



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**
FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN

**NUEVO PRODUCTO DE INVERSIÓN PARA LOS JUBILADOS EN
PACÍFICO SEGUROS**

**Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración**

Presentado por

Raúl Zegarra Diaz

Asesor: Guillermo Runciman Saettone

Lima, noviembre del 2019

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INDICE DE TABLAS.....	ii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	iii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	iv
CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO.....	7
1.1 Historia de Pacífico Seguros	9
1.2 Misión	10
1.3 Visión.....	10
1.4 Valores	10
1.5 Productos y facturación.....	10
1.6 Estrategia.....	12
1.7 Segmento de clientes.....	12
1.8 Colaboradores	12
1.9 Áreas funcionales y Estructura organizacional	13
CAPÍTULO II. Planteamiento de propuesta de mejora.....	16
2.1 Identificación del problema.....	16
2.2 Objetivos	17
2.3 Análisis del entorno	17
2.3.1 Análisis del macroentorno.....	17
2.3.2 Análisis del microentorno	22
2.3.3 Análisis competitivo de los principales productos de inversión del sector financiero.....	23
2.3.4 Análisis de las necesidades insatisfechas del jubilado peruano	29
2.4 Análisis interno de Pacífico Seguros.....	32
2.4.1 Análisis de los recursos de Pacífico Seguros	32
2.4.2 Análisis de las capacidades de Pacífico Seguros	34

2.4.3 Análisis valioso, raro, inimitable y organizado (VRIO) para Pacífico Seguros.....	38
2.5 Análisis FODA.....	39
CAPÍTULO III. Plan de marketing para el producto Renta Mix	42
3.1 Objetivos del plan marketing	42
3.2 Segmentación.....	43
3.3 Categorías de la mezcla de servicios.....	43
3.4 Estrategia competitiva.....	43
3.5 Posicionamiento	43
3.6 Estrategia de producto.....	45
3.7 Estrategia de precio.....	55
3.8 Estrategia de plaza	59
3.9 Estrategia de promoción.....	60
3.10 Estrategia de procesos.....	66
3.11 Estrategia de personas.....	68
3.12 Estrategia de evidencia física.....	68
CAPÍTULO IV. Valoración de Impacto	69
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	75
ANEXOS	79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Pacífico Seguros - primas totales (S./MM)	11
Tabla N° 2: Número total de colaboradores de Pacífico Seguros	13
Tabla N° 3: Análisis del macroentorno de Pacífico Seguros	18
Tabla N° 4: Análisis competitivo de los productos de inversión del sector financiero.....	24
Tabla N° 5: Características y coberturas de los productos de Rentas Particulares de las compañías de seguros	26
Tabla N° 6: Ficha técnica de las personas entrevistadas.....	29
Tabla N° 7: Diagnóstico de las capacidades de Pacífico Seguros	34
Tabla N° 8: Análisis VRIO para Pacífico Seguros	38
Tabla N° 9: Análisis FODA para Pacífico Seguros	40
Tabla N° 10: Objetivos del plan de marketing de Renta Mix	42
Tabla N° 11: Resumen del producto Renta Mix	47
Tabla N° 12: Principales límites de inversión.....	49
Tabla N° 13: Etapas para la implementación de la metodología de optimización de portafolios....	51
Tabla N° 14: Estimación de la demanda Renta Mix	56
Tabla N° 15: Análisis de los precios de los competidores	57
Tabla N° 16: Supuestos considerados para la estimación de costos de Renta Mix	57
Tabla N° 17: Estimación de costos de Renta Mix para la inversión de 500 mil soles	58
Tabla N° 18: Estimación del presupuesto para el plan de promoción de Renta Mix.....	63

Tabla N° 19: Indicadores para la medición de los resultados del plan de promoción de Renta Mix.....	65
Tabla N° 20: Estimación de las ventas de Renta Mix de acuerdo al escenario esperado (millones de soles).....	70
Tabla N° 21: Estimación de las ventas de Renta Mix de acuerdo al escenario optimista (millones de soles).....	70
Tabla N° 22: Estimación de las ventas de Renta Mix de acuerdo al escenario pesimista (millones de soles).....	71

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Distribución de las unidades de negocio del Grupo Credicorp.....	9
Gráfico N° 2: Evolución de suscripción total por Ramo (S/. MM).....	11
Gráfico N° 3: Organigrama de Pacífico Seguros.....	15
Gráfico N° 4: Análisis del microentorno para Pacífico Seguros.....	22
Gráfico N° 5: Análisis de recursos de Pacífico Seguros.....	33
Gráfico N° 6: Perfil de capacidades de Pacífico Seguros.....	37
Gráfico N° 7: Posicionamiento de Renta Mix según flexibilidad y seguridad.....	44
Gráfico N° 8: Posicionamiento de Renta Mix según rentabilidad y flexibilidad.....	44
Gráfico N° 9: Posicionamiento de Renta Mix según rentabilidad y riesgo.....	44
Gráfico N° 10: Posicionamiento de Renta Mix según rentabilidad y transparencia.....	45
Gráfico N° 11: Composición del portafolio de inversiones Pacífico Seguros.....	51

Gráfico N° 12: Composición del portafolio de inversiones Renta Mix 53

Gráfico N° 13: Flujograma de actividades para Renta Mix 67

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1: Glosario 80

Anexo N° 2: Listado de compañías de seguros en el Perú 82

Anexo N° 3: Cuestionario de preguntas para la entrevista dirigida a actuales y potenciales jubilados
..... 84

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer a Pacífico Seguros el diseño de un nuevo producto de inversión de Renta Particular que satisfaga las necesidades de inversión de los actuales y futuros jubilados. En ese sentido, se examina el entorno de Pacífico Seguros, así como los recursos y capacidades de la misma. Se tiene como resultado un entorno moderadamente atractivo, y se observa que la compañía cuenta con los recursos y capacidades suficientes para lanzar un nuevo producto. Asimismo, se realiza un análisis competitivo de los principales productos de inversión del sistema financiero, con mayor énfasis en los productos de inversión de Rentas Particulares ya existentes. De ese análisis, se distinguieron las características y coberturas más resaltantes e inexistentes en el mercado peruano con la finalidad de tomarlas en cuenta en el nuevo producto. Adicionalmente, se estudia las necesidades insatisfechas de los jubilados, y se concluye que los actuales y futuros jubilados necesitan, indudablemente, una nueva opción de inversión que pueda atender una serie de demandas que ningún producto hasta la fecha las está considerando. Así también, se halla que una de las estrategias del FODA cruzado de Pacífico Seguros sugiere el desarrollo de nuevos productos, por lo que la presente consultoría está alineada estratégicamente con las necesidades de Pacífico Seguros. En efecto, a partir de tal diagnóstico, se desarrolla un plan de marketing para diseñar el nuevo producto llamado Renta Mix con una propuesta de valor que ofrece un producto inversión de Renta Particular flexible, seguro y rentable para los jubilados. En tal sentido, se elabora la estrategia de producto, precio, plaza, promoción, personas, evidencia física y procesos. Como resultado final de la consultoría, los resultados indican que Renta Mix es un producto viable para Pacífico Seguros y rentable, según los escenarios financieros estimados.

SUMMARY

The purpose of this work is to propose to Pacific Seguros the design of a new Private Income investment product that meets the investment needs of current and future retirees. In that sense, the Pacific Seguros environment is examined, as well as its resources and capabilities. It results in a moderately attractive environment, and it is noted that the company has sufficient resources and capabilities to launch a new product. Likewise, a competitive analysis of the main investment products of the financial system is carried out, with greater emphasis on the investment products of existing Private Income. From that analysis, the most outstanding and non-existent characteristics and coverage in the Peruvian market were distinguished in order to take them into account in the new product.

Additionally, the unmet needs of retirees are studied, and it is concluded that current and future retirees undoubtedly need a new investment option that can meet a series of demands that no product to date is considering. Likewise, it is found that one of the Pacific Seguros crossed SWOT strategies suggests the development of new products, so this consultancy is strategically aligned with the needs of Pacific Insurance. In effect, from such diagnosis, a marketing plan is developed to design the new product called Renta Mix with a value proposition that offers a flexible, secure and profitable Private Income Investment product for retirees. In this sense, the strategy of product, price, place, promotion, people, physical evidence and processes is elaborated. As a final result of the consultancy, the results indicate that Renta Mix is a viable product for Pacific Insurance and profitable, according to the estimated financial scenarios.

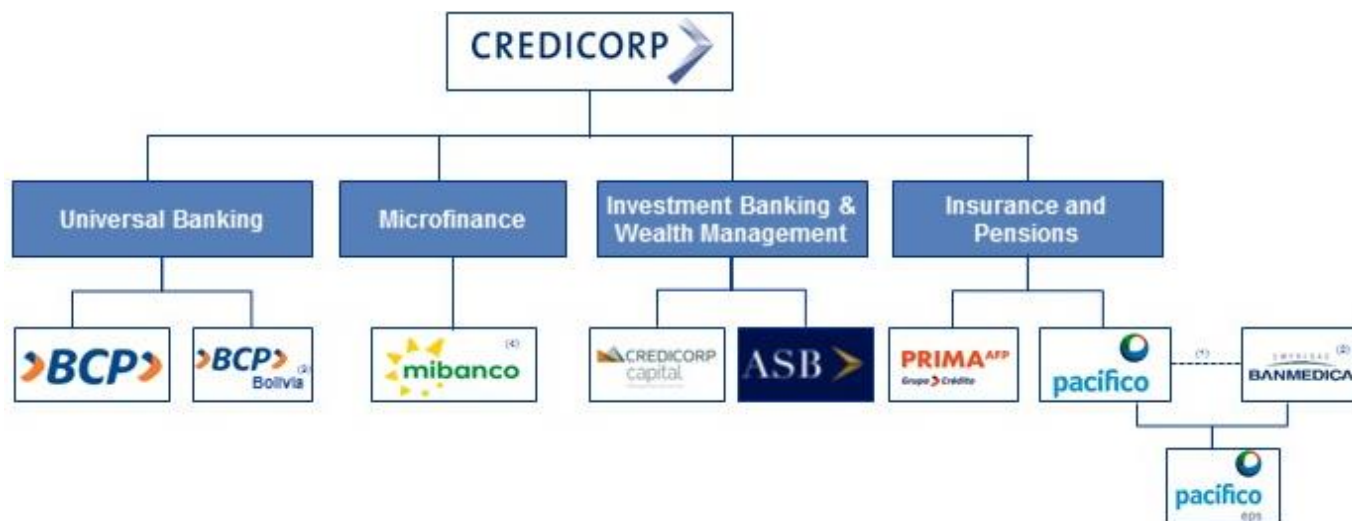
CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL TRABAJO

1.1 Historia de Pacífico Seguros

El inicio de Pacífico Seguros se remonta a 1944, con la fundación de la compañía El Pacífico. Luego de 48 años de actividad, en octubre de 1992, El Pacífico y la empresa Peruano Suiza se unen y, así, surge Pacífico Peruano Suiza (Pacífico Seguros, 2018). En 1995, en la búsqueda de aprovechar la sinergia de las empresas financieras del Grupo Crédito, nace Credicorp. De esta manera, se impulsa el crecimiento de todo el *holding* integrado en aquel entonces por el Banco de Crédito del Perú (BCP), Pacífico Peruano Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros, y Atlantic Security Holding Corporation.

Dos años después, en 1997, Pacífico Vida inicia sus operaciones, convirtiéndose en la empresa líder del mercado de seguros de vida; y en 1999, se dio la creación de Pacífico EPS. En el 2011 se adquieren las clínicas y los centros médicos que hoy forman parte de SANNA, el centro oncológico Aliada y el Centro Odontológico Americano (COA). Tiempo después, el 1 de agosto de 2017 se fusionaron Pacífico Peruano Suiza y Pacífico Vida bajo el nombre Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros. Así, junto con Pacífico EPS, se conforma una sola gran compañía: Pacífico Grupo Asegurador. El gráfico N° 1 muestra la distribución de las unidades de negocio del grupo Credicorp al cierre del 2018, que incluye en su portafolio a Pacífico Seguros.

Gráfico N° 1: Distribución de las unidades de negocio del Grupo Credicorp



Fuente: Elaborado por Grupo Credicorp (2019)

1.2 Misión

“Nos mueve ayudar a nuestros clientes a proteger su estabilidad económica, ofreciéndoles soluciones que protejan aquello que valoran y aseguren el cumplimiento de sus objetivos” (Pacífico Seguros, 2018)

1.3 Visión

“Queremos ser la mejor aseguradora de Latinoamérica: **simple, transparente, accesible, rentable y con colaboradores altamente competentes y motivados.**” (Pacífico Seguros, 2018)

1.4 Valores

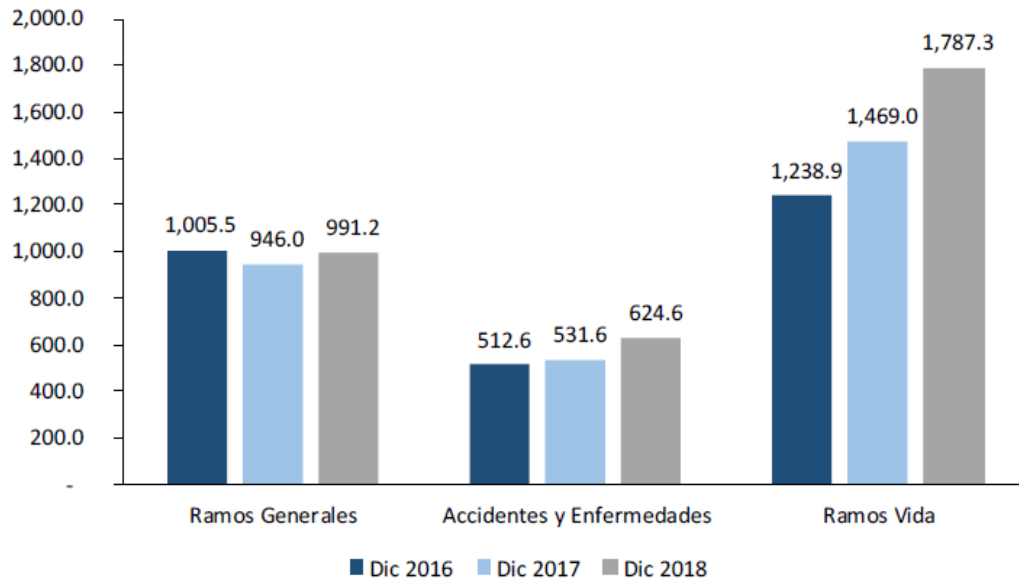
- Construimos relaciones de largo plazo
- Somos especialistas en la gestión de riesgos
- Cumplimos con nuestras obligaciones de forma justa y oportuna
- Buscamos la excelencia en el servicio al cliente
- Somos una compañía confiable y con amplia solidez financiera.

1.5 Productos y facturación

A diciembre del 2018, Pacífico Seguros mostró un mayor dinamismo en la suscripción de primas totales, las primas crecieron un 15.5 % (S/ 3,403.0 MM vs. S/2,946.6 MM) respecto del año anterior. Esto se explica medularmente por el crecimiento de Ramo de Vida (+21.7%), y por la mayor suscripción de Accidentes y Enfermedades (+17.5%). Los Ramos generales aumentaron en menor medida (+4.8%) (Apoyo & Asociados, 2019).

Es importante resaltar que los Ramos de vida alcanzaron el 52.5% del total de primas de la aseguradora. Asimismo, el crecimiento en Ramos Vida estuvo por encima del promedio del sistema (17.1%), y fue explicado casi en su totalidad por la mayor suscripción de Renta Particular (+83.5%), Vida Individual (+29.0%) y Seguro de Desgravamen (+14.8%) (Apoyo & Asociados, 2019). Ver gráfico N° 2.

Gráfico N° 2: Evolución de suscripción total por Ramo (S/. MM)



Fuente: Elaborado por Apoyo & Asociados (2019)

Asimismo, se muestra la evolución de las ventas de los seguros al cierre del 2018, según la categoría, ver tabla N° 1:

Tabla N° 1: Pacífico Seguros - primas totales (S/.MM)

	Dic-17		Dic-18		Var.
	S/. MM	%	S/. MM	%	Anual
Patrimoniales	598.3	20.3%	645.5	19.0%	7.9%
Vehiculares	347.7	11.8%	345.6	10.2%	-0.6%
Acc. y Enferm.	531.6	18.0%	624.6	18.4%	17.5%
Vida	975.0	33.1%	1,149.7	33.8%	17.9%
Renta Particular	195.0	6.6%	359.0	10.5%	83.5%
Vitalicias	154.2	5.2%	126.4	3.7%	-18.0%
Previsionales	144.4	4.9%	152.5	4.5%	5.6%

Total	2,946.6	100%	3,403.0	100%	15.5%
--------------	---------	------	---------	------	-------

Fuente: Elaborado por Apoyo & Asociados (2019)

1.6 Estrategia

El modelo de negocios hace énfasis en la adecuada gestión de los riesgos, en la capitalización, en el desarrollo de nuevos negocios y en la excelencia en el servicio. También la fidelización de sus clientes y el vigor en crear un excelente ambiente laboral son políticas principales. Así la estrategia de la compañía se centra en los siguientes frentes (Apoyo & Asociados, 2019):

- Manejo conservador de sus negocios en cuanto al establecimiento de políticas de suscripción (parámetros de riesgo) y políticas de inversión.
- Búsqueda de nuevas oportunidades comerciales con la finalidad de reducir la volatilidad de su cartera en líneas de negocio de alta siniestralidad. Adicionalmente, considera importante el mantenimiento de seguros contratados por empresas e instituciones financieras, así como la diversificación y fortalecimiento de canales de distribución (red propia, tiendas por departamento, empresas de servicios públicos y bancaseguros)
- Desarrollo de nuevos canales de distribución que permitan llegar a segmentos de menores ingresos.

1.7 Segmento de clientes

El segmento de mercado de Pacífico Seguros son todas aquellas personas naturales y jurídicas; y familias, del Nivel Socioeconómico (NSE) AB y B+. Asimismo, la compañía recientemente se ha planteado como objetivo captar a personas del NSE B y C+. (Garrido-Lecca, 2017).

1.8 Colaboradores

La información más reciente del número exacto de colaboradores se encuentra en las últimas memorias anuales publicadas por la compañía que data información del 2016; es decir, antes del proceso de fusión por absorción de Pacífico Peruano Suiza por Pacífico Vida. Ver tabla N° 2, donde figura el número de colaboradores por ramos de seguros.

Tabla N° 2: Número total de colaboradores de Pacífico Seguros

Pacífico Seguros		
	Ejecutivos	60
Seguros Generales	Personal Administrativo	660
	Fuerza de Ventas	179
	Ejecutivos	12
Seguros de Vida	Personal Administrativo	431
	Fuerza de Ventas	1,326
	Personal EPS	592
Seguros de Salud	Red Prestación de EPS	4,652
	Total	7,912

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Pacífico Seguros (2017)

1.9 Áreas funcionales y Estructura organizacional

Pacífico Seguros tiene dos grupos económicos como accionistas, y ocho directores que son los siguientes:

Accionistas

- Credicorp Ltd. (65.2 %)
- Grupo Crédito S.A. (33.59%)

Directorio

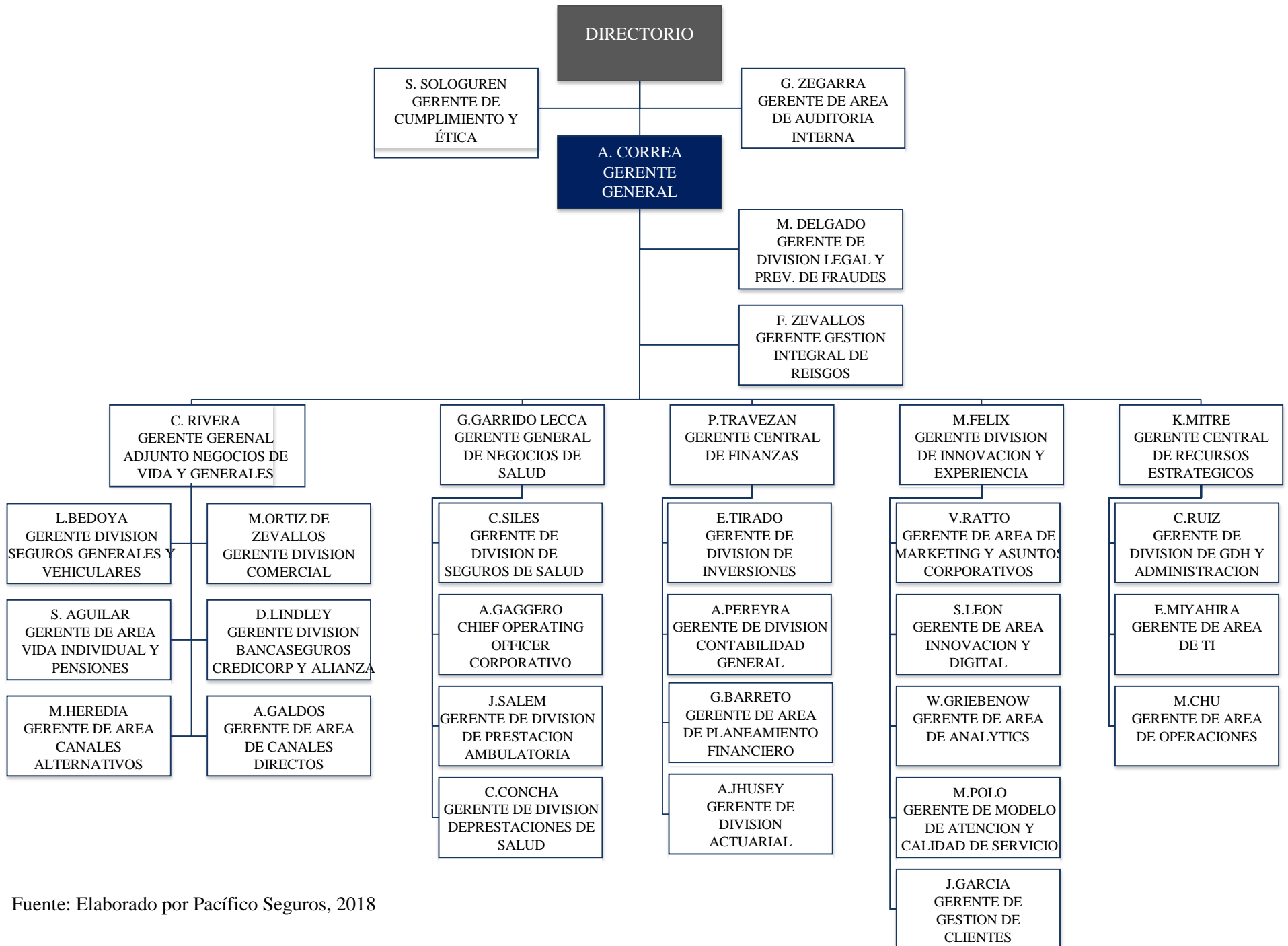
- Walter Bayly Llona (Director)
- Eduardo Hochschild Beeck (Director)

- José Raimundo Morales Dasso (Vicepresidente del Directorio)
- José Antonio Onrubia Holder (Director)
- Martín Pérez Monteverde (Director)
- Ricardo Cesar Rizo Patrón de la Piedra (Director)
- Luis Enrique Romero Belismelis (Director)
- Dionisio Romero Paoletti (Presidente del Directorio)

Así también, la compañía se encuentra dividida en cinco grandes áreas funcionales:

- i) La gerencia de los negocios de vida y generales, conformada por seis gerencias (gerencia división comercial; gerencia de división de seguros generales y vehiculares; gerencia de división banca seguros Credicorp y alianzas; gerencia de área vida individual y pensiones; gerencia de área de canales directos; gerencia de área de canales alternativos); encargados de hacer llegar estratégicamente todos los servicios de seguros vida y generales al público objetivo.
- ii) La gerencia de negocios de salud, conformada por cuatro gerencias (gerencia de división de seguro de salud; gerencia *chief operating officer* corporativo; gerencia de división de prestación ambulatoria; gerencia de división de prestaciones de salud); encargados de velar por todos los servicios de seguros de salud.
- iii) La gerencia central de finanzas, conformado por cuatro gerencias (gerencia de división de inversiones, gerencia de división de contabilidad general, gerencia de área de planeamiento financiero y técnica de negocios; gerencia de división actuarial); encargados de cuidar la salud financiera general de la compañía.
- iv) La gerencia de innovación y experiencia, conformada por cinco gerencias (gerencia de área de marketing y asuntos corporativos; gerencia de área innovación y digital; gerencia de área de *analytics*; gerencia de modelo de atención y calidad de servicio; gerencia de gestión de clientes); encargados de los asuntos promocionales, innovación y manejo de data.
- v) La gerencia central de recursos estratégicos, conformada por tres gerencias (gerencia de división de gestión de desarrollo humano y administración; gerencia de área de TI; gerencia de área de operaciones); encargados de gestionar los recursos humanos, tecnológicos, y ver temas de operatividad de la compañía. Ver el gráfico N° 3 el organigrama de Pacífico Seguros.

Gráfico N° 3: Organigrama de Pacífico Seguros



Fuente: Elaborado por Pacífico Seguros, 2018

CAPÍTULO II. Planteamiento de propuesta de mejora

2.1 Identificación del problema

Por mucho tiempo, las personas que estaban próximas a tomar una decisión de jubilación tan solo tenían dos opciones excluyentes por elegir. Por un lado, se podía optar por “retiro programado” en el cual se deja el fondo en la AFP y se recibe pensiones mensuales con un recalcuro anual hasta que se extinga el fondo; y por el otro lado, se podía optar por “renta vitalicia” en el cual el fondo pasa a propiedad de una compañía de seguros y esta hace una promesa de pago mensual hasta la muerte del jubilado.

Sin embargo, el 21 de abril del 2016, se promulgó la ley que permite el retiro de hasta un 95.5% de los fondos de afiliados a las AFP. Por consiguiente, muchas personas que cumplían los requisitos de ley, empezaron a retirar sus fondos e hicieron inversiones perdiendo, en muchos casos, el fin previsional que debieran tener estos fondos. Es así que, para diciembre del 2016, Pacífico Seguros lanzó al mercado su primer producto de inversión (Renta Particular) destinado a cubrir las necesidades de los jubilados que retirasen sus fondos llamado “Renta Flex”; posteriormente, a mediados del año 2017 se lanzó el segundo producto de inversión (Vida Individual de largo plazo) llamado “Vida Garantizado Flex”.

Estos dos productos de inversión a diciembre del 2018 son la única oferta que tiene Pacífico Seguros para los fondos de AFP, y las características que más resaltan son las siguientes: (i) horizonte de tiempo de largo plazo como mínimo 10 años, (ii) rentabilidad constante a lo largo de toda la inversión, (iii) rigidez en la disponibilidad del dinero, (iv) imposibilidad de reinversión, entre otros. Por tal motivo, teniendo en cuenta el reducido número de productos de inversión ofertados y la similitud de los mismos en cuanto a características ya mencionadas, el presente trabajo busca proponer a Pacífico Seguros un nuevo producto de inversión de Renta Particular orientado a los jubilados y con características distintas a las existentes.

En tal sentido, la consultoría diagnostica el entorno de Pacífico Seguros que permitirá analizar las oportunidades y amenazas, así como los recursos y capacidades de Pacífico Seguros que contribuirá a identificar las fortalezas y debilidades de la compañía. En efecto, a partir de tal diagnóstico, se podrá diseñar el nuevo producto de inversión de Renta Particular para los jubilados. Particularmente, el trabajo se centra en el diseño del plan de marketing para dicho producto. A continuación, se detallan los objetivos de la consultoría:

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

- i. Diseñar un producto de inversión que satisfaga las necesidades de los jubilados en Pacífico Seguros.

2.2.2 Objetivos específicos

- i. Analizar el macroentorno de la empresa Pacífico Seguros
- ii. Analizar el microentorno de la empresa Pacífico Seguros
- iii. Analizar competitivamente los productos de inversión/jubilación del sector financiero
- iv. Analizar las necesidades insatisfechas del jubilado peruano
- v. Analizar los recursos y capacidades de Pacífico Seguros
- vi. Analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Pacífico Seguros
- vii. Diseñar el plan de marketing para el producto Renta Mix (producto propuesto)

A continuación, se empieza a examinar el entorno en que compite Pacífico Seguros.

2.3 Análisis del entorno

En el presente capítulo se presenta el análisis del entorno y de la industria a la que pertenece Pacífico Seguros. Primero, se empieza analizando el macroentorno destacando el ambiente político-legal, económico, social y tecnológico de la compañía. Posteriormente, se examina el análisis de industria y se utiliza las Cinco Fuerzas de Porter. Consecutivamente, se lleva a cabo un análisis competitivo de los productos financieros orientados a los jubilados. Como resultado, se podrá concluir el nivel de atractividad del entorno de Pacífico Seguros.

2.3.1 Análisis del macroentorno

La tabla N° 3 muestra el análisis del macroentorno de Pacífico Seguros, en donde se examina el contexto político-legal, económico, social y tecnológico de la compañía. En tal sentido, el propósito es identificar el nivel de atractividad del macroentorno en el que se desempeña la compañía (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

Tabla N° 3: Análisis del macroentorno de Pacífico Seguros

Variable	Análisis	Impacto en Pacífico Seguro	Efecto en Pacífico Seguros
Ley N° 26702	Texto concordado de la ley general del sistema financiero y del sistema de seguros y orgánica de la superintendencia de banca y seguros. Esta ley permite establecer el marco de regulación y supervisión a que se someten las empresas que operen en el sistema financiero y de seguros.	La ley establece el marco base a la que está sujeta Pacífico Seguros y sus competidores en el sistema financiero. Esta ley tiene que ser acatada a cabalidad por Pacífico Seguros para el correcto funcionamiento de sus operaciones en el mercado peruano.	POSITIVO
Ley N° 25897	Creación del Sistema Privado de Administración de Pensiones (SPP) conformado por las Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones (AFP)	El SPP tiene como objetivo contribuir al desarrollo y fortalecimiento del sistema previsional social en el área de pensiones; por tal motivo, las AFP recaudan las aportaciones voluntarias de todos los trabajadores dependientes e independientes; y conforman así la Cuenta Individual de Capitalización (CIC). Esta CIC es usada, en muchos casos, para invertir en productos de Pacífico Seguros (Renta Vitalicia y/o Renta Particular)	POSITIVO
Ley N° 30478	<p>Ley que modifica el artículo 40 y la vigésimo cuarta disposición final y transitoria del Texto Único Ordenado (TUO) de la ley del sistema privado de administración de fondo de pensiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> La cual indica que los afiliados podrán disponer de su fondo acumulado en su Cuenta Individual de Capitalización de aportes obligatorios para pagar la cuota inicial para la compra de un primer inmueble o amortizar un crédito hipotecario. El afiliado a partir de los 65 años de edad podrá elegir entre percibir la pensión que le corresponda en cualquier modalidad de retiro, y/o solicitar a la AFP la entrega hasta el 95.5% del total del fondo disponible en su CIC. El monto equivalente al 4.5% restante de la CIC de aportes obligatorios, deberá ser retenido y transferido por la AFP directamente a Essalud. (El peruano, 2016) <p>Lo dispuesto se extiende a los filiados que se hubieran accedido al Régimen Especial de Jubilación Anticipada (REJA).</p>	A partir de la promulgación de esta ley, a diferencia del pasado, los afiliados al SPP que se jubilen, siempre que cumplan con todos los requisitos de ley, podrán disponer del 95.5% de sus fondos de AFP (CIC). Como resultado, Pacífico Seguros lanzó al mercado productos y seguros de inversión que atrajeron gran parte de los fondos de AFP (CIC) (S/. 554 MM al cierre del 2018) (Apoyo & Asociados, 2019). Esto también brinda a Pacífico Seguros la oportunidad de diseñar productos que se ajusten a las necesidades variadas que puedan tener los jubilados.	POSITIVO
Ley N° 30939	<p>Ley que establece el Régimen Especial de Jubilación Anticipada (REJA) para desempleados en el sistema privado de pensiones (El peruano, 2016). Los afiliados deben cumplir los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Edad mínima 55 años en caso de los varones y 50 años en caso de las mujeres. Desempleados 12 meses consecutivos. En caso el afiliado haya percibido ingresos de cuarta categoría, el valor de dichos ingresos debe ser menor o igual al valor equivalente a 7 UIT. <p>Disposiciones complementarias modificatorias: Se modifica el artículo 42 de TUO</p> <p>Jubilación Anticipada (JAO) procede cuando:</p> <ul style="list-style-type: none"> Edad mínima 55 años en caso de los varones y 50 años en caso de las mujeres, siempre que obtenga una pensión igual o superior al 40% del promedio de las remuneraciones percibidas y rentas declaradas durante los últimos 120 meses Para el cálculo de la pensión antes mencionado, no se consideran los aportes voluntarios con fin o sin fin previsional que excedan el 20% de la CIC de aportes obligatorios con una permanencia menor a 9 meses en la CIC. <p>La redención del Bono de Reconocimiento será a los 2 años siguientes del acogimiento al REJA o cuando el afiliado haya cumplido 65 años, lo que suceda primero.</p>	Anteriormente solo las personas que tenían la edad legal de jubilación (65 años) podían acogerse a tomar una modalidad de pensión o al retiro del 95.5% de los fondos de AFP. Con la promulgación de esta ley de manera indefinida, también las personas menores a 65 años, que cumplan con ciertos requisitos que dicta la ley, podrán acogerse a tomar una modalidad de pensión o retirar el 95.5% de los fondos de AFP. Esto le da a Pacífico Seguros un mercado de jubilados mucho más grande por atender.	POSITIVO

Político /
Legal

Variable	Análisis	Impacto en Pacífico Seguro	Efecto en Pacífico Seguros
Clima Político	A lo largo del 2018, el Perú ha experimentado una serie de imprevistos políticos que involucran temas como vacancia presidencial, corrupción en el Poder Judicial, enfrentamientos y separaciones en partidos políticos en el Congreso, referéndum sobre cambios constitucionales, entre otros. Para el 2019, sigue presente la incertidumbre relacionada con el ámbito judicial y Ministerio Público dados los destapes de corrupción e investigaciones a los fiscales, y el anuncio del presidente Vizcarra de un potencial adelanto de elecciones para el 2020 (Semana Económica, 2019).	Un ambiente de tanta incertidumbre puede afectar la confianza de los inversionistas y/o jubilados, y puede generar también caída de los indicadores financieros; por lo tanto, ante nuevas propuestas de mercado como las de Pacífico Seguros, los inversionistas podrían mostrar escepticismo e inclusive optar por opciones más conocidas.	NEGATIVO
Crecimiento económico	Según MEF, en el 2018 se alcanzó un PBI de 4%; y las perspectivas de crecimiento (PBI) para el 2019 es de 3%. También se proyecta que para los próximos cuatro años (2020-2023), se tendrá un crecimiento promedio del PBI de 4.4%. La revisión del crecimiento económico se debió a la materialización de los riesgos externos asociados a las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)	Se ha sufrido una caída de la proyección de crecimiento del PBI para el 2019, debido principalmente a choques externos como la guerra comercial entre China y Estados Unidos, pero se espera una mejora en los próximos años, lo que dinamizaría el mercado y alentaría a las inversiones. Ante un ambiente positivo para invertir, le conviene a Pacífico Seguros dado que podrá atraer más inversiones.	POSITIVO
Mercados financieros	El mayor riesgo que enfrentan los mercados financieros es la agudización de la guerra comercial entre China y Estados Unidos que afecta profundamente al crecimiento económico mundial y peruano. Asimismo, se avivaron los temores de una recesión en Alemania y China y generó que las tasas de largo plazo se caigan. (Banco de Crédito del Perú, 2019)	Mercados financieros tan movidos genera desconfianza, y en muchos de los casos, causa que los rendimientos de los portafolios sean menores debido a que se adoptan posturas más conservadoras. Esto afecta a Pacífico Seguros, ya que al ser una compañía conservadora es posible que los retornos de sus portafolios caigan, y por lo tanto, también caiga el rendimiento ofrecido para los jubilados.	NEGATIVO
Riesgo País	El riesgo país de Perú se redujo en 44 puntos básicos en el primer semestre del año 2019, ubicándose por debajo de Chile y del promedio de América Latina, debido a la solidez de la economía y a la confianza en la nación. El buen desempeño del riesgo país reflejó en parte las expectativas de recorte de las tasas de interés de la Reserva Federal (FED) de los Estados Unidos, que ocasionó el arribo de flujos de capital (apetito por bonos) hacia países emergentes como Perú (América Económica, 2019).	La reducción de riesgo país genera tranquilidad a los inversionistas, ya que significa que Perú presenta mejores condiciones como país para una inversión. Esto le favorece a Pacífico Seguros, ya que anima a los inversionistas y/o jubilados a seguir invirtiendo en compañías peruanas.	POSITIVO
Económico			
Inflación	La inflación interanual pasó de 2% en febrero a 2.3% en junio de 2019, ubicándose en el rango meta (1%-3%). Factores que podrían cambiar la inflación están muy relacionados a los choques de demanda interna, choques de demanda externa y choques financieros internacionales (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).	El BCRP ha mantenido dentro del rango meta la inflación, por lo que demuestra el buen manejo de la política monetaria que tiene el país. Esto permite que los inversionistas tengan mayor predictibilidad sobre sus inversiones en el Perú. Por tanto, tiene un efecto positivo en la compañía.	POSITIVO
Tipo de cambio	Entre marzo y junio de 2019, el sol se apreció 0.7%, pasando de S/. 3.319 a S/. 3.295 por dólar. Esta evolución se explica medularmente por las expectativas de una reducción de la tasa de interés de la Reserva Federal (FED), en un contexto de moderado crecimiento mundial, asociada a las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China. Este año, a junio de 2019, el BCRP ha intervenido 5 veces en el mercado cambiario (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).	Los movimientos del tipo de cambio afectan a las personas que piensan o tienen inversiones en dólares con Pacífico Seguros, ya que su poder adquisitivo podría ser afectado.	POSITIVO
Tasa de interés	El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha mantenido la <i>tasa de interés de referencia</i> en 2.75% desde marzo del 2018, lo que es compatible con una política monetaria expansiva. En tal contexto, el crédito del sector privado creció 7.9% interanual en mayo del 2019 (Banco Central de Reserva del Perú, 2019).	La tasa de referencia se ha mantenido en el último año, y responde a una política monetaria expansiva. Entonces, tomando en cuenta lo anterior, las tasas del sector financiero que ofrecen algunas entidades del sistema financiero como bancos, cajas, financieras, cooperativas entre otros, también se encuentran en niveles similares, puesto que están directamente relacionadas. Ello contribuye a que Pacífico Seguros pueda ofrecer rendimientos mayores para sus inversionistas y/o jubilados.	POSITIVO

	Variable	Análisis	Impacto en Pacífico Seguro	Efecto en Pacífico Seguros
Social	Afiliados a un sistema de pensiones	Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP) de la Cámara de Comercio de Lima, en el 2018, el número de afiliado al sistema de pensiones fue de 8'644'337, lo que representa el 50.2% de la PEA. De las cuales 7'061'219 pertenecen al Sistema Privado de Pensiones (SPP) (La voz de los emprendedores, 2019).	Tan solo un poco más del 20% de la población de Perú está afiliada a una AFP, lo que demuestra la poca formalidad de la economía peruana y la falta de una cultura previsional. Pacífico Seguros cuenta con seguros/productos de inversión que pueden brindar a ese mercado informal y/o independiente, una opción de inversión/jubilación.	POSITIVO
	Próximos jubilados afiliados a un sistema de pensiones	Según data de INEI actualizadas al primer trimestre del 2018, solo el 38.7% de la población de 60 años a más en el Perú, se encuentra afiliada a un sistema de pensiones, público o privado. De la población de 60 años a más, el 11.4% están afiliados a una AFP (SPP) y el 18.8% a la ONP (Gestión, 2019).	12 de cada 100 personas próximas a la edad legal de jubilación se encuentran afiliada a un sistema de pensión como la AFP. Esto es negativo porque se demuestra la poca cultura de previsión existente en el Perú; por lo tanto, el mercado al que se puede ofrecer los productos de Pacífico Seguros es relativamente pequeño.	NEGATIVO
	Perspectivas de ahorro e inversión de los jubilados que se acogieron al retiro 95.5% de su fondo	El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) presentó un estudio de los destinos del fondo de los jubilados que se acogieron al 95.5%: (Gestión, 2019) -El 13% gastó el dinero. -El 28% ha ahorrado (40% del mismo sin generar interés) -El 9% ha invertido (60% no ha evaluado la tasa de retorno) -El 48% invierte en sus proyectos	De las personas que se acogen al retiro del 95.5%, tan solo el 9% ha decidido invertir su fondo; por lo tanto, existe un mercado amplio que no desea invertir su dinero con un enfoque de previsión para su jubilación. Esto dificulta la colocación de los productos de Pacífico Seguros.	NEGATIVO
	Informalidad laboral	Según INEI, de la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) del 2018, la informalidad laboral en el país se mantiene a un nivel alto de 72.4%. Esto se relaciona con menores ingresos, precariedad de las condiciones de trabajo e inestabilidad laboral (Instituto Peruano de Economía, 2019).	Esto demuestra que ha futuro, muchas personas no van a contar con un fondo que puedan usar para su jubilación; sin el mismo, no se podría tomar algún producto de Pacífico Seguros.	NEGATIVO
	Demanda de Rentas Particulares	Según la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (ASPESEG), las primas, anualizadas a marzo de 2019 de renta particular, alcanzaron los S/. 1'003 millones registrando un crecimiento de 81% (S/. 450 millones) en los últimos 12 meses. Como resultado, las Rentas Particulares se han convertido en una de las alternativas más demandadas por los jubilados en reemplazo de las rentas vitalicias. (Perú21, 2019)	Existe un demanda creciente por productos de Rentas Particulares de las compañías de seguros; por ello, es una excelente oportunidad para que Pacífico Seguros lance productos de Rentas Particulares que cubran las necesidades de los jubilados.	POSITIVO
	Personas con tarjetas en el sistema financiero	Al trimestre inicial del 2019, el 43.3% de la población ocupada de 18 y más años de edad tiene tarjeta de ahorro o débito (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).	Aún existe un gran porcentaje de personas en el Perú que no están inmersos en sistema financiero. Ello disminuye la posibilidad de que Pacífico Seguros ofrezca productos a una mayor cantidad de personas.	NEGATIVO

Variable	Análisis	Impacto en Pacífico Seguro	Efecto en Pacífico Seguros
	Acceso a internet Según INEI, a marzo del 2019, solo el 48.7% de la población de 6 y más años de edad tienen acceso a internet. De los cuales el 39.3% lo hace exclusivamente por teléfono móvil, mientras que solo un 17.5% lo hace en el hogar (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2019).	Menos de la mitad de la población cuenta con acceso a internet. Ello no permite a Pacífico Seguros informar sobre sus productos; por lo tanto, tiene menor alcance en los inversionistas y/o jubilados.	NEGATIVO
Tecnología	Digitalización de seguros La consultora Accenture informa que más del 50% de los consumidores latinoamericanos esperan usar servicios móviles para el 2020. Procesos más rápidos, inmediatez y pagos desde un celular o plataforma virtual es lo que hoy en día demanda el usuario. (Cámara de comercio de Lima, 2018)	Hacia el futuro de corto plazo, se espera que más personas accedan a comprar sus seguros a través de una plataforma móvil, lo que demuestra una tendencia de los consumidores seguros hacia la digitalización. Con ello Pacífico Seguros tiene un canal amplio de ventas para colocar sus productos.	POSITIVO
	Tendencia futura en el sector asegurador Las tecnologías están imponiendo cambios en la industria aseguradora. Primero, pasar de ser reactivos a ser predictivos; y segundo, la necesidad de ser capaces de analizar los flujos de información en tiempo real. Las compañías deben buscar la diferenciación frente a la competencia, para lo cual tienen el reto de reinventar sus productos y servicios con la finalidad de incrementar ventas y por lo tanto sus ingresos (Asociación Peruana de Empresas de Seguros, 2018).	Acorde con la tendencia de mercado, Pacífico Seguros tiene la obligación de lanzar al mercado productos y/o seguros en búsqueda de atender las necesidades de los consumidores. La reinversión constante será la clave del éxito de las compañías de seguros.	POSITIVO

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como conclusión del análisis del macroentorno, se tiene que el ambiente político legal es positivo para Pacífico Seguros debido a las leyes que están contribuyendo a que la compañía diseñe productos financieros para los jubilados. Sin embargo, se tiene que la incertidumbre política puede desfavorecer la actitud de los inversionistas y/o jubilados para adquirir un producto de la empresa. Respecto a la dimensión económica, se tiene un entorno positivo para Pacífico Seguros dado que, a pesar de una mayor inestabilidad en los mercados financieros internacionales por la guerra comercial entre China y Estados Unidos, existen (i) positivas expectativas de crecimiento económico para el país, (ii) disminución del riesgo país, y (iii) gestión adecuada de la inflación, tipo de cambio y tasa de interés de referencia del BCRP.

Respecto al contexto social de Perú, se tiene un efecto neutro para Pacífico seguros. Por un lado, se tiene en la sociedad peruana (i) poca cultura de ahorro para el largo plazo, (ii) poco interés de inversión en productos financieros en aquellos jubilados que se acogieron a la ley del 95.5%, (iii) altos niveles de informalidad laboral que no contribuyen al ahorro y adquisición de productos financieros, y (iv) alto porcentaje de peruanos no incluidos en el sistema financiero. Sin embargo, los peruanos han mostrado (i) una mayor demanda por Rentas Particulares de compañías de seguros, y (ii) una mayor cantidad de afiliados al sistema de pensiones. Finalmente, relativo al ámbito tecnológico, se tiene un ambiente positivo, debido a las mayores oportunidades para diseñar estrategias digitales en un público joven. Como resultado, se tiene que el macroentorno es moderadamente atractivo para Pacífico Seguros. A continuación, se muestra el análisis del microentorno para Pacífico Seguros.

2.3.2 Análisis del microentorno

Para realizar el análisis del microentorno para Pacífico Seguros, se utilizó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter: (i) amenaza de sustitutos, (ii) poder de negociación de los clientes, (iii) amenaza de nuevos entrantes, (iv) poder de negociación de los proveedores, y (v) rivalidad entre competidores. El gráfico N° 4 muestra el análisis de cada una de las fuerzas de Porter.

Gráfico N° 4: Análisis del microentorno para Pacífico Seguros

AMENAZA DE SUSTITUTOS - MODERADA

Se considera sustitutos aquellos productos o servicios que satisfacen la misma necesidad o cumplen la misma función. En el Perú, existen más de 15 compañías de seguros (anexo N° 2) que ofrecen productos/seguros similares a los de Pacífico Seguros, y por tanto, pueden satisfacer la misma necesidad de sus clientes. Adicionalmente, dentro del sistema financiero (bancos, financieras, cajas, cooperativas, AFPs), hay muchas empresas que ofrecen algunos productos parecidos a los de Pacífico Seguros. Sin embargo, existen altos costos de cambio para los compradores de seguros dado el factor confianza en la inversión, lo que disminuye la amenaza de los sustitutos. Como resultado, la amenaza de los sustitutos es moderada.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES – BAJO

El sector asegurador peruano es relativamente reducido en la relación al número de compañías que existen en otros países. Por lo tanto, los consumidores no cuentan con muchas opciones por elegir al momento de comprar un seguro. Es más, tan solo existen tres compañías aseguradoras peruanas que cuentan con un grupo financiero sólido que las respalde: Pacífico Seguros, Rimac, e Interseguro. Asimismo, existe una gran cantidad de clientes que no se encuentran concentrados en algún tipo de organización o consorcio que incremente su poder de negociación. Del mismo modo, existe una baja probabilidad de que los clientes se integren hacia atrás e inicien su propio negocio del rubro asegurador. Por ende, el poder de negociación de los clientes es bajo.

