyuntura va a generar una inevitable crisis económica que implica una caída del PBI. Esto, sumado a los constantes casos de corrupción en la política, crea un entorno delicado para cualquier industria de cara a los siguientes años. Pero además de los efectos de

la coyuntura actual, Rimac tiene un constante reto por aumentar el nivel de confianza de los peruanos en las instituciones financieras, lo cual frena la posibilidad de aumentar la penetración en el mercado. Dicha desconfianza no es exclusiva hacia la marca, pero sí hacia la categoría de seguros, y va a continuar siendo un freno para el crecimiento de la industria.

Tabla 8

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Tendencias eco-amigables en el mercado	0.13	3	0.39
2 Baja penetración de seguros	0.12	3	0.36
3 Existen pocos competidores en el mercado	0.08	4	0.32
4 Restricciones vehiculares por COVID-19	0.07	4	0.28
5 Promoción de movilidad sostenible por el Estado	0.07	3	0.21
6 Legislación laboral	0.03	4	0.12
Subtotal oportunidades	0.50		1.68
Amenazas			
1 Crisis sanitaria COVID-19	0.16	2	0.32
2 Crisis económica y caída del PBI	0.12	2	0.24
3 Inestabilidad política	0.08	3	0.24
4 Alta desconfianza del consumidor hacia las aseguradoras	0.10	2	0.20
5 Cultura e idiosincrasia	0.04	3	0.12
Subtotal amenazas	0.30		1.12
Total	1.00		2.80

Sin embargo, como en toda crisis, existen oportunidades que Rimac puede aprovechar para su negocio. La baja penetración en el mercado es de por sí una oportunidad importante para la empresa, más aún considerando que son pocas las aseguradoras que participan en el país. Y si bien existe el reto de aumentar la confianza en la categoría por parte de los asegurados, también existen oportunidades para trabajar sobre esa construcción de confianza, más aún en una coyuntura como la actual. Los consumidores son cada vez más sensibles con respecto al cuidado del medio ambiente y a mejorar el bienestar general de las personas. Por ello, suelen prestar más atención a las empresas que muestran comportamientos de cuidado ante estos temas. De este modo, Rimac tiene la oportunidad de posicionarse como una

empresa socialmente responsable, apalancándose en las necesidades que tiene la comunidad en este momento, como el cuidado de la salud y la necesidad de un transporte seguro, una vez que la cuarentena se dé por terminada.

2.7. Conclusiones análisis externo

Luego de revisar el contexto de Rimac Seguros y analizar la Matriz de Evaluación de Factores Externos, se puede concluir que la empresa se encuentra en un mercado con proyecciones a un decrecimiento, debido al impacto social y económico de la crisis sanitaria ocasionada por COVID-19. Así mismo, la industria de seguros presenta otra amenaza relacionada con la desconfianza que tienen los consumidores hacia las grandes corporaciones financieras. Dicha desconfianza frena los intentos de penetración de la industria y fomenta la existencia de otros agentes, como los *brókers*, que disminuyen el poder de negociación de las empresas aseguradoras. Sin embargo, dicho contexto también trae oportunidades para que la empresa pueda contrarrestar la pérdida de confianza, y así lograr penetrar un mercado que se encuentra muy poco atendido y con muy pocos competidores. Las tendencias del mercado actual han creado una oportunidad en el cuidado del medio ambiente. Los consumidores buscan asociarse a empresas que sean eco-amigables, y Rimac Seguros debe aprovechar esta tendencia para posicionar su marca como socialmente responsable. La movilidad urbana de por sí es un reto para las autoridades en esta coyuntura, y los ciudadanos necesitan contar con maneras de trasladarse que sean seguras pero efectivas. Por ello, el Estado ya viene implementando políticas que promueven el uso de movilidad sostenible como alternativa para sus ciudadanos, lo cual podría ser una oportunidad para que Rimac se apalanque del esfuerzo y contribuya en solucionar el problema.

2.8. Análisis Interno AMOFHIT

A continuación, se presentará un análisis interno de Rimac Seguros, basado en el modelo AMOFHIT: Administración y Gerencia (A), Marketing y Ventas (M), Operaciones y

Logística (O), Finanzas y Contabilidad (F), Recursos Humanos (H), Sistemas de Información y Comunicaciones, y (I) Tecnología, investigación y desarrollo (T) (D' Alessio, 2008).

2.8.1. Administración y gerencia (A)

Rimac Seguros es la empresa aseguradora líder en el mercado que pertenece al Grupo Breca, uno de los grupos económicos más grandes del Perú, y que cuenta con 123 años operando a nivel nacional en el mercado asegurador peruano. Desde el 2016 tuvo como Gerente General a Max Chion Li, un líder con experiencia internacional en estrategia, y quien replanteó la estrategia del momento en la empresa con el objetivo de revolucionar la industria de los seguros en el país. Sin embargo, Max Chion falleció en el 2018 y dejó el cargo a Fernando Ríos Sarmiento, actual Gerente General, quien ha ocupado diversos cargos de gerencia en el Banco de Crédito del Perú, Banco Inteligo e Interbank.

La estructura de la compañía se basa en tres unidades de negocios: Seguros Personas, Seguros Empresas, y Salud, cada una a cargo de un abanico de productos que deben estar correctamente diseñados para satisfacer las necesidades de sus clientes. Así mismo, dichas unidades de negocio van acompañadas de otras 8 divisiones de soporte y habilitadoras del negocio: Finanzas, Operaciones y tecnología, Gestión y Desarrollo Humano, Auditoría, Legal, Inversiones, Innovación, y Data & Analytics. Cada una de estas divisiones le reporta directamente al Gerente General y forman parte del Comité de Alta Dirección, que se reúne semanalmente para tratar diversos temas relacionados al negocio (ver Figura 11).

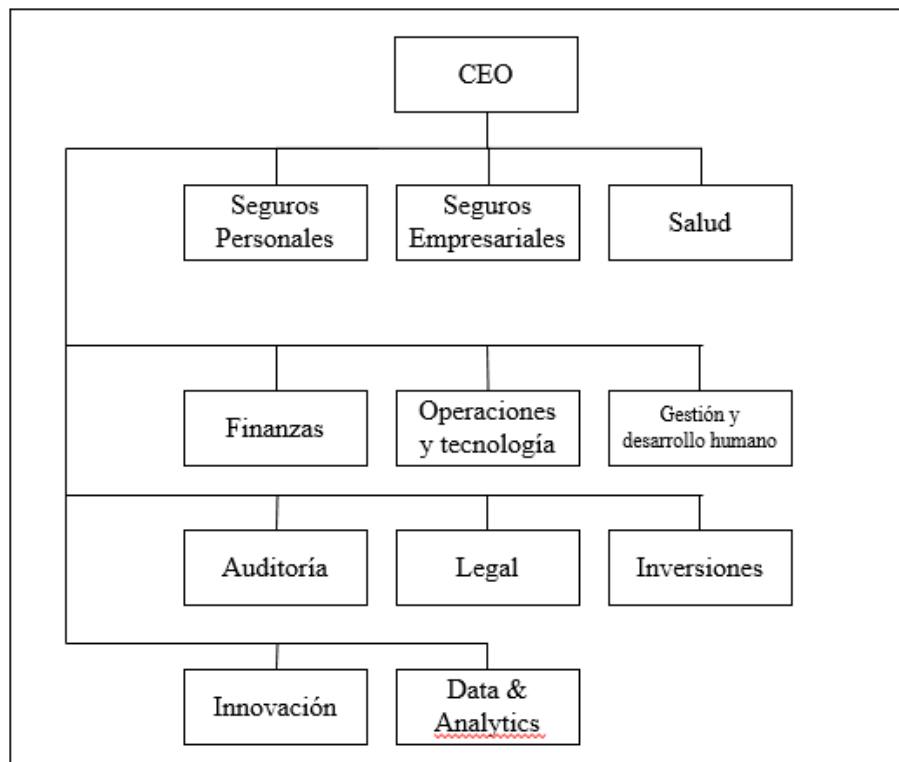


Figura 11. Estructura de gerencia general y divisiones de Rimac Seguros. Adaptado de “Memoria Anual Rimac”, 2018. (https://www.rimac.com.pe/uploads/Memoria_Anual_Rimac_Seguros.pdf)

Así mismo, la Gerencia General le reporta al Directorio de Rimac, compuesto por 11 miembros y presidido por Alex Fort Brescia, también presidente y vicepresidente de otros directorios del Grupo Brea. Los miembros del directorio cuentan con una trayectoria profesional en la gerencia de diversas compañías, así como una educación de alto nivel en prestigiosas escuelas en el extranjero: (1) Alex Fort Brescia, presidente del directorio y miembro del mismo desde 1993; (2) Pedro Brescia Moreyra, vicepresidente del directorio y miembro del mismo desde 1998; (3) Fernando José Alegre Basurco, director desde 2016; (4) Jaime Araoz Medanic, director desde 2015; (5) Ismael Benavides Ferreyros, director desde 2018; (6) Alfonso Brazzini Díaz-Ufano, director desde 1993; (7) Fortunato Brescia Moreyra, director desde 1997; (8) Mario Brescia Moreyra, director desde 1995; (9) Ricardo Cillóniz Champín, director desde 1979; (10) Bernardo Fort Brescia, director desde 1977; y Miguel

Ángel Salmón Jacobs, director desde 2013 (Memorial Anual Rimac, 2018). El directorio se reúne de manera mensual para revisar el avance de los objetivos de la compañía y tomar decisiones que consideren como necesarias para facilitar el logro de la estrategia trazada. Dichos objetivos se diseñan y monitorean a través de un Balanced Score Card (BSC), el cual se elabora en base a los objetivos estratégicos de la compañía, se determinan las metas esperadas y se revisa mensualmente para garantizar su cumplimiento. Los indicadores estratégicos más importantes son: cantidad de primas emitidas, resultado técnico del negocio, indicadores de experiencia del cliente (NPS), número de clientes, *share of wallet* y EBITDA (jefe de planeamiento estratégico, comunicación personal 5 de Setiembre de 2019).

Tabla 9

Ranking empresas con mejor índice de Buen Gobierno Corporativo.

Empresa	Ranking
Ferreycorp S.A.A	1
Rimac Seguros y Reaseguros	2
Banco BBVA Perú	3
Cementos Pacasmayo S.A.A.	4
Credicopr LTD.	5
Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	6
Alicorp S.A.A	7
InRetail Perú Corp.	8
Engie Energía Perú S.A.	9

Nota: Adaptado “Presentación reconocimiento de Buen Gobierno Corporativo” por la Bolsa de valores de Lima, 2019. (<https://www.bvl.com.pe/acercabuengobierno.html>)

Sin embargo, más allá de la gestión de los indicadores de la compañía, la alta gerencia y el directorio tienen mucho interés por demostrar un buen gobierno corporativo. Para ello, desde el 2016 Rimac cuenta con una especialista en la gestión de buen gobierno corporativo dentro de la división Legal, cuya función consiste en velar por el cumplimiento con el código de buen gobierno corporativo para las sociedades peruanas de la Bolsa de Valores de Lima.

En el 2019, gracias a la correcta gestión de esta división, y al compromiso de la organización y su directorio, Rimac se ubicó por primera vez entre el top 10 del ranking de la BVL, obteniendo el segundo lugar en dicho ranking y con un cumplimiento del 99.46% sobre el total del código (“Cuatro empresas más integrarán Índice de Buen Gobierno de BVL”, 2018). El objetivo de la compañía es lograr el primer lugar en el 2020, con un 100% de cumplimiento sobre el código, lo cual le haría acreedor a la “Llave de la BVL”, el máximo premio otorgado por dicha organización únicamente para la empresa que obtenga el mayor puntaje en la evaluación (Gerente Legal, comunicación personal 5 de Setiembre de 2019). Cabe resaltar que el resultado de la compañía viene progresando sistemáticamente cada año, como se puede observar en la Figura 12.

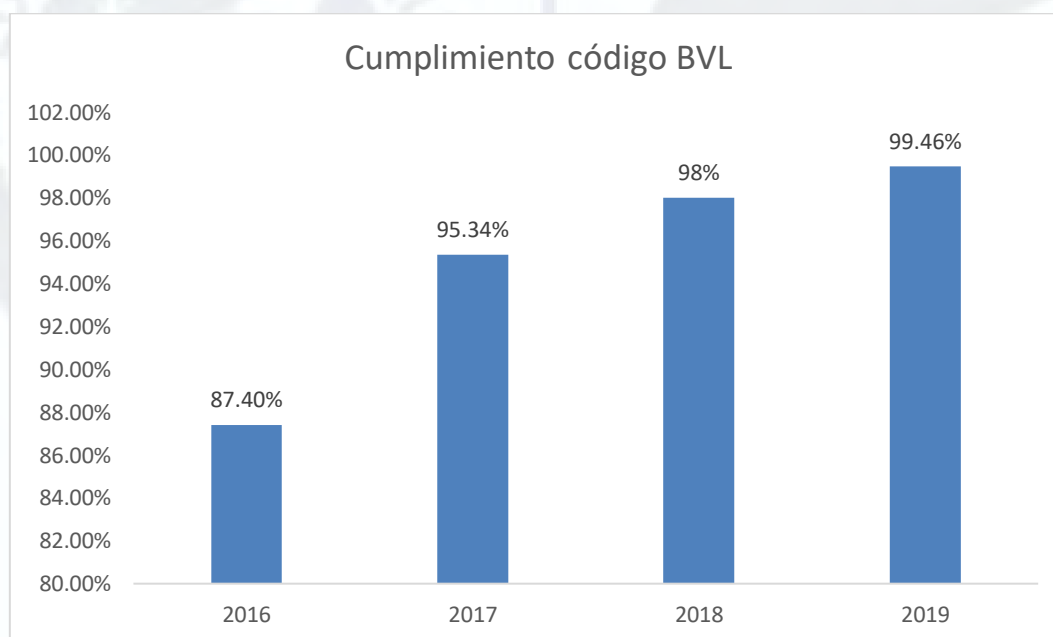


Figura 12. Índice de Buen Gobierno Corporativo de Rimac Seguros 2016-2019. Adaptado de “Presentación reconocimiento de Buen Gobierno Corporativo” por la Bolsa de valores de Lima, 2019. (<https://www.bvl.com.pe/acercabuengobierno.html>)

Este esfuerzo por desarrollar un gobierno corporativo sólido forma parte del plan de sostenibilidad de la organización. Uno de los ejes centrales en la visión de Rimac es la de ser una empresa socialmente responsable y sostenible y para ello, cuenta con un área de Sostenibilidad que tiene a su cargo ejecutar iniciativas que giren en torno a tres principales

estrategias: (a) Prevención reputacional, (b) Prevención en la salud y (c) Cuidado del ecosistema, velando por los intereses de todos los grupos de interés de la compañía (Jefa de sostenibilidad, comunicación personal 5 de Junio de 2019). Dichas estrategias buscan aportar, a su vez, con ocho Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (ver Figura 13): (a) Fin de la pobreza, (b) Salud y bienestar, (c) Educación de calidad, (d) Trabajo decente y crecimiento económico, (e) Ciudades y comunidades sostenibles, (f) Producción y consumo responsables, (g) Acción por el clima, y (h) Alianzas para lograr los objetivos (Rimac Seguros y Reaseguros, 2019).

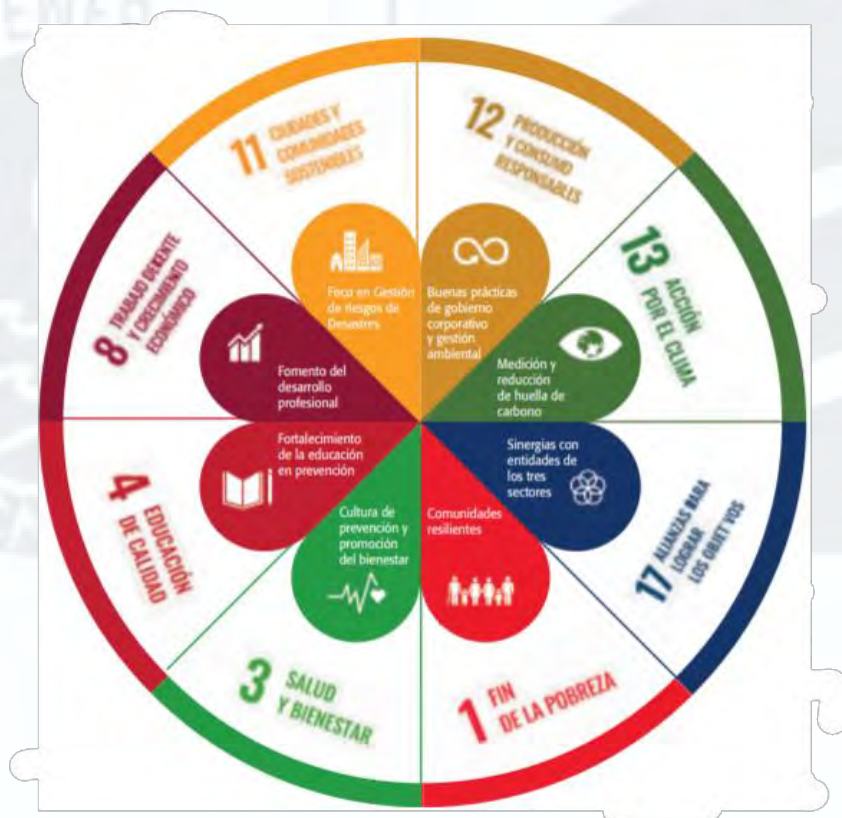


Figura 13. Contribución de Rimac Seguros con los ODS. Tomado del “Memoria Anual de Rimac”, 2019. (https://www.smv.gob.pe/Bp_Memorias?op=bq12).

Gracias a los esfuerzos del área de Sostenibilidad, Rimac fue incluida en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones en el 2019. Esto la convierte en la primera empresa peruana, y única aseguradora en Latinoamérica, en formar parte de dicho índice (Incluyen a aseguradora

peruana, 2019). El Índice de Sostenibilidad Dow Jones es el más importante a nivel mundial, y solamente se puede participar a través de una invitación, dependiendo de las iniciativas que el índice identifique en las diversas organizaciones. Según Fernando Ríos, CEO de Rimac, en la noticia en cuestión, este logro se debe a los diferentes esfuerzos que se llevan a cabo desde el área de Sostenibilidad, considerando que se han invertido cerca de US\$ 5 millones en iniciativas sociales y ambientales. Sin embargo, de acuerdo con una entrevista con la Jefa de Sostenibilidad, el reto para Rimac es mantener dicho reconocimiento en los siguientes años, para lo cual la empresa necesita reforzar su estrategia climática, lo cual es uno de los criterios de evaluación del indicador. De acuerdo con los resultados de Rimac en su última evaluación, si bien obtuvo un puntaje por encima del promedio de la industria en la dimensión medioambiental, al revisar el detalle, su puntaje en la categoría de reporte ambiental está 22 puntos por debajo de la industria. Si bien existen otros puntajes que también se encuentran debajo del promedio de la industria, especialmente en la dimensión económica, estos se asocian más a características de la gestión y operación de la compañía que serían más complicadas de solucionar en el corto plazo. De ese modo la dimensión ambiental no solamente se podría mejorar con menor esfuerzo, sino que además podría aportar para promocionar al público una imagen de marca comprometida con el medio ambiente. Cabe resaltar que por motivos de confidencialidad, Rimac Seguros no autorizó la publicación de sus resultados, por lo que la información comentada ha sido obtenida gracias a que el equipo de Sostenibilidad compartió sus resultados para el análisis, mas no para adjuntar al presente documento.

Por otro lado, Rimac Seguros pertenece al grupo Breca, y en Junio del 2019 se publicó el plan de sostenibilidad del grupo, el cual tiene como uno de sus pilares el cuidado de la salud y el medio ambiente (Jefa de sostenibilidad, comunicación personal 5 de Junio de 2019). Debido a motivos de confidencialidad de la información, no se ha podido compartir el

plan en su totalidad, sin embargo, mediante la entrevista con la jefa de sostenibilidad de Rimac, se pudo confirmar que la empresa ha venido trabajando en iniciativas alineadas al cuidado de la salud y el medio ambiente, incluso desde antes de la presentación del plan del grupo Brea. Por ejemplo, durante el 2018 se inició el proceso para alinear su sistema de gestión ambiental a la norma ISO 14001:2015 (Rimac Seguros y Reaseguros, 2018b). Esto conllevó a elaborar una nueva Política Ambiental para toda la compañía y a fortalecer la medición de la huella de carbono, la cual ayude a identificar las principales oportunidades de mejora para la compañía.

Tabla 10

Emisiones de Gases de Efecto de Invernadero en el Año 2018

Fuente	Emisiones de GEI (en toneladas de CO ₂ equivalentes)	Participación (%)
Alcance 1: Emisiones directas	477.57	5.5
Transporte de vehículos propios	431.86	4.98
Aire acondicionado	35.57	0.41
Generadores eléctricos	9.61	0.11
Extintores	0.53	0.01
Alcance 2: Emisiones por consumo de electricidad	1,815.59	20.92
Consumo de electricidad	1,815.59	20.92
Alcance 3: Emisiones indirectas	6,386.90	73.58
Vehículos proveedores	901.17	10.38
Consumo de agua	14.63	0.17
Consumo de papel	2,751.10	31.69
Desplazamiento del personal al trabajo	1,617.82	18.64
Generación de residuos	320.16	3.69
Emisiones por consumo de electricidad	225.6	2.60
Servicios de taxi de la Empresa	7.68	0.09
Viajes en avión	517.01	5.96
Transporte de pólizas	16.64	0.19
Mensajería (courier)	15.08	0.17
Total	8,680.05	100.00

Nota: Adaptado de “Reporte de Sostenibilidad de Rimac Seguros 2018”, 2018.
(<https://www.rimac.com.pe/uploads/Reporte-de-Sostenibilidad-2018.pdf>)

De acuerdo con la última medición realizada en el 2018 (ver Tabla 10), las tres principales causas de emisión de dióxido de carbono eran: (a) Consumo de papel, (b) Consumo de electricidad, y (c) Desplazamiento del personal al trabajo. De acuerdo con las conversaciones con el área de Sostenibilidad, la meta para el 2020 es reducir en 3% la emisión total de dióxido de carbono, la cual se considera que es una meta retadora especialmente por la dificultad en lograr reducir el desplazamiento de los colaboradores en vehículos que emiten dióxido de carbono. Alcanzar dicha meta es de gran relevancia para la organización debido a que es una de las medidas más claras y cuantificables para monitorear y reportar el progreso de sus políticas ambientales ante el grupo Breca, y para lograr posicionarse como una empresa carbono neutral.

2.8.2. Marketing y ventas (M)

En el análisis de Marketing y Ventas se toman en cuenta las diferentes características y acciones de acuerdo con la propuesta de las “Cuatro P” de Kotler (2010): Producto, Precio, Plaza y Promoción.

En cuanto al Producto, el negocio principal de Rimac Seguros es la venta de seguros de salud, vida, vehicular y SOAT, y riesgos generales (que incluyen seguros domiciliarios, de robo, maquinaria, mercadería, entre otros productos) tanto a personas naturales como para personas jurídicas. Dichos productos cuentan con diferentes tipos de coberturas, dependiendo del bien que se esté asegurando, sin embargo, todos consisten en cubrir un monto de indemnización en caso ocurra un siniestro que afecte al asegurado, a cambio del pago de una prima anual, calculada en base al bien asegurado y al riesgo al cual se está expuesto. De este modo, por ejemplo, si un cliente contrata un seguro vehicular, recibirá una suma de dinero acordada de acuerdo con el valor de su auto si es que lo roban o tuviera un siniestro en el cual dicho auto se considere como una pérdida total. Dicho cliente, pagará una prima anual calculada en base al modelo y año de su vehículo, y el monto varía de acuerdo con la

estadística de los siniestros relacionados a dicho vehículo. Este ejercicio se realiza para cada uno de los productos que ofrece Rimac Seguros.

Tabla 11

Venta y Utilidad Neta por Ramo de Producto de Rimac Seguros en 2019

Ganancias y Pérdidas	US\$ miles		
	2019	2018	2017
Primas	1,293,495	1,191,582	1,090,467
RRGG	410,902	388,747	355,868
Vehículos y SOAT	170,893	168,972	181,104
Salud	155,583	130,741	116,060
Vida	556,117	503,122	437,435
RT	30,288	55,184	59,526
RRGG	61,286	57,749	51,365
Vehículos y SOAT	30,997	35,767	48,833
Salud	13,952	1,464	19,658
Vida	-75,947	-52,497	-60,333
Gastos	124,024	169,542	168,341
Resultado Operativo	-93,736	-114,359	-108,815
Ingresos Financieros	191,938	171,745	129,121
Resultados antes de IR	98,202	57,386	20,306
IR	-446	146	-1,199
Utilidad Neta	97,756	57,532	19,107

Nota: Adaptado de “Memoria Anual Rimac Seguros”, 2019

Como se observa en la Tabla 11, hasta el 2019 los seguros de vida eran aquellos que generan la mayor cantidad de primas en las ventas, sin embargo, los seguros de riesgos generales son los que generan un mayor resultado técnico. No obstante, uno de los retos que tienen las compañías aseguradoras es que a los consumidores les cuesta entender el producto que se les está ofreciendo (Sub-Gerente de Ciencias del comportamiento, comunicación personal 10 de Setiembre de 2019). Esto ocurre debido al alto nivel de complejidad en las características de una póliza de seguros, la cual incluye una diversidad de términos técnicos y a un cálculo complejo del monto que el cliente debe pagar por el seguro. Dicho nivel de complejidad desincentiva el interés en el producto y además aumenta la desconfianza del

consumidor hacia la empresa, dado que siente que lo están intentando confundir. Este es un problema que tienen todas las empresas aseguradoras, sin embargo se presenta como una barrera al momento de diseñar los productos.

En cuanto al Precio de los productos, como se mencionó anteriormente, su cálculo depende directamente del bien que se vaya a asegurar y del riesgo que representa para la aseguradora. Por ejemplo, si un cliente contrata un seguro de vida, la prima que va a pagar va a depender del monto que desee obtener como indemnización en caso de muerte o accidente, pero además va a depender de su edad, de su estado de salud (el cual se verifica a través de una evaluación médica), sus hábitos (si realiza deporte, si es fumador, entre otros) y si realiza actividades de alto riesgo (deportes u oficios de alto riesgo). De este modo, un cliente con menor probabilidad de morir o sufrir un accidente, en base a la combinación de características, tendrá que pagar una prima más baja por su seguro dado que representa un menor riesgo para la compañía. Debido a este cálculo complejo de los precios, lo más usual es que cada cliente puede recibir un precio específico, lo cual dificulta la venta de productos con un mismo precio para todos. Sin embargo, existen productos que sí se logran vender con un precio relativamente uniforme, como es el caso del SOAT, dado que sus coberturas y servicios son uniformes para todos. No obstante, Rimac Seguros ha creado un área de Pricing desde finales del 2017 el cual tiene el objetivo de controlar mejor el método para fijar precios, y así mejorar su capacidad para ofrecer productos a precios más alineados con las necesidades del mercado.

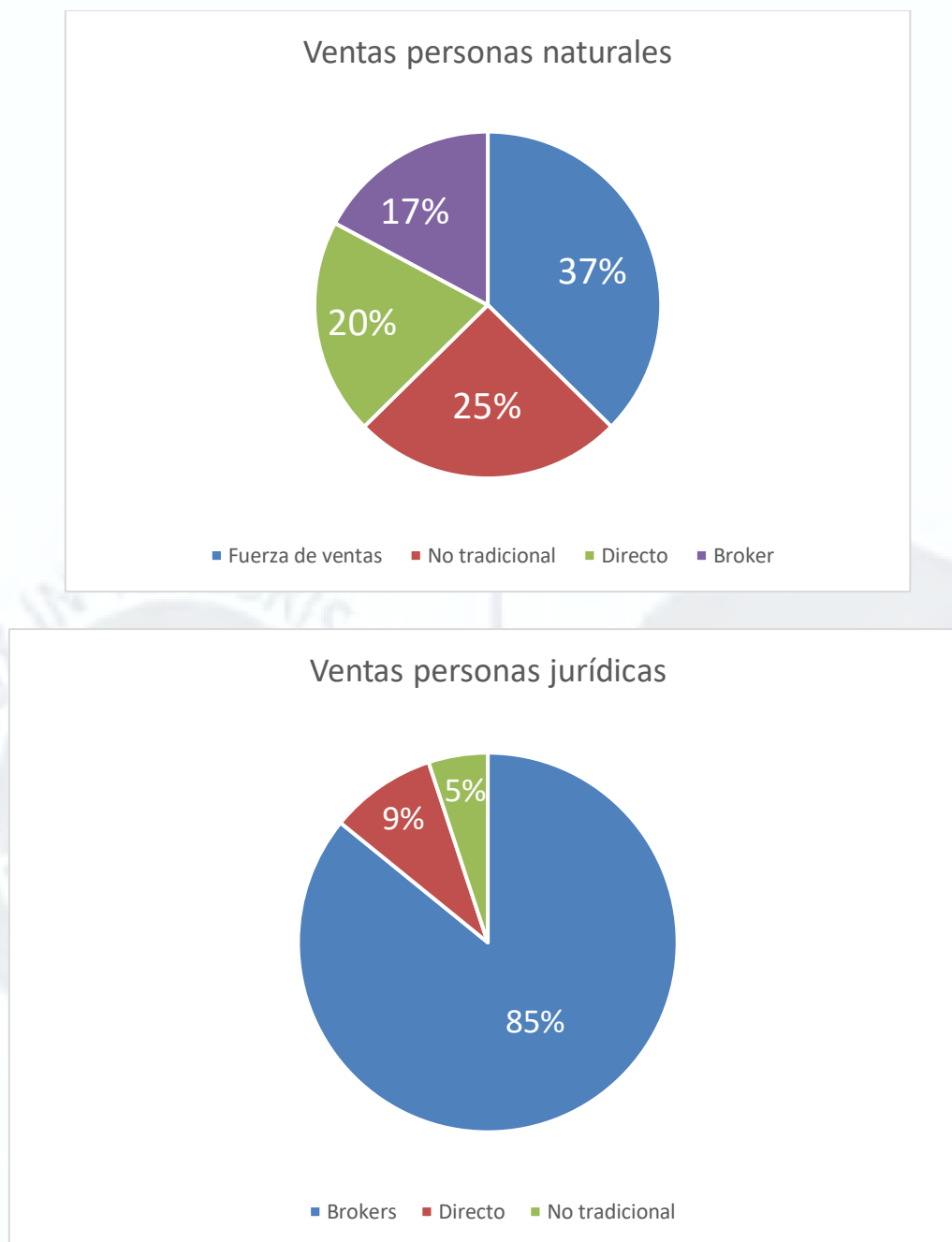


Figura 14. Distribución de ventas por canal de venta en el 2019.

En cuanto a la Plaza, los seguros se comercializan a través de diferentes canales de venta: Fuerza de ventas (asesores pertenecientes a la planilla de Rimac), Corredores/*brokers* (entidades externas a Rimac), Canal directo (agencias de atención al cliente, telemarketing y web), y Canales no tradicionales (empresas como BBVA, Ripley, Wong, entre otros). Los seguros que se dirigen a personas naturales tienen una mayor penetración a través de la Fuerza de ventas, canal directo, no tradicional, y ciertos corredores; y representan el 44% del

total de ventas de la compañía. Sin embargo, los seguros que se dirigen a personas jurídicas suelen comercializarse principalmente a través de las empresas más importantes de *brokers* como Marsh Rehder, JLT, AON, entre otros, y representan el 85% de las ventas a personas jurídicas. Dado que estas personas jurídicas contratan sumas de primas considerablemente más altas que las personas naturales, requieren de mayor asesoría y apoyo de parte de los *brokers* para escoger a la aseguradora más indicada. Más aún, los *brokers* de seguro acceden a precios especiales debido a que cuentan con poder de negociación frente a la aseguradora, al tener en su poder una cartera de clientes que le interesa a todas las aseguradoras (Gerente de canales, comunicación personal 4 de Setiembre de 2019).

Como se aprecia en la Figura 14, el canal a través del cual más se comercializa es la Fuerza de ventas, ya que representa el 37% de la venta total de seguros personales. Sin embargo, cada uno de los canales permite llegar a clientes de diferentes características, por lo cual Rimac Seguros apuesta por todos sus canales. La Fuerza de ventas está compuesta por 1,150 Asesores que tienen la función de recorrer la ciudad, visitar a potenciales clientes y ofrecerles los seguros más indicados para ellos. Ofrecen diferentes productos, pero se enfocan en la venta de seguros de vida debido a que es el producto que requiere de una asesoría más personalizada ya que el cliente debe contratarla para un largo plazo, lo cual requiere de un compromiso mayor de parte de la aseguradora. Por su lado, el canal bróker está compuesto por 1,170 empresas de *brokers* que ofrecen productos de las diferentes empresas aseguradoras a sus carteras de clientes. El rol del bróker consiste en asesorar a sus clientes para que puedan contratar los productos más acordes a sus necesidades y además en velar por ellos tanto en las negociaciones con las aseguradoras, así como durante los siniestros o momentos de uso. Para ello, los asegurados le pagan a su bróker un monto adicional como comisión por su trabajo, sin embargo, esto les da la seguridad de que no van a tener

inconvenientes con la empresa aseguradora (Gerente de canales, comunicación personal 4 de Setiembre de 2019).

Por su lado, el canal directo está compuesto por diferentes sub-canales de venta. Por una parte, se cuentan con 59 asesores que se encuentran físicamente en las tres agencias de atención al cliente de Rimac Seguros: dos en San Isidro y una en Miraflores. A diferencia de los canales anteriores, la venta que realizan depende de la cantidad de personas que se acercan directamente a dichas agencias. Este canal está dirigido a los clientes que aún sienten la necesidad de recibir una atención cara a cara al momento de adquirir sus seguros, ya sea por miedo o desconfianza a la categoría.

Por otra parte, se encuentra el sub-canal de venta por telemarketing, compuesto por teleoperadores que tienen la función de llamar por teléfono a clientes prospectos para la venta de diferentes seguros. Y finalmente, se encuentra el sub-canal web que tiene por objetivo vender seguros a través de la página web de la aseguradora, lo cual reduce los costos de venta al no contar con un asesor o bróker como intermediario con el cliente. Hoy en día las ventas a través de este canal representan el 2% del total de ventas de la compañía, lo cual representa un crecimiento en 107% en comparación al 2017 (Reporte de sostenibilidad Rimac, 2018), sin embargo el negocio considera que va a ser el canal de venta más importante a mediano plazo, por lo cual hoy en día se invierten muchos recursos en desarrollar cada vez más las diferentes herramientas digitales, así como lo menciona Fernando Ríos en su entrevista con Gestión (Rimac: Número de personas aseguradas se duplicará, 2018). La Figura 15 muestra el *landing page* de la compañía en el cual se puede visualizar que cuenta con un *call to action*

a la derecha para que los clientes puedan cotizar sus seguros.

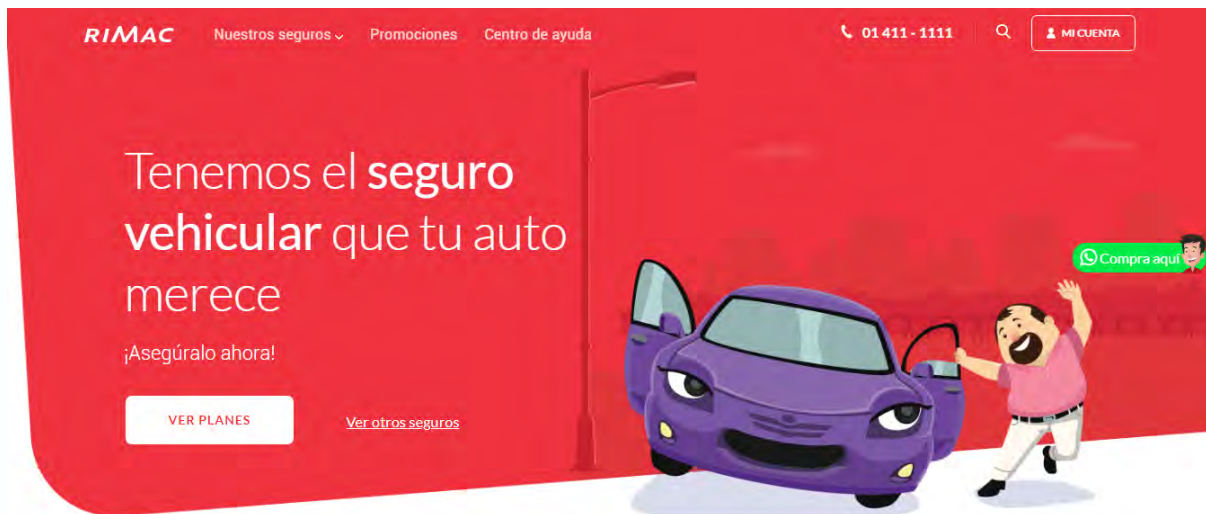


Figura 15. Landing page de Rimac Seguros. Tomado de la web de Rimac Seguros, 2019 (<https://www.rimac.com>)

Y finalmente, el canal no tradicional de venta está conformado por 75 organizaciones a través de las cuales se ofrecen diversos tipos de seguros. Así como los *brokers*, dichos canales asesoran a sus propios clientes y ofrecen seguros que están relacionados a sus propios negocios. Por ejemplo, el BBVA le ofrece seguros de protección de tarjeta a los clientes que contratan una tarjeta de crédito con ellos, pero también les puede ofrecer seguros vehiculares a los clientes que acceden a un crédito vehicular, o un seguro domiciliario a los que acceden un crédito hipotecario. Rimac Seguros trabaja actualmente con diversas empresas y mantiene una relación comercial sólida ya que dichas empresas no solamente obtienen una comisión por cada venta de seguro, sino que además ayuda a ofrecer un producto que le beneficia a su propio cliente, lo cual le permite fidelizarlo.

En cuanto a la Promoción de Rimac Seguros, el área de Marketing tiene la función de velar por la construcción de la marca, por lo que supervisa todo tipo de publicidad y comunicación que realice la empresa hacia sus clientes. Así mismo, diseña la estrategia de la marca y determina la mejor manera de transmitirla a través del diseño del logo, uso de

colores y estilo de redacción en las comunicaciones y realizan la publicidad en televisión, en medios impresos, medios digitales, paneles en la ciudad y en redes sociales. Determinan qué eventos se auspician con la marca y organiza sus propios eventos para los clientes. Del mismo modo, Marketing organiza diversos eventos, tanto para los *brokers* como para los clientes mismos, de modo que puedan fidelizarlos y fortalecer el posicionamiento de la marca. Los resultados de su trabajo son muy favorables para compañía, ya que han logrado que Rimac lidere en los indicadores más relevantes como *Top of mind*, que mide la recordación espontánea de la marca; *First Mention*, que considera la primera mención espontánea de recordación de la publicidad de marca; y *Spontaneous Advertising Awareness*, que indica el total de menciones espontáneas de recordación de publicidad de marca. Así mismo, en el 2019 Rimac ha ganado por segundo año consecutivo el premio IAB Mix por mejores prácticas en la publicidad digital en el país, lo cual refuerza el buen trabajo que se viene realizando en cuanto a la gestión de la marca (jefe de marca, comunicación personal 28 de agosto de 2019).

2.8.3. Operaciones y logística (O)

Rimac Seguros es una empresa de servicios, por lo cual su cadena de valor se enfoca en la entrega de un intangible, el cual consiste en la promesa de indemnizar a sus asegurados cuando les ocurra alguno de los siniestros contemplados en su cobertura. En el 2010 se realizó el primer mapa de procesos de la compañía, en el cual se diagramó la oferta de valor en base a seis procesos principales. Dichos procesos se pueden visualizar en base a la herramienta de Frugalización en la Figura 16. El flujo comienza con el cliente que tiene la necesidad de adquirir un seguro para proteger algún bien, desde bienes físicos como un auto, hasta bienes humanos como la salud o su vida. Dicho cliente pasa por el proceso de venta, el primer proceso de la cadena de valor, a través de alguno de los canales de venta anteriormente descritos. Una vez que el cliente escoge el seguro más adecuado para su

necesidad, pasa por el segundo proceso llamado Suscripción. El área a cargo de este proceso tiene la responsabilidad de determinar el nivel de riesgo que representa el cliente frente al producto que desea contratar. En base a dicha evaluación, se determina el precio o la “prima” que debe pagar el cliente para acceder a la cobertura deseada. Una vez aprobado el seguro, pasa al siguiente proceso llamado Emisión, en el cual se debe registrar al cliente en los sistemas de información; crear el documento oficial donde se detallan todas las características de la cobertura, a la cual se le llama “póliza”; y enviársela al cliente, ya sea de manera digital como física. Luego, pasa al proceso de Cobranza en el cual el cliente debe realizar pago de la prima correspondiente a la póliza que ha comprado. Dependiendo del tipo de póliza, los pagos pueden realizarse de manera mensual, fraccionada en una cantidad establecida de cuotas, o un solo pago adelantado por todo el año de cobertura. Así mismo, los pagos los puede realizar de manera presencial en un banco o agencia de Rimac, como también de manera digital o con cargo directo a una tarjeta de débito o crédito (Gerente de procesos, comunicación personal 6 de Setiembre de 2019).

El siguiente proceso es el de Siniestros, pero este solo aplica para los clientes que sufran de algún siniestro durante el año de cobertura de su póliza. Según la Superintendencia de Banca y Seguro (2019), también conocida como la SBS, entidad reguladora de las aseguradoras peruanas, un siniestro se define como la materialización del riesgo. Por ejemplo, un choque vehicular, robo vehicular, enfermedad que requiera de asistencia médica, accidente, o la muerte, son la materialización del riesgo por el cual el cliente adquirió su seguro. De este modo, si alguno de los eventos cubiertos por la póliza del cliente ocurriese, se considera que ha sufrido un siniestro y requiere de la atención de la aseguradora. Hasta el cierre del 2018, la satisfacción de los clientes que han sufrido algún siniestro se encuentra por encima del 93%, según los resultados de las encuestas mostradas en el Reporte de

Sostenibilidad del 2018 (2019), lo cual demuestra que Rimac Seguros se encarga de garantizar la atención prometida a sus asegurados.

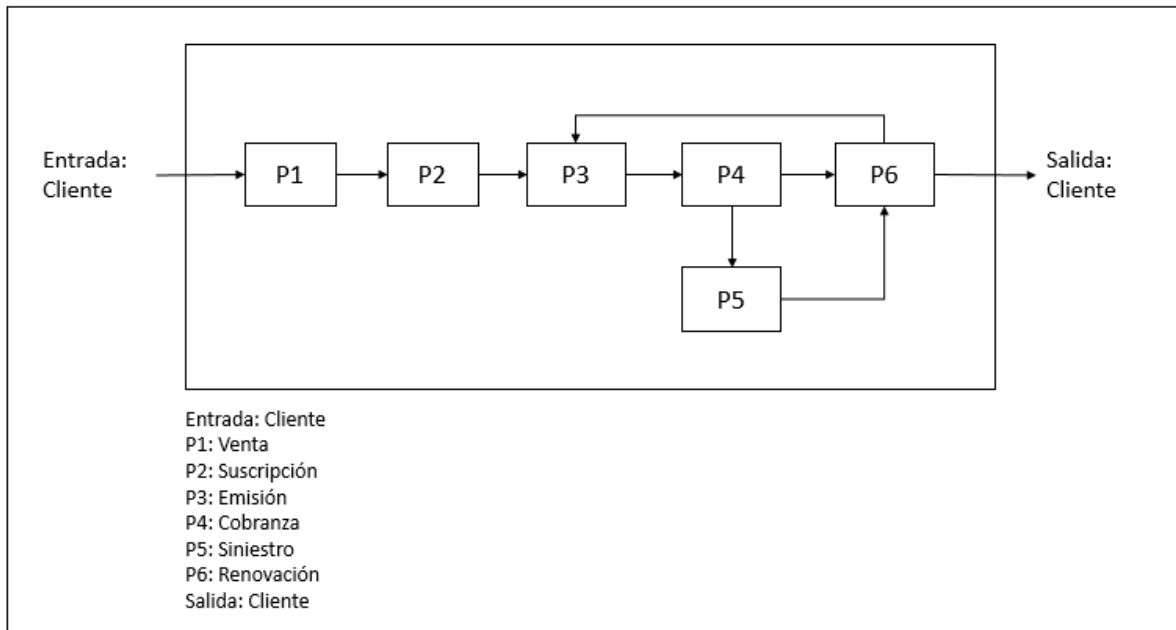


Figura 16. Frugalización de seguros Rimac Seguros.

	UNA VEZ	INTERMITENTE	CONTINUO (LÍNEA)
ARTÍCULO ÚNICO	Proyecto		
LOTE		Lote de Trabajo	
SERIE		Serie	
MASIVO		Masivo	
CONTINUO			Continuo

VOLUMEN DE PRODUCCIÓN
 ← FRECUENCIA DE PRODUCCIÓN →

Figura 17. Matriz de transformación de proceso.

Y finalmente, se encuentra el proceso de Renovación de la póliza luego de cumplirse el año de cobertura. Casi la totalidad de los seguros comercializados por Rimac tienen vigencia anual y deben ser renovados al término de su periodo. En el proceso de renovación se determina si la cobertura se va a mantener como el año anterior o si debe sufrir alguna modificación, ya sea por el cliente como también por la aseguradora. Así mismo, se realiza una reevaluación del costo de la prima, lo cual puede depender del riesgo que represente el cliente en base a su comportamiento en el año anterior. Por ejemplo, si el asegurado contrató un seguro vehicular y presentó diversos choques durante el año de cobertura, el precio de su prima para la renovación de su seguro se incrementará dado que dicho asegurado representa un riesgo mayor, en base a su comportamiento pasado. En este proceso de renovación, el cliente tiene la libertad de decidir si renueva o no su póliza. En caso decida renovar, pasará al proceso de Emisión de la nueva póliza y continuará el flujo de la cadena de valor de manera cíclica cada año. En caso no decida dejar de renovar su seguro en algún momento, simplemente se deja de emitir la nueva póliza y el cliente pasa a la salida de la cadena de valor, hasta que en algún momento requiera nuevamente de un seguro (Gerente de procesos, comunicación personal 6 de Setiembre de 2019).

Considerando lo expuesto en la cadena de valor de Rimac Seguros y analizando los procesos de la organización en base a la Matriz de Transformación de Procesos (D'Alessio, 2015), se puede considerar que la compañía tiene un proceso de tipo Masivo, en base al

volumen de producción que gestiona y que la frecuencia de su producción es intermitente (ver Figura 17).



Figura 18. Vista exterior de Torre del parque en Calle las Begonias, San Isidro.

Por otro lado, en cuanto a la gestión del área de Logística, ésta se encarga principalmente de administrar las compras que realiza la empresa, la seguridad física de los colaboradores en sus diversas instalaciones, así como de garantizar todos los servicios necesarios para que se requieren dentro de las instalaciones. Actualmente Rimac Seguros cuenta con cinco sedes donde operan sus 3,500 colaboradores: tres en San Isidro, una en Miraflores y una en el Centro de Lima. La oficina central se encuentra en la calle Begonias 540, en San Isidro, sin embargo, se está construyendo un nuevo edificio de 10 pisos, de propiedad de Rimac, también en la calle Begonias. La infraestructura de estas oficinas se ha diseñado para poder fomentar el trabajo mediante metodologías ágiles, con espacios amplios, mesas de trabajo, y cada vez con menos oficinas individuales para la gerencia. Los espacios

se priorizan para crear salas de trabajo o lugares de ideación, que fomente un uso compartido de dicho espacio.

2.8.4. Finanzas y contabilidad (F)

En relación con las finanzas, a diciembre 2019, como figura en la Tabla 11, Rimac registró primas por US\$ 1,293 millones, lo que representa un crecimiento de 9% respecto del año anterior (US\$ 1,192 en diciembre 2018). Este crecimiento en las primas se puede explicar por los ramos de Salud y Vida, los cuales han compensado la caída en los ramos de Vehículos y SOAT, afectados por la coyuntura económica. Por otro lado, con respecto al resultado técnico, y sin considerar el negocio de Rentas Vitalicias ni Previsionales, la Compañía alcanzó los US\$ 121 millones al cierre del 2019. En términos de rentabilidad, la empresa cerró el 2019 con una rentabilidad de 6.2%, que representa un incremento de 12% de lo registrado en el año 2018. Finalmente, la utilidad neta del ejercicio fue de US\$ 98 millones, lo que representa un incremento de 70% respecto del año 2018 (US\$ 57 millones). Gracias a estos resultados, Rimac mantiene el liderazgo del mercado asegurador peruano por más de 15 años consecutivos, con una participación de mercado de 30.7% al cierre del 2019.

Así mismo, la composición de sus inversiones queda definida en 88,6% en concentración de deuda y renta variable, el 4,4% en tesorería y el 7% restante en inversiones inmobiliarias, las cuales crecen un punto porcentual respecto del año anterior. En el negocio asegurador es de suma importancia prestar atención a la gestión de las inversiones debido a que son una de las fuentes de ingreso más representativos en el Estado de Ganancias y Pérdidas, como se puede apreciar en la Tabla 11. De manera similar a la industria de la banca, los seguros tienen acceso a grandes sumas de dinero por el pago de las primas de los seguros. Parte de esa liquidez se debe guardar a modo de reserva en caso ocurran siniestros, lo cual es supervisado por la SBS, y el monto restante se utiliza como capital para diferentes inversiones.

Rimac Seguros, como parte de su presupuesto anual, destina más de USD\$ 2'000,000 (por motivos de confidencialidad, no se puede compartir el monto exacto del presupuesto) en proyectos que puedan generar algún tipo de impacto en la organización. Para ello, los diferentes equipos en la empresa se organizan de manera que puedan proponer proyectos que requieran del uso de dicho presupuesto. Todas las propuestas son evaluadas en un comité de proyectos, conformado por el Gerente General y sus reportes directos, y en él se evalúan y priorizan las propuestas que serán implementadas en el año. Dicho comité se reúne de manera trimestral para supervisar los avances del proyecto, y se decide si la priorización acordada en la sesión anterior se mantiene en pie o si se debe realizar un ejercicio de re-priorización. Esto fuerza a que cada proyecto se mantenga al día en su cumplimiento, porque de lo contrario podrían perder el financiamiento que se les otorgó en algún momento.

2.8.5. Recursos humanos (H)

Rimac Seguros cuenta con la división de Gestión y Desarrollo Humano (GDH), cuya cabeza le reporta directamente al Gerente General. Esta división tiene por objetivo garantizar que la compañía cuenta con las personas mejor capacitadas para cada puesto de trabajo, así como por velar que exista una cultura sólida, y un clima que propicie el máximo potencial en sus colaboradores. Al cierre del 2019 la empresa contaba con 3,185 empleados permanentes lo cual fue el resultado de un proceso de eficiencia que se venía realizando desde el 2016, como se puede apreciar en la Tabla 12.

Tabla 12

Evolución de la Cantidad de Colaboradores en Rimac Seguros 2017-2019

Colaboradores	2019	2018	2017
Total colaboradores	3,185	2,823	3,056

Nota: Adaptado de “Memoria Anual Rimac Seguros 2019”
(https://www.smv.gob.pe/Bp_Memorias?op=bq12)

La división de GDH está conformada por cuatro áreas: Cultura y Talento, Gestión Administrativa, Comunicación, Compensaciones y beneficios. El área de Cultura viene

trabajando desde el 2018 un plan para construir una cultura alrededor del propósito “Aseguramos tu mundo, impulsamos tu bienestar”. Este propósito debe ser el eje central de la manera como se debe trabajar en la compañía, velando por el bienestar de los clientes, pero además por el bienestar de los colaboradores. De la mano con ellos, el área de Compensaciones y Beneficios se encarga de analizar el mercado de talento y ofrecer un sistema de compensaciones que sea competitivo y atractivo para el mejor talento. Así mismo, desarrollan el plan de beneficios que incluye una cobertura más amplia de la EPS, así como acceso a programas de educación mediante becas, entre otros beneficios como entradas al cine o descuentos en establecimientos.



Figura 19. Pancarta de campaña Rimac Bike.

Por otro lado, GDH también cuenta con una Escuela de Negocios, mediante la cual se imparten diversos cursos dirigidos exclusivamente a sus colaboradores. Dichos cursos pueden consistir en el desarrollo de habilidades blandas, como liderazgo, comunicación efectiva, etc.; así como habilidades duras, como técnicas de innovación, metodologías ágiles, herramientas tecnológicas, entre otros. Más aún, cuenta con una serie de convenios con otras instituciones educativas, lo cual permite que los colaboradores puedan llevar diversos cursos o diplomados con un descuento en el costo, sin ningún tipo de compromiso adicional con la compañía. Esto permite que el talento de Rimac esté en constante desarrollo y crecimiento, lo cual no solo aumenta la productividad dentro de la organización, sino además es una buena herramienta de fidelización del talento.

Finalmente, la protección al medio ambiente y fomentar el bienestar entre los colaboradores forman parte de las prioridades de cultura para GDH. Por ello, una de las últimas campañas lanzadas por la organización se llama “Rimac Bike” (ver Figura 19) la cual tiene la finalidad de promover el uso bicicletas y scooters entre los colaboradores, en vez del uso de autos para trasladarse a las oficinas de Rimac. Dicha campaña consistió en comprar 50 bicicletas y 1,400 códigos mensuales de la empresa Movo, proveedora de scooters, para que los colaboradores puedan hacer uso de ellas. Además, fue acompañada con la primera feria de movilidad sostenible, organizada el 01 de agosto de 2019 en la cual diferentes empresas relacionadas a la comercialización de movilidad sostenible, como bicicletas y scooters, ofrecían sus productos y servicios a los colaboradores de Rimac. Sin embargo, a pesar de estos esfuerzos por fomentar el uso de movilidad sostenible, tan solo se está haciendo uso de un 4% del potencial uso de las bicicletas adquiridas a través de Rimac Bike, por lo cual aún no se ha logrado el cambio de comportamiento esperado.

Otra iniciativa que GDH ha intentado probar es el teletrabajo para los colaboradores. Desde el año 2017 se han realizado diversos pilotos con diferentes áreas de la compañía, sin

embargo, no se había logrado obtener la aprobación de la gerencia para implementar esta práctica de manera más generalizada, debido a la preocupación de que dicha medida pudiera interrumpir la operación de la compañía. No obstante, debido a la crisis sanitaria del COVID-19, la cual llevó a que el Gobierno dictara una cuarentena general de más de 30 días, Rimac Seguros se ha visto forzada a operar por teletrabajo. Dicha situación generó incertidumbre y temor ante una posible desorganización al inicio, sin embargo, con el tiempo, los equipos se han adaptado a la nueva forma de trabajo. No obstante, aún no se tiene evidencia si el nivel de productividad ha sido afectado por la nueva modalidad de trabajo. Para ello, se va a necesitar realizar algún tipo de medición que pueda ser de utilidad para que la empresa decida cómo mantener sus operaciones una vez que se levante la cuarentena. Hasta la fecha, el plan consiste en implementar un regreso paulatino a la oficina, aunque es aún prematuro saber qué decisiones se tomarán en las siguientes semanas.

2.8.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

La gestión de los sistemas de información está a cargo del área de Tecnología de la Información, que le reporta a la división de Operaciones y Tecnología. Su función consiste en poner a disposición las herramientas tecnológicas necesarias para que las diferentes áreas de la compañía puedan acceder a la información de la misma para tomar decisiones de manera más precisa y ágil. Sin embargo, la gestión de dicha área ha sufrido numerosos cambios a lo largo de los años, lo cual ha generado un sistema desorganizado en la recolección y administración de la información, ya que cada líder que ha estado a cargo de la gestión tenía una idea diferente acerca de cómo debería realizarse, y lo cual ha dado como resultado que la información de la compañía se encuentre alojada en cinco diferentes *cores*, en vez de que esté centralizada en uno solo. Esto es un problema ya que la información de un cliente puede encontrarse duplicada entre dichos *cores*, e incluso puede tener datos desactualizados o contradictorios entre sí, ya que no existe un responsable de velar por la calidad de dicho dato.

Adicionalmente, existe otro problema que le afecta a la compañía y es que en el 2015 Rimac estableció un contrato con IBM para que dicha empresa gestione la tecnología de la información de Rimac. En su momento este acuerdo se proyectaba como una excelente oportunidad para mejorar la experiencia en la gestión de la información, pero el resultado percibido por los colaboradores es que ha aumentado la burocracia y ha entorpecido la gestión de la información, dado que deben realizar requerimientos con IBM para solucionar un problema o acceder a cierta data, en vez de resolver el problema de manera interna. Como consecuencia, actualmente la compañía tiene dificultad para visualizar información básica, en tiempo real, de su operación como las ventas, cantidad de clientes, entre otros.

Actualmente, la empresa está gestionando un cambio en la manera de trabajar con la información, de cara a solucionar el problema. Desde el 2018, se contrató el servicio de alojamiento de información en la nube de Amazon, de modo que la información alojada en los cinco cores actuales de Rimac será revisada y transferida a lo que se conoce como un *Data lake* en la nube contratada de Amazon. Hasta el momento ya se ha transferido el 70% de la data de la compañía a dicha nube, sin embargo, aún no se encuentra a disposición de los usuarios sino hasta el 2020. La solución propuesta busca que diferentes áreas de la compañía puedan acceder a la data necesaria para gestionar sus funciones, pero además que puedan contar con una interfaz amigable y fácil de operar, lo cual no ocurre en este momento (Gerente de data, comunicación personal 6 de Setiembre de 2019).

2.8.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En el año 2017 Rimac Seguros creó su primera área de Innovación. Esta área tiene por objetivo crear nuevos productos o servicios a partir de técnicas y metodologías como *Design thinking*, *Lean Start-up*, entre otras, y en aprovechar los últimos avances en la tecnología para brindar una experiencia única para sus asegurados. A partir de ese año, se han creado cuatro productos nuevos de diferente tipo de cobertura como salud, robo vehicular, robo de negocios

para pymes y robo domiciliario. Si bien es un área nueva y donde se está aprendiendo a aplicar la innovación para el diseño de productos, es un área importante para el Gerente General dado que se considera que la innovación es una pieza clave para el éxito a largo plazo de la empresa. Actualmente, no solo se están creando equipos para innovar en el diseño de productos sino además para transformar diversos procesos con el objetivo de agilizar la compañía y brindar una mejor experiencia tanto para los clientes como para los colaboradores.

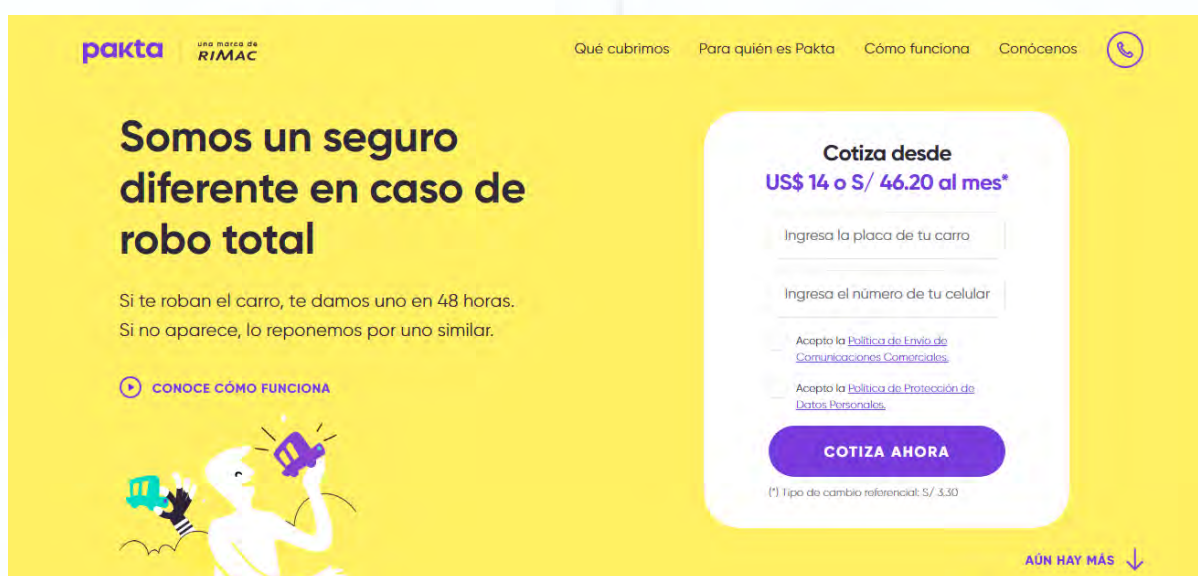


Figura 20. Landing page de la web de Pakta.
Tomado de la web de Pakta, 2019.
(<https://www.pakta.com.pe>).

El primer proyecto que buscó innovar en el mercado fue la creación de la marca Pakta (ver Figura 20), asociada directamente con Rimac. Pakta es un producto que ofrece la reposición automática del vehículo del cliente si es que este sufría el robo de su vehículo. Entrega un vehículo de reemplazo dentro de las 48 horas del robo, de modo que el cliente pueda seguir transportándose, y si su vehículo robado no se logra recuperar, se lo reponen por uno de características similares. A diferencia de un seguro tradicional, este producto no se

limita a reembolsar un monto de dinero a cambio de una prima, sino que busca resolver el problema del cliente involucrándose en todo el proceso hasta poder entregarle un vehículo.

Así mismo, en el año 2018 Rimac Seguros inauguró su laboratorio de innovación llamado EPIC Lab. Dicho laboratorio está conformado por diversos equipos multidisciplinarios de trabajo, cada uno con el objetivo de crear un producto o experiencia innovadora para los clientes de Rimac. Todos comparten un espacio abierto y se gestionan mediante metodologías ágiles de desarrollo de proyectos, por lo cual tienen entregas semanales de avances y le reportan dicho progreso a un comité de proyectos de manera mensual. Dicho comité está conformado por el Gerente General y varios de sus reportes, y tiene por objetivo evaluar el estado de los proyectos para determinar si deben continuar operando y si se les otorga más recursos, dependiendo de los resultados que vayan presentando (Gerente de Innovación, comunicación personal 4 de Setiembre de 2019).

Por otro lado, en el 2018 Rimac también formó una nueva vicepresidencia llamada Data & Analytics, con la finalidad de estar a la vanguardia en la tecnología de gestión de data y analítica avanzada del consumidor. Dicha vicepresidencia está conformada por el área de Data, encargada de gestionar y poner a disposición la información de los clientes a toda la compañía; Analítica avanzada, encargada de aplicar el análisis de la data del cliente para generar valor a la compañía y desarrollar la tecnología de inteligencia artificial como *Machine learning* para el desarrollo del negocio; y el área de Ciencias del comportamiento, encargada de generar el entendimiento del comportamiento del cliente mediante técnicas de investigación de mercado, así como técnicas de diseño de comportamiento mediante disciplinas como *Behavioral Economics*. Como menciona Miguel Paredes, actual líder de dicha vicepresidencia, en su entrevista con Semana económica (2019), el desarrollo de esta tecnología de analítica permitió que se generaran \$4 Millones en ventas en el 2018.

2.9. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En base al análisis interno del AMOFHIT, se ha podido identificar diversas fortalezas y debilidades de Rimac Seguros. Mediante esta información se ha elaborado la Tabla 13 con la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) en la cual se detallan los factores determinantes del éxito, el peso correspondiente a cada uno, el puntaje asignado a Rimac y finalmente la ponderación de ambos resultados. De acuerdo con este análisis, el puntaje total ponderado obtenido por la empresa es 2.75, lo cual afirma que Rimac tiene un buen desempeño, sin embargo, podría lograr crecer y desarrollarse más, si logra superar sus debilidades y rentabilizarlas.

Tabla 13

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

	Factores determinantes de éxito	Peso	Puntaje	Ponderación
Fortalezas				
1	Alta recordación de marca	0.20	4	0.80
2	Prácticas de gobierno corporativo transparente y sostenibilidad	0.10	4	0.40
3	Solidez financiera	0.10	4	0.40
4	Alta satisfacción del cliente en la atención de los siniestros	0.10	3	0.30
5	Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones	0.05	4	0.20
6	Desarrollo de nuevos productos y experiencias mediante tecnología analítica y técnicas de innovación	0.05	3	0.15
	Subtotal fortalezas	0.60		2.25
Debilidades				
1	Poco acceso a información actualizada para la toma de decisiones de la gerencia	0.15	2	0.30
2	Productos difíciles de comprender para el consumidor	0.10	2	0.20
3	Política de precios: flexibilidad de precios y descuentos	0.08	2	0.16
4	Mix de productos: balance beneficio-costos de los bienes y servicios	0.07	1	0.07
	Subtotal debilidades	0.40		0.73
	Total	1		2.98

2.10. Conclusiones análisis interno

Rimac Seguros es la empresa aseguradora líder del mercado, con un buen nivel de satisfacción en el servicio a los clientes, así como una alta recordación de la marca entre los ciudadanos de Lima. Se encuentra liderada por profesionales de larga trayectoria, y forma parte de uno de los grupos económicos más importantes del país desde hace más de 120 años. Todo ello le ha dado una formación sólida en gestión de empresas, y respaldo a las decisiones que se toman, lo cual se traduce en resultados financieros sólidos y sostenibles a través de los años. Pero además de su experiencia y enfoque en los negocios, es una empresa con un fuerte compromiso con la comunidad y por la sostenibilidad de su negocio, siendo reconocida en el 2019 por el Índice de Sostenibilidad Dow Jones. Sin embargo, para mantener dicho reconocimiento, la empresa necesita fortalecer su estrategia ambiental, especialmente mediante la reducción de su medición de huella de carbono, la cual es la medida más clara de su impacto con el medio ambiente. Esto, a su vez, está alineado con los objetivos de la estrategia del Grupo Breca, el cual también tiene como uno de sus ejes centrales el cuidado del medio ambiente.

Sin embargo, Rimac también presenta ciertas debilidades en su operación, como por ejemplo el pobre acceso a información por parte de la gerencia. Sin embargo, la empresa ya cuenta con un plan de mejora para dicho problema con el objetivo de resolverlo dentro del siguiente año. Así mismo, por el lado de sus productos, cuenta con un problema relacionado a la alta complejidad de estos y a la poca flexibilidad para definir precios más accesibles. Por el lado de la complejidad del producto, esto fomenta la desconfianza y desinterés de los consumidores hacia la categoría, lo cual es básico para lograr penetrar aún más el mercado. Y por el lado de la poca flexibilidad para definir los precios, la empresa ha puesto en marcha un área de Pricing que debería resolver el problema en el futuro próximo. Considerando lo expuesto, se resalta que el problema de la confianza hacia la organización, y la industria en

general, por parte de los consumidores es uno de los problemas que debe enfrentar Rimac Seguros de cara a mantener su crecimiento en el mercado peruano.



Capítulo III: Problema Clave

Considerando el análisis de las matrices EFE y EFI, se ha identificado que Rimac Seguros enfrenta un problema de confianza por parte de los consumidores que dificulta la posibilidad de penetrar un mercado que tiene aún muy pocos peruanos que cuenten con seguros privados, y con pocas empresas que compitan por esos consumidores. Así mismo, si bien es una empresa con una fortaleza en su plan de sostenibilidad, lo cual le otorgó un reconocimiento en el 2019, aún debe fortalecer su impacto en el medio ambiente, el cual es medido a través de la Huella de carbono. Tomando en cuenta ambos temas, el equipo de la presente tesis propuso el reto de poder encontrar una manera de resolver ambos retos, considerando que una de las tendencias del mercado muestra una preferencia de los consumidores por empresas que demuestren su compromiso con la comunidad y el medio ambiente, lo cual podría ayudar a mejorar la confianza del peruano hacia las empresas aseguradoras. De ese modo, se logró tener una reunión con el Vicepresidente Ejecutivo Legal, actual ejecutivo a cargo del área de Sostenibilidad, para explicarle el diagnóstico y las ideas para abordarlo. El ejecutivo de Rimac compartió su interés por recibir ayuda en los esfuerzos para reducir la huella de carbono de la organización, lo cual podría ayudar en la evaluación del Índice de Sostenibilidad Dow Jones, y a su vez mejorar la imagen de la compañía hacia los consumidores peruanos. Si bien reconoce que Rimac es una empresa con una buena gestión de la sostenibilidad, lo cual resalta como una de sus fortalezas, se espera generar un impacto más significativo de cara al cuidado del medio ambiente. Esto es importante para el negocio debido a que buscan posicionar a la marca como una empresa socialmente responsable, lo cual no solamente atrae a los clientes, sino además a potenciales colaboradores (Lazovska, 2019).

Más aún, Rimac Seguros es una empresa que ha demostrado su solidez financiera, luego del análisis interno realizado, y que además lidera el mercado nacional. Esto crea un

entorno que le permite invertir recursos en fortalecer su posicionamiento como una empresa socialmente responsable, lo cual no solo le trae beneficios a la organización sino también a otros *stakeholders*, especialmente a la comunidad. De este modo, la empresa desea desarrollar buenas prácticas en el cuidado del medio ambiente, de modo que pueda compartirlas con las demás compañías del grupo económico, e incluso con otras empresas que laboren en el mismo distrito, y ser una empresa referente en el cuidado del medio ambiente.

Tabla 14

Emisión de Huella de Carbono de Rimac Seguros en el 2018.

