



**PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE UN NUEVO SEGURO
INDEMNIZATORIO DE RIMAC SEGUROS**

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

Presentado por

Sra. Macarena Guadalupe Pando Linares

Asesor: Profesor Carlos Sanchís Pedregosa

[0000-0002-0943-7335](tel:0000-0002-0943-7335)

Jesús María, diciembre de 2020

Dedicatoria

Dedicado a mis padres y a GC, por su apoyo incondicional y su paciencia durante este proceso.

Resumen ejecutivo

El presente plan de *marketing* evalúa el diseño y lanzamiento de un nuevo seguro para la cartera de la empresa RIMAC Seguros. Este seguro indemnizatorio de salud busca brindar a los asegurados mayor tranquilidad y apoyo ante situaciones de salud especialmente complejas, así como complementar la cartera actual de la empresa.

Del análisis del entorno se aprecia el amplio potencial económico que tiene el mercado peruano y cómo la posición de liderazgo de RIMAC le da los conocimientos y la posibilidad de seguir desarrollándolo. Para poder tener éxito en un mercado donde todavía hay muchas barreras culturales y los canales de venta tradicionales tienen mucho poder, debe tener la capacidad de desarrollar nuevos productos y nuevos canales, que sean efectivos para el público al que se dirigen, a la vez que costo-eficientes.

La investigación de mercado identificó que, aunque la salud es un bien fundamental para las personas independientemente de su edad o nivel socioeconómico (NSE), la forma en que la protegen y la visión que tienen de los seguros puede ser muy diversa. Teniendo en cuenta eso y la opinión de expertos en la industria, fue que se decidió dirigir el nuevo seguro a un segmento tradicional para RIMAC: personas de NSE alto.

El nuevo seguro será un complemento a un seguro de salud tradicional, ya que no cubrirá la atención de enfermedades, sino que dará una indemnización monetaria de S/50,000 al asegurado en caso de que sufra una enfermedad de gran impacto. Esta indemnización resulta especialmente útil, no solo para la cobertura de gastos adicionales que estas enfermedades acarrearán al asegurado, sino también como un potencial fondo monetario para su familia. Para hacer tangible el valor del seguro y mantener a los clientes la mayor cantidad de años posible, se ofrecerán servicios complementarios gratuitos como chequeos preventivos y beneficios adicionales en cada renovación. Y se trabajará utilizando comunicación 100% digital y venta híbrida (entre digital y *telemarketing*).

El lanzamiento de este seguro implica una inversión inicial de S/104,220 para la construcción del canal de venta digital, además de un incremento en gastos, debido principalmente al pago de siniestros, publicidad y gastos operativos tradicionales en la atención y gestión de seguros.

La evaluación financiera que se realizó para el proyecto a cinco años muestra un VAN de aproximadamente S/5 millones y una TIR positiva.

Palabras clave: plan de *marketing* para nuevo seguro; seguro indemnizatorio de salud; RIMAC Seguros, nuevo producto; mercado de seguros en Perú; protección de enfermedades graves.

Abstract

This marketing plan evaluates the design and launch of a new insurance for the portfolio of the company RIMAC Seguros. This indemnifying health insurance seeks to provide insured persons with greater peace of mind and support in particularly complex health situations, as well as complementing the company's current portfolio.

An analysis of the environment shows the broad economic potential that the Peruvian market has and how RIMAC's leadership position gives it the knowledge and the possibility to continue developing it. In order to be successful in a market where there are still many cultural barriers and traditional sales channels have a lot of power, RIMAC must have the ability to develop effective and cost efficient products and channels.

Market research identified that, although health is a fundamental good for people regardless of their age or income, the way they protect it and their vision of insurance can be very diverse. Taking that into account and with the opinion of industry experts, it was decided to target the new insurance to a traditional segment for RIMAC: people with high income.

The new insurance will be a complement to a traditional health insurance, since it will not cover the care of illnesses, but will give a monetary compensation of S/ 50,000 to the insured in case he suffers a disease of great impact. This compensation is especially useful, not only to cover additional expenses that these diseases bring to the insured, but also as a potential monetary fund for the insured's family. To make the insurance value more tangible and to keep clients for as many years as possible, free complementary services such as preventive checkups and additional benefits will be offered at each renewal. And it will work using 100% digital communication and hybrid sales (between digital and telemarketing).

The launch of this insurance implies an initial investment of S/ 104,220 for the construction of the digital sales channel, in addition to an increase in expenses, mainly due to

the payment of claims, advertising and traditional operating expenses in the care and management of insurance.

The financial evaluation that was carried out for the five-year project shows a NPV of approximately S/ 5 million and a positive IRR.

Keywords: marketing plan for new insurance; health indemnity insurance; RIMAC Seguros, a new product; insurance market in Peru; protection of serious diseases.

Índice

Capítulo I. Análisis y Diagnóstico Situacional	2
1.1. Análisis del Macroentorno	2
1.1.1. Entorno político y legal.....	2
1.1.2. Entorno económico	3
1.1.3. Entorno social	4
1.1.4. Entorno tecnológico	5
1.1.5. Conclusiones del macroentorno.....	6
1.2. Análisis del Microentorno.....	6
1.2.1. Evolución y características del sector	6
1.2.2. Análisis de los clientes.....	9
1.2.3. Análisis de los competidores	10
1.2.4. Análisis de la cadena.....	11
1.2.5. Análisis 5 fuerzas de Porter	13
1.3. Análisis Interno: La Empresa.....	15
1.3.1. Historia y evolución.....	15
1.3.2. Visión y misión.....	16
1.3.3. Organización y estructura	16
1.3.4. Productos y servicios que ofrece.....	17
1.3.5. Análisis de la cadena de valor.....	20
1.3.6. Situación financiera	21

1.3.7.	Percepción y satisfacción de los clientes	21
1.4.	Matriz FODA	22
1.5.	Análisis Situacional.....	23
Capítulo II. Investigación de Mercados		24
2.1.	Objetivos de la Investigación de Mercados.....	24
2.2.	Metodología de la Investigación	24
2.3.	Resultados de la Investigación de Mercados.....	25
2.3.1.	Entrevistas a profundidad	25
2.3.2.	<i>Focus group</i>	26
2.3.3.	Entrevistas a expertos	28
2.3.4.	Encuestas.....	32
2.4.	Estimación de Demanda.....	33
Capítulo III. Planeamiento Estratégico		34
3.1.	Definición de los Objetivos de <i>Marketing</i>	34
3.2.	Estrategias Genéricas y de Crecimiento.....	35
3.3.	Estrategia de segmentación de mercados	36
3.4.	Estrategia de Posicionamiento	37
3.5.	Estrategia de marca	37
3.6.	Estrategia de Clientes	39
Capítulo IV. Tácticas de <i>Marketing</i>		41
4.1.	Estrategia de Servicio.....	41

4.2.	Estrategia de Precio.....	42
4.3.	Estrategia de plaza.....	43
4.4.	Estrategia de Promoción.....	45
4.5.	Estrategia de Personas.....	48
4.6.	Estrategia de Proceso.....	49
4.7.	Estrategia de proactividad/evidencias físicas.....	51
Capítulo V. Implementación y Control.....		53
5.1.	Presupuesto.....	53
5.2.	Proyección de Ventas.....	54
5.3.	<i>Marketing</i> ROI.....	55
5.3.1.	Estado de ganancias y pérdidas.....	55
5.3.2.	Flujo de caja.....	55
5.3.3.	Indicadores de rentabilidad.....	56
5.4.	Simulación.....	56
5.5.	Control.....	58
5.6.	Plan de Contingencia.....	59
Conclusiones y recomendaciones.....		61
Conclusiones.....		61
Recomendaciones.....		62
Referencias.....		63
Apéndice 1. Guía de entrevista a experto – Ariana Muriel.....		68

Apéndice 2. Guía de entrevista a experto – David Toyama	69
Apéndice 3. Guía de entrevista a experto – Luis Ato	70
Apéndice 4. Guía de entrevista a experto – Andrea Barreto.....	71
Apéndice 5. Guía de entrevista a experto – José Azaldegui	72
Apéndice 6. Guía de preguntas de la encuesta.....	73
Apéndice 7. Resultados de la encuesta	78

Índice de tablas

Tabla 1. Entorno político y legal	2
Tabla 2. Entorno económico.....	3
Tabla 3. Entorno social	4
Tabla 4. Entorno tecnológico.....	5
Tabla 5. Composición del mercado asegurador peruano.....	7
Tabla 6. Distribución de primas por tipo de riesgo	8
Tabla 7. Empresas aseguradores, según el tipo de riesgos que cubren.....	8
Tabla 8. Tipos de seguros de salud.....	9
Tabla 9. Seguros de salud indemnizatorios de La Positiva	11
Tabla 10. Proveedores en la industria de seguros.....	12
Tabla 11. Distribuidores en la industria de seguros.....	13
Tabla 12. Seguros indemnizatorios de salud RIMAC	19
Tabla 13. Indicadores financieros RIMAC 2019.....	21
Tabla 14. Matriz FODA.....	23
Tabla 15. Estimación de la demanda	33
Tabla 16. Objetivos de marketing.....	34
Tabla 17. Segmento objetivo del nuevo seguro.....	36
Tabla 18. Niveles de producto	41
Tabla 19. Análisis comparativo de precios.....	43
Tabla 20. Acciones promocionales año 1	45
Tabla 21. Costos estimados por herramienta de comunicación.....	46
Tabla 22. Personal por contratar	49
Tabla 23. Principales estrategias de personal	49

Tabla 24. Presupuesto estimado para 5 años (soles).....	53
Tabla 25. Proyección de ventas para 5 años (soles)	54
Tabla 26. Impacto del proyecto en el Estado de Ganancias y Pérdidas (soles).....	55
Tabla 27. Indicadores de rentabilidad del proyecto.....	56
Tabla 28. Simulación de escenario optimista	57
Tabla 29. Simulación de escenario pesimista	58

Índice de figuras

Figura 1. Distribución de la población afiliada a un seguro de salud, según nivel educativo.....	9
Figura 2. Las 5 Fuerzas de Porter en la industria aseguradora	15
Figura 3. Organigrama RIMAC	16
Figura 4. Estructura de las Tribus Ágiles.....	17
Figura 5. Cadena de valor de RIMAC	20
Figura 6. Cálculo del NPS	22
Figura 7. Estrategias genéricas de Porter	35
Figura 8. Matriz de Ansoff sobre estrategias de crecimiento	36
Figura 9. Matriz de desarrollo de marca	37
Figura 10. Diseño de la marca del nuevo seguro	38
Figura 11. Mantra de marca	39
Figura 12. Diseño web de la landing e-commerce.....	44
Figura 13. Diseño email awareness	47
Figura 14. Diseño publicidad Facebook	47
Figura 15. Diseño publicidad Instagram.....	48
Figura 16. Diseño publicidad SEM Google	48
Figura 17. Proceso de venta	50
Figura 18. Proceso de indemnización	50
Figura 19. Ejemplo de contrato.....	51
Figura 20. Web de clientes.....	52

Introducción

El mercado asegurador peruano, aunque todavía de tamaño reducido (1.7% del PBI), es uno de los que más potencial de crecimiento tiene. Esto queda claro si analizamos el tamaño de este mercado en países vecinos (3.18% del PBI en Latinoamérica) (Rindebro, 2018), o al observar su nivel de crecimiento versus el crecimiento promedio del país (9.4% vs. 3.1% del PBI) (Banco Mundial, 2018 y Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020).

Dentro de este mercado, RIMAC Seguros es la empresa con mayor antigüedad y también la líder en ventas. Para poder mantener una posición de liderazgo y mejorar sus indicadores de rentabilidad es consciente que debe diseñar estrategias no solo de penetración, sino también de nuevos productos, nuevos canales y dirigirse a nuevos segmentos, manteniendo siempre una gestión efectiva de los riesgos, elemento clave para esta industria.

Con este objetivo en mente, esta tesina buscó diseñar una propuesta de valor nueva y atractiva para los potenciales asegurados y para RIMAC Seguros. Dado que los riesgos que un seguro puede cubrir son muy amplios, este trabajo se enfocó en un seguro con coberturas de salud, una de las necesidades más básicas del ser humano.

Para ello, se parte de un entendimiento a alto nivel del macroentorno peruano, así como de la industria aseguradora en particular, y de la situación y herramientas con las que hoy cuenta RIMAC para diseñar y comercializar sus productos. Posteriormente, se utilizó la investigación de mercado cualitativa y cuantitativa para identificar las necesidades en salud de diferentes tipos de perfiles de clientes. Luego de eso, se procedió a definir las estrategias claves y realizar una propuesta de servicio concreta en cuanto a coberturas, precio y canales de atención. Finalmente, se armó el *business case* del nuevo seguro, validando que la propuesta era económicamente atractiva para la empresa.

Capítulo I. Análisis y Diagnóstico Situacional

1.1. Análisis del Macroentorno

1.1.1. Entorno político y legal

La estricta legislación de la banca y seguros es favorable ya que genera barreras de entrada para nuevos competidores. Sin embargo, otras variables como la inestabilidad política, la corrupción y la nueva legislación sobre aseguramiento universal gratuito, generan un impacto negativo en la demanda y potencial de crecimiento de la industria aseguradora.

Tabla 1.
Entorno político y legal

Variable	Fuente	Tendencia	Probable efecto en el sector	Oportunidad/ Amenaza
Cobertura universal de la salud	Decreto de Urgencia N° 017-2019	El aseguramiento en salud gratuito para todos los residentes en Perú sin seguro privado genera un menor interés en adquirir un seguro privado de salud, en especial para personas de NSE medio y bajo	Reducción de la demanda	Amenaza
Ley General del Sistema Financiero y Sistema de Seguros	Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2019)	Esta ley establece un ente regulador para todas las empresas del sistema de seguros, así como reglas estrictas sobre lo que debe hacer una aseguradora para ingresar y permanecer en el mercado	Barreras altas para el ingreso de nuevos participantes	Oportunidad

Inestabilidad política y corrupción del Estado	Andina, Agencia Peruana de Noticias (2018)	Estas dos variables desincentivan las inversiones privadas en el país. Y la tendencia parece que se mantendrá, considerando que en el 2021 se darán elecciones (que por lo general generan incertidumbre política) y los casos de corrupción se siguen presentando	Entorno desfavorable para inversiones	Amenaza
--	--	--	---------------------------------------	---------

Nota: Elaboración propia (2020).

1.1.2 Entorno económico

Hasta antes de la pandemia por COVID-19, el Perú presentaba un panorama económico muy positivo, que se reflejaba en indicadores como el crecimiento del PBI y la reducción de la pobreza. El crecimiento en estos indicadores implica un mercado con más recursos y de mayor tamaño, lo cual es favorable para la industria aseguradora.

Tabla 2.
Entorno económico

Variable	Fuente	Tendencia	Probable efecto en el sector	Oportunidad/Amenaza
Crecimiento del PBI	Banco Mundial (2018)	PBI creció de manera contante 6.1% anual (2002-2013) y 3.1% anual (2014-2019), superior a América Latina y del Mundo. Esto incentiva la inversión e impacta positivamente en la creación de empleos	Entorno favorable para inversiones	Oportunidad
Reducción de la pobreza	Banco Mundial (2020)	La pobreza cayó de 52.2% a 26.1% y la pobreza extrema de 30.9% a 11.4% (2005 vs. 2013). Esto incrementa el poder adquisitivo y el mercado de potenciales consumidores	Incremento de la demanda	Oportunidad

Nota: Elaboración propia (2020).

1.1.3. Entorno social

Aunque el *e-commerce* es cada vez más natural para los peruanos, en términos generales el ciudadano promedio tiene bajos niveles de bancarización, poco conocimiento sobre prevención y seguros, y poca costumbre de realizar compras 100% digitales, principalmente por factores de costumbre y seguridad. Esto implica retos que la industria de seguros debe considerar y que probablemente lleven al diseño y comunicación de productos simples y fáciles de comprar y pagar.