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES - MODERADA

Existen tres principales competidores en la industria: Pacífico Seguros, Rimac, e Interseguro, esta concentración de competidores disminuye la rentabilidad de la industria, lo que genera una mayor rivalidad en las mismas. Asimismo, existen altos costos fijos en la industria de seguros, por lo que puede generar de que las empresas deseen incrementar sus economías a escala, y fomentar una mayor competencia por atraer a más clientes. Adicionalmente, existen altas barreras de salida en la industria de seguros, lo que contribuye a que la rivalidad actual entre las principales compañías se mantenga. Sin embargo, este escenario está siendo moderado por el crecimiento del 12% de la industria de seguros (CONFIEP, 2019), ello brinda mayores posibilidades de que las tres empresas incrementen su *market share* sin necesidad de que vaya en detrimento de las otras. Por consiguiente, la rivalidad entre los competidores es moderada.

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES - BAJA

Por un lado, el giro de negocio requiere de altos niveles de inversión, lo que genera barreras a la entrada de nuevos competidores. Asimismo, la naturaleza del negocio genera economías a escala relativo a la cantidad de dinero que es recaudada e invertida en diversos instrumentos de inversión a nivel nacional e internacional. Ello también contribuye a incrementar las barreras en la industria, por lo que desincentiva al ingreso a potenciales competidores. Adicionalmente, existe un alto costo de cambio para los clientes, en caso, quieran cambiar de aseguradora. Por ende, la amenaza de los nuevos entrantes es baja.

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES - BAJO

Los principales proveedores de las aseguradoras son las opciones de inversión sean nacionales o internacionales. Las tres principales aseguradoras (Pacífico Seguros, Rimac, e Interseguro) poseen más 300 instrumentos de inversión, por lo que existe una amplia cantidad de potenciales proveedores, y por tanto, ello disminuye su poder de negociación. Asimismo, existe una baja probabilidad que los proveedores se integren hacia atrás, creando sus propias aseguradoras con el propósito de incrementar sus beneficios. Adicionalmente, existen relativamente bajos costos de cambio si las aseguradoras cambian de proveedores. Por todo lo expuesto, se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Como conclusión del análisis de las Cinco Fuerzas de Porter para Pacífico Seguros, se tiene que (i) la amenaza de sustitutos y (ii) la rivalidad de los competidores actuales es moderada; por otro lado, (iii) el poder de negociación de los clientes, (iv) el poder de negociación de los proveedores, y (v) la amenaza de los nuevos entrantes es bajo. En efecto de todo lo expuesto anteriormente, los resultados sugieren que la industria en la que se encuentra Pacífico Seguros es moderadamente atractiva.

Para analizar con mayor profundidad el entorno de Pacífico Seguros, se examina cada uno de los principales productos financieros existentes en el sector financiero, y así también los productos de las compañías de seguros orientados a los jubilados en el Perú. Ello permitirá entender el entorno competitivo del nuevo producto de inversión/jubilación de Renta Particular propuesto para Pacífico Seguros, y posteriormente, diseñar el plan de marketing.

2.3.3 Análisis competitivo de los principales productos de inversión del sector financiero

En el presente análisis competitivo, se examinan los siete principales productos de inversión que podrían optar los jubilados en el mercado peruano. Asimismo, se examinan las principales empresas que ofertan tales productos. Especialmente, se analiza Renta Flex, producto que actualmente oferta Pacífico Seguros, y los productos de Rentas Particulares de las compañías de seguros dado que estos productos competirán directamente con el nuevo producto que se planea diseñar. De acuerdo a Shaker y Chaples (1993), el análisis competitivo debe examinar las siguientes dimensiones de cada uno de los productos estudiados: (i) propuesta de valor, (ii) fortalezas, y (iii) debilidades.

Para analizar la propuesta de valor se examinaron las siguientes variables, de acuerdo a lo recomendado por Zuniga-Jara, Chebair, & Tapia (2017): volatilidad, riesgo de reinversión, rentabilidad, moneda, renta mensual, cobro comisión, impuesto a la renta 5%, elección de beneficiarios, extinción el saldo, y beneficios adicionales. Ver tabla N° 4.

Tabla N° 4: Análisis competitivo de los productos de inversión del sector financiero

Concepto	Compañía de seguros			Administradoras de fondos de pensiones (AFP)		Bancos/cajas/financieras/cooperativas	Sociedad administradora de fondos (SAF)	Bancos de inversión	Sociedad administradora de fondos (SAB)
	Rentas Particulares		Vida individual de largo plazo	Renta vitalicia	Retiro programado	Depósitos	Fondos mutuos	Bonos	Acciones
	Renta flex	Otros	Vida garantizada flex						
Principales empresas	Pacífico Seguros	-Rimac -Interseguro -Positiva -Protecta -Vida Cámara	Pacífico Seguros	-Pacífico Seguros -Rimac -Interseguro -Positiva -Protecta -Vida Cámara	-AFP Prima -AFP Integra -AFP Profuturo -AFP Habitat	-Banco de crédito del Perú (BCP) -Banco continental (BBVA) -Banco Scotiabank -Banco Interbank	-Credicorp Capital Fondos -Bbva Fondos -Scotia Fondos -Interbank Fondos -Sura	-Credicorp Capital -J.P Morgan	-Credicorp Capital Bolsa -BBVA Bolsa -Scotia Bolsa -Intéligo Bolsa -Sura Bolsa
	Descripción	Producto de inversión/jubilación que garantiza un ingreso mensual, se puede recuperar hasta el 100% de lo invertido. Busca proteger el capital a largo plazo. Inversión mínima de S/. 50,000 soles.	Producto de inversión/jubilación que permite obtener un retorno garantizado a largo plazo. Además, existe la opción de tener ingresos mensuales en el momento que se necesite a partir del mes 37. Inversión mínima de S/. 100,000 soles	Modalidad de jubilación que entrega todo la cuenta individual de capitalización (CIC) a la aseguradora a cambio de que la misma pague una pensión mensual garantizada de por vida.	Modalidad de jubilación que permite recibir una pensión que se financia del saldo de la cuenta individual de capitalización (CIC). La pensión se reajusta anualmente, y se espera que a largo plazo se extinga el fondo.	Producto de inversión que consiste en la entrega de una cantidad de dinero a una entidad durante un tiempo determinado (mayormente corto plazo). Transcurrido ese plazo, la entidad devuelve el dinero, junto con los intereses pactados.	Producto de inversión en el que se compra participaciones de un fondo que contiene diferentes tipos de instrumentos, con el objetivo de conseguir una ganancia, que luego es repartida entre todos quienes hicieron un aporte al fondo.	Producto de inversión de renta fija en el que se espera recibir un ingreso programado (mensual, bimensual, trimestral, cuatrimestral, semestral, anual) durante un tiempo determinado (mayormente largo plazo). Al final del tiempo pactado, se espera recibir lo invertido.	Producto de inversión de renta variable en el que se compra un determinado número de acciones con un fondo dado a precios de la fecha de compra. Los precios de cada acción pueden subir y bajar según las condiciones de mercado; depende del precio de las acciones a la fecha de venta para obtener una ganancia o pérdida respectivamente. Existe incertidumbre y riesgo.
	Volatilidad	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI
	Riesgo de Reinversión	NO	NO	NO	SI	SI	SI	NO	SI
	Rentabilidad	Tasa garantizada	Tasa garantizada	Tasa garantizada	Tasa de mercado	Tasa garantizada	Tasa de mercado	Tasa garantizada	Tasa de mercado
Propuesta de valor						Soles o dólares	Soles o dólares	Soles o dólares	Soles o dólares
Moneda	Soles o dólares	Soles o dólares	Soles o dólares	Soles	Soles o dólares	Soles o dólares	Soles o dólares	Soles o dólares	
Renta mensual	SÍ	NO / Opción a activar	SI	SÍ	SÍ / No	NO	SÍ / No	No	
Cobro comisión	NO	NO	NO	NO	SI	SI	SI	SI	

Concepto	Compañía de seguros		Administradoras de fondos de pensiones (AFP)		Bancos/cajas/financieras/cooperativas	Sociedad administradora de fondos (SAF)	Bancos de inversión	Sociedad administradora de fondos (SAB)	
	Rentas Particulares		Vida individual de largo plazo	Renta vitalicia	Retiro programado	Depósitos	Fondos mutuos	Bonos	Acciones
	Renta flex	Otros	Vida garantizada flex						
Impuesto a la renta 5%	NO		NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI
Elección de Beneficiarios	SI		SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Extinción el saldo	NO		NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI
Beneficios adicionales	SI		SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO
Fortalezas	Se cobra un renta mensual garantizado a largo plazo, y se protege el capital intacto hasta el fin de la inversión.		Capitaliza el fondo de inversión a una tasa garantizada a largo plazo hasta el momento en que el jubilado y/o inversionista necesite cobrar rentas, manteniendo lo invertido inicialmente intacto.	Se garantiza un renta/pensión mensual de por vida.	Se cobra una pensión mensual conocida con recalcuro anual, y existe la posibilidad de llevarse el remanente del fondo (CIC). Hay liquidez.	Se invierte a una tasa conocida a corto plazo. No se asume mucho riesgo. Cierto grado de liquidez.	Se invierte en el fondo que mejor se adecue al perfil de cada inversionista, y adicionalmente hay liquidez de la inversión; es decir, se puede disponer del fondo invertido rápidamente.	Se cobra una renta mensual conocida a largo plazo, y se protege el capital intacto hasta el fin de la inversión. Existe la posibilidad de disponer de los fondos dependiendo del tipo de bono en que se haya invertido.	Ante un contexto favorable, se puede tener rendimientos superiores. Adicionalmente, se puede disponer del fondo invertido muy rápidamente; por lo tanto, hay liquidez en la inversión.
Debilidades	No se puede disponer de la totalidad del fondo invertido por un largo plazo (10 o 15 años) ante eventualidades o/y emergencias. Falta de liquidez.		Si se dispone del fondo invertido antes del plazo (10 o 15 años), habrá un castigo en contra del fondo por rescate. Falta de liquidez.	Se pierde la propiedad del fondo (CIC). Es decir, la aseguradora se hace acreedora del fondo.	Está sujeta a riesgo de mercado; es decir, existe la posibilidad de que el fondo (CIC) rinda negativamente, y haya pérdida de capital. Incertidumbre de rendimiento hacia el futuro.	Inminente riesgo de reinversión, cada periodo de corto plazo se está afecto a la posibilidad de existencia de menores tasas en el mercado. Normalmente no se cobra renta/pensión.	Afecto a riesgo de mercado, existe la posibilidad de que haya rendimientos negativos; por lo tanto, pérdida de capital. No se conoce el rendimiento hacia el futuro.	Existe riesgo de crédito; es decir, que la empresa emisora del bono no pueda pagar la deuda; por lo tanto, haya pérdida de capital total. Es recomendado para inversiones grandes.	Ante un contexto desfavorable, existe la posibilidad de perder gran parte o todo el capital invertido. Alto riesgo.

Fuente: Elaboración propia basado sobre la información de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019

Como resultado, se observó que (i) los productos de inversión brindan rendimientos que pueden ser fijos o variables; (ii) existen productos donde se cobra renta/pensión desde el inicio, otros tienen la opción de activar renta/pensión en el proceso, y otros no se cobra renta/pensión; (iii) hay productos que brindan liquidez (disposición del fondo invertido rápidamente cuando se necesite) y otros no. Así también, (iv) los plazos de inversión pueden ser variados (corto plazo, mediano plazo, largo plazo); (v) existe productos de inversión con mucho riesgo implícito y otros con bajo riesgo. En síntesis, las fortalezas y debilidades de los productos de inversión son heterogéneas, y van acorde a las necesidades que puedan tener cada perfil de inversionista.

Seguidamente, se analizan los productos de Rentas Particulares con mayor énfasis, puesto que son los productos de inversión/jubilación que tienen las compañías de seguros para los jubilados. Es importante resaltar que se analizarán los productos de las tres compañías –Pacífico Seguros, Rimac, Interseguro- que entre ellas en conjunto explican el 80% de la participación del mercado de seguros de Rentas Particulares en el país (Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2018):

Se revisaron las pólizas (contrato) de cada producto de inversión de Renta Particular publicadas en las Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), se observaron todas las características y coberturas con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades de los productos. Ver tabla N° 5.

Tabla N° 5: Características y coberturas de los productos de Rentas Particulares de las compañías de seguros

Concepto	Pacífico Seguros	Rimac	Interseguro
	Renta Flex	Vida Pensión Segura	Ingreso Flexible Plus
Rentas	SÍ	SÍ	SÍ
Factor de ajuste rentas	Nominales o ajustadas al 2%	Nominales o ajustadas al 2% o ajustadas al IPC	Nominales o ajustadas al 2% o ajustadas al IPC
Elección de fecha inicio pago de rentas	NO	NO	SÍ
Elección de diferimiento	NO	SÍ 1,2,3 años	SÍ Los años que se desee
Pago Doble	NO	SÍ, opcional. Máximo 2 primeros años	SÍ, opcional. Los años que se desee
Elección de moneda	SÍ Soles o dólares	SÍ Soles o dólares	SÍ Soles o dólares
Elección de Beneficiarios	SÍ	SÍ	SÍ
Beneficios adicionales	SÍ	SÍ	SÍ

Concepto	Pacífico Seguros	Rimac	Interseguro
	Renta Flex	Vida Pensión Segura	Ingreso Flexible Plus
Años de inversión	10,15,20,25 años	5,7,10,15,20,25 años	5,7,10,15,20, vitalicia años
Sepelio	Obligatorio. Por la modalidad de indemnización (sin boletas), temporal o vitalicio	Opcional. Por modalidad reembolso (presentar boletas). Solo temporal hasta el fin de la inversión, por un monto máximo establecido (S/.5000).	Opcional. Por modalidad reembolso (presentar boletas). Solo temporal hasta el fin de la inversión, por un monto máximo establecido.
Periodo garantizado	Obligatorio, por todos los años de la inversión. Ante el fallecimiento del titular de la inversión dentro del periodo garantizado, los beneficiarios tienen la opción de seguir cobrando las rentas como lo hacía el titular hasta el término de la inversión	Opcional, por el tiempo que el contratante considere. Ante el fallecimiento del titular de la inversión dentro del periodo garantizado, los beneficiarios tienen la opción de seguir cobrando las rentas como lo hacía el titular hasta el término de la inversión	Opcional, por el tiempo que el contratante considere. Ante el fallecimiento del titular de la inversión dentro del periodo garantizado, los beneficiarios tienen la opción de seguir cobrando las rentas como lo hacía el titular hasta el término de la inversión
Devolución de inversión	SÍ. Ante el fallecimiento del titular de la inversión, los beneficiarios podrán cobrar las rentas como pago único. Para ello, se traerán las rentas pendientes de pago y la inversión hecha a valor presente con una tasa de descuento conocida desde el momento de la inversión.	SÍ. Ante el fallecimiento del titular de la inversión, los beneficiarios podrán cobrar las rentas como pago único. Para ello, se traerán la rentas pendientes de pago y la inversión hecha a valor presente con una tasa de descuento desconocida	SÍ. Ante el fallecimiento del titular de la inversión, los beneficiarios podrán cobrar las rentas como pago único. Para ello, se traerán la rentas pendientes de pago y la inversión hecha a valor presente con una tasa de descuento desconocida
% de devolución al final de inversión	100%, 75%, 50%, 25%, 0%	100%, 95%, 90%, ..., 10%,5%,0%	100%, 95%, 90%, ..., 10%,5%,0%

Concepto	Pacífico Seguros	Rimac	Interseguro
	Renta Flex	Vida Pensión Segura	Ingreso Flexible Plus
Adelantos	SÍ. 4 adelantos en toda la inversión a partir del mes 37. Se aplica el valor presente de las rentas remanentes y el capital invertido. La tasa de descuento para el adelanto es conocida desde momento de la inversión.	NO. Se hace un préstamo y se cobra una tasa de interés por el mismo	SÍ, solo si se contrató la cláusula de periodo garantizado. 1 adelanto en toda la inversión a partir del mes 24. Se aplica el valor presente solo sobre las rentas remanente, mas no sobre el capital invertido. La tasa de descuento para el adelanto no se conoce al momento de la inversión.
Rescate	NO	SÍ. Afecta el capital invertido	SÍ. Afecta el capital invertido

Fuente: Elaboración propia, 2019

2.3.4 Análisis de las necesidades insatisfechas del jubilado peruano

Para identificar las necesidades insatisfechas del jubilado peruano, se llevaron a cabo quince entrevistas en profundidad a jubilados y personas próximas a jubilarse que tienen fondos de AFP y/o ahorros. Para diseñar las preguntas del cuestionario, se utilizaron los factores críticos de éxito para las personas que se van a jubilar propuestos por Zúñiga-Jara y otros (2017). Los autores examinaron aquellas variables que son críticas para una responsable educación financiera por parte del jubilado. El anexo N° 3 muestra el cuestionario elaborado. Asimismo la cantidad de personas entrevistadas es similar a lo recomendado por Naresh Malhotra (2008). A continuación, se muestra la ficha técnica las personas entrevistadas. Ver tabla N° 6.

Tabla N° 6: Ficha técnica de las personas entrevistadas

N°	Nombres	DNI	EDAD	Fondo de inversión	de Principales hallazgos
1	José Valle Castro	00456632 / 996392628	64	S/. 1, 800,000	Invirtió en un producto de Vida Garantizada Flex con excedentes. Sin embargo, cuenta con su fondo de AFP, comentó que prefiere un producto que capitalice y tenga la opción de activar rentas/pensiones en el corto plazo (2 años máximo) manteniendo el mismo nivel de seguridad. Le gustaría la opción de aumentar su inversión inicial u obtener incentivos por invertir en varios productos de la compañía
2	Donatildo Chávez Reyes	06832577 / 997569561	70	S/. 650,000	Invirtió en un producto Renta flex con excedentes. Sin embargo, aún mantiene su fondo de jubilación en la AFP, porque prefiere tener libre disponibilidad sobre el mismo.
3	María Moran Hartley	08185870 / 999733468	67	S/. 600,000	Invirtió en un producto Renta flex con excedentes. No obstante, todavía mantiene su fondo de jubilación en la AFP, porque le gusta la opción de ir aumentando su fondo cada vez que pueda.

N°	Nombres	DNI	EDAD	Fondo de inversión	de Principales hallazgos
4	Alfredo Ormeño Eguiluz	25614180 / 999662402	58	S/. 500,000	Invirtió en un producto de renta vitalicia con su fondo de jubilación. Le hubiese gustado tomar un producto de renta particular, pero no estaba dispuesto asumir riesgo de reinversión en el tiempo.
5	Oscar Nue Cárdenas	08199861 / 981322943	59	S/. 450,000	No invirtió en ningún producto de renta particular, porque buscaba tener mayor rentabilidad de la que los productos de rentas le ofrecían. Prefirió invertir en un producto de corto plazo y que le brinde mayor rentabilidad.
6	Andrés Abad Vidal	07305910 / 996743830	67	S/. 1,000,000	Prefiere invertir en inmuebles porque comenta que en una inversión de muy largo plazo se vería afectado por la inflación. No espera tener rentas/pensiones por el momento.
7	Dorothy Pescod Franklin	07772897 / 998781098	72	S/. 900,000	Eligió la opción de retiro programado en la AFP, porque comenta que tiene un buen rendimiento, y le gusta mucho la idea de tener disponibilidad de su fondo.
8	Úrsula Reynoso Cuestas	08595429 / 986368858	53	S/. 150,000	No piensa tomar ningún producto de renta particular porque no le gusta el tiempo de inversión. Prefiere un producto de corto plazo donde tenga la opción de disponer su fondo en cualquier momento, y también tener la opción de aumentar capital.
9	Gaby Bengoa Huamán	08420373 / 990857280	64	S/ 120,000	Comenta que no le gusta el producto de renta particular, porque le parece muy largo plazo las opciones y la rentabilidad baja. Prefiere invertir en un depósito en una financiera.

N°	Nombres	DNI	EDAD	Fondo de inversión	de	Principales hallazgos
10	William Escalante Rodríguez	09212277 / 994765869	55	S/ 350,000		Quiere un producto que capitalice, pero que pueda activar rentas/pensiones en un corto plazo. Además comenta que diversificaría su inversión y no invertiría todo su fondo en un producto de renta particular.
11	Luz Garay Peña	06742751 / 992427859	70	S/. 500,000		No le gusta un producto de largo plazo, y considera que el rendimiento es muy bajo en relación al tiempo que la compañía tendría su dinero.
12	Amelia Martínez de Llave	25641859 / 997945533	65	S/. 150,000		Prefiere invertir en un depósito a corto plazo. No le gusta la idea de largo plazo, y el rendimiento le parece bajo. Considera que sería interesante que el contratante del producto tenga la opción de elegir qué coberturas y beneficios adicionales quiere para su producto con la finalidad de aumentar la renta/pensión.
13	Florencio Lermo Beltran	19841494/ 992739188	57	S/. 1,200,000		Invirtió en un producto de Vida Garantizada Flex. Le gusta que capitalice su fondo, tenga certeza de rendimiento en el largo plazo, y pueda activar renta/pensión a partir del mes 37. Considera que se debería mejorar la comunicación de parte de la compañía hacia el contratante; es decir, sería bueno para él que la compañía le envíe un estado de cuenta mensual.
14	Víctor Sam Li	07940146 / 994277668	60	S/. 300,000		Invirtió en un producto de Vida Garantizada Flex. Comenta que le gusta el producto tal cual como esta.
15	David Silva Santisteban Pomareda	10791853 / 921887057	64	S/. 450,000		No invirtió en un producto de renta particular, le gustaría la opción de que pueda cobrar más al inicio porque lo necesita y después cobrar menos. También prefiere la opción de elegir qué beneficios adicionales vienen con el producto con la finalidad de aumentar renta/pensión.

De las entrevistas a profundidad, se concluyó que los clientes (jubilados) actuales y potenciales de Pacífico Seguros necesitan, indudablemente, una nueva opción de inversión que pueda atender las necesidades insatisfechas de los mismos. Se encontró lo siguiente: (i) búsqueda de mayor flexibilidad sobre la inversión; es decir, que el inversionista decida cuándo recibir renta/pensión, también que se tenga la opción de aumentar la inversión en el proceso, que se pueda elegir que coberturas adicionales adherir al producto, que se tenga la opción de decidir en qué momento cobrar más renta/pensión, entre otros; (ii) se necesita mayor liquidez; en otras palabras, que se pueda disponer el fondo cuando sea necesario aunque eso suponga una penalidad; (iii) que se pueda optar por plazos de inversión de menos tiempo; (iv) se busca proteger el fondo; y (v) se requiere mayor rentabilidad, aunque eso suponga asumir un poco más de riesgo.