Fuentes de emisión	Tipo de alcance	Emisiones CO ₂ (t)	t CO ₂ eq	% del total
1 Consumo de papel	3	3,009.19	3,009.19	39.13%
2 Desplazamiento del personal al trabajo	3	1,280.51	1,311.16	17.05%
3 Vehículos proveedores	3	1,203.13	1,228.12	15.97%
4 Consumo de electricidad	2	811.81	813.05	10.57%
5 Viajes en avión	3	493.02	495.49	6.44%
6 Transporte de vehículos propios	1	448.22	451.79	5.87%
7 Aire acondicionado	1	0.00	135.80	1.77%
8 Pérdidas por transporte y distribución de electricidad	3	121.52	121.52	1.58%
9 Generación de residuos	3	0.00	98.05	1.27%
10 Consumo de agua	3	14.60	14.60	0.19%
11 Generadores eléctricos	3	4.53	4.53	0.06%
12 Mensajería (Courier)	3	3.94	3.94	0.05%
13 Servicios de taxi de la empresa	3	3.27	3.34	0.04%
14 Extintores	1	0.51	0.51	0.01%
Total		7,394.22	7,691.12	100%

Nota: Adaptado del “Inventario de Gases de Efecto Invernadero a nivel organizacional Rimac 2018”, elaborado por la consultora Libélula, 2019.

Como se revisó en el análisis interno de la compañía, Rimac Seguros mide su impacto en el medio ambiente mediante la medición de la huella de carbono, la cual calcula sus

emisiones directas e indirectas de dióxido de carbono. A continuación, se presentará el método mediante el cual se identificó el problema clave a resolver, de cara a lograr reducir la emisión de dióxido de carbono de la compañía.

3.1. Diagnóstico de la Empresa - Problemas Identificados

3.1.1. Diagnóstico de la empresa

Para identificar cuál es la causa principal de la emisión de dióxido de carbono, por parte de Rimac Seguros, se realizó en el 2019 una consultoría con la empresa Libélula, empresa peruana de consultoría de sostenibilidad, la cual presentó una medición de la huella de carbono tomando en cuenta todas las operaciones de la empresa a nivel nacional. Los resultados de dicha evaluación revelaron que la emisión total de huella de carbono de Rimac es de 7,691.12 t CO₂eq. Como figura en la Tabla 14 el pareto de la emisión total se debe al consumo de papel (39.13%), al desplazamiento diario de los colaboradores a sus centros de trabajo (17.05%), al desplazamiento de vehículos proveedores (15.97%) y al consumo de electricidad (10.57%).

3.1.2. Problemas identificados

En base al diagnóstico elaborado por el inventario de gases de efecto invernadero, las cuatro causas más críticas que generan por encima del 80% de dióxido de carbono en Rimac Seguros son: (a) Alto nivel de consumo de papel, (b) Desplazamiento elevado del personal al trabajo a través de vehículos que emiten dióxido de carbono, (c) Desplazamiento elevado de proveedores, y (d) Alto nivel de consumo de electricidad.

Alto nivel de consumo de papel. Según las mediciones que realiza anualmente el área de Sostenibilidad de Rimac Seguros, en el 2018 se calcula que la empresa consumió 113,164 kilogramos de papel, lo cual representa una disminución de 48% con respecto a lo consumido en el 2017 (Rimac Seguros y Reaseguros, 2018b).

Tabla 15

Consumo de Papel en Rimac Seguros 2017-2018

Año	Consumo total (en kilogramos)
2017	211,333 kg
2018	113,164 kg

Nota: Tomado del “Reporte de Sostenibilidad de Rimac Seguros”, 2018.
(<https://www.rimac.com.pe/uploads/Reporte-de-Sostenibilidad-2018.pdf>)

El principal motivo de consumo de papel es para la impresión de las pólizas de seguros que se les envía de manera física a los asegurados (ver Tabla 15). Sin embargo, Rimac actualmente ya viene trabajando varias iniciativas con el fin de reducir el consumo de papel en la empresa. Por un lado, se viene realizando una transformación digital para todo el negocio, lo cual tiene como objetivo que casi la totalidad de las interacciones de la empresa con el cliente sean digitales para los siguientes cuatro años. Esto implica que cada vez se imprima menos papel dado que las pólizas y demás documentos se envían de manera digital a los asegurados. Pero mientras esa transformación termina de llevarse a cabo, sigue siendo necesario imprimir las pólizas de los asegurados, por lo que Rimac Seguros compensa al 100% la emisión de gases de efecto invernadero producidos por la impresión y distribución de estas pólizas físicas a través de la compra de bonos de carbono al “Madre de Dios Amazon REDD Project”. Este proyecto busca evitar un área total de 100,000 hectáreas de bosque en la selva de Tahuamanu, en Madre de Dios (Rimac Seguros y Reaseguros, 2018b). De este modo, la empresa demuestra que ya tiene un plan para combatir la emisión de dióxido de carbono generado por este alto nivel de consumo de papel, por un lado, buscando reducir su emisión, pero a la vez compensando lo que actualmente se emite, mediante la compra de bonos.

Desplazamiento elevado del personal al trabajo a través de vehículos que emiten dióxido de carbono. Como parte de las acciones para incrementar el uso de movilidad

sostenible entre los colaboradores de Rimac, el área de Sostenibilidad ha implementado la iniciativa “Movilidad Sostenible” que busca fomentar el uso de movilidad sostenible como la bicicleta, scooter, caminar, *car pooling*, o cualquier medio que no sea el uso de un auto particular con un solo pasajero. Este programa captó la atención de la municipalidad de San Isidro dado que, según su Plan de movilidad urbana de San Isidro 2016-2018, la movilidad sostenible era un objetivo fundamental de su Plan estratégico municipal. Para ello, se elaboró un Pacto de Movilidad Urbana Sostenible de San Isidro entre la municipalidad y Rimac Seguros, y dentro del marco de dicho pacto se desarrolló un Plan Empresarial de Movilidad Urbana Sostenible para ser ejecutado entre el 2018 y el 2019.

Tabla 16

Medio de Transporte Hacia el Trabajo de Colaboradores en San Isidro

Medio de transporte	% del total
1 Metropolitano	25%
2 Auto propio	25%
3 Bus o combi	25%
4 Taxi / movilidad	12%
5 A pie	6%
6 Bicicleta	5%
7 Tren	1%
8 Motocicleta	1%
9 Colectivo	0.4%

Nota: Encuesta elaborada de manera interna. Total de encuestados: 533 colaboradores que trabajan en las sedes de San Isidro.

Sin embargo, según los resultados de una encuesta interna, con una muestra de 533 colaboradores que trabajan en las sedes de San Isidro en Rimac Seguros, aproximadamente 25% de los colaboradores que trabaja en estas sedes se transporta a sus oficinas en auto propio, otro 12% en taxi y 50% en transporte público (ver Tabla 16). Sin embargo, solamente 11% usa bicicleta o camina al trabajo, los cuales son medios de transporte que no generan emisiones de dióxido de carbono.

Tabla 17

Colaboradores que Viven en Distritos Aledaños a San Isidro

Distrito	% del total
San Borja	22%
Miraflores	18%
Surquillo	12%
La Victoria	12%
San Isidro	11%
Jesús María	9%
Magdalena del mar	9%
Lince	7%

Nota: Total de colaboradores: 669. Tomado de los registros de Recursos Humanos de Rimac Seguros, 2019.

Tabla 18

Medio de Transporte de Colaboradores en Distritos Aledaños a San Isidro

Medio de transporte	% del total
1 Auto propio	29%
2 Bus o combi	22%
3 Taxi / movilidad	16%
4 A pie	9%
5 Scooter	7%
6 Metropolitano	5%
7 Bicicleta	5%
8 Carpool	3%
9 Bicicleta eléctrica	3%
10 Motocicleta	1%
11 Motocicleta eléctrica	1%

Nota: Encuesta elaborada de manera interna. Muestra: 176 colaboradores que trabajan en las sedes de San Isidro y viven en distritos aledaños a San Isidro.

Más aún, según el reporte realizado por la consultora Decisio, a pedido de la Embajada de Holanda y Rimac Seguros, en 2018, es importante tomar en consideración la distancia que una persona debe recorrer para fomentar el uso de medios de transporte no contaminantes. Por ello, la consultora recomienda que dichos medios de transporte deben ser utilizados por colaboradores que vivan en un radio de 7 km de sus centros de trabajo. Por

ello, se debe esperar un mayor uso de movilidad sostenible de aquellos colaboradores que vivan en distritos aledaños a San Isidro (San Borja, Miraflores, La Victoria, Surquillo, Lince, Jesús María y Magdalena del Mar) (ver Figura 21). Sin embargo, según los resultados de las encuestas (ver Tabla 18), 29% de dichos colaboradores va a trabajar en auto propio, 22% transporte público (bus, combi, metropolitano), 16% usa taxis y 26% camina o usa algún vehículo que no emite dióxido de carbono como bicicleta o scooter. Esto evidencia la existencia de un problema de comportamiento de parte de los colaboradores en cuanto al uso de medios de transporte. Ante las condiciones de vivir cerca al distrito donde se labora, Rimac Seguros esperaría que la mayoría de dichos colaboradores se traslade a través de movilidad sostenible, lo cual podría ayudar a reducir la emisión de carbono.

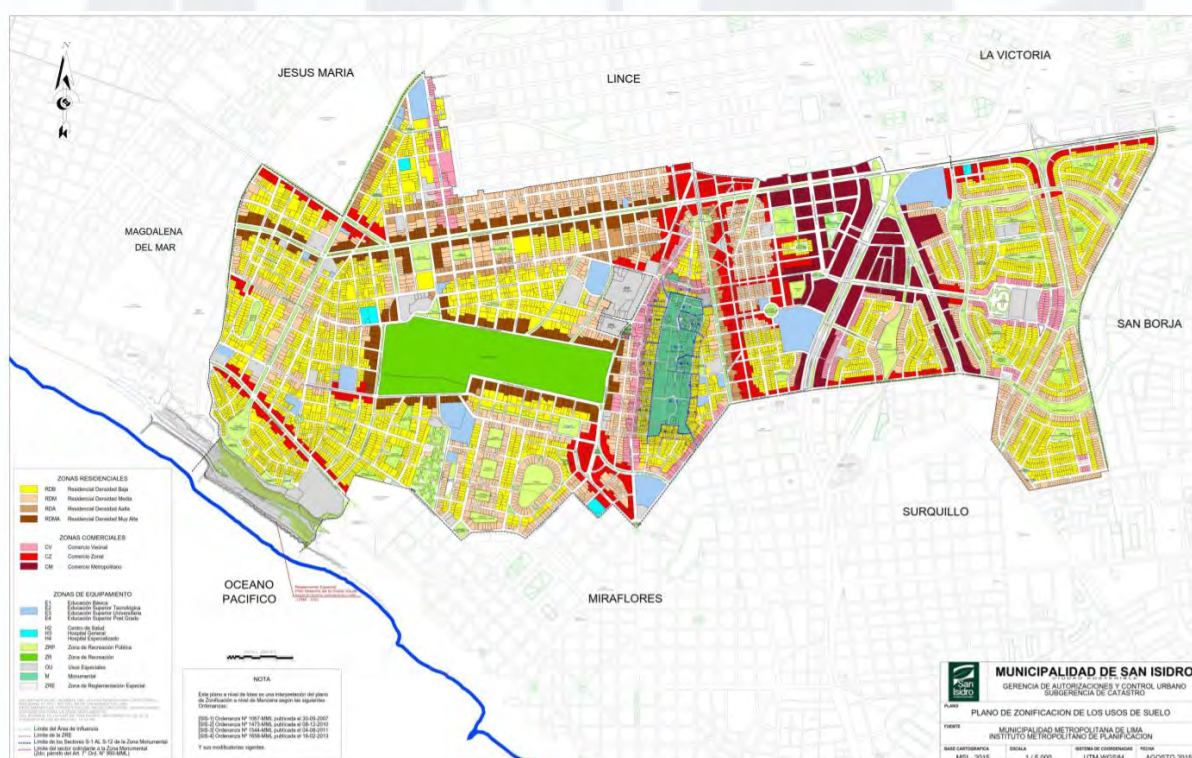


Figura 21. Plano de zonificación de usos del suelo de la municipalidad de San Isidro. Tomado de la web de la municipalidad de San Isidro, 2019. (<http://msi.gob.pe/portal/nuestro-distrito/planos-del-distrito/>)

Desplazamiento elevado de proveedores. Rimac Seguros ofrece una diversidad de servicios a sus asegurados, como por ejemplo asistencia mecánica, envío de ambulancias,

envío de médicos a domicilio, envío de procurador para asistir al asegurado durante un siniestro vehicular, envío de chofer de reemplazo, entre otros. Estos servicios son subcontratados por la empresa con proveedores que cuentan con la logística necesaria para atender a los clientes, y son controlados mediante una serie de indicadores que garanticen un nivel óptimo de servicio al cliente. Sin embargo, de acuerdo a la entrevista que se tuvo con la Jefa de Sostenibilidad, esta es la primera vez que el desplazamiento de los proveedores ha figurado como una causa importante en la medición de huella de carbono. Según detalla, para realizar el cálculo de la cantidad de dióxido de carbono emitido, se tuvo que realizar una serie de proyecciones debido a que varios de los indicadores necesarios para el cálculo adecuado no eran medidos actualmente por los proveedores de Rimac, como por ejemplo la cantidad de kilómetros recorridos. Por ello, el equipo de Sostenibilidad ya ha implementado una serie de reuniones y talleres con los proveedores, con la finalidad de asegurar una correcta medición de los indicadores, y así garantizar una medición más precisa de su impacto en la huella de carbono. Así mismo, se ha podido implementar el cambio de tipo de combustible que utilizan las motocicletas, de gasolina a gas, de uno de los proveedores más importantes de la compañía. Se espera que esta medida se pueda fomentar entre los demás proveedores para lograr un impacto en la medición siguiente (Jefa de sostenibilidad, comunicación personal 5 de Junio de 2019).

Alto nivel de consumo de electricidad. Por su lado, según Rimac Seguros (2018a), la empresa viene desplegando diversas iniciativas con el objetivo de reducir el consumo de electricidad en las diferentes oficinas, así como la educación en el consumo responsable de la misma a través de campañas como “La hora del planeta” la cual es promovida por la World Wildlife Fund (WWF). Adicionalmente, la nueva sede de oficinas llamada Torre del Parque obtuvo la certificación LEED (Leadership in Energy & Environmental Design), con nivel Gold. El Consejo de la Construcción Verde de Estados Unidos (US Green Building Council)

entrega esta certificación a edificios sostenibles, y en el caso de Rimac, recibe este reconocimiento debido a que su nueva sede cuenta con un sistema que le permite ahorrar 15% más energía que un edificio común. Más aún, en el 2020 se hará entrega de un edificio con las mismas condiciones que Torre del Parque, el cual recibirá más colaboradores de la compañía, los cuales abandonarán las instalaciones tradicionales donde vienen trabajando. Esto permitirá que casi la totalidad de las operaciones de la compañía se desarrollen en espacios sostenibles y eficientes en el uso de electricidad. Como se aprecia en la Tabla 19, Estas medidas han ayudado a reducir un 16% del consumo de energía eléctrica total desde el 2016.

Tabla 19

Consumo de Energía Eléctrica 2016-2018

Año	Consumo total (en megavatios-hora)
2016	2,342.187 mWh
2017	2,286.779 mWh
2018	1,975.761 mWh

Nota: Tomado del “Reporte de Sostenibilidad de Rimac Seguros”, 2018. (<https://www.rimac.com.pe/uploads/Reporte-de-Sostenibilidad-2018.pdf>)

3.2. Problema Clave

Para determinar cuál sería el problema clave a resolver, se realizó un análisis con el área de Sostenibilidad de Rimac Seguros, utilizando la matriz de beneficio versus accionabilidad. Para realizar este análisis, primero se requirió de definir los conceptos de beneficio y accionabilidad. El primero se determinó por el potencial de reducción de dióxido de carbono, de acuerdo con la consultoría de la empresa Libélula. Para ello, se tomó en cuenta el porcentaje actual de impacto de cada problema sobre la emisión de dióxido de carbono. Y, por otro lado, la accionabilidad se determinó en una escala de 1 a 5, dependiendo de la capacidad que tiene el área para ejecutar cambios sobre el problema, dado que la

complejidad para resolverlos puede depender desde realizar un cambio de comportamiento en las personas, hasta redefinir uno o varios procesos de la compañía, lo cual podría tomar tiempo y recursos que estuvieran disponibles. Se calificó con 5 si es que el problema implicaba realizar pocas modificaciones a los procesos actuales, y por ende sería más accionable, y con 1 si es que el problema implica realizar una diversidad de cambios en los procesos actuales (ver Tabla 20).

Tabla 20

Matriz de Beneficio Versus Accionabilidad

Problema	Beneficio	Accionabilidad	Criticidad
1 Desplazamiento elevado del personal al trabajo a través de vehículos que emiten dióxido de carbono	0.17	4	0.68
2 Desplazamiento de proveedores	0.15	3	0.45
3 Alto nivel de consumo de papel	0.39	1	0.39
4 Alto nivel de consumo de electricidad	0.11	2	0.22

Se escogió trabajar con la presente matriz luego de tomar como modelo la matriz de beneficio versus complejidad (Bacigalupo, Estrella, Soza, Yoshikawa, 2019), sin embargo, se decidió modificar el concepto de complejidad por el de accionabilidad, dado que este último hace referencia a la probabilidad de plantear iniciativas que se puedan ejecutar en el corto plazo, independientemente de su grado de complejidad. De este modo, el problema que presente un índice más alto de criticidad será aquel que presente una oportunidad más clara tomar medidas que lo resuelva y que a la vez pueda generar suficiente impacto sobre la reducción de dióxido de carbono.

Por lo tanto, como primer punto a considerar para la identificación del problema clave, de acuerdo con la matriz de beneficio versus accionabilidad, el problema central a resolver sería reducir el desplazamiento elevado del personal al trabajo a través de vehículos que emiten dióxido de carbono. Si bien esta no es la causa principal de emisión de dióxido de

carbono, representa un grado de accionabilidad mayor, dado que dicho problema se centra en el comportamiento de los colaboradores que deciden viajar en vehículos que emiten dióxido de carbono, en vez de considerar alternativas más sostenibles. Segundo, las otras tres causas están directamente relacionados con las operaciones de la compañía, y ya vienen siendo atendidos por otras iniciativas. Así mismo, se determinó con el área de Sostenibilidad que lograr este cambio de comportamiento en los colaboradores no solamente traería beneficios para el objetivo principal de reducir la huella de carbono, sino que además se traduciría en beneficios secundarios para los mismos, dado que existen estudios que demuestran que el uso de movilidad sostenible mejora la salud y reduce el estrés de aquellos que lo utilizan (Kristal y Whillans, 2019). Tercero, finalmente resolver este problema les ayudaría a generar un aporte al Pacto de Movilidad Urbana Sostenible de San Isidro que mantienen con la municipalidad de San Isidro, y se esperaría que, de tener resultados positivos, se pudieran compartir las prácticas con todas las empresas del grupo Breca, así como con otras compañías que operan dentro del mismo distrito. Esto permitiría escalar los beneficios en cuanto al uso de movilidad sostenible, de cara tanto al medio ambiente como a la sostenibilidad del distrito.

3.3. Conclusiones

Debido a que se ha identificado que Rimac Seguros necesita, por un lado, mejorar la confianza de los consumidores en la industria de seguros, y por el otro lado, fortalecer su estrategia ambiental para asegurarse de mantener el reconocimiento del Índice de Sostenibilidad Dow Jones, se propone encontrar la manera de reducir sus emisiones de dióxido de carbono, medidas a través de la huella de carbono, y así contar con un indicador claro que evidencia su compromiso con el medio ambiente.

De este modo, se identificaron las cuatro principales causas que originan la cantidad de dióxido de carbono emitida por Rimac: (a) Alto nivel de consumo de papel, (b) Desplazamiento elevado del personal al trabajo a través de vehículos que emiten dióxido de

carbono, (c) Desplazamiento de proveedores, y (d) Alto nivel de consumo de electricidad. De los problemas mencionados, el primero, tercero y cuarto ya vienen siendo atendidos por diferentes iniciativas de la compañía y se espera una reducción considerable para los siguientes años. Sin embargo, el desplazamiento de los colaboradores en vehículos que emiten dióxido de carbono aún no se ha podido resolver, dado que no depende directamente de la operación de la compañía sino principalmente del comportamiento de los colaboradores. Es por ello que, luego de realizar un análisis de impacto vs. accionabilidad, se tomó la decisión de considerar el desplazamiento elevado del personal al trabajo a través de vehículos que emiten dióxido de carbono como el problema clave a resolver, lo cual generaría beneficios no solo de cara a la reducción del dióxido de carbono, sino además a mejorar la salud y reducir el estrés de los colaboradores, así como a cumplir con el compromiso que tiene la empresa con la municipalidad de San Isidro mediante el Pacto de Movilidad Urbana Sostenible de dicho distrito.

Capítulo IV: Revisión de la Literatura

4.1. Mapa de la literatura

Tomando en cuenta el problema sobre el cual se desarrolló la consultoría, se realizó una revisión de la literatura que profundice en temas acerca de desarrollo sostenible en las organizaciones, desde las nuevas ópticas del desarrollo sostenible, pasando por los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), y el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, por el cual fue reconocido Rimac Seguros en el 2019. Luego, se profundizó sobre el concepto de Estudio de Impacto Vial, considerando que el problema identificado está relacionado con el comportamiento vial de los colaboradores. Dentro de esta revisión, se expusieron casos de estudios de impacto vial en el mundo, así como en el Perú; se revisó un análisis de impacto vial y tráfico en San Isidro, distrito en el cual se encuentran las oficinas de Rimac Seguros; y se revisaron programas exitosos de movilidad sostenible en el mundo. A continuación, se profundizó en el concepto de movilidad sostenible, y finalmente en la herramienta diseño de comportamientos COM-B, con la cual se llevó a cabo el diagnóstico del problema identificado, para luego diseñar la propuesta de solución al problema (ver Figura 22).

4.2. Desarrollo Sostenible

El desarrollo sostenible es un término que fue acuñado en el año 1987 en el Informe de Brundtland: Nuestro Objetivo Común, el cual fue suscrito por los países conformantes de la Comisión Mundial sobre Medioambiente y Desarrollo (Griffa, 2014). La misión de dicha Comisión era la de velar por los intereses humanitarios de la sociedad, entre ellos, la convicción plena de que era posible construir un futuro más próspero, justo y seguro. Esto se dio debido a que, producto de la innovación tecnológica e industrial de aquel entonces, se generaron dos problemas críticos: (a) Impactos negativos al entorno medioambiental y (b) Situación de pobreza extrema en grandes territorios. Es así como se buscó la cooperación internacional entre naciones a fin de promover altos niveles de comprensión y compromiso

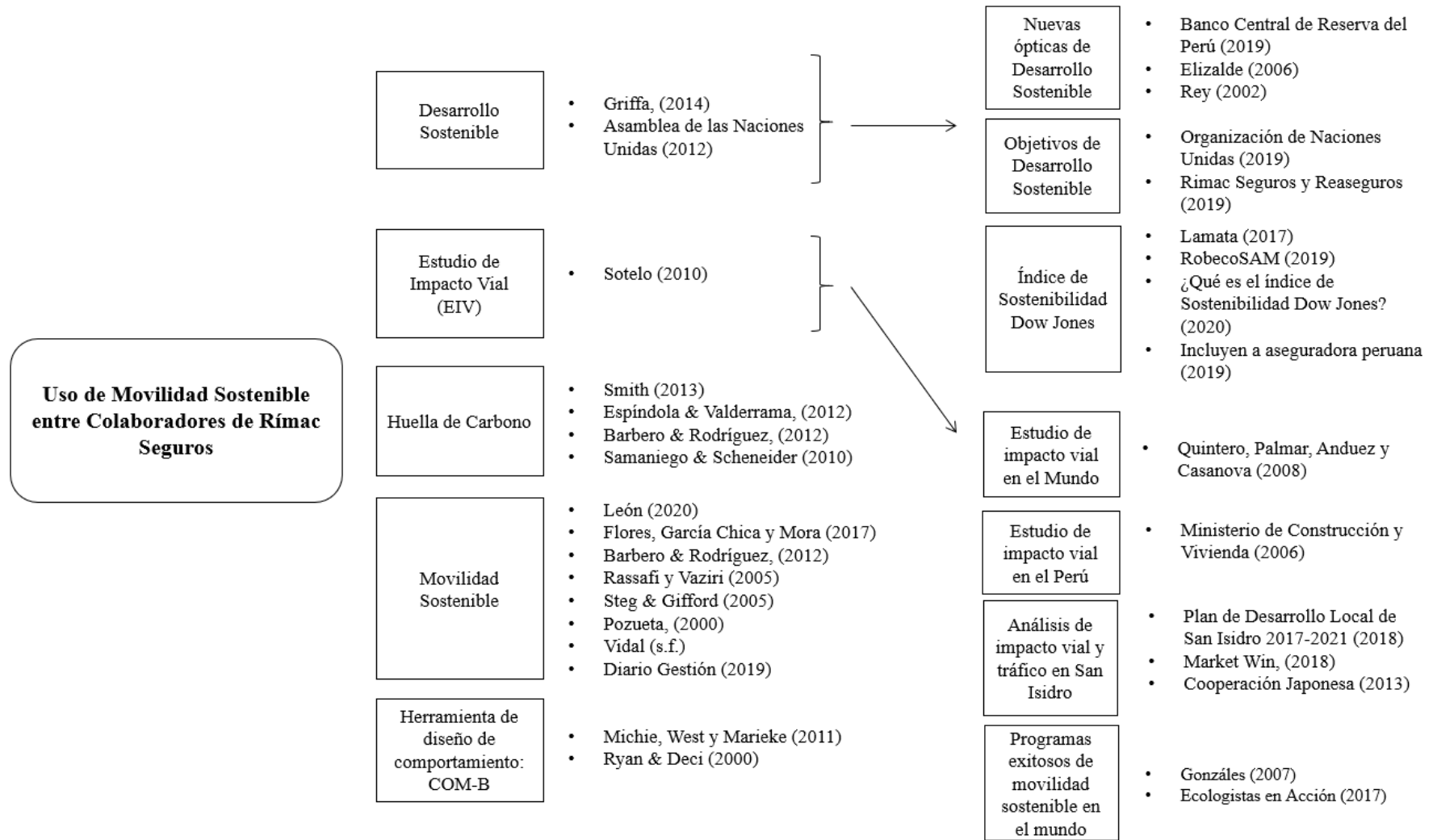


Figura 22. Mapa de la literatura.

entre individuos, organizaciones, empresas, institutos y gobiernos. Los principales focos de atención que se trataron en el Informe de Brundtland fueron: (a) Población y recursos humanos, (b) Alimentación, (c), Especies y ecosistemas, (d), Energía, (e) Industria, y (g) Urbanismo.

Respecto a la población, en el informe se hizo especial énfasis en su crecimiento exponencial en contraste con la limitada cantidad de recursos de vivienda, alimentación, energía y salud. En vías de solucionar dicho problema se formularon dos propuestas al respecto: (a) Reducir los niveles de pobreza y (b) Mejorar el nivel de la educación. En cuanto a la alimentación, se buscaba identificar la forma de poder hacerlo más accesible; mientras que respecto a los ecosistemas se identificó que las especies en vías de extinción iban en aumento por lo que se elevó dicho problema a una prioridad de carácter político prioritario. Por el lado de la energía, se determinó que ya no era viable continuar con la explotación de recursos no renovables porque ello conllevaba al detrimento del medioambiente, principalmente por el calentamiento global y acidificación. En consecuencia, el informe instó a que la estructura energética del siglo XXI debe basarse en recursos renovables. El problema de la industria se centró en la cantidad excesiva de producción a la que se había llegado en 1987, siendo siete veces más que el 1950, motivo por el cual, la solución debía estar orientada en las buenas prácticas de manufactura que ya venían siendo implementadas por los países industrializados. Como último punto a tratar se tuvo el reto urbano; ya que para inicios del siglo XXI casi la mitad de la población mundial habitaba en centros urbanos, lo cual trajo consigo escasez de recursos e infraestructura como: servicios de agua potable y alcantarillado, salubridad, sanidad, colegios, medios de transporte y comunicación vial. Para dicho problema se planteó la descentralización como solución.

A raíz de todas las propuestas de solución previamente detalladas, la comisión vio conveniente instaurar una nueva visión de futuro que lograra comprometer a los países en

aras del bien común de la humanidad. Es así como una de las resoluciones del informe de Brundtland fue el de buscar un nuevo estilo de desarrollo denominado *desarrollo sostenible*. Por su lado, la Asamblea de las Naciones Unidas (2012) define el desarrollo sostenible como “la satisfacción de las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (párr.1) y lo coloca como principio rector de liderazgo mundial a largo plazo. El desarrollo sostenible consta de tres pilares debidamente equilibrados: (a) Desarrollo económico, (b) Desarrollo social y (c) Protección del medio ambiente. De este modo, en 1992 se dio lugar en Rio de Janeiro a la denominada Cumbre de la Tierra de Rio a fin de poner en discusión las acciones a tomar para poner en marcha el desarrollo sostenible. En dicha Cumbre los líderes mundiales firmaron el *Programa 21*, el cual contemplaba planes específicos para alcanzar el desarrollo sostenible a nivel nacional, regional e internacional. Más tarde el en año 2002 en la Cumbre Mundial de la Tierra se aprobó el Plan de Aplicación de Johannesburgo, el cual fue basó en el logro de hitos importantes y lecciones aprendidas desde la Cumbre de la Tierra; sin embargo, se añadieron enfoques más específicos y objetivos *smart* (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos de tiempo).

4.2.1. Nuevas ópticas de Desarrollo Sostenible

Existen diversos estudios que buscan demostrar el impacto positivo que tiene el hecho de incluir el desarrollo sostenible dentro de los indicadores macroeconómicos, como el Producto Nacional Bruto (PNB) y Producto Nacional Neto (PNN), de modo que se pueda plasmar su impacto a través de indicadores de sostenibilidad ambiental. El Banco Central de Reserva del Perú define al PBN tal y como sigue a continuación:

Mide el resultado de la actividad económica de los nacionales de un país, sin considerar si dicha producción se genera dentro o fuera del territorio del país. Se mide como la suma del valor de todos los bienes y servicios finales producidos en el país en

un periodo determinado, deduciendo los ingresos de los factores (sueldos y salarios, dividendos, intereses, etc.) que se pagan a los no residentes y agregando los pagos a los factores que obtienen los nacionales residentes en el exterior (Glosario BCRP, 2019).

Así mismo, define al PNN como el “resultado de restar del PNB de un determinado periodo, el capital consumido durante el periodo o su depreciación” (Glosario BCRP, 2019). Es así que Rey (2002) propone una corrección a la metodología de la contabilidad nacional de un país, es decir tanto en el Producto Nacional Bruto y del Producto Nacional Neto; ya que ambos indicadores deben incluir en sus cálculos ajustes por (a) Depreciación de capitales naturales, (b) Gastos defensivos de protección ambientales y (c) Daños ambientales residuales.

Respecto al primer ajuste Rey afirmó que de no incluir la depreciación de los bienes ambientales se induce a una sobreestimación del PNN y por ende a una sobreestimación de los niveles de sostenibilidad de un país. En cuanto al segundo ajuste, Rey indicó que para que el PNN se encuentre “ambientalmente ajustado” deben de considerarse una serie de gastos denominados “defensivos” que logren conformen las herramientas necesarias para la lucha contra de la degradación del medio ambiente; así como gastos de protección y compensación social. Por último, en el tercer ajuste Rey instó a que para recalcular el PNN de un país se deberá descontar los costes equivalentes de degradación residual o permanente al medio ambiente generados por las actividades productivas. Ello con la finalidad expresa de cuantificar los daños provocados por las industrias; evitando así la contabilización de pseudo mejoras económicas en los países, a sabiendas de que se genera mayor producción a costas de impactos negativos al entorno medioambiental.

Por otro lado, Novo (citado en Elizalde, 2006) propuso un nuevo modelo de desarrollo sostenible, el cual se orienta al respeto y protección del medio ambiente y equidad social;

pero sobre todo redefinió el concepto de riqueza, relacionándolo con lo pequeño y descentralizado en aras de las minorías desatendidas. Realizó también que es fundamental ver al desarrollo sostenible como un medio, más no como un fin, pues es un proceso dinámico que se desenvuelve dentro del ámbito económico-social y que se adapta según los contextos y culturas de las regiones y localidades en las que se aplica. Es decir, debe evitarse ver al desarrollo sostenible como un modelo que se aplica a nivel macro y generalizado a un país; debido a que ello incita al error de no identificar cuáles son aquellos sectores limitados de población que no acceden al crecimiento económico de un país.

4.2.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Con fecha 25 de septiembre de 2015, la Asamblea General de la ONU, conformado por 193 estados miembros, adoptó la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Dicha agenda consistía en un plan de acción para erradicar la pobreza, el mayor desafío mundial para las personas; así como un plan para hacer frente al cambio climático, a favor del planeta; y por último un plan para fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia. La agenda planteó 17 objetivos, con 169 metas de carácter Smart, las cuales abarcan temas económicos, sociales y ambientales. Los Estados participantes se comprometieron a ejecutar las nuevas estrategias durante los próximos 15 años, a través de alianzas estratégicas centradas en los más pobres y vulnerables. Cabe resaltar que los países adquirieron un compromiso mundial y común, por tanto, deberán alinear sus metas nacionales a los Objetivos de Desarrollo

Sostenible (ODS), dispuesto y aprobado por la Asamblea General de la ONU (ver Figura 23).



Figura 23. 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU.

Tomado de “Objetivos de Desarrollo Sostenible,” por Organización de Naciones Unidas, 2019.

(<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>).

En Rimac Seguros, según lo revisado con el área de Sostenibilidad, se ha decidido velar por los siguientes ODS: (a) Fin de la pobreza, (b) Salud y bienestar, (c) Educación de calidad, (d) Trabajo decente y crecimiento económico, (e) Ciudades y comunidades sostenibles, (f) Producción y consumo responsables, (g) Acción por el clima, y (h) Alianzas para lograr los objetivos (Rimac Seguros y Reaseguros, 2019). Es por ello que fomentar la movilidad sostenible entre sus colaboradores se considera como un problema importante a resolver, dado que la reducción del uso de medios de transporte contaminantes dentro del distrito de San Isidro generaría un aporte en la salud y bienestar, acción por el clima y en crear ciudades y comunidades sostenibles, tres de los ODS comprometidos por la organización. Sin embargo, para poder comprender correctamente el problema vial en el distrito, sería importante explorar la situación actual del tránsito.

4.2.2. Índice de Sostenibilidad Dow Jones

El Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI por sus siglas en inglés) es uno de los reconocimientos en sostenibilidad más importantes en el mundo el cual solamente reconoce a 320 de las compañías más grandes del mundo cada año, por ser las que demuestran la mejor gestión en base a sus criterios sociales, ambientales y económicos (Lamata, 2017). El indicador fue lanzado por primera vez en 1999 y la medición es llevada a cabo por la empresa RobecoSAM, especializada en brindar benchmark e información acerca de la gestión asuntos de ambiente, social y gobierno a las organizaciones mundiales (RobecoSAM, 2019). La medición consiste en el análisis de más de 600 variables que se distribuyen en tres grandes categorías: (a) Dimensión económica, (b) Dimensión ambiental y (c) Dimensión social. Los criterios de evaluación, así como los pesos asignados a cada variable varían cada año, lo cual permite que el índice se adapte a los cambios del entorno y a las exigencias que se esperan para determinar el grado de sostenibilidad de una compañía. De este modo, cada empresa debe responder a una ficha de evaluación y esperar a que sea escogida para formar parte de una de las 320 empresas que formen parte del índice cada año (“¿Qué es el índice de Sostenibilidad Dow Jones?”, 2020). Rimac Seguros fue reconocida en el 2019 como la primera empresa peruana, y la única aseguradora en Latinoamérica, en recibir dicho reconocimiento (Incluyen a aseguradora peruana, 2019).

4.3. Estudio de Impacto Vial (EIV)

Según Sotelo (2010), el impacto vial se define como cualquier cambio sobre el tránsito que tenga un impacto positivo o negativo, provocado por la modificación, directa o indirecta de vías específicas, de desarrollo de actividades, proyectos o emprendimientos. Asimismo, el autor brinda una definición de Estudio de impacto vial como el procedimiento técnico que permite identificar, interpretar y alertar los resultados en un periodo de tiempo.

Esto, por la implementación de actividades, proyectos o emprendimientos que puedan impactar en la infraestructura vial urbana, así como en los ciudadanos.

4.3.1. Impacto vial en el mundo

Por ejemplo, en los casos de Estados Unidos y Canadá, los estados y las municipalidades son las encargadas de detallar las variables a ser estudiadas en un Estudio de impacto vial. En general, los requerimientos exigidos en dichos países se basan en las recomendaciones del Institute of Transportation Engineers, donde se precisa que un estudio de impacto vial es necesario si un desarrollo o la incorporación de un proyecto cumple con algunas de las siguientes ocho características (Quintero, Palmar, Andueza y Casanova, 2008):

“Primero, si se contempla desde su fase de inicio el estudio de impacto ambiental que permitan identificar medidas de mitigación para diversos impactos, incluyendo el vial; Segundo si el proyecto genera 100 o más viajes adicionales en la hora pico; Tercero, si es que existe un incremento de 300 o más viajes generados por día en el área de estudio. Cuarto, si el desarrollo genera un incremento de un 20 por ciento o más al volumen de un movimiento de tráfico en particular. Quinto, si es que, al establecer el nuevo proyecto, no se tenga los requisitos mínimos en la entrada y salida, los cuales prevengan situaciones inseguras. Sexto, cuando el desarrollo proponga cambios en los patrones de circulación en el área de estudio. Séptimo, si se prevé la incorporación del nuevo desarrollo directamente desde una vía arterial o colectora y por último si el desarrollo va a ser construido en una zona sensible con problemas de congestión” (Quintero, Palmar, Andueza y Casanova, 2008, p.244).

4.3.2. Impacto vial en el Perú

En el Perú, el reglamento nacional de Edificaciones (RNE), tiene por objeto definir los criterios y normarlos para la construcción de habilitaciones urbanas y Edificaciones. Es así que en la Norma G.040 Definiciones precisa que el Estudio de impacto vial es la

“evaluación de la manera como una edificación influirá en el sistema vial adyacente, durante su etapa de funcionamiento” (Ministerio de Construcción y Vivienda, 2006, p. 13). En dicho reglamento se deja en claro que es de carácter obligatorio en territorio, así como las consideraciones dependiendo del tipo de habilitación, ya sea de uso residencial, comercial, industrial, especial, en riberas o laderas o reurbanización. Así mismo el reglamento tiene especificaciones para la Arquitectura, estructura, instalaciones sanitarias, eléctricas y mecánicas de los proyectos.

En el caso de Lima, la Municipalidad Metropolitana de Lima emitió la Ordenanza Nro 1268, esta ordenanza regula los estudios de impacto vial en la ciudad de Lima, asimismo propone conceptos, marcos de acción y requisitos mínimos para el desarrollo de proyectos de habilitación urbana o Edificaciones, por último la ordenanza propone tres niveles clasificando por su nivel de impacto en el sistema vial urbano. En Lima, aun se encuentra en una fase de madurez ya que aun no se tienen criterios claros para el desarrollo, asimismo evidencia clara de una adecuada supervisión a los proyectos.

4.3.3. Análisis de impacto vial y tráfico en San Isidro

San Isidro, por sus actividades financieras y económicas cumple la función de centro financiero de la ciudad de Lima, y se encuentra en el punto donde converge el eje longitudinal y eje transversal de la capital. El Plan de desarrollo local de San Isidro 2017 - 2021, como se indica en estudios de Cooperación Japonesa (JICA) 2013, indica que en San Isidro el 53% de los viajes diarios se realizan en vehículo privado y/o taxi a diferencia del promedio de los distritos de Lima en donde el 52% se realizan en transporte público de pasajeros. En San Isidro solo el 7% de los viajes se realizan a pie, en tanto en Lima es el 25%. Así mismo, de acuerdo con el plan de Desarrollo de la municipalidad de San Isidro, la población visitante al cierre del 2015 en San Isidro se divide en 2 partes, los visitantes permanentes quienes concurren diaria o interdiariamente con una permanencia mayor de 2

horas, ascienden a 409,253 visitantes (54%) y los visitantes temporales quienes visitan con menos frecuencia y permanecen hasta 2 horas, ascienden a 346,464 visitantes (46%) (Plan de Desarrollo local San Isidro 2017-2021, 2018).

De acuerdo con el plan de Desarrollo de la municipalidad de San Isidro, la infraestructura para la movilidad urbana en dicho distrito cuenta con 569,997 m² (57Hs) de veredas y 1,545,213 m² (155 Hs) de pistas. Sin embargo, a pesar de que dentro de dicha infraestructura están incluidos 13.25 km de ciclovías, los desplazamientos de las bicicletas también se realizan por las pistas y veredas. Sin embargo, un punto importante del informe es que las ciclovías no se encuentran integradas, ni se han logrado articular con los distritos aledaños. Más aun, actualmente las ciclovías no se han considerado como una alternativa eco amigable y eficiente para cubrir la demanda de viajes (Plan de Desarrollo local San Isidro 2017-2021, 2018).

Tabla 21

Uso de Medios de Transporte de Acuerdo con Cada Generación

Problema	Generación Z	Generación Y	Generación X	Baby boomers
1 Utiliza transporte público	65%	70%	50%	65%
2 Utiliza auto propio	10%	13%	23%	10%
3 Utiliza taxi	9%	7%	13%	10%
4 Camina	8%	12%	11%	17%
5 Se encuentra abierto a soluciones de medios de transporte para reducir el tráfico	75%	69%	30%	10%

Nota: Tomado de MarketWin, 2018.

(<https://marketwin.pe/Estudio-de-Trafico-y-Tendencias-de-Movilidad-Urbana-2018.pdf>)

En un informe de MarketWin (2018) sobre tráfico y tendencias de movilidad urbana en lima 2018, se señala que la hora punta de tránsito en Lima Moderna se encuentra concentrada desde las 8 a 10 am (43%) y desde las 6 a 8 pm (48%) en comparación con las demás zonas. Se resaltó las diferencias en los usos de medios de transporte de acuerdo con las

diferentes generaciones que conforman la ciudad actualmente (ver Tabla 21). Por un lado, resalta el menor uso de automóviles privados pero mayor uso de transporte público por parte de las generaciones más jóvenes, como la generación Z e Y, frente a la generación X. Sin embargo, un hallazgo importante a resaltar es que más al doble de los ciudadanos de la generación Z e Y muestra una mayor predisposición a considerar diferentes soluciones de medios de transporte para reducir el tráfico, frente a los ciudadanos de la generación X.

4.3.4. Programas exitosos de movilidad sostenible en el mundo

De acuerdo con Gonzáles (2007), existen diversos programas que se han desarrollado con éxito para promover la movilidad sostenible en el mundo.

Car Sharing (Zurich –Suiza). Gonzáles (2007) comenta que este concepto de movilidad sostenible nace en Suiza, donde grupos de socios comparten vehículos y pagan el servicio de movilidad de acuerdo con la distancia recorrida y las horas en que utilizan el vehículo. Esto, con la finalidad de generar impacto en el ahorro energético, lo cual posteriormente fue replicado en muchas ciudades europeas. El análisis de costo beneficio resultó positivo, ya que le resultaba más económico al conductor utilizar un vehículo compartido frente a un vehículo con costos reales de utilización. Esto ayudó a disminuir los desplazamientos urbanos y promovió la utilización del transporte público. Otro de los resultados de esta implementación fue que liberaba los estacionamientos de parqueo urbano, ya que un vehículo multiusuario sustituye 8 vehículos privados en promedio.

Planes de movilidad de empresas (Madrid - España). Esta alternativa de servicio de movilidad para trabajadores consiste en la implementación de buses públicos que permita trasladar a los trabajadores desde la estación de trenes o estaciones de buses centrales hacia sus centros de trabajo. Como estrategia de implantación en Madrid en su primer año, se ofrecieron bonos de transporte gratuitos para incentivar a los empleados a realizar un cambio de comportamiento. En el 2000, año que fue implementado, se obtuvo que el 76% de los

usuarios, utilizó por primera vez el nuevo servicio y se generó una costumbre de uso de dicho transporte público, y el tráfico privado registró una disminución del 27% (González, 2007).

Reducción del viario para el coche (Cambridge – Reino Unido). González (2007) también indicó que esta medida resultó ser una de las más directas en limitar el número de automóviles, ya que dificulta o imposibilita la circulación de estos. En el año 1999, año posterior a su implementación, se logró una reducción del 85% del tráfico, y una disminución en 5% de partículas contaminantes en suspensión, originando una mejora en la calidad del aire. Posteriormente, esta medida fue replicada en Copenhague (Dinamarca), Berlín (Alemania), Graz (Austria) y Lund (Suecia).

Peajes urbanos (Throndeim – Noruega). El cobro de peajes resultó ser una medida efectiva para disminuir la cantidad de vehículos que circulan por una zona determinada, así como para evitar la conglomeración de vehículos en el centro de la ciudad. En 1991, Throndeim se convirtió en la primera ciudad del mundo en introducir un peaje electrónico de prepago, esto con la finalidad de disuadir la circulación durante las horas y días de mayor concentración de vehículos. De este modo se logró una reducción de 10% de afluencia de vehículos, así como un cambio en el comportamiento de los ciudadanos que evitaban ir al centro de la ciudad en horas punta (González, 2007).

Carril Bus VAO con combustible Ecoamigable (Madrid - España). Con la finalidad de reducir el tráfico vial y manejar adecuadamente en los espacios viales, se realizó la implantación de un carril con barreras físicas que impedía su ocupación por parte de los automóviles en los que solo viajaba una persona. Se implementó este sistema en 1995 y al 2001 se incrementó en 250% el uso del autobús público (González, 2007).

Peatonalización (Nurember - Alemania). Peatonalizar las calles fue una estrategia para recuperar el espacio público, lo cual que permitió devolver la calle a las personas y a sus actividades, atacando los problemas de falta de espacio y los temores a accidentes

automovilísticos. De este modo, se logró disminuir el tráfico en 52% entre 1988 y 1997 (González, 2007).

Vehículos No motorizados, Bicicletas y Scooters (Ámsterdam - Holanda, Münster - Alemania, Barcelona - España, Bogotá - Colombia y Gante - Bélgica). Se desarrollaron diversas estrategias como la intermodalidad, la cual supone la combinación de la bicicleta y el transporte público como la mejor elección para desplazamientos urbanos e interurbanos para tramos de medio y largo recorrido. Otra estrategia fue la implantación de bicicletas públicas con un alquiler económico o gratuito. Así mismo, los municipios intervinieron por medio de un sistema de registros mediante el cual los ciudadanos podían tomar las bicicletas en un lugar de la ciudad y dejar en otro lugar. La implantación de este sistema, con costos muy bajos, se financió con el dinero obtenido de los parqueos públicos y fue de mucha utilidad. Permitted a las personas hacer uso de un sistema de transporte amigable y tuvo acogida en aquellas personas que no tienen la posibilidad de tener una bicicleta o de movilizarse hasta los lugares donde necesitan desplazarse (González, 2007).

4.4. Huella de Carbono

Smith (2013), en su estudio sobre economía de recursos naturales y ambientales, describió el término contaminación como todo flujo, emisión o reserva de sustancia que inhabilite al ser humano y seres vivos en general a disfrutar la vida a plenitud, en este sentido puede abarcar tanto a sustancias físicas, emisiones de radiación, emisiones sonoras e incluso el consumo de recursos naturales más rápido que el tiempo necesario para su propia regeneración, lo cual implica el agotamiento del recurso en un mediano o largo plazo, esto en caso que el recurso pueda regenerarse ya que habrá casos en el que el sólo exista agotamiento del recurso natural.

De acuerdo con lo investigado por Espíndola y Valderrama (2012), uno de los métodos más efectivos para medir el efecto contaminante por el uso del transporte automotriz

es a través de la medición de la Huella de Carbono, la cual mide el impacto generado por la cantidad de gases de efecto invernadero sobre el medio ambiente, como resultado de las actividades involucradas directa e indirectamente en la producción y consumo y ciclo de vida de los bienes y servicios finales en nuestra sociedad. Ambos autores coinciden en que es la herramienta más importante y relevante para la medición del efecto contaminante sobre la atmósfera.

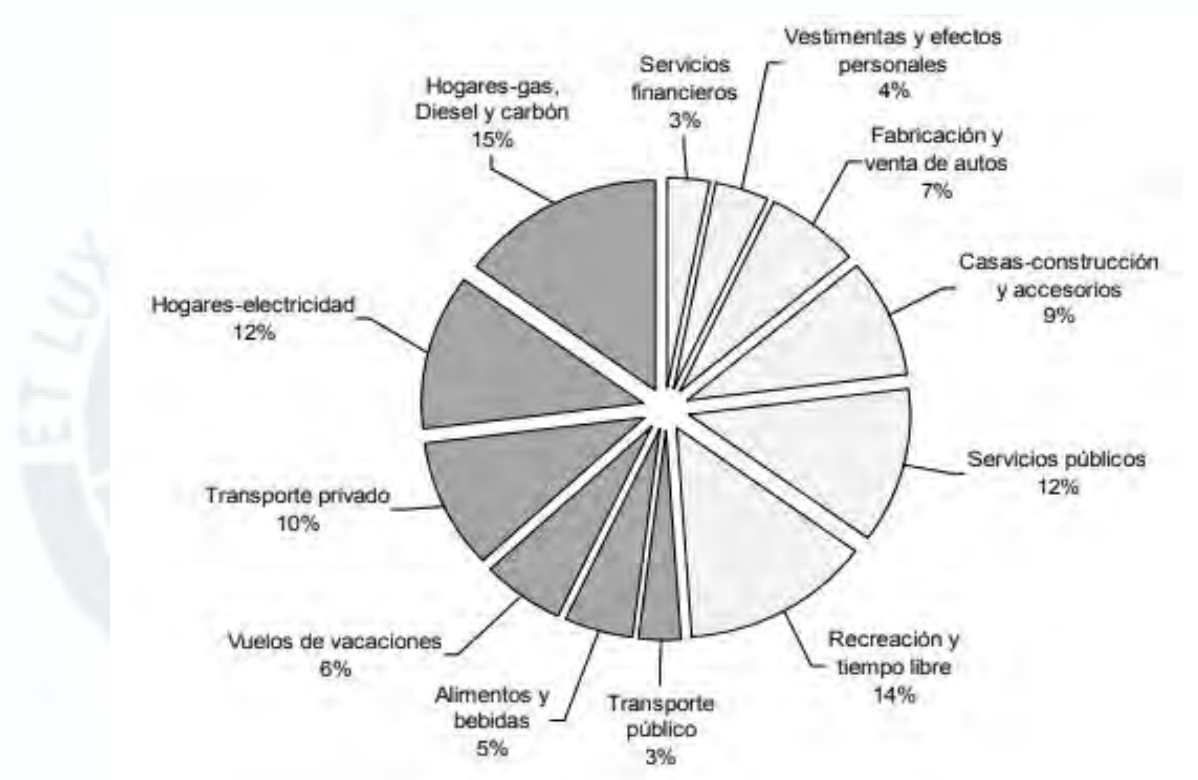


Figura 24. Principales componentes de la Huella de Carbono de un habitante. Tomado de la huella del carbono en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Entre las actividades generadoras de este tipo de efecto perjudicial sobre nuestro ecosistema se encuentran las actividades individuales, colectivas, de productos y eventuales, como es el caso de Rimac Seguros (Samaniego y Schneider, 2010). Muchos países en Latinoamérica, entre ellos Perú, presentan un patrón de vulnerabilidad sobre las exigencias climáticas frente a las inversiones gubernamentales para procurar la reducción de gases contaminantes. Ante esto, es que estos países presentan mayores exigencias sobre sus

empresas productoras de bienes y servicios a fin de que puedan medir y controlar el efecto contaminante de sus actividades sobre el medio ambiente (Espíndola y Valderrama, 2012).

La huella de carbono está conformada por dos partes, la Huella primaria y la Huella Secundaria. La Huella primaria es resultado de actividades que emiten dióxido de carbono a partir de la combustión de productos fósiles como es el caso de los combustibles derivados del petróleo (diésel, gasolina, turbo, GLP, entre otros) y la Huella secundaria es resultado de actividades que emiten indirectamente dióxido de carbono en todo el ciclo de vida del producto o servicio, es decir la producción de dióxido de carbono no forma parte de su proceso productivo, pero es generado de manera indirecta como apoyo para realizar las funciones dentro de la organización. Por lo tanto, el transporte automotriz se encuentra en el grupo de Huella Primaria y Rimac Seguros forma parte del grupo Huella Secundaria al apoyarse del transporte para la realización de sus actividades cotidianas (Samaniego & Schneider, 2010).

De acuerdo con lo señalado en la Figura 24, sólo en transporte público y privado, cada persona produce en promedio el 13% de las emisiones por Huella de Carbono. Cabe señalar que esta descripción corresponde a ciudades en desarrollo, por lo que en ciudades de Latinoamérica, Lima específicamente, es probable que el porcentaje resulte mayor.

4.4.1. Estimación de emisiones por transporte

De acuerdo con lo señalado por Barbero y Rodríguez (2012), las emisiones de dióxido de carbono y gases de efecto invernadero (G), generado como resultado del transporte automotriz, son el resultado del nivel de actividad (A), expresado en kilómetros o tonelada kilómetro por pasajero; así como de la participación de cada modalidad de transporte (S); la intensidad de uso de energía en cada modalidad (I); y un factor resultado del consumo de combustible (F). De la combinación de estos factores, se obtiene el esquema denominado

ASIF (Activity, Structure, Intensity, Fuel), el cual se mide en gramos de carbono u otras emisiones contaminantes por litro, como de detalla en la Figura 25.



Figura 25. Modelo ASIF para estimación de emisiones contaminantes. Tomado de “Revista Transporte y territorio,” por J. Barbero y R. Rodríguez (2012)

Si bien el transporte automotriz tiene como finalidad brindar facilidades de movilización a diversos destinos, principalmente a nuestros centros de labores, también genera impactos negativos en nuestra sociedad al contaminar la atmósfera con sus emisiones contaminantes, como se mencionó antes. En este sentido, los objetivos del transporte pueden ser conflictivos, y por ende requiere de múltiples políticas públicas y sociales para orientar su desarrollo y desempeño de manera sostenible (Barbero & Rodríguez, 2012).

4.5. Movilidad sostenible

El transporte es uno de los sectores de mayor crecimiento en los últimos años, así como la congestión y contaminación medioambiental (Pozueta, 2000). Si bien, el transporte es uno de los principales responsables de las emisiones a nivel global, como lo indicaron Barbero y Rodríguez (2012), actualmente las empresas apuntan a encaminar sus líneas de negocio priorizando la responsabilidad social en sus actividades y mejorar así su relación con el medio ambiente. De este modo es que la Huella de Carbono es una herramienta prioritaria para el desarrollo de sus políticas medioambientales (Vidal, s.f.).

En línea con esto, Rassafi y Vaziri (2005) describieron el término “movilidad sostenible” como el desarrollo armónico del sector transporte en nuestra civilización actual, esto es desarrollar un grado de conciencia, conformidad, crecimiento económico y aspectos sociales en todas las actividades que involucren directa e indirectamente el uso del transporte automotriz para el cuidado, mantenimiento y preservación de nuestro medio ambiente. Sin embargo, actualmente se observa un aumento constante de la densidad automotriz, es decir existe una mayor cantidad de autos que llevan a menos personas para recorrer distancias más largas en vías proporcionalmente más cortas (Steg & Gifford, 2005). Así mismo, Flores, García, Chica y Mora (2017), afirman que el transporte y la movilidad son conceptos dependientes, de modo que es necesario mejorar el transporte para mejorar la movilidad. Según dichos autores, el transporte representa el elemento a través del cual las personas se movilizan. De este modo, para la finalidad del presente trabajo y para evitar una confusión entre los términos, se considerará como movilidad sostenible a todo vehículo que no emita dióxido de carbono al ambiente, como las bicicletas, dispositivos electrónicos (scooters, bicicletas eléctricas y motocicletas eléctricas), así como caminar, dado que ayudan a reducir la degradación ambiental (Flores et al., 2017).

Más aun, como lo indica Vidal (s.f) en su investigación sobre Huella de Carbono, esta responsabilidad no sólo atañe a las empresas y organizaciones, sino también a la sociedad en general, ya que todos formamos parte en la disminución del efecto nocivo sobre nuestro medio ambiente a través de crear conciencia en la toma de decisiones sobre nuestras actividades diarias, ya sea decisiones de compra como equipos de aire acondicionado, consumo de gas doméstico en exceso, y sobre todo en el tipo de transporte elegido para nuestros desplazamientos. Ante esto, Barbero y Rodríguez (2012) detallaron que muchas sociedades han empleado un enfoque denominado “Evitar-Cambiar-Mejorar” (ASI por sus siglas en inglés), el cual establece tres pasos para lograr reducir el efecto de las emisiones

contaminantes al medio ambiente. El primero paso es evitar realizar viajes innecesarios, a fin de reducir la necesidad de trasladarnos, ya sea tanto en optimizar nuestros números de viajes como integrar nuestra planificación del transporte como es el caso de los servicios pool. El segundo paso es cambiar nuestro medio de transporte a modos que sean ambientalmente más amigables, como es el uso de bicicletas para tramos medianos o caminar para para tramos más cortos. Y por último el tercer paso es mejorar la eficiencia energética en el transporte, ya sea público o privado, por ejemplo, en varios países de Europa se emplean autos eléctricos tanto para uso personal como para servicios de taxi.

En ciudades como Lima, muchas personas han optado por adquirir una mayor cantidad de autos, ya sea por las facilidades que brindan las empresas automotrices para adquirir un auto nuevo o por comodidad. No obstante, Lima se encuentra en el grupo de las 500 ciudades con la huella de carbono más elevada a nivel mundial, llegando a ocupar el puesto 104 (ver Figura 26).

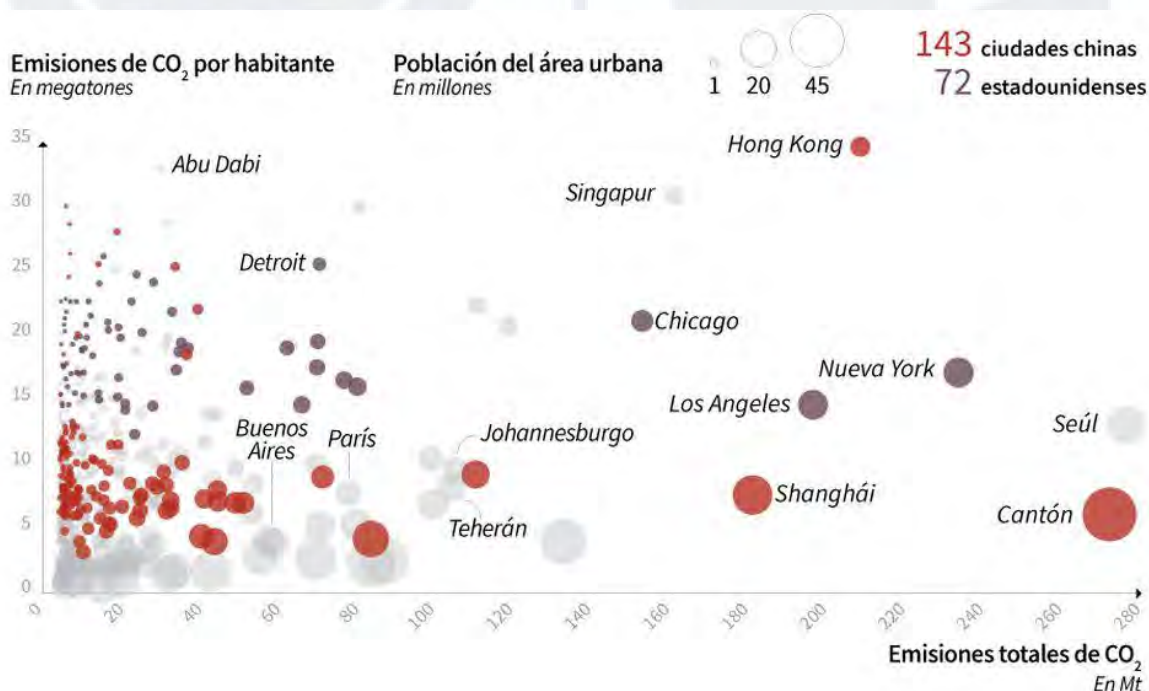


Figura 26. Las 500 ciudades con huella de carbono más elevada.

Tomado del Diario Gestión, publicación de octubre 2019.

(<https://gestion.pe/economia/las-500-ciudades-con-la-huella-de-carbono-mas-elevada-noticia/>)

Entre los medios de transporte de mayor uso se encuentra el transporte privado, sin embargo, este genera el mayor daño en las emisiones tanto de dióxido de carbono, NOX (óxidos de nitrógeno) y SO₂ (anhídrico sulfuroso), así como COV (compuestos orgánicos volátiles). Por otro lado, no sólo genera perjuicios sobre el medio ambiente, sino que también es causante de pérdidas de tiempo por el tránsito excesivo, retrasos en la llegada de mercancías, estrés que puede llevar a baja de defensas y futuros problemas de salud, estancamiento e incluso decaimiento en las actividades de las empresas producto de la disminución de la competitividad del personal como consecuencias de las causas mencionadas (Pozueta, 2000).

No obstante, a partir de la crisis sanitaria generada por la propagación del virus COVID-19, el traslado de los ciudadanos de Lima se va visto restringido debido a la cuarentena general que se dictaminó a partir del lunes 16 de marzo por parte del Gobierno. Esto, a su vez, ha sido reforzado por otras medidas para reducir el aforo a la mitad en los medios de transporte público, como buses y Metropolitano, por parte de las autoridades, con la finalidad de reducir el riesgo de contagio del virus (León, 2020). Sin embargo, los ciudadanos necesitan encontrar maneras de trasladarse, especialmente cuando se levante la cuarentena, por lo que las autoridades, específicamente la Autoridad de Transporte Urbano (ATU), viene elaborando un proyecto para promover el uso de bicicletas como medio alternativo de transporte para los ciudadanos, considerando que son un medio más seguro para evitar contagios. Dicho proyecto consiste en dos partes, de las cuales la primera implica instalar 301 kilómetros de ciclovías temporales de emergencia, para luego ser reemplazadas por estructuras fijas. Dichas vías tienen el objetivo de conectar las ciclovías ya existentes, lo cual facilitará el transporte a través de diferentes partes de la ciudad, como se puede apreciar en la Figura 27. Y la segunda parte del proyecto consiste en desarrollar un prototipo de

bicicleta de bajo costo, que no exceda los 350 nuevos soles, para que los ciudadanos lo puedan adquirir y así reemplazar la inversión que realizan en otros medios de transporte (León, 2020).



Figura 27. Proyecto de red de ciclovías de la ATU.
Tomado del diario El Comercio, publicación de 26 de abril 2020.

4.6. Herramienta de diseño de comportamiento: COM-B

Una de las herramientas con las que se puede resolver el problema clave que fue identificado en el capítulo anterior, es la herramienta de diseño de comportamientos llamada COM-B, presentada por Michie, West y Marieke (2011). Si bien existen diversas metodologías para diseñar comportamientos (ver Apéndice E), la metodología COM-B se considera como la más adecuada para identificar la causa raíz de un problema de comportamiento, para luego diseñar una solución que resuelva el problema de una manera precisa. Ninguna propuesta de solución tendrá efecto si es que no se comprenden los diversos factores que influyen en el comportamiento actual de los colaboradores, para lo cual fue diseñada la herramienta COM-B. El objetivo del siguiente análisis consiste en identificar

claramente la capacidad, oportunidad y motivación de los colaboradores para que puedan trasladarse en movilidad sostenible hacia las oficinas de San Isidro de Rimac Seguros.

El modelo COM-B representa cuatro conceptos que componen sus siglas en inglés: *Capability, Opportunity, Motivation y Behavior* (ver Figura 28). Para que un comportamiento se lleve a cabo, se debe diseñar tomando en cuenta los tres primeros conceptos (Michie et al, 2011).

Capacidad (*Capability*). Hace referencia a que las personas deben tener la capacidad para poder realizar un comportamiento, es decir que deben tener los conocimientos necesarios, las destrezas, habilidades, condición física, etc. Este concepto solo incluye los elementos relacionados a la condición del individuo, mas no de los elementos de su entorno. Por ejemplo, es poco probable que alguien se transporte en bicicleta a su oficina si es que nunca ha aprendido a montar bicicleta.

Oportunidad (*Opportunity*). Hace referencia a que las personas deben contar la oportunidad para realizar un comportamiento, es decir que el entorno debe facilitarle las condiciones para que el comportamiento se realice. Por ejemplo, es poco probable que alguien monte bicicleta a su oficina si es que no existen rutas seguras mediante las cuales pueda trasladarse, ya que dificulta el comportamiento.

Motivación (*Motivation*). Hace referencia a la importancia de entender y diseñar correctamente la motivación por la cual las personas deberían realizar el comportamiento. Por ejemplo, una persona puede montar bicicleta para ir al trabajo porque la empresa ofrece un incentivo a aquellos que lo hacen, o porque desea bajar de peso, o porque simplemente disfruta de montar bicicleta. Existen diversas maneras de motivar a una persona a realizar un comportamiento. Mientras que el enfoque más básico plantea que existe una diferencia entre la motivación intrínseca y extrínseca, existen otros modelos, como la teoría de la autodeterminación que plantea que las personas son motivadas por un sentido de

competencia, autonomía y relación (Ryan & Deci, 2000). Para fines del presente análisis, se tomará en consideración la distinción entre motivación intrínseca y extrínseca, dado que es uno de los enfoques más populares y que facilita la aplicación del diseño de comportamientos para profesionales que no se especializan en las ciencias sociales.

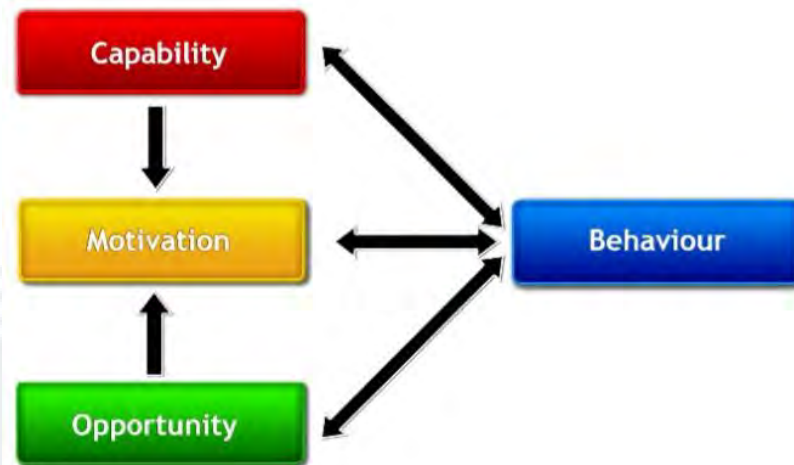


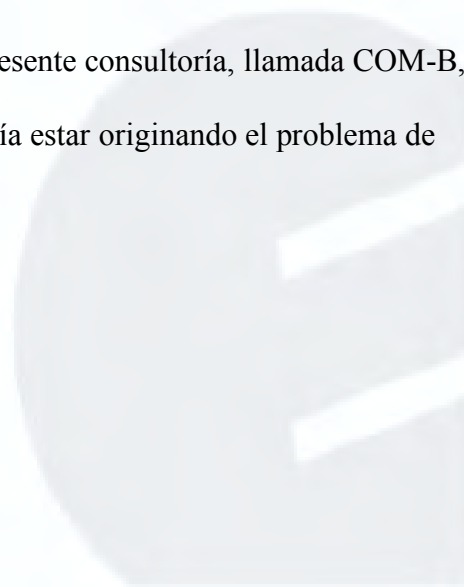
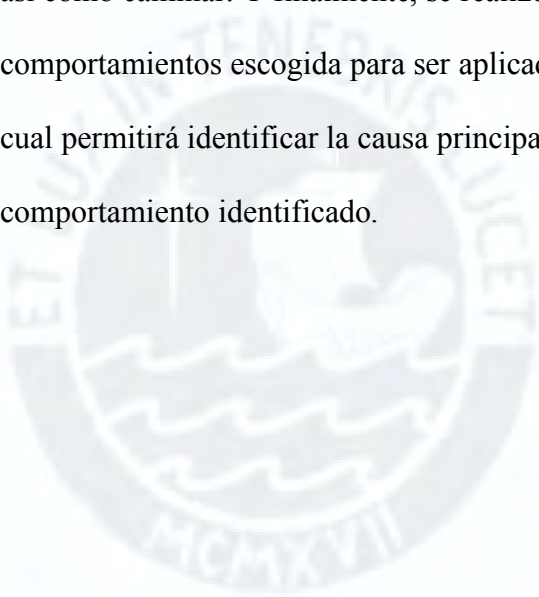
Figura 28. Modelo de diseño de comportamiento COM-B.
Tomado de *The Behaviour Change Wheel: a new method for characterizing and designing behaviour change interventions* por S. Michie, 2011.

Comportamiento (Behaviour). Hace referencia al comportamiento objetivo sobre el cual se busca realizar un diseño. Dicho comportamiento objetivo debe ser observable y medible, de modo que permita corroborar que el diseño elaborado tuvo éxito o no. Por ejemplo, si el comportamiento objetivo es que los colaboradores monten bicicleta a sus trabajos, se debe poder contabilizar la cantidad de colaboradores que han cambiado su comportamiento de traslado. Caso contrario, si se define que el objetivo es aumentar la consciencia de los colaboradores acerca de la importancia de montar bicicleta, en este caso no se estaría hablando de un comportamiento medible, dado que una creencia no es un comportamiento, y por lo tanto no sería fácilmente observable.

4.7. Conclusiones

La revisión de la literatura permitió entender la importancia que tiene el desarrollo sostenible como parte de las prioridades de cualquier organización, lo cual se manifiesta a

través de la creación de los 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU, de los cuales Rimac Seguros se ha comprometido en desarrollar seis de ellos mediante diferentes iniciativas. Así mismo, se exploró el concepto de impacto vial, tanto a nivel mundial como en el Perú, así como la ejecución exitosa de diferentes programas exitosos de movilidad en otros países. Luego, se desarrolló una explicación acerca de las mediciones de efecto contaminante y la definición de movilidad sostenible como todo tipo de uso de un vehículo de transporte que no emita dióxido de carbono al ambiente, como las bicicletas, dispositivos electrónicos, así como caminar. Y finalmente, se realizó una revisión de la herramienta de diseño de comportamientos escogida para ser aplicada en la presente consultoría, llamada COM-B, la cual permitirá identificar la causa principal que podría estar originando el problema de comportamiento identificado.



Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema Clave

5.1. Metodología de investigación

Para realizar el análisis de la causa raíz, se realizó una investigación en dos etapas: cualitativa y cuantitativa (ver Apéndice C). En la etapa cualitativa se realizaron diez entrevistas a profundidad a colaboradores de Rimac que viven en San Isidro o en cualquiera de los distritos aledaños al mismo distrito (San Borja, Miraflores, La Victoria, Surquillo, Lince, Jesús María y Magdalena del Mar). El objetivo principal de la etapa cualitativa consistía en identificar cuáles son los principales motivadores, barreras y facilitadores de los colaboradores para movilizarse en medios considerados como de movilidad sostenible, es decir que no emita dióxido de carbono al ambiente, a las oficinas de San Isidro. Cinco de dichas entrevistas se realizaron a colaboradores que sí se transportan en movilidad sostenible (caminar, montar bicicleta, bicicleta eléctrica, moto eléctrica o scooter) con la finalidad de poder identificar los motivadores que sostienen su comportamiento, así como posibles barreras que tuvieron que superar antes de comenzar a usar dichos medios de transporte. Y, por otro lado, se entrevistaron a otros cinco colaboradores que actualmente se trasladan en su auto o taxi, de modo que se pudieran identificar las barreras actuales por las cuales no realizan el comportamiento esperado, así como la motivación que los lleva a utilizar el medio actual (ver Apéndice B).

Posteriormente, con la información levantada en la etapa cualitativa, se elaboró un cuestionario con 16 preguntas con el cual se llevó a cabo la etapa cuantitativa del análisis mediante una encuesta online enviada a los 669 colaboradores identificados que viven en San Isidro o en distritos aledaños a este (ver Apéndice D). Del total de colaboradores, respondieron 176 en el lapso de dos semanas, y luego de enviar cinco correos recordatorios. Dicha muestra nos permitió analizar la información con un margen de error de $\pm 6.30\%$, con un intervalo de confianza del 95%. El objetivo de la encuesta consistía en confirmar cuáles

son los motivadores, facilitadores y barreras en el uso de los diferentes medios de transporte en la población de estudio, de modo que se pudieran generalizar los hallazgos levantados en la etapa cualitativa. Las preguntas fueron diseñadas como preguntas cerradas con opción múltiple de respuesta, construidas en base a la información levantada en las entrevistas realizadas. Así mismo, el análisis de los resultados se realizó comparando a los colaboradores que hacen uso de movilidad sostenible (caminar, bicicleta, bicicleta eléctrica, scooter y motocicleta eléctrica) frente a aquellos que hacen uso de movilidad no sostenible (auto, motocicleta, taxi y transporte público). Así mismo, entre aquellos colaboradores que hacen uso de movilidad sostenible, se realizó un análisis agrupando aquellos que caminan y montan bicicleta.

Mediante el levantamiento de los resultados tanto cualitativos como cuantitativos, se realizó el análisis del comportamiento de uso de movilidad sostenible a través de la herramienta de diseño de comportamiento COM-B, profundizando en los tres componentes que fomentan el comportamiento: (a) Capacidad, (b) Oportunidad y (c) Motivación.

5.2. Análisis de capacidad para el uso de movilidad sostenible

De acuerdo con la investigación realizada, se identificó una serie de facilitadores y barreras que están relacionadas con la capacidad individual de cada colaborador para transportarse a las oficinas de San Isidro ya sea a pie, bicicleta o scooter.

5.2.1. Facilitadores

Los facilitadores de la capacidad son aquellos elementos internos de la persona que ayudan a que el comportamiento sea fácil de realizar, como por ejemplo el talento, o una habilidad particularmente desarrollada.

Son fáciles de aprender. Se identificó que el facilitador más común es que cualquier tipo de movilidad sostenibles es fácil de aprender a utilizar y no se requiere de mucho tiempo o esfuerzo para dominar su uso. Tan solo un 8% de los colaboradores que utiliza estos medios

de transporte considera que son difíciles de aprender, y solo 11% de los que no lo utiliza piensa de la misma manera (ver Tabla 22). Este hallazgo es importante dado que permite que cualquier colaborador pueda hacer la prueba de utilizar algún tipo de movilidad sostenible, sin preocuparse por pasar por una curva de aprendizaje, o exponerse al riesgo de tener un accidente por su falta de destreza, lo cual pudiera desmotivar el comportamiento. Sin embargo, algunos colaboradores afirman que, si bien no es difícil aprender a montar, es necesario desarrollar cierto nivel de destreza adicional para hacer frente a los obstáculos que se presentan en la ruta, debido a las malas condiciones de las pistas, así como al mal comportamiento vial de los demás ciudadanos, especialmente los conductores de automóviles.

5.2.2. Barreras

Las barreras de la capacidad son aquellos elementos internos que obstaculizan el comportamiento como por ejemplo la falta de conocimiento o destreza, así como la incomodidad o disgusto por realizar el comportamiento.

Llegar sudado a la oficina. Movilidad sostenible como caminar y montar bicicleta demandan realizar actividad física, la cual conlleva a que los colaboradores puedan llegar sudados a la oficina. 71% de los colaboradores encuestados considera que este es un motivo que dificulta el uso de movilidad sostenible, especialmente entre aquellos que no utilizan dichos medios actualmente. Si bien existen maneras de solucionar el problema, como por ejemplo mediante el uso de las duchas en el lugar de trabajo, en las entrevistas los colaboradores mencionaron que ello implica tener que cargar maletines con su ropa, lo cual también se considera como un malestar. Dado este escenario, los únicos tipos de movilidad sostenible que no generan este problema son aquellos que hacen uso de batería eléctrica para desplazarse, y por ende podrían ser de interés para varios de los usuarios. Es importante haber identificado este factor dado que permite pensar que la actividad física no es necesariamente

el principal motivo por el cual se debe incentivar el uso de movilidad sostenible, ya que podría generar mayor incomodidad que bienestar.

Tabla 22

Barreras que Impiden el Uso de Movilidad Sostenible (en Porcentajes)

Barreras	Total encuestados	Usuarios de movilidad sostenible	Usuarios de movilidad no sostenible
1 No hay suficientes ciclovías	77	63	81
2 Llegaría sudado	71	34	83
3 Las pistas tienen muchos baches y huecos	70	58	74
4 Puedo sufrir un accidente	59	42	64
5 No tengo dónde llevar mis pertenencias (mochilas o maletines)	50	32	56
6 Hace mucho frío/calor	47	21	55
7 Me despeino / desarreglo por el trayecto	46	26	52
8 No podría vestirme como yo quisiera (dejar de utilizar ciertos zapatos o atuendos)	46	21	54
9 Me pueden robar	42	18	50
10 Me agotaría mucho	38	13	45
11 Me tomaría más tiempo que venir en auto	34	32	35
12 Estoy más expuesta al acoso callejero	34	12	42
13 Puedo ocasionar un accidente	31	13	37
14 No tengo dónde estacionar la bicicleta/scooter	30	16	34
15 Es muy costoso comprar una bicicleta/scooter	23	14	25
16 No conozco una ruta para llegar a mi oficina	18	3	23
17 Es difícil aprender a montar	10	8	11

Nota: Total encuestados: 133 colaboradores de Rimac Seguros (38 usuarios de movilidad sostenible y 127 no usuarios) que viven en San Isidro y distritos aledaños, que hacen uso de cualquier medio de transporte para dirigirse a sus trabajos. Porcentajes representan la proporción de colaboradores que está “totalmente de acuerdo” o “algo de acuerdo” con que el enunciado representa un problema en el uso de movilidad sostenible.

No poder vestirse como se desea. Debido a que transportarse en medios sostenibles implica una mayor exposición al ambiente, 46% de los colaboradores encuestados considera

que se les dificultaría vestirse como desearía. En las entrevistas realizadas, se resaltó que se debe hacer uso de cierta indumentaria para estar abrigado cuando hace frío, o sino otro tipo de indumentaria debido al sudor, así como cierto tipo de calzado para poder transportarse de manera cómoda. Este problema se agrava si se toma en cuenta que 50% de los encuestados, además, considera que la movilidad sostenible no facilita el poder transportar maletas con sus pertenencias para cambiarse de vestimenta al llegar a la oficina.

Llegar desarreglado a la oficina. Casi la mitad de los colaboradores que actualmente no utiliza movilidad sostenible considera que uno de los problemas que enfrenta es que su uso implicaría que llegaría desarreglado a la oficina, debido a la exposición en el trayecto. En las entrevistas realizadas, dicha preocupación fue mencionada más veces por las mujeres, ya que consideran que se les hace más difícil cuidar su cabello y maquillaje si es que están expuestas al ambiente mientras se trasladan, a comparación de la comodidad de un auto, por ejemplo.

5.3. Análisis de la oportunidad para el uso de movilidad sostenible

De acuerdo con el análisis realizado, existen también varios factores que facilitan y dificultan el uso de movilidad sostenible pero que tienen que ver con el entorno en el cual el comportamiento se lleva a cabo, y no solamente a las capacidades individuales de los colaboradores.

5.3.1. Facilitadores

Los facilitadores de la oportunidad son aquellos elementos del entorno ayudan a que el comportamiento sea fácil de realizar, como por ejemplo la rápida accesibilidad, costos al alcance de la capacidad adquisitiva, infraestructura cómoda y adecuada, entre otros.

Los precios de las bicicletas/scooter son accesibles. Existe la percepción de que el costo de una bicicleta eléctrica o scooter es accesible para el perfil de los colaboradores de Rimac. Tan solo un 14% de los colaboradores que actualmente utiliza movilidad sostenible

considera que es costoso comprar una bicicleta o scooter. Más aún, de acuerdo con las entrevistas realizadas, si bien se requiere de una inversión inicial en su compra, el uso de este medio genera un ahorro en el gasto de combustible o taxis, lo cual se considera que en pocos meses permite justificar el gasto. Asimismo, para aquellos que hacen uso de los scooters de las empresas Grin o Movo, se percibe que sus precios son razonables para el tiempo que tienen que utilizarlos, destacando a Movo como la alternativa más económica.

Son prácticos y fáciles de estacionar. Los medios de movilidad sostenible son considerados como prácticos y que no presentan mucha dificultad para estacionar o guardar cuando no tienen que hacer uso de ellos. Tan solo un 16% de colaboradores que usa movilidad sostenible considera que no tiene dónde estacionar su bicicleta o scooter, lo cual no considera a aquellos que no requieren de estacionamiento ya que los scooters de alquiler se pueden parquear en la vía pública sin mayor inconveniente.

Existen algunas ciclovías para el tránsito. Los usuarios de movilidad sostenible reconocen que alrededor de San Isidro existen algunas ciclovías que facilitan desplazarse con mayor seguridad y comodidad, aunque se considera que aún hace falta mayor infraestructura y conectividad entre dichas vías. Solamente un 3% de colaboradores que utiliza movilidad sostenible afirma que no conoce una ruta mediante la cual transportarse, aunque esta cifra incrementa a 23% entre aquellos que no hacen uso de estos medios. Esto podría indicar que, si bien existe cierta infraestructura, no ha sido correctamente comunicada a los usuarios. Entre las rutas más conocidas, la ciclovía reconocida como la principal o más importante es la de la Avenida Arequipa, según las entrevistas realizadas.

5.3.2. Barreras

Las barreras de la oportunidad son aquellos elementos del entorno que obstaculizan el comportamiento como por ejemplo la falta de infraestructura, dificultad de acceso a los medios, entre otros.

No existen suficientes ciclovías. 77% de los colaboradores considera que no existen suficientes ciclovías para trasladarse de manera segura por la ciudad, percepción que es compartida entre usuarios y no usuarios de movilidad sostenible. Mediante las entrevistas se identificó que este es un problema importante dado que, a falta de ciclovías, aquellos que se trasladan en medios sostenibles deben hacer uso de las pistas o veredas, espacios que no están diseñados para estos medios de transporte. Por un lado, en las pistas están expuestos a los autos que transitan a mayor velocidad y no respetan una distancia segura, y en las veredas transitan los peatones a una menor velocidad, lo cual crea la posibilidad de ocasionar un accidente. Más aún, algunos entrevistados mencionaron que las ciclovías que existen están mal interconectadas entre distritos, lo cual aumenta la incomodidad en su uso.

Las pistas tienen muchos baches y huecos. Otro problema compartido por la opinión de aquellos que usan y no usan movilidad sostenible es que las pistas, y vías en general, se encuentran en malas condiciones y presentan baches y huecos, que aumentan la probabilidad de sufrir un accidente. 70% de los colaboradores considera que esto es un problema y que dificulta la probabilidad de utilizar movilidad sostenible en la ciudad. Más aún, este problema, junto con la falta de ciclovías, muestra un panorama grave de cara a la infraestructura necesaria para promover el comportamiento esperado.

Alta probabilidad de sufrir un accidente. Debido a las barreras anteriormente mencionadas, existe una percepción de alta probabilidad de sufrir un accidente, lo cual le genera temor en un 59% de los colaboradores encuestados, siendo una preocupación más marcada en aquellos que no usan actualmente movilidad sostenible. De acuerdo con las entrevistas realizadas, existe la percepción de que los autos no respetan los espacios necesarios para desplazarse con una bicicleta o scooter, por lo que aumenta la probabilidad de ocasionar un accidente al acercarse demasiado o realizar maniobras agresivas. Esta percepción de riesgo se ve incrementada en la noche debido a que se pierde visibilidad por la

falta de luz, y a que se percibe que los conductores se encuentran estresados por el tráfico y el agotamiento natural por el día de trabajo.

Debido al alto nivel de preocupación que generan las barreras presentadas en los colaboradores, y a que son percepciones compartidas tanto aquellos que hacen uso como de los que no hacen uso de movilidad sostenible, se puede considerar que son las barreras más urgentes que atender si se desea lograr el objetivo de aumentar el uso de movilidad sostenible entre los colaboradores de Rimac Seguros.

5.4. Análisis de la motivación para el uso de movilidad sostenible

Mediante la investigación realizada, se logró identificar una serie de aspectos valorados por aquellos colaboradores que hacen uso de alguno de movilidad sostenible para trasladarse a sus oficinas. A través de dicho análisis, se pudo identificar los principales motivadores que impulsan el comportamiento.

Evitar el estrés del tráfico. El 83% de los encuestados (ver Tabla 23) considera que uno de los aspectos que más valora de transportarse en medios sostenibles es poder evitar el estrés que le genera el tráfico de la ciudad. Según la encuesta realizada (ver Tabla 24), el 76% de los colaboradores que se traslada por medio de auto, taxi o transporte público, percibe mucho o algo de estrés mientras se traslada; mientras que tan solo 32% de los colaboradores que se traslada por movilidad sostenible siente algo de estrés mientras se traslada. Este hallazgo es importante dado que revela que existe un dolor o fastidio de parte de los colaboradores que se puede reducir mediante el uso de movilidad sostenible. Es decir, que no haría falta recurrir a algún tipo de incentivo adicional, sino que esta sería una solución a un problema actual.

Ahorrar dinero en transporte. El segundo aspecto más valorado del uso de movilidad sostenible es el ahorro de dinero que representa frente a otros medios de transporte como el auto o taxi. 74% de los colaboradores que utilizan movilidad sostenible coincidió en que es

uno de los aspectos que más valoran de utilizar su medio de transporte, mientras que 65% de los colaboradores considera que está algo o totalmente de acuerdo en que es muy costoso tener un auto, especialmente entre aquellos que no lo utilizan como medio de transporte (ver Tabla 25). Más aún, de acuerdo con las entrevistas realizadas, el ahorro que genera utilizar movilidad sostenible puede compensar rápidamente la inversión requerida para comprar una bicicleta o un scooter. Dicho ahorro no solamente consiste en combustible, sino además en evitar el gasto por mantenimiento o papeleos, como revisiones técnicas o SOAT.

Reducción de tiempo de traslado. De acuerdo con las entrevistas realizadas, un colaborador puede reducir hasta 40 minutos de su tiempo en trasladarse a su oficina si es que hace uso de algún tipo de movilidad sostenible, comparado con el tiempo que tardaba en su auto. Es por ello que 57% de los colaboradores que utiliza movilidad sostenible coincide en que este es otro de los aspectos más valorados en el uso de sus medios de transporte. Más aún, 58% de los colaboradores está algo o totalmente de acuerdo de que le tomaría más tiempo trasladarse en auto que en movilidad sostenible, lo cual podría generar un beneficio en su calidad de vida, así como en su productividad.

Tabla 23

Principales Motivaciones de Uso de Movilidad Sostenible (en Porcentajes)

Aspectos más valorados	Total encuestados
1 Evito el estrés del tráfico	83
2 No gasto dinero en transportarme	74
3 Llego más rápido a la oficina	57
4 Sé exactamente en cuánto tiempo voy a llegar a la oficina	36
5 Hago actividad física	36
6 Evito contaminar el medio ambiente	33
7 Me relaja	24
8 Disfruto del trayecto	21
9 Evito sudar	14

Nota: Total encuestados: 42 colaboradores de Rimac Seguros que viven en San Isidro y distritos aledaños, que hacen uso de movilidad sostenible para dirigirse a sus trabajos.

Porcentajes representan la proporción de colaboradores que consideran la alternativa como uno de sus principales motivos por los que valora utilizar su medio de transporte actual, siendo una pregunta de respuesta múltiple.

Tabla 24

Nivel de Estrés Percibido al Traslarse al Trabajo (en Porcentajes)

Nivel de estrés	Total encuestados	Usuarios movilidad sostenible	Usuarios no movilidad sostenible
1 Mucho estrés	7	0	10
2 Algo de estrés	57	32	66
3 Poco estrés	24	41	18
4 Nada de estrés	12	27	7
Top 2 Box	65	32	76

Nota: Total encuestados: 164 colaboradores de Rimac Seguros (41 colaboradores que utilizan movilidad sostenible y 123 que no utilizan movilidad sostenible) que viven en San Isidro y distritos aledaños.

Tabla 25

Barreras de Uso de Auto y Taxi Como Medio de Transporte (en Porcentajes)

Barreras	Total encuestados	Usuarios de auto o taxi	Usuarios movilidad sostenible
1 El tráfico me genera mucho estrés	68	58	89
2 Es muy costoso tener un auto	65	59	76
3 Es difícil encontrar dónde estacionar el auto	63	56	76
4 Me tomaría más tiempo venir en auto	58	43	89
5 Es difícil predecir en cuánto tiempo voy a llegar a la oficina	54	54	0
6 Me expondría más a asaltos	24	28	18
7 No se manejar un auto	21	0	21
8 Puedo sufrir un accidente	17	15	21
9 Puedo ocasionar un accidente	10	10	11

Nota: Total encuestados: 121 colaboradores de Rimac Seguros (83 usuarios de auto o taxi y 38 usuarios de movilidad sostenible) que viven en San Isidro y distritos aledaños.

Porcentajes representan la proporción de colaboradores que está “totalmente de acuerdo” o “algo de acuerdo” con que el enunciado representa un problema en el uso de auto o taxi como medio de transporte.

Es importante resaltar que durante la investigación se identificó que realizar actividad física no es uno de los motivadores que los colaboradores hayan mencionado de manera espontánea, y si bien 36% de los colaboradores menciona que es uno de los aspectos que

valora al trasladarse en movilidad sostenible, tampoco es uno de los motivos más importantes por los que usan dicho medio de transporte. Según las entrevistas realizadas, esto se da porque lo que buscan es un medio de transporte eficiente, más no necesariamente realizar ejercicio, especialmente cuando se trata de ir a trabajar. Como se puede apreciar en la Figura 29, algunas campañas buscan promover la movilidad sostenible apelando a la importancia que esto representa para la salud. Sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, las personas no parecen estar interesadas en realizar actividad física, sino que buscan reducir el tiempo que se demoran en trasladarse, así como el estrés que les representa estar en el tráfico. Este hallazgo es importante dado que es necesario que los mensajes apelen a la motivación adecuada para asegurar que el comportamiento objetivo se lleve a cabo.



Figura 29. Cartel de campaña “Día del peatón” de la municipalidad de San Isidro.

5.5. Conclusiones: Causa principal que impide el uso de movilidad sostenible

Luego de haber realizado el análisis por cada uno de los tres elementos del modelo COM-B para el diseño de comportamientos, se puede concluir que si bien existe una

necesidad por reducir el estrés y el gasto económico que representa trasladarse en el tráfico limeño en auto o taxi, a su vez existe una marcada preocupación por la falta de seguridad que representa utilizar movilidad sostenible. Esta preocupación existe debido a la carencia de la infraestructura necesaria para transitar de manera segura, específicamente por la poca cantidad de ciclovías que conectan la ciudad, y al mal estado en el cual se encuentran las distintas vías, lo cual aumenta la probabilidad de sufrir un accidente. Adicionalmente a este problema, se identificó que el uso de medios de transporte que impliquen algún tipo de actividad física, como caminar o montar bicicleta, presentan una barrera adicional que es el sudor que se genera por dicha actividad. Frente a este último problema, las alternativas como bicicletas eléctricas y scooters se presentan como medios más atractivos para reemplazar el uso de autos o taxis.

Tomando en cuenta lo analizado, se propone trabajar sobre la base de un reto de diseño que se debe resolver para lograr el objetivo de comportamiento de aumentar el uso de movilidad sostenible entre colaboradores que vivan en distritos aledaños a San Isidro. Dicho reto consiste en reducir las barreras identificadas en los elementos de capacidad y oportunidad, lo cual se traduce en responder a la pregunta ¿cómo podemos aumentar la percepción de la seguridad en el traslado de las personas que usan movilidad sostenible? Si bien existen varias maneras de motivar el comportamiento de uso de movilidad sostenible, difícilmente van a poder generar un impacto si es que primero no se resuelve el reto planteado, lo cual podría explicar por qué los intentos en el pasado por aumentar el uso de movilidad sostenible no han tenido el éxito esperado.

Capítulo VI: Alternativas de Soluciones Evaluadas

Luego de entender el problema de raíz que impide que los colaboradores que viven en distritos aledaños a San Isidro hagan uso de medios de movilidad sostenible para trasladarse a sus oficinas, se pueden plantear alternativas de solución que generen mayor efecto en el comportamiento. El análisis con la herramienta COM-B identificó que el problema más importante a resolver es la percepción de poca seguridad en el uso de medios de transporte como las bicicletas y scooters, debido a que los colaboradores piensan que existen pocas ciclovías por dónde transitar de manera segura, lo cual los expone a los riesgos de transitar junto a autos y otros vehículos. Por ello, el presente capítulo se enfocará en proponer y analizar alternativas de solución que resuelvan el reto de aumentar la percepción de seguridad en el uso de bicicleta eléctrica o scooter para trasladarse a la oficina.

6.1. Alternativas de Solución Identificadas

Con la finalidad de obtener la mayor cantidad de alternativas que puedan ayudar a resolver el problema, el sábado 21 de diciembre del 2019 (ver Apéndice A) se realizó una sesión de ideación entre los miembros del grupo para obtener una lluvia de ideas. Dicha sesión tuvo como reto responder a la pregunta ¿Cómo hacemos para aumentar la percepción de seguridad en el uso de bicicleta eléctrica o scooter para trasladarse a Rimac? Se obtuvo 30 ideas de las cuales se realizó una primera selección de 20 alternativas de solución que luego se organizaron en cinco categorías: (a) Infraestructura, (b) Comunidad / red social, (c) Artículos de seguridad, (d) Tecnología, (e) Educación (ver Tabla 26). Cada alternativa plantea una iniciativa que se puede desarrollar desde Rimac Seguros y que genera algún tipo de impacto sobre el problema identificado. Sin embargo, es poco probable que dicho problema se pueda resolver solo con una o dos iniciativas, por lo cual a continuación se mostrará el análisis de impacto versus esfuerzo para cada una de las alternativas, lo cual ayudará a determinar un plan de acción para resolver el problema (ver Tabla 27).

Tabla 26

Ideación para Alternativas de Solución al Problema

#	Alternativas de solución
	Infraestructura
1	Construir más ciclovías en San Isidro y distritos aledaños mediante obras por impuestos.
2	Conectar mejor las ciclovías existentes.
3	Colocar semáforos para el tránsito en las ciclovías.
4	Diseñar rutas especiales de ciclovías para llegar a las oficinas de Rimac.
5	Promover una campaña para que las empresas adopten una ciclovía y velen por su mantenimiento.
6	Ampliar los carriles de las ciclovías.
7	Aumentar la señalización en las ciclovías, de modo que sean más visibles para los peatones y autos.
	Comunidad / Red social
8	Crear una comunidad de colaboradores que hacen uso de movilidad sostenible.
9	Crear un espacio digital mediante el cual los colaboradores puedan brindar alertas o avisos en caso existan riesgos o problemas en las vías.
10	Comunicar las rutas de ciclovía existentes y más seguras.
11	Brindar estadísticas de rutas con mayor cantidad de accidentes.
12	Brindar una persona de contacto de RRHH de Rimac en caso ocurran accidentes o se requiera alguna asistencia durante el traslado.
13	Fomentar la realización de rutas de reconocimiento durante los fines de semana.
14	Fomentar el traslado en caravana entre personas que viven cerca.
15	Crear una red de <i>influencers</i> dentro de Rimac que utilicen movilidad sostenible.
	Artículos de seguridad
16	Brindar packs de seguridad a los colaboradores (luces, chalecos).
17	Ofrecer descuentos en cascos, rodilleras y otros artículos de seguridad en tiendas establecidas.
	Tecnología
18	Brindar chips con GPS para conocer las rutas más utilizadas por los colaboradores.
19	Crear una aplicación con las diferentes rutas de ciclovías.
	Educación
20	Crear videos desde el punto de vista de un chofer de auto para demostrar la correcta forma de trasladarse en ciclovías sin arriesgarse a sufrir accidentes.

Tabla 27

Matriz de Impacto Versus Accionabilidad para la Solución al Problema

#	Resumen de alternativas de solución	Impacto	Accionabilidad	Puntaje total
5	Campaña “Adopta una ciclovía”	5	3	8
7	Facilidades y mejoras de señalización	5	3	8
8	Comunidad de movilidad sostenible	4	4	8
19	Aplicación con las rutas de ciclovías	4	4	8
15	Crear red de <i>influencers</i>	3	5	8
4	Rutas especiales para Rimac Seguros	3	5	8
10	Comunicar rutas ciclovías	3	5	8
12	Persona de contacto RRHH	2	5	7
1	Construir más ciclovías	5	2	7
17	Descuentos para artículos de seguridad	3	4	7
13	Rutas de reconocimiento fines de semana	2	4	6
2	Conectar mejor las ciclovías	4	2	6
6	Ampliar carriles ciclovías	4	2	6
9	Herramienta digital para compartir alertas	4	2	6
11	Estadísticas de accidentes en las rutas	4	2	6
16	Packs de seguridad para colaboradores	3	3	6
18	GPS para colaboradores	3	3	6
3	Semáforos en las ciclovías	3	2	5
20	Video desde punto de vista de chofer	3	2	5
14	Traslado en caravana	2	2	4

6.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

Con la finalidad de priorizar las iniciativas más importantes, se realizó un análisis de impacto versus accionabilidad, mediante el cual se le asignó un puntaje del 1 al 5 dependiendo del impacto que la iniciativa podría tener para aumentar la percepción de seguridad de los colaboradores; y por otro lado se usó la misma escala para calificar el grado de accionabilidad que representa la iniciativa, tomando en cuenta la complejidad y tiempo probable de implementación de la iniciativa. En ambos casos, mientras más alto sea el puntaje en la escala, mayor será el impacto o nivel de accionabilidad. Finalmente, ambos puntajes se suman para obtener el puntaje final por cada iniciativa, lo cual permitió priorizar

aquellas iniciativas que cuenten con una puntuación total de por lo menos siete puntos, dado que dichas iniciativas presentan un balance que destaca, ya sea, un alto nivel de impacto o sino de accionabilidad. Considerando lo mencionado, serían 10 iniciativas priorizadas y las que pasarían a la siguiente etapa para su implementación (ver Tabla 28).

Tabla 28

Iniciativas de Solución Seleccionadas

# final	Resumen de alternativas de solución	Categoría	Tipo impacto
1	Construir más ciclovías	Infraestructura	Estructural
2	Rutas especiales para Rimac Seguros	Infraestructura	Estructural
3	Campaña “Adopta una ciclovía”	Infraestructura	Estructural
4	Facilidades y mejoras de señalización	Infraestructura	Estructural
5	Comunidad de movilidad sostenible	Comunidad / Red social	Estructural
6	Comunicar rutas ciclovías	Comunidad / Red social	Complementaria
7	Persona de contacto RRHH	Comunidad / Red social	Complementaria
8	Crear red de <i>influencers</i>	Comunidad / Red social	Complementaria
9	Descuentos para artículos de seguridad	Artículos de seguridad	Complementaria
10	Aplicación con las rutas de ciclovías	Tecnología	Estructural

6.3. Solución Propuesta

Tomando en cuenta el criterio de calificación de cada alternativa de solución, se decidió trabajar con las 10 iniciativas con mayor calificación, de modo que el plan de implementación sea viable y enfocado en aquello que pueda ayudar a resolver el problema identificado. Algunas de estas alternativas de solución son más complicadas de implementar, sin embargo, debido a su alto nivel de impacto, no se deberían despriorizar. Por ello, se decidió realizar una categorización adicional en base al nivel de impacto de cada iniciativa, diferenciando entre lo que se considerará como iniciativas estructurales e iniciativas complementarias. Las primeras consisten en aquellas iniciativas que por sí solas generarían impacto en el cambio de comportamiento, debido a que resuelven un problema crítico, como

por el ejemplo la falta de infraestructura, y por ello podrían generar un beneficio más claro al culminar su implementación. El segundo tipo de iniciativas consisten en aquellas que por sí mismas no necesariamente generarían un beneficio claro en el cambio de comportamiento, pero que sí potencian alguna de las iniciativas estructurales, por lo cual aportarían a cumplir con el objetivo. La Tabla 28 muestra la selección de las iniciativas que se considerarán como parte del plan de solución.

6.4. Conclusiones

Para encontrar alternativas de solución al problema clave identificado, se realizó una sesión de ideación entre los miembros del equipo, lo cual dio como resultado un total de 20 alternativas de solución que se organizaron en cinco categorías diferentes: (a) Infraestructura, (b) Comunidad / red social, (c) Artículos de seguridad, (d) Tecnología, (e) Educación. Luego de realizar un análisis de impacto vs. accionabilidad, se logró priorizar 10 de estas alternativas de solución, todas con la finalidad de aumentar la percepción de seguridad en el uso de movilidad sostenible, aunque algunas con un nivel de impacto esperado más directo en el cambio de comportamiento, las cuales fueron consideradas como iniciativas estructurales, mientras que las otras eran complementarias.

Capítulo VII: Plan de Implementación y Factores de Éxito Clave

El presente capítulo tiene por objetivo detallar el plan de implementación de cada una de las 10 actividades seleccionadas en el capítulo anterior, enfatizando en el tiempo que tardaría en implementarlas, así como en el costo que representaría, tanto en horas hombre como en inversión de dinero. Así mismo, se detallará los indicadores de éxito con los cuales se medirán cada una de las actividades, de modo que se pueda realizar un adecuado seguimiento.

7.1. Actividades

Las 10 iniciativas que se proponen implementar se describirán a continuación, organizadas en base a la categoría a la que pertenecían al momento de realizar la lluvia de ideas y al tipo de impacto que se le definió.

7.1.1. Infraestructura

Construir más ciclovías (estructural). El objetivo de esta iniciativa es el de ampliar la red de ciclovías actual de modo que San Isidro pueda conectarse con todos los distritos aledaños, para que los colaboradores puedan contar con una ruta clara para trasladarse. Si bien la construcción de ciclovías no es responsabilidad directa, ni la especialidad, de Rimac, se considera que es un tema que debe coordinar con la municipalidad de San Isidro ya que se ha identificado que la falta de infraestructura es una de las principales causas del problema identificado, y esta sería una de las iniciativas que mayor impacto causaría para resolver dicho problema. Por más que se incentive el uso de movilidad sostenible, si las personas no sienten que pueden trasladarse por rutas seguras, separados de los autos, difícilmente se logrará el objetivo buscado. Para ejecutar esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) Preparación e identificación de un mapa a detalle con las rutas de ciclovías actuales de distrito de San Isidro que necesiten mejorar la señalización, (b) Jerarquización vial local y rediseño de los módulos que componen la sección vial, orientándolo a la pacificación del

tránsito y recuperación del espacio público, (c) Mejorar la señalización de vías para vehículos no motorizados, que incluya signos reglamentarios que informen a los usuarios lo que se les presentará en el camino, (d) Definir cruce con semáforos con señales de bicicletas para evitar accidentes o maniobras imprevistas. Como indicadores de éxito para esta iniciativa y para su seguimiento se tomará en consideración la cantidad de kilómetros de ciclovías construidas por mes

Rutas especiales para Rimac Seguros (estructural). El objetivo de esta iniciativa es el de mejorar el conocimiento que tienen los colaboradores con respecto a la ruta que más le conviene, dependiendo del distrito que venga. Utilizando las rutas existentes, la empresa puede trazar un mapa de la ruta que recomienda utilizar, según el distrito del que venga cada colaborador; lo cual podría darle mayor confianza al saber que existe una manera segura para llegar a Rimac a través de una ciclovía y así evitar usar otras rutas que lo puedan exponer a accidentes. Para ejecutar esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) Recolectar el mapa de rutas de ciclovía realizado en iniciativas anteriores, (b) Trazar una ruta recomendada para cada distrito aledaño, (c) Diagramar una comunicación vía e-mail con cada una de las rutas, las cuales podrían denominarse “Rutas Rimac” (dado que todas permiten llegar a las oficinas de San Isidro), (d) Obtener una base de datos de los colaboradores con sus distritos de residencia actualizados, (e) Enviar las comunicaciones de manera personalizada dependiendo del distrito en el que vive cada colaborador. Como indicador de éxito para esta iniciativa, se tomará en consideración la cantidad de correos enviados por mes, dado que definirá el nivel de alcance de la comunicación. Además, a partir de encuestas de satisfacción mensuales se podrán determinar dos indicadores adicionales: cantidad de colaboradores que emplean las “Rutas Rimac” por mes y cuáles son las Rutas Rimac más transitadas por mes.

Campaña “Adopta una ciclovía” (estructural). El objetivo de esta iniciativa es el de promover que las diferentes empresas que operan en San Isidro puedan comprometerse con el mantenimiento y cuidado de diferentes porciones de las ciclovías por las cuales transitan sus colaboradores. De este modo, las municipalidades pueden contar con más recursos y apoyo para garantizar la calidad de las rutas, y a cambio se ofrecería publicidad de la empresa que ha adoptado la ciclovía a fin de que la marca pueda ganar prestigio y exposición. Para ejecutar esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) Dividir las ciclovías de San Isidro en diferentes fracciones para que puedan ser adoptadas por diferentes organizaciones, (b) Identificar las empresas que tienen sus oficinas en San Isidro y que pudieran tener un interés en adoptar una fracción de ciclovía para su mantenimiento, (c) Estimar el costo aproximado de mantenimiento de las ciclovías al año, (d) Coordinar con la municipalidad de San Isidro la propuesta de adoptar fracciones de las ciclovías por parte de empresas privadas, (e) Visitar a las empresas mapeadas para invitarlas a participar de la campaña a cambio de publicidad en las ciclovías que adopten. Como indicadores de éxito para esta iniciativa se tomará en consideración la cantidad de organizaciones que decidan adoptar una fracción de la ciclovía por mes.

Facilidades y mejoras de señalización (estructural). El objetivo de esta iniciativa es el de mejorar la señalización de las ciclovías mediante pintura y otros elementos como carteles, “ojos de gato”, entre otros; de modo que los conductores de autos puedan identificarlas con mayor facilidad y así reducir la probabilidad de accidentes. Para ejecutar esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) Elaborar un mapa con las rutas de ciclovías actuales de distrito de San Isidro que necesiten mejorar la señalización; (b) Implementar las mejoras de señalización (signos reglamentarios, cruce con semáforos, áreas de espera), (c) Construir dos ciclo-módulos, infraestructura que comprende uno o más servicios orientados al ciclista como estacionamiento para vehículos no motorizados, estación

de bicicletas compartidas, servicios higiénicos, estación de reparación para vehículos no motorizados entre otros. Como indicador de éxito para esta iniciativa, se tomará en consideración la cantidad de señalizaciones instaladas en las ciclovías por mes.

7.1.2. Comunidad / Red social

Comunidad de movilidad sostenible (estructural). El objetivo de esta iniciativa es el de crear un espacio de apoyo mutuo entre los colaboradores que utilicen movilidad sostenible para trasladarse a sus oficinas. Mediante esta comunidad, los miembros podrían compartir información útil acerca de las rutas que utilizan, consejos con respecto al mejor uso de equipos de protección, rutas recomendadas, alertas sobre zonas peligrosas, así como la posibilidad de crear grupos que puedan movilizarse en caravanas. Para lograrlo se deberán seguir los siguientes pasos: (a) Identificar y definir perfil de público objetivo a partir de todos los colaboradores que hacen uso de movilidad sostenible, (b) Determinar la propuesta de valor de la Comunidad/Red Social, (c) Definir los objetivos de la comunidad virtual a partir de los requerimientos de la empresa y el perfil del target a fin de seleccionar las plataformas de comunidades digitales más adecuada, (d) Definir indicadores *smart* para el seguimiento, control y cumplimiento de los objetivos de la comunidad virtual, (e) Definir las estrategias a llevar a cabo por parte de los gestores de la comunidad virtual (*community manager*), (f) Diseñar la metodología de trabajo basada en la participación, colaboración y el intercambio de información y experiencia entre los gestores de la comunidad virtual en apoyo con las áreas de Responsabilidad Social, (g) Definir cuáles son los términos y condiciones de pertenecer a la comunidad virtual vigentes en las redes y Sostenibilidad de Rimac y (h) Lanzamiento oficial: comunicar cuál es la misión y visión de la comunidad al público objetivo conformado por los trabajadores de Rimac. Como indicadores de éxito para esta iniciativa se tomará en consideración la cantidad de colaboradores que se suscriben semanalmente a la comunidad en las diferentes plataformas virtuales (redes sociales y

aplicación móvil); así como la cantidad de publicaciones y comentarios que se generen de manera semanal.

Comunicar rutas de ciclovías (complementaria). El objetivo de esta iniciativa es mejorar el conocimiento actual acerca de las rutas de ciclovías que existen; de modo que los colaboradores que aún no se transportan en vehículos sostenibles sepan que existen vías para que se desplacen de manera segura. Esta comunicación se puede realizar por diversos canales, tanto físicos como digitales, por lo cual se puede garantizar el alcance necesario para que la mayoría de los colaboradores estén informados. Para lograrlo se deberán seguir los siguientes pasos: (a) Investigar todas las rutas de ciclovías que existen en San Isidro y en sus seis distritos aledaños, (b) Diagramar un mapa claro y fácil de entender con las rutas identificadas, (c) Diseñar una comunicación vía e-mail para todos los colaboradores con el mapa diagramado y realizar el envío, (d) Imprimir el mapa en un tamaño grande y colocarlo en la zona de estacionamiento de bicicletas y otro al costado de los ascensores en el estacionamiento de autos. Como indicadores de éxito para esta iniciativa, se tomará en consideración la cantidad de correos enviados por mes, y mediante encuestas, la cantidad de colaboradores expuestos a los carteles impresos por mes.

Persona de contacto RRHH (complementaria). El objetivo de esta iniciativa es el de poner a disposición a una persona responsable de asistir a los colaboradores en caso tuvieran algún problema o emergencia durante su traslado a la oficina. Esto ayudaría a que los colaboradores sepan que la compañía está disponible para apoyarlos en caso lo necesiten. El servicio de la persona de contacto incluiría coordinación del envío de alguna unidad de asistencia, supervisión durante el traslado del colaborador hacia alguna clínica (de ser necesario) y gestión de las comunicaciones que fueran necesarias, tanto con la familia como con el equipo de trabajo. Este rol se le podría asignar a la actual responsable de la asistencia social dentro del equipo de Recursos Humanos. Para ejecutar esta iniciativa se deberán seguir

los siguientes pasos: (a) Identificar a la persona de contacto más adecuada dentro de la estructura de Recursos Humanos, (b) Brindarle un número telefónico móvil de la compañía, si es que no cuenta ya de por sí con uno, (c) Definir los protocolos a seguir en caso de emergencia o asistencia a algún colaborador, (d) Definir los indicadores con los cuales se le hará seguimiento al servicio que brinda la persona de contacto, (e) Capacitar a la persona de contacto en los protocolos establecidos, (f) Comunicar los datos de contacto de dicha persona a todos los colaboradores que se transportan por medios sostenibles. Como indicadores de éxito para esta iniciativa, se tomará en consideración la cantidad de llamadas que recibe la persona de contacto por mes; así como la cantidad de emergencias o asistencias que se atendieron por mes

Crear red de influencers (complementaria). El objetivo de esta iniciativa es el de identificar colaboradores carismáticos y que muestren liderazgo natural en la organización, y que además utilicen movilidad sostenible para que representen y promuevan dicha práctica. Estos influenciadores pueden ayudar a motivar a otros colaboradores a cambiar su medio de transporte, así como a reforzar a aquellos que ya lo vienen haciendo. Para ejecutar esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) Determinar los criterios que evidencian que un colaborador es actualmente un *influencer* o tiene el potencial para serlo, (b) Identificar a los colaboradores que califican en base a los criterios establecidos; (c) Solicitar el apoyo de aquellos *influencers* que actualmente hacen uso de movilidad sostenible, (d) Crear comunicaciones con imágenes de los *influencers* para exponerlos ante la comunidad y el resto de la organización, (e) Solicitar que los *influencers* sean los que generen mayor contenido dentro de la comunidad digital a fin de motivar a los demás a utilizarlo. Como indicadores de éxito para esta iniciativa se tomará en consideración la cantidad publicaciones hechas a la semana por los *influencers* que conformarían dicha red. Así como la cantidad de

interacciones a las publicaciones de los *influencers* (comentarios y “Me gusta”) hechas por los usuarios semanalmente dentro de la comunidad virtual.

7.1.3. Artículos de seguridad

Descuentos para artículos de seguridad (complementaria). El objetivo de esta iniciativa es el de poner a mayor alcance diferentes dispositivos de seguridad, como cascos, rodilleras, luces de emergencia, chalecos, etc., para los colaboradores. Rimac Seguros al ser una empresa importante en el mercado y contar con más de 3,000 colaboradores tiene una buena oportunidad de negociación con diferentes empresas que pueden brindar los artículos de seguridad con un descuento atractivo para sus colaboradores. Para ejecutar esta iniciativa se deberán seguir los siguientes pasos: (a) Identificar y escoger a las empresas que potencialmente pueden proveer de dichos artículos de seguridad, (b) Proponer una alianza a las empresas seleccionadas para contar con descuentos a cambio de publicidad y de participar en ferias internas entre colaboradores; así como con clientes de Rimac, (c) Diseñar una comunicación con los descuentos disponibles para los colaboradores y enviarla por e-mail; (d) Diseñar un espacio dentro de la comunidad digital en la cual los colaboradores puedan encontrar fácilmente los descuentos a los que tienen acceso y (e) Desarrollar indicadores de seguimiento. Como indicadores de éxito para esta iniciativa, se tomará la frecuencia de uso semanal de los descuentos parte de los colaboradores de Rimac entre las diferentes empresas de proveedoras de artículos de seguridad.

7.1.4. Tecnología

Aplicación con las rutas de ciclovías (estructural). Se busca el desarrollo de una plataforma online (tanto para equipos móviles como PC's) que tenga la funcionalidad de una red social y esté orientado a un sector en específico: colaboradores de Rimac que vivan en los distritos aledaños a las oficinas principales de San Isidro, que empleen movilidad sostenible para su desplazamiento y/o tengan la intención de hacerlo. La finalidad de esta plataforma

online es que los usuarios puedan acceder a una comunidad compuesta por personas con las mismas preferencias y que busquen desplazarse a las oficinas de Rimac por medio de movilidad sostenible. Además, como parte de la comunidad, los usuarios podrán identificar las *Rutas Rimac*, acceder a descuentos especiales en artículos de seguridad e interactuar con los *influencers*. Pero lo más importante es que difundirá los beneficios de la movilidad sostenible y se concientizará a los colaboradores para migrar a dicho medio de transporte. Las actividades a realizar son: (a) Identificar y definir perfil de público objetivo, (b) Determinar la propuesta de valor de la aplicación, (c) Definir los objetivos de la aplicación móvil a partir de los requerimientos de la empresa y target, (d) Definir indicadores *smart* para el seguimiento, control y cumplimiento de la aplicación móvil, (e) Preparar bases para licitación pública del servicio de desarrollo, implementación y lanzamiento de la aplicación móvil, (f) Lanzar la convocatoria de licitación pública para la contratación de la empresa que se encargará del desarrollo, implementación y lanzamiento de la aplicación móvil, (g) Otorgar la buena pro a la empresa ganadora de la licitación, (h) Diseño y entrega del Producto Mínimo Viable (MVP) por parte de la empresa ganadora de la licitación a Rimac y sus pruebas respectivas, (i) Entrega de la versión final de la aplicación móvil por parte de la empresa a Rimac y (j) Lanzamiento oficial. Los indicadores *smart* para esta iniciativa serían cantidad de nuevos usuarios que descargan la app semanalmente y cantidad de visitas a la app diarias.

7.2. Plan de Implementación (Gantt Chart) y Presupuesto

7.2.1. Plan de Implementación (Gantt Chart)

El plan de implementación consiste en la puesta en marcha de las 10 iniciativas anteriormente detalladas. Para ello, cada iniciativa ha sido desagregada en una serie de actividades que deben garantizar dicha puesta en marcha, considerando tanto tiempos de duración de cada actividad, cantidad de horas hombre invertidas, así como la inversión en dólares americanos que representaría, en caso se requiera. Tomando en cuenta las 10

iniciativas identificadas, se tendría un total de 64 actividades que requieren de un total de 4,466 horas hombre y de S/.366,550 de inversión para llevar a cabo. Como se puede observar en la Tabla 30, dicho plan se ejecutaría en un lapso de 44 semanas, tomando como fecha de inicio el día de la aprobación del presente documento por parte de Rimac Seguros. En el Apéndice H se puede conocer el detalle de cada una de las iniciativas.

7.2.2. Presupuesto

Las actividades propuestas requieren tanto de horas hombre, las cuales toman en consideración únicamente las horas de colaboradores de planilla de Rimac, así como también de una inversión en soles, debido a diversos gastos que las iniciativas pueden involucrar. Para el siguiente análisis del presupuesto, se enfatizará en el seguro tipo de recurso, y para ello se consolidaron todas las actividades que involucran la contratación de un servicio especializado y se analizan en las tres categorías que implican el gasto: (a) Infraestructura, (b) Comunidad / red social, (c) Tecnología (ver Tabla 29).

Infraestructura. En esta categoría se evalúan los costos asociados a las iniciativas para la implementación, acondicionamiento, preservación y contratación de servicios asociados por especialidad que permitan el desarrollo de una infraestructura más adecuada y que garantice la seguridad de los colaboradores al hacer uso de movilidad sostenible. En este aspecto se evaluaron las siguientes inversiones:

En el caso de la iniciativa “Construir más ciclovías”, se consideró contratar a un ingeniero especialista en proyectos de construcción para que defina un plan de diseño y mapeo de ciclovías necesarias a construir. El costo por esta actividad consiste en los honorarios del ingeniero que ascienden a S/.5,250 que incluyen el honorario de su equipo de apoyo. El costo por hora asciende a S/.117, y se estima que se necesitarían 5 días de servicio. Así mismo, también se consideró solicitar el servicio de rediseño de módulos de viajes y jerarquización vial. Para esto, se consultó el cobro por dicho servicio lo cual confirmó un costo global por

esta actividad de S/.10,000, la cual comprende un periodo de 5 días por la empresa especialista. Con esta misma empresa se solicitaría el servicio de implementación de intersecciones protegidas, lo cual tendría un costo total de S/ 14,750 en un lapso de 5 días de servicio.

Tabla 29

Presupuesto por Categoría

Categoría	Costo s/.	% del total
Infraestructura	354,160	96.6%
Comunidad / Red social	390	0.11%
Tecnología	12,000	3.27%
Total	366,550	100%

Finalmente, se consideró tercerizar el servicio para la construcción de la berma, calzada y ciclo-carriles que consideren la conexión de nodos principales como Centro Financiero San Isidro, Camino Real, Clínica Ricardo Palma. Para esto, se consultó el cobro por el servicio para dicha construcción y el total de horas involucradas, lo cual confirmó un costo de S/.900 por m², y un requerimiento total de 300 m². Por lo tanto, el costo de esta actividad sería de S/.270,000. Considerando todos estos costos, la iniciativa “Construir más ciclovías” ascenderá a una inversión total de S/.300,000.

En el caso de la iniciativa “Facilidades y mejoras de señalización”, se consideró contratar a un ingeniero especialista en proyectos de construcción para que defina un plan de diseño y de mejoras en la señalización de las ciclovías existentes. El costo por esta actividad consiste en los honorarios del ingeniero que ascienden a S/.4,500, considerando que el costo por hora asciende a S/.100, y se considerarían necesarios 5 días de servicio. Así mismo, se consideró tercerizar el servicio de equipamiento, señalización y la implementación de dos ciclo-módulos. Se consultó el cobro por estos servicios, lo cual la empresa especialista proporcionó un plan de servicio que comprende 150 conceptos globales con un costo

Tabla 30

Recursos para Iniciativas de Solución Seleccionadas

Categoría	Tipo de Impacto	Iniciativas	Responsable	Horas Hombre	Inversión \$	Duración (días)	Periodo (semanas)				
							1	10	20	30	40
Infraestructura	Estructural	Construir más ciclovías	Área Sostenibilidad	810	S/300,000.00	85					
Infraestructura	Estructural	Facilidades y mejoras de señalización	Área Sostenibilidad	450	S/42,000.00	50					
Infraestructura	Estructural	Rutas especiales para Rimac Seguros	Área Sostenibilidad	152	S/0.00	16					
Infraestructura	Estructural	Campaña "Adopta una ciclovía"	Área Sostenibilidad	488	S/12,160.00	31					
Comunidad / Red social	Estructural	Comunidad de movilidad sostenible	Área RRHH	194	S/0.00	23					
Comunidad / Red social	Complementaria	Persona de contacto RRHH	Área RRHH	49	S/0.00	7.5					
Comunidad / Red social	Complementaria	Crear red de "influencers"	Área RRHH	91	S/0.00	23					
Comunidad / Red social	Complementaria	Comunicar rutas de ciclovías	Área Digital	432	S/390.00	27					
Tecnología	Estructural	Aplicación con las rutas de ciclovías	Área Digital	1696	S/12,000.00	220					
Artículos de seguridad	Complementaria	Descuentos para artículos de seguridad	Área Logística	104	S/0.00	20					

Tabla 31

Presupuesto Total para Ejecutar las Iniciativas

Categoría	Iniciativa	Actividades	Costo s/.
Infraestructura	Construir más ciclovías	Honorarios de un ingeniero para la preparación de un mapa con el detalle de ciclovías que deban implementarse para mejorar la conexión de las ciclovías actuales	5,250
Infraestructura	Construir más ciclovías	Rediseño de los módulos y jerarquización vial local que componen la sección vial	10,000
Infraestructura	Construir más ciclovías	Conexión de nodos o ejes tractores de alcance metropolitano	
Infraestructura	Construir más ciclovías	Insumo y mano de obra para construcción de berma, calzada y ciclo-carril que incluya conectar nodos o ejes tractores de alcance metropolitano	270,000
Infraestructura	Construir más ciclovías	Implementación de intersecciones protegidas (materiales y mano de obra)	14,750
Infraestructura	Facilidades y mejoras de señalización	Elaboración de un mapa con las rutas de ciclovías actuales de distrito de San Isidro que necesiten mejorar la señalización.	4,500
Infraestructura	Facilidades y mejoras de señalización	Implementar las mejoras de señalización (signos reglamentarios, cruce con semáforos, áreas de espera)	25,000
Infraestructura	Facilidades y mejoras de señalización	Instalación de dos ciclo-módulos	8,000
Infraestructura	Campaña “Adopta una ciclovía”	Fraccionamiento del mapa de ciclovías de San Isidro en diferentes tramos	5,760
Infraestructura	Campaña “Adopta una ciclovía”	Elaboración a detalle del presupuesto por mantenimiento anual de las ciclovías para su cuidado y preservación	6,400
Comunidad / Red social	Comunicar rutas de ciclovías	Impresión y colocación de los mapas en zonas estratégicas de las oficinas de Rimac	130
Comunidad / Red social	Comunicar rutas de ciclovías	Preparación de campañas sobre el cuidado del medio ambiente a partir del uso de las ciclovías.	260
Tecnología	Aplicación con las rutas de ciclovías	Diseño y lanzamiento del MVP en el desarrollo de la aplicación	12,000
		Total	366,550

promedio de S/.250. Considerando todos estos costos, la iniciativa “Facilidades y mejoras de señalización” ascenderá a una inversión total de S/.37, 500.

En el caso de la iniciativa “Adopta una ciclovía”, se consideró la contratación de un Ingeniero civil para el análisis y bosquejo de un mapa con rutas de las ciclovías fraccionadas de manera equitativa, las cuales serán presentadas posteriormente a las empresas del distrito cuyas oficinas se encuentren ubicadas dentro del distrito de San Isidro. Para esto, se consultó el cobro por honorarios de un ingeniero civil para este servicio y el total de horas involucradas, lo cual confirmó un costo de 80 nuevos soles por hora, y un requerimiento total de 72 horas. Por lo tanto, el costo de esta actividad sería de S/.5,760.

Por otro lado, se consultó la cotización para la elaboración de un informe detallado con el presupuesto por mantenimiento de las ciclovías en mención lo cual confirmó un costo de 80 nuevos soles por hora, y un requerimiento total de 80 horas. Por lo tanto, el costo de esta actividad sería de S/.6,400. De este modo, el costo total de la iniciativa “Adopta una ciclovía” sería de S/.12,160.

De este modo, la inversión total en esta categoría ascendería a S/.343,886, el 96.5% del total del presupuesto presentado. Evidentemente, es la categoría que representa la mayor inversión, sin embargo, también es la que contempla las iniciativas que mayor impacto podrían generar en el cambio de comportamiento dado que implican el mejoramiento de la infraestructura, lo cual aumentaría la percepción de seguridad durante el transporte de los colaboradores. Más aún, debido a que dicha inversión se relaciona al desarrollo de espacios públicos, se podría financiar a través del concepto de obras por impuestos. La Ley 29230, ley que regula la inversión pública regional y local con participación del sector privado, establece el mecanismo de obras por impuestos, que tiene como objetivo impulsar la ejecución de proyectos de impacto regional y local. Este mecanismo permite a una empresa privada financiar y ejecutar proyectos públicos mediante la suscripción de un convenio con una

entidad pública, ya sea gobierno regional, gobierno local o universidades públicas, con la finalidad de recuperar el monto total de la inversión, mediante el cargo a cuenta del impuesto a la renta de Tercera categoría.

La empresa privada (persona jurídica) puede proponer a la entidad pública proyectos para incluirlos en la lista priorizada de proyectos a sujetarse a este beneficio, los cuales “no deberán coincidir total o parcialmente con proyectos de inversión en formulación o viables, ni con los priorizados conforme a la presente ley y su reglamento, ni con los que se encuentren en ejecución” (Ministerio de Economía y finanzas, Ley 29230). Dentro de la lista referencial de los proyectos en los cuales se puede aplicar la Ley de Obras por Impuestos, se encuentran proyectos de infraestructura vial local que involucran la construcción, rehabilitación o pavimentación de pistas y veredas, intercambios viales, puentes peatonales, ciclovías, entre otros (Ministerio de Economía y finanzas, Ley 29230).

Los proyectos de inversión para obras por impuestos comprenden las siguientes fases:

- (a) Estudio de pre-inversión a nivel de perfil del proyecto elaborado conforme a las normas técnicas, metodologías y parámetros del Sistema Nacional de Inversión Pública.
- (b) Cuando el proyecto requiera de un estudio de pre-inversión a nivel de factibilidad, deberá presentarse siempre que se cuente con el perfil aprobado y con la autorización para su elaboración. Dicha autorización no condiciona el resultado del estudio de factibilidad.
- (c) Documentación sustentatoria de los costos incurridos en la elaboración del estudio de pre-inversión a nivel de perfil y de factibilidad, de ser el caso (Ministerio de Economía y finanzas, Ley 29230).

Finalmente en el marco de este régimen, el Ministerio de Economía y Finanzas emite y entrega a las empresas privadas Certificados de Inversión Pública Regional y Local (CIPRL), los cuales tienen por finalidad la “cancelación del monto que invierta la empresa privada en la ejecución de los proyectos de inversión, asimismo tienen una vigencia de 10 años contados a partir de su emisión, y el carácter de negociable, salvo cuando la empresa

privada sea la ejecutora del proyecto” (Ministerio de Economía y finanzas, Ley 29230). De este modo, en caso se apruebe la ejecución del presente presupuesto mediante la modalidad de obras por impuestos, más del 96.5% del costo del mismo estaría siendo financiado, lo cual solo quedaría por asumir en otros gastos por S/.66,550 directamente por Rimac Seguros.

Comunidad / Red Social. En esta categoría se evalúan los costos asociados para asegurar la correcta comunicación para la motivación en el uso de las ciclovías, ya sea mediante el uso de las redes sociales, así como los medios de comunicación con los que se cuenta actualmente en Rimac, y los que podrían habilitarse en las instalaciones de la empresa. En ese sentido, primero se identificó como costo la impresión de los mapas de las “Rutas Rimac” identificadas, lo cual se consultó a la imprenta Create Publicidad sobre la cotización para la impresión de banners full color, los que serán posteriormente instalados en las zonas de ascensores estacionamiento de Rimac. El costo estimado sería de S/.130 por dos banners de 3x2 metros, incluyendo IGV. Por otro lado, se consideró la realización de dos campañas sobre el cuidado del medio ambiente a partir del uso de ciclovías, los cuales incluyen la impresión de un set de dos banners por campaña. Esto significaría un costo de S/.260, incluyendo IGV, por los cuatro banners. De esta manera, la inversión total en esta categoría asciende a S/ 390 soles, el 0.02% del total del presupuesto estimado.

Tecnología. En esta categoría se evalúan los costos asociados a la iniciativa para el desarrollo, implementación y puesta en marcha de un aplicativo o software que pueda ejecutarse en los dispositivos móviles que utilicen los colaboradores de la empresa Rimac, ya sea *smarthones*, *i-phones*, *tablets*, entre otros. En este aspecto se evaluó la contratación de una empresa externa para la implementación del software, sobre el cual se estima una inversión total de S/.12,000. Esta inversión representa el 3.37% del presupuesto total.

Tomando en cuenta la inversión total que representaría el presente proyecto, se pueden considerar dos escenarios para lograr financiarlo. El primero consistiría en obtener la

aprobación del Estado para acceder a la modalidad de obras por impuesto, mediante la cual la inversión relacionada con la construcción de vías, a disposición de todos los ciudadanos, sería descontada del pago de impuestos de la compañía. De este modo, el 96.5% del costo total del proyecto se estaría, tomando en cuenta solamente los gastos relacionados al desarrollo de infraestructura. Luego, los s/.66,550 restantes podrían ser financiados por medio la presentación del proyecto ante el comité de proyectos de Rimac Seguros, el cual cuenta con un presupuesto anual por encima de USD\$ 2'000,000 para invertir. El segundo escenario consistiría en presentar la inversión total ante el mismo comité, considerando que no se cuente con la aprobación para realizar la modalidad de obra por impuestos.

7.3. Factores Clave para el Éxito de la Implementación

Para asegurar que las iniciativas presentadas puedan alcanzar el máximo potencial en su impacto esperado, se deben tener en cuenta ciertos factores clave por parte de Rimac Seguro, de modo que habiliten el contexto más adecuado para su aplicación.

Compromiso de la Gerencia General. Si bien los temas relacionados con el desarrollo de la sostenibilidad no siempre demuestran un impacto directo o a corto plazo sobre la rentabilidad del negocio, son temas de alta importancia para el largo plazo de una organización y por ello deben ser apoyados por la máxima autoridad. Es necesario que el gerente general muestre su interés y ofrezca su apoyo para alcanzar el objetivo de reducir las emisiones de dióxido de carbono de la compañía, y más aún, demostrar su visión por liderar una compañía cada vez más consciente por el cuidado del medio ambiente. Más aún, considerando que algunas de las iniciativas propuestas implican gestionar una relación con organizaciones gubernamentales, como la municipalidad de San Isidro, o con otras empresas, sería de mucha importancia, para generar confianza, demostrar que la gerencia general se encuentra apoyando las iniciativas.

Apoyo del grupo Breca. Si bien el gerente general sería una figura vital de cara a la organización, contar con el apoyo del grupo económico al cual pertenece Rimac Seguros demostraría que el interés por la sostenibilidad, y específicamente por un uso de movilidad sostenible, aplica para toda la cultura de dicho grupo. Esto podría promover que otras organizaciones del grupo también asuman un compromiso por reducir sus emisiones de dióxido de carbono, las cuales podrían ser incluso mayores que las de Rimac Seguros, considerando que se encuentran empresas en los rubros de minería, explosivos, pesca, entre otros. De este modo, los beneficios que se podrían obtener, a nivel de grupo económico, superarían los planteados hasta el momento para Rimac Seguros.

Cercanía y trabajo conjunto con la municipalidad de San Isidro. Debido a que el diagnóstico del problema demostró que uno de los principales obstáculos para el cambio de comportamiento buscado es la carencia de infraestructura vial para la movilidad sostenible, será vital crear una relación cercana con la municipalidad de San Isidro, así como con cualquier otra municipalidad de la que se requiera apoyo. El desarrollo y mantenimiento de la infraestructura vial no es una tarea que puede asumir Rimac Seguros por sí solo, pero mediante una buena relación, y su apoyo financiero y político, se puede generar una alianza que ayude a beneficiar a ambas partes.

Compromiso de los actuales usuarios de movilidad sostenible. La participación de los colaboradores que actualmente se encuentran empleando movilidad sostenible en las iniciativas planteadas es vital dado que sus experiencias y puntos de vista serán considerados como referencia para aquellos colaboradores que puedan estar interesados en cambiar sus hábitos de transporte. Será más fácil fomentar un cambio de comportamiento si es que el comportamiento objetivo es considerado como parte de la norma de la organización, y la difusión por boca a boca sería una de las maneras más eficientes para alcanzar el objetivo planteado.

Compromiso de otras organizaciones que operan en San Isidro. Así como en el caso del grupo Breca, existe la posibilidad de multiplicar los beneficios del presente plan de trabajo si se suman otras empresas que operan en San Isidro, considerando que comparten la misma infraestructura vial. El desarrollo de la infraestructura actual, así como la construcción de una cultura orientada a la movilidad sostenible, sería más viable y sostenible si es compartida por la mayor cantidad de organizaciones vecinas, dado que los esfuerzos se verían apalancados entre ellas, a comparación de que dependan del esfuerzo de una sola organización.

7.4. Conclusiones

El plan de implementación consiste en un análisis de los recursos necesarios para que las 10 iniciativas presentadas puedan ejecutarse de manera adecuada. De este modo, se determinó una descripción de cada iniciativa, así como las actividades que involucrarían su ejecución, y los indicadores de éxito con los que se medirían para garantizar su correcta implementación. Tomando en cuenta las 10 iniciativas, se estarían tratando de 64 actividades en total, las cuales consumirían 4,466 horas hombre de la empresa, por un lado, y una inversión de S/.366,550 para la contratación de servicios de terceros, por el otro. Así mismo, la implementación tardaría un total de 44 semanas, desde que se apruebe el proyecto. El 96.5% de dicha inversión se puede financiar mediante la modalidad de obras por impuestos, a través de la municipalidad de San Isidro, para lo cual habría que presentar el proyecto y pasar por las etapas de evaluación. En caso dicho financiamiento no fuera aprobado por la municipalidad, el proyecto se podría presentar ante el comité de proyectos de Rimac Seguros, de modo que pueda ser evaluado y considerado como parte de la lista de proyectos priorizados para el 2020. Finalmente, se resalta la importancia de tomar en consideración una serie de factores clave para habilitar el éxito de la implementación, los cuales consisten principalmente en garantizar el compromiso de *stakeholders* importantes como la gerencia

general, la gerencia del grupo Breca, la municipalidad de San Isidro, así como otras organizaciones que operan dentro del distrito.



Capítulo VIII: Resultados Esperados

A través de las diversas iniciativas propuestas, se espera lograr un cambio en el comportamiento que aumente en un 50% la cantidad de colaboradores que viven en distritos aledaños a San Isidro y que optan por utilizar movilidad sostenible, como bicicleta, scooter o caminar, durante su traslado al trabajo. Lograr dicho cambio de comportamiento traería tres beneficios principales a la empresa. Por un lado, estaría aportando en consolidar una cultura de movilidad sostenible en la organización, lo cual ha venido siendo uno de los objetivos del área de Sostenibilidad. Fomentar dicha cultura ayudaría a reducir el dióxido de carbono, que se mide actualmente a través de la huella de carbono, lo cual aportaría en fortalecer la imagen de una empresa socialmente responsable ante sus clientes y ante sus colaboradores. El beneficio de lograr dicho posicionamiento radica en que, según el diario Gestión (2015), las empresas que gozan una mayor reputación a través de su responsabilidad social tienen mayores probabilidades de fidelizar y retener a sus clientes que las demás empresas. Así mismo, según el mismo diario (2019), el 62% de consumidores limeños afirma que dejaría de comprar los productos de una marca si no fuera una empresa socialmente responsable.

De acuerdo con lo estimado en el Apéndice G, cada colaborador que se transporta en un vehículo no sostenible estaría emitiendo 0.46 t CO₂ eq. La meta actual es reducir un total de 115.37 t CO₂ eq, mediante la modificación del comportamiento de 249 colaboradores que viven en distritos aledaños a San Isidro, en una primera etapa, lo cual significa modificar el comportamiento de hasta un 50% de los colaboradores objetivo. Más aún, luego se puede diseñar una segunda etapa para lograr modificar el comportamiento de colaboradores que vivan en distritos más alejados, aunque esto requeriría de realizar un análisis adicional, debido a que las motivaciones y barreras de comportamiento pueden ser diferentes. No obstante, de ser exitosa la intervención, se podría implementar en otras organizaciones que operan dentro del distrito, lo cual multiplicaría los beneficios de cara a la protección del

medio ambiente, y se aprovecharía mejor la inversión en infraestructura en el distrito, por lo que el costo de implementación sería menor. De esta manera, Rimac estaría mostrando un impacto significativo en su esfuerzo por el cuidado del medio ambiente, lo cual se podría reportar como fortaleza tanto para el Índice de Sostenibilidad Dow Jones, como para otros reconocimientos que ayuden a fortalecer su imagen como empresa socialmente responsable.

El segundo beneficio que se estaría generando a partir del cambio de comportamiento esperado sería la mejora de la salud física y psicológica de los colaboradores, a través de la reducción del estrés generado por el tráfico vehicular. Está demostrado que el uso de medios de transporte como las bicicletas mejora el estado de salud de sus usuarios, debido a la actividad física que demanda su uso (Pulgar y Fernández, 2019). Si bien los scooters y otros dispositivos eléctricos no demandan el mismo nivel de actividad física como las bicicletas, también aportan a la salud y bienestar psicológica del usuario debido a que evita la generación de estrés asociada al tráfico vehicular en las ciudades (González, Landero, Maruris, Cortés, Vega y Godínez, 2013). Más aún, en las encuestas realizadas dentro de la compañía, se identificó que más del doble de los usuarios de movilidad no sostenible reportan percibir un alto nivel de estrés en comparación con los usuarios de movilidad sostenible (ver Tabla 24). Por ende, y considerando la meta de cantidad de colaboradores que cambiarían su medio de transporte, se estaría reduciendo el nivel de estrés de aproximadamente 20% de los colaboradores que viven en distritos aledaños a San Isidro. Se esperaría que esta mejora pudiera tener un impacto positivo tanto en su percepción de clima laboral, como en su propio desempeño.

Y el tercer beneficio esperado radica en la publicidad y potencial reconocimiento a través del aporte en la transformación de San Isidro como una ciudad cada vez más sostenible. Dado que el diagnóstico y trabajo realizado refuerza la importancia y necesidad de un mayor desarrollo de la infraestructura vial sostenible, concentrar los recursos sobre este problema

ayudaría al desarrollo del distrito, lo cual se puede comunicar y publicitar para captar no solo la atención de los ciudadanos, sino además de organizaciones nacionales e internacionales que reconozcan dicho aporte. La movilidad sostenible es un punto clave para que una ciudad promueva su propia sostenibilidad. Ese fue el caso de la ciudad de Nimega, en Holanda, la cual fue la primera ciudad holandesa en ser reconocida como verde, y la cual tiene el objetivo de generar cero emisiones de dióxido de carbono para el año 2045 (“Nimega primera ciudad holandesa”, 2018). Del mismo modo, el desarrollo de la movilidad sostenible, a través de una mayor y mejor infraestructura, será clave para encaminar a la ciudad de Lima en la misma dirección, distrito por distrito; y posicionar a Rimac Seguros como la empresa que promueve dicho desarrollo fortalecería su plan de sostenibilidad.



Figura 30. Acciones 3, 11 y 13 de los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU. Adaptado de “Objetivos de Desarrollo Sostenible,” por Organización de Naciones Unidas, 2020. (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>)

Más aún, los tres beneficios mencionados estarían asociados, a su vez, con el compromiso que tiene la organización en alcanzar diferentes Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (ver Figura 30). Así como se mencionó en el marco teórico, Rimac Seguros ha declarado velar por los siguientes objetivos: (a) Fin de la pobreza, (b) Salud y bienestar, (c) Educación de calidad, (d) Ciudades y comunidades sostenibles, (e) Acción por el clima, y (f) Alianzas para lograr los objetivos. Lograr el cambio de comportamiento esperado y reducir la cantidad de dióxido de carbono emitido al ambiente estaría aportando específicamente en los objetivos de salud y bienestar, ciudades y comunidades sostenibles y acción por el clima. El cumplimiento con los ODS le generaría un beneficio adicional a

Rimac Seguros en mantener su fortaleza como una empresa sostenible y responsable con la comunidad. Esto forma parte de su visión, y para lo cual debe seguir desarrollando oportunidades para aportar aún más. Reconocimientos como pertenecer al Índice de Sostenibilidad de Dow Jones aporta en la imagen de marca de la compañía ante todos sus *stakeholders* (ver Figura 31).

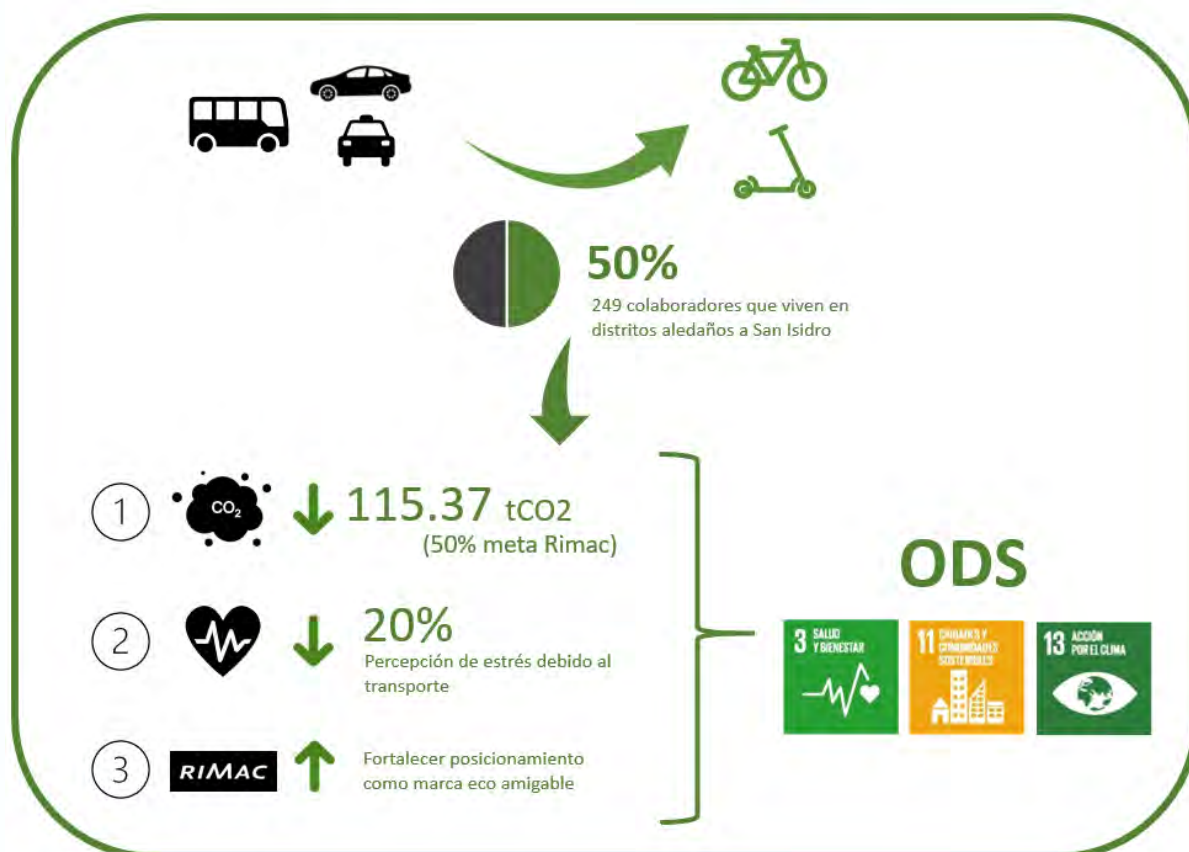


Figura 31. Infografía resumen de beneficios esperados.

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1. Conclusiones

- El entorno actual presenta una diversidad de retos para Rimac Seguros, tomando en cuenta el impacto que viene teniendo la crisis sanitaria ocasionada por la aparición del COVID-19. La empresa se enfrenta a un entorno en el cual se espera una caída en el PBI nacional, y donde continúan apareciendo denuncias de corrupción en el panorama político, lo cual puede generar mayor inestabilidad en la economía del país. Mas aún, la industria de seguros sufre de un bajo nivel de confianza de parte de la población peruana, debido a que se percibe como una industria poco empática con el ciudadano y que se aprovecha de sus necesidades. Esta desconfianza se convierte en una barrera para poder seguir penetrando un mercado que cuenta con pocos seguros privados contratados, y que además tiene pocos competidores. Por ello, Rimac Seguros debe fortalecer su imagen, y la de la industria, frente a los ciudadanos, para lo cual puede aprovechar una de las tendencias actuales que muestra que los consumidores se sienten más atraídos hacia empresas que muestran cuidar el medio ambiente y el bienestar de la población.
- Rimac Seguros es la empresa líder en el mercado asegurador peruano que resalta por su solidez financiera y organizacional, contando con líderes de muy alto nivel de experiencia y formación, y formando parte de uno de los grupos económicos más importantes del país. Así mismo, resalta también por su buen gobierno corporativo y su gestión en temas sostenibilidad, lo cual le permitió ser incluida en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones en el 2019. Reconocimientos como estos ayudan a la compañía a publicitar su nivel de responsabilidad social e interés por el cuidado de la comunidad. Sin embargo,

para mantener dicho reconocimiento, es necesario fortalecer su estrategia ambiental, la cual tiene como principal medida la emisión de toneladas de dióxido de carbono a través de la medición de la huella de carbono.

- Considerando los retos planteados, se le propuso a la compañía enfocar la atención en mejorar la confianza de los consumidores hacia la categoría a través del fortalecimiento de la imagen de la marca, como una marca socialmente responsable y sensible al cuidado del medio ambiente y el bienestar de los ciudadanos. Esto ayudaría, además, a fortalecer su participación dentro del Índice de Sostenibilidad Dow Jones. Considerando que el principal indicador de impacto al medio ambiente es la medición de huella de carbono, se debe analizar las principales causas que generan la emisión de dióxido de carbono.
- Luego del análisis de la huella de carbono, se han identificado las cuatro principales causas que impactan en la cantidad de dióxido de carbono emitida por Rimac: (a) Alto nivel de consumo de papel, (b) Desplazamiento elevado del personal al trabajo a través de vehículos que emiten dióxido de carbono, (c) Desplazamiento elevado proveedores, y (d) Alto nivel de consumo de electricidad. Se realizó un análisis mediante una matriz de beneficio vs. accionabilidad para identificar la causa más importante para atender y se definió que sería el desplazamiento elevado del personal al trabajo a través de vehículos que emiten dióxido de carbono, debido a la combinación entre su impacto en la medición de la huella de carbono, y viabilidad para implementar iniciativas que solucionen el problema, frente a las demás causas.
- Dado que el problema identificado tiene su raíz en un problema de comportamiento de los colaboradores, es decir que ellos optan por no

trasladarse mediante movilidad sostenible, se considera necesario resolverlo a partir de una herramienta de diseño de comportamientos. Por ello, la herramienta escogida con la cual trabajar es la llamada COM-B. A partir de esta herramienta, se diagnostica y diseñan los comportamientos considerando que todo comportamiento ocurre si es que la persona tiene la motivación adecuada para hacerlo, tiene las capacidades físicas y psicológicas, y el entorno le genera la oportunidad, o facilidad, para realizarlo. A partir de este enfoque se debe analizar la situación actual, identificar dónde se encuentra el problema más crítico, y sobre eso proponer una serie de mejoras, con el objetivo de lograr el comportamiento objetivo.

- Para entender la causa raíz del problema, se realizó un estudio de investigación con metodologías cualitativa y cuantitativa, utilizando entrevistas en profundidad y encuestas. De acuerdo con los resultados obtenidos y habiendo analizado cada uno de los elementos de COM-B, la causa principal por la cual no ocurre el comportamiento de traslado en movilidad sostenible es por la falta de facilidades del entorno. Específicamente, la carencia de ciclovías en la ciudad, y el mal estado y diseño de las que existen, les generan temor y preocupación a los colaboradores por sufrir algún tipo de accidente mientras se trasladan al trabajo. Este aprendizaje es importante dado que permite enfocar mejor la solución que se debe diseñar y evita gastar recursos en campañas o iniciativas que busquen motivar a los colaboradores (como días libres para los que se trasladan en movilidad sostenible), ya que ese no es el motivo por el que no realizan el comportamiento.
- Para definir las alternativas de solución al problema identificado, se desarrolló un espacio de ideación donde se escogieron 10 iniciativas que deberían ayudar

a aumentar la percepción de seguridad durante el traslado al trabajo por parte de los colaboradores de Rimac. Dichas iniciativas seleccionadas se organizaron en cuatro categorías: en cinco categorías diferentes: (a) Infraestructura, (b) Comunidad / red social, (c) Artículos de seguridad, (d) Tecnología.

- La implementación de las 10 iniciativas consistiría en ejecutar 64 actividades en total, las cuales consumirían 4,466 horas hombre de la empresa, por un lado, y una inversión de S/.366,550 para la contratación de servicios de terceros, por el otro. Así mismo, se estima que el plan de trabajo se desarrollaría en un lapso de 44 semanas desde que se inicie el proyecto.
- El financiamiento de esta inversión se realizaría a través de dos frentes. En primer lugar, se presentaría el proyecto para poder ser ejecutado mediante la modalidad de obras por impuestos ante el Estado, lo cual financiaría el 96.5% de la inversión total, al ser descontado del pago de impuestos. Y el 3.5% restante sería presentado ante el comité de proyectos de Rimac Seguros para ser aprobado como uno de los proyectos a realizarse para el presente año.
- Se espera que dicha implementación logre aumentar en un 50% la cantidad de colaboradores que utilizan movilidad sostenible y que viven en distritos aledaños a San Isidro. Este resultado ayudaría a reducir la suficiente emisión de dióxido de carbono para alcanzar la meta establecida por la compañía, así como a promover una cultura de movilidad sostenible, la cual podría ser reforzada con una siguiente etapa en la que se realice un análisis para modificar el comportamiento de transporte de colaboradores que viven en distritos más alejados.

- La reducción de emisiones de dióxido de carbono aportaría a que Rimac continúe desarrollando su plan de sostenibilidad, de cara a posicionarse como una de las empresas más preocupadas por ser socialmente responsable. Esto trae beneficios a la salud de sus colaboradores, ya que se identificó que existe una menor percepción de estrés entre aquellos utilizan movilidad sostenible, frente a los que no. Dicha reducción de estrés tendría impacto sobre el clima de la organización y por ende en la productividad de los mismos colaboradores. Pero, además, beneficiaría a la imagen de marca ante sus clientes, lo cual ayudaría a aumentar su penetración en el mercado; pero también aportaría a su imagen de marca empleadora, lo cual le ayudaría a atraer el mejor talento joven, muchos de los cuales buscan trabajar en empresas que se preocupen por la responsabilidad social. Así mismo, las acciones realizadas aportarían en colaborar con tres de las ODS con las cuales Rimac se encuentra comprometida: (a) Salud y bienestar, (b) Ciudades y comunidades sostenibles y (c) Acción por el clima.
- A la fecha de la presentación del presente documento, se prevé que existe una alta probabilidad de que, una vez terminada la cuarentena, ocurra un cambio de hábito en el uso del sistema de transporte ya que se buscará evitar la aglomeración de personas para evitar el contagio del virus. En ese sentido se considera viable el uso de movilidad sostenible, como las bicicletas y scooters eléctricos, como medios de transporte debido ya que permite mantener el distanciamiento social, minimizar riesgos de contagio y garantiza la seguridad sanitaria. Algunas autoridades, como la municipalidad de Miraflores, se encuentran implementando programas piloto para fomentar más el uso de

movilidad sostenible dentro de la presente coyuntura, lo cual podría ser una oportunidad para que empresas privadas se sumen a dicho esfuerzo.

9.2. Recomendaciones

Las recomendaciones de la consultoría realizada se presentarán de manera dirigida a los siguientes grupos o públicos de interés: (a) Para Rimac Seguros, (b) Para las empresas que operan en San Isidro, (c) Para futuros investigadores.

9.2.1. Para Rimac Seguros

- Se recomienda al área de Sostenibilidad atender el problema del uso de medios de transporte contaminantes por parte de los colaboradores, debido a que es la tercera fuente principal de emisión de dióxido de carbono en la compañía. Las otras dos fuentes principales de emisión ya cuentan con diferentes iniciativas que buscan reducir sus propias emisiones y dependen únicamente de la gestión operativa de la empresa.
- Se le recomienda a la plana gerencial de la compañía utilizar herramientas de diseño de comportamiento, como el COM-B, cuando se tiene un problema cuyo origen radica en el comportamiento de otras personas. Estas herramientas ayudan a identificar claramente la causa raíz del problema de comportamiento y permiten enfocar los recursos y esfuerzos en solucionarlos. El riesgo de no utilizar dichas herramientas radica en tomar decisiones de manera intuitiva y en base a criterios que pueden llevar a invertir recursos que no generen impacto en el cambio de comportamiento.
- Se le recomienda al área de Sostenibilidad enfocar la solución del problema en resolver la percepción de inseguridad que existe en el traslado mediante movilidad sostenible, debido a que la principal razón por la que los colaboradores no realizan el comportamiento deseado es debido a una falta de

facilitadores del entorno, como la existencia de adecuadas ciclovías, más que a la falta de motivación por hacerlo.

- Se le recomienda al área de Sostenibilidad evitar invertir en campañas y comunicaciones que busquen fomentar el uso de movilidad sostenible a través de la oferta de beneficios, como días libres, sin haber resuelto el problema de la infraestructura identificado. Dado que la causa principal del problema se relaciona a la falta de Oportunidad, del modelo COM-B, el comportamiento no necesariamente se va a dar al atender el componente de Motivación.
- Se le recomienda al área de Sostenibilidad trabajar de la mano con la municipalidad de San Isidro, dado que la infraestructura vial del distrito es responsabilidad de su gestión. La construcción de más ciclovías y el mantenimiento de las ya existentes es el punto clave para resolver el problema de comportamiento identificado, y esto no se puede lograr sin la colaboración con la municipalidad.
- Se le recomienda al área de Sostenibilidad resolver el problema identificado mediante la implementación de 10 iniciativas que se enfocarían tanto en temas de infraestructura vial, como en el desarrollo de comunidades y una red social que le brinde soporte a los colaboradores mientras se trasladan, pero también en el desarrollo de un aplicativo como herramienta tecnológica para soportar a la comunidad y brindar información que ayude a disminuir la incertidumbre durante el uso de movilidad sostenible.
- Se le recomienda al área de Sostenibilidad trabajar sobre el mismo modelo de diagnóstico del problema para elaborar una segunda etapa del proyecto, que pueda abarcar a los colaboradores que viven en distritos más alejados. La población que ataca el presente proyecto representa un 26% de la población

total de colaboradores que no utiliza movilidad sostenible, debido a que se escogió trabajar primero con aquellos que vivan en distritos aledaños a San Isidro. Sin embargo, se pueden obtener mayores beneficios si el proyecto busca influir en los demás colaboradores, aunque para ello se requiera de realizar un diagnóstico adicional, dado que la problemática no sería necesariamente la misma que la identificada en el presente documento.

9.2.2. Para empresas que operan en San Isidro

- Se les recomienda a los gerentes generales de las empresas que operan en San Isidro que realicen un diagnóstico acerca del estado actual de los tipos de movilidad que utilizan sus colaboradores. El exceso en el uso de movilidad no sostenible podría estar generando un impacto en los niveles de emisión de dióxido de carbono en el ambiente, así como en los niveles de estrés, y por ende en la productividad, de sus colaboradores. A partir de dicho diagnóstico, se podría elaborar un plan para fomentar el uso de movilidad sostenible que permita solucionar ambos problemas.
- En caso el presente plan logre tener un impacto positivo en el cambio de comportamiento de los colaboradores, se les recomienda a las áreas de Sostenibilidad de las empresas que operan en San Isidro que consideren adaptar el mismo modelo para sus propios colaboradores, y así multiplicar los beneficios en cuanto a la reducción de dióxido de carbono. Más aún, la inversión en la mejora de la infraestructura vial del distrito se tendría que realizar una sola vez, y beneficiaría a todas las empresas por igual, por lo cual no se tendría que incurrir en los mismos gastos.

9.2.3. Para futuros investigadores

- Se recomienda enfocar la atención en investigaciones que ayuden a determinar el impacto que pudiera tener el uso de movilidad sostenible en las emociones de los colaboradores, y en su productividad en el trabajo. Si bien la movilidad sostenible tiene un impacto en el cuidado del medio ambiente, mediante la reducción en la emisión de dióxido de carbono, es también importante identificar el impacto que puede tener en la productividad de los colaboradores. Para ello, se podría realizar un experimento entre participantes que se sometan a un cambio en el medio de transporte que utilizan para trasladarse a su centro de trabajo, y así medir el impacto en su desempeño, así como en su percepción del estrés.
- Se recomienda realizar estudios para conocer las actitudes de los ciudadanos hacia la movilidad sostenible una vez que se levante la cuarentena que inició en marzo del 2020. Será de mucho interés para las organizaciones el poder conocer cuáles son las percepciones de las personas con respecto a las preferencias con respecto a los medios de transporte, dado que se podría intuir que se generaría un cierto nivel de rechazo hacia los medios de transportes públicos. Esta nueva coyuntura podría ser una oportunidad para fomentar medios alternativos, como la bicicleta, entre ciudadanos que no la hubieran considerado previamente.
- Debido a que la metodología de diseño de comportamiento es relativamente joven, sería importante que cada vez más investigadores puedan aplicarla para resolver diferentes problemas de comportamiento en las organizaciones. Actualmente se ha encontrado poca documentación acerca de su aplicación en

empresas privadas, siendo las organizaciones públicas las que más han aportado a la literatura.



Referencias

- Alva, M. (2020). MEF: en abril se habría registrado la mayor caída del PBI debido a la cuarentena. *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/mef-en-abril-se-habria-registrado-la-mayor-caida-del-pbi-debido-a-la-cuarentena-noticia/?ref=gesr>
- Bacigalupo, L.; Estrella, R.; Soza, D. & Yoshikawa, A. (2019). *Business Consulting – Banco de Alimentos del Perú* (Tesis de magister). CENTRUM Graduate Business School, Lima - Perú.
- Banco Mundial [BM]. (2020). *El Banco Mundial en Perú*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial [BM]. (2020). *La Economía en Tiempos de Covid 19*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/33555/211570SP.pdf?sequ>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2018). *Memoria Anual del Banco Central de Reserva del Perú 2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2018/memoria-bcrp-2018-5.pdf>
- Barbero, J. y Rodríguez, R. (2012). Transporte y cambio climático: Hacia un desarrollo sostenible y de bajo carbono. *Revista Transporte y territorio*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3330/333027352004.pdf>
- Bolsa de valores de Lima (2019). *Presentación reconocimiento de Buen Gobierno Corporativo*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/acercabuengobierno.html>.
- BN Américas revista (2018). *Reporte de Seguros en el Perú*. Recuperado de: <https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2018/05/Reporte-de-Seguros-en-Per%C3%BA.-BN-americas.pdf>

- Compañía Peruana de estudios de mercado y opinión pública [CPI]. (2019). *Perú: Población, 2019*. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Coronel, P. & Jaya, I. (2020). *Aplicación de la matriz del perfil competitivo (MPC) para determinar la posición estratégica de la empresa Jls Rooftop Gastro-Bar*. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/15409>
- Cuatro empresas más integrarán Índice de Buen Gobierno de BVL. (2018, 12 de Julio). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cuatro-empresas-integraran-indice-buen-gobierno-bvl-238244-noticia/>
- D'Alessio, F. A (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. (2015) *Administración de las Operaciones Productivas. Un Enfoque en Procesos para la Gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- Decisio (2017). *Estimulación del uso de bicicletas entre los empleados*.
- Decreto Supremo N° 027-2019-MTC. (2019, 28 de julio). *El Peruano*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/349372/DS_N__027-2019-MTC.pdf
- Deloitte (2019). *Societal impact and purpose: unlocking value for FMCGs and food retailers*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/consumer-industrial-products/deloitte-au-cip-societal-impact-290519.pdf>
- Economía verde (2020) *Pymes*. Recuperado de <https://economiaverde.pe/pymes>
- ECOEVOL (2020) *Productos*. Recuperado de <https://ecoevol.com/index.html>
- El 62% de limeños dejaría de comprar una marca que no sea socialmente responsable. (2019, 17 de diciembre). Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/el-62-de->

limenos-dejaria-de-comprar-una-marca-que-no-sea-socialmente-responsable-senala-estudio-noticia/

Empresas están obligadas a brindar seguros de protección a sus trabajadores (2015, 21 de noviembre). Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-empresas-estan-obligadas-a-brindar-seguros-proteccion-a-sus-trabajadores-585731.aspx>

Empresas verdes en el Perú. (2019, mayo) *PQS: La voz de los emprendedores*. Recuperado de <https://www.pqs.pe/emprendimiento/empresas-verdes-en-el-peru-descubre-cuales-son-donde-encontrarlas>

Espíndola, C. & Valderrama, J. (2012). Carbon Footprint. Part 1: Concepts, Estimation Methods and Methodological Complexities. Doi: 10.4067/S0718-07642012000100017

Equilibrium. (2018). *Análisis del Sistema Asegurador Peruano*. Recuperado de <https://www.equilibrium.com.pe/segurosperumar18.pdf>

Fidelidade concretó compra de La Positiva: pagó más de US\$100 millones. (2019, 10 de enero de 2019). Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/mercados-y-finanzas/seguros/325867-fidelidade-concreto-compra-de-la-positiva-pago-mas-de-us100-millones/>

Gifford R. & Steg L. (2005) Sustainable transportation and quality of life. Doi: 10.1016/j.jtrangeo.2004.11.003

González, M.; Landero, R.; Maruris, M.; Cortés, P.; Vega, R. & Godines, F. (2013). Estrés cotidiano en trabajadores del volante. *Summa Psicológica UST*. 10 (1), 85-90.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4421491>

González, M. (2007). Ideas y Buenas Prácticas para la Movilidad Sostenible. *Revista Ecologistas en Acción*. Recuperado de:

http://www.academia.edu/download/44765929/ideas_y_buenas_practicas_para_la_MUS.pdf

Hamann, A. (2013). El marketing verde un compromiso de todos. *Tiempo de opinión*. 36-45.

Recuperado de

https://www.esan.edu.pe/publicaciones/2013/06/11/tiempo_de_opinion_antonieta_hamann.pdf

Hernández, J. & Polis, G. (2011). *Modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter*.

Recuperado de

https://www.academia.edu/34624791/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER

Incluyen a aseguradora peruana en el Índice de Sostenibilidad Dow Jones. (2019, 23 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/incluyen-a-aseguradora-peruana-en-el-indice-de-sostenibilidad-dow-jones-noticia/>

Indicadores de Desarrollo Mundial por Banco Mundial (2018). Recuperado de

<http://wdi.worldbank.org/table>

Institute of Transportation Engineers (2015). *Trip Generation Manual*. 9th ed. Washington, DC. Print.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Crecimiento y distribución de la población, 2017*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-del-peru-totalizo-31-millones-237-mil-385-personas-al-2017-10817/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2020). *Comportamiento de la*

Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2020. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe_tecnico_pbi_i_trim2020.pdf

Konrad-Adenauer-Stiftung. (2017). *Pobreza, desigualdad de oportunidades y políticas públicas en América Latina*. Río de Janeiro: SOPLA.

Kotler, P. (2010). *Mercadotecnia y las 4P*. Recuperado de <http://phlpktler.blogspot.com/>

Kristal, A. & Whillans, A. (2019). Why It's So Hard to Change People's Commuting

Behavior. *Harvard Business Review*. Recuperado de [https://hbr.org/2019/12/why-its-so-hard-to-change-peoples-commuting-](https://hbr.org/2019/12/why-its-so-hard-to-change-peoples-commuting-behavior?utm_source=Habit+Weekly&utm_campaign=569106f948-HABIT_WEEKLY_8_3_2019_15_12_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_ab93d31fb5-569106f948-111206495)

[behavior?utm_source=Habit+Weekly&utm_campaign=569106f948-](https://hbr.org/2019/12/why-its-so-hard-to-change-peoples-commuting-behavior?utm_source=Habit+Weekly&utm_campaign=569106f948-HABIT_WEEKLY_8_3_2019_15_12_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_ab93d31fb5-569106f948-111206495)

[HABIT_WEEKLY_8_3_2019_15_12_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_ab93d31fb5-569106f948-111206495](https://hbr.org/2019/12/why-its-so-hard-to-change-peoples-commuting-behavior?utm_source=Habit+Weekly&utm_campaign=569106f948-HABIT_WEEKLY_8_3_2019_15_12_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_ab93d31fb5-569106f948-111206495)

¿La responsabilidad social impacta en la reputación? (2015, 18 Setiembre) Recuperado de

<https://gestion.pe/blog/sostenibilidadaplicada/2015/09/la-responsabilidad-social-impacta-en-la-reputacion.html/?ref=gesr>

Lamata, E. (2017). El 'Índice de Sostenibilidad Dow Jones' es una referencia clave para los inversores socialmente responsables. *El Economista*. Recuperado de

<https://www.economista.es/ecokey/buen-gobierno/noticias/8646916/10/17/El-Indice-de-Sostenibilidad-Dow-Jones-es-una-referencia-clave-para-los-inversores-socialmente-responsables.html>

Las 500 ciudades con la huella de carbono más elevada (2019, 24 de octubre). Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/las-500-ciudades-con-la-huella-de-carbono-mas-elevada-noticia/>

Las tendencias ecoamigables del 2019. (2019, 27 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/tecnologia/ciencias/las-tendencias-ecoamigables-del-2019-noticia/?ref=ecr>

- Las nuevas tendencias del consumidor peruano. (2019, 30 de octubre). *El Peruano*.
Recuperado de <https://www.elperuano.pe/noticia-las-nuevas-tendencias-del-consumidor-peruano-86000.aspx>
- Lazovska, D. (2019). Millennials quieren empleos en compañías responsables. *Expok: Comunicación de Sustentabilidad y RSE*. Recuperado de <https://www.expoknews.com/millennials-quieren-empleos-en-companias-responsables/>
- León, J. P. (2020, 26 de abril). Bicicletas y ciclovías contra el COVID-19. *El Comercio*. pp.9-10
- Ley 30936. (04 de junio de 2020). *El Peruano*. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/788078/DS_N__012-2020_MTC.pdf
- Libélula (2019). *Inventario de gases de efecto invernadero a nivel organizacional Rimac 2018*. Libélula: Gestión en cambio climático y comunicación.
- Los cinco escándalos que provocaron la caída de PPK en Perú. (2018, 22 de marzo). *BBC Mundo*. Recuperado de ¿La responsabilidad social impacta en la reputación? (2015, 18 Setiembre) Recuperado de <https://gestion.pe/blog/sostenibilidadaplicada/2015/09/la-responsabilidad-social-impacta-en-la-reputacion.html/?ref=gesr>
- Lima cómo vamos (2020). *Los efectos del #COVID19 en la movilidad de Lima y Callao*. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/wp-content/uploads/2020/05/Encuesta_movpostcovid.pdf
- MarketWin (2018). *Estudio de tráfico y tendencias de movilidad urbana en Lima 2018*. Recuperado de <https://marketwin.pe/Estudio-de-Trafico-y-Tendencias-de-Movilidad-Urbana-2018.pdf>

- Michie, S.; West, R. & Marieke, M. (2011). The Behaviour Change Wheel: a new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*. 6 (1). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/51070630_The_Behaviour_Change_Wheel_a_new_method_for_characterising_and_designing_behaviour_change_interventions
- Ministerio de Construcción, Vivienda y Saneamiento (2006). Decreto Supremo N° 611-2006-MCVS: Reglamento Nacional de Edificaciones.
- Ministerio de Defensa (2019). *Las fuerzas armadas de todos los peruanos*. Recuperado de <https://www.mindef.gob.pe>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2018). *Gasto Social*. Recuperado de https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publ/2017/gasto_social2017_tomo1.pdf
- Municipalidad de San Isidro. (2018). *Plan de Desarrollo Local concertado 2017-2021, 2018*. Recuperado de <http://msi.gob.pe/portal/wp-content/uploads/2016/07/Plan-de-Desarrollo-Local-Concertado-w.pdf>
- Municipalidad Distrital de Lima (2009). Ordenanza N° 1268 que regula los estudios de impacto vial en Lima Metropolitana.
- Nimega, primera ciudad holandesa en ser Ciudad Verde Europea. (2018, 30 de enero). Recuperado de: <https://www.holland.com/es/prensa/article/nimega-ciudad-verde-europea-2018.htm>
- Niño, M. (20 de abril de 2020). La bicicleta como nuevo transporte en la era del COVID-19. *Publimetro*, pp. 2.
- Oliva, F. & Flores, M. (2017). *La transformación de las compañías de seguros en la era digital: no escapar al desafío y aprovechar las nuevas posibilidades*. Deloitte, 1-6. Recuperado el 20 de julio de 2019 <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La->

transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html

Organización de Naciones Unidas (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado

de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Perú debe incrementar inversión en investigación. (2019, 30 de abril). Recuperado de:

<https://elperuano.pe/noticia-peru-debe-incrementar-inversion-investigacion-78065.aspx>

Peruano que inventó dispositivo para reducir la contaminación de combustible consigue excelentes resultados. (2018, noviembre). *RPP Noticias*. Recuperado de

<https://rpp.pe/campanas/contenido-patrocinado/rodrigo-coquis-peruano-que-invento-dispositivo-para-reducir-la-contaminacion-de-combustible-consigue-excelentes-resultados-noticia-1162034?ref=rpp>

Plan piloto para movilidad ante la presencia del coronavirus. (2020, 19 de abril). Recuperado de:

https://www.miraflores.gob.pe/miraflores-anuncia-plan-piloto-para-movilidad-ante-la-presencia-del-coronavirus/?fbclid=IwAR2Orl-VVDKwU7KSbUjYNPNR5LT8TMqLsqFQloJjJaG_bsI7EKM9-xnkFvs

Pozueta, J. (2000). Movilidad y transporte sostenible: Hacia una consideración inteligente del transporte y la movilidad en el planeamiento y en el diseño urbano. *Cuadernos de Investigación Urbanística*. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/242496.pdf>

Prieto, C. (2020). BCP: medidas populistas del Congreso agravarían crisis económica.

Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/bcp-medidas-populistas-del-congreso-agravarian-tesis-economica-noticia/?ref=gesr>

Pulgar, S. & Fernández, A. (2019). Práctica de actividad física, consumo de tabaco y alcohol y sus efectos en la salud respiratoria de los jóvenes universitarios. *Retos: Nuevas*

Perspectivas de Educación Física, Deporte y Recreación. 35, 130-135 Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/detail/detail?vid=0&sid=421c9f59-5cab-483c-9f5d-589491667d42%40pdc-v-sessmgr01&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#db=fua&AN=133777806>

¿Qué es el Índice de Sostenibilidad Dow Jones? (2020, 23 de enero). *National Geographic España*. Recuperado de https://www.nationalgeographic.com.es/naturaleza/actualidad/que-es-indice-sostenibilidad-dow-jones_13223

Quintero, Á; Palmar, M.; Andueza, P. & Casanova, L. (2008). Evaluación de la experiencia obtenida En Los Estudios de impacto vial y propuestas para su ejecución e implementación. 29 (3), 243–248

Rassafi A. & Vaziri M. (2005). Sustainable transport indicators: Definition and integration. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03325861>

Revista del servicio de estudios MAPFRE, F. (2019). *El mercado asegurador latinoamericano 2018*. Recuperado de <https://www.mapfreglobalrisks.com/gerencia-riesgos-seguros/wp-content/uploads/2019/10/El-mercado-asegurador-latinoamericano-en-2018.pdf>

Rimac Seguros: "El IA y los datos nos permiten una mayor personalización del producto y del riesgo". (2019, 24 de mayo). Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/management/digitalizacion/360875-rimac-seguros-el-ia-y-los-datos-nos-permiten-una-mayor-personalizacion-del-producto-y-del-riesgo/>

- Rimac Seguros y Reaseguros. (2018a). *Memoria Anual Rimac 2018*. Recuperado de https://www.rimac.com.pe/uploads/Memoria_Anual_Rimac_Seguros.pdf
- Rimac Seguros y Reaseguros. (2018b). *Reporte de Sostenibilidad Integrado Rimac 2018*. Recuperado de <https://www.rimac.com.pe/uploads/Reporte-de-Sostenibilidad-2018.pdf>
- Rimac Seguros y Reaseguros. (2019). *Memoria Anual Rimac 2019*. Recuperado de https://www.smv.gob.pe/Bp_Memorias?op=bq12
- Rimac: Número de personas aseguradas se duplicará al 2021 con alcance de servicios digitales. (2018, 30 de noviembre). Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/rimac-numero-personas-aseguradas-duplicara-2021-alcance-servicios-digitales-251506-noticia/>
- RobecoSAM (2019). Dow Jones Sustainability Indices Review Results 2019. Recuperado de <https://www.robecosam.com/en/media/press-releases/2019/dow-jones-sustainability-indices-review-results-2019.html>
- Samaniego, J & Schneider, H. (2010). La huella del carbono en la producción, distribución y consumo de bienes y servicios (Naciones Unidas). Recuperado de http://www.academia.edu/download/52981235/S2009834_es.pdf
- Seis claves para entender el caso Lava Jato. (2018, 30 de noviembre). RPP Noticias. Recuperado de <https://rpp.pe/mundo/latinoamerica/que-es-la-operacion-lava-jato-6-claves-para-entender-este-caso-noticia-943263?ref=rpp>
- Smith, V. (2013). *Economics of Natural & Environmental Resources*. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?id=qGSMAgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

- Sotelo, Javier E (2010). *Análisis de impactos del desarrollo de proyectos urbanos en el sistema vial y de transporte*. Universidad Nacional de Ingeniería. Recuperado de <http://cybertesis.uni.edu.pe/handle/uni/1255>
- Spark Wave. (2019). Ten Conditions for Change: a framework for creating positive behaviors. Recuperado de https://www.sparkwave.tech/conditions-for-change/?utm_source=Habit+Weekly&utm_campaign=72204c5257-HABIT_WEEKLY_8_3_2019_15_12_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_ab93d31fb5-72204c5257-111206495
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2020). Reportes del sistema de seguros marzo 2020. Recuperado de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Marzo/SS-0003-ma2020.PDF>
- Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2020). Evolución del sistema asegurador Marzo 2020. Recuperado de: <http://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2020/Marzo/S-101-ma2020.DOC>
- Tendencias ecoamigables: Cuando la moda se viste de verde. (2016, 21 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/tendencias-ecoamigables-moda-viste-verde-146629-noticia/?ref=gesr>
- Vidal, M. (s.f.). Huella de carbono, la primera medida. Recuperado de https://ecodes.org/documentos/Ecodes_HC_Ser%20Responsable.pdf

Apéndices

Apéndice A: Lista de Reuniones

Como parte del proceso de desarrollo de la consultoría, se realizaron una serie de reuniones con diferentes ejecutivos de Rimac Seguros, con diferentes objetivos, desde levantar información, así como para presentar avances del trabajo desarrollado y recibir *feedback*. La Tabla A1 presenta una lista resumen de todas las reuniones realizadas

Tabla A1

Lista de Reuniones

Fecha	Participantes	Objetivo de la reunión
05/06/19	<ul style="list-style-type: none"> Equipo de Sostenibilidad Equipo de tesis 	Conocer los problemas que se encuentra enfrentando el área de Sostenibilidad.
28/08/19	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Marca Equipo de tesis 	Conocer acerca del plan de marketing y estrategia de marca en Rimac.
04/09/19	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Canales Equipo de tesis 	Conocer acerca de las ventas de Rimac y acerca del plan comercial sobre el que se viene trabajando.
04/09/19	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Innovación Equipo de tesis 	Conocer acerca del plan de innovación y creación de nuevos productos en Rimac.
05/09/19	<ul style="list-style-type: none"> Jefe de Planeamiento Estratégico Equipo de tesis 	Conocer acerca del sistema de monitoreo de los BSC en Rimac.
05/09/19	<ul style="list-style-type: none"> Gerente Legal Equipo de tesis 	Conocer acerca del plan de Buen Gobierno Corporativo.
06/09/19	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Data Equipo de tesis 	Conocer acerca del plan de trabajo para resolver los problemas de data en Rimac.
06/09/19	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de Procesos Equipo de tesis 	Conocer acerca de los procesos más importantes en Rimac.
10/09/19	<ul style="list-style-type: none"> Sub-Gerente de Ciencias del Comportamiento Equipo de tesis 	Conocer acerca del análisis realizado acerca del comportamiento de los clientes de Rimac.

30/09/19	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente Legal • Equipo de Sostenibilidad • Equipo de tesis 	Presentar análisis EFI y determinar el problema crítico sobre el cual trabajar.
22/10/19	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Sostenibilidad • Equipo de Libélula • Equipo de tesis 	Entender la coyuntura relacionada a la medición de la huella de carbono de Rimac.
09/12/19	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Sostenibilidad • Equipo de tesis 	Presentación de diagnóstico del problema de comportamiento.
21/12/19	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de tesis 	Sesión de ideación de soluciones para resolver el reto de diseño de comportamiento.
13/01/20	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de Sostenibilidad • Equipo de tesis 	Presentar análisis de soluciones potenciales para implementar en Rimac y recibir <i>feedback</i> .



Apéndice B: Guía de Entrevista

Objetivo: Identificar la motivación, capacidad y oportunidad de las personas para utilizar movilidad sostenible a sus centros de trabajo.

Tiempo de entrevista: 40 minutos

Introducción (5 minutos):

Hola (Nombre del entrevistado). Mi nombre es (Nombre del entrevistador) y junto con mi equipo de tesis estamos desarrollando una consultoría para Rimac Seguros relacionada a los medios por los cuales sus colaboradores se trasladan a trabajar. Esta entrevista tiene como finalidad conocer tu experiencia y opiniones como colaborador, y la información que nos puedas compartir será de mucha utilidad para nuestro trabajo. Cabe resaltar que todas tus opiniones serán tratadas de manera anónima y la información será grabada para ser analizada de manera acumulada junto con las opiniones de otros colaboradores. Tomando en cuenta lo mencionado ¿Estarías dispuesto a compartir con nosotros tu experiencia?

Rutina de traslado (10 minutos):

Me gustaría comenzar por conocer acerca de tu rutina antes de venir al trabajo:

- Cuéntame un poco sobre cómo fue tu mañana de hoy ¿A qué hora te levantaste? ¿Qué hiciste? ¿Y tus mañanas suelen ser de esta manera con frecuencia?
- ¿Cómo viniste al trabajo? Cuéntame un poco acerca de tu viaje al trabajo.
- ¿Por qué sueles venir en (medio de transporte)? ¿Alguna vez has venido en otro medio de transporte? ¿Cómo te fue?
- Si pudieras cambiar algo acerca de tu viaje al trabajo ¿Qué sería? ¿Por qué?
- Y ahora cuéntame un poco acerca del camino de regreso a tu casa ¿A qué hora saliste ayer? ¿Cómo fue tu viaje?
- ¿Qué harías si mañana se malogra tu (medio de transporte) y tuvieras que venir de otro modo? ¿Cuál medio utilizarías? ¿Por qué?

Uso de medio sostenible para los que no utilizan medios sostenibles (10 minutos):

- ¿Alguna vez has venido caminando o en bicicleta al trabajo? ¿Por qué no?
- ¿Has utilizado alguna vez los scooters de Grin o Movo? ¿Por qué no?
- ¿Por qué crees que algunas personas van a sus trabajos en bicicleta o caminando?
¿Qué problemas crees que deben de tener al ir en esos medios?

Uso de medio sostenible para los que sí utilizan medios sostenibles (10 minutos):

- ¿Desde hace cuánto tiempo vienes al trabajo caminando/bicicleta/scooter?
- ¿Cuál fue el día en el que decidiste que ibas a venir en ese medio? ¿Qué fue lo que sucedió para que tomaras esa decisión?
- ¿Cómo fue tu primer día que viniste en ese medio? ¿Qué diferencia hubo con los días anteriores?
- Cuéntame ¿Cómo fue tu viaje al trabajo hoy día? ¿Sucedió algo diferente a los usuales?
- ¿Consideras que existe algo negativo o que no disfrutes de venir en este medio? ¿Y cómo lo resuelves hoy?

Cierre:

Muchas gracias por tu apoyo mediante esta entrevista. Toda esta información nos ayudará a encontrar soluciones para que más colaboradores puedan utilizar movilidad sostenible para venir a trabajar. Como mencionamos al inicio, todas tus opiniones serán tratadas con anonimato y serán de uso exclusivo para la presente investigación.

Apéndice C: Ficha Técnica de Investigación

La presente investigación se realizó considerando una primera etapa cualitativa y luego con una segunda etapa cuantitativa. La etapa cualitativa consistió en realizar 10 entrevistas en profundidad a colaboradores que cumplieran con las características descritas en la Tabla C1. El objetivo de dicha primera etapa de investigación era el de identificar la motivación, capacidad y oportunidad de las personas para utilizar movilidad sostenible a sus centros de trabajo, de modo que luego se pudiera confirmar dicha información mediante una investigación cuantitativa, y así obtener información más representativa de la organización. La Tabla C2 muestra la información metodológica de la investigación cualitativa y la Tabla C3 muestra la información metodológica de la investigación cuantitativa.

- Objetivo de la investigación: Identificar la motivación, capacidad y oportunidad de las personas para utilizar movilidad sostenible a sus centros de trabajo
- Grupo objetivo: Colaboradores de Rimac Seguros que vivan en cualquiera de los siguientes distritos: San Isidro, Miraflores, San Borja, Lince, Magdalena, Surquillo o La Victoria, y que trabajen en la sede de Las Begonias, en San Isidro.
- Tipo de investigación: Exploratorio
- Metodología: Cualitativa
- Técnica: Entrevista en profundidad
- Muestreo: No probabilístico, intencional
- Fecha de campo: Del 29 de octubre al 12 de noviembre
- Cantidad de entrevistas: 10

Tabla C1

Ficha Técnica Investigación Cualitativa

Característica	Descripción
Objetivo de la investigación	Identificar la motivación, capacidad y oportunidad de las personas para utilizar movilidad sostenible a sus centros de trabajo
Grupo objetivo	Colaboradores de Rimac Seguros que vivan en cualquiera de los siguientes distritos: San Isidro, Miraflores, San Borja, Lince, Magdalena, Surquillo o La Victoria, y que trabajen en la sede de Las Begonias, en San Isidro.
Tipo de investigación	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista en profundidad
Muestreo	No probabilístico, intencional
Fecha de campo	Del 29 de octubre al 12 de noviembre, 2019
Cantidad de entrevistas	10

Tabla C2

Diseño de Campo Cualitativo

Tipo de movilidad	Medio de transporte	Cantidad entrevistados
Movilidad sostenible	Scooter	2
	Bicicleta	2
	Bicicleta eléctrica	2
Movilidad no sostenible	Auto	3
	Taxi	1
	Total	10

Tabla C3

Ficha Técnica Investigación Cuantitativa

Característica	Descripción
Objetivo de la investigación	Confirmar la motivación, capacidad y oportunidad de las personas para utilizar movilidad sostenible a sus centros de trabajo
Grupo objetivo	Colaboradores de Rimac Seguros que vivan en cualquiera de los siguientes distritos: San Isidro, Miraflores, San Borja, Lince, Jesús María, Magdalena, Surquillo o La Victoria, y que trabajen en la sede de Las Begonias, en San Isidro.
Tipo de investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica	Encuestas vía e-mail
Muestreo	Aleatorio simple
Fecha de campo	Del 18 al 29 de noviembre, 2019
Universo	669
Muestra	176
Margen de error	6.30%
Nivel de confianza	95%

Apéndice D: Cuestionario de Investigación Cuantitativa

Buenas tardes. Somos un grupo de estudiantes de MBA en CENTRUM Católica y nos encontramos realizando una consultoría para Rimac Seguros, como parte de nuestro trabajo de tesis. Como parte de nuestra consultoría, estamos realizando una investigación entre colaboradores de Rimac para recoger opiniones acerca de la manera como nos transportamos a nuestras oficinas, y para ello agradecería mucho si pudieras contestar a unas breves preguntas en la siguiente encuesta. Todos los hallazgos de mi investigación se analizarán de manera conjunta y en ninguna circunstancia se van a difundir opiniones individuales. Tus respuestas serían la base para futuras iniciativas de Rimac en cuanto al uso de medio de transportes, por lo que considero muy valiosa tu participación. Aprecio mucho tu tiempo y por eso el cuestionario está diseñado para tomar no más de 5 minutos.

Si estás de acuerdo con ayudarme con esta breve encuesta, solo haz click en el siguiente botón. ¡Muchas gracias!

1. Género
 - a. Masculino
 - b. Femenino
2. Edad
3. Sede
 - a. Begonias 475
 - b. Juan de Arona
 - c. Torre del parque
 - d. Wilson
 - e. Miraflores
4. ¿En qué distrito vives?
 - a. Ancón

- b. Ate
- c. Barranco
- d. Breña
- e. Carabaylo
- f. Chaclacayo
- g. Chorrillos
- h. Cieneguilla
- i. Comas
- j. El Agustino
- k. Independencia
- l. Jesús María
- m. La Molina
- n. La Victoria
- o. Lima
- p. Lince
- q. Los Olivos
- r. Lurigancho
- s. Lurín
- t. Magdalena del Mar
- u. Miraflores
- v. Pachacamac
- w. Pucusana
- x. Pueblo Libre
- y. Puente Piedra
- z. Punta Hermosa

- aa. Punta Negra
- bb. Rimac
- cc. San Bartolo
- dd. San Borja
- ee. San Isidro
- ff. San Juan de Lurigancho
- gg. San Juan de Miraflores
- hh. San Luis
- ii. San Martín de Porres
- jj. San Miguel
- kk. Santa Anita
- ll. Santa Rosa
- mm. Santiago de Surco
- nn. Surquillo
- oo. Villa El Salvador
- pp. Villa María del Triunfo
- qq. Bellavista
- rr. Callao
- ss. Carmen de la Legua Reynoso
- tt. La Perla
- uu. La Punta
- vv. Ventanilla

5. ¿Cómo sueles venir a la oficina? (Considera el medio que utilizas más veces en la semana)

- a. Auto
 - b. Taxi
 - c. Bus
 - d. Metropolitano
 - e. Tren
 - f. Bicicleta
 - g. Bicicleta eléctrica
 - h. Scooter
 - i. Moto
 - j. Moto eléctrica
 - k. Caminando
 - l. Carpool
 - m. Otro
6. ¿Qué tan contento/a te sientes con respecto al medio que utilizas para venir a la oficina?
- a. Me encanta usar este medio de transporte
 - b. Me gusta usar este medio de transporte
 - c. Me da igual cuál medio de transporte use
 - d. Me incomoda usar este medio de transporte
 - e. Odio usar este medio de transporte
7. (Si escogió Auto o taxi) ¿Por qué consideras que este medio de transporte es el que más valoras para venir a la oficina? (Puedes marcar hasta 3)
- a. Es más cómodo.
 - b. Llego más rápido.
 - c. Me da independencia para movilizarme.

- d. Es más seguro.
- e. Puedo llevar pasajeros.
- f. Es un momento para mí mismo/a.
- g. Otro

8. Algunas personas que vienen en auto o taxi sienten que los siguientes enunciados son aspectos que les incomodan al utilizar este medio de transporte. De acuerdo con tu experiencia personal ¿Qué tan de acuerdo te sientes con respecto a estos enunciados? (Si es un problema que te afecta actualmente, estarías totalmente de acuerdo, y si es un problema que nunca te sucede, estarías totalmente en desacuerdo)

- a. El tráfico me genera mucho estrés
- b. Me toma mucho tiempo llegar a mi oficina
- c. Puedo sufrir un accidente
- d. Puedo ocasionar un accidente
- e. Estoy muy expuesto a asaltos
- f. Venir en auto/taxi es muy costoso
- g. Es difícil encontrar dónde estacionar el auto
- h. Es difícil predecir en cuánto tiempo voy a llegar a la oficina

9. (Si escogió cualquier opción menos bicicleta, bicicleta eléctrica, caminando o scooter)

¿Alguna vez has considerado ir a la oficina en bicicleta o scooter?

- a. Sí
- b. No

10. (Si escogió cualquier opción menos bicicleta, bicicleta eléctrica, caminando o scooter)

A continuación hay una lista de probables motivos que evitan que alguien utilice bicicleta o scooter. Pensando en los motivos por los que no utilizarías una bicicleta o scooter ¿Qué tan de acuerdo estás con cada alternativa?

- a. Me tomaría más tiempo que venir en auto.
- b. Hace mucho frío/calor.
- c. Llegaría sudado.
- d. Me agotaría mucho.
- e. Puedo sufrir un accidente.
- f. Puedo ocasionar un accidente.
- g. Me pueden robar.
- h. Estoy más expuesta al acoso callejero.
- i. No hay suficientes ciclovías.
- j. Las pistas tienen muchos baches y huecos.
- k. No conozco una ruta para llegar a mi oficina.
- l. Es difícil aprender a montar.
- m. Es muy costoso comprar una bicicleta/scooter.
- n. No tengo dónde estacionar la bicicleta/scooter.
- o. No tengo dónde llevar mis pertenencias (mochilas o maletines)
- p. Me despeino / desarreglo por el trayecto.
- q. No podría vestirme como yo quisiera (dejar de utilizar ciertos zapatos o atuendos)

11. (Si escogió bicicleta o caminando) ¿Por qué consideras que este medio de transporte es el que más valoras para venir a la oficina? (Puedes marcar hasta 3)

- a. Llego más rápido a la oficina.
- b. Evito el estrés del tráfico.
- c. No gasto dinero en transportarme.
- d. Se exactamente en cuánto tiempo voy a llegar a la oficina.
- e. Hago actividad física.

- f. Evito contaminar el medio ambiente.
- g. Me relaja.
- h. Disfruto del trayecto.
- i. Otro

12. (Si escogió bicicleta eléctrica, moto eléctrica o scooter) ¿Por qué consideras que este medio de transporte es el que más valoras para venir a la oficina? (Puedes marcar hasta 3)

- a. Llego más rápido a la oficina.
- b. Evito el estrés del tráfico.
- c. No gasto dinero en transportarme.
- d. Se exactamente en cuánto tiempo voy a llegar a la oficina.
- e. Evito sudar.
- f. Evito contaminar el medio ambiente.
- g. Me relaja.
- h. Disfruto del trayecto.
- i. Otro

13. (Para los que vienen en bicicleta, caminando, scooter, bicicleta eléctrica o moto eléctrica) Algunas personas perciben los siguientes enunciados como problemas o dificultades para venir a la oficina en bicicleta o dispositivos eléctricos. Considerando tu experiencia personal y en los problemas que enfrentas cuando te trasladas ¿Qué tan de acuerdo estás con cada enunciado? (Si es un problema que te afecta actualmente, estarías totalmente de acuerdo, y si es un problema que nunca te sucede, estarías totalmente en desacuerdo)

- a. Me tomaría más tiempo que venir en auto.
- b. Hace mucho frío/calor.

- c. Llegaría sudado.
- d. Me agotaría mucho.
- e. Puedo sufrir un accidente.
- f. Puedo ocasionar un accidente.
- g. Me pueden robar.
- h. Estoy más expuesta al acoso callejero.
- i. No hay suficientes ciclovías.
- j. Las pistas tienen muchos baches y huecos.
- k. No conozco una ruta para llegar a mi oficina.
- l. Es difícil aprender a montar.
- m. Es muy costoso comprar una bicicleta/scooter.
- n. No tengo dónde estacionar la bicicleta/scooter.
- o. No tengo dónde llevar mis pertenencias (mochilas o maletines)
- p. Me despeino / desarreglo por el trayecto.
- q. No podría vestirme como yo quisiera (dejar de utilizar ciertos zapatos o atuendos)

14. (Para los que vienen en cualquier opción menos auto o taxi) Pensando en los motivos por los que no vienes en auto o taxi a la oficina ¿Qué tan de acuerdo estás con cada enunciado?

- a. El tráfico me genera mucho estrés.
- b. Me tomaría más tiempo venir en auto.
- c. Puedo sufrir un accidente.
- d. Puedo ocasionar un accidente.
- e. Me expondría más a asaltos.
- f. Es muy costoso tener un auto.

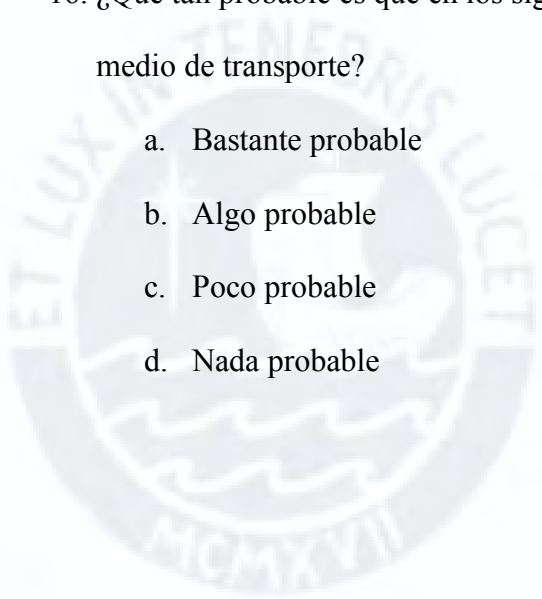
- g. No se manejar un auto.
- h. No tengo dónde estacionar.

15. ¿Qué tanto estrés consideras que te genera movilizarte a la oficina?

- a. Mucho estrés
- b. Algo de estrés
- c. Poco estrés
- d. Nada de estrés

16. ¿Qué tan probable es que en los siguientes 6 meses venga a la oficina en algún otro medio de transporte?

- a. Bastante probable
- b. Algo probable
- c. Poco probable
- d. Nada probable



Apéndice E: 5 Metodologías de Diseño de Comportamiento más Importantes

Tabla E1

Principales Metodologías de Diseño de Comportamiento

Nombre del modelo	Autor/Creador	Modelo propuesto	Uso recomendado	Debilidades
Fogg Behavioral Model (FBM)	B. Fogg (2007)	Diseño de comportamientos a partir de tres factores a evaluar y diseñar: <ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Habilidad • Gatillador 	Cuando una organización se encuentra con un comportamiento específico que está generando dificultades y no se entiende la raíz del problema.	No todos los comportamientos requieren de un gatillador, por lo que su aplicación puede quedar incompleta y carecer de profundidad.
COM-B	S. Michie; M. van Stralen; R. West (2011)	Diseño de comportamientos a partir de tres factores a evaluar y diseñar: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad • Oportunidad • Motivación 	Para realizar un diagnóstico más detallado del problema de comportamiento actual, especialmente en cuanto a los facilitadores y barreras del comportamiento.	Se requiere que el diseñador de comportamientos tenga desarrollada la habilidad de entrevista e investigación para poder identificar adecuadamente el problema de comportamiento.

EAST	Behavioral Insights Team (2012)	<p>Diseño de comportamientos a partir de cuatro factores a evaluar y diseñar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Easy • Attractive • Social • Timely 	<p>Cuando se desea incluir principios psicológicos de la disciplina de economía del comportamiento en el diseño de comportamientos. Este uso es mejor aprovechado en comportamientos puntuales y que no requieren de repetición.</p>	<p>No todos los comportamientos requieren o se prestan para la aplicación de principios psicológicos, más aún cuando deben ser comportamientos repetitivos, debido a que los principios psicológicos pueden perder su efecto en la repetición.</p>
Hook	N. Eyal (2014)	<p>Diseño de hábitos o comportamientos repetitivos a partir de cuatro factores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gatillador • Acción • Recompensa • Inversión 	<p>Cuando se desea crear un hábito en una persona, o un comportamiento que sea repetitivo y sostenible en el tiempo.</p>	<p>Si bien es una buena herramienta para diseñar comportamientos, no es útil para diagnosticar el problema actual por el cual no ocurre el comportamiento.</p>
Three B's approach	Irrational Labs (2017)	<p>Diseño de comportamientos a través del entendimiento de tres elementos clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Behaviors • Barriers • Benefits 	<p>Es una metodología útil cuando una organización no tiene claro cuál es el comportamiento que desea o necesita diseñar.</p>	<p>El modelo es muy genérico al momento de realizar un diagnóstico, por lo que se puede correr el riesgo de perder elementos importantes para el diseño de comportamientos.</p>

Nota. Tomado de “Ten conditions for change” por Spark Wave, 2019
 (https://www.sparkwave.tech/conditions-for-change/?utm_source=Habit+Weekly&utm_campaign=72204c5257-HABIT_WEEKLY_8_3_2019_15_12_COPY_01&utm_medium=email&utm_term=0_ab93d31fb5-72204c5257-111206495).

Apéndice F: Análisis para Determinar el Objetivo de Reducción de CO₂

Para lograr determinar el éxito de un programa que busca reducir los niveles de dióxido de carbono en Rimac Seguros, es necesario tener clara la métrica con la cual se va a medir dicho impacto y el objetivo a alcanzar. Por ello, si bien lo que se busca es impactar en la reducción de la emisión de dióxido de carbono, también es importante tomar en consideración que dicha emisión se genera a partir de comportamientos de los colaboradores, y, por ende, sería necesario calcular la generación per cápita del tipo de emisión que se desea impactar. En este caso, debido a que el análisis de identificación del problema nos orienta a trabajar el problema de desplazamiento del personal al trabajo, será necesario conocer cuánto dióxido de carbono genera cada colaborador en este momento, para luego determinar cuántos colaboradores deben cambiar su comportamiento para lograr la meta de reducción de dióxido de carbono.

Rimac Seguros cuenta con 3,185 colaboradores (ver Tabla 12) de los cuales, según los resultados de la encuesta realizada en 2019 (ver Tabla 16), solo 11% se transporta al trabajo mediante un medio sostenible (caminando, bicicleta, bicicleta eléctrica, scooters eléctricos o motocicletas eléctricas), mientras que el 89% lo realiza a través de medios convencionales como autos, taxis, bus, metropolitano, *carpool* o motocicleta. Considerando dicha información sobre la muestra, si se aplica dicha proporción al total de la población, se obtendría la siguiente distribución (ver Tabla F1)

Tabla F1

Cantidad Estimada de Colaboradores que Usan Movilidad Sostenible

¿Usa movilidad sostenible para trasladarse a Rimac?	Cantidad de colaboradores	% de colaboradores
Sí	350	11%
No	2,835	89%
Total	3,185	100%

Tomando este dato en consideración, se puede estimar que aproximadamente 2,835 colaboradores emiten, de alguna manera, dióxido de carbono al ambiente debido al uso de movilidad no sostenible al dirigirse a su trabajo. Considerando que, según los resultados de la Tabla 14, el desplazamiento del personal al trabajo representa 1,311.16 toneladas equivalentes de dióxido de carbono, este monto se tendría que dividir entre el total de colaboradores que utilizan movilidad no sostenible para obtener la cantidad de toneladas equivalentes de dióxido de carbono per cápita en Rimac Seguros (ver Tabla F2). De este modo, se estima que cada colaborador que utiliza movilidad no sostenible genera aproximadamente 0.46 toneladas equivalentes de dióxido de carbono al ambiente.

Tabla F2

Toneladas Equivalentes CO₂ Per Cápita por Desplazamiento del Personal

Fuente	t CO ₂ eq	Colaboradores que no usan movilidad sostenible	t CO ₂ eq / colaborador
Desplazamiento del personal al trabajo	1,311.16	2,835	0.46

Considerando que la meta de reducción de dióxido de carbono establecida por Rimac Seguros es el de reducir un 3% del total de emisiones, el siguiente paso del análisis consiste en estimar cuánto debe ser la meta de reducción de dióxido de carbono por el desplazamiento del personal al trabajo (ver Tabla F3). Si bien la meta mencionada se tiene que alcanzar con el resultado de las acciones que se pueden realizar en las 14 fuentes de emisión de dióxido de carbono que figuran en la Tabla 14, se determinó con el área de Sostenibilidad en asignar una meta ambiciosa para el presente proyecto. Por ello, el objetivo sería alcanzar el 50% de la meta total a través de la disminución del desplazamiento del personal al trabajo. De este modo, el presente proyecto debe reducir el 1.5% de las emisiones totales de dióxido de carbono de Rimac, lo cual representaría 115.37 toneladas equivalentes de dióxido de carbono. Esto, significa que un total de 249 colaboradores deberían cambiar su comportamiento de

traslado y migrar a algún tipo de movilidad sostenible, que no emita dióxido de carbono (ver Tabla F3), para alcanzar la meta.

Tabla F3

Objetivo de Reducción de t CO₂ eq

Fuente	t CO ₂ eq	Objetivo de reducción total	Objetivo de reducción del proyecto	t CO ₂ eq a reducir
Emisiones de CO ₂ de Rimac (15 fuentes)	7,691.12	3%	1.5%	115.37

Tabla F4

Cantidad de Colaboradores que Deben Modificar su Comportamiento

Fuente	t CO ₂ eq / colaborador	t CO ₂ eq. a reducir	Cantidad colaboradores Rimac objetivo
Desplazamiento del personal al trabajo	0.46	115.37	249

Sin embargo, si bien se estima que existen 2,835 colaboradores que no utilizan movilidad sostenible en Rimac, sería poco realista asumir que todos pueden tener la misma posibilidad de cambiar su medio de transporte, más aún porque la movilidad sostenible está diseñada para un uso en distancias relativamente cortas, así como lo mencionó el informe de la consultora Decisio, contratada por la embajada de Holanda. Es por ello por lo que el siguiente paso del análisis consistió en identificar a los colaboradores de acuerdo con su distrito de vivienda e identificar a aquellos que viven en San Isidro o en alguno de sus distritos aledaños (Lince, La Victoria, Magdalena, Jesús María, San Borja, Surquillo y Miraflores) para que sean considerados como la población objetivo de la presente propuesta de cambio de comportamiento. De este modo, se logró obtener una base de datos de colaboradores de Rimac que tengan residencia en alguno de los distritos señalados y se determinó que las 669 personas de la base de datos serían la población objetivo sobre la cual

se dirigirá la propuesta de cambio de comportamiento. Finalmente, como se ya mencionó, para alcanzar el objetivo de reducción de dióxido de carbono se deben modificar los hábitos de transporte de por lo menos 250 de dichos colaboradores y que opten por algún tipo de movilidad sostenible. Sin embargo, de acuerdo con una encuesta realizada, se sabe que 26% de los colaboradores que viven en distritos aledaños ya utilizan movilidad sostenible (ver Tabla 18), lo cual significa que, para alcanzar la meta planteada, se debe modificar el comportamiento de 249 colaboradores de un total de 495 que aún no utiliza movilidad sostenible, es decir un 50% de dicha población objetivo.



Apéndice G: Gantt y Presupuesto por Iniciativa

Categoría	Tipo de Impacto	Iniciativas	Actividades	N° de personas	Horas Hombre	Inversión \$	Duración (días)	Periodo (semanas)					
								1	10	20	30	40	44
Infraestructura	Estructural	Construir más ciclovías	Preparación e identificación de un mapa a detalle con ciclovías necesarias a construir o conectar en San Isidro y distritos aledaños	2	90	S/5,250.00	5						
			Rediseño de módulos viales y jerarquización vial local, con el fin de orientar a la pacificación del tránsito y recuperación del espacio público.	1	45	S/10,000.00	5						
			Implementación de vías para vehículos no motorizados (ciclovía, ciclocarril, y calzada compartida) ciclovías en Berma, ciclovías en calzada y ciclocarril, que incluya conectar nodos o ejes tractores de alcance metropolitano como: Centro Financiero, Camino Real, Clínica Ricardo Palma	1	540	S/270,000.00	60						
			Implementación de intersecciones protegidas a fin de canalizar al ciclista por zonas en las que entre en menor conflicto con el peatón y con el vehículo.	1	135	S/14,750.00	15						
Infraestructura	Estructural	Facilidades y mejoras de señalización	Elaboración de un mapa con las rutas de ciclovías actuales de distrito de San Isidro que necesiten mejorar la señalización	1	45	S/4,500.00	5						
			Mejorar la señalización de vías para vehículos no motorizados, que incluya signos reglamentarios que informen a los usuarios lo que se les presentará en el camino. Que incluya cruce con semáforos con señales de bicicletas para evitar accidentes o maniobras imprevistas, así como áreas de espera solo para usuarios de vehículos no motorizados que están cerca de los cruces peatonales.	1	270	S/27,500.00	30						
			Construir dos ciclo-módulos, infraestructura que comprende uno o más servicios orientados al ciclista como estacionamiento para vehículos no motorizados, estación de bicicletas compartidas, servicios higiénicos, estación de reparación para vehículos no motorizados entre otros.	1	135	S/10,000.00	15						
Infraestructura	Estructural	Rutas especiales para Rimac Seguros	Preparación de un mapa a detalle con las rutas de ciclovías actuales de distrito de San Isidro	1	16	S/0.00	2						
			Identificación de los distritos aledaños a San Isidro	1	8	S/0.00	1						
			Preparación de una base con el detalle de trabajadores de Rimac residentes en distritos aledaños que apliquen al uso de ciclovías	2	48	S/0.00	3						
			Preparación a detalle de rutas de ciclovía hacia la empresa Rimac para cada distrito aledaño	2	16	S/0.00	1						
			Preparación y envío de comunicación vía e-mail que incluya el mapa con el detalle de las rutas (por distrito) las cuales se podrían llamar "rutas Rimac"	1	4	S/0.00	1						
			Preparación y envío de comunicación vía e-mail que incluya el mapa el mapa de cicloestaciones aledañas a San Isidro para soporte técnico.	1	4	S/0.00	1						
			Envío de comunicaciones periódicas sobre actualizaciones en la ruta y cierres de vías por mantenimiento.	1	56	S/0.00	7						

Categoría	Tipo de Impacto	Iniciativas	Actividades	N° de personas	Horas Hombre	Inversión \$	Duración (días)	Periodo (semanas)							
								1	10	20	30	40	44		
Artículos de seguridad	Complementaria	Descuentos para artículos de seguridad	Identificar y escoger a las empresas que potencialmente pueden proveer de dichos artículos de seguridad	2	16	S/0.00	2	■							
			Proponer una alianza a las empresas seleccionadas para contar con descuentos a cambio de publicidad y de participar en ferias internas entre colaboradores, así como con clientes de Rimac	3	24	S/0.00	10	■	■	■					
			Diseñar el comunicado con los descuentos disponibles para los colaboradores y enviarla por e-mail	2	16	S/0.00	2		■						
			Diseñar un espacio dentro de la comunidad digital en la cual los colaboradores puedan encontrar fácilmente los descuentos a los que tienen acceso.	2	24	S/0.00	3			■					
			Desarrollar indicadores de seguimiento, entre ellos la frecuencia de uso de los descuentos parte de los colaboradores de Rimac entre las diferentes empresas de proveedoras de de artículos de seguridad	3	24	S/0.00	3				■				

Figura G1. Gantt y presupuesto por iniciativa.