Tabla 3.
Entorno social

Variable	Fuente	Tendencia	Probable efecto en el sector	Oportunidad/ Amenaza
Pobre cultura de seguros	Investigación de Ipsos Perú para RIMAC Seguros (2016).	Pobre conocimiento de la población sobre los seguros: no entienden los beneficios de estar asegurado o no conocen como funcionan. Esto genera temor o desconfianza hacia ellos.	Dificultad para la venta de seguros	Amenaza
Bajos niveles de bancarización	Ipsos Perú (2018)	Solo 41% de adultos menores de 70 años del Perú urbano son clientes titulares de un banco, caja o financiera. Y de ellos, 25% no tiene una cuenta de ahorros (solo poseen deuda)	Dificulta la cobranza mensual y la renovación automática del seguro	Amenaza
Crecimiento de compras por internet	Fowks (2017)/ Cámara Peruana de Comercio Electrónico, (2020)	El Perú es uno de los países con menor uso del internet para comprar (14%), pero con mayores niveles de crecimiento (+30% el último año). La tendencia indica que seguirá creciendo para acercarse a los indicadores de países más desarrollados.	Mercado potencial limitado, pero en crecimiento	Oportunidad

Nota: Elaboración propia (2020).

1.1.4 Entorno tecnológico

Los avances en tecnología son una tendencia creciente en el mundo. Algunas limitantes logísticas están haciendo que este desarrollo sea más lento de lo deseado en el país, en particular en aquellos ámbitos que competen al estado o a la industria de telecomunicaciones. Sin embargo, las empresas privadas en general (y las empresas aseguradoras en particular) pueden acceder e invertir en herramientas tecnológicas cada vez más avanzadas, que permitan hacer eficientes costos y habilitar nuevos canales de venta y comunicación.

Tabla 4.
Entorno tecnológico

Variable	Fuente	Tendencia	Probable efecto en el sector	Oportunidad/ Amenaza
Infraestructura de acceso a internet	Fowks, (2017) / Gestión (2020)	Restricciones logísticas generan que solo 73% peruanos en zonas urbanas y 27% en zonas rurales tengan acceso a internet, y que la tecnología 5G para mejorar la calidad y velocidad de la señal demore en implementarse hasta 2025.	Dificulta la publicidad y venta digital de seguros	Amenaza
Crecimiento de la industria de tecnología e información	Andina, Agencia Peruana de Noticias (2019)	Se proyecta que la industria de TI en América Latina crezca 4.8% en 2020, impulsado principalmente por las inversiones en Cloud, AI, Blockchain, seguridad, <i>hardware</i> y servicios.	Tecnología más eficiente y económica para vender de manera digital	Oportunidad

Nota: Elaboración propia (2020)

1.1.5. Conclusiones del macroentorno

- El entorno económico es el que más favorece a la industria de seguros, brindando un mercado potencial cada vez más amplio y con mayor poder adquisitivo.
- En contraparte, existen varias limitantes culturales en el mercado peruano que restringen la atractividad de los seguros y su adquisición por canales costo eficientes, lo cual es un gran reto para cualquier aseguradora.
- El entorno político y legal genera límites al ingreso de nuevos competidores en la industria del seguro pero, fuera de eso, no favorece ni al mercado ni a los competidores que ya se encuentran en ella.
- El desarrollo tecnológico del país, aunque todavía incipiente, tiene grandes proyecciones para los próximos años, lo cual abre nuevas posibilidades a la industria de los seguros.

1.2. Análisis del Microentorno

1.2.1. Evolución y características del sector

La industria aseguradora es una de las más reguladas del país y del mundo. Esto se debe a que, a diferencia de otros productos o servicios, requiere siempre un cobro por adelantado y, por lo tanto, el riesgo de que el cliente no reciba el servicio ofrecido es muy alto si la empresa no posee los conocimientos necesarios en temas de riesgos y *pricing* o si no actúa de buena fe. (Fundación Mapfre, s.f.).

El sector ha venido creciendo en los últimos años (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020):

- Ventas 2019: S/14,000 millones.
- Crecimiento 2019 vs. 2018: 9,4%. Crecimiento 2018 vs. 2017: 13%.

Sin embargo, tiene una penetración muy baja:

- Solo 1.71% del PBI, muy por debajo de los promedios de América Latina (3.18%) y el mundo 6,28%. (Rindebro, 2018).

- Solo 13% de los peruanos tienen un seguro de vida (RPP Noticias, 2015), 8% de las casas tiene un seguro domiciliario (Gestión, 2018) y 20% de los carros tiene un seguro vehicular (García, 2018).

Actualmente el sector está compuesto por 20 empresas, aunque las ventas están fuertemente concentradas en dos de ellas (RIMAC y Pacífico Seguros), los cuales en conjunto representan el 57% del mercado, como se observa en la tabla 5.

Tabla 5.
Composición del mercado asegurador peruano

Ranking de Primas de Seguros Netas por Ramos

Al 31 de Enero del 2020

(En Miles de Soles)

Total Primas de Seguros			
Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1 Rimac	384 978	30.69	30.69
2 Pacífico Seguros	324 656	25.88	56.57
3 Mapfre Perú	94 536	7.54	64.10
4 La Positiva	84 033	6.70	70.80
5 Interseguro	80 214	6.39	77.20
6 La Positiva Vida	66 477	5.30	82.49
7 Mapfre Perú Vida	55 936	4.46	86.95
8 Protecta	40 516	3.23	90.18
9 Cardif	32 258	2.57	92.75
10 Chubb Seguros	17 885	1.43	94.18
11 Ohio National Vida	17 737	1.41	95.59
12 AVLA Perú	14 172	1.13	96.72
13 Secrex	10 109	0.81	97.53
14 Crecer Seguros	9 408	0.75	98.28
15 Vida Cámara	8 867	0.71	98.99
16 Insur	8 645	0.69	99.68
17 Qualitas	2 296	0.18	99.86
18 Liberty Seguros	1 785	0.14	100.00
19 Rigel	6	0.00	100.00
20 Coface Seguros	(16)	(0.00)	100.00
Total	1 254 498	100.00	

Nota: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS (2020).

APESEG, la Asociación Peruana de Empresas de Seguros, es el gremio asegurador del país. Está conformada por 17 de las 20 aseguradoras y entre sus múltiples roles los más importantes son: 1) el reporte regular de información relevante sobre el desarrollo de la industria a los involucrados y al público en general; 2) la promoción de una cultura de seguros. (Asociación Peruana de Empresas de Seguros - APESEG, s.f.).

La variedad de seguros ofrecidos en la industria es muy amplia. La SBS los agrupa en 4 ramos, como se puede ver en la tabla 6.

Tabla 6.
Distribución de primas por tipo de riesgo

Estructura de las Primas de Seguros Netas, por Ramos
(En porcentajes)

	dic-16	dic-17	dic-18	dic-19
Ramos Generales	40,7	36,3	37,0	36,8
Accidentes y Enfermedades	13,9	12,9	14,2	14,0
Seguros de Vida	24,5	32,3	33,5	34,1
Seguros del SPP	21,0	18,5	15,3	15,0
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0

Nota: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS (2019).

No todas las aseguradoras ofrecen la cartera completa de productos. Algunas se especializan en un ramo de riesgos específicos.

Tabla 7.
Empresas aseguradoras, según el tipo de riesgos que cubren

Empresas de Seguros Autorizadas
(Al 31 de diciembre del 2019)

Ramos Generales y de Vida	Ramos Generales	Ramos de Vida
Chubb Perú	La Positiva	La Positiva Vida
Cardif	Mapfre Perú	Mapfre Perú Vida
Interseguro	Secrex	Rigel
Rímac	Insur	Vida Cámara
Pacífico Seguros	Qualitas	Ohio National Vida
Protecta	Avia Perú	
Creceer Seguros	Coface	
	Liberty	

Nota: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS (2019).

Los seguros dentro de cada ramo varían en su precio, cobertura (que bienes/personas protege, en qué circunstancias, con qué exclusiones) y beneficios complementarios (a los que puede acceder el asegurado aunque no le haya pasado nada malo).

El plan de *marketing* de esta tesina se enfoca en el ramo de accidentes y enfermedades, particularmente en diseñar un seguro de salud indemnizatorio. Aunque no existe una categorización oficial, sobre la base de la cobertura y beneficios, se podrían agrupar los seguros de salud en tres, como muestra la tabla 8.

Tabla 8.
Tipos de seguros de salud

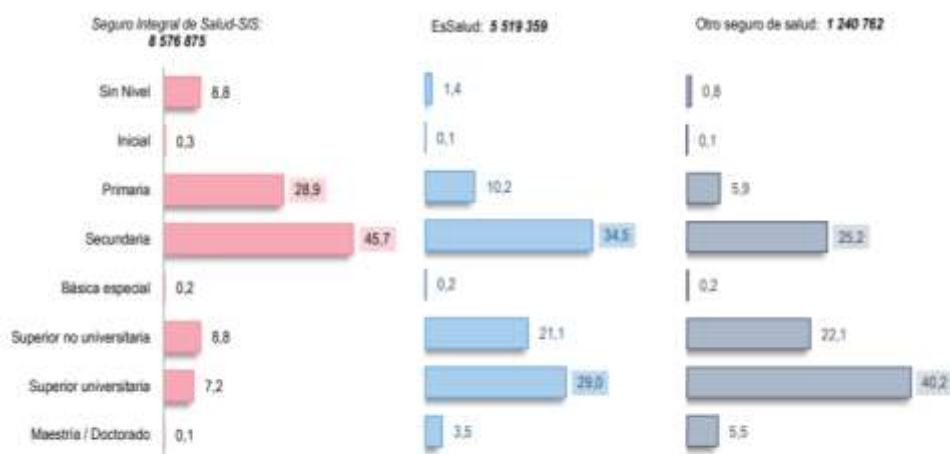
	Seguro Integral	Seguro Acotado	Seguro Indemnizatorio
Enfermedades y accidentes cubiertos	Todos	Uno o un grupo específico	Uno o un grupo específico
Beneficio en caso de siniestro	Tratamiento médico para la curación	Tratamiento médico para la curación	Monto de dinero de libre disponibilidad
Ejemplos	EPS	Seguro oncológico	Seguro indemnización por infarto

Nota: Elaboración propia (2020), a partir de las páginas web de aseguradoras RIMAC, Pacífico y La Positiva.

1.2.2. Análisis de los clientes

El mercado de seguros es tanto B2B como B2C, tal como se puede observar revisando a detalle la información disponible en las páginas web de las principales aseguradoras o en la SBS. Debido a que las necesidades de estos dos tipos de clientes son muy diferentes, para este proyecto nuestro foco estará en el negocio B2C.

Aunque la necesidad de salud es universal, la penetración de seguros de salud privados en el país está muy lejos de serlo. Y como se puede observar en el Figura 1, los asegurados de seguros privados poseen un nivel educativo mucho mayor a los asegurados en sistemas gratuitos (SIS) o subsidiados (EsSalud).



Nota: Otro seguro comprende: Seguro Privado de Salud, Seguro de las Fuerzas Armadas y Policiales, Seguro Universitario, Entidad Prestadora de Salud y Seguro Escolar Privado.

Figura 1. Distribución de la población afiliada a un seguro de salud, según nivel educativo. Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI (2018).

Si consideramos que hay una correlación entre un mayor nivel educativo y un mayor nivel socioeconómico (Ipsos Perú, 2020), podemos concluir que hay una penetración considerablemente mayor de seguros de salud privados en los NSE más altos.

Un posible motivo para esta diferencia es la variable económica, ya que un seguro privado integral de salud en cualquiera de las 3 principales aseguradoras cuesta como mínimo S/180 al mes por persona, que representa solo el 1% del ingreso familiar promedio del NSE A pero casi el 14% del NSE E. (Ipsos Perú, 2020).

Este plan de *marketing* busca desarrollar un seguro privado de salud, de tipo indemnizatorio. Dado que estos seguros son más baratos que un seguro integral, por tener coberturas acotadas, dentro de la investigación de mercados será clave identificar si hay mayor potencial para este seguro en NSE más altos (donde hay una mayor capacidad adquisitiva) o en NSE más bajos (donde la penetración de seguros privados en general es baja).

1.2.3. Análisis de los competidores

Como hemos visto, los competidores en el mercado varían mucho en tamaño y el tipo de riesgos que cubren. Aunque la segunda empresa aseguradora en participación de mercado es Pacífico, dentro del grupo específico de seguros que queremos ofrecer (seguros de salud indemnizatorios) el competidor principal es La Positiva, ya que de las 5 principales aseguradoras del mercado, solo ellos mencionan este tipo de seguros en sus páginas web.

En la tabla 9 se encuentra el detalle de los seguros encontrados y que siguen disponibles para comprar en el mercado.

Tabla 9.
Seguros de salud indemnizatorios de La Positiva

Seguro	Indemnización por diagnóstico oncológico	Seguro oncológico y de enfermedades graves indemnizatorio	Seguro Pack Salud
Coberturas	*Indemnización por cáncer *Pago por hospitalización oncológica	*Indemnización por cáncer, infarto al corazón, accidente cerebro vascular o insuficiencia renal crónica	*Indemnización por cáncer, infarto al corazón, accidente cerebro vascular, esclerosis múltiple o distrofia muscular *Indemnización por muerte accidental *Hospitalización
Indemnización	S/5,000-S/20,000	S/5,000-S/50,000	S/25,000-S/100,000
Servicios adicionales	N.A	*Orientación médica telefónica *Servicios hogar (con costo)	N.A
Precio mensual	S/3.5-S/7.09	S/5.50 - S/68.41	Min S/29.17
Formas de adquirirlo	Caja Prymera, Grupo Monge, Caja Santa, Financiera Efectiva, Caja Sullana	Banco de la Nación	Banco Interamericano de Finanzas
Requisitos	Ser cliente de la caja o financiera	Ser cliente del banco	Tener crédito por convenio en el banco

Nota: Elaboración propia (2020), a partir de la página web de La Positiva.

1.2.4. Análisis de la cadena

En las tablas 10 y 11 se presentan los proveedores y distribuidores de seguros privados de salud, con base en lo que la ley N° 26702 menciona sobre intermediarios de seguros (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2019) e información de las páginas web de las principales aseguradoras.

Tabla 10.
Proveedores en la industria de seguros

Proveedor	Funciones	Impacto en seguros indemnizatorios salud	Motivo
Ajustadores y peritos	Evalúan a detalle los bienes que serán protegidos y estiman el riesgo previo a la venta y en la evaluación de los siniestros.	Nulo	Estos especialistas trabajan para estimar riesgos de bienes (como maquinaria o edificios), no evaluando personas.
Clínicas	Prestan servicios de diagnóstico y atención médica.	Bajo	Debido a que el seguro es indemnizatorio (al asegurado se le da dinero, no un tratamiento), no es necesario un proveedor que brinde tratamiento. Podría tener relevancia si ofrecemos servicios en clínicas (como ambulancia o chequeos preventivos).
Proveedor de servicios diversos	Prestan servicios simples y estandarizados que suelen incluirse en las pólizas como una forma de hacer tangible el beneficio (ej.: asesoría legal, servicios para el hogar)	Bajo	En general tienen poco poder de negociación debido a que no tienen una marca fuerte y los contratos entre ellos y la aseguradora se negocian por volumen.

Nota: Elaboración propia (2020), a partir de las páginas web de aseguradoras y SBS.

Tabla 11.
Distribuidores en la industria de seguros

Distribuidor	Funciones	Impacto en seguros indemnizatorios salud	Motivo
Corredor de seguros	Asesoran, comercializan y gestionan seguros diversos de múltiples compañías. Se dedican 100% a esta labor.	Baja	Los corredores de seguro, por su naturaleza, suelen enfocarse en la venta de seguros de tique alto. Los seguros indemnizatorios no suelen serlo y por eso nunca han sido el principal canal de venta de estos.
Entidad financiera o <i>retail</i>	Comercializan seguros obligatorios para sus productos (ej.: seguro de desgravamen en préstamos y tarjetas) y, en algunos casos, seguros obligatorios (ej.: SOAT) o de tique muy bajo para personas de NSE medio-bajos	Alta	Son el principal canal de venta de seguros de tique muy bajo (menos de S/100 al año), ya que tienen acceso a un volumen alto de clientes de NSE medio - bajo (al cual no tienen acceso fácil las aseguradoras)

Nota: Elaboración propia (2020), a partir de las páginas web de aseguradoras y SBS.

1.2.5 Análisis 5 fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores

A pesar de que RIMAC Seguros es el líder de mercado, Pacífico lo sigue de cerca en participación de mercado y compite con él en todos los ramos de seguros y todos los segmentos de clientes. Por otro lado, La Positiva tiene el liderazgo en seguros indemnizatorios de salud, que es el tipo de seguro que se desarrollará en este plan de *marketing*.

Por lo tanto concluimos que en este mercado la rivalidad es alta.

Poder de negociación de los clientes

Debido a la naturaleza técnica de la industria, los consumidores, como no expertos,

aceptan o no las condiciones ofrecidas por las aseguradoras, más no negocian ni tienen poder para presionar a estas.

Por lo tanto concluimos que el poder de negociación de los clientes es bajo.

Poder de negociación de los proveedores

Los seguros indemnizatorios, por su simplicidad, casi no involucran proveedores. En cuanto a los distribuidores, el poder de negociación de estos es alto, pero hay que considerar que la empresa tiene canales de venta propios que podría usar para llegar al público objetivo deseado.

Por lo tanto concluimos que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Amenaza de nuevos entrantes

El mercado de seguros es uno muy regulado legalmente y que requiere especialización e inversión, así como un muy buen manejo financiero. Esto genera que las barreras de entrada sean altas.

Por lo tanto concluimos que la amenaza de nuevos entrantes sea baja.

Amenaza de productos sustitutos

Debido a la baja cultura de seguros y prevención, los peruanos están acostumbrados a usar diversos sustitutos para casos de atención de salud sin seguro, como ahorros o préstamos familiares. (Seinfeld Lemlig, 2007). Más aún, con el Decreto de Ley sobre Aseguramiento Universal Gratuito, la atención en el SIS es una alternativa para la atención de la gran mayoría de enfermedades.

Por lo tanto concluimos que la amenaza de productos sustitutos es alta.

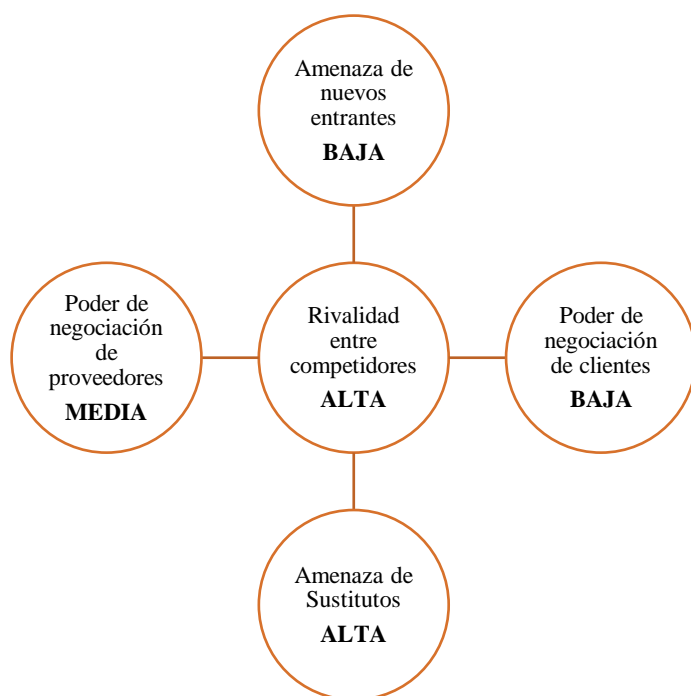


Figura 2. Las 5 fuerzas de Porter en la industria aseguradora
Fuente: Elaboración propia (2020).

1.3. Análisis Interno: La Empresa

1.3.1. Historia y evolución

RIMAC Seguros y Reaseguros es una empresa peruana, creada en 1896 por Fortunato Brescia y su esposa, María Catalina Cafferata, fundadores del que hoy es uno de los conglomerados empresariales más grandes del país: el grupo BRECA.

A lo largo de su historia, RIMAC se ha caracterizado por ser líder en innovaciones para la industria aseguradora peruana (RIMAC Seguros, 2016). Por ejemplo, en 1918 fueron los primeros en comercializar un seguro para autos. En 1996 crearon la primera Central de Emergencia del Perú. Y en el 2013 lanzaron el primer app de seguro del país.

Con el paso de los años la empresa fue creciendo y en 1992 se fusionaron con la Compañía Internacional Seguros del Perú, consolidándose como líderes del mercado asegurador peruano. Hoy cuentan con más de 4,000 colaboradores, ofrecen seguros para todo tipo de riesgos y poseen una calificación de Riesgos A+.

1.3.2. Visión y misión

Tal como lo indica RIMAC Seguros en su propia página web

(<https://www.rimac.com/nosotros>):

- Misión: Protegemos tu mundo, impulsamos tu bienestar.
- Visión: Ser la compañía de seguros que más peruanos prefieren, liderando la transformación digital del sector.
- Principios:
 - Vocación de servicio: Nos orientamos hacia tus necesidades y tu bienestar.
 - Integridad: Somos honestos y solidarios.
 - Compromiso: Asumimos tus retos como propios.
 - Excelencia: Innovamos para hacer las cosas mejor siempre.

1.3.3. Organización y estructura

RIMAC Seguros está compuesto por 14 divisiones, lideradas por Fernando Ríos, el CEO.

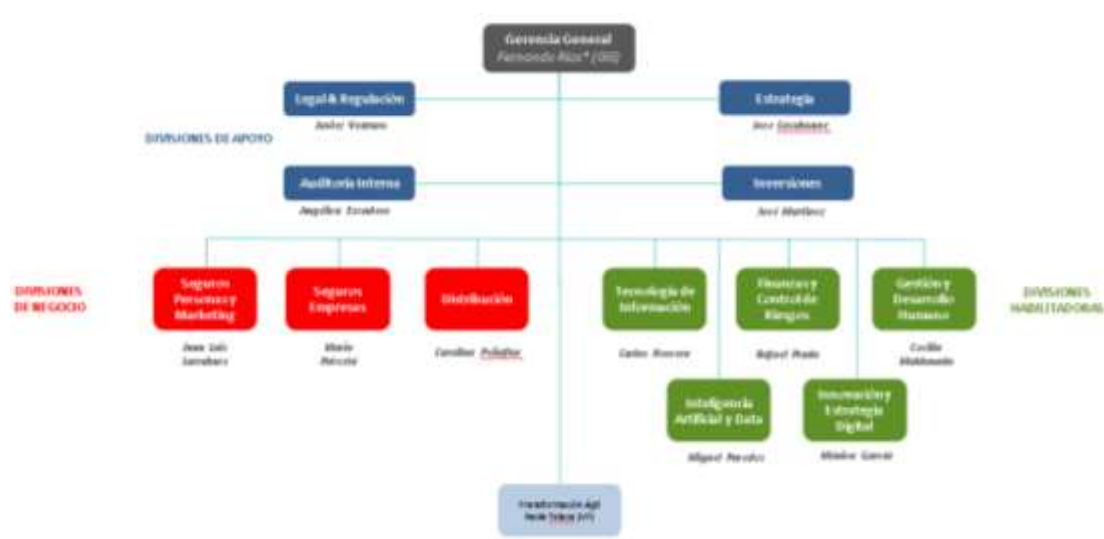


Figura 3. Organigrama RIMAC.

Fuente: Área de Gestión y Desarrollo Humano de RIMAC Seguros (2020a).

Aunque en el gráfico 2 las divisiones parecen organizadas de manera funcional, al interior se están reorganizando con el objetivo de evitar silos y no perder la visión integral de

los clientes. Este proceso, que empezó aproximadamente hace 1 año, está reestructurando las áreas para transformarse en “tribus” (*tribe*), un tipo de estructura organizativa propuesta para el escalamiento de la agilidad y que tiene una perspectiva matricial.

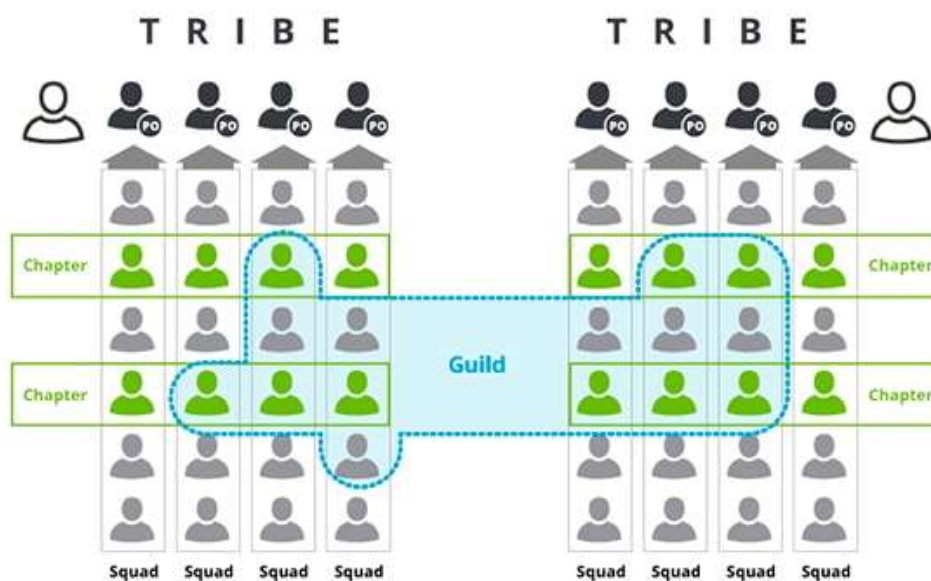


Figura 4. Estructura de las “tribus ágiles”

Fuente: (Roche, s.f.).

Esta estructura fomenta el trabajo en equipos multidisciplinarios (*squads*) a la vez que tiene una agrupación funcional (*chapters*). La organización por *chapters* permite que los especialistas compartan su *expertise* y definan buenas prácticas sobre un tema específico para toda la empresa. Y la organización por *squads* permite que se logren metas concretas y retadoras, que requieren personas de perfiles diversos y evitando crear silos. Actualmente existen 7 tribus en diferentes divisiones de la empresa y se espera que al menos 2 más se creen durante el año.

1.3.4. Productos y servicios que ofrece

De acuerdo a la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, s.f.), RIMAC Seguros ofrece 304 seguros diferentes. Sin embargo, podemos agruparlos de la siguiente manera:

- Seguros que cubren personas: aquellos que cubren su salud o su vida.

- Seguros que cubren bienes: como vehículos, casas, fábricas, celulares, etc.
- Seguros que cubren personas y bienes. Ej.: seguro de viaje.

Para cada una de estas categorías se pueden apreciar seguros integrales y específicos. Un ejemplo claro de esto son los seguros de salud. En esta categoría, RIMAC ofrece seguros integrales (que cubren cualquier necesidad médica como emergencia, consultas, operaciones, etc.), así como seguros específicos por enfermedad (ej.: seguro oncológico) o por tipo de tratamiento (ej.: seguro hospitalario, que cubre gastos por hospitalización pero no consultas).

Dentro de muchos de sus seguros, RIMAC ofrece una serie de beneficios complementarios, que suelen tener un costo adicional marginal para ser usado. Por ejemplo, varios de sus seguros domiciliarios, además de proteger la vivienda y lo bienes contra robo o destrucción, ofrecen servicios de limpieza o cerrajería por un costo adicional. Otro ejemplo es el caso del SOAT, que viene con un descuento en revisiones técnicas.

Finalmente, RIMAC como empresa ofrece una serie de beneficios gratuitos para cualquiera de sus asegurados. Algunos de estos beneficios son: central telefónica de consultas y emergencia, *chatbot* de consultas, web y app RIMAC.

En la tabla 12 se detallan los seguros indemnizatorios de salud que ofrece actualmente RIMAC.

Tabla 12.
Seguros indemnizatorios de salud RIMAC

Seguro	Seguro mujer	Seguro infarto	Seguro indemnizatorio de enfermedades graves	Seguro múltiple
Coberturas	*Indemnización por cáncer de mama o cervicouterino	*Indemnización por infarto al corazón	*Indemnización por: cáncer, quemaduras, cirugía arteriocoronaria y de la aorta, infarto al corazón, trasplante de órganos, ceguera, esclerosis múltiple, parálisis, insuficiencia renal	*Renta hospitalaria por accidente *Indemnización por cáncer *Indemnización por muerte accidental *Renta alimenticia por muerte
Indemnización	S/10,000	S/10,000	S/25,000	30 veces el saldo de la cuenta (min S/1,500, máx. S/30,000)
Beneficios adicionales	*Ambulancia *Orientación médica telefónica *Orientación psicológica telefónica *Chequeos preventivos de esos tipos de cáncer	*Ambulancia *Orientación médica telefónica *Orientación psicológica telefónica *Chequeos preventivos al corazón	*Asistencias de salud: Ambulancia, Orientación médica telefónica, etc. *Asistencias del hogar: gasfitería, electricista, etc.	*Ambulancia *Orientación médica telefónica
Precio mensual	S/4.83	S/4.83	S/26 - S/35	S/7.5 - S/ 9.9
Formas de adquirirlo	Banco Azteca	Banco Azteca	FFVV Worksite	BBVA
Requisitos	Ser cliente del banco	Ser cliente del banco	-	Ser cliente del banco

Nota: Elaboración propia (2020), a partir de las páginas web de RIMAC Seguros y de diversos bancos.

1.3.5. Análisis de la cadena de valor

La Figura 4 resume la cadena de valor de RIMAC, según el modelo de Porter.

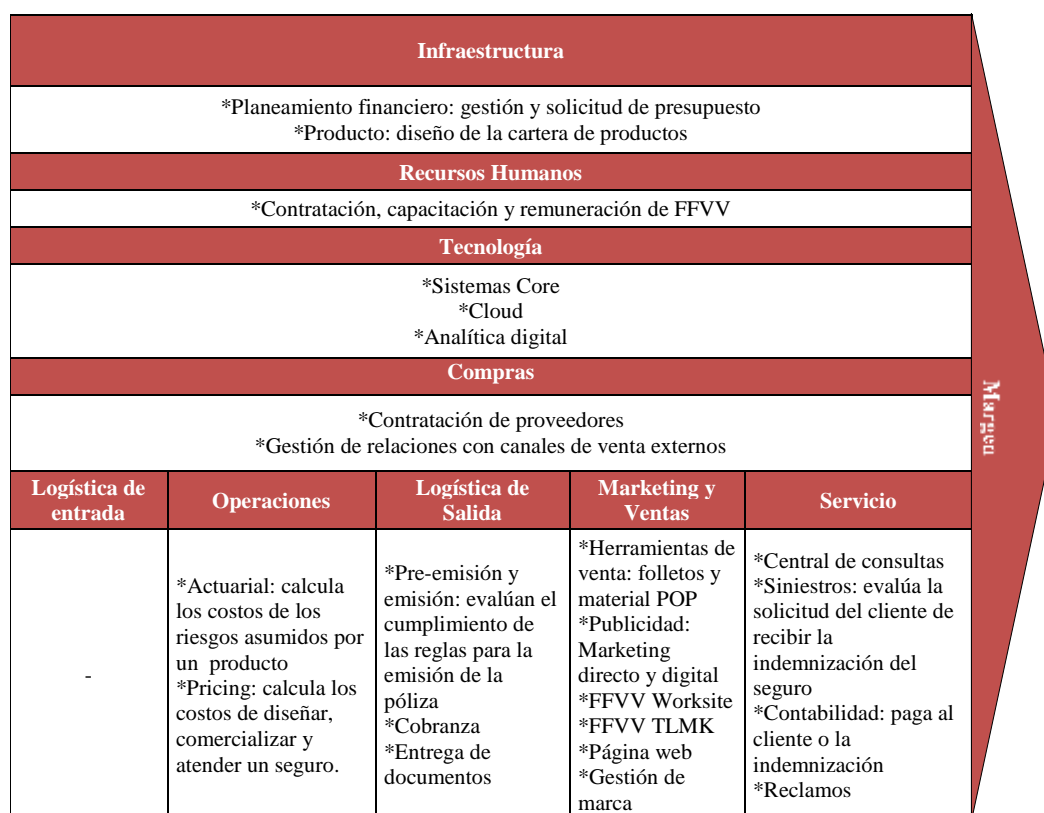


Figura 5. Cadena de valor de RIMAC (2020a).

Fuente: Elaboración propia (2020).

De acuerdo a los comentarios de los expertos, para ofrecer el máximo valor dentro de las actividades primarias es indispensable garantizar lo siguiente:

- **Operaciones:** contar con el *expertise* técnico para estimar correctamente el riesgo que asume el nuevo seguro. Una mala estimación puede llevar a que el seguro presente pérdidas o que no se venda por tener un precio poco atractivo para el público objetivo.
- **Logística de salida:** garantizar un proceso lo más automatizado posible. Estos procesos son estándar (por lo tanto no requieren mayor *expertise*) y automatizarlos puede reducir significativamente el tiempo de entrega de la póliza al cliente, lo cual es de mucho valor para este.
- **Marketing y ventas:** elegir el canal de venta que permita llegar de manera más efectiva

y costo eficiente al público objetivo. RIMAC cuenta con varios canales de venta (propios y de terceros) y no todos venden todos los seguros ni tienen los mismos intereses o indicadores de éxito. Elegir el canal correcto puede implicar grandes diferencias en el costo, así como en el volumen de venta que se alcance.

- Servicio: tener un proceso de gestión de siniestros claro y eficiente. Los siniestros son los momentos de la verdad para los seguros, donde se hace tangible su valor al cliente. Un proceso poco claro o ineficiente puede ser sumamente frustrante para los clientes y el motivo por el que dejen la compañía y se conviertan en detractores de la misma.

1.3.6. Situación financiera

De acuerdo a los reportes de la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020), durante 2019 RIMAC fue líder de mercado en ventas con más de S/4,000 millones, y ha venido incrementando su utilidad neta en los últimos años, llegando a S/326 millones en el último año. Sin embargo, todavía tiene oportunidades de mejora en otros indicadores, sobre todo si se compara con otros competidores de la industria.

Tabla 13.
Indicadores financieros RIMAC 2019

	2019
ROE	16.08%
Rentabilidad	
(Resultado Técnico / Primas Retenidas)	3.36%
Crecimiento de la utilidad en 2 años	518%

Nota: Elaboración propia (2020).

1.3.7. Percepción y satisfacción de los clientes

Los expertos que actualmente trabajan en RIMAC nos comentaron la empresa tiene

dentro de sus indicadores clave al *Net Promoter Score* (NPS). El NPS es “un indicador para medir la lealtad y la satisfacción del cliente” (Botey, 2020, párr. 7) y se calcula preguntando a los clientes qué tan probable es que recomienden la marca en una escala del 1 al 10, como lo muestra el Figura 6.

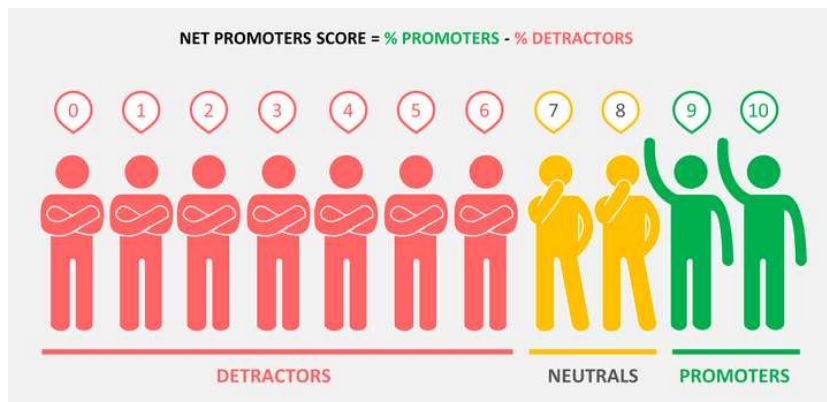


Figura 6. Cálculo del NPS.

Fuente: (Sketch Bubble, s.f.).

RIMAC mide 2 NPS: el de clientes siniestrados y el de clientes no siniestrados. Esto, ya que es en la atención del siniestro que los clientes suelen percibir el valor del seguro que han comprado. En términos generales, el NPS de un cliente siniestrado es mayor que el de uno no siniestrado. A junio del 2020, el NPS de clientes siniestrados es 28% y el de no siniestrados 18%. Al ser mayores a 0%, se concluye que tienen un nivel bueno de satisfacción (Botey, 2020), aunque están por debajo de los objetivos de RIMAC (34.5% y 21.5%, respectivamente).

1.4. Matriz FODA

Como podemos observar, RIMAC Seguros cuenta con fortalezas clave por su liderazgo que podría utilizar para aprovechar las oportunidades de un mercado en crecimiento y todavía no penetrado, aunque las amenazas a las que se enfrenta son múltiples y de variado tipo.

Tabla 14.
Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
*Líder en ventas del mercado asegurador *Amplia variedad de productos *Experiencia y <i>expertise</i> en gestión de riesgos	*Niveles de rentabilidad más bajos que la competencia
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
*Crecimiento de la economía y de la capacidad adquisitiva *Espacio para incrementar la penetración del mercado *Desarrollo de nuevas tecnologías útiles para la venta y automatización de procesos	*Altos niveles de competencia en el sector *Gran variedad de productos sustitutos *Alto poder de negociación de canales de venta masivos de terceros *Poco conocimiento de NSE medio-bajo sobre el valor de los seguros

Nota: Elaboración propia (2020).

1.5. Análisis Situacional

Actualmente RIMAC se desenvuelve en un mercado muy competitivo y concentrado en seguros integrales, complejos y de alto precio, dirigidos a un público de NSE alto. Aunque esto es entendible, debido a diversas variables psicográficas, hay espacio para seguir penetrando el mercado, ofreciendo seguros más acotados pero de alto valor percibido. Y RIMAC, como líder de mercado, cuenta con el conocimiento y el *expertise* para poder realizar esta labor con éxito.

Capítulo II. Investigación de Mercados

2.1. Objetivos de la Investigación de Mercados

- Validar el interés y las necesidades de los potenciales segmentos de clientes para definir cuál será el público objetivo de nuestro nuevo seguro.
- Definir el *marketing mix* que será más atractivo para nuestro público objetivo.
- Estimar la demanda.

2.2. Metodología de la Investigación

Se realizó tanto investigación cualitativa como cuantitativa. Para el análisis cualitativo se incluyeron: entrevistas a profundidad, *focus group* y entrevistas a expertos. Para el análisis cuantitativo se realizó una encuesta.

Las entrevistas a profundidad y los *focus group* son información primaria de estudios realizados por RIMAC Seguros durante la segunda mitad del 2018 relacionados a seguros indemnizatorios de salud.

- Sobre las entrevistas a profundidad:
 - fueron 12 entrevistas de 1 hora de duración a personas de 25 a 45 años que no tenían un seguro de salud privado.
 - objetivo: evaluar el nivel de aceptación de un seguro indemnizatorio para cáncer
- Sobre los *focus group*:
 - Fueron 2 *focus group* de 1:30 horas de duración a personas del NSE B2C1, residentes en Lima, con cierta experiencia en temas tecnológicos y compras *on-line*.
 - 1 FG con 6 personas de 21 a 35 años.
 - 1 FG con 6 personas de 36 a 55 años.
 - Objetivo: evaluar el nivel de aceptación de 3 seguros indemnizatorios para enfermedades graves y emergencias médicas.

Se realizaron además 5 entrevistas a los siguientes expertos:

- Como experto de producto: Ariana Muriel Romero (Jefe de Productos de Salud Complementarios en RIMAC Seguros).
- Como experto en comercialización *on-line*: David Toyama (Growth Hacker del Proyecto Millennial en RIMAC Seguros).
- Como expertos en comercialización a través de un canal tercero: Luis Ato (Jefe de Negocio de Caja Sullana) y Andrea Barreto (Sub gerente Comercial de Banca Seguros y Alianzas en RIMAC Seguros).
- Como expertos en comercialización a través de fuerza de ventas: José Azaldegui (Subgerente FFVV Worksite en RIMAC Seguros).

Se realizó una encuesta virtual a 393 personas mayores de edad durante el mes de junio 2020.

2.3. Resultados de la Investigación de Mercados

2.3.1. Entrevistas a profundidad

- Sobre sus temores y necesidades:
 - Los principales temores giran en torno a la salud y la economía, ya que ambos repercuten en su estabilidad y bienestar familiar.
 - Mientras menores y más inestables son sus ingresos, mayor prioridad dan a las preocupaciones económicas que a la salud.
 - La enfermedad más temida es el cáncer, seguida de problemas al aparato reproductor (próstata, ovarios), tiroidismo, problemas cerebrales, parálisis, infarto, colesterol y enfermedades ligadas al estrés laboral (ej. gastritis).
- Actitudes y costumbres sobre la salud:
 - Tratan de evadir las preocupaciones en torno a la salud.

- Para cuidar su salud buscan comer más sano o hacer ejercicio. No suelen hacerse chequeos.
- Mientras mayores y más estables son sus ingresos, se preocupan más por las enfermedades más complejas y caras, que pueden incapacitarlos temporal o permanentemente.
- Aunque entienden el beneficio de un seguro de salud privado no lo contratan. El motivo de esto varía según su tipo de ingreso: quienes tienen ingresos más bajos o inestables, sienten que no lo pueden pagar, y quienes tienen ingreso mayores y estables no lo contratan porque desconfían (exclusiones y condiciones de la póliza poco claras).
- Sobre seguros indemnizatorios por una enfermedad grave:
 - La mayoría no entiende el término “indemnización”. No lo asocian a una compensación económica directa.
 - En varios casos los entrevistados creyeron que el monto ofrecido solo podía ser usado para la curación de la enfermedad.
 - Se percibe como una opción complementaria a un seguro integral de salud (que cubre tratamiento).

2.3.2. Focus group

- Sobre preocupaciones de salud:
 - Para los más jóvenes, las preocupaciones están relacionadas con su estilo de vida “acelerado”: estrés, ansiedad, dolor de espalda, gastritis, fatiga visual. No lo consideran demasiado grave. Sienten que lo pueden controlar con distracciones o deporte.
 - Para los mayores, sus preocupaciones sí están en enfermedades o emergencias graves como cáncer, infarto, VIH, diabetes, osteoporosis. Y mencionan personas cercanas que han sufrido por ellas.

- Ambos grupos tienen en su *top of mind* de emergencias médicas: infarto, derrame, accidentes. En esos casos, lo primero que les preocupa son las secuelas físicas y el impacto en su familia (emocional y económico).
- Motivos por los que no tienen un seguro de salud:
 - Fingen que el riesgo no existe “para no preocuparse”.
 - Valoran más el gasto en placeres inmediatos que en beneficios a largo plazo.
 - Confían en que a ellos no le van a pasar cosas malas.
- Sobre seguros indemnizatorios por una enfermedad grave:
 - El concepto de indemnización (pago de un monto de dinero en caso de un incidente) lo perciben como positivo, innovador y fácil de utilizar. Muchos lo ven como tener un “dinero ahorrado” ante emergencias.
 - Cuando piensan en cáncer, buscan un seguro que les cubra el tratamiento. Por lo tanto, si contrataran un indemnizatorio oncológico, sería un complemento a un seguro tradicional oncológico.
 - Cuando piensan en un infarto, una indemnización es vista como una especie de seguro de vida, porque creen que probablemente mueran.
- Sobre precios y coberturas
 - Su rango aceptable de precios es menor a S/100 al año.
 - Una indemnización de S/10,000 les parece poco.
 - Prefieren un pago anual a mensual.
 - Les gusta la idea de rangos de precio según el monto de indemnización.
- Si el seguro se vendiera online esperarían ver:
 1. Portada con un mensaje que impacte y sensibilice.
 2. Información sobre cómo funciona el seguro y las asistencias.

3. Solicitud de datos del comprador.
4. Elección de la forma de pago.
5. Confirmación de la compra realizada.

2.3.3. Entrevistas a expertos

- Sobre seguros indemnizatorios de salud:
 - A pesar de su bajo precio son relevantes para RIMAC pues su margen unitario es alto, se venden en volumen y los ayuda a penetrar mercado.
 - Las personas los contratan como complemento a un seguro de atención integral (privado o no).
 - Suelen ser costo eficiente porque:
 - * No tiene costos logísticos (traslado a clínicas, envío de medicinas, etc.).
 - * No se ve impactado por la inflación médica: eso es el incremento anual de precios de los costos médicos debido a la inflación del país.
 - * Puedes atender a una masa mayor de personas (al no tener restricciones de infraestructura de clínicas, ambulancias, etc. puedes ofrecerlo más personas, diluyendo los costos).
 - Se puede vender entre 600-1000 pólizas al mes.
 - Los principales gastos asociados a estos seguros son el pago de siniestros (25%-30% de las primas) y las comisiones al canal de venta (10%-40% de las primas según el canal de venta). También tienen entre 10%-12% de gastos administrativos generales.
 - Para mantenerse rentable se necesita asegurar volumen de venta.
 - Su público objetivo suelen ser personas de NSE B2, C y provincia (ya que en provincia los seguros integrales de RIMAC no son tan atractivos por las limitaciones de servicios y clínicas asociadas.

- Los canales de venta corredores o *telemarketing* (TLMK) no los priorizan en sus ventas por el tique bajo.
- Sobre el canal de venta digital:
 - Es muy difícil vender de manera digital un seguro indemnizatorio a una persona que no tiene experiencia con seguros integrales.
 - * Porque este seguro es visto como un complemento al seguro integral que ya tienen.
 - * Porque los seguros indemnizatorios no están posicionados en el mercado.

Las personas tienen en su mente a los seguros integrales.
 - 40% de la venta que inicia digital se cierra en llamada telefónica porque las personas tienen dudas o tiene miedo de comprar *on-line*.
 - La comunicación masiva por redes no tiene buena conversión. Requiere una buena segmentación para ser eficiente.
 - La comunicación por email a personas que ya tienen otros seguros con la misma compañía tiene buena conversión.
- Sobre el canal de venta banca y *retail*:
 - Los seguros indemnizatorios son atractivos para este canal porque 1) son un producto más de *cross selling*, 2) reciben como ingreso neto hasta un 60% del tique.
 - Los seguros que venden deben costar entre S/70-S/90 al año. Y las indemnizaciones son en promedio de S/10,000.
 - Los distribuidores que tienen mucho foco en seguros pueden tener un 25% de su cartera cubierta con seguros opcionales.
 - Lo que más valora un distribuidor de este canal sobre un seguro es:
 - * Margen alto.

- * Precio de venta bajo.
- * Muchos beneficios de cobertura para el cliente final.
- * Sencillo de explicar para el vendedor y de entender para el cliente.
- La renovación por este canal es de 60%.
- Las negociaciones entre este canal y la aseguradora pueden realizarse de diferentes maneras:
 - * Licitación masiva: por X años, el canal ofrece comercializar exclusivamente una marca de seguros, llegar a cierta meta de ventas y toda su cartera del momento migra a esa marca. A cambio, la aseguradora ofrece dinero como derecho de llave o *upfront fee*, que se usa para actividades de promoción e incentivos.
 - * Multicompañía: el canal elige la compañía que le ofrezca la mejor propuesta de precio y condiciones por cada seguro. No se tiene meta de venta definida de cara a la aseguradora.
 - * Licitación puntual: igual que la masiva pero solo para un producto.
Usualmente se hace para seguros de volumen de ventas muy alto, como desgravamen.
- En algunos casos hay una figura que intermedia, que es el corredor de seguros, que comisiona por los seguros que gestiona del canal.
- Sobre el canal de venta Worksite:
 - La fuerza de venta Worksite es un equipo propio de vendedores de RIMAC, dedicado a vender seguros a los trabajadores de empresas.
 - Ofrecen seguros de vida, salud y de riesgos generales, que tienen tiques entre S/55-S/70 al año.
 - Sus principales clientes han sido organizaciones del estado (el Ejército, el

Congreso). Dado el nivel de penetración (90%), el potencial de mercado y donde quieren enfocarse ahora es en empresas privadas.

- Proceso de venta:
 1. Contactan con representantes de RR.HH. de una empresa.
 2. Presentan la cartera de productos, coordinan que se haga descuento por planilla y cierran una venta personal con el encargado de RR.HH.
 3. Coordinan activaciones o eventos de bienestar dentro de la empresa, donde habrá un módulo con el vendedor.
 4. Trabajadores interesados llenan los formularios físicos (declaratoria de salud, cargo en cuenta). La FF.VV. envía formularios al área de emisión para que se cree la póliza.
- Sobre formas de cobro:
 - >50% de clientes de NSE medio-bajo dejan de tener saldo en su tarjeta de un mes a otro. Por lo tanto, si se atiende a ese segmento de clientes, es mejor cobrarles el año completo o buscar otras formas de cobro.
 - Aunque se da menos *churn* (anulación de una póliza durante su periodo de vigencia) cuando el cobro es con descuento por planilla que por cargo en cuenta, la mayoría de empresas no quieren hacer descuento por planilla. Con lo cual, el potencial de mercado está en el cargo en cuenta.
- Proceso de creación de un nuevo seguro indemnizatorio:
 1. Solicitud del canal u oportunidad de mercado muy clara.
 2. Investigación de mercado, para definir coberturas, monto de indemnización y sensibilidad al precio. Áreas involucradas: producto, *consumer insights*.
 3. Analizar con el área de suscripción el árbol de enfermedades relacionadas y, con eso, definir los paquetes de coberturas que se van a ofrecer.

4. Analizar con el área actuarial la prima mínima que se debería cobrar por cada riesgo.
5. Analizar con el área de *pricing* todos los gastos a considerar en el seguro.
6. Definir los canales por los que se comercializará el seguro.
7. Se prueban los procesos al interno de RIMAC (emisión, cobranza, etc.)

2.3.4. Encuestas

- 40% de encuestados está interesado adquirir el seguro propuesto, 38% estaba indeciso y 22% no estaba interesado.
- Salvo las personas de NSE E (cuya aceptación es muy baja), no hay una preferencia clara según el nivel de ingresos del entrevistado.
- Los encuestados sin hijos mostraban un interés un poco mayor en el seguro (41.1% vs. 37.9%).
- Los que ya tenían un seguro de salud de pago se mostraron mucho más interesados los que tenían SIS (40.56% vs. 16%).
- Las coberturas de mayor interés son: cáncer (82%), derrame cerebral (50%) y parálisis (49%).
- Los servicios adicionales de mayor atractivo fueron: consulta médica por videollamada (58%) y chequeo preventivo (45%).
- Por una cobertura de S/20,000 las personas indican estar dispuestas a pagar en promedio S/20 al mes.
- Un 80% estaría dispuesto a pagar más por una indemnización más alta.
- Hay una fuerte preferencia hacia el pago mensual del seguro vs. pago anual (66.5% vs. 33.5%).
- Los canales preferidos para conocer sobre el seguro son redes sociales (44%) y correo electrónico (*e-mail*) (38%) y prefieren comprarlo directamente por la web de la aseguradora (57%).

2.4. Estimación de Demanda

Considerando la información recogida en la investigación cualitativa y cuantitativa, estimamos que nuestro público objetivo son 181,874 personas y que en el primer año podremos alcanzar unas 7,200 ventas.

Tabla 15.
Estimación de la demanda

FILTROS	# DE PERSONAS	% RELATIVO	FUENTE
Universo	1,734,318	100%	CPI / APEIM
Población urbana, NSE A-B, entre 25 y 55 años			
Segmento	667,279	38.48%	APEIM / IPSOS
Bancarizados y con cuenta de ahorros			
Predisposición	264,874	39.69%	Encuesta
Respondieron que SÍ comprarían			
Precio	181,676	68.59%	Encuesta
Pagarían más de S/10 x un seguro de S/20,000 y quisieran pagar más por un monto más alto			
<i>Early adopters</i>	24,526	13.50%	Rogers (1962)
Alcance de <i>marketing</i>	7,200	29%	Expertos

Nota: Elaboración propia (2020).

Capítulo III. Planeamiento Estratégico

3.1. Definición de los Objetivos de *Marketing*

Para el nuevo seguro, proponemos 4 objetivos de *marketing*, muy relacionados con el *funnel* de venta y retención.

- Posicionamiento: indicador crítico en el primer año, dado que este es un producto nuevo y el posicionamiento es el primer paso en el *funnel* de venta.
- Ventas nuevas: incluye todas las ventas realizadas a clientes nuevos. Indicador clave, en especial en el primer año. La línea base parte del número de ventas de *early adopters*, ajustada por el alcance de *marketing*.
- Renovación: equivale a la recompra anual de producto, ya que las pólizas se vencen cada año. Indicador clave para el mediano y largo plazo. La línea base es el porcentaje de renovación promedio indicado por los expertos.
- Satisfacción: usaremos el indicador NPS (*Net Promoter Score*), mismo indicador que usa RIMAC para medir su satisfacción a nivel compañía. La línea base es el NPS actual de clientes no siniestrados de RIMAC.

Tabla 16.
Objetivos de marketing

Objetivos	Indicador	Herramienta	Corto	Mediano		Largo Plazo	
			Plazo	Plazo	Plazo	Plazo	Plazo
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Posicionamiento	Personas que conocen el producto / Personas encuestadas	Encuesta a personas del segmento objetivo	10%	15%	18%	20%	22%
Ventas nuevas	Prima (S/millones)	Estado de Resultados	2.5	3.8	5.3	6.9	8.3

Objetivos	Indicador	Herramienta	Corto Plazo	Mediano Plazo		Largo Plazo	
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Renovación	Pólizas renovadas / Pólizas renovables	Reporte renovaciones	-	60%	62%	64%	66%
Satisfacción	NPS = % Personas que marcan 9 o 10 sobre recomendación – % Personas que marcan 1 a 6 sobre recomendación	Encuesta a clientes	28%	30%	32%	34%	36%

Nota: Elaboración propia (2020)

3.2. Estrategias Genéricas y de Crecimiento



Figura 7. Estrategias genéricas de Porter.

Fuente: Herrero (2018).

La estrategia genérica de RIMAC Seguros es la **diferenciación**, ya que es una empresa con larga trayectoria y liderazgo en el mercado, enfocada a atender a todo el sector; y su visión y decisiones estratégicas en los últimos años se han dirigido a desarrollar productos cada vez más personalizados y enfocados en necesidades más específicas.



Figura 8. Matriz de Ansoff sobre estrategias de crecimiento.
Fuente: Enciclopedia económica (2018).

La estrategia de crecimiento será el **desarrollo de productos**. El producto propuesto sería nuevo para la empresa, pero se ofrecerá a personas que ya poseen un seguro de salud.

El nuevo producto cumplirá la labor de ser un seguro complementario, al igual que otros seguros indemnizatorios de la cartera de RIMAC.

A diferencia de otros productos indemnizatorios de salud que ya ofrece RIMAC tendrá un *mix* precio / enfermedades cubiertas / monto de indemnización diferente.

3.3. Estrategia de segmentación de mercados

Tabla 17.
Segmento objetivo del nuevo seguro

VARIABLE	CRITERIOS
Geográfica	Peruanos
	Zonas urbanas
Demográfica	NSE A-B
	entre 25 y 55 años
Psicográfica	Consciente de la importancia de cuidar su salud
	Preocupado por brindar estabilidad y tranquilidad a las personas que dependen de él
Conductual	Bancarizados
	Usuarios de internet
	Posee un seguro de salud de pago

Nota: Elaboración propia (2020).

3.4. Estrategia de Posicionamiento

Este seguro busca posicionarse como el complemento ideal a un seguro de salud, como un fondo económico para emergencias de salud especialmente graves. De esta manera, queremos que sea un motivo más de tranquilidad para las personas de nuestro público objetivo.

Para poder cumplir con esto, la propuesta de valor estará enfocada en los beneficios: el monto de indemnización (S/50,000) y los servicios adicionales que pueden usarse en cualquier momento (como el chequeo preventivo).

Para poder ofrecer ese monto de indemnización a un precio justo para nuestro público objetivo, nuestra cobertura abarca un grupo limitado de emergencias graves pero que son relevantes para ellos.

Para poder brindarles un proceso simple y ágil al momento de comprar y reclamar la indemnización, se ha diseñado un proceso de venta y reclamo 100% digital, intuitivo y con tiempos de respuesta rápidos (instantáneo para la venta y 3 días para la indemnización).

3.5. Estrategia de marca



Figura 9. Matriz de desarrollo de marca.

Fuente: Rodríguez (2013).

La estrategia de desarrollo de marca será la extensión de línea.

Esto, ya que nos permite apalancarnos en el posicionamiento de la empresa (líder de mercado y con muy buen nivel de recordación) logrando la aceptación del producto más rápidamente y con menor inversión.

La marca del nuevo seguro estará compuesta por el nombre del producto + nombre de la compañía: Seguro Gran Protección RIMAC.



Figura 10. Diseño de la marca del nuevo seguro.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Usamos la palabra “Protección” porque queremos transmitir al cliente que con nuestro producto estará tranquilo y protegido (que es lo que suelen buscar los clientes en un seguro).

Usamos la palabra “Gran” para hacer referencia:

- A la indemnización, que es un monto alto.
- Al tipo de situaciones que cubrimos: enfermedades o emergencia graves.
- A que la protección que le brindaremos es muy alta.

No incluimos las palabras:

- “Indemnización”: porque, aunque el seguro te indemniza, la investigación cualitativa mostró que no necesariamente es un término de fácil comprensión.
- “Salud”, “médica” o similar: porque, aunque el seguro se activa al detectarte un caso de salud grave, la investigación cualitativa indicó que esas palabras suelen asociarse con un seguro que cura la enfermedad.

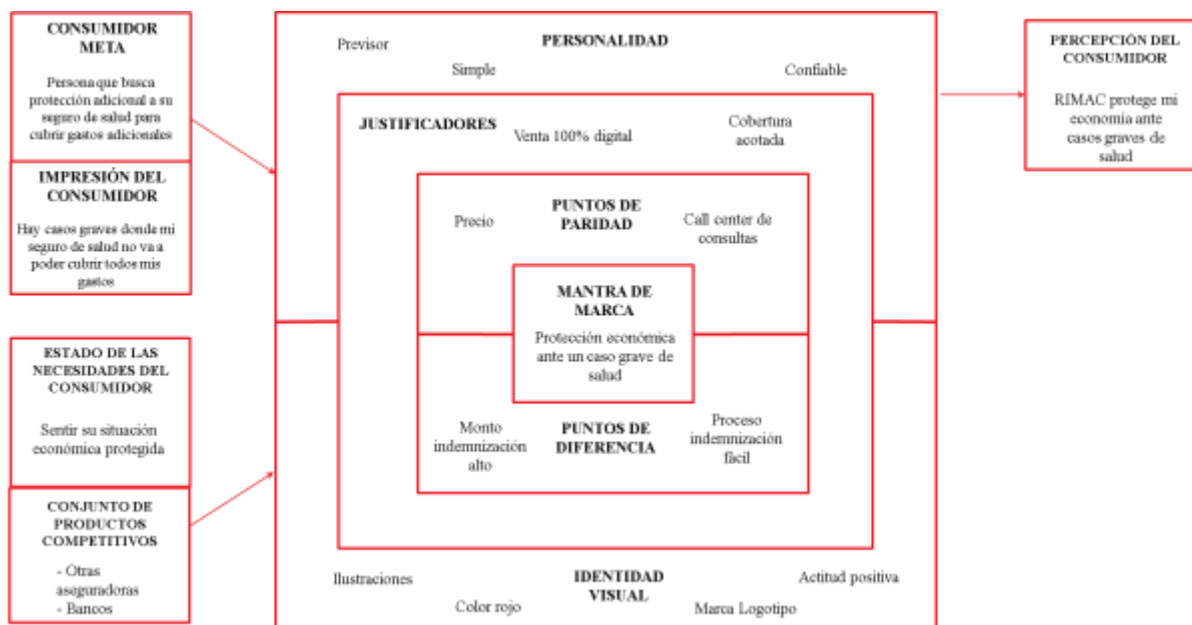


Figura 11. Mantra de marca.

Fuente: Elaboración propia (2020).

3.6. Estrategia de Clientes

Para lograr los niveles de renovación esperados es muy importante que el seguro pueda hacer tangible su valor para nuestros clientes, tanto si tienen un siniestro como si no lo tienen.

Para lograr esto:

1. Desarrollaremos un programa de retención ofreciendo servicios adicionales gratuitos según el tiempo de vigencia de la póliza.
2. Realizaremos comunicaciones de refuerzo de manera frecuente sobre los servicios incluidos en seguro y los beneficios inherentes de ser cliente RIMAC.
3. Implementaremos un proceso simple y 100% digital para reportar el siniestro y solicitar la indemnización.

El plan de servicios adicionales que ofreceremos será el siguiente:

- En la venta inicial: chequeo preventivo anual mediante examen de sangre.
- En la primera renovación: lo anterior + consulta médica por video llamada (cantidad de veces: ilimitadas).

- En la segunda renovación: lo anterior + consulta de médico general a domicilio (solo S/35 por visita).
- En la tercera renovación: lo anterior + ambulancia por emergencia o enfermedad (1 vez al año).
- En las siguientes renovaciones: lo anterior + servicios de gasfitería, electricista, cerrajería (S/200 por evento).

Además, se mantendrá una comunicación mensual con el cliente vía *e-mail*, informándole:

- Los artículos más relevantes del blog de RIMAC relacionados a salud y bienestar.
- Los servicios gratuitos que incluye su seguro.
- Los beneficios adicionales que tiene por ser cliente RIMAC (atención telefónica para consultas y emergencias, y acceso gratuito a un chat médico desde nuestra plataforma de clientes).

En caso el cliente tenga un siniestro, es importante brindarle un servicio claro y rápido. Por eso, tendremos un proceso 100% digital dentro de la plataforma de clientes donde podrá hacernos llegar las evidencias necesarias y los datos de la cuenta de depósito, de manera que en menos de 1 semana el depósito esté hecho en su cuenta.

Capítulo IV. Tácticas de *Marketing*

4.1. Estrategia de Servicio

El nuevo producto que ofrecerá RIMAC será un seguro indemnizatorio. Esto significa que, si se da la circunstancia cubierta por el seguro, la persona asegurada recibirá un monto de dinero específico de libre disponibilidad (que puede usar para lo que él/ella decida).

La cobertura de este seguro abarca las 3 situaciones de salud graves que se identificaron como las más relevantes en la encuesta realizada: cáncer, derrame cerebral y parálisis por daño en la columna vertebral. Si al asegurado se le diagnostica alguna de ellas, recibirá una indemnización de S/50,000.

El seguro contratado, además, permite que el asegurado pueda hacer uso de los siguientes servicios, independientemente de si es diagnosticado con alguna de las coberturas o no:

- Atención de nuestro *call center* para consultas y emergencias médicas.
- Acceso gratuito a un chat médico (desde nuestra plataforma de clientes).
- 1 chequeo preventivo anual (análisis de sangre).

Tomando en cuenta los niveles establecidos por Kotler y Keller (2012), los cinco niveles de este producto se presentan en la tabla 18.

Tabla 18.
Niveles de producto

Beneficio principal	Respaldo económico ante una situación grave de salud
Producto genérico	Seguro que te indemniza si te diagnostican cáncer, derrame cerebral o parálisis.
Producto esperado	Seguro fácil de entender y de contratar, que te indemniza si te diagnostican cáncer, derrame cerebral o parálisis y cuyo proceso de indemnización es fácil y rápido.
Producto ampliado	Seguro fácil de entender y de contratar, te indemniza con un monto alto de dinero si te diagnostican cáncer, derrame cerebral o parálisis, cuyo proceso de indemnización es fácil y rápido, y brinda servicios médicos de prevención que puedes usar en cualquier momento.

Producto potencial	Seguro fácil de contratar y 100% personalizable: donde puedes elegir las enfermedades que cubrirás, el monto que recibirás como indemnización, los servicios o asistencias adicionales que desees (como consultas psicológicas, envío de medicinas, etc.).
--------------------	--

Nota: Elaboración propia (2020).

Este seguro por el momento llegará al nivel de producto ampliado. De acuerdo a las conversaciones con expertos dentro de RIMAC, las principales restricciones para llegar a un nivel de producto potencial tienen que ver con limitantes tecnológicas y dificultades de precisión en el *pricing*, aunque no es algo que se descarte por completo y depende de la evolución en ventas de seguros como el propuesto en esta tesina.

4.2. Estrategia de Precio

Tendremos una estrategia de precios competitivos. Esto, ya que pese a no haber muchos competidores directos, si hay una gran variedad de sustitutos. Por ese motivo, queremos ofrecer un precio competitivo que permita atraer un volumen alto de clientes.

Para la definición de este precio se han tenido como criterios principales los siguientes:

- Precios de la competencia.
- Utilidad esperada.
- Disposición a pagar de los clientes (con base en la encuesta realizada).

Nuestro precio será estándar para todos los clientes: S/30.5 al mes, pudiéndose pagar de manera mensual o anual. Para incentivar el pago anual por adelantado (que de acuerdo la investigación de mercado ayuda a generar mayor retención de los clientes en el mediano plazo), ofreceremos un 7% de descuento (S/340 al año).

Nuestra competencia directa ofrece un producto con precios diferenciados según el monto de indemnización, y ofrece cobertura para 1 enfermedad más. Sin embargo, si equiparamos los precios unitarios, nuestro precio es más competitivo que el suyo en todos los casos.

Para asegurar la utilidad esperada, he tenido en cuenta los precios que RIMAC ofrece hoy para un producto similar, ajustando el precio final para que haga sentido para el número

de enfermedades que cubrimos y el monto de indemnización. La lógica que se maneja en precios unitarios es la siguiente: a menor número de enfermedades cubiertas, mayor el precio unitario por enfermedad.

Tabla 19.
Análisis comparativo de precios

	Indemnización (S/)	Enfermedades cubiertas	Precio mes (S/)	Precio unitario(S/)
	50	4	44,47	2,22
Seguro Enfermedades Graves	25	4	22,56	2,26
La Positiva	8	4	8,5	2,66
	5	4	5,5	2,75
Seguro IEG12 RIMAC	25	12	35	1,17
(producto existente)	25	8	33	1,65
	25	6	26	1,73
Seguro Gran Protección RIMAC	50	3	30,5	2,03

Nota: Elaboración propia (2020).

4.3. Estrategia de plaza

Utilizaremos una estrategia de distribución directa, comercializando nuestro seguro a través de la web de RIMAC. La URL específica será www.rimac.com/salud/seguro-gran-proteccion.

Se eligió este canal de distribución por sobre los otros que posee RIMAC principalmente ya que:

- Fue el canal de compra de mayor atractivo de acuerdo a la encuesta realizada.
- Es un canal que RIMAC ya se usa en la venta de otros productos para el mismo público objetivo.
- Permite ser costo eficiente en la venta, al no tener que un gasto de comisión asociado.

RIMAC

Seguro Gran Protección RIMAC

- Cobertura ante cáncer, derrame cerebral o parálisis
- Indemnización de \$/50.000
- Chequeo preventivo anual gratuito

CONOCE MÁS

Obtén tu seguro ahora

Ingresá los datos para comenzar

DNI País de Documento

Celular

- Seguro de Patología de Cáncer de Ginecología y de Mamas y Ovarios.
- Seguro de Patología de Cáncer de Comunicación Comorbada.

COMENCEMOS

¿Por qué comprar este Seguro?

Tu salud es muy importante, pero igual de importante es tu economía. Por eso, tené un **saporte económico adicional para afrontar emergencias graves** de salud les día a ti y a tu familia un respiro ante todos aquellos gastos adicionales que se pueden generar y que tu seguro regular de salud no cubre.

DR. JOSÉ LUIS DEL POZO
@jdelpozo
Director Área Enfermedades Infecciosas y Servicio Microbiología
CLÍNICA UNIVERSIDAD

Conoce más sobre nuestro Seguro Gran Protección

Infórmate sobre nuestras coberturas, planes y todas las preguntas frecuentes.

- COBERTURAS
- BENEFICIOS POR RENOVACIÓN
- PROCESO DE INDEMNIZACIÓN
- PREGUNTAS FRECUENTES

Recibe \$/50.000 si se te diagnostica:

- Cáncer
- Derrame cerebral
- Parálisis física

Además, te incluye totalmente gratis un examen preventivo anual de:

- Triglicéridos
- Colesterol
- Insulina

Y por cada año que renueves tu seguro, recibes más asistencias médicas gratuitas para que las uses cuando quieras!

RIMAC © 2020 RIMAC Seguros y Reaseguradora. Todos los derechos reservados. [App Store](#) [Google Play](#)

Figura 12. Diseño web de la landing e-commerce.
Fuente: Elaboración propia (2020).

4.4. Estrategia de Promoción

Para el primer año, destinaremos S/384,298 de presupuesto, equivalente a un 15% de las ventas esperadas. De este 15%, 5% se destinará exclusivamente a la campaña de lanzamiento de 2 meses y el 10% restante al resto del año.

Las acciones promocionales estarán enfocadas en principalmente en *marketing* (MKT) directo y en menor medida en publicidad digital, ya que de acuerdo a los expertos entrevistados, el *marketing* directo ha tenido anteriormente mejores resultados en la venta digital de seguros indemnizatorios que la publicidad.

Tabla 20.
Acciones promocionales año 1

Objetivo de <i>marketing</i>	Herramienta	Público objetivo	Detalle	Periodo lanzamiento	Periodo regular
	<i>E-mailing</i>	Clientes y ex-clientes de otros productos RIMAC	Descripción breve del producto y sus beneficios. Redirección al <i>e-commerce</i>	Frecuencia semanal, si no abre correo Frecuencia quincenal, si abre el correo	Frecuencia mensual, si no abre correo Frecuencia bimensual, si abre el correo
<i>Awareness/</i> Venta nueva	Publicidad en Facebook	*Clientes y ex-clientes de otros productos RIMAC *Personas con el perfil de nuestro público objetivo	Resalta el beneficio clave. Redirección al <i>e-commerce</i>	Duplicar presupuesto (ppto.) vs. regular	<i>Always on</i>
	Publicidad en Instagram	*Clientes y ex-clientes de otros productos RIMAC *Personas con el perfil de nuestro público objetivo	Resalta el beneficio clave. Redirección al <i>e-commerce</i>	Duplicar ppto. vs. regular	<i>Always on</i>

Objetivo de marketing	Herramienta	Público objetivo	Detalle	Periodo lanzamiento	Periodo regular
	SEM Google	Personas que busquen palabras clave relacionadas al producto		Duplicar ppto. vs. regular	<i>Always on</i>
Venta nueva	<i>E-mailing</i>	Personas que ingresaron al flujo de venta, pero no lo terminaron	Recordatorio de los pasos faltantes y los beneficios del producto. Redirección al <i>e-commerce</i> , en la sección donde se quedó	-	Frecuencia diaria, los 3 días posteriores a abandonar el proceso de compra
Renovación	<i>E-mailing</i>	Clientes del nuevo producto	Artículos del blog RIMAC y recordatorio de servicios disponibles como cliente	-	Frecuencia mensual
	<i>E-mailing</i>	Clientes del nuevo producto, cuya póliza vence en 2 meses	Recordatorio de fecha vencimiento y beneficios adicionales por renovar	-	Frecuencia mensual, 2 meses antes de la renovación

Nota: Elaboración propia (2020).

Tabla 21.
Costos estimados por herramienta de comunicación

Herramienta	Costo x venta	Herramienta	Costo x venta
<i>E-mailing</i>	S/ 19.29	Instagram	S/ 352.59
Facebook	S/ 352.59	Google	S/ 312.69

Nota: Entrevista a experto (2020).

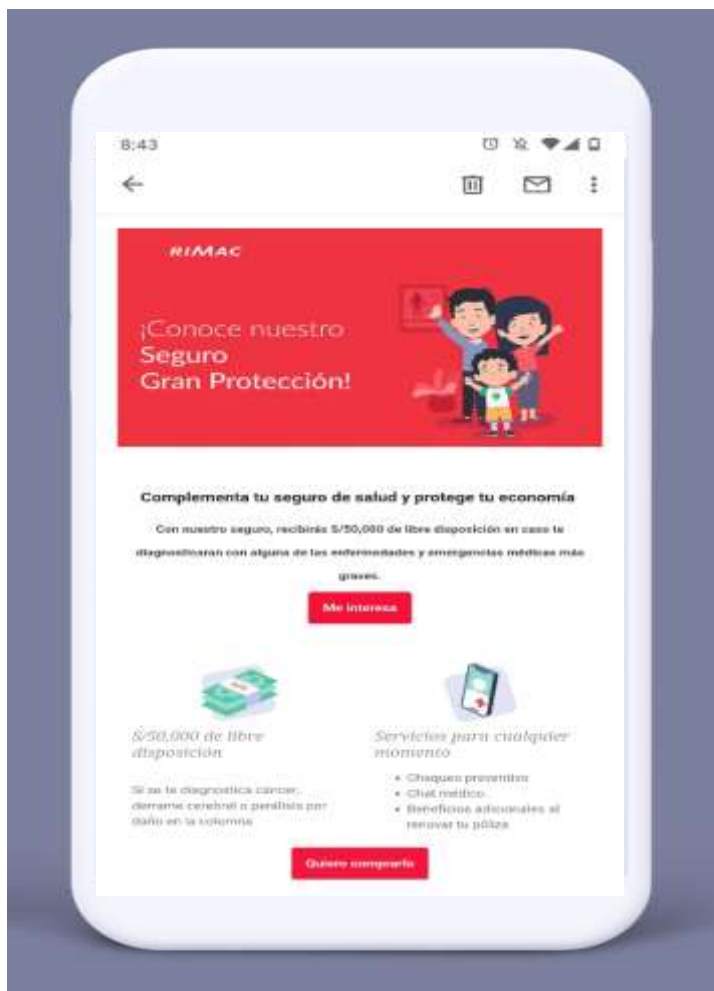


Figura 13. Diseño e-mail awareness.
Fuente: Elaboración propia (2020).



Figura 14. Diseño publicidad Facebook.
Fuente: Elaboración propia (2020).



Figura 15. Diseño publicidad Instagram.
Fuente: Elaboración propia (2020).



Figura 16. Diseño publicidad SEM Google.
Fuente: Elaboración propia (2020).

La estrategia será principalmente *pull: awareness* a través de *marketing* directo y publicidad digital, y *remarketing* digital en caso inicie el flujo de venta, pero no lo termine. Sin embargo, como los expertos nos han comentado que hay un porcentaje de personas que podría tener algunas dudas antes de cerrar la compra, usaremos una estrategia *push* a través de TLMK para aquellos casos donde el *remarketing* no tenga efecto. No se usará inicialmente el canal de TLMK ya que tienen un costo de comisiones (15%) y podrían saturar su capacidad en caso tuvieran que gestionar el 100% de las solicitudes.

4.5. Estrategia de Personas

Debido a que este nuevo seguro será uno más de la cartera actual de RIMAC y la venta y solicitud de indemnización se realizarán por canales casi 100% auto atendidos, el personal involucrado es reducido y las acciones que se proponen están principalmente enfocadas en la contratación de los perfiles faltantes y la capacitación a los perfiles ya existentes en la empresa.

La contratación del nuevo personal se hará mediante proveedores y de manera temporal, ya que el diseño y construcción del flujo de venta es temporal. Una vez desarrollado, el equipo de venta digital de RIMAC será el responsable de darle mantenimiento.

Tabla 22.
Personal por contratar

Personal	Funciones principales	# Personas	# Meses	Gasto total asociado
Diseñador UX/UI	Diseñar el flujo de venta digital	1	1	S/ 17,500
Desarrollador <i>backend</i>	Construir los servicios y lógicas para poder hacer la venta digital	1	2	S/ 23,617
Desarrollador <i>frontend</i>	Construir las pantallas del flujo de venta digital	1	2	S/ 23,617
Analista de calidad	Validar el buen funcionamiento del flujo de venta digital	1	1	S/ 11,235
Diseñador Figura	Diseñará las comunicaciones promocionales definidas	1	2	S/ 28,000

Nota: Elaboración propia (2020).

Tabla 23.
Principales estrategias de personal

Estrategia	Iniciativa	Personal involucrado	Gasto asociado
	Capacitación sobre el producto (características, beneficios), las herramientas de venta (<i>speech</i> y refutar objeciones) y los sistemas involucrados para vender el nuevo producto	Asesores TLMK	S/ 83
Capacitación	Capacitación sobre el producto (características, beneficios) y los criterios para aprobar y pagar la indemnización (tiempos, documentos)	Analistas de siniestros y de contabilidad	S/ 83
	Capacitación sobre el producto (características, beneficios) y el proceso para realizar consultas y uso de los servicios	Asesores <i>call center</i> consultas	S/ 83

Nota: Elaboración propia (2020).

4.6. Estrategia de Proceso

Los principales procesos asociados a este nuevo seguro serán el proceso de venta y el proceso de indemnización.

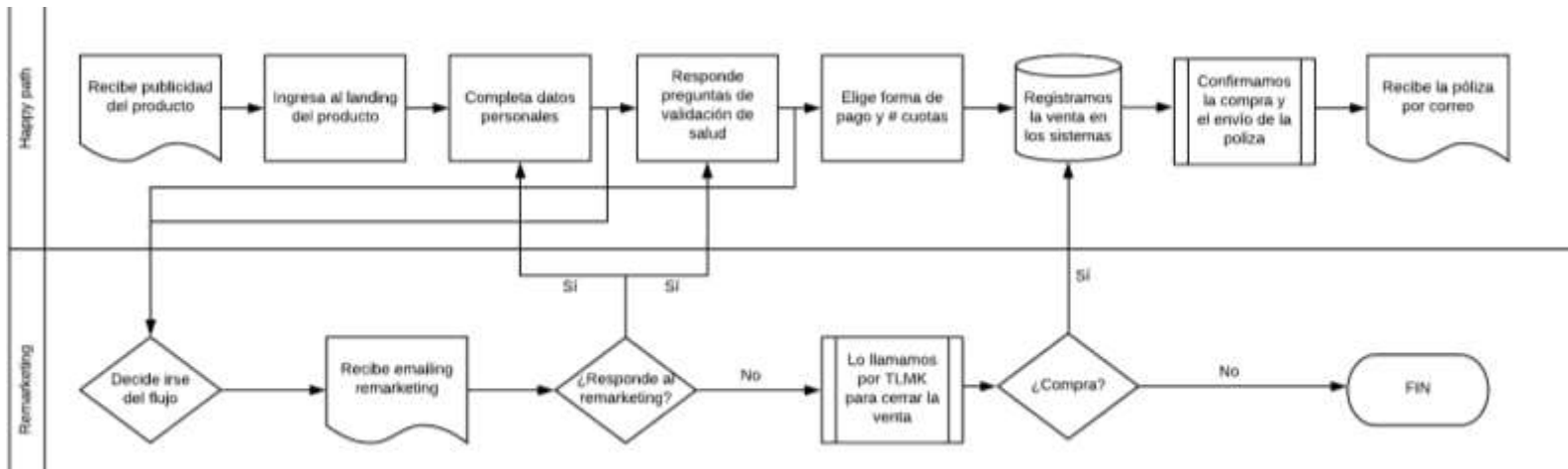


Figura 17. Proceso de venta.
 Fuente: Elaboración propia (2020).

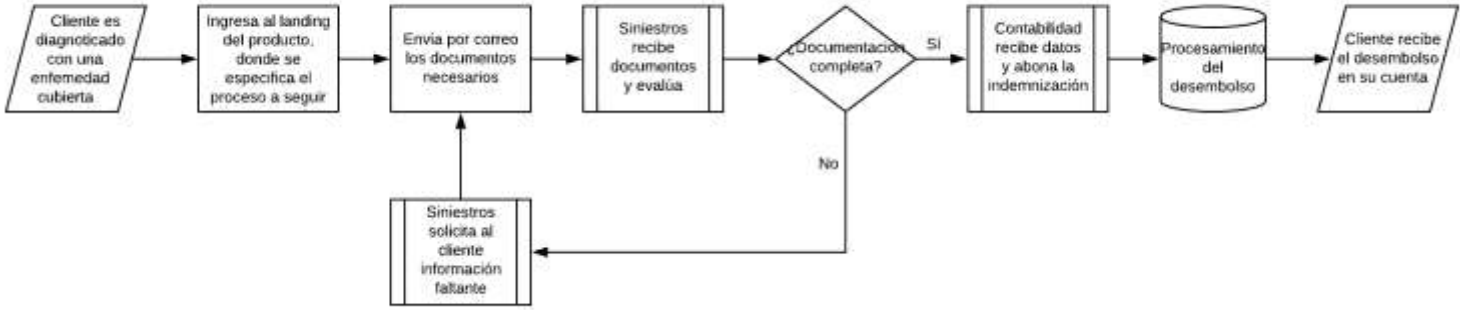


Figura 18. Proceso de indemnización.
 Fuente: Elaboración propia (2020).

4.7. Estrategia de proactividad/evidencias físicas

Para hacer tangible nuestra propuesta de valor, usaremos los siguientes elementos:

- Contrato: contiene todo el detalle de las coberturas y exclusiones. Se envía de manera electrónica al correo del cliente aproximadamente 2 horas después de la compra. Es la principal evidencia física de la cobertura del seguro.

RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS					
ANEXO N° 1					
Vigencia: Desde 01 / 08 / 2019 al 31 / 07 / 2020					
					PLAN DE SALUD BASE
TRABAJADORES, CÓNYUGE E HIJOS (HASTA 18 AÑOS)					
1.- COBERTURA OBLIGATORIA: CAPA SIMPLE					
Comprende la atención de contingencias correspondientes a la capa simple, mediante las prestaciones preventivas, promocionales, de recuperación de la salud y emergencias incluídas en el Anexo 1 del Decreto Supremo 0009-97-SA, así como, los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales no cubiertos por el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo. Dicha cobertura no excluye el tratamiento de dolencias preexistentes y se otorga sin límite de suma asegurada. El Listado de capa Simple está disponible en la web de Rimac EPS: www.rimac.com.pe					
2.- COBERTURA COMPLEMENTARIA: CAPA COMPLEJA					
Comprende la atención de contingencias correspondientes a la capa compleja, es decir, todas aquellas prestaciones no comprendidas en la Cobertura Obligatoria que permiten dar integridad, oportunidad y continuidad a las prestaciones de salud. Se encuentra sujeta a los límites, prestaciones y condiciones estipulados libremente por las partes, sin que ello implique la pérdida del derecho del trabajador, de mantener las mismas en Essalud.					
3.- SUMA ASEGURADA		COBERTURA OBLIGATORIA		ILIMITADA	
4.- DESCRIPCIÓN DE BENEFICIOS		COBERTURA COMPLEMENTARIA POR PERSONA AL AÑO		S/. 1,500,000	
ATENCIÓN AMBULATORIA				Copago S/.	Cubierto al
Atenciones ambulatorias relativas a prestaciones de capa simple y/o de capa compleja					
RED 1	C. Internacional - Medicentro Bellavista	C. Internacional - Medicentro Santa Anita	Clinica Univ. Cayetano Heredia	S/. 30	90%
	Clinica Bellavista	Limatambo Sede Minka	Montefiori		
	Clinica Providencia	Vesalio	Santa Maria del Sur		
	San Miguel Arcangel	Suiza Lab	Clinica Versalles		
	San Juan Bautista	Mundo Salud	Fesalud (Los Olivos)		
	Fesalud (San Juan de Lurigancho)	Limatambo Sede Minka	Clínica Lima Norte		
RED 2	Limatambo (San Juan de Lurigancho)	Integramedica	C. Internacional - Centro Médico San Isidro	S/. 35	85%
	Especialidades Médicas	Jockey Salud	San Judas Tadeo		
	Javier Prado	Stella Maris	Medex		

Figura 19. Ejemplo de contrato.

Fuente: RIMAC Seguros (2020c).

- Web/app de clientes: RIMAC cuenta con una web y una app donde los clientes pueden ver que seguros tienen contratados, así como descargar su póliza y tener información relacionada.



Figura 20. Web de clientes.

Fuente: RIMAC Seguros (2020b).

- *Call center*: RIMAC cuenta con un *call center* para atender cualquier consulta sobre los seguros contratados con ellos. El número es 411-1111.

Capítulo V. Implementación y Control

5.1. Presupuesto

Dentro del presupuesto de gasto, consideramos:

- Siniestros: son las indemnizaciones que se pagan a los asegurados cuando se activa la cobertura del seguro.
- Comisiones: aunque la mayoría de las ventas se hará por un canal de autogestión, un porcentaje de las ventas terminará yendo a TLMK, a quien se le pagará una comisión de 15% por cada venta.
- Diseño y construcción del flujo de venta web: considera el sueldo de las personas responsables.
- Publicidad: considera tanto el gasto en MKT directo como la publicidad en redes sociales que mencionamos en el capítulo IV, con base en las metas de venta.
- Capacitaciones a los equipos de ventas y siniestros: capacitaciones periódicas para que conozcan el producto y el proceso que deben gestionar al respecto.
- Gastos operativos: incluye el tiempo dedicado de diferentes áreas de RIMAC para la gestión y mantenimiento del producto, como el *call center*, operaciones, TI, etc.

Tabla 24.
Presupuesto estimado para 5 años (soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Siniestros	-	768,096	1,613,002	2,327,331	3,129,223	3,900,238
Comisiones	-	153,619	230,429	322,600	419,380	503,256
Construcción web	103,970	-	-	-	-	-
Diseñador UX/UI	17,500	-	-	-	-	-
Desarrollador <i>backend</i>	23,617	-	-	-	-	-
Desarrollador <i>frontend</i>	23,617	-	-	-	-	-
Analista de calidad	11,235	-	-	-	-	-

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseñador Figura	28,000	-	-	-	-	-
Publicidad	-	384,048	537,667	775,777	1,043,074	1,300,079
<i>E-mailing</i>	-	129,637	181,492	261,866	352,094	438,846
Facebook	-	92,173	129,042	186,190	250,342	312,024
Instagram	-	92,173	129,042	186,190	250,342	312,024
Google	-	70,065	98,091	141,531	190,297	237,184
Capacitaciones	250	250	250	250	250	250
Gastos operativos	-	307,238	645,201	930,932	1,251,689	1,560,095
Egresos Totales	104,220	1,613,252	3,026,548	4,356,891	5,843,617	7,263,919

Nota: Elaboración propia (2020).

5.2. Proyección de Ventas

Las ventas totales abarcan tanto las ventas nuevas como las renovaciones.

Para el cálculo de las ventas nuevas consideramos el conocimiento de expertos sobre volumen de ventas históricas y crecimiento de seguros indemnizatorios, el presupuesto destinado a publicidad para el año y el costo promedio de adquisición de estos medios según históricos de RIMAC.

Para el cálculo de las renovaciones consideramos las ventas estimadas del año anterior y el nivel de renovación que los expertos nos comentaron para este tipo de productos.

En ambos casos consideramos un tique promedio que toma en cuenta que un porcentaje de las ventas tendrá descuento (por pago al contado) y otro no (por pago en cuotas).

Tabla 25.
Proyección de ventas para 5 años (soles)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta nueva	2,560,320	3,840,480	5,376,672	6,989,674	8,387,608
% crecimiento anual	-	50%	40%	30%	20%
Unidades	7,200	10,800	15,120	19,656	23,587

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio promedio	355.6	355.6	355.6	355.6	355.6
Renovación	-	1,536,192	2,381,098	3,441,070	4,613,185
% renovación	0	60%	62%	64%	66%
Unidades	0	4320	6696	9676.8	12972.96
Precio promedio	355.6	355.6	355.6	355.6	355.6
Ingresos totales	2,560,320	5,376,672	7,757,770	10,430,744	13,000,793

Nota: Elaboración propia (2020).

5.3. Marketing ROI

5.3.1. Estado de ganancias y pérdidas

Dado que RIMAC es una empresa en funcionamiento, lo que se presenta en la tabla 26 son los cambios marginales en el estado de ganancias y pérdidas de la empresa a raíz de la creación y comercialización de este nuevo producto.

Tabla 26.
Impacto del proyecto en el estado de ganancias y pérdidas (soles)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Primas	-	2,560,320	5,376,672	7,757,770	10,430,744	13,000,793
Siniestros	-	-768,096	-1,613,002	-2,327,331	-3,129,223	-3,900,238
Comisiones	-	-153,619	-230,429	-322,600	-419,380	-503,256
Resultado Técnico	-	1,638,605	3,533,242	5,107,838	6,882,140	8,597,299
Gastos Administrativos	-104,220	-691,536	-1,183,118	-1,706,959	-2,295,014	-2,860,424
Resultado de Operación	-104,220	947,068	2,350,124	3,400,879	4,587,127	5,736,874
Impuesto a la Renta	-	-279,385	-693,287	-1,003,259	-1,353,202	-1,692,378
Utilidad Neta	-104,220	667,683	1,656,837	2,397,620	3,233,924	4,044,496

Nota: Elaboración propia (2020).

5.3.2. Flujo de caja

Debido a que el financiamiento inicial es mínimo, será cubierto con las utilidades que

RIMAC ya tiene, motivo por el cual el flujo de caja financiero es igual al flujo de caja económico que mostramos en la tabla 26.

5.3.3. Indicadores de rentabilidad

En la tabla 27 se presentan los 3 principales indicadores de rentabilidad de este proyecto. El VAN está calculado considerando una tasa de descuento de 20%, que es la que usa actualmente RIMAC para evaluar sus proyectos.

Tabla 27.

Indicadores de rentabilidad del proyecto

VAN	S/ 5,146,032
Periodo de recupero	2 meses
TIR	762%

Nota: Elaboración propia (2020).

Debido a que la naturaleza de este seguro (complementario a la cartera de RIMAC, de tique bajo y venta casi 100% digital) y considerando que la inversión inicial es baja (por ser un servicio armado sobre una empresa ya existente), no resulta extraño que tenga una TIR bastante alto y un VAN pequeño comparado con el nivel de utilidad que hoy por hoy maneja la compañía (S/326 millones al año).

Sin embargo, ya que ambos indicadores son positivos, podemos concluir que el proyecto de creación y lanzamiento de este nuevo seguro es rentable.

5.4. Simulación

Para evaluar un escenario optimista, se ha considerado:

- Un mayor nivel de ventas nuevas (+20% sobre el estimado).
- Un mayor ratio de renovación de las pólizas (+10% sobre el estimado).
- Un menor gasto en comisiones por un menor ratio de atención de las ventas a través de TLMK (20% en vez de 40%).

Para evaluar un escenario pesimista, he considerado:

- Un menor nivel de ventas (-20% sobre el estimado).

- Un menor ratio de renovación de las pólizas (-10% sobre el estimado).
- Un mayor gasto en comisiones por un mayor ratio de atención de las ventas a través de TLMK (80% en vez de 40%).

Tabla 28.
Simulación de escenario optimista (en S/)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Nueva	-	3,072,384	4,608,576	6,452,006	8,387,608	10,065,130
Renovaciones	-	-	2,150,669	3,318,175	4,774,485	6,374,582
Siniestros	-	-921,715	-2,027,773	-2,931,054	-3,948,628	-4,931,914
Comisiones	-	-92,172	-138,257	-193,560	-251,628	-301,954
Resultado Técnico	-	2,058,497	4,593,214	6,645,567	8,961,837	11,205,845
Gastos Administrativos	-104,220	-691,536	-1,183,118	-1,706,959	-2,295,014	-2,860,424
Resultado de Operación	-104,220	1,366,961	3,410,096	4,938,607	6,666,823	8,345,420
Impuesto a la Renta	-	-403,253	-1,005,978	-1,456,889	-1,966,713	-2,461,899
Utilidad Neta Optimista	-104,220	963,707	2,404,118	3,481,718	4,700,110	5,883,521
VAN	7,511,981					
Periodo de recuperó	2 meses					
TIR	1053%					

Nota: Elaboración propia (2020).

Tabla 29.
Simulación de escenario pesimista (S/)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta Nueva	-	2,048,256	3,072,384	4,301,338	5,591,739	6,710,087
Renovaciones	-	-	1,024,128	1,597,640	2,322,722	3,131,374
Siniestros	-	-614,477	-1,228,954	-1,769,693	-2,374,338	-2,952,438
Comisiones	-	-245,791	-368,686	-516,161	-671,009	-805,210
Resultado Técnico	-	1,187,988	2,498,872	3,613,124	4,869,114	6,083,812
Gastos						
Administrativos	-104,220	-691,536	-1,183,118	-1,706,959	-2,295,014	-2,860,424
Resultado de Operación	-104,220	496,452	1,315,754	1,906,164	2,574,101	3,223,387
Impuesto a la Renta	-	-146,453	-388,148	-562,318	-759,360	-950,899
Utilidad Neta Pesimista	-104,220	349,999	927,607	1,343,846	1,814,741	2,272,488
VAN	2,831,444					
Periodo de recupero	4 meses					
TIR	452%					

Nota: Elaboración propia (2020)

Como podemos observar, en ambos casos mantenemos un VAN positivo, lo cual convierte a este proyecto en una alternativa de inversión atractiva para RIMAC.

5.5. Control

Los principales indicadores de control serán:

- Ventas nuevas (unidades) máximo 20% por debajo de ppto.
- Ratio de renovación (%): máximo 10% por debajo de ppto.

- Siniestros (S/): máximo 5% por encima de ppto.
- Ratio atención por canal TLMK (%): máximo 10% por encima de ppto.
- CPA o Costo por adquisición de cada medio de *marketing* (S/): máximo 5% por encima de ppto.

Estos se medirán de manera anual (vs. el ppto) y mensual (anual prorrateado por mes).

5.6. Plan de Contingencia

Las situaciones que podrían originar una contingencia son:

- Costo por adquisición mucho más elevado del esperado.
- Caída de la página web.
- Alto número de anulaciones de pólizas por falta de pago.
- Aparición de producto competidor directo.

Para cada situación se tomarán las siguientes medidas:

- Costo por adquisición mucho más elevado del esperado: se analizará a detalle qué medio (*e-mail*, Facebook, Instagram, Google) es el que presenta mayor costo y se realizarán acciones para optimizarlo (como utilizar *keywords* o perfiles de público más específicos y con mayor conversión). En caso el costo de un medio supere la utilidad marginal de esa venta, se dejará de utilizar ese medio y su presupuesto asignado se invertirá en otro medio.
- Caída de la página web: como otros flujos de venta web que tiene RIMAC, este contará con *taggeo* de Adobe Analytics (ya contratado por la empresa), que generará una alerta en caso de caída para que el equipo de mantenimiento encargado lo solucione a la brevedad.
- Alto número de anulaciones de pólizas por falta de pago: se analizará a detalle si las anulaciones provienen de aquellos casos que tienen tarjeta afiliada o los que realizan pago al contado. De acuerdo a eso y al % de casos con problemas, se decidirá si

desactivar esa opción de pago (para dejar solo la otra opción) o dejar ambas activas, pero incentivar aquella que menos anulaciones tiene con un descuento.

- Aparición de producto competidor directo: el equipo de Negocio que gestiona los productos indemnizatorios hará benchmarking frecuente para poder identificar de manera rápida la aparición de estos productos y tomar acciones comerciales para superarlos.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- Del análisis del macroentorno se aprecia, por un lado, el gran potencial que existe gracias al crecimiento económico de los últimos años y, por otro, las barreras culturales que dificultan que la atractividad de los seguros sea percibida por el grueso de los peruanos.
- La industria de seguros en el Perú es muy compleja técnicamente, lo que genera alta concentración de competidores y también que mucha de demanda termine siendo capturada por una variedad de sustitutos más económicos y más simples de entender.
- Con la investigación de mercado se concluyó que el segmento donde mayor atractivo podría tener un seguro indemnizatorio de salud es en el NSE alto. Esto, ya que este tipo de seguro es visto como un complemento a las necesidades básicas de salud y requiere compradores con estas necesidades básicas cubiertas en el corto y mediano plazo.
- Para asegurar el éxito de este nuevo seguro se requiere: contar con un producto con características atractivas tanto para la compra como en la renovación, una estrategia de promoción constante, y procesos simples y claros, que generen preferencia y continuidad en el largo plazo.
- Desde el punto de vista financiero, el lanzamiento y comercialización de este nuevo seguro es un proyecto atractivo y que requiere una inversión inicial baja. Para asegurar el éxito a largo plazo es clave la correcta gestión de los gastos originados por siniestros y publicidad.

Recomendaciones

- Debido a que el entorno social es el que menos favorece al desarrollo de la industria de seguros, recomendamos a RIMAC tomar medidas en el asunto, implementando acciones concretas para promover una cultura de seguros en el grueso de la población. Como líder de la industria, tiene las capacidades para hacerlo. Y esta medida podría tener un impacto significativo en el tamaño de potenciales clientes.
- La investigación cualitativa reveló necesidades en temas económicos y de salud que no necesariamente han sido abordados en el *scope* del plan de *marketing* desarrollado en esta tesina. Esto da luces sobre potenciales productos que RIMAC podría investigar y desarrollar más adelante.
- El seguro propuesto en este plan de *marketing* se encuentra a nivel de producto ampliado. Sin embargo, hay oportunidad de capturar una mayor demanda si se trabaja en un producto potencial que permita la personalización de coberturas y servicios adicionales. Por ello, recomendamos a RIMAC trabajar en el desarrollo de un *pricing* y sistemas que permitan esta personalización.
- La pandemia del COVID-19 ha incrementado la relevancia de la salud en la población y ha acelerado la digitalización de las empresas y las personas, aunque también ha tenido un fuerte impacto en la economía del país. Aunque el impacto de estas variables no se ha tenido en cuenta en el diseño de este plan de *marketing*, recomendamos a RIMAC considerarlo para los cálculos de estimación de demanda en caso decidiera implementar este nuevo seguro en su cartera.

Referencias

- Andina - Agencia Peruana de Noticias. (21 de diciembre de 2019). Estas son las 5 tendencias tecnológicas que marcarán el 2020. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-estas-son-las-5-tendencias-tecnologicas-marcaran-2020-779073.aspx>
- Andina - Agencia Peruana de Noticias. (11 de octubre de 2018). CCL: inestabilidad política afecta dinámica económica e inversiones. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-ccl-inestabilidad-politica-afecta-dinamica-economica-e-inversiones-728181.aspx>
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros - APESEG. (s.f.). *Nuestros Objetivos*. Recuperado de <https://www.apeseg.org.pe/nosotros/>
- Banco Mundial. (13 de octubre de 2020). *Perú Panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#1>
- Banco Mundial. (2018). *Crecimiento del PIB (% anual)*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>
- Botey, P. (10 de marzo de 2020). *Inboundcycle*. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2020). *Ecommerce Perú 2019: Cuál es la tendencia de crecimiento para este año*. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/e-commerce-peru-2019-como-nos-fue-este-año/#:~:text=El%20ecommerce%20en%20Per%C3%BA%20en,cuanto%>
- Decreto de Urgencia N° 017-2019. (28 de noviembre de 2019). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-medidas-para-la-cobertura-decreto-de-urgencia-n-017-2019-1831446-1/>

- Fowks, C. (2017). Internet en el Perú. *Datum Internacional*. Recuperado de http://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/Internet.pdf
- Fundación Mapfre. (s.f.). *Regulación y supervisión por parte del Estado*. Recuperado de <https://segurosypensionesparatodos.fundacionmapfre.org/syp/es/seguros/definicion-seguro-asegurar/funcionamiento-mercado-seguros-asegurar/regulacion-supervision-seguros/>
- García, E. (23 de diciembre de 2018). Apeseg: Ahora solo uno de cada cinco automóviles cuenta con seguro vehicular. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/apeseg-cinco-automoviles-cuenta-seguro-vehicular-253626-noticia/>
- Gestión. (22 de agosto de 2018). Más del 90% de hogares en Perú no cuenta con un seguro para su protección. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/90-hogares-peru-cuenta-seguro-proteccion-242350-noticia/>
- Gestión. (31 de enero de 2020). Escasez de antenas retrasaría llegada de tecnología 5G al Perú, advierten. *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/escasez-de-antenas-retrasaria-llegada-de-tecnologia-5g-al-peru-advierten-noticia/>
- Gioya, P. (26 de febrero de 2018). De Equipo a Tribu. El futuro de los equipos. Blog. *Instituto de Liderazgo*: <https://institutodeliderazgo.com/blog/si-el-entorno-ha-cambiado-la-estructura-y-el-funcionamiento-de-equipos-y-personas-ha-de-hacerlo-tambien>
- Herrero, A. (22 de marzo de 2018). Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing. *Titular.com*. Recuperado de <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI. (2018). *Población afiliada a un seguro de salud*. Lima. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1587/ibro01.pdf

Ipsos Perú. (2018). *Bancarización del peruano*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/bancarizacion-del-peruano>

Ipsos Perú. (2020). *Perfiles Socioeconómicos Perú 2019*. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>

Enciclopedia Económica. (2018). *Matriz de Ansoff*. Recuperado de <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-de-ansoff/>

RIMAC Seguros. (2020a). *Nuestra empresa*. Recuperado de <https://www.rimac.com/nosotros>

RIMAC Seguros. (2020b). *Portal de Clientes*. Recuperado de <https://personas.rimac.com/>

RIMAC Seguros. (2020c). *Seguros de Salud*. Recuperado de <https://www.rimac.com/salud>

RIMAC Seguros. (1 de Diciembre de 2016). *Conócenos y forma parte de nuestro equipo*. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=BiID32ygxRs&list=PLi-ohFIXYnHhTySfLIDJ_iIhRQ36vrE32&index=4

Rindebro, U. (19 de abril de 2018). *Reporte de Seguros en Perú*. Recuperado de <https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2018/05/Reporte-de-Seguros-en-Per%C3%BA.-BN-americas.pdf>

Roche, J. (s.f.). Introducción al modelo 'agile' de Spotify. *Deloitte*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology/articles/introduccion-modelo-agile-spotify.html#>

Rodríguez, M. (6 de octubre de 2013). *Slideshare*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/marciaroderiguezderoa/marketing-mix-producto>

RPP Noticias. (6 de febrero de 2015). Solo 13 de cada 100 peruanos tiene seguro de vida. *RPP*. Recuperado de <https://rpp.pe/economia/economia/solo-13-de-cada-100->

peruanos-tiene-seguro-de-vida-noticia-767078

Seinfeld Lemlig, J. (2007). *Avanzando hacia el aseguramiento universal: ¿cómo lograr proteger la salud de personas de ingresos medio bajo y bajo?* Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico; Consorcio de Investigación Económica y Social. Recuperado de <http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/230/DT80.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sketch Bubble. (s.f.). *Net Promoter Score (NPS)*. Recuperado de <https://www.sketchbubble.com/en/presentation-net-promoter-score.html>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019). *Texto concordado de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros*. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/LEY_GENERAL_SISTEMA_FINANCIERO/20190201_Ley-26702.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2020). *Boletín Estadístico de Seguros*. Recuperado de https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=25#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (s.f.). *Relación de Seguros ofrecidos en el Perú*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-de-seguros/relacion-de-seguros-ofrecidos-en-el-peru>

Apéndices

Apéndice 1. Guía de entrevista a experto – Ariana Muriel

- Agradecimiento
- Sobre su experiencia profesional en la materia:
 - ¿Hace cuánto trabajas en la industria de seguros?
 - ¿En qué áreas has trabajado? ¿Qué temas has visto?
 - ¿Cuál es tu principal responsabilidad como Jefe de Producto?
- Sobre los productos que maneja como jefe de producto:
 - ¿Qué productos gestionas actualmente?
 - ¿Qué características tienen los seguros indemnizatorios? (precio, canales de venta, volumen de venta, margen, perfil de clientes)
- Sobre el producto indemnizatorio IE12
 - ¿Cómo funciona?
 - ¿Desde cuándo existe?
 - ¿Cuál es su nivel de ventas y su rentabilidad?
 - ¿Cuál es el perfil de sus clientes?
 - ¿A través de qué canales se comercializa?
 - ¿Qué áreas y procesos estuvieron involucradas en el diseño y despliegue de este producto?

Apéndice 2. Guía de entrevista a experto – David Toyama

- Agradecimiento
- Sobre su experiencia profesional en la materia:
 - ¿Hace cuánto trabajas en la industria de seguros?
 - ¿Cuánto tiempo estuviste viendo la comercialización digital?
- Sobre el producto miocardio
 - ¿Estuviste desde la creación del producto? Cuéntame
 - ¿Cómo surgió la idea?
 - ¿Cómo hicieron la validación de la propuesta?
 - ¿Una vez que se lanzó el producto, que tal les fue? ¿Qué aprendizajes obtuvieron?
 - ¿Cómo va la venta actualmente?
 - ¿Qué perfil tienen sus clientes?
 - ¿Qué tan fácil o difícil es vender un seguro de manera 100% digital?
 - ¿Cuáles son las claves para poder vender un seguro como ese de manera exitosa?
 - ¿Cuáles son los canales de comunicación y publicidad que usan? De ellos, ¿cuál es el que mayor efectividad tiene?

Apéndice 3. Guía de entrevista a experto – Luis Ato

- Agradecimiento
- Sobre su experiencia profesional en la materia:
 - ¿Hace cuánto trabajas en este puesto?
 - ¿En qué trabajabas anteriormente?
 - ¿Cuáles son tus principales responsabilidades en este puesto?
- Sobre la dinámica de su área
 - ¿Cuánto venden actualmente de seguros? (total y en relación con toda la empresa, en USD)
 - ¿Con qué aseguradoras trabajan? ¿Cuál es el proceso para trabajar con una nueva?
 - ¿Qué seguros venden?
 - ¿En porcentaje, cuánto marginan en promedio?
 - Cuéntame cómo se gestiona este canal: ¿Quiénes tienen más poder de negociación? ¿La interacción es directa o a través de corredor?
 - ¿Qué criterios consideran para incluir un nuevo producto? ¿Y para continuar vendiendo uno?
 - Cuéntame cómo es el proceso de lanzar un nuevo seguro: ¿Suele nacer de un pedido de ustedes? ¿De la aseguradora? ¿Del broker?
 - ¿Cuáles son los mayores retos para vender seguros?

Apéndice 4. Guía de entrevista a experto – Andrea Barreto

- Agradecimiento
- Sobre su experiencia profesional en la materia:
 - ¿Hace cuánto trabajas en seguros y viendo la relación con canales no tradicionales?
 - ¿En qué trabajabas anteriormente?
 - ¿Cuáles son tus principales responsabilidades en este puesto?
- Sobre la dinámica de su área
 - ¿Cuánto vende actualmente el canal CNT? (total y en relación con todo RIMAC, en dinero y unidades)
 - ¿Con qué canales trabajamos? ¿Cuál es el proceso para incluir uno nuevo?
 - ¿Qué productos vendemos a través de estos? ¿Qué productos se venden exclusivamente a través de un canal y por qué?
 - Cuéntame cómo se gestiona este canal: ¿quiénes tienen más poder de negociación? ¿La interacción es directa, a través de corredor?
 - ¿Qué es lo que valora el CNT? (comisión, precio al cliente, productos, servicio, otros)
 - Cuéntame cómo es el proceso de lanzar un nuevo producto: ¿suele nacer de un pedido del CNT? ¿Es de RIMAC? ¿Qué áreas o pasos involucra?
 - ¿Cuáles son los mayores retos con este canal?

Apéndice 5. Guía de entrevista a experto – José Azaldegui

- Agradecimiento
- Sobre su experiencia profesional en la materia:
 - ¿Hace cuánto trabajas en este puesto?
 - ¿Cuáles son tus principales responsabilidades en este puesto?
- Sobre la dinámica de su área
 - ¿Cuánto vende actualmente el canal Worksite? (total y en relación con todo RIMAC, en dinero y unidades)
 - ¿Quiénes son sus principales clientes? ¿cuál es el proceso para incluir uno nuevo?
 - ¿Qué productos vendes a través de este canal?
 - Cuéntame cómo se gestiona este canal: ¿quiénes tienen más poder de negociación? ¿la interacción es directa, a través de corredor?
 - ¿Qué es lo que valora un cliente?
 - Cuéntame cómo es el proceso de lanzar un nuevo producto: ¿suele nacer de un pedido de la empresa? ¿es nuestro? ¿qué áreas o pasos involucra?
 - ¿Cuáles son los mayores retos con este canal?

Apéndice 6. Guía de preguntas de la encuesta

Hola. Esta es una encuesta anónima con fines académicos. Te agradecemos responder con total honestidad y asumiendo que ya ha pasado la pandemia de COVID-19 y la economía y el trabajo han vuelto a la normalidad. Gracias por tu tiempo.

Imagina un seguro que te protege en caso sufras una enfermedad o accidente grave (no incluye COVID-19). El seguro funciona así: si cualquier médico, clínica u hospital te diagnostica esa enfermedad o daño grave, el seguro te da un monto importante de efectivo de libre disposición (para que lo uses en lo que tú desees). El seguro aplica para un número limitado de enfermedades y daños personales que tienen un costo alto de atención o pueden traer secuelas importantes para tu vida.

¿Estarías dispuesto a comprar el seguro?

- SÍ
- NO
- TAL VEZ

(Si indica SÍ o TAL VEZ, continúa. Si responde NO salta a la sección de “Preguntas personales”)

Imaginemos que puedes elegir 4 enfermedades o daños graves de la siguiente lista para estar cubierto por este seguro. ¿Cuáles elegirías?

- Osteoporosis
- Infarto al corazón
- Tiroidismo
- Insuficiencia renal

- Derrame cerebral
- Parálisis (daño en la columna que te impide mover piernas o brazos)
- Diabetes
- Cáncer
- Gastritis
- Ceguera
- Trasplante de órganos
- Esclerosis múltiple
- Quemaduras graves (de tercer grado)
- Otro: _____

Pensemos que este seguro incluye gratis 2 servicios adicionales de la siguiente lista. Son servicios que podrás usar sin necesidad de que te pase alguna de las enfermedades que elegiste (es decir: los puedes usar cuando quieras). ¿Cuáles elegirías?

- Consulta médica telefónica - ilimitado
- Consulta médica por video llamada - ilimitado
- Asistencia telefónica inmediata ante emergencias médicas (qué hacer y a dónde ir) - ilimitado
- Asesoría legal telefónica sobre temas laborales, tributarios, civiles - 5 llamadas al año
- Consulta psicológica telefónica - 5 llamadas al año
- Examen de sangre para chequeo preventivo - 1 vez al año

Asumiendo que la situación económica volvió a la normalidad después del COVID-19, que el seguro cubre las enfermedades y servicios que elegiste y el monto que recibirías sería de S/20,000. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar al mes por un seguro como este?

- S/0 – S/10
- S/11 – S/20
- S/21 – S/30
- S/31 – S/40
- S/41 - S/50
- >S/50

Si tuvieras la opción de pagar más pero que el monto que entrega el seguro también fuera mayor, ¿cuál opción preferirías?

- Prefiero pagar más por un mayor monto de cobertura
- Prefiero pagar por la opción de S/20,000 de cobertura

Si puedes elegir: ¿prefieres pagar mes a mes o 1 vez al año?

- Mes a mes
- 1 vez al año (pago mensual x12)

¿A través de qué medio preferirías enterarte de que existe este seguro?

- Radio
- TV
- Redes sociales
- Periódicos
- E-mail*
- SMS
- Llamada telefónica

Asumiendo que ya pasó el estado de cuarentena del COVID-19 y volvimos a la normalidad

¿a través de qué canal preferirías comprar este seguro?

- Vía telefónica
- Página web de la aseguradora
- Corredor de seguros
- En bancos y financieras
- En tiendas *retail* como Saga/Wong

Preguntas personales

¿Actualmente cuentas con un seguro de salud?

- NO
- SÍ, el SIS
- SI, EsSalud
- SÍ, uno privado
- Si, otro _____

Edad: _____

Antes del COVID-19, ¿cuál era el ingreso mensual promedio de tu familia (entre todos los que aportan)?

- Menos de S/2,000
- S/2,000 – S/4,000
- S/4,000 - S/6,000
- S/6,000 - S/8,000
- Más de S/8,000

¿Tienes hijos?

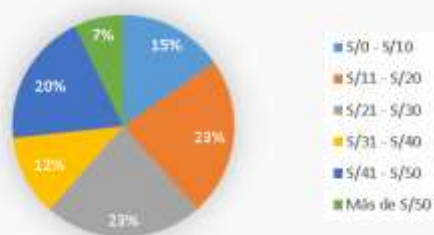
SÍ

NO

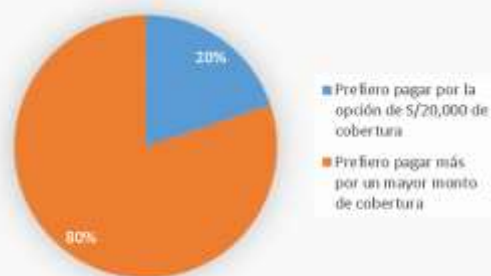
Apéndice 7. Resultados de la encuesta



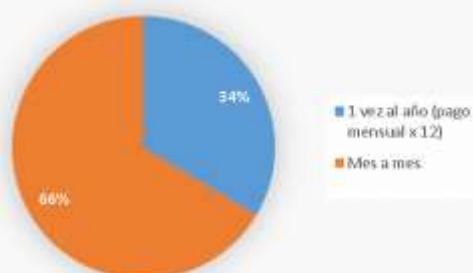
¿Cuánto pagarías al mes por el seguro con cobertura de S/20,000?



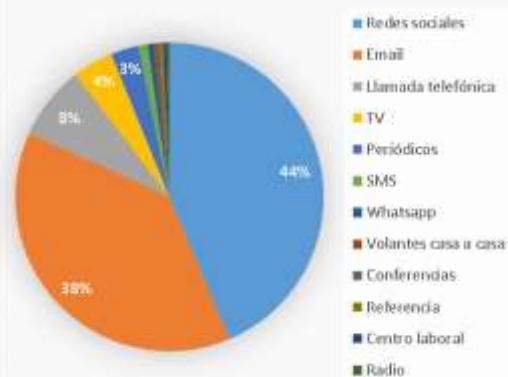
¿Cuál es estas opciones elegirías?



¿Como prefieres pagar el seguro?



Medio preferido para conocer el seguro



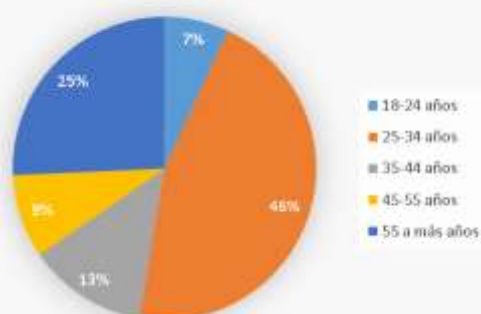
Canal preferido para comprar el seguro



¿Cuentas con un seguro de salud?



Edad



Ingreso familiar mensual antes de la pandemia