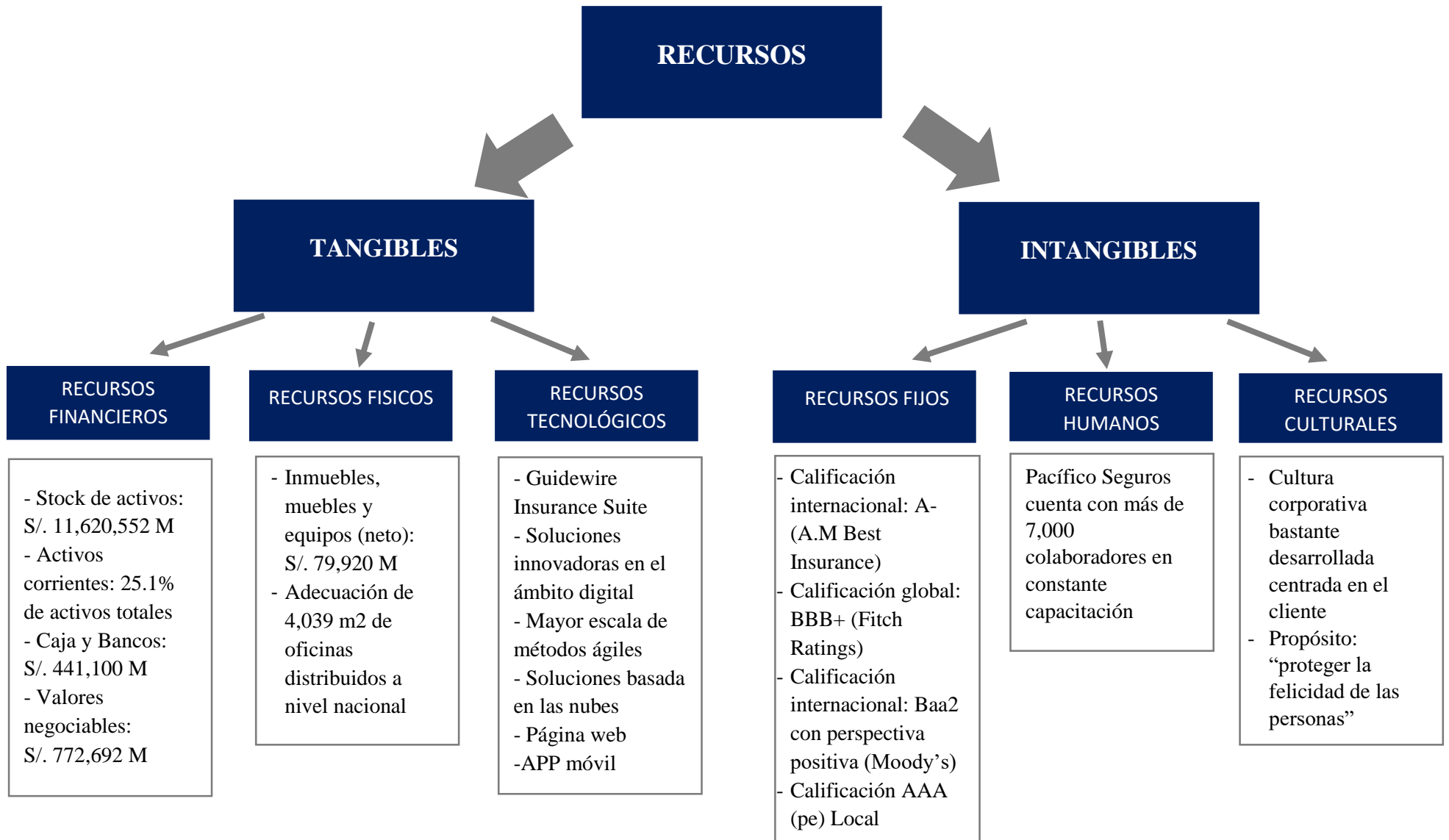
Adicionalmente, se evidenció como factor común de los jubilados entrevistados que es sumamente importante que la compañía en la que se invierte tenga un gran respaldo económico, lo cual se traduce en seguridad; y que haya bastante transparencia y concordancia entre la asesoría brindada y la póliza (contrato) del producto de inversión. Además, se observó que hace falta mayor comunicación de parte de las compañías en referencia al comportamiento del fondo; y mayor información acerca de los beneficios adicionales que el producto de inversión pueda tener.

2.4 Análisis interno de Pacífico Seguros

2.4.1 Análisis de los recursos de Pacífico Seguros

En el análisis de recursos se tomó en cuenta lo propuesto por Wernerfelt (1984) que los define como: “Aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.” Asimismo, Navas & Guerra (2001), define “los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo una estrategia”. Dicho lo anterior, se realizó una pirámide recursos para Pacífico Seguros. Ver Gráfico N° 5.

Gráfico N° 5: Análisis de recursos de Pacífico Seguros



Fuente: Elaboración propia sobre la base de la Clasificadora de Riesgo emitida por Apoyo y Asociados (2019)

Del análisis de recursos de Pacífico Seguros, se halló que la compañía cuenta con recursos financieros sólidos donde resalta el gran nivel de stock de activos S/. 11,620.552 millones; también, tiene recursos físicos importantes como los inmuebles, muebles y equipos por un valor S/. 79.920 millones; asimismo, se encontró avance tecnológico, pero se considera que aún existe campo de acción en la creación de patentes propias. Además, posee gran reputación, alta calificación de riesgo, y reconocimientos por instituciones nacionales e internacionales; así también, tiene una gran cantidad de recursos humanos calificados guiados por una cultura corporativa bastante desarrollada. En conclusión, Pacífico Seguros cuenta con los recursos necesarios, anteriormente mencionados, para llevar a cabo una estrategia que le permita obtener los resultados requeridos ante un posible lanzamiento de producto.

2.4.2 Análisis de las capacidades de Pacífico Seguros

Para el análisis de las capacidades de Pacífico Seguros, se adaptó el cuestionario que diagnostica las capacidades de empresas de seguros, elaborado por Pourahmad y Fadaie (2016; Wernerfelt, 1984). Los autores identificaron y analizaron una serie de capacidades críticas para el desempeño de las empresas de seguros. En tal sentido, demostraron que dichas capacidades deben estar institucionalizadas en las compañías de seguros, dado que impactan positivamente en el desempeño financiero, y en caso, la empresa no las posea, los autores sugieren que son menos competitivas en su industria.

Entre las principales capacidades que destacan, se encuentran: capacidad gerencial, capacidades organizativas, capacidades de marketing, y capacidad de servicio. Asimismo, cada una de estas capacidades son multidimensionales por lo que comprenden diversas variables que las conforman. Por ejemplo, la capacidad gerencial comprende (i) el liderazgo, (ii) emprendimiento, y (iii) análisis estratégico. En tal sentido, se analiza cada variable correspondiente a cada capacidad y se califica con un puntaje del 1 al 5, donde 1 significa que la capacidad no está nada desarrollada, y 5, que la capacidad está altamente desarrollada en la compañía. Para dar los puntajes se entrevistó a Héctor López Ruiz, jefe zonal financiero de Rentas Vitalicias. La tabla N° 7 muestra el diagnóstico de las capacidades de Pacífico Seguros.

Tabla N° 7: Diagnóstico de las capacidades de Pacífico Seguros

Capacidad	Variables	Descripción para Pacífico Seguros	Puntaje del 1 al 5
	Liderazgo	La compañía brinda capacitaciones constantes con el propósito de desarrollar el liderazgo de los miembros. Sin embargo, los trabajadores aún se encuentran desarrollando dicha capacidad.	4

Capacidad	Variabes	Descripción para Pacífico Seguros	Puntaje del 1 al 5
Capacidad gerencial	Emprendimiento de iniciativas estratégicas	Existen charlas mensuales denominadas <i>Chacra Talk</i> que promueven el emprendimiento en todos los trabajadores.	4
	Análisis estratégico	Se llevan a cabo estudios de mercado para el desarrollo de nuevos productos y mercados; sin embargo, el desarrollo de dichos proyectos es muy lento, por lo que los resultados pueden ser más lentos que la competencia.	3
Puntaje relativo a la capacidad gerencial			3.6
Capacidad organizacional	Relaciones externas	Los miembros de la empresa poseen un amplio <i>networking</i> , asimismo, la empresa fomenta las relaciones externas a través de una serie de eventos que realiza durante el año. Adicionalmente, se tienen sinergias con diversos contactos de las unidades de negocio del Grupo Credicorp.	4
	Diferenciación de actividades	La compañía busca desarrollar innovaciones todo el tiempo a través del uso de tecnologías como aplicaciones, entre otros. Adicionalmente, buscan constantemente nuevos proyectos de inversión en <i>start-ups</i> .	4
	Planificación, control y fusión de actividades	Si bien existe un área de gestión de proyectos, el desarrollo de los mismos es lento, y la planificación siempre es cambiante, y muchas veces no se llegan a cumplir con actividades previamente acordadas por los equipos.	2
	Relaciones internas	La empresa realiza actividades de camaradería entre los colaboradores de la compañía: la fiesta anual, y <i>Pac Day</i> , que buscan integrar al personal. Asimismo, se llevan a cabo premiaciones mensuales de los equipos y reuniones de destacados semanalmente.	5
Puntaje relativo a la capacidad organizacional			3.75
	Actividades y tácticas de marketing	La empresa tiene actividades de marketing a través de todos los canales de marketing. Asimismo, tienen una estrategia intensiva de	5

Capacidad	Variables	Descripción para Pacífico Seguros	Puntaje del 1 al 5
Capacidad de marketing		marketing por lo que existen continuamente diversas actividades de marketing.	
	Orientación al mercado	La empresa continuamente se orienta al mercado, particularmente, orienta el desarrollo de sus productos y servicios a partir de entrevistas y <i>focus group</i> a sus consumidores y mercado objetivo, con el propósito de generar una capacidad de respuesta en el mercado.	4
Puntaje relativo a la capacidad de marketing			4.5
Capacidad de servicio	La capacidad de ofrecer servicios de alta calidad	La empresa tiene como pilar estratégica el servicio al cliente. Sin embargo, debido a que la compañía es grande, suelen desatender diversos aspectos que pueden ser importantes para los clientes.	4
	La capacidad para desarrollar y ofrecer servicios	La compañía tiene la intención de sacar servicios que atiendan nuevas necesidades de los clientes, sin embargo, el proceso es muy lento debido a la burocracia dentro de la organización.	3
	Cortesía con los clientes	La empresa busca la tranquilidad y seguridad de los clientes, y que los clientes tengan un respaldo ante cualquier acontecimiento.	4
	La capacidad de ofrecer servicios confiables	El factor confianza es una de las principales propuestas de la compañía.	5
Puntaje relativo a la capacidad de servicio			4

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como resultado, se tiene que una de las principales capacidades de Pacífico Seguros es su capacidad de marketing, dado que tiene el mayor puntaje (4.5/5) en comparación con las demás capacidades evaluadas, y se debe a su orientación al mercado, y a sus actividades y tácticas de marketing. Consecutivamente, la capacidad de servicio de Pacífico Seguros es una de las más desarrolladas capacidades en la compañía con un puntaje de 4/5, principalmente debido a su capacidad para ofrecer servicios confiables. La tercera capacidad con mayor desarrollo en la empresa es la capacidad organizacional con un puntaje de 3.75/5, particularmente, sus relaciones internas y externas están altamente desarrolladas, al igual que su búsqueda por diferenciarse en el mercado; sin embargo, la planificación y control de actividades está muy poco desarrollada en la compañía. Finalmente, la

capacidad con menor desarrollo es la capacidad gerencial con un puntaje de 3.6/5, si bien la empresa promueve el liderazgo y el emprendimiento de iniciativas estratégicas, el análisis estratégico que lleva a cabo es muy lento debido a diversos procesos dentro de la empresa. En este contexto, Hax y Majluf (2015) proponen una presentación de las competencias de las empresas, donde las capacidades menos desarrolladas representan debilidades de la compañía, mientras las capacidades más desarrolladas, fortalezas. El gráfico N° 6 muestra el resumen del perfil de capacidades de Pacífico Seguros.

Gráfico N° 6: Perfil de capacidades de Pacífico Seguros

Capacidad	Variables	Debilidad	<----->	Fortaleza
Capacidad gerencial	- Liderazgo			■
	- Emprendimiento			■
	- Análisis estratégico		■	
Capacidad organizacional	- Relaciones externas			■
	- Diferenciación de actividades y concentración.			■
	- Planificación, control y fusión de actividades	■		
	- Relaciones internas			■
Capacidad de marketing	- Actividades y tácticas de marketing			■
	- Orientación al mercado			■
Capacidad de servicio	- La capacidad de ofrecer servicios de alta calidad			■
	- La capacidad de ofrecer servicios en definitiva		■	
	- Cortesía con los clientes			■
	- La capacidad de ofrecer servicios confiables			■

Fuente: Elaboración propia sobre la base del diagrama de Hax y Majluf (2015)

Dado que se han analizado los recursos y las capacidades de la compañía, de acuerdo a Hitt, Ireland, & Hoskisson (2008), es necesario llevar a cabo el análisis valioso, raro, inimitable y organizado (VRIO) para la compañía. Los autores indican que con dicho análisis se podrá identificar la ventaja competitiva de la compañía. A continuación, se muestra el análisis VRIO para la compañía.

2.4.3 Análisis valioso, raro, inimitable y organizado (VRIO) para Pacífico Seguros

El análisis VRIO examina tanto los recursos y capacidades identificados de la compañía. En particular, evalúa si los recursos y capacidades son valiosos para la compañía, en la medida que permite que Pacífico Seguros explote las oportunidades en su entorno y neutralice las amenazas. Asimismo, evalúa si los recursos y capacidades son raros respecto a la competencia, y si son difíciles de imitar por competidores actuales y potenciales. Consecutivamente, el análisis VRIO examina si los recursos y capacidades de la compañía apoyan a toda la organización. A partir de dicho análisis, se podrá identificar el efecto competitivo de cada recurso y capacidad identificado, y en efecto, se identificará si la compañía posee una ventaja competitiva sostenible (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008). La tabla N° 8 muestra la aplicación del análisis VRIO para Pacífico Seguros.

Tabla N° 8: Análisis VRIO para Pacífico Seguros

Recurso o capacidad	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	de Apoyan a la organización	Efecto competitivo
Recursos financieros	Si	No			Paridad competitiva
Recursos físicos	Si	No			Paridad competitiva
Recursos tecnológicos	Si	No			Paridad competitiva
Recursos fijos	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Recursos humanos	Si	Si	No		Ventaja temporal
Recursos culturales	Si	Si	No		Ventaja temporal

Recurso o capacidad	Valioso	Raro	Difícil de Imitar	de Apoyan a la organización	Efecto competitivo
Capacidad gerencial	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad organizacional	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible
Capacidad de marketing	Si	No			Paridad competitiva
Capacidad de servicio	Si	Si	Si	Si	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como resultado, Pacífico Seguros tiene cuatro fuentes de ventaja competitiva sostenible siendo estos: i) recursos fijos, (ii) capacidad gerencial, (iii) capacidad organizacional, y iv) capacidad de servicio, dado que son recursos y capacidades valiosos, raros, difíciles de imitar y apoyan a toda la organización. Del mismo modo, se halló que la compañía posee dos ventajas temporales: (i) recursos humanos, y (ii) recursos culturales, dado que son valiosos y raros, pero no difíciles de imitar. Asimismo, se ha encontrado que la compañía tiene cuatro recursos o capacidades que son fuente de paridad competitiva, siendo estos: (i) recursos financieros, (ii) recursos físicos, (iii) recursos tecnológicos, y (iv) capacidad de marketing, debido a que son recursos y capacidades valiosos, pero no raros respecto a la competencia.

2.5 Análisis FODA

De acuerdo a Porter (2008), el siguiente paso después del análisis externo e interno para una efectiva y eficiente consultoría es analizar el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de la compañía. En tal sentido, el FODA resume estratégicamente las oportunidades y amenazas del análisis externo, con las fortalezas y debilidades del análisis interno. A partir de ello, es posible diseñar una serie de estrategias que mejoren la posición competitiva de Pacífico Seguros en el mercado en el que se desempeña (Porter, 2008). La tabla N° 9 muestra el análisis FODA para Pacífico Seguros.

Tabla N° 9: Análisis FODA para Pacífico Seguros

		Oportunidades	Amenazas
Factores externos		O1 La estabilidad de los indicadores económicos y los pronósticos del crecimiento económico de Perú sugieren oportunidades de inversión en el sector de seguros. Asimismo, la ley N° 30478 permite disponer del 95.5% de los fondos de AFP; por lo tanto, existe un mercado más amplio para el desarrollo de nuevos productos.	A1 Se ha incrementado la inestabilidad política en los últimos meses del 2019, lo que puede afectar negativamente la confianza de los inversionistas y/o jubilados, y puede generar también caída de los indicadores financieros.
		O2 La tendencia de la digitalización de los productos financieros demuestra el potencial de las tecnologías digitales para agregar un mayor valor a nuevos productos de seguros.	A2 La falta de cultura de ahorro y previsión en el peruano promedio indica que es necesario educar al consumidor peruano para que ahorre o utilice su fondo ahorrado para su jubilación.
		O3 La industria de seguros se encuentra creciendo a una tasa del 12% anual, lo que indica que es posible incrementar la participación de mercado sin ir en detrimento de los competidores.	A3 Más del 50% de la población peruana no cuenta con tarjeta de ahorro o crédito, por lo que su capacidad para participar en el sistema financiero es remota
		O4 En la industria de seguros, el poder de negociación de los clientes y proveedores es bajo, asimismo, la amenaza de nuevos entrantes es baja. Lo que genera tranquilidad para desarrollar nuevos productos	A4 La amenaza de productos sustitutos es moderada debido a la amplia oferta de bancos, financieras, cajas y cooperativas. Existen intensivas estrategias de ventas de parte de los competidores.
		O5 Del análisis competitivo de productos de inversión del sector financiero, se tiene que dichos productos poseen algunas de las siguientes debilidades: (i) no se puede disponer de la totalidad del fondo invertido por un largo plazo ante eventualidades y emergencias, (ii) poca flexibilidad, y (iii) alto riesgo de crédito.	A5 La mayor parte de los productos actuales de inversión del sector financiero poseen algunas de las siguientes fortalezas: (i) capitalizan el fondo de inversión a una tasa garantizada a largo plazo, (ii) garantizan una renta/pensión mensual de por vida, (iii) se puede disponer el fondo invertido muy rápidamente; por lo tanto, hay liquidez en la inversión.
		O6 Existen necesidades insatisfechas en los jubilados peruanos ante los actuales productos de inversión	A6 Se han identificado ciertas fortalezas en la propuesta de valor de los competidores directos e indirectos como la flexibilidad y la rentabilidad.
		O7 Se identificaron ciertas debilidades en los competidores directos e indirectos que podrán ser consideradas en la propuesta de valor del nuevo producto de inversión.	
		Estrategias FO	Estrategias FA
Fortalezas	F1 La empresa tiene sólidos recursos tangibles como recursos financieros y, por ende, posee sólida solvencia patrimonial, asimismo, la naturaleza de dichos recursos hace referencia a una alta calidad en los portafolios de inversión.	I. Desarrollo de nuevos productos orientados a los jubilados peruanos considerando aquellas necesidades insatisfechas de los jubilados peruanos. II. Estrategia de penetración en los mercados actuales. III. Fortalecer en un mayor nivel la capacidad organizacional y gerencial. IV. Evaluar la inclusión de las debilidades más importantes de los competidores y sustitutos que ofrecen un producto financiero orientado a los jubilados como parte de la propuesta de valor de un producto nuevo desarrollado por la compañía.	I. Educar a la población peruana sobre la importancia del ahorro en el largo plazo y en su jubilación utilizando innovadoras estrategias de marketing. II. Desarrollo de sinergias con el Grupo Credicorp para incluir a más peruanos en el sistema financiero. III. Incluir las fortalezas más relevantes de los competidores y sustitutos que ofrecen un producto financiero orientado a los jubilados como parte de la propuesta de valor, e identificar nuevos factores de diferenciación para ser incluidos en la propuesta de valor.
	F2 La compañía posee sólidos recursos intangibles como recursos humanos, y culturales.		
	F3 Amplias sinergias comerciales con el Grupo Credicorp.		
	F4 Alto nivel de desarrollo de la capacidad de marketing y de servicio.		
	F5 Moderado nivel de desarrollado de la capacidad organizacional y gerencial.		
	F6 La compañía posee cuatro fuentes de ventaja competitiva sostenible: (i) recursos fijos, (ii) capacidad gerencial, (iii) capacidad organizacional, y (iv) capacidad de servicio.		
		Estrategias DO	Estrategias DA
Debilidades	D1 La mayor parte de los recursos de la empresa como los recursos financieros y tecnológicos corresponden a una paridad competitiva.	I. Potencial de desarrollar patentes relativos a aplicaciones digitales que formen parte de la propuesta de los productos financieros o servicio post venta. II. Brindar capacitaciones a los gerentes y responsables de la planificación y control de las actividades de la compañía, así como del análisis estratégico.	I. Evaluar las características de todos los productos de inversión de Pacífico Seguros e identificar los productos estrella, y aquellos que pueden ser sacados del mercado peruano.
	D2 Si bien la empresa posee amplios recursos tecnológicos, la compañía aún tiene más campo de acción.		
	D3 La capacidad de servicio representa una venta temporal dado que puede ser imitable por otras compañías.		
	D4 Relativo a la capacidad organizacional; la planificación, control y fusión de actividades es una de las capacidades más débiles de Pacífico Seguros.		
	D5 El análisis estratégico y la capacidad de ofrecer servicios en definitiva son capacidades no plenamente desarrolladas en la compañía.		

Fuente: Elaboración propia, 2019

Uno de los principales hallazgos del análisis FODA es la estrategia de desarrollo de nuevos productos de inversión orientados a los jubilados peruanos dado que los recursos y capacidades de Pacífico Seguros poseen las condiciones para aprovechar (i) el crecimiento de la industria de seguros, (ii) las nuevas leyes que fomentan nuevas propuestas y productos de inversión orientados a los jubilados, y (iii) las necesidades insatisfechas de los jubilados actuales relativo a los productos de inversión. Por ende, ello sugiere la elaboración de un plan que aborde la estrategia de desarrollo de un nuevo producto de inversión que se oriente a los jubilados. De esta forma, el presente trabajo de consultoría ha identificado y analizado tal oportunidad para la empresa Pacífico Seguros y aborda el plan de marketing de dicho nuevo producto.

En este contexto, las estrategias FO sugieren que tal desarrollo de nuevos productos tome en cuenta las necesidades insatisfechas de los jubilados peruanos, y la evaluación de la inclusión de las debilidades más importantes de los competidores y sustitutos como parte de la propuesta de valor del nuevo producto. Por su lado, uno de los hallazgos más relevantes de las estrategias FA es la evaluación de la inclusión de las fortalezas más importantes de los competidores y sustitutos como parte de la propuesta de valor.

Por otro lado, las estrategias DO y DA corresponden a diversas iniciativas que puede emprender Pacífico Seguros y que no necesariamente se relacionan con el desarrollo del nuevo producto de inversión; sin embargo, podrían mejorar el desempeño de la compañía. Por ejemplo, una de las estrategias DO es brindar capacitaciones a los gerentes y responsables de la planificación y control de las actividades de la compañía. A continuación, se desarrolla el plan de marketing para el nuevo producto propuesto.

CAPÍTULO III. Plan de marketing para el producto Renta Mix

Para el desarrollo del plan de marketing de Renta Mix, se adapta el *framework* sugerido por Weinberger (2009) para elaborar el plan de Marketing. La naturaleza del producto no hace referencia a un producto tangible en sí mismo, sino a un servicio que viene acompañado de bienes y servicios de apoyo. En efecto, Renta Mix consiste en una oportunidad para invertir el dinero ahorrado por los jubilados actuales y potenciales, y la empresa Pacífico Seguros se encarga de gestionar el dinero para obtener una determinada rentabilidad del producto, así como la asesoría antes, durante y después de haber comprado el producto. En tal sentido, para el desarrollo de la estrategia de producto, precio, plaza, promoción, procesos, personas y evidencia física, se siguen los pasos determinados por Kotler y Lane (2012) quienes sugieren diferentes pasos para abordar cada estrategia que conforma el plan de marketing. A continuación, se establece los objetivos del plan de marketing.

3.1 Objetivos del plan marketing

De acuerdo a Karen Weinberger (2009), uno de los factores críticos para planes de negocio es la elaboración del plan de marketing, el cual debe empezarse definiendo los objetivos del área de marketing. De esta forma, la tabla N° 10 especifica los objetivos del plan de marketing de Renta Mix.

Tabla N° 10: Objetivos del plan de marketing de Renta Mix

Objetivo	Indicador	Herramientas	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Maximizar la rentabilidad del producto sobre el ingreso por inversión	Rentabilidad sobre el ingreso por inversión	Indicadores financieros por empresas de seguros	15%	25%	35%
Maximizar las ventas del producto Renta Mix	Crecimiento anual de las ventas	Documento denominado Primas de Seguros Netas según Riesgos por Empresa de Seguros	15%	50%	100%
Posicionar al producto en el público objetivo como el <i>Top of mind</i>	Porcentaje de jubilados que recuerdan al producto Renta Mix como el <i>Top of mind</i> .	Encuesta de percepción del cliente	20%	60%	100%

Fuente: Elaboración propia, 2019

3.2 Segmentación

El segmento objetivo será todas aquellas personas hombres y mujeres mayores o igual a 50 años del Nivel Socioeconómico (NSE) AB y B+, B que estén próximas a jubilarse o que ya se encuentren jubiladas que tengan acceso a su fondo de jubilación y/o excedentes mayores a 100,000 soles. Además, se busca que los actuales o potenciales jubilados se alineen a los valores, y visión de una cultura de previsión y seguridad de Pacífico Seguros.

3.3 Categorías de la mezcla de servicios

De acuerdo a Kotler y Laner (2012), un producto de inversión está en la categoría de Servicio Principal con Bienes y Servicios Secundarios, dado que el diseño de dicho producto es esencialmente un servicio que está acompañado por bienes de apoyo como los documentos que hacen referencia a la inversión; y las atenciones diversas que se les hace a los clientes como invitaciones de almuerzos, café, agua y otros. Por ende, en el presente plan de marketing se abordará la estrategia de (i) producto, (ii) precio, (iii) plaza, (iv) promoción, (v) personas, (vi) procesos, y (vii) evidencia física. Previamente se muestra la estrategia competitiva y el posicionamiento del producto de inversión.

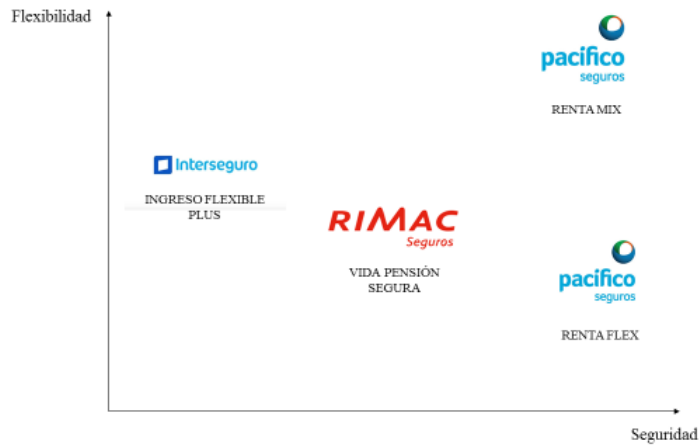
3.4 Estrategia competitiva

La estrategia competitiva de la empresa es una Estrategia de Líder, dado que (i) Pacífico Seguros ocupa el primer lugar en el mercado de las Rentas Particulares (Superintendencia de banca, seguros y AFP, 2018), y (ii) el diseño de un nuevo producto de inversión de Renta Particular contribuye a seguir liderando en dicho mercado. A continuación, se muestra el posicionamiento buscado para el nuevo producto de inversión.

3.5 Posicionamiento

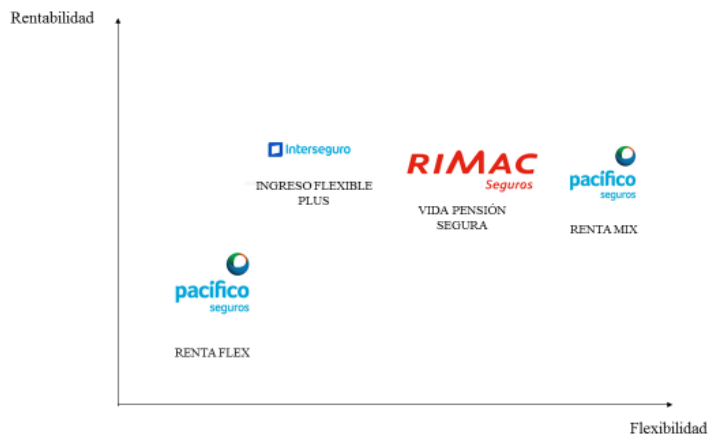
Del análisis competitivo de los productos financieros orientados a los jubilados actuales y potenciales, se tiene que existen cinco principales factores en que dichos productos compiten y se diferencian, siendo estos: (i) flexibilidad, (ii) seguridad, (iii) rentabilidad, (iv) riesgo y (v) transparencia. En tal sentido, se plantea que Renta Mix se posicione como el producto de inversión orientado a los jubilados actuales y potenciales con mayor flexibilidad y seguridad, ver gráfico N° 7. Asimismo, busca posicionarse con mayor flexibilidad y rentabilidad media alta como los principales competidores, ver gráfico N° 8. Relativo al factor riesgo, Renta Mix busca posicionarse como el producto con menor riesgo, ver gráfico N° 9, y respecto al factor transparencia, como el producto más transparente del mercado, ver gráfico N° 10.

Gráfico N° 7: Posicionamiento de Renta Mix según flexibilidad y seguridad



Fuente: Elaboración propia, 2019

Gráfico N° 8: Posicionamiento de Renta Mix según rentabilidad y flexibilidad



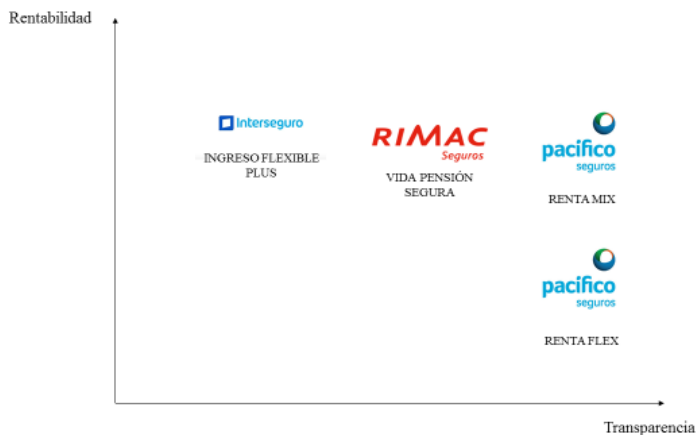
Fuente: Elaboración propia, 2019

Gráfico N° 9: Posicionamiento de Renta Mix según rentabilidad y riesgo



Fuente: Elaboración propia, 2019

Gráfico N° 10: Posicionamiento de Renta Mix según rentabilidad y transparencia



Fuente: Elaboración propia, 2019

Dado el posicionamiento buscado para Renta Mix, a continuación, se plantea la estrategia de producto de Renta Mix.

3.6 Estrategia de producto

Renta Mix es un producto de inversión que pertenece a la línea de productos de Rentas Particulares de Pacífico Seguros con componentes de renta fija y renta variable donde los jubilados o potenciales jubilados tienen (i) la mayor flexibilidad sobre la inversión, y (ii) seguridad del mercado. A continuación, se desarrolla la estrategia de producto de Renta Mix.

3.6.1 Clasificación del producto

Clásicamente, los productos son clasificados de acuerdo a dos dimensiones: (i) durabilidad y tangibilidad, y (ii) uso (industrial o bienes de consumo). Se resalta que cada clasificación conlleva a una diferente estrategia de marketing. De acuerdo a Kotler y Lane (2012), Renta Mix se clasificaría como un servicio dado su naturaleza intangible y no perecedera. Asimismo, de acuerdo al uso, es un Producto/Servicio de Consumo, dado que se orienta a jubilados actuales y potenciales, por tanto, el producto va dirigido a clientes finales. A continuación, se examinará el público objetivo buscado y la necesidad de los mismos.

3.6.2 Público Objetivo y Necesidad

El segmento objetivo será todas aquellas personas hombres y mujeres mayores o igual a 50 años del Nivel Socioeconómico (NSE) AB y B+, B que estén próximas a jubilarse o que ya se encuentren jubiladas que tengan acceso a su fondo de jubilación y/o excedentes mayores a 100,000 soles. En tal sentido y de acuerdo a las entrevistas en profundidad llevadas a cabo a tal público objetivo (ver tabla N° 6), ellos poseen la necesidad de

hacer una inversión que les permita tener una mejor calidad de vida durante su jubilación, y para ello, buscan proteger el dinero de su jubilación y obtener la mayor rentabilidad posible con el menor riesgo asociado, y poseer sólidos estándares de seguridad, transparencia y flexibilidad.

3.6.3 Nivel del producto

El nivel del producto Renta Mix hace referencia a un Producto Ampliado, dado que no solo satisface la necesidad de brindar una inversión para tener una mejor calidad de vida durante la jubilación de los peruanos, sino también, implica un servicio post-venta que brinda orientación, asesoría y atención a los clientes ante cualquier duda o inquietud que puedan tener.

3.6.4 Valor del producto

Renta Mix ofrece un Producto Esperado para los jubilados actuales y potenciales, dado que incorpora tres principales beneficios que los competidores no brindan, de manera que ofrece características superiores. Tales beneficios que ofrece Renta Mix son: (i) producto con mayor flexibilidad, (ii) producto con mayor seguridad, (iii) mayor transparencia en comparación con Vida Pensión Segura de Rimac e Ingreso Flexible Plus de Interseguro. Particularmente, Renta Mix presenta una diferencia notoria en cuanto a flexibilidad ofrecida en comparación a Renta Flex de Pacífico Seguros. Relativo a la rentabilidad, se tiene que Renta Mix ofrece tanta rentabilidad como Pensión Segura de Rimac e Ingreso Flexible Plus de Interseguro, y superior rentabilidad que Renta Flex de Pacífico Seguros. Tales beneficios pueden observarse en el gráfico N° 7, N° 8, N° 9 y N° 10.

3.6.5 Propuesta de valor del producto

La propuesta de valor de Renta Mix implica analizar cómo se planea diferenciarlo de la competencia. En tal sentido, la propuesta de valor para el producto es la siguiente: un producto de inversión de Renta Particular orientado a los actuales y potenciales jubilados que posee una alta rentabilidad en relación al riesgo asumido; asimismo, es flexible, seguro y transparente.

Se resalta el nivel de flexibilidad, puesto que busca satisfacer las necesidades particulares que pudieran tener los jubilados. Estos tendrán la posibilidad de cobrar renta/pensión cuando lo requieran, y elegir la frecuencia, el ajuste, la cantidad, la moneda, los años, y las coberturas que verdaderamente necesiten. Ver tabla N° 11.

Asimismo, Renta Mix mantiene el mayor nivel de seguridad del mercado, puesto que se continua con la misma política inversión conservadora de Pacífico Seguros y se cuenta con el respaldo del grupo Credicorp. Así también, presenta total transparencia a través de una póliza (contrato) justa y totalmente entendible para los jubilados. Además, se busca que Renta Mix brinde una rentabilidad más alta acorde al mercado de Renta

Particulares. Para ello, se incorpora un porcentaje conservador de Renta Variable al producto, lo que da al mismo la posibilidad de obtener buenos rendimientos que se verían reflejados en la renta/pensión.

Tabla N° 11: Resumen del producto Renta Mix

Concepto	Renta Mix		
	Condición	Explicación	
Rentas/pensión	SÍ	El contratante puede cobrar rentas/pensiones con la compra del producto.	
Frecuencia de pago de rentas/pensión	Mensual, bimensual, trimestral, semestral, anual	El contratante puede elegir con qué frecuencia recibir la renta/pensión.	
Factor de ajuste rentas	Nominales o ajustadas al 2%	El contratante recibe una renta/pensión que puede ser igual todos los meses o que se ajuste.	
Elección de fecha inicio pago de rentas/pensión	SÍ	El contratante puede decidir cuándo empezar a cobrar renta/pensión según su necesidad.	
Características	Opción renta por tramos	SÍ	El contratante puede cobrar una renta/pensión mayor por el tramo que lo requiera.
	Elección de moneda	SÍ Soles o dólares	El contratante puede elegir la moneda de la inversión y del cobro de renta/pensión.
	Elección de Beneficiarios	SÍ	El contratante puede designar los beneficiarios y el porcentaje de beneficencia que considere.
	Beneficios adicionales	SÍ	El contratante tiene acceso al Programa Multiventajas que entrega descuentos en clínicas, laboratorios, ópticas y más.
	Años de inversión	5,7,10,15,20,25 años	El contratante puede elegir los años de inversión.
	Sepelio	Opcional. Temporal o vitalicio	El contratante puede tomar esta cobertura de sepelio si lo desea. Es por la modalidad de indemnización (sin presentar boletas), se puede elegir si es temporal por el mismo tiempo de la inversión o vitalicio de por vida.

			Renta Mix
Concepto			
	Condición		Explicación
Coberturas			El contratante decide si tomar esta cobertura, y por el tiempo que considere.
	Periodo garantizado	Opcional	Ante el fallecimiento del titular de la inversión dentro del periodo garantizado, los beneficiarios tienen la opción de seguir cobrando las rentas como lo hacía el titular hasta el término de la inversión.
	Devolución de inversión	SÍ	El contratante recibe al final del tiempo pactado la devolución de la inversión. Ante el fallecimiento del titular de la inversión antes del tiempo pactado, los beneficiarios podrán cobrar las rentas fijas como pago único. Para ello, se traerán las rentas pendientes de pago y la inversión hecha a valor presente con una tasa de descuento conocida desde el momento inicial de la inversión.
	Opción de aumentar inversión	Opcional	El contratante puede tomar esta cláusula, y tendrá la opción de aumentar la inversión al inicio de cada año.
	% de devolución al final de inversión	100%, 95%, 90%, ..., 10%,5%,0%	El contratante decide cuanto porcentaje de la inversión inicial desea que le devuelvan al final con la finalidad de que sus rentas/pensiones sean mayores en el tiempo.
	Adelantos	SÍ	El contratante puede solicitar 4 adelantos en toda la inversión a partir del mes 25. Se aplica el valor presente de las rentas fijas remanentes y el capital invertido. La tasa de descuento para el adelanto es conocida desde momento inicial de la inversión.
	Rescate	SÍ	El contratante puede romper la inversión, pero esta acción significará un costo financiero sobre la inversión.

Fuente: elaboración propia, 2019

3.6.6 Componentes del producto

A continuación, se analiza la composición del producto Renta Mix, de tal manera que se describe cómo se diseña y funciona Renta Mix.

3.6.6.1 Diseño de Renta Mix

Es medular observar la viabilidad del diseño de Renta Mix; por tal motivo, se revisa que el diseño del mismo se encuentre alineado al cumplimiento del (i) marco normativo de inversiones; se ejecute la (ii) política de inversiones de Pacífico Seguros; y exista un (iii) modelo financiero de optimización de portafolio de inversión adecuado para el producto. A continuación, se explica con más detalle los tres puntos antes mencionados.

i. Marco normativo de inversiones

Existe un marco normativo, supervisado por la Superintendencia de Banca y Seguros del Perú (SBS), para las inversiones que debe ser cumplido por las compañías de seguros, en este caso Pacífico Seguros. Para fines del presente trabajo, la principal norma a tomar en cuenta es la siguiente:

Resolución SBS N° 1041-2016

En esta se detallan los límites regulatorios para las inversiones (límites por clase de activos): para el respaldo de las obligaciones (pasivos), la empresa debe considerar, los límites y sublímites por clase de activo determinado en el Artículo 36°. Ver tabla N° 12.

Tabla N° 12: Principales límites de inversión

	Clase de activo	Ramo de vida	Base de cálculo
a)	Inversión en inmuebles y otras formas de inversión inmobiliaria	100%	Obligaciones técnicas
b)	Instrumentos representativos de deuda	100%	Obligaciones técnicas
	b.1) Certificados de participación en fondos inversión y fondos mutuos que invierten mayoritariamente en instrumentos de deuda.	60%	Obligaciones técnicas
	b.2) Instrumentos titulizados o instrumentos de deuda emitidos por sociedades de propósito especial y fideicomisos.	40%	Obligaciones técnicas

Clase de activo	Ramo de vida	Base de cálculo
b.2.i) Instrumentos titulizados o instrumentos de deuda emitidos por fideicomisos o por sociedades de propósito especial, cuyos subyacentes no corresponden a proyectos de infraestructura con aval, garantía o participación del Estado Peruano, o de Estados u Organismos Multilaterales; ni a subyacentes 100% elegibles según los requisitos del artículo 25°.	20%	Obligaciones técnicas
c) Instrumentos representativos de capital	20%	Obligaciones técnicas
d) Inversión en inmuebles y otras formas de inversión inmobiliaria	35%	Obligaciones técnicas
e) Operaciones de reporte y préstamos de valores y otras operaciones similares.	5%	Obligaciones técnicas

Fuente: Elaborado por De la Cruz Vilcas, Huaman Tupac y Salinas Arroyo (2018) sobre la base del Reglamento de Inversiones de las Empresas de seguros. Res. SBS 1041-2016. (2018)

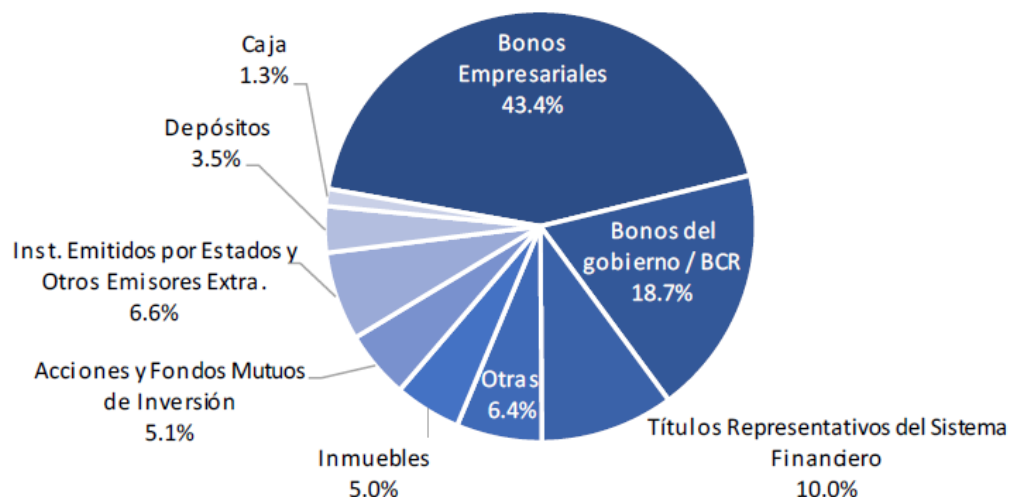
ii. Políticas de inversión de Pacífico Seguros

La estrategia de inversiones de Pacífico Seguros está orientada a mantener una cartera con bajo riesgo crediticio, así como mantener un adecuado calce de moneda, tasa y plazo entre activos y pasivos, del tal modo que mitigue el riesgo de reinversión y el riesgo de liquidez. La política de inversión muestra un perfil conservador en cuanto a la calidad de sus inversiones, límites por emisor, grupo económico y moneda. Asimismo, las inversiones presentan diversificación geográfica por países y sectores (Apoyo & Asociados, 2019).

El portafolio se encuentra compuesto mayormente por instrumentos de renta fija 82.5% entre bonos, depósitos, títulos representativos de deuda; así también cuenta con instrumentos de renta variable 5.1% entre acciones y fondos mutuos; inversiones en inmuebles 5.0%; entre otros. Ver gráfico N° 11.

Gráfico N° 11: Composición del portafolio de inversiones Pacífico Seguros

(Diciembre 2018)



Fuente: Elaborado por Apoyo y Asociados (2019)

Las inversiones en renta fija mantienen una concentración razonable al no sobrepasar el 3% en ninguna de ellas. Además, Las inversiones locales se encuentran en el rango crediticio que va desde AA- hasta AAA local y las inversiones emisores extranjeros han sido realizadas en instrumentos que cuentan con *investment grade* (Apoyo & Asociados, 2019).

iii. Modelo financiero de optimización de portafolios de inversión

Adicionalmente, para armar el portafolio subyacente de Renta Mix y ver específicamente qué instrumentos serán elegidos dentro el mismo; se utiliza la metodología propuesta por De la Cruz Vilcas, Huamán Túpac y Salinas Arroyo (2018) de optimización de portafolio de inversión que fue diseñada para utilidad específica de compañías de seguros en el Perú. Ver metodología en Tabla N° 13.

Tabla N° 13: Etapas para la implementación de la metodología de optimización de portafolios

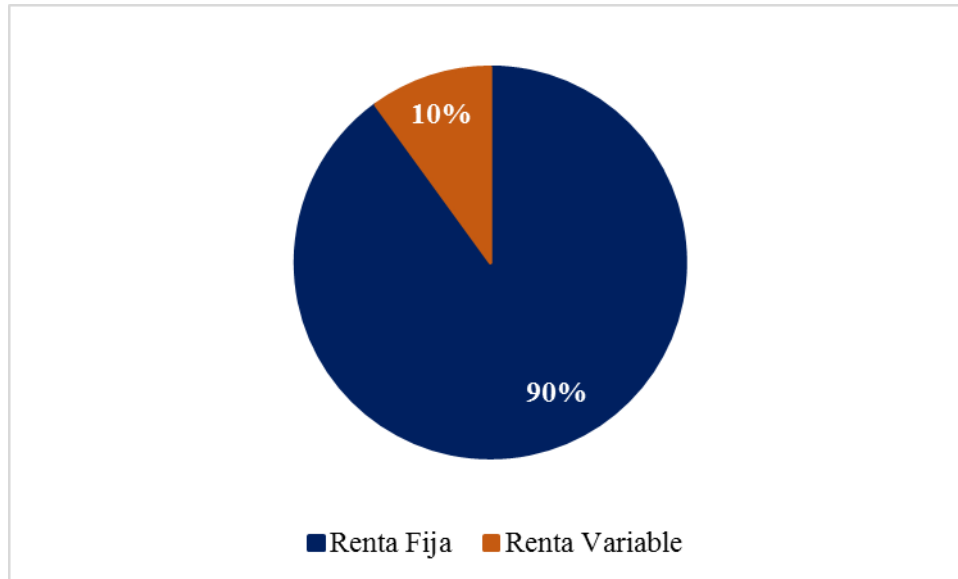
Etapas	Descripción
Etapa 1: Estimación del Valor Razonable del portafolio	Estimación del Valor Razonable de todos los instrumentos de inversión. Los precios razonables evidencian la situación de los diferentes mercados donde negocian los instrumentos en los que se invirtió.
Etapa 2: Estimación del riesgo del portafolio	El riesgo del portafolio será estimado mediante el modelo de Valor en Riesgo (VaR) paramétrico para un horizonte temporal (1 año, observaciones diarias) y dentro de un nivel de

Etapas	Descripción
	<p>probabilidad preestablecido (99%). Uso de la técnica del cash flow mapping desarrollado por RiskMetrics.</p> <p>Según (Novales, 2016) las subetapas a seguir para la construcción del modelo VaR Factorial serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> i) Determinar el portafolio y definir los factores de riesgo asociados a sus activos. ii) Fijar los parámetros: Horizonte de riesgo y nivel de confianza. iii) Estimar el Mapping considerando los factores de riesgo. iv) Revaluar el portafolio para cada realización de los factores de riesgo. v) Calcular VaR
Etapa 3: Determinación de la descomposición del riesgo	La metodología permite estimar la pérdida máxima que corresponde a cada instrumento, incorporando en el cálculo todos aquellos efectos que en su conjunto afectan al portafolio de inversiones. De esta forma, el resultado estimado para cada instrumento está en función al riesgo (volatilidad del mismo) y cómo éste covaría con el resto del portafolio.
Etapa 4: Cálculo de la relación riesgo/inversión	Pérdida máxima por instrumento (Riesgo)/Valor Razonable de cada instrumento (Inversión)
Etapa 5: Estimación de la rentabilidad esperada de cada instrumento	Esta rentabilidad se expresará en términos anuales
Etapa 6: Ratio de Sharpe Modificado	Una vez definida la rentabilidad de los instrumentos y el riesgo de cada uno de ellos, se estima el Ratio de Sharpe Modificado.
Etapa 7: Definir las restricciones	En función a diversas restricciones de inversión (principalmente regulatorias) y capital a invertir, así como el objetivo determinado por el gestor del portafolio, a través de la función Solver® para Microsoft Excel, buscará optimizar el ratio Sharpe, presentando la estructura del portafolio que permita tal objetivo
Etapa 8: Optimizar el portafolio	La optimización del portafolio tendrá el objetivo de maximizar el ratio de Sharpe considerando las restricciones de inversión definidas.

Fuente: Elaborado por De la Cruz Vilcas, Huaman Tupac y Salinas Arroyo (2018)

Es así que el portafolio de inversiones de Renta Mix tiene un objetivo de rendimiento de 8.5%, y está compuesto inicialmente por Renta Fija del 90%, y Renta Variable del 10% como tope máximo; es decir, la Renta Fija podría ser mayor, por consiguiente, la Renta Variable menor (depende del portafolio óptimo encontrado según la metodología aplicada antes mencionada). Ver gráfico N° 12:

Gráfico N° 12: Composición del portafolio de inversiones de Renta Mix



Fuente: Elaboración propia, 2019

Asimismo, para establecer el objetivo de rendimiento y la estructura del portafolio de inversiones de Renta Mix se tomó como referencia el portafolio de perfil conservador del Fondo 1 de la AFP Prima (perteneciente al Grupo Credicorp) que cuenta con un rendimiento promedio anual mayor al 8.5% en los últimos cinco años (agosto 2014 – agosto 2019) (AFP Prima, 2019).

Se presenta una estructura de portafolio que puede cambiar mínimamente, debido a la optimización del mismo al aplicar la metodología propuesta; no se harán los cálculos matemáticos-financieros, ya que están fuera del alcance y fines del presente trabajo.

Definido los tres puntos anteriormente mencionados, se demuestra la viabilidad del diseño de Renta Mix, puesto que se cumple con lo siguiente: (i) el marco normativo, que brinda la claridad necesaria para conocer qué instrumentos de inversión subyacentes se podrían usar para el portafolio de inversiones de Renta Mix; (ii) la política de inversión de Pacífico Seguros, que da los parámetros de estructura que el portafolio de inversiones debería tener; y, por último, (iii) el modelo de optimización de portafolios de inversiones, que aporta un método financiero para la creación del portafolio de inversiones de Renta Mix.

3.6.6.2 Funcionamiento de Renta Mix

Los clientes que pueden disponer de su fondo de jubilación de la AFP y/o que cuentan con excedentes son contactados por los ejecutivos comerciales de Pacífico Seguros del área de rentas. Se los invita a una reunión para explicarles las características, coberturas y beneficios de Renta Mix. Después de ello, según el

requerimiento del cliente, se pueden pactar varias reuniones para explicar el contexto del mercado de inversiones, póliza, entre otros. En las últimas reuniones, cuando el cliente está seguro de su decisión, se presenta la cotización oficial, se firma los documentos necesarios para la compra del producto, y se transfiere el fondo de inversión del cliente a la compañía. Al cabo de 7 días útiles máximo, se le entrega al cliente la póliza emitida por Pacífico Seguros donde aparecen todos los términos y condiciones pactados de Renta Mix. Posterior a las actividades de compra del producto, Renta Mix proporciona al cliente sus retornos de manera periódica, de acuerdo a lo estipulado en la póliza de seguros. De esta forma, Renta Mix funciona como un típico seguro de Renta Particular.

3.6.6.3 Bienes y servicios de extensión

Los clientes reciben asesoría personalizada integral de temas de jubilación e inversión durante todo el proceso de la inversión. Si el cliente requiere conseguir algunos documentos o necesita conseguir alguna cita con la AFP también se le ofrece apoyo con el trámite. Asimismo, existe un servicio post-venta para verificar la conformidad de la inversión en Renta Mix. Adicionalmente, los clientes pueden llamar el número de atención al cliente para expresar sus dudas, preguntas, sugerencias y reclamos.

3.6.6.4 Documentos de apoyo

Es necesario que el cliente complete y entregue ciertos documentos para la compra del producto Renta Mix, los cuales serán detallados:

- Cotización preliminar: es la cotización inicial que se le entrega al cliente por el monto de la posible inversión. Según requerimiento expreso, esta cotización contiene varias modalidades con la finalidad de que el cliente pueda analizar y elegir la que se ajuste a su necesidad.
- Cotización oficial: es la cotización final con el monto y la modalidad definida por el cliente. Contiene la firma del gerente encargado.
- Solicitud de Renta Mix: es el documento donde el cliente elige las características y coberturas que tendrá el producto. Este documento ayuda a completar la póliza posteriormente, ya que contiene toda la información de la elección del cliente.
- Formato de lavado de Activos: es el documento que exige el estado que sea completado por el inversionista para verificar la correcta procedencia de los fondos.
- Formato de residencia Fiscal: es el documento que exige el estado que sea completado por el inversionista para conocer la nacionalidad y residencia del mismo.
- Fotocopia DNI del asegurado: se pide una copia del DNI del inversionista para guardar en los archivos de Pacífico Seguros.

- Póliza Renta Mix: es el contrato legal que contiene todas las características, coberturas y beneficios adicionales pactadas entre la compañía y el contratante del producto.

3.6.6.5 Marca y nombre de producto:

Se utiliza una estrategia de Extensión de Marca, ya que se utilizará la marca paraguas Pacífico Seguros, dado que es actualmente conocida en el mercado peruano. De esta forma se busca aprovechar la percepción que ya se tiene de Pacífico Seguros, dado que ha sido catalogada por el Global Banking & Finance (2019) como la mejor aseguradora del país por cuarto año consecutivo, por lo que posee una sólida marca en el mercado peruano. Asimismo, se decidió llamar “Renta Mix” al nuevo producto propuesto, ya que “Renta” se asocia a que el producto pertenece al grupo de Rentas Particulares; y “Mix” hace referencia a que el producto es una combinación de las características, coberturas y beneficios más valorados por los clientes.

Como conclusión de la estrategia de producto, Renta Mix se clasifica como un producto intangible y orientado a nivel B2C. Del mismo modo, se destaca que la propuesta de valor consiste en un producto de inversión de Renta Particular orientado a los actuales y potenciales jubilados que posee una alta rentabilidad en relación al riesgo asumido; asimismo, es flexible, seguro y transparente. Asimismo, el diseño de Renta Mix es consistente con el marco normativo de inversiones, las políticas de inversión de la compañía y el modelo financiero de optimización de portafolios de inversión. Adicionalmente, los servicios de extensión de Renta Mix están conformados por la asesoría durante la compra del producto y el servicio post-venta. Por su lado, se planea que Renta Mix utilice la estrategia de marca paraguas Pacífico Seguros dada la solidez de dicha marca en el mercado peruano. A continuación, se muestra la estrategia de precio de Renta Mix.

3.7 Estrategia de precio

Para la elaboración de la estrategia de precio, se utilizará el *framework* de Kotler y Lane (2012), quienes sugieren utilizar seis pasos para la elección del precio: (i) selección del objetivo de la estrategia de precio, (ii) estimación de la demanda de Renta Mix, (iii) estimación de los costos de Renta Mix, (iv) análisis de los precios y ofertas de los competidores, (v) estimación del precio basado en la rentabilidad objetivo y (vi) selección del precio. En efecto, tales pasos permitirán decidir de manera estratégica el precio de Renta Mix basado en los costos del producto, el precio de los competidores y objetivo de rentabilidad que se tiene.

3.7.1 Selección del objetivo de la estrategia de precio: Maximizar la rentabilidad de la venta

El objetivo de la estrategia de precio de Renta Mix es la Maximización de Rentabilidad de la compañía, dado que ello va de acuerdo a uno de los objetivos estratégicos de la compañía Pacífico Seguros. Asimismo, el producto Renta Mix va dirigido a un mercado objetivo que representa aproximadamente el 8% de la población

peruana, por lo que es necesario maximizar la rentabilidad en tal limitado segmento de mercado (Kotler & Lane, 2012). Adicionalmente, se utilizará la estrategia de Precios de Entrada para el lanzamiento de Renta Mix, ello implica que habrá una tasa preferencial para el inicio de operaciones de Renta Mix. Asimismo, tal política es usualmente utilizada por Pacífico Seguros cuando lanza al mercado nuevos productos.

Por otro lado, la categoría del producto Renta Mix, *seguro de Renta Particular orientado a los jubilados actuales y potenciales*, no es una nueva categoría en el mercado peruano, dado que diversos competidores ofrecen productos de dicha categoría. En efecto, es necesario definir una estrategia de Precio-Calidad que considere a la competencia. En tal sentido, se plantea una estrategia de Valor Elevado para Renta Mix, dado que (i) la percepción de calidad que se busca para el producto es mayor que la competencia considerando las características, beneficios y propuesta de valor de Renta Mix (anteriormente explicados), y (ii) el precio o costo de oportunidad de Renta Mix en términos de la Tasa de Venta que se ofrece a los clientes es intermedia en contraste con los competidores. El siguiente paso para la elección del precio es la estimación de la demanda de Renta Mix.

3.7.2 Estimación de la demanda de Renta Mix

Para la estimación de la demanda de Renta Mix, se utiliza el método de la demanda potencial del producto o máxima demanda posible. En efecto, se estima la máxima demanda posible para Renta Mix basado en el mercado objetivo establecido. Ver tabla N° 14.

Tabla N° 14: Estimación de la demanda Renta Mix

	2014	2015	2016	2017	2018
Hombres y mujeres mayores o iguales a 50 años en el Perú	5,516,899	5,702,465	5,891,771	6,085,707	6,284,225
Personas del NSE A y mayores de 50 años	1,235,785	1,277,352	1,319,757	1,363,198	1,407,666
Personas del NSE B, y mayores de 50 años	1,224,752	1,265,947	1,307,973	1,351,027	1,395,098
Personas del NSE A y B, y mayores de 50 años	2,460,536.95	2,543,299.39	2,627,729.87	2,714,225.32	2,802,764.35

Elaboración propia sobre la base de INEI (2019)

3.7.3 Estimación de los costos de Renta Mix

El costo de Renta Mix representa el límite inferior del precio que se seleccionará para Renta Mix, o el mínimo precio que se debería cobrar para tal producto no incurra en pérdidas (Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2012). En tal sentido, se estiman los costos de Renta Mix para poder evaluar el mínimo precio que se podría indicar para tal producto. Para la estimación de los costos de Renta Mix, se consideraron los siguientes supuestos, ver tabla N° 15.

Tabla N° 15: Supuestos considerados para la estimación de costos de Renta Mix

Rendimiento Pacifico Seguros	8.50%
Inversión (ticket promedio)	500,000
Tasa venta	6.00%
Tasa de rendimiento	5.65%
Tiempo de inversión	15 años

Fuente: Elaboración propia, 2019

Asimismo, se consideraron tres dimensiones para el cálculo de los costos de Renta Mix sugeridos para empresas de servicios (Alvarez & Grajales, 2015): (i) costos directos del servicio, (ii) costos indirectos del servicio, y (iii) gastos administrativos. Se destaca que la estimación de costos va de acuerdo a una inversión de 500 mil soles dado que representa el ticket promedio de inversión en Renta Flex de Pacífico Seguros. Ver tabla N° 16.

Tabla N° 16: Estimación de costos de Renta Mix para la inversión de 500 mil soles

Costos directos del servicio	
Costo de Ventas - Siniestros incurridos	28,250
Comisiones	2,212
Gastos Técnicos	774
Costos indirectos del servicio	
Gastos administrativos	450

Costo total	31,686
--------------------	---------------

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como resultado, se tiene que el costo total de Renta Mix para una inversión de 500 mil soles es de 31 mil 686 soles, lo que representa 6.33% de la inversión. Ello representa el límite inferior de lo que se podría cobrar por el servicio de seguro sin que se incurran en pérdidas financieras.

3.7.4. Análisis de los precios de los competidores

De acuerdo a Kotler & Lane (2012), para definir una política de precios es necesario analizar los precios de los competidores, sobre todo de aquellos más cercanos a la propuesta de valor o posicionamiento del producto. Como resultado, se analizan el precio de venta expresado a través de la Tasa de Venta del producto correspondiente a los productos de Rentas Particulares de Rimac Seguros, Intercorp, y al producto Renta Flex de Pacífico Seguros. Se destaca que la tasa de venta o precio de los seguros no está constituida por un precio fijo, como en la industria de bienes de consumo, sino por un rango de precio. En efecto, la elección del precio dentro de dicho rango depende de acuerdo al monto del fondo invertido, al horizonte de tiempo de inversión, y a las coberturas seleccionadas para el producto. La tabla N° 17 muestra el análisis de los precios de los competidores.

Tabla N° 17: Análisis de los precios de los competidores

Competidor Directo	Nombre del Producto	Moneda	Precio (Tasa de venta)
Pacífico Seguros	Renta Flex	Soles	3.0% - 6.0%
		Dólares	2.5% - 4.0%
Rimac	Vida Pensión Segura	Soles	4.0% - 6.5%
		Dólares	3.0% - 4.5%
Interseguro	Ingreso Flexible Plus	Soles	4.0% - 6.8%
		Dólares	3.5% - 5.0%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de las cotizaciones de las compañías de seguros, 2019

Por consiguiente, dichos rangos de tasa de venta o precio deberán ser considerados para la elección del rango de precio de Renta Mix. De acuerdo a Kotler y Lane (2012), posterior al análisis del precio de los competidores, es necesario considerar la rentabilidad objetivo que se desea con Renta Mix, con el propósito de decidir un precio más estratégico. A continuación, se muestra dicho análisis.

3.7.5 Estimación del precio basado en la rentabilidad objetivo

De acuerdo al objetivo de plan de marketing, se busca una rentabilidad de al menos 12% por la comercialización de este producto/servicio. Como resultado, para obtener dicha rentabilidad, se estima que la tasa de venta deberá estar en un rango comprendida entre 4.8% y 6.5%, y que corresponden a una inversión que varía entre 100'000 y 1'000'000 de soles. Por tanto, para lograr obtener tal rentabilidad deseada, se deberá considerar dicho rango de tasa de venta o precio para Renta Mix.

3.7.6 Selección del precio

De acuerdo al análisis del precio de los competidores directos, la estimación de costos de Renta Mix y análisis de rentabilidad deseada, se decide que el precio o tasa de venta de Renta Mix se encontrará en un rango comprendido entre el 4.8% y 6.5%. De esta forma, el precio seleccionado es competitivo en contraste con los competidores directos, llegando incluso a ofrecer una tasa tan alta como Vida Pensión Segura de Rimac. Del mismo modo, el rango de tasa de venta considera los costos estimados, por lo que, la selección de dicho rango no conllevaría a pérdidas en Pacífico Seguros. Asimismo, el rango de precio propuesto satisface el objetivo de rentabilidad del plan de marketing. A continuación, se desarrolla la estrategia de plaza de la compañía.

3.8 Estrategia de plaza

Para la elaboración de la estrategia de plaza, se utilizará el *framework* de Kotler y Lane (2012), quienes sugieren que se analicen las siguientes partes: (i) determinación de la función del canal de distribución, (ii) selección del tipo de canal, (iii) intensidad de la distribución, y (iv) selección de los miembros específicos del canal. A continuación, se muestra la determinación de la función del canal de distribución.

3.8.1 Determinación de la función del canal de distribución

La función del canal de distribución para el producto de inversión hace referencia a una Distribución Ofensiva dado que el nuevo producto de inversión podrá ser obtenido por los clientes, a través de los medios de distribución que actualmente utiliza Pacífico Seguros: (i) teléfono, (ii) asesoría privada y visitas a domicilio, (iii) mailing, (iv) locales físicos de Pacífico Seguros y Banco de Crédito del Perú (BCP), y (v) chat de página web. En efecto, ello implica una ventaja sobre los competidores y potenciales competidores de dicho producto (Weitz & Jap, 1995).

3.8.2 Selección del tipo de canal

Se planea que Pacífico Seguros distribuya a través de sus actuales canales de distribución, lo que implicaría una Distribución Directa. Sin embargo, se piensa llevar a cabo la estrategia *Cross-Selling*, una estrategia ampliamente recomendada en el sector financiero (Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2012; Dalla & Texier, 2014), y consiste en que otras unidades de negocio del Grupo Credicorp como el Banco de Crédito del Perú (BCP), Mi banco, Credicorp Capital vendan el nuevo producto de inversión de Pacífico Seguros. Más aún, dicha estrategia ha sido recientemente implementada para los productos de Pacífico Seguros. Por consiguiente, el tipo de canal corresponderá a una Distribución Mixta dado que se venderá Renta Mix, inicialmente, a través de sus propios canales, y a través de los módulos de atención del Banco de Crédito del Perú (BCP).

3.8.3 Intensidad de la distribución

Se planea utilizar una Estrategia Selectiva dado que el producto de inversión diseñado no es un producto de uso diario ni es demandado de manera habitual y constante, por lo que la Estrategia Intensiva no es la más adecuada. Del mismo modo, el producto de inversión no es de carácter exclusivo ni va dirigido para un segmento con muy alto nivel adquisitivo, por lo que la Estrategia Exclusiva es poco plausible. En efecto, se tiene una Distribución Selectiva debido a que el nuevo producto va dirigido a un segmento de mercado relativamente grande, e incluso la publicidad en las redes sociales se selecciona a dicho público objetivo (Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2012).

3.8.4 Selección de los miembros específicos del canal

Se planean los miembros específicos del canal de distribución para el producto de inversión propuesto. Por un lado, se tendrá a los (i) asesores de inversión de Pacífico Seguro quienes se encargan de brindar la asesoría privada y visitas a domicilio, llamadas por teléfono y atención en el punto de venta, y al (ii) sistema de inteligencia artificial como el *chatbot* de la página web de Pacífico Seguros que se encargará de contribuir a la venta del producto de inversión, registrar y coordinar la compra del mismo. Adicionalmente, se tiene a los (iii) asesores del Banco de Crédito del Perú (BCP) quienes llevarán a cabo la estrategia *Cross-Selling* quienes fomentarán la venta de Renta Mix.

3.9 Estrategia de promoción

Para la estrategia de promoción, se utiliza el *framework* elaborado por Kotler y Lane (2012). Los autores desarrollan ocho pasos para desarrollar efectivas estrategias de promoción, siendo estos pasos: (i) Identificación del público objetivo, (ii) Determinación de los objetivos de la estrategia de promoción, (iii) Diseño de comunicaciones, (iv) Selección del canal, (v) Estimación del presupuesto, (vi) Medición, y (vii) Gestión integrada de las comunicaciones. A continuación, se aplica cada uno de los pasos para Renta Mix:

3.9.1 Identificación del público objetivo

De la segmentación, se tiene que el público objetivo está conformado por todas aquellas personas hombres y mujeres mayores o igual a 50 años del Nivel Socioeconómico (NSE) AB y B+, B que estén próximas a jubilarse o que ya se encuentren jubiladas que tengan acceso a su fondo de jubilación y/o excedentes mayores a 100,000 soles.

3.9.2 Determinación de los objetivos de la estrategia de promoción

Rossiter y Percy (1985) identificaron cuatro posibles objetivos para la estrategia de promoción, los cuales se eligen de acuerdo al contexto y al mercado en el que se desempeña el producto. En tal sentido, dado que Renta Mix es un producto que recién se estaría lanzando al mercado, se eligen tres objetivos para la estrategia de promoción de Renta Mix en el corto y mediano plazo, siendo estos: (i) Conocimiento de la Marca o también denominado *Brand Awareness*, (ii) Posicionamiento de Renta Mix en el público objetivo, y (iii) Maximización de ventas del producto. Particularmente, se destaca que las estrategias de promoción más efectivas son aquellas que involucran múltiples objetivos de promoción (Kotler & Lane, Dirección de Marketing, 2012), tal como se ha señalado para Renta Mix los tres objetivos de promoción anteriormente mencionados.

Por un lado, el objetivo de Conocimiento de la Marca va a permitir identificar la marca Pacífico Seguros con la categoría: productos de inversión de Renta Particular orientados a los jubilados actuales y potenciales. Asimismo, este objetivo permite que el cliente reconozca que Pacífico Seguros ofrece productos de inversión de Renta Particular en caso quieran invertir el fondo de jubilación y/o excedentes. Complementariamente, el objetivo de posicionamiento permitirá desarrollar asociaciones favorables para Renta Mix en el consumidor peruano, de modo que contribuye a comunicar la propuesta de valor del producto, lo que en el mediano y largo plazo permitirá influir positivamente en la evaluación del consumidor. Particularmente, se destacará su capacidad para ofrecer una alta rentabilidad asociada a un menor riesgo respecto a la actual competencia, flexibilidad respecto a las necesidades del cliente como moneda y frecuencia de pago, y seguridad por el respaldo del grupo Credicorp. Adicionalmente, se plantea el objetivo de maximización de ventas del producto dado que va de acuerdo al objetivo de ventas del plan de marketing, y es coherente a lo recomendado por Kotler y Lane (2012). A continuación, se examina el diseño de las comunicaciones para el nuevo producto.

3.9.3 Diseño de comunicaciones de Renta Mix

El diseño de las comunicaciones involucra tres dimensiones que responden a las siguientes preguntas: (i) ¿Qué es lo que se va a decir del producto de inversión?, (ii) ¿Cómo se dice?, y (iii) ¿Quién lo debería decir? La primera pregunta hace referencia a la estrategia de mensaje, la segunda, a la estrategia creativa, y la tercera, a la fuente del mensaje (Schultz, 1992). A continuación, se detalla cada dimensión.

3.9.4 Estrategia de mensaje

La estrategia de mensaje consistirá en comunicar los factores de posicionamiento del producto de inversión, siendo estos: (i) flexibilidad, (ii) seguridad, (iii) media alta rentabilidad y (iv) bajo riesgo. En efecto, se comunicarán los factores que diferencian al producto respecto a sus actuales competidores en el mercado. La estrategia de mensaje es complementada con la estrategia creativa que indicará como se comunicará el mensaje.

3.9.5 Estrategia creativa

En principio, se planea un mensaje de naturaleza racional en la que se muestran los beneficios económicos por adquirir el producto de inversión y su desempeño respecto a la competencia. Sin embargo, ello se puede complementar con un enfoque emocional, en el que se destaquen los beneficios a nivel personal y familiar por ahorrar para el futuro. Particularmente, esta combinación racional y emocional ha sido ampliamente recomendado en el sector seguros y banca (Mogaji , 2018). Sin embargo, es necesario complementar el sentido de la estrategia de comunicación con el medio en que se comunicará al público objetivo.

3.9.6 Fuente del mensaje

Pacífico Seguros no ha utilizado personas o celebridades que comuniquen el mensaje de sus promociones en los canales de comunicación. Específicamente, la compañía narra los beneficios de sus productos con una voz en off, mientras muestra a una familia peruana promedio feliz y/o con bienestar llevando a cabo diversas actividades como descansando, paseando, entre otras. Dicha táctica ha demostrado tener éxito en los últimos años, por tanto, se planea utilizar dicha táctica para el nuevo producto de inversión. Dado que se ha diseñado las comunicaciones que se llevarán a cabo para el nuevo producto de inversión, se seleccionarán los canales de comunicación del mensaje.

3.9.7 Selección de los canales de comunicación

Los canales de comunicación que se planean utilizar serán tanto de carácter personal y no personal, siendo los siguientes:

Boca a Boca: Canal de carácter personal que mostrará anuncios sobre el lanzamiento y los beneficios del producto de inversión en las siguientes redes sociales: (i) Facebook, (ii) Instagram, (iii) LinkedIn, y (iv) Canal de YouTube. Todos canales boca a boca serán segmentados de acuerdo al público objetivo establecido, y también serán complementados por medios masivos explicados a continuación:

Medios masivos: Canal de carácter no personal, particularmente, se utilizarán los siguientes medios masivos: (i) televisión, (ii) radio, (iii) página web, y (iv) brochures informativos que se podrán encontrar en los locales de Pacífico Seguros.

Por consiguiente, se planea que la selección de los canales de comunicación para Renta Mix sean de carácter personal y no personal. De esta forma, se considera el canal de comunicación Boca a Boca, y los Medios masivos. En la siguiente sección, se estima el presupuesto para la ejecución del plan de promoción de Renta Mix, que monetiza la ejecución en los medios Boca a Boca y Medios Masivos.

3.9.8 Estimación del presupuesto de promoción

El método utilizado para la estimación del presupuesto es el método alcanzable, este método consiste en utilizar los recursos disponibles de Pacífico seguros para ejecutar la estrategia de promoción de Renta Mix (Rita & Moutinho, 1992). Se eligió dicho método debido a que la compañía, como política, establece un límite máximo para el lanzamiento de nuevos productos como Renta Mix, siendo el límite máximo medio millón de soles (Nadir-Fonseca, 2019). Ver Tabla N° 18.

Tabla N° 18: Estimación del presupuesto para el plan de promoción de Renta Mix

Descripción	Importe
	S/ 20,000
(i) Elaboración del spot publicitario	
(ii) Transmisión de publicidad en televisión a nivel nacional, para el primer mes del lanzamiento del producto ¹	S/ 294,000
	S/ 80,000
(iii) Publicidad en radio para el primer mes del lanzamiento del producto ²	
	S/ 8,000
(iv) Brochures informativos del nuevo producto de inversión a nivel nacional ³	
(v) Publicidad en redes sociales a nivel nacional:	
Facebook	S/ 12,000
Instagram	S/ 8,000

¹ Calculado a una tasa promedio de 14,000 soles por 30 segundos de transmisión publicitaria en una programación con medio alto *rating* y orientado al público objetivo, y con una frecuencia total de 21 veces durante el primer mes de lanzamiento (PQS, 2018a).

² Calculado a una tasa promedio de 40 soles por segundo, en programas de media alta audiencia y orientado al público objetivo, y con una total de 250 trasmisiones por semana (PQS, 2018b).

³ Tales brochures serán publicados como post en las redes sociales a nivel nacional, el ítem (v) lo especifica.

Descripción	Importe
LinkedIn	S/ 5,000
Canal de YouTube ⁴	S/ 5,000
(vi) Inclusión del nuevo producto en la página web de Pacífico Seguros	S/ 5,000
(vii) Costos de coordinación	S/ 3,000
(viii) Imprevistos	S/ 10,000
Total	S/ 450,000

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como resultado, se tiene que el presupuesto para la ejecución del plan de promoción de Renta Mix es de 450'000 soles. Ello indica que tal presupuesto es alcanzable con el límite máximo establecido por la compañía. A continuación, se indicará la medición.

3.9.9 Medición de los resultados del plan de promoción

Para medir los resultados del plan de promoción, se utilizan tres indicadores sugeridos por (Belch & Belch, 2003), siendo estos: (i) Conocimiento de la Marca o también denominado *Brand Awareness*, (ii) Posicionamiento de Renta Mix en el público objetivo, y (iii) Maximización de las ventas del producto Renta Mix. Particularmente, tales indicadores hacen referencia a (i) los objetivos del plan de promoción establecidos al inicio, y estos a su vez, a (ii) los objetivos del plan de marketing, lo que indica un alineamiento estratégico en la gestión estratégica del producto. La tabla N° 19 muestra los indicadores para la medición de los resultados del plan de promoción de Renta Mix.

⁴ Se publicará el spot publicitario publicado en televisión, y se pagará publicidad en YouTube para que sea transmitido, y también se subirá al canal de YouTube de Pacífico Seguros.

Tabla N° 19: Indicadores para la medición de los resultados del plan de promoción de Renta Mix

Objetivo de promoción	Indicador	Herramientas	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Conocimiento o Brand Awareness de Renta Mix	Porcentaje de personas que conocen Renta Mix del total del público objetivo.	Encuesta segmentada a personas del público objetivo a través de redes sociales.	30%	60%	100%
Posicionamiento del producto en el público objetivo	Porcentaje de jubilados que recuerdan a Renta Mix como un seguro rentable, con bajo riesgo, flexible y seguro.	Encuesta de percepción del cliente a través de su correo o teléfono.	20%	60%	100%
Maximización de las ventas del producto Renta Mix	Crecimiento mensual de las ventas	Documento denominado Primas de Seguros Netas según Riesgos por Empresa de Seguros	15%	50%	100%

Fuente: elaboración propia, 2019

El último paso para el diseño estrategia de promoción consiste en la gestión integrada de las comunicaciones que serán explicadas a continuación.

3.9.10 Gestión integrada de las comunicaciones

La gestión integrada de las comunicaciones para la estrategia de promoción de Renta Mix consiste en crear sinergias con la publicidad en televisión y radio (tradicionales), y a su vez, con la publicidad en redes sociales. De esta forma, se mostrará de manera consistente el mensaje creativo y la información sobre el producto a lo largo de los canales de comunicación seleccionados. Tal consistencia representará una gestión integrada de las comunicaciones de Renta Mix. Dado que Renta Mix es un servicio con bienes y servicios de extensión, se desarrolla la estrategia de procesos, personas, y evidencia física para el producto.

Como resultado, se tiene que la estrategia de promoción de Renta Mix persigue tres principales objetivos, siendo estos el: (i) Conocimiento de la Marca o también denominado *Brand Awareness*, (ii) Posicionamiento de Renta Mix en el público objetivo, y (iii) Maximización de ventas del producto. Tales objetivos han guiado el Diseño de las Comunicaciones como la estrategia de mensaje y la creativa, y la Selección de los Canales de Comunicación de Renta Mix. Asimismo, la estimación del presupuesto de promoción para el nuevo producto

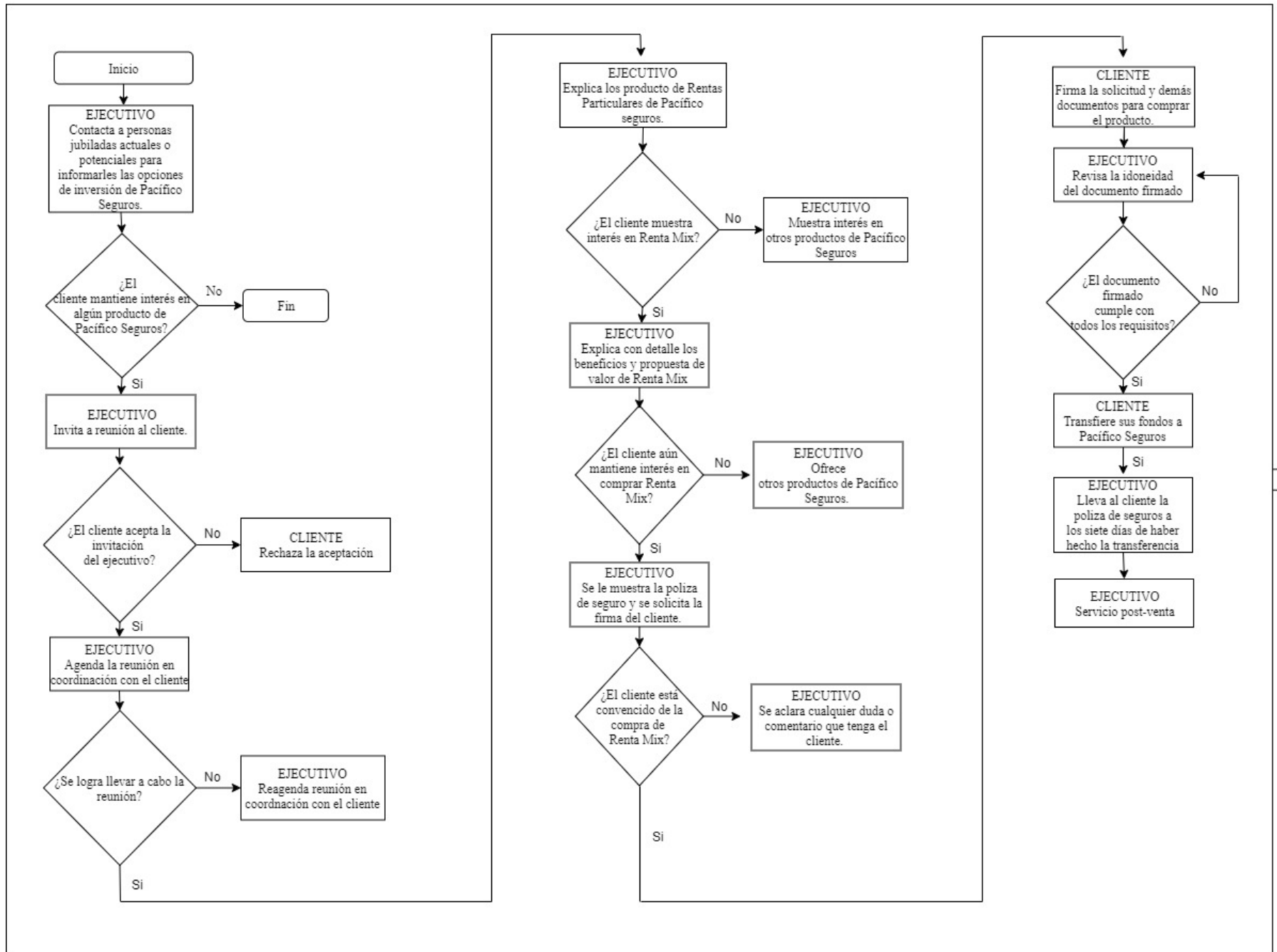
demuestra la viabilidad del proyecto para Pacífico Seguros. A continuación, se muestra la estrategia de procesos para Renta Mix.

3.10 Estrategia de procesos

La estrategia de procesos para Renta Mix es analizada a través de las dimensiones propuestas por Booms y Bitner (1981) para diseñar eficientes estrategias de procesos de servicios. En tal sentido se examina cada dimensión para el caso de Renta Mix.

- (i) **Políticas:** Toda persona mayor de 18 años que cuente con fondos mayores a S/. 100,000 correctamente bancarizados puede comprar el producto sin importar país de procedencia. El producto no tiene exclusiones.
- (ii) **Discreción del empleado:** La información que los clientes proporcionen a Pacífico Seguros como su información demográfica, cantidad de ahorros y otra información personal será de naturaleza confidencial. De esta manera, los empleados de Pacífico Seguros tendrán discreción de la información brindada por los clientes de Renta Mix.
- (iii) **Flujo de actividades.** El ejecutivo comercial de Pacífico Seguros se pone en contacto con el cliente con la finalidad de brindarle información y opciones de inversión para su fondo de jubilación y/o excedentes. Se pactan varias citas para explicar detalladamente las características, coberturas y beneficios de Renta Mix; y para absolver cualquier duda que pudiera tener cliente. También se explica detalladamente la póliza del producto. Cuando el cliente está decidido por comprar Renta Mix, el ejecutivo comercial presenta todos los documentos necesarios para que el cliente los firme, y elija las características y coberturas que se ajusten a su necesidad. El ejecutivo comercial verifica la idoneidad de los documentos firmados, y seguidamente, el cliente transfiere los fondos a la cuenta de Pacífico Seguros. Posteriormente, siete días útiles máximo, se entrega la póliza de Renta Mix al cliente. A continuación, se muestra el flujograma de actividades relacionadas al producto/servicio proporcionado por Renta Mix. Ver gráfico N° 13.

Gráfico N° 13: Flujoograma de actividades para Renta Mix



Fuente: Elaboración propia, 2019

3.11 Estrategia de personas

Para el desarrollo de la estrategia de personas, se analizan las cinco dimensiones recomendadas por Booms and Bitner (1981) para diseñar eficientes Estrategias de Personas en planes de marketing de servicios. Tales dimensiones son (i) capacitaciones, (ii) compromiso, (iii) comportamiento interpersonal, (iv) incentivos, y (v) apariencia. En efecto, las personas que laboran en Pacífico Seguros serán aquellos que gestionarán los servicios de extensión de Renta Mix. A continuación, se desarrolla cada una de las dimensiones aplicadas a Pacífico Seguros.

- (i) **Capacitaciones:** se debe capacitar al personal de Pacífico Seguros sobre las características, beneficios, y propuesta de valor Renta Mix. De esta forma, los gerentes, ejecutivos comerciales, empleados de apoyo, y otros, podrán brindar la asesoría antes, durante y después a los clientes de Renta Mix.
- (ii) **Compromiso:** se debe fomentar el compromiso del personal para que cumpla con los objetivos del plan de marketing. En tal sentido, la cultura del compromiso del personal es crítico para el desempeño de Renta Mix, y sobre todo para aquellos trabajadores que tienen contacto con los clientes de Renta Mix, dado que influenciarán en la percepción del cliente hacia Renta Mix.
- (iii) **Comportamiento interpersonal:** se planea que el comportamiento de los trabajadores de la compañía sea de carácter amable. Tal comportamiento amable debe mantenerse homogéneo entre todas las personas que trabajan en Pacífico Seguros con el propósito de evitar inconsistencias en la propuesta del servicio (Rafiq & Ahmed, 1999). De esta forma, los clientes de Renta Mix serán tratados con amabilidad por el personal.
- (iv) **Incentivos:** para fomentar el compromiso y el comportamiento interpersonal de los trabajadores de la compañía, se planea diseñar un sistema de incentivos de bonos por alcance de meta que fomente el logro de los objetivos evaluados mensualmente.
- (v) **Apariencia:** la apariencia del personal que asesora y tiene contacto con los clientes es formal, usualmente utilizan terno en el caso de los hombres, y sastre en el caso de las mujeres. Asimismo, los peinados y estilo que se usualmente son exigidos a los trabajadores poseen esencialmente un enfoque formal. Se planea mantener tal apariencia física en los trabajadores y personal que interactuará con los clientes de Renta Mix.

3.12 Estrategia de evidencia física

Para analizar la evidencia física relacionada a Renta Mix, se analizan las dimensiones recomendadas por Booms and Bitner (1981) para diseñar eficientes estrategias de Evidencia Física en planes de marketing de servicios. En tal sentido, la evidencia física en la que Renta Mix se desempeña hace referencia a cuatro dimensiones: (i) diseño de las instalaciones, (ii) muebles, (iii) pistas tangibles, y (iv) bienes de facilitación. Estos son examinados a continuación:

- (i) **Diseño de las oficinas:** las oficinas de Pacífico Seguros tienen un estilo formal y casual, que hacen alusión al profesionalismo que se tienen en las actividades de la compañía. En efecto, se planea transmitir dicho concepto a los clientes de Renta Mix.
- (ii) **Muebles en las oficinas:** muebles, sillones, sillas, escritorios, entre otros, que ofrecen una cómoda asesoría antes, durante y después a los clientes de Renta Mix.
- (iii) **Pistas tangibles:** todos los documentos previos necesarios para la emisión de póliza (cotización preliminar, cotización oficial, solicitud de Renta Mix, formato de lavado de activos y formato de residencia fiscal), y la póliza (contrato) misma representan pruebas físicas del servicio adquirido por los clientes, en este caso, Renta Mix. Asimismo, representa el acuerdo entre Pacífico Seguros y los respectivos clientes de Renta Mix.
- (iv) **Bienes de facilitación:** el material informativo educa a los clientes potenciales sobre los beneficios que posee Renta Mix. Asimismo, en caso ya existen clientes actuales, el material informativo informa sobre los beneficios que ha adquirido al comprar Renta Mix.

CAPÍTULO IV. Valoración de Impacto

De acuerdo con Easingwood & Percival (1990), para la valoración del impacto del plan de marketing, se debe estimar las ventas y posteriormente su rentabilidad. Por tanto, para la estimación de ventas de Renta Mix, se consideraron tres escenarios: (i) escenario esperado, (ii) optimista y (iii) pesimista. A continuación, se analiza cada escenario.

4.1 Escenario esperado

Se estima que las ventas iniciales para Renta Mix sean de 70 millones, dado que las ventas iniciales de Renta Flex fueron similares (Apoyo & Asociados, 2019). Asimismo, las ventas estimadas en el escenario esperado corresponden a los objetivos de crecimiento en ventas del plan de marketing. Por ende, se espera que, en el corto plazo, las ventas crezcan a una tasa anual del 15%, en el mediano plazo en un 50%, y en el largo en un 100%. En dicho escenario, se estima que la rentabilidad anual del proyecto es del 15.3%, considerando el ratio entre la utilidad estimada y los ingresos por inversión. La tabla N° 20 muestra la proyección de ventas de Renta Mix en el escenario esperado.

Tabla N° 20: Estimación de las ventas de Renta Mix de acuerdo al escenario esperado (miles de soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por inversión	5950	6664	9996	14994	29988
Pago rentas	-3990	-4469	-6703	-10055	-20110
Comisiones	-700	-784	-1176	-1764	-3528
Gastos Técnicos	-140	-157	-235	-353	-706
Gastos de administración	-210	-235	-353	-529	-1058
Utilidad	910	1019	1529	2293	4586

Fuente: Elaboración propia, 2019

4.2 Escenario optimista

Al igual que el escenario esperado, se estima que las ventas iniciales para Renta Mix sean de 70 millones, debido a que las ventas iniciales de Renta Flex fueron similares (Apoyo & Asociados, 2019). Sin embargo, para el escenario optimista, se estima que el crecimiento de las ventas de Renta Mix sean 50% más que las ventas correspondientes al escenario esperado. Asimismo, dado el incremento de ventas, se lograría economías a escala, por lo que los gastos administrativos se verían reducidos (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008). Se toma como supuesto que el crecimiento del 50% de las ventas llevaría consigo a que los gastos administrativos se reduzcan en un 50%. Como resultado de todo lo anteriormente mencionado, el escenario optimista sugiere una rentabilidad anual del 17.1% del proyecto. La tabla N° 21 muestra la estimación de las ventas de Renta Mix de acuerdo al escenario optimista.

Tabla N° 21: Estimación de las ventas de Renta Mix de acuerdo al escenario optimista (miles de soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por inversión	5,950	9,996	14,994	22,491	44,982
Pago rentas	-3,990	-6,703	-10,055	-15,082	-30,164
Comisiones	-700	-1,176	-1,764	-2,646	-5,292

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos técnicos	-140	-235	-353	-529	-1,058
Gastos de administración	-105	-176	-265	-397	-794
Utilidad	1,015	1,705	2,558	3,837	7,673

Fuente: Elaboración propia, 2019

4.3 Escenario pesimista

Al igual que el escenario optimista y esperado, se estima que las ventas iniciales para Renta Mix sean de 70 millones. Particularmente, en el escenario pesimista, se estima que las ventas de Renta Mix sean el 50% de las ventas del escenario esperado. Como resultado de dicho nivel de ventas y a diferencia del escenario optimista y esperado, no se lograrían economías a escala, por lo que los gastos administrativos serían mayores que el escenario esperado y optimista. Se toma como supuesto que los gastos administrativos son mayores en un 50% que el escenario esperado. Por consiguiente, se estima que la rentabilidad anual en el escenario pesimista asciende a 13.53%. La tabla N° 22 muestra la estimación de las ventas para Renta Mix, de acuerdo al escenario pesimista.

Tabla N° 22: Estimación de las ventas de Renta Mix de acuerdo al escenario pesimista (miles de soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por inversión	5,950	3,332	4,998	7,497	14,994
Pago rentas	-3,990	-2,234	-3,352	-5,027	-10,055
Comisiones	-700	-392	-588	-882	-1,764
Gastos técnicos	-140	-78	-118	-176	-353
Gastos de administración	-315	-176	-265	-397	-794
Utilidad	805	451	676	1,014	2,029

Fuente: Elaboración propia, 2019

Como resultado, se tiene que tanto en el escenario esperado, así como en el escenario pesimista y optimista, Renta Mix es un producto rentable para un horizonte de análisis de 5 años. Ello sugiere que el producto sería rentable en el mercado peruano.

CONCLUSIONES

Históricamente, las personas que estaban próximas a tomar una decisión de jubilación tan solo tenían dos opciones excluyentes por elegir: el “retiro programado” en el que reciben pensiones mensuales con un recálculo anual hasta que se extinga el fondo; y la “renta vitalicia” en la cual el fondo pasa a propiedad de una compañía de seguros y esta hace una promesa de pago mensual hasta la muerte del jubilado.

Sin embargo, tras la ley que permite el retiro de hasta un 95.5% de los fondos de afiliados a las AFP, muchas personas que cumplían los requisitos de ley, empezaron a retirar sus fondos e hicieron inversiones, en muchos casos, desvirtuando el objetivo que debieran tener estos fondos. En tal sentido, Pacífico Seguros lanzó al mercado dos productos: Renta Flex y Vida Garantizado Flex. Sin embargo, ambos productos presentan debilidades: (i) horizonte de tiempo de largo plazo como mínimo 10 años, (ii) rentabilidad constante a lo largo de toda la inversión, (iii) rigidez en la disponibilidad del dinero, (iv) imposibilidad de reinversión, entre otros. Por tal motivo, teniendo en cuenta el reducido número de productos de inversión ofertados y la similitud de los mismos en cuanto a características ya mencionadas, la presente consultoría tuvo como objetivo proponer a Pacífico Seguros un nuevo producto de inversión de Renta Particular orientado a los jubilados y con características distintas a las existentes.

Por un lado, se identificó que el macroentorno de la empresa Pacífico Seguros es moderadamente atractivo. Similarmente, se halló que el microentorno o la industria en la que se encuentra Pacífico Seguros es moderadamente atractiva. Asimismo, en el análisis competitivo se encontró que los competidores directos presentan ciertas debilidades en sus productos. Ello sugirió la oportunidad para que Pacífico Seguros diseñe y lance al mercado un nuevo producto de inversión de Renta Particular orientado a los jubilados con una mejor propuesta de valor.

Adicionalmente, en el análisis externo, se examinaron las necesidades insatisfechas del jubilado peruano a través de entrevistas en profundidad, y se identificaron cinco necesidades insatisfechas: (i) mayor flexibilidad sobre la inversión, en términos de que el inversionista pueda decidir las características y las coberturas de su producto; (ii) mayor liquidez, que se pueda disponer de la inversión cuando sea necesario aunque eso suponga una penalidad; (iii) opciones de inversión de plazos menores; (iv) protección del fondo, y (vi) mayor rentabilidad. Tales *insights* fueron claves para justificar la creación del producto Renta Mix, así como para el diseño de su propuesta de valor en la estrategia del plan de marketing.

Por otro lado, del análisis de recursos y capacidades, se concluyó que Pacífico Seguros tiene los recursos y capacidades suficientes para lanzar Renta Mix en el mercado peruano, lo que sugiere una fortaleza en la compañía. Particularmente, se halló presencia de amplios recursos financieros, físicos, tecnológicos y humanos

en la compañía. Del mismo modo, se encontró que sus capacidades de marketing, organizaciones y gerenciales están bastante desarrolladas en la compañía de acuerdo al cuestionario de diagnóstico de Pourahmad y Fadaie (2016).

Como resultado, una de las estrategias del FODA cruzado de Pacífico Seguros fue la estrategia FO que sugiere el desarrollo de nuevos productos como Renta Mix, que busquen cubrir las necesidades insatisfechas de los jubilados peruanos, y ofrezcan una mejor propuesta de valor, en comparación con los actuales competidores en la industria de seguros.

Posteriormente, se diseñó el plan de marketing para el producto Renta Mix en el que se abordó la estrategia de producto, precio, plaza, promoción, procesos, personas, y evidencia física. Previamente, el segmento objetivo seleccionado para Renta Mix son todas aquellas personas hombres y mujeres mayores o igual a 50 años del Nivel Socioeconómico (NSE) AB y B+, B que estén próximas a jubilarse o que ya se encuentren jubiladas que tengan acceso a su fondo de jubilación y/o excedentes mayores a 100,000 soles.

Relativo a la estrategia de producto, la propuesta de valor de Renta Mix es ofrecer un seguro de pensión flexible, seguro y rentable. Asimismo, se revisó que el producto vaya de acuerdo al marco normativo de inversiones y las políticas de inversión de Pacífico Seguros. Adicionalmente, se explicó un método de optimización del portafolio en la que demuestra la viabilidad operativa del producto.

Respecto a la estrategia de precio, se analizó los precios o Tasa de Venta de la competencia, los costos de Renta Mix, y la rentabilidad deseada para el producto, y se decidió que la Tasa de Venta o precio de Renta Mix este en el intervalo de 4.8% a 6.5%, que varía de acuerdo al importe a asegurar. Dicho intervalo supone un precio más competitivo en relación a los competidores.

Relativo a la estrategia de plaza, se consideró una Distribución Ofensiva dado que el nuevo producto de inversión podrá ser obtenido por los clientes, a través de los medios de distribución que actualmente utiliza Pacífico Seguros. En efecto, ello implica una ventaja sobre los competidores y potenciales competidores de dicho producto. Del mismo modo, el tipo de canal de distribución es directo y se planeó llevar una estrategia *Cross-Selling*, que consiste en que otras unidades de negocio del Grupo Credicorp como el Banco de Crédito del Perú (BCP) vendan el Renta Mix. Asimismo, se consideró que la intensidad de la distribución corresponda a una Estrategia Selectiva, debido a que Renta Mix va dirigido a un segmento de mercado relativamente grande.

Referente a la estrategia de promoción, se plantearon tres objetivos del plan de promoción, siendo estos: (i) Conocimiento de la Marca, (ii) Posicionamiento de Renta Mix en el público objetivo como producto de mayor rentabilidad y menor riesgo, flexible y seguro, y (iii) Maximización de ventas del producto. Asimismo, para el

diseño de comunicaciones de Renta Mix, se abordó la estrategia de mensaje, la estrategia creativa y la fuente del mensaje. Por su lado, los canales de comunicación seleccionados fueron el Boca a Boca: (i) Facebook, (ii) Instagram, (iii) LinkedIn, y (iv) Canal de YouTube, y los Medios Masivos: (i) televisión, (ii) radio, (iii) página web, y (iv) brochures informativos. En tal sentido, el presupuesto estimado para la promoción de Renta Mix fue de S/ 450,000, lo que es viable de acuerdo al presupuesto que posee Pacífico Seguros para el lanzamiento de nuevos productos. Finalmente, se establecieron tres indicadores para medir los resultados del plan de promoción de Renta Mix relacionados a las ventas, *Brand Awareness* y posicionamiento buscado de Renta Mix.

Se destaca que Renta Mix no solo es un producto financiero, sino también un servicio, por lo cual, se desarrolló la estrategia de procesos, personas, y de evidencia física con el propósito de que Renta Mix corresponda a un servicio predecible, con personal capaz, motivado y sobre todo orientado cliente; y muestre evidencia física que complemente la creación de valor de Renta Mix.

De acuerdo a la estimación de ventas, el escenario esperado muestra una rentabilidad promedio anual de 15.3%, el escenario optimista de 17.1%, y el escenario pesimista de 13.5%.

Por consiguiente, se concluye que Renta Mix es un producto con una nueva y diferenciada propuesta de valor que satisface las necesidades insatisfechas de muchos jubilados peruanos, viable en términos normativos, operativos, financieros. Asimismo, Renta Mix es rentable para Pacífico Seguros.

RECOMENDACIONES

Se sugiere a Pacífico Seguros lance al mercado peruano Renta Mix, y que lo haga lo más pronto posible con el propósito de anticipar a la competencia. En tal sentido, Pacífico Seguros podría fortalecer su liderazgo en el mercado peruano al ofrecer un producto de inversión de Renta Particular innovador y que satisface las necesidades insatisfechas de muchos peruanos jubilados actuales y potenciales.

Del mismo modo, se recomienda utilizar el plan estratégico de marketing de Renta Mix dado que ha considerado las condiciones internas del mercado peruano, y a la vez, las fortalezas y capacidades que posee Pacífico Seguros para lanzar Renta Mix. En efecto, se recomienda la implementación de la estrategia de producto, precio, plaza, promoción, procesos, personas, y evidencia física de Renta Mix. De esta forma, garantiza una mayor probabilidad de éxito de Renta Mix.

Finalmente, se recomienda que Pacífico Seguros logre un mayor entendimiento de sus clientes en otras categorías de producto, con el propósito de identificar necesidades insatisfechas, con lo cual pueda rediseñar sus actuales productos o bien diseñar nuevos. Por ello, se sugiere el desarrollo de capacidades dinámicas; es decir, habilidades para adaptarse al mercado de la compañía.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFP Prima. (01 de 04 de 2019). *Prima AFP*. Obtenido de <https://www.prima.com.pe/wcm/portal/primaafp/para-personas/aportes-y-fondo/rentabilidad/resultados-tipo-fondo>
- Alvarez, C., & Grajales, J. (2015). Diseño de la estructura de costos para empresa de servicios. Tesis de maestría. Medellin, Colombia: Universidad de Medellin.
- América Económica. (04 de Julio de 2019). *América Económica*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/riesgo-pais-de-peru-redujo-44-puntos-y-se-ubica-como-el-mas-bajo-de>
- Apoyo & Asociados. (2019). *Clasificadora de riesgo*. lima. Recuperado el 30 de 09 de 2019
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros. (17 de 09 de 2018). *Asociación Peruana de Empresas de Seguros*. Obtenido de <https://www.apeseg.org.pe/empresas-de-seguros-entre-las-que-mas-invertiran-en-innovacion-y-tecnologia-en-proximos-5-anos/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (Junio de 2019). Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2019/junio/reporte-de-inflacion-junio-2019.pdf>
- Banco de Crédito del Perú. (2019). *Reporte macroeconómico y de mercados BCP*. 19: 08.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2003). *Advertising and promotion: An integrated marketing communications perspective*. The McGraw– Hill. The McGraw– Hill.
- Booms, B., & Bitner, M. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firm. En J. Donnelly, & M. Bitner, *Marketing of Services* (págs. 47-51). Chicago: American Marketing Association.
- Cámara de comercio de Lima. (28 de Mayo de 2018). *Proceso de digitalización de la banca y seguros avanza a la paso ligero*. Obtenido de https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/r829_2/informe especial.pdf
- CONFIEP. (20 de 08 de 2019). *CONFIEP*. Obtenido de <https://www.confiep.org.pe/noticias/gremios-asociados/apeseg-sector-asegurador-proyecta-crecer-entre-10-y-12-al-cierre-de-2019/>
- Credicorp. (2019). *Credicorp holding web*. Recuperado el 29 de 09 de 2019, de <https://credicorp.gcs-web.com/about>
- Dalla, I., & Texier, L. (2014). Managing Multichannel Strategies In The Service Sector: The Example Of The French Insurance Industry. *Journal of Applied Business Research*, 30(3), 863-869.

- De la Cruz Vilcas, J. L., Huaman Tupac, D. F., & Salinas Arroyo, G. A. (07 de Setiembre de 2018). Optimización de portafolios de inversión para compañías de seguros del Perú - ramo de vida. Lima, Lima, Perú.
- Easingwood, C., & Percival, J. (1990). Evaluation of New Financial Services. *International Journal of Bank Marketing*, 8(6), 3-8. doi:<https://doi.org/10.1108/02652329010136857>
- El Pacifico Vida Compañía de Seguros y Reaseguros. (2017). *Memoria anual 2016*. lima.
- El peruano. (16 de 05 de 2016). *El peruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-el-articulo-40-y-la-vigesimo-cuarto-disposi-ley-n-30478-1398360-6/>
- El peruano. (16 de 04 de 2016). *El peruano*. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-establece-el-regimen-especial-de-jubilacion-anticipa-ley-n-30939-1765878-1/>
- Garrido-Lecca, G. (02 de 01 de 2017). *Pacífico Seguros apuesta por crecer en nuevos segmentos*. Recuperado el 04 de 10 de 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/pacifico-seguros-apuesta-crecer-nuevos-segmentos-156774-noticia/>
- Gestión. (10 de Enero de 2019). Obtenido de <https://gestion.pe/economia/39-100-adultos-mayores-afiliados-sistema-pensiones-255239-noticia/>
- Gestión. (21 de 01 de 2019). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/tu-dinero/pension-promedio-afp-s-1-100-256321-noticia/>
- Global Banking & Finance. (22 de 03 de 2019). *Pacífico Seguros es elegida la mejor aseguradora del país por Global Banking & Finance*. Recuperado el 10 de 11 de 2019, de <https://lucidez.pe/pacifico-seguros-es-elegida-la-mejor-aseguradora-del-pais-por-global-banking-finance/>
- Hax, A., & Majluf, N. (2015). The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Interfaces*, 18(3), 99-109.
- Hitt, M. A., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. (7a.edición ed.). Santa Fe: Cengage Learning Editores.
- INEI. (2019). Base de datos INEI. Series nacionales. Lima, Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informatica . (Junio de 2018). Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/condiciones-de-vida-ene-feb-marz_2018.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (17 de 05 de 2019). *Peru21*. Obtenido de <https://peru21.pe/tecnologia/dia-mundial-internet-situacion-encuentra-internet-peru-478667-noticia/>

- Instituto Peruano de Economía. (15 de Mayo de 2019). Obtenido de <https://www.ipe.org.pe/portal/encuesta-de-enaho-la-informalidad-laboral-se-incremento-en-el-2018/>
- Kotler, P., & Lane, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico D.F.: Pearson Education.
- La voz de los emprendedores. (26 de 03 de 2019). *La voz de los emprendedores*. Obtenido de <https://www.pqs.pe/economia/sistema-pensiones-50-por-ciento-trabajadores-no-esta-afiliado-ccl>
- Malhontra, N. K. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (23 de 08 de 2019). *Ministerio de Economía y Finanzas*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=6131>
- Mogaji , E. (2018). *Emotional Appeals in Advertising Banking Services*. Emerald Publishing Limited.
- Nadir-Fonseca, E. (20 de 10 de 2019). Entrevista a jefe de comunicación y fidelización de Pacífico Seguros. (R. Zegarra, Entrevistador) Lima.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2001). *La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Novales, A. (2016). Valor en Riesgo. *Departamento de economía cuantitativa Universidad Complutense*.
- Pacífico Entidad Prestadora de Salud. (2018). *Memoria año 2017*. Lima.
- Pacífico Seguros. (09 de 11 de 2018). *Pacífico Seguros*. Obtenido de <https://www.pacifico.com.pe/>
- Pacífico Seguros Suiza Compañía de Seguros y Reaseguros. (2017). *Memoria 2016 Pacífico Seguros Generales*. lima.
- Page Perú. (06 de 2016). Recuperado el 06 de 2017, de <http://pageperu.org.pe/2016/06/14/peru-ya-tiene-31-edificios-verdes-con-certificacion-internacional/>
- Perú21. (05 de 10 de 2019). *Perú21*. Obtenido de <https://peru21.pe/economia/primas-rentas-particulares-crecieron-81-primer-trimestre-apeseg-nndc-477512-noticia/?ref=p21r>
- Porter, M. (2008). *On competition*. Boston: Harvard Business Press Publications .
- Pourahmad Keleshteri, F., & Fadaie Ashkiki, M. (2016). The Impact of the Capabilities of Insurance Companies of Gilan Province on their Organizational Performance. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 1(2), 1936-1949.

- PQS. (26 de 11 de 2018a). *PQS: Anunciar en televisión: Ventajas, recomendaciones y costos*. Recuperado el 19 de 10 de 2019, de <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/anunciar-en-television-ventajas-recomendaciones-y-costos>
- PQS. (2018b). *PQS: Anunciar en radio: Ventajas, costos y recomendaciones*. Recuperado el 19 de 10 de 2019, de <https://www.pqs.pe/actualidad/noticias/anunciar-en-radio-ventajas-costos-y-recomendaciones>
- Rafiq , M., & Ahmed, P. (1999). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing intelligence & planning*, 13(9), 4-15.
- Rita, P., & Moutinho, L. (1992). Allocating a promotion budget. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 4(3).
- Rossiter, J., & Percy , L. (1985). Advertising Communication Models. *Advances in Consumer Research*, 12, 510-524.
- Schultz, D. E. (1992). Integrated marketing communications. *Journal of Promotion Management*, 1(1), 99-104.
- Semana Económica. (25 de Febrero de 2019). *Semana Económica*. Obtenido de <https://semanaeconomica.com/desdeelsurperuano/2019/02/25/perspectivas-para-el-2019/>
- Shaker A. , Z., & Chaples, S. (1993). Blind spots in competitive analysis. *Academy of Management Perspectives*, 7(2), 7-28. doi:<https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302318>
- Superintendencia de banca, seguros y AFP. (2018). *Boletín mensual diciembre 2018*. Lima.
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: USAID.
- Weitz, B. A., & Jap, S. D. (1995). Relationship marketing and distribution channels. *Journal of the academy of Marketing Science*, 23(4), 305-320.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 172.
- Zuniga-Jara, S., Chebair , M., & Tapia, P. (2017). Selección entre multifondos de jubilación. Una nueva metodología y un caso de estudio. *Gestión y Política Pública*, 26(1), 219-251.

ANEXOS

Anexo N° 1: Glosario

- **Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP):** Sociedades anónimas que tienen por objetivo administrar un fondo de pensiones y otorgar a sus afiliados las prestaciones que establece la ley.
- **Asegurado:** Inversionista o contratante para fines del presente trabajo.
- **Bancaseguros:** Estrategia de negocio basada en la capacidad de ofrecer productos de seguros en las entidades bancarias.
- **Business to Consumer (B2C):** Concepto vinculado al marketing por el que se denominan así a las compañías que orientan sus servicios y productos al cliente final.
- **Cash Flow Mapping:** Método de proyección de flujos de caja y cuyos beneficios se reflejan en mayor medida para instrumentos de renta fija.
- **Chacra Talk:** Charlas organizadas por Pacífico Seguros para hablar de temas de innovación, tecnología y emprendimiento.
- **Chatbot:** Tecnología que permite que un usuario pueda mantener una conversación con un programa informático, habitualmente dentro de una app de mensajería o sitio web.
- **Chief operating officer (COO):** En una empresa es la persona que tiene el cargo de Director de Operaciones.
- **Cuenta Individual de Capitalización (CIC):** Cuenta donde se registran los aportes realizados por los afiliados a la AFP.
- **Covarianza:** Mide la relación en la que dos variables se mueven juntas a través del tiempo.
- **Cross-Selling:** Venta cruzada es la táctica mediante la cual una empresa intenta vender productos complementarios a los que compra o pretende comprar un cliente.
- **Flexibilidad sobre la inversión:** Capacidad del producto de inversión para adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodar las condiciones a las distintas situaciones o necesidades del cliente.
- **Framework:** Conjunto estandarizado de conceptos, prácticas y criterios para enfocar un tipo de problemática particular que sirve como referencia, para enfrentar y resolver nuevos problemas de índole similar.
- **Holding:** Sociedad financiera que posee la mayoría de acciones y lleva la administración de un conjunto de empresas que se dedican a diversas actividades económicas o industriales.
- **Investment grade:** Categoría de calificación crediticia que engloba varios tipos de rating con menos probabilidad de quiebra
- **Jubilación Anticipada Ordinaria (JAO):** Régimen de jubilación anticipada, siempre y cuando el fondo en la cuenta de Capitalización Individual (CIC) permita acceder a una pensión de jubilación mensual igual o superior al 40% del promedio de remuneraciones percibidas y rentas declaradas durante los últimos 120 meses.

- **Mailing:** Envío de información publicitaria por correo a un gran número de personas de manera directa y personalizada.
- **Modelo de Valor en Riesgo (VaR):** Se define como la máxima pérdida esperada de un portafolio de activos en condiciones normales de mercado para un horizonte de tiempo y con un nivel de probabilidad de ocurrencia de $(1-\alpha)$; es decir el VaR sería la menor pérdida de los α peores casos en la Distribución de los retornos.
- **Networking:** Estrategia que consiste en ampliar la red de contactos profesionales con el empleo de redes sociales de tipo profesional.
- **Pac Day:** Día especial en el año designado por Pacifico Seguros para integración de sus colaboradores.
- **Póliza:** Documento emitido por la compañía en el que consta el Contrato de Seguro. En él se establecen los términos y condiciones de las coberturas contratadas.
- **Portafolio de inversión:** Conjunto de diversos instrumentos financieros seleccionados y administrados con fundamentos sólidos buscando obtener rendimientos adecuados para cada perfil de riesgo y/o horizonte de inversión.
- **Prima:** Valor determinado por la compañía como contraprestación por las coberturas de seguro contratadas.
- **Programa de Multiventajas:** Conjunto de beneficios exclusivos del cuidado de la salud para los clientes que contraten productos de Rentas y Vida de Pacifico Seguros.
- **Ramo:** Conjunto de modalidades de seguro que agrupa los riesgos según su naturaleza y características específicas, incluyéndose en cada uno los riesgos que guardan cierta similitud y homogeneidad.
- **Ratio Sharpe:** Mide numéricamente la relación Rentabilidad / Volatilidad Histórica (desviación standard) de un Fondo de Inversión. Se calcula dividiendo la rentabilidad de un fondo menos la tasa de interés sin riesgo entre la volatilidad o desviación standard de esa rentabilidad en el mismo periodo.
- **Ratio Sharpe Modificado:** Extensión del ratio de Sharpe original modificado para incluir asimetrías, curtosis y datos anormales. Se calcula dividiendo el exceso de rentabilidad entre el valor de riesgo modificado.
- **Régimen Especial Jubilación Anticipado (REJA):** Régimen especial de jubilación para las personas aportantes al Sistema Privado de Pensiones que se encuentran en condición de desempleo.
- **Renta:** Cantidad de dinero u otro beneficio que produce regularmente un bien.
- **Renta Fija:** Tipo de inversión formada por todos los activos financieros en los que el emisor está obligado a realizar pagos en una cantidad y en un período de tiempo previamente establecidos.
- **Renta Particular:** Seguro que se presenta como una novedosa opción en el mercado financiero peruano que cubre los riesgos de longevidad y de inversión. Pertenece al ramo de Vida.
- **Renta Variable:** Tipo de inversión en la que la recuperación del capital invertido y la rentabilidad de la inversión no están garantizadas, ni son conocidas de antemano.

- **Renta Vitalicia:** Modalidad de pensión dentro del Sistema Privado de Pensiones ofrecida por las compañías de seguros donde una persona recibe una renta hasta el momento de su fallecimiento.
- **Retiro Programado:** Modalidad de pensión dentro del Sistema Privado de Pensiones ofrecida por las AFPs que obtiene el afiliado con cargo al saldo que mantiene en su Cuenta de Individual de Capitalización.
- **Riesgo de Crédito:** Probabilidad de pérdida económica derivada del incumplimiento de las obligaciones asumidas por las contrapartes de un contrato.
- **Riesgo de Mercado:** Probabilidad de variaciones en el precio y posición de algún activo de una empresa asociado a fluctuaciones de mercado.
- **Sistema Privado de Pensiones (SPP):** Régimen de capitalización individual que ofrece pensiones de jubilación, invalidez y sobrevivencia, así como reembolso de gastos de sepelio. El trabajador es dueño de una cuenta personal en la que acumula sus aportaciones.
- **Start-up:** Organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios, de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente.
- **Tasa de descuento:** Costo de capital que se aplica para determinar el valor actual de un pago futuro.
- **Tasa de venta:** Tasa de rendimiento + costo de comisiones + costo de coberturas
- **Texto Único Ordenado (TUO):** Texto que recuerda la importancia de compilación de las normas dispersas y alcanza el marco legal pertinente para esta tarea de ordenación.
- **Valor razonable del portafolio:** Precios razonables que evidencian la situación de los diferentes mercados donde negocian los instrumentos del portafolio en los que se invirtió.
- **Vida Individual de largo plazo:** Seguro de vida que trata de fomentar el ahorro a largo plazo con ciertas ventajas fiscales y que proporciona a los clientes la seguridad de contar con un tipo de interés cierto durante todo el periodo de su inversión.

Anexo N° 2: Listado de compañías de seguros en el Perú

Empresa	Gerencia General
Pacífico Seguros	Alvaro Correa Malachowski
Rimac Seguros	Fernando Alfredo Rios Sarmiento
Interseguro	Gonzalo Basadre Brazzini

La Positiva	Juan Manuel Pena Henderson
Protecta	Mario Ventura Verme
Vida Camara	Jose Ernesto Bazo Febres
Mapfre Perú	Renzo Santino Calda Giurato
BNP Paribas Cardif	Marcos Alejandro Peñailillo Peñailillo
Insur	Fernando Jimenez Franco
CHUBB Peru	Juan Carlos Patricio Jofre Puyo de Zavala
Rigel Perú	Claudio Alberto Miguel Sierpe Pavez
Secrex	Javier Guzman Barron Escobedo
Qualitas	Rodolfo Antonio Garcia Solorzano
Crecer Seguros	Marcel Bernard Fort Hurtado
Ohio National Vida	Alfredo Salazar Delgado
COFACE	Jose Luis Rendon Andia
AVLA Peru	Gonzalo Caillaux Perez Velazco
Liberty Seguros	Alvaro Jose Tapia Sabogal

Fuente: Elaboración propia sobre la base de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), 2019

Anexo N° 3: Cuestionario de preguntas para la entrevista dirigida a actuales y potenciales jubilados

Entrevista

i) Nombre:

ii) DNI:

iii) Teléfono:

iv) Edad:

v) Preguntas:

Acerca de Pacifico Seguros

1. ¿Qué piensa de Pacifico Seguros?
2. ¿Cuenta con algún producto en Pacifico Seguros?
3. ¿Conoce usted Renta Flex?

Acerca de productos de inversión del sector financiero

4. ¿Qué productos de inversión conoce?
5. ¿Qué productos de inversión está evaluando para una posible inversión?
6. ¿Qué productos de rentas particulares conoce de las compañías de seguros?
7. ¿Qué características aprecia de los productos de inversión que conoce?

Acerca del fondo de jubilación y otros ahorros

8. ¿Cuánto es su fondo de jubilación?
9. ¿Cuenta con otros ahorros/excedentes adicionales a su fondo de jubilación?
 - 9.1 ¿En dónde lo tiene invertido?
 - 9.2 ¿Está diversificado?
10. ¿Qué piensa hacer con su fondo de jubilación?
11. ¿Cuánto piensa invertir?
12. ¿Tiene un plan para aumentar la cantidad invertida?
13. ¿Cuál es nivel de rentabilidad que espera obtener?
14. ¿Prefiere un producto de inversión de renta fija o renta variable?
15. ¿Cuánto riesgo estás dispuesto a asumir para su inversión?
16. Para usted, ¿Cuáles son las características a tomar en cuenta en una inversión?

17. Para usted, ¿Cuál es la característica más importante de un producto de inversión?
18. Para usted, ¿Cuál es la característica menos importante de un producto de inversión?
19. ¿Cuál es el horizonte de tiempo que estaría dispuesto a invertir?
20. ¿Prefiere cobrar rentas/pensiones?
21. ¿Le gustaría tener la posibilidad de acceder a su fondo antes del tiempo pactado de inversión?
22. ¿Cuáles son los costos y comisiones de la inversión que estaría dispuesto asumir?