

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



# **CASO DE ESTUDIO: CONTACTO CORREDORES DE SEGUROS S.A.**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en  
Administración

**Cynthia Margot Mühlrig Vega**

**Código 20130866**

**Asesor**

**Pedro Edgardo Kanashiro Taba**

Lima – Perú

Octubre del 2023





**CASE STUDY: CONTACT INSURANCE  
BROKERS COMPANY**

# TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN .....</b>	<b>x</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>xi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL NEGOCIO .....</b>	<b>2</b>
1.1 El Modelo de Negocio .....	2
1.1.1 El Modelo de Negocio Tradicional.....	2
1.1.2 El lienzo de Alexander Osterwalder .....	3
1.1.3 Rompiendo las imposiciones del mercado.....	10
1.2 Funciones administrativas (Planear, organizar, dirigir y controlar).....	11
1.3 Los Gerentes y sus Roles en la organización .....	13
<b>CAPÍTULO II: ADMINISTRACIÓN Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO ....</b>	<b>16</b>
2.1 Modelo de Planeamiento.....	16
2.1.1 Historia.....	16
2.1.2 Misión .....	18
2.1.3 Visión.....	18
2.1.4 Valores .....	18
2.1.5 Unidades de Negocios - Servicios .....	19
2.1.6 Código de Ética y Conducta Empresarial .....	20
2.1.7 Objetivos .....	20
2.1.8 Pilares organizacionales .....	21
2.1.9 Cultura Organizacional .....	22
2.2 Las Áreas funcionales más importantes.....	23
2.3 Ventaja Competitiva, Michael E. Porter .....	25
<b>CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....</b>	<b>28</b>
3.1 Análisis externo .....	28
3.1.1 Análisis del macroentorno: Análisis PESTE .....	28
3.1.2 La Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	36
3.1.3 Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Michael Porter, Grupos Estratégicos .....	37
3.1.4 La Matriz del perfil competitivo (MPC).....	40

3.2	Análisis interno .....	41
3.2.1	Análisis de la identidad y los recursos de la empresa.....	41
3.2.2	Análisis funcional de una empresa .....	42
3.2.3	Elaboración y análisis de la cadena de valor .....	43
3.2.4	La Matriz de la Evaluación de factor interno (EFI).....	44
<b>CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS FORMULADAS POR LA EMPRESA.....</b>		<b>46</b>
4.1	Las estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional. ....	46
4.1.1	Estrategias genéricas de negocio .....	46
4.1.2	Estrategias intensivas .....	48
4.1.3	Estrategias corporativas .....	49
4.1.4	Estrategias defensivas .....	50
4.1.5	Estrategias a nivel global. ....	51
4.1.6	Estrategias a nivel de inversión .....	52
<b>CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....</b>		<b>53</b>
5.1	Formulación de las estrategias .....	53
5.1.1	La Matriz de Estrategia Principal (MEP) .....	53
5.1.2	La Matriz FODA.....	55
5.1.3	La Matriz PEYEA.....	56
5.1.4	La Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	58
5.2	La Etapa de decisión .....	60
5.2.1	La Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC) .....	60
5.3	Propuesta Nueva Visión.....	62
5.4	Formulación de Objetivos estratégicos y las metas .....	63
<b>CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO.....</b>		<b>67</b>
6.1	Elementos clave para implementar la estrategia.....	67
6.1.1	Cultura Organizacional .....	67
6.1.2	Estructura Organizacional.....	70
6.1.3	Sistemas de dirección.....	73
6.1.4	Las personas: motivación y capacitación.....	74
6.2	El control de gastos .....	77
6.2.1	Factores críticos de control nivel corporativo, de negocios y funcional .....	77
6.2.2	Mapa Estratégico de Control .....	78
6.2.3	Cuadro de Mando Integral .....	79

<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>82</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>84</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>88</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Lienzo Alexander Osterwalder .....	4
Tabla 1.2 Segmentación de Clientes Corporativos por ingresos .....	5
Tabla 1.3 Proveedores de la empresa.....	9
Tabla 1.4 Conformación del Directorio .....	13
Tabla 1.5 Roles de Gerentes de la Unidad de Gerencia General .....	14
Tabla 1.6 Roles de Gerentes y Sub Gerentes de la División Vicepresidencia.....	15
Tabla 2.1 Desarrollo de Valores .....	19
Tabla 2.2 Líneas de Negocios.....	20
Tabla 2.3 Pilares ligados a los valores y competencias .....	22
Tabla 3.1 Distribución socioeconómica en hogares del Perú .....	32
Tabla 3.2 Clasificación por nivel de trabajadores e ingresos .....	33
Tabla 3.3 Nivel de educación alcanzado por la población .....	33
Tabla 3.4 Análisis de la Matriz EFE.....	36
Tabla 3.5 Matriz del Perfil Competitivo (MPC).....	41
Tabla 3.6 Análisis de la identidad y recursos .....	42
Tabla 3.7 Auditoría Interna del análisis funcional.....	43
Tabla 3.8 Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) .....	45
Tabla 4.1 Diferenciación de Oferta de servicios para segmentos diferentes .....	48
Tabla 5.1 Matriz FODA.....	55
Tabla 5.2 Calificación de factores determinantes para la Matriz PEYEA.....	56
Tabla 5.3 Matriz MPEC.....	60
Tabla 5.4 Objetivos y Metas estratégicas .....	63
Tabla 6.1 Inversión en Capacitaciones internas, externas y habilidades blandas.....	75
Tabla 6.2 Factores críticos de control de la empresa.....	77
Tabla 6.3 Balance Scorecard (BSC) .....	79

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Resultados Encuesta del Primer Semestre de Clima Laboral 2023.....	8
Figura 2.1 Crecimiento de Brokers Locales en el mercado en Perú.....	16
Figura 2.3 Red de Oficinas de la Compañía .....	17
Figura 2.3 Valores de la compañía .....	18
Figura 2.4 Pilares de la compañía .....	21
Figura 2.5 Factores de la Ventaja Competitiva.....	26
Figura 3.1 Las Cinco Fuerzas de Michael Porter.....	38
Figura 3.2 Análisis de Grupos Estratégicos.....	39
Figura 3.3 Información Financiera de Competidores .....	40
Figura 3.4 Análisis de la Cadena de Valor .....	44
Figura 4.1 Estrategias Genéricas de Negocio .....	46
Figura 4.2 Estrategias Intensivas .....	49
Figura 4.3 Etapa de Crecimiento de la compañía .....	52
Figura 5.1 Matriz MEP .....	53
Figura 5.2 Matriz PEYEA .....	57
Figura 5.3 Matriz BCG .....	58
Figura 6.1 Programa de Reconocimiento de Valores .....	69
Figura 6.2 Organigrama Alta Dirección .....	71
Figura 6.3 Organigrama Vicepresidencia .....	72
Figura 6.4 Reestructuración del Área Comercial por líneas de servicios.....	73
Figura 6.5 Mapa Estratégico de Control.....	78

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Código de Ética y Conducta Empresarial .....	90
---	----



## **RESUMEN**

El presente trabajo se realizó con el objetivo de la elaboración de un plan estratégico para la compañía Contacto Corredores de Seguros S.A., empresa dedicada a la Administración de Riesgos y Gestión de Seguros.

Para la sustentación del trabajo se ha realizado seis capítulos en donde se expondrá en los primeros tres capítulos la introducción al negocio, a la compañía y el diagnóstico estratégico, se estudiará el macroentorno y microentorno para que se pueda aterrizar cuáles son las oportunidades y amenazas que deberá la compañía aprovechar y afrontar. Además, se indicarán sus fortalezas y debilidades para que pueda ganar ventaja frente a sus competidores y mejorar las debilidades que se hayan encontrado.

En los últimos capítulos, se realiza la formulación, implementación y control de las estrategias propuestas de la compañía. Además, se desarrollarán las matrices que ayudarán a proponer nuevas estrategias para la empresa. Por último, se implementará el mapa estratégico de control y el Balanced Scorecard para que todos los objetivos propuestos puedan ser controlados a través de indicadores y metas por la misma compañía.

**Línea de investigación:** 5200-31.a2

**Palabras claves:** Plan estratégico, indicadores, ventaja competitiva, matrices, Corredores de Seguros.

## **ABSTRACT**

This work was carried out with the objective of developing a strategic plan for the company Contacto Corredores de Seguros S.A., organization dedicated to Risk Management and Insurance Management.

To support the work, six chapters have been made in which the first three chapters will expose the introduction to the business, to the company and the strategic diagnosis. The macroenvironment and microenvironment will be studied so that the opportunities and threats that the company will have to take advantage of and face. In addition, their strengths and weaknesses will be indicated so that their can gain an advantage over their competitors and improve any weaknesses that have been found.

In the last chapters, the formulation, implementation, and control of the company's proposed strategies are carried out. Also, the matrices will be developed that will help propose new strategies for the company. Finally, the strategic control map and the Balanced Scorecard will be implemented so that all the proposed objectives can be controlled through indicators and goals by the company itself.

**Line of research:** 5200-31. a2

**Keywords:** Strategic plan, indicators, competitive advantage, matrices, insurance brokers.

# INTRODUCCIÓN

Contacto Corredores de Seguros S.A. es una empresa de 100% capital peruano, dedicada al sector de seguros que pertenece al Grupo Minero Buenaventura. Cuenta con más de 35 años de experiencia en el sector y se dedican a la administración de prevención de riesgos y gestión en seguros. Actualmente, la compañía se encuentra posicionada como el segundo principal corredor de seguros en Perú según la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS).

La compañía está conformada por 195 colaboradores en Perú y su sede principal se encuentra ubicada en la dirección: Avenida del Pinar 180, Oficina 902, Urb. Chacarilla, Santiago de Surco. Además, cuenta con otras oficinas ubicadas en las provincias de: Arequipa, Cajamarca y Piura, en donde se encuentra una parte de sus colaboradores para ofrecer la venta de sus servicios.

En el presente trabajo se analizará las estrategias que utiliza la compañía, las cuales la mantiene como el segundo corredor de seguros mejor posicionado del Perú. Además, de analizar el entorno del sector tanto interno como externo para revisar si la empresa está realizando una correcta gestión y haciendo uso de su ventaja competitiva frente a la fuerte competencia que se tiene en el rubro.

Por último, se propondrá la implementación de las nuevas estrategias, la nueva estructura, la nueva visión y nuevos objetivos para la compañía, esto con el fin que la empresa pueda cumplir con el plan estratégico del presente trabajo realizado para Contacto Corredores de Seguros.

# CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL NEGOCIO

## 1.1 El Modelo de Negocio

### 1.1.1 El Modelo de Negocio Tradicional

El modelo de negocio es la manera en la que una compañía se encarga de aportar valor a sus clientes, estos mismos deberán estar dispuestos a responder pagando por ese valor ofrecido y como resultado la empresa deberá obtener rentabilidad.

Eriksson & Penker (2000) señala que un modelo de negocio “es una abstracción de cómo una empresa funciona”. Este modelo debe centrarse en la creación de valor, los clientes y la rentabilidad de la compañía. En la creación de valor, la empresa debe enfocarse en la diferenciación de servicios o productos que se les brindan a los clientes para ofrecerles un excelente servicio y solucionar los inconvenientes. En los clientes se debe centrar a que segmento dirigirá la oferta de la propuesta de valor. Por último, el negocio debe ser rentable, ya que los ingresos deben estar por encima de los costos y gastos de la compañía.

En la actualidad los modelos de negocio se encuentran en constante evolución gracias a la tecnología, sin embargo, hoy en día hay compañías que continúan siendo un modelo de negocio tradicional, que son las empresas que no utilizan en gran medida la tecnología a su favor, por lo que no cuenta con un gran posicionamiento, la mayoría de las empresas actuales requieren que sus negocios puedan contar con una presencia de manera virtual. Los negocios en estos tiempos tienen la necesidad de una transformación digital para que puedan evolucionar a través del tiempo y conseguir mantenerse en el mercado y no desaparecer como muchas compañías lo han hecho.

Por ese motivo, se considera que Contacto Corredores de Seguros no es un modelo de negocio tradicional, ya que la empresa ha generado estrategias de marketing digital donde busca posicionarse como la principal compañía de corredor de seguros en el Perú.

Además, de utilizar herramientas digitales que les brinda soporte en operaciones, y plataformas digitales para la correcta administración de sus servicios, ofreciendo de esta manera calidad a sus clientes.

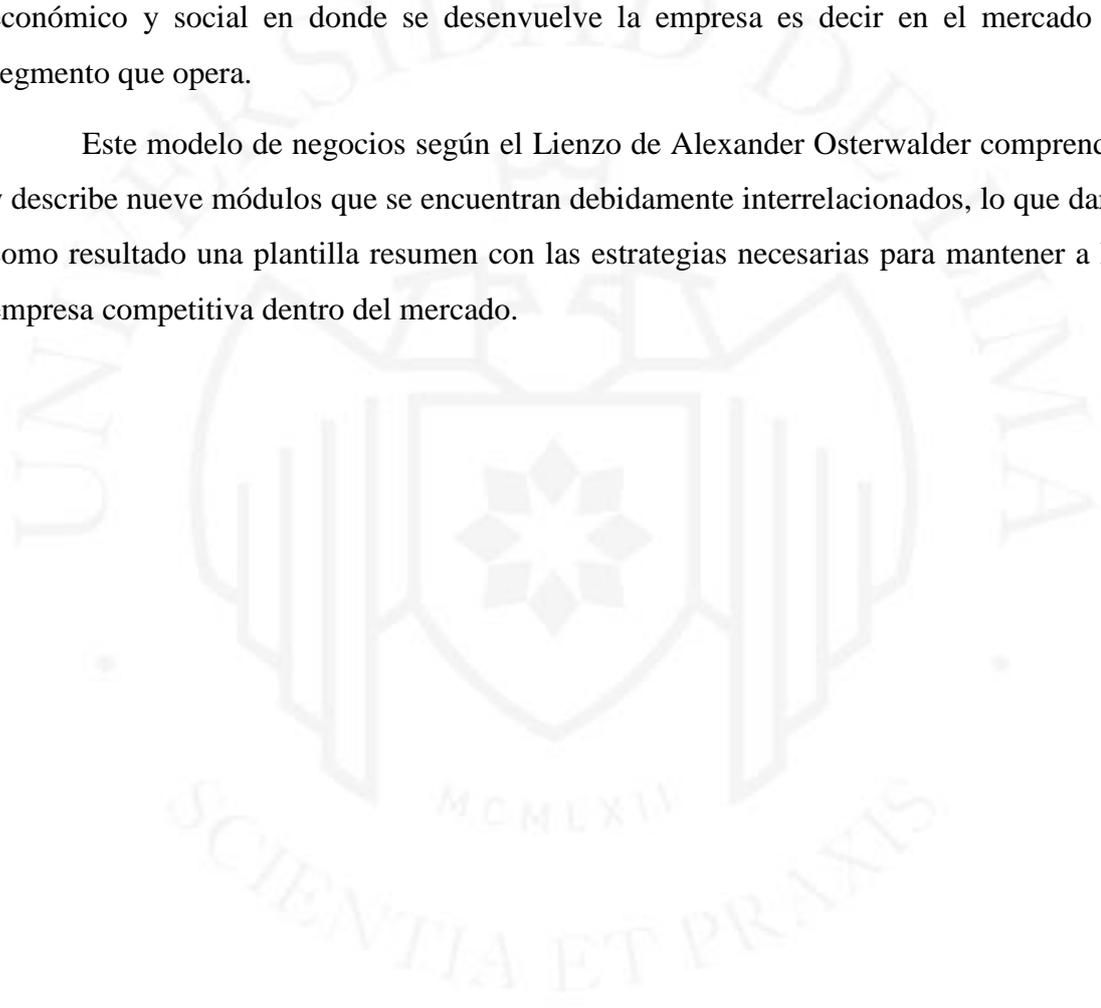
### **1.1.2 El lienzo de Alexander Osterwalder**

Según Osterwalder y Pigneur (2010), “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14).

Actualmente las empresas se ven en la necesidad de rediseñar o crear una nueva estrategia para poder sobresalir en el mercado. Por tal motivo, se requiere un mapa o modelo que les puedan permitir ser guía o camino para poder lograr sus objetivos.

Este mapa o modelo de negocios debe tener en consideración el entorno económico y social en donde se desenvuelve la empresa es decir en el mercado o segmento que opera.

Este modelo de negocios según el Lienzo de Alexander Osterwalder comprende y describe nueve módulos que se encuentran debidamente interrelacionados, lo que dará como resultado una plantilla resumen con las estrategias necesarias para mantener a la empresa competitiva dentro del mercado.



**Tabla 1.1**

*Lienzo Alexander Osterwalder*

<b>Asociaciones clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuestas de valor</b>	<b>Relaciones con cliente</b>	<b>Segmentos de mercado</b>
<p>Alianza estratégica entre asociados.</p> <p>Relaciones cliente: Proveedor suministros.</p>	<p>Resolución de problemas</p> <p>Operaciones</p> <p>Comercial</p> <p>Marketing</p> <p>Siniestros</p> <hr/> <p><b>Recursos clave</b></p> <p>Físicos: Oficinas, vehículos, redes de distribución, sistemas (software, hardware) y puntos de ventas.</p> <p>Humanos: Colaboradores en oficinas.</p> <p>Económicos: líneas crédito, dinero en efectivo, utilidad neta.</p>	<p>Personalización a los diferentes segmentos de Mercado.</p> <p>Precio.</p>	<p>Captación de clientes.</p> <p>Fidelización de clientes.</p> <p>Relación con clientes: Asistencia personal</p> <hr/> <p><b>Canales</b></p> <p>Propio directo: Equipo Comercial, Unidades de Atención.</p> <p>Venta en internet: página web para Contacto.</p> <p>Venta telefónicamente de pólizas.</p> <p>Socios indirectos: Tiendas de socios.</p>	<p>Mercados segmentados</p> <p>Segmentado por ingresos de clientes. (Categorizados)</p> <p>Clientes finales</p>
<p><b>Estructura de costes</b></p> <p>Costo fijo: Servicios generales luz y agua, alquiler de inmueble, impuestos, servicios de mantenimiento.</p> <p>Costos variables: Planilla, socios externos, comisión sobre ventas, logística o transporte.</p>			<p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <p>Asesoramientos y capacitaciones sobre uso de pólizas e inspecciones de riesgos.</p> <p>% de Venta de seguros (pólizas a contratar).</p>	

- **Segmento de mercado**

El segmento de mercado que se dirige Contacto Corredores de Seguros es Mercados segmentados. Los mercados segmentados consisten en dividir o distinguir varios segmentos de clientes por contar con necesidades y problemas diversos a los que ofrecen una propuesta de valor diferente. (Osterwalder & Pigneur, 2010, p.21).

La empresa se encarga de segmentar a sus clientes corporativos por categorías de ingreso según la necesidad que puedan tener cada uno. La oferta de servicio que le brinda a los grupos de clientes segmentados se diferencia por las diversas categorías que maneja.

**Tabla 1.2**

*Segmentación de Clientes Corporativos por ingresos*

<b>Segmento de clientes</b>	<b>Rango de comisión</b>
Carbono Plus	Más de US\$ 1 MM
Carbono	De US\$ 50K a US\$ 1 MM
Platino	De US\$ 20K a US\$ 50K
Oro	De US\$ 10K a US\$ 20K
Plata	De US\$ 5K a US\$ 10K
Estratégico	Menos de 5K

Por otro lado, la empresa también se encarga de vender pólizas a personas naturales en los puntos de venta de sus socios o por contacto vía telefónica o web y les brindan una oferta diferenciada de los clientes corporativos.

- **Propuesta de valor**

Contacto tiene como objetivo principal la excelencia en la atención personalizada de sus servicios. Además de contar con soluciones a medida con adaptabilidad y flexibilidad para cada cliente al brindar el servicio. Cada servicio que brinda Contacto a sus clientes se encarga de adaptarlo a las necesidades de cada uno.

Por otro lado, la empresa ofrece mejores opciones en sus servicios incluyendo sus precios en comparación al mercado de Corredores de Seguros, el cual se puede observar que cuenta con bastante competencia.

## ▪ **Canales**

La empresa se comunica con los clientes segmentados a través de la utilización de tres importantes canales, el primer canal que utilizan es el propio directo, en este el equipo comercial se encarga de la búsqueda de clientes corporativos mediante contactos o saliendo al mercado para encontrar potenciales clientes. Además, se encargan de recuperar a clientes inactivos que se hayan perdido de su cartera.

El segundo canal es la venta en internet, vía web o vía telefónica, los futuros clientes inscriben sus datos en la página Web de Contacto para solicitar mayor información acerca de los servicios que se ofrece la compañía, inmediatamente el equipo Comercial se pone en contacto con los interesados. Además, también llaman a la central por recomendaciones para averiguar el servicio que ofrece la compañía, la central lo deriva con el equipo Comercial y este se encarga de realizar una reunión presencial o virtual para darle mayor alcance sobre los servicios que ofrece Contacto.

Por último, cuentan con los socios indirectos que son algunos clientes que ha ganado la compañía, con los que se llega a un acuerdo para brindarles un espacio en sus concesionarios para que el equipo de Comercial pueda realizar la venta de las pólizas en puntos de ventas físicos. Por ejemplo, actualmente cuentan con más de 15 puntos de venta en físico de las siguientes concesionarias: Autoniza, Autofondo, Euroshop e Inchcape.

## ▪ **Relación con clientes**

En la relación con los clientes de la empresa en primer lugar, es la captación de clientes a través de la oferta de servicio diferenciada que les ofrecen al momento de la venta, va a depender de la evaluación de la compañía según las necesidades de cada una.

En segundo lugar, se encuentra la fidelización de clientes, contacto se adapta a las necesidades de cada uno, les brinda asesoramiento personalizado, capacitaciones constantes a sus empleados sobre diversos temas que requieran, beneficios como campañas alimenticias, de salud, oncológicas, entre otras, y les ofrece un seguimiento constante para cualquier requisito que pueda tener el cliente.

Por último, la asistencia personal de la compañía inicia desde el proceso de compra del servicio hasta el post seguimiento de este. Esta venta se realiza con un ejecutivo comercial, ya sea en las reuniones con las compañías, puntos de ventas, en las llamadas telefónicas a la central o vía correo electrónico.

- **Fuentes de Ingresos**

La mayor fuente de ingreso se percibe en la venta del servicio a empresas corporativas, brindándoles asesoramiento sobre la compra de pólizas que deberían contratar y la identificación del riesgo minimizando los siniestros en sus organizaciones. Adicionalmente, le ofrecen al cliente capacitaciones sobre pólizas a su personal, compañías de salud, seminarios, inspecciones internas de SST por el área de Prevención, entre otros servicios que va a depender del servicio de contratación del cliente.

Adicionalmente, otra fuente de ingreso de la compañía es el % de comisión por las ventas de pólizas a personas naturales en sus puntos de ventas físicos.

- **Recursos clave**

Contacto Corredores de Seguros en primer lugar cuenta con recursos físicos, que son las oficinas, su oficina principal se encuentra en Avenida del Pinar 180, Chacarilla del Estanque, Surco, Lima, luego cuenta con otras oficinas de menor tamaño ubicadas en Arequipa, Cajamarca y Piura, redes de distribución, equipos (laptops, celulares, computadoras, monitores, entre otros) para todos los colaboradores y con sistemas, programas de base de datos de clientes, entre otros que les brindan a los mismos.

En segundo lugar, cuenta con los recursos humanos, la compañía se encarga de mantener a sus colaboradores totalmente comprometidos y contentos brindándoles todos los recursos físicos, beneficios corporativos y liderazgo, donde puedan desarrollar sus actividades con un buen clima laboral. En el segundo semestre del 2023 se ha realizado una encuesta de Clima laboral en la compañía, donde han obtenido de resultado en Clima Laboral de 93% y de Engagement de 95% con un 99% de orgullo, 98% de compromiso, 94% de recomendación y 92% de motivación, comparado con el benchmark del mercado que tiene un 96% de orgullo, 99% de compromiso, 93% de recomendación y 87% de motivación. La compañía se encuentra por encima del mercado en resultados de Clima Laboral y Engagement por la excelente gestión del equipo de Gestión y Desarrollo Humano y de los líderes de la compañía.

**Figura 1.1**

*Resultados Encuesta del Primer Semestre de Clima Laboral 2023*



*Nota.* Información obtenida de Contacto Corredores de Seguros en una comunicación al personal del 08 de septiembre del 2023.

Por último, recursos económicos, cuentan con líneas de crédito, dinero en efectivo y utilidad neta, Contacto sigue manteniendo una utilidad neta positiva con respecto a las ventas de sus servicios. Este 2023, se quiere obtener mayor utilidad neta que en el 2022, por lo que están buscando incrementar sus ingresos con nuevos clientes y reducir los gastos fijos y variables de la compañía.

- **Actividades claves**

La empresa tiene recursos humanos altamente calificados, especializados y capacitados, que se encargan de realizar soluciones a problemas que se puedan presentar o algún inconveniente que pueda haber con los clientes. Contacto Corredores de Seguros cuenta con una atención al cliente 24/7 para brindarles el mejor servicio con una excelencia en la calidad.

Con respecto a las otras unidades, la unidad de Operaciones se encarga de mantener una gestión adecuada de la documentación, proteger la información confidencial, gestión activa de cobranzas, entre otras actividades. La unidad Comercial, se encarga de gestionar la oferta de servicio, realizar los planes de visita, auditorías y análisis de los seguros, los procesos de renovación. La unidad de Siniestros brinda una atención permanentemente las veinticuatro horas, seguimiento del estatus del siniestro, asesoría médica para casos complejos, entre otros. Por último, la unidad de Marketing se encarga de posicionar a Contacto como el corredor de seguros peruanos más importante entre los buscadores y redes sociales. Además, de implementar las mejoras en la identidad visual branding de la marca.

- **Asociaciones claves**

La alianza estratégica entre los asociados comerciales es de gran importancia para la compañía, ya que estos son los encargados de conseguir e incorporar a empresas grandes como clientes para Contacto.

Por otro lado, la empresa tiene una buena relación con sus proveedores de suministros, esto les da como beneficio poder asegurar excelentes precios con acuerdos que favorecen a la compañía dándole como resultado mejores márgenes al momento de realizar sus compras.

**Tabla 1.3**

*Proveedores de la empresa*

<b>Nombre / Razón Social</b>	<b>Ruc</b>	<b>Servicios</b>
Farah Barbero, Edmundo	10102643246	Comisiones
Oneto Gamarra, Felipe	10077893402	Comisiones
Gutiérrez Malone S.A.C	20601023521	Comisiones
León Benavides, Guillermo	10078770592	Comisiones
Cía. Minera Condesa S.A.	20100095298	Alquiler Inmuebles
CSI Renting Perú S.A.C.	20523833589	Alquiler de laptops

- **Estructura de costos**

La estructura de costos de contacto está representada por costos fijos, que están incluidos los servicios generales, luz y agua, el alquiler de inmueble de sus oficinas, impuestos y servicios de mantenimiento. Además, cuenta con los gastos variables que incluye el pago de sus 195 colaboradores, el pago de asociados, la comisión sobre ventas, logística o transporte.

### **1.1.3 Rompiendo las imposiciones del mercado**

Las empresas actualmente compiten en un mundo sumamente globalizado, en donde la competencia empresarial es excesivamente rigurosa (implacable), se requiere que las compañías estén en constante innovación y evalúen de forma permanente todos sus documentos y procesos en cada una de sus áreas competentes.

La idea es contar con propuestas de mejora en los procesos de innovación de cada una de las áreas de la empresa, que permita a la compañía estar a la vanguardia del mercado, rompiendo las imposiciones con productos y servicios que hagan que la empresa lidere el mercado.

La innovación se encarga de realizar modificaciones a los procesos creando un mayor valor agregado al producto o servicio a fin de mejorarlos y optimizarlos. Además, con la innovación se puede crear servicios nuevos que introduzcan novedades que solucionen necesidades en el mercado.

Contacto Corredores de Seguros se encuentra innovando constantemente, se mencionan algunos procesos que han sido modificados e innovados después de la pandemia, que generaron valor agregado para mantenerse vigentes en el mercado y posicionarse en una situación estratégica dentro del sector. A continuación, se presentan los procesos de innovación:

- Mejoraron los canales digitales al servicio de la Web para generar más tráfico Web y generar mayor posicionamiento del mercado, con eso generaron mayores negocios e incrementaron las ventas. (Mailings, Webs y LinkedIn).
- Mejoraron los canales digitales para el área comercial B2B y para las unidades de atención y prevención. (Aniversarios y cumpleaños de clientes, presentaciones, brochures, catálogos y encuestas de satisfacción).

- Creación de plantillas para portadas de videos para YouTube y enlazar la Website y LinkedIn con el Canal de YouTube.
- Renovación de identidad de marca.
- Asociación con un corredor internacional de Seguros y Reaseguros (Howden one), consultor de riesgos y asesor de beneficios para empleados que colocan más de 14.5 mil millones de dólares en primas en el mercado internacional, significa trasladar a todos nuestros clientes las sinergias tipo de global. Esta red internacional única atiende casos de distinto tamaño ofreciendo experiencia local con conocimiento global. Se revisaron las líneas de Negocios en los siguientes rubros: Riesgos generales, Riesgos humanos, Contratas y Affinity & Worksite.

## **1.2 Funciones administrativas (Planear, organizar, dirigir y controlar)**

Las funciones administrativas son el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de manera eficiente de una organización para cumplir con los objetivos y estrategias trazadas en la compañía.

Henry Fayol (1841-1925) fue el creador de la implementación de estas cuatro etapas, proceso de planear, proceso de organizar, proceso de dirigir y proceso de controlar a fin de desarrollar un mayor control administrativo y gerencial.

Según Robbins y Coulter (2018) señalan que: “Hoy en día, se utilizan cuatro funciones para describir la labor de un gerente: planear, organizar, dirigir y controlar” (p. 45).

- La primera función de un Gerente es la planeación, estos son los encargados de trazar objetivos y fijar estrategias empresariales coordinando planes y tareas para el logro de las mismas.
- La segunda función es la de organización, que se encarga de estructurar y organizar las funciones y tareas de los recursos humanos para que los colaboradores puedan realizar correctamente sus funciones y cumplir con los objetivos.
- La tercera función de la Gerencia es dirigir, que se encarga de orientar a los subordinados a que puedan cumplir las metas trazadas, siempre dándoles una

motivación, capacitándolos, brindándoles soporte de dirección y resolución de problemas cuando estos lo requieran.

- La última función es la de controlar, los Gerentes deben supervisar si los colaboradores han cumplido con los objetivos y metas que se trazaron en la fase de planeamiento. En caso no se haya logrado los objetivos trazados, se debe corregir el desempeño para poder lograr mejores resultados y generar rentabilidad a la compañía.

En Contacto Corredores de Seguros las funciones administrativas se encuentran muy bien implementadas, la Gerencia General se encarga de la planificación de los objetivos generales de la organización al inicio de cada año en función a las directivas que aprueba el directorio, además de aprobar los objetivos y estrategias planificadas por cada Gerencia de unidad.

En la organización la Vicepresidencia coordina con la Gerencia General y le remite para su aprobación los objetivos y estrategias por unidad o área. La vicepresidencia cuenta con el apoyo de dos Gerencias una de Planeamiento y Cumplimiento y otra de Gestión y Desarrollo Humano que son las encargadas de realizar estas funciones.

Cabe resaltar que las áreas antes mencionadas han sido las encargadas de la creación del Manual de Organización y Funciones (MOF), la estructura organizacional, políticas empresariales, para que tengan un mejor control en la organización.

En la dirección y control, cada Gerente es el encargado de brindarles retroalimentación, capacitación al personal y asesorarlos en cualquier inconveniente que tengan en el cumplimiento de sus objetivos. Por último, los Gerentes se encargan de verificar si han llegado a cumplir con su objetivo trazado mediante la evaluación del desempeño, el mismo que se realiza a través de indicadores, en caso no se llegue a la meta, la Gerencia se encarga de corregir el error que se ha tenido.

En Contacto Corredores de Seguros, en los últimos años se ha cumplido con los objetivos trazados, ya que se cuenta con un personal altamente calificado y comprometido con su organización.

### 1.3 Los Gerentes y sus Roles en la organización

En Contacto Corredores de Seguros S.A. el Directorio está conformado por cinco representantes, estos miembros han sido elegidos por la Junta General de Accionistas, que son los propietarios de la compañía. A continuación, se detalla en la siguiente tabla por quiénes se encuentra conformado el directorio.

**Tabla 1.4**

*Conformación del Directorio*

<b>Nombre Completo</b>	<b>Cargo del Director</b>
Roque Benavides Ganoza	Presidente del directorio
Carlos Gálvez Pinillos	Director
Alfonso Brazzini Díaz – Ufano	Director
Leandro García Raggio	Director
Giulio Valz – Gen Rivera	Director

Según su estructura organizacional, la compañía cuenta con cuatro Unidades Corporativas que le reportan directamente a nuestro Gerente General, el Sr. Giulio Valz-Gen Rivera, las cuales son Vicepresidencia, Gerencia Legal, Gerencia Comercial e Inteligencia Comercial. A continuación, se les presentará cuáles son los roles principales de las Gerencias mencionadas.

**Tabla 1.5***Roles de Gerentes de la Unidad de Gerencia General*

<b>Puesto</b>	<b>Roles más importantes</b>
<b>Gerente General</b>	Planificar, organizar y supervisar las actividades, estrategias, objetivos para el crecimiento de la compañía en coordinación con las políticas y directivas del Directorio.
<b>Vicepresidente</b>	Planificar, proveer y desarrollar recursos humanos altamente calificado y motivado. Lograr eficiencias en los procesos y maximizar los sistemas para obtener la rentabilidad y crecimiento.
<b>Gerencia Legal</b>	Brindar asesoría legal a las unidades, asegurando que las operaciones del negocio se enmarquen dentro de la normatividad vigente.
<b>Gerencia Comercial</b>	Definir las estrategias comerciales alineadas a los objetivos, impulsar el desarrollo de crecimiento de la cartera de clientes y buscar clientes potenciales.
<b>Gerencia de Inteligencia Comercial</b>	Encargado de proveer información del entorno del negocio y del interno de la cartera, a la unidad Comercial para que les permita establecer estrategias de crecimiento.

Adicionalmente, Contacto Corredores de Seguros cuenta con la División de la Vicepresidencia, que se encuentra conformada por sus tres Gerencias Centrales, Gerencia Central Senior de Siniestros, Suscripción y Operaciones, Gerencia Central de Negocios Corporativos Riesgos Generales y Gerencia de Seguros Masivos y Personas.

Luego, a su cargo cuenta con cinco Gerencias, que están conformadas por dos Gerencias de Negocios Corporativos Riesgos Humanos I y II y Negocios Contratistas, Gerencia de Cobranzas y Comisiones y Gerencia de Tecnología y Sistemas.

Por último, bajo su gestión están las tres Sub Gerencias de soporte, las cuales son la Sub Gerencia de Finanzas y Contabilidad, Administración y Gestión y Desarrollo Humano. A continuación, se presentará los roles de los Gerentes y Sub Gerentes que conforman esta División:

**Tabla 1.6***Roles de Gerentes y Sub Gerentes de la División Vicepresidencia*

<b>Puesto</b>	<b>Roles más importantes</b>
<b>Gerente Central Senior de Siniestros, Suscripción y Operaciones</b>	Planificar, organizar y dirigir la gestión y ejecución de los procesos críticos de la compañía, gestionar de manera eficaz la atención de siniestros de nuestros clientes.
<b>Gerente Central de Negocios Corporativos R. generales</b>	Supervisar la cartera de Negocios Corporativos Riesgos Generales y la generación de nuevas oportunidades de negocio.
<b>Gerente Central de Seguros Masivos y personales</b>	Gestionar e impulsar el crecimiento de la cartera de Seguros Personales y Masivos.
<b>Gerente de Negocios Corporativos R. Humanos</b>	Supervisar la cartera de Negocios Corporativos Riesgos Humanos y la generación de nuevas oportunidades de negocio.
<b>Gerente de Tecnología y Sistemas</b>	Gestionar, planificar y dirigir la implementación de proyectos de tecnología de información y comunicaciones.
<b>Gerente de Cobranzas y Comisiones</b>	Supervisar al equipo de ejecutivos de cobranza en la gestión de la cartera de cobranza de los subsegmentos.
<b>Sub Gerente de Contabilidad y Finanzas</b>	Supervisar y gestionar la gestión contable a fin de asegurar la correcta presentación de los estados financieros y el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Gestiona los recursos económicos y financieros.
<b>Sub Gerente de Administración</b>	Planificar y organizar la dotación de recursos, servicios y soporte administrativo a los usuarios internos para el desarrollo de los procesos operativos de la organización.
<b>Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano</b>	Gestionar los procesos de Desarrollo, Capacitación, Reclutamiento, Administración de personal y pago de planillas a fin de contribuir al desarrollo de los colaboradores y fomentar un clima laboral óptimo.

# CAPÍTULO II: ADMINISTRACIÓN Y PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

## 2.1 Modelo de Planeamiento

### 2.1.1 Historia

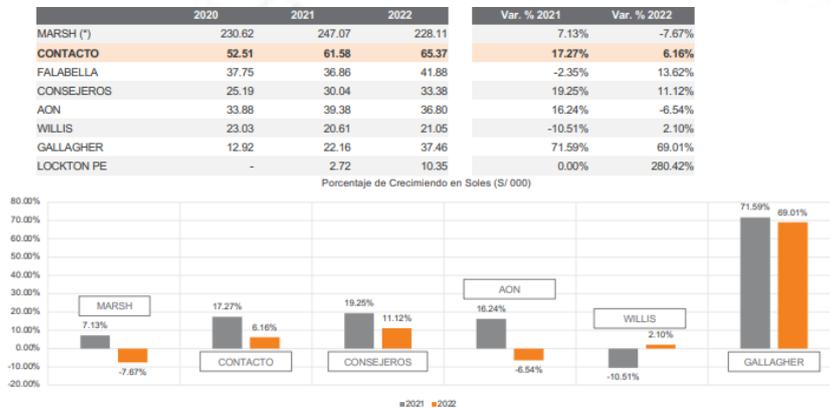
Contacto Corredores de Seguros S.A. es una compañía peruana subsidiaria del grupo Buenaventura, una de las empresas más importantes del grupo minero peruano. Se fundó en 1985, cuenta con más de 35 años de experiencia en el sector de seguros y es el primer bróker de capital peruano en el mercado de seguros, dedicados a la administración y prevención de riesgos y la gestión de seguros corporativos de acuerdo a las necesidades específicas de una empresa o persona.

Desde el 2009, la empresa logra un constante crecimiento, del 19% en promedio, hasta convertirse en el segundo corredor de seguros del país de acuerdo con la información publicada por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS, 2022).

Según la SBS, el crecimiento de los Brokers Locales en el mercado en Perú, Contacto Corredores de Seguros tiene un incremento de sus ventas de 17.27% que corresponde a la variación del 2020 al 2021 y de 6.16% correspondiente al 2021 al 2022.

**Figura 2.1**

*Crecimiento de Brokers Locales en el mercado en Perú*



*Nota.* Información obtenida de Contacto Corredores de Seguros en una comunicación al personal del 26 de mayo del 2023 con fuente principal SBS.

Contacto actualmente cuenta con 195 trabajadores, los cuales se encuentran distribuidos en las siguientes sedes:

### Figura 2.3

#### Red de Oficinas de la Compañía



*Nota.* Información obtenida de Contacto Corredores de Seguros en su página web corporativa (<https://www.contacto.com.pe/inicio>)

Desde el año 2014, la fuerza laboral de la compañía ha sido conformada en su mayoría por personal femenino. Durante el 2017 este comportamiento se acentuó logrando que los últimos 03 años el talento femenino supere el 60% de su conformación.

### 2.1.2 Misión

Garantizar la protección y continuidad del negocio de nuestros clientes en caso de siniestros, asesorándolos profesionalmente en la evaluación y administración de riesgos para la adquisición eficiente de seguros.

### 2.1.3 Visión

Ser el Administrador de Riesgos y Corredor de Seguros de referencia para las personas y empresas del Perú.

### 2.1.4 Valores

#### Figura 2.3

*Valores de la compañía*



**Tabla 2.1***Desarrollo de Valores*

<b>Valores</b>	<b>Comportamientos</b>
<b>Empoderamiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mostrar liderazgo en alguna iniciativa o proyecto.</li> <li>▪ Tomar decisiones con autonomía en favor del área o de la empresa.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Expresarse y escuchar de forma amable y respetuosa a los compañeros y clientes.</li> <li>▪ Esforzarse para comunicarse cara a cara o por teléfono, evitando largos correos electrónicos.</li> </ul>
<b>Compromiso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participar activamente de las actividades de la empresa. (reuniones, eventos, capacitaciones, entre otros.).</li> <li>▪ Disponer de tiempo extra para cumplir metas específicas del área o de la compañía.</li> </ul>
<b>Innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proponer y llevar a cabo planes que generen un cambio positivo para la empresa:</li> <li>▪ Generar un ahorro, mejorar un proceso o favorecer la oferta de servicio hacia los clientes.</li> </ul>
<b>Integración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajar en equipo con compañeros del área y otras áreas.</li> <li>▪ Mostrar compañerismo e interés en las necesidades de los demás.</li> </ul>

**2.1.5 Unidades de Negocios - Servicios**

Contacto Corredores de Seguros cuenta con los siguientes servicios:

- Administración y Prevención de Riesgos, la empresa se encarga de identificar cuáles son los riesgos que se podrían controlar y que minimizarían la probabilidad de ocurrencia de algún siniestro, mediante programas especializados realizados por el área de Prevención. Al administrar los riesgos de otras compañías, Contacto le brinda la probabilidad que no detengan sus actividades, ya que estarán previniendo y tendrán mayor productividad como consecuencia el valor de las empresas incrementa.
- Seguros Patrimoniales, Seguros Humanos y Seguros para Contratistas, Contacto cuentan con programas de seguros eficientes y personalizados según las necesidades de cada organización. La compañía actúa en base a verificar y controlar la política y documentación al flujo de los servicios dependiendo del sector. Sus líneas de negocios son las siguientes:

**Tabla 2.2***Líneas de Negocios*

<b>Líneas de Negocios</b>	<b>Servicio</b>
<b><i>Riesgos Generales</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención especializada y personalizada en Riesgos de la propiedad.</li> <li>▪ Presentación del análisis de los riesgos, recomendaciones y cumplimiento de garantías.</li> </ul>
<b><i>Riesgos Humanos</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atención especializada y diferenciada en Riesgos Personales.</li> <li>▪ Validación que las pólizas se adecuen a la normativa vigente y a sus políticas de beneficios.</li> </ul>
<b><i>Contratas</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesoría permanente y garantía de la correcta emisión de los seguros a sus socios estratégicos.</li> <li>▪ Disponibilidad en línea de la información y almacenamiento de las pólizas.</li> <li>▪ Herramienta Web para la gestión de pólizas y validación de aseguradoras.</li> </ul>
<b><i>Affinity &amp; Worksite</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Plataforma comercial disponible para la atención y venta desde el punto del canal.</li> <li>▪ Asignación de equipo permanente, responsable de la administración del canal.</li> </ul>

**2.1.6 Código de Ética y Conducta Empresarial**

El código de Ética y Conducta empresarial de la Compañía Contacto Corredores de Seguros tiene como objetivo principal describir la forma de cómo deben trabajar los colaboradores de la compañía. Además, contiene los principios y pautas de conducta que deben seguir los directores, gerentes, empleados, colaboradores adheridos y terceros, los cuales deberán aceptar sus exigencias y principios organizacionales. Para mayor información acerca del código de Ética y Conducta Empresarial de la compañía podrán encontrarlo en el Anexo 1 del presente trabajo.

**2.1.7 Objetivos**

Contacto Corredores de Seguros tiene varios objetivos por cada unidad corporativa, pero como organización cuenta con los siguientes principales objetivos a cumplir en este 2023.

- Cumplimiento del EBITDA presupuestado para el 2023 (S/13 Millones)

- Cumplimiento del presupuesto de ingresos (Venta Nueva) – Alcance sólo por venta nueva \$ 800,000.00
- Cumplimiento al 100% de Auditorías Externas (SBS, Auditoría financiera de E&Y, otras)
- Satisfacción de los colaboradores – Clima Laboral – Meta 90%
- Satisfacción de los colaboradores – Engagement – Meta 93%
- Satisfacción del cliente externo (ISN) – Meta 87%

### 2.1.8 Pilares organizacionales

Los pilares de la empresa se obtuvieron de unas entrevistas internas y un análisis de la campaña de valores y competencias realizadas a una muestra de colaboradores, donde algunos valores fueron más destacados, por ejemplo, el primero fue la comunicación y el segundo el compromiso. Por tal motivo, los pilares de la marca de Contacto Corredores de Seguros se encuentran íntimamente ligados a sus valores y competencias. Se resalta que fueron los mismos colaboradores quienes formaron parte de la elección de estos.

**Figura 2.4**

*Pilares de la compañía*



*Nota.* Imagen obtenida de Contacto Corredores de Seguros en su portal interno de marca interna para los colaboradores.

En la siguiente tabla podrán observar que los pilares de la compañía se encuentran relacionados a sus valores y competencias.

**Tabla 2.3**

*Pilares ligados a los valores y competencias*

<i>Valores o Competencias</i>	<i>Pilares</i>
<i>Compromiso</i>	<i>Comprometidos</i>
<i>Innovación</i>	<i>Creativos</i>
<i>Comunicación</i>	<i>Conectados</i>
<i>Vocación de servicio</i>	<i>Dispuestos</i>

### **2.1.9 Cultura Organizacional**

Contacto Corredores de Seguros creó su decálogo del trabajo híbrido a raíz que los colaboradores retornaron a las oficinas después de la pandemia para trabajar con esta nueva modalidad. Los colaboradores de la empresa hoy en día trabajan tres días en sus domicilios y dos días en la compañía de manera física.

Este decálogo tiene como utilidad fomentar las buenas prácticas de los colaboradores, además asegurar que cuenten con una gran experiencia en la compañía, cabe resaltar que estos acuerdos han sido propuestos por los diferentes equipos de líderes de la organización.

- El trabajo en equipo será colaborativo y coordinado entre los miembros de cada equipo y entre las distintas áreas.
- La autogestión se impone y significa confianza. Significa también la responsabilidad de finalizar lo que se tiene a cargo.
- El trabajo híbrido se enlaza a nuestro propósito como organización: el cliente es nuestro principal objetivo.
- El trabajo híbrido debe garantizar la excelencia en nuestro servicio.
- Los espacios de interacción deben fomentar el diálogo, la interrelación y la retroalimentación.
- Cuando el trabajo se lleva a cabo de manera virtual la cámara siempre debe estar encendida.
- Las rutinas, hábitos y costumbres deben fomentar valores como la puntualidad, la escucha atenta, la disposición al servicio de calidad y el respeto.

- La flexibilidad y la confianza pasan a ser competencias fundamentales en la intervención de los líderes de cada equipo.
- El aprendizaje continuo, la innovación y la adaptabilidad al cambio son los pilares en las nuevas formas de trabajar.
- El desempeño de cada colaborador será considerado a partir de indicadores y objetivos propuestos en conjunto con el líder de su equipo y evaluados en función de los resultados propuestos y esperados.

## 2.2 Las Áreas funcionales más importantes

La empresa para que pueda marchar de manera eficiente y crear competitividad cuenta con las siguientes áreas funcionales más importantes:

- **Unidad de Administración:** esta unidad es responsable de la planificación, coordinación y evaluación de las funciones administrativas. El área tiene como principales funciones: los registros de facturaciones y compras en el sistema, pago a proveedores, manejo de caja chica, atender todos los requerimientos internos de las unidades, controles de la telefonía, servicios de taxis y estacionamientos, supervisión y pago del alquiler de las oficinas, requerimientos de viáticos (pasajes y hospedajes) para los colaboradores que deban realizar visitas nacionales, la elaboración y control de plan anual de mantenimientos, la actualización de las licencias y registros, entre otras funciones.
- **Unidad de Contabilidad y Finanzas:** esta unidad es responsable de supervisar y administrar la gestión contable de la compañía cumpliendo con las obligaciones tributarias y realizando la presentación de los Estados Financieros (EEFF). El área tiene como principales funciones: supervisar el proceso de consolidación de cuentas y cierre contable mensual para elaborar los estados financieros, analizar y elaborar los EEFF para brindar información sobre los resultados y la situación financiera de la compañía para la toma de decisiones. Asistencia en la elaboración del presupuesto contable general de la empresa a fin de planificar y proyectar el uso de recursos financieros necesarios para las operaciones de la compañía a través de los flujos de caja, entre otras funciones.

- **Unidad de Gestión y Desarrollo Humano:** esta unidad es responsable de gestionar los procesos de desarrollo y administración del personal para contribuir al desarrollo de los colaboradores y fomentar un clima óptimo en la organización. El área tiene como principales funciones: gestionar la nómina, supervisar la administración de personal, atender solicitudes de inspección y auditorías externas, responsables del proceso de reclutamiento y selección a fin de cubrir las necesidades de talento de los clientes internos, ejecutar el proceso de evaluación de desempeño de la compañía, cumplir con el plan de capacitaciones, entre otras funciones.
- **Unidad de Marketing:** esta unidad es responsable de impulsar el posicionamiento de la marca de Contacto Corredores de Seguros en los buscadores y redes sociales. El área tiene como principales funciones: responsable de crear valor para los servicios que ofrece la compañía, implementar nuevos estilos y/o herramientas de comunicación innovadoras para el mercado, cumplir con las ofertas de servicio de comunicación para los clientes, implementar mejoras en la identidad visual branding de la empresa, entre otras funciones.
- **Unidad de Procesos Operativos:** esta unidad es responsable de brindar y asegurar un eficiente y oportuno soporte operativo a las áreas de atención de la compañía. El área tiene como principales funciones: gestionar con las aseguradoras las emisiones de las pólizas, dar aviso a las renovaciones y enviar recordatorios del vencimiento de estas. Además, realizar el registro correcto y oportuno de las pólizas. Por último, despachar las pólizas a cada cliente según lo enviado por las áreas de atención de Contacto Corredores de Seguros.
- **Unidad de Tecnología y Sistemas:** esta unidad es responsable de gestionar, planificar y dirigir la implementación de proyectos de tecnología de la información para contribuir con el crecimiento y automatización de los procesos. El área tiene como principales funciones: contemplar soluciones tecnológicas, de infraestructura y de comunicaciones, supervisar el cumplimiento de programas de mantenimiento preventivo y correctivo a fin de asegurar el óptimo funcionamiento de los equipos, proponer e

implementar las políticas de los mecanismos de seguridad de la información para salvaguardar la integridad de la compañía.

Los colaboradores que trabajan en las áreas funcionales conocen específicamente cuáles son sus funciones y cómo se relacionan entre sí para el logro de los objetivos de la compañía. Al tener una visibilidad clara de los objetivos y las tareas a realizar, las áreas logran alcanzar siempre niveles altos de eficiencia, que garantiza un excelente desempeño en la organización.

### **2.3 Ventaja Competitiva, Michael E. Porter**

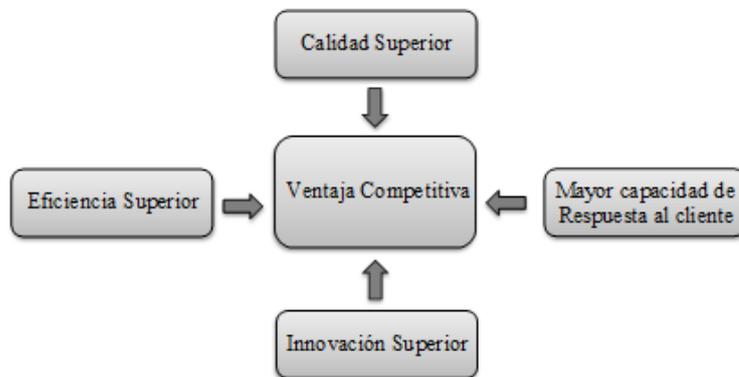
Según Porter (2010) sostiene que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva, deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito en el que lo hará. (p.40).

Según Hill y Jones (2011), indica que “Cuatro factores ayudan a una empresa a desarrollar y conservar su ventaja competitiva: la superioridad en la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cliente” (p.85).

Estos son los cuatro elementos que dan soporte a mantener la ventaja competitiva de una compañía que se interrelacionan entre sí. Puede darse el caso, que la empresa cuente con innovación superior, este factor se va a relacionar directamente con el elemento de capacidad de respuesta al cliente, ya que, al realizarse una innovación, en la mayoría de los casos mejora en la atención al usuario y así sucesivamente los factores se relacionan.

## Figura 2.5

### *Factores de la Ventaja Competitiva*



En el caso de Contacto Corredores de Seguros la ventaja competitiva abarca los 4 factores mencionados que son:

En primer lugar, la eficiencia superior está determinada por la gran preparación y capacitación del personal del área Comercial, quienes son los encargados de gestionar la venta de seguros y la administración del riesgo en las compañías. Los colaboradores de Contacto son altamente productivos al momento de vender los servicios de sus cuatro líneas del negocio, esto es resultado de la capacitación y preparación que la compañía ha invertido en los colaboradores.

En segundo lugar, la calidad superior del servicio que presta la empresa se basa en brindar a los clientes una calidad de excelencia en el servicio que ofrecen, esto les permite a los clientes poder diferenciarlos de la competencia, ya que Contacto le ofrece valor agregado al servicio de asesoramiento de la venta, como, por ejemplo, campañas de salud, capacitaciones, seguimiento constante ante las consultas, entre otros. La empresa cuenta con más de 35 años brindando el servicio de corredor de seguros, por lo que cuenta con una reputación muy sólida en el mercado, considerando que son el segundo mejor corredor de seguros según el último reporte de la SBS.

En tercer lugar, la capacidad de respuesta al cliente que brinda la empresa es una atención diferenciada enfocándose en las necesidades de cada cliente en particular, Contacto adapta los servicios a lo que requiere cada compañía, es flexible y les brinda una atención personalizada al 100%. Además, de brindarles a los clientes un alto índice

de retorno en siniestros complejos y encontrarse las veinticuatro horas del día para cualquier evento fortuito que pueda darse.

Por último, en innovación superior, la compañía se mantiene implementando tecnologías innovadoras para los clientes y colaboradores, como es el aplicativo Clic Salud es un APP diseñado para los que cuentan con EPS, puedan acceder a su plan de salud de forma simple desde sus celulares y encontrar toda la información relacionada con sus seguros médicos de una forma clara y muy precisa. Se ha creado la plataforma INSAQ para que puedan administrar los diferentes negocios, administración de perfiles de clientes, entre otras funciones; y la aplicación Analytics, es una solución Web digital que le permitirá al cliente el análisis y la proyección de comportamientos y consumos de la población asegurada a su plan médico EPS.



## **CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Según Fred (2013) señala que las “auditorías externas buscan identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una compañía individual.” (p.62).

Este análisis externo nos dará a conocer cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrentará la Compañía Contacto Corredores de Seguros. Conocer estas fuerzas del macroentorno le permitirá a nuestro Gerente General el Sr. Giulio Valz – Gen poder formular estrategias para enfrentar o evitar las amenazas y sacar provecho o beneficiarse de las oportunidades. Las fuerzas que se estarán revisando en este capítulo son del análisis PESTE.

### **3.1 Análisis externo**

#### **3.1.1 Análisis del macroentorno: Análisis PESTE**

##### **a. Fuerza Política, Gubernamental y Legal**

###### **▪ Inestabilidad Política**

Las protestas sociales y los desastres naturales en los primeros meses del gobierno actual de la presidenta Dina Boluarte, quien asumió el cargo el 07 de diciembre del 2022, luego del fallido golpe de estado del Expresidente Pedro Castillo han determinado una inestabilidad política en el país.

En los 4 primeros meses de asumido el nuevo gobierno desde diciembre del 2022 hasta febrero del 2023, y como consecuencia de las protestas sociales generada por el descontento de una parte de la población, trajo como consecuencia la muerte de 66 personas a nivel nacional según información de la Defensoría del Pueblo, lo que generó una inestabilidad política muy fuerte, afectando el crecimiento de la economía y el desempeño de las empresas de la mayor parte de los sectores productivos del país. (“Crisis de primeros meses de la Presidenta de Perú y efectos en la economía”, 2023, párr. 2).

Esta inestabilidad incluyó al sector de Aseguradoras y Reaseguradoras quienes se vieron afectados en su crecimiento y tuvieron que asumir mayores costos por los siniestros ocasionados por las protestas antes mencionadas.

- **Política gubernamental**

El gobierno actual no viene efectuando una política gubernamental acorde con la realidad y necesidad del país, según el informe de la Contraloría General de la República señala que se ha gastado 200 millones de casi 3,600 millones de soles destinados a las obras para prevenir los desastres naturales. De abril a julio del 2023 del 100% asignado solo existe un avance del 5.6% en la ejecución presupuestal del gasto de emergencia por el Fenómeno del niño. (Medrano Marin, 2023, sección Perú).

Esta política gubernamental no se está ejecutando correctamente, lo que demuestra una incapacidad del estado, ya que las partidas presupuestales han sido aprobadas y destinadas a cada sector, sin embargo, su avance real es mínimo, lo que perjudicará a la población en el muy corto plazo.

Este evento se está dando en las tres instancias gubernamentales como son: los gobiernos locales, los gobiernos regionales y el propio gobierno central.

Esta falta de ejecución de gasto presupuestal afectará al sector de Aseguradoras y Reaseguradoras, ya que la falta de infraestructura y maquinaria pesada de las obras en las zonas de alto riesgo de desastres, que no se ejecutarán al 100% afectará en forma directa al sector de seguros al tener que asumir y cubrir mayores siniestros y desembolsar mayores pagos lo que hará que sus costos se incrementen y su crecimiento sea menor.

- **Decreto Supremo N° 008-2022-SA**

Se actualizó el listado de actividades de alto riesgo en el Decreto Supremo (DS) N° 008-2022-SA, quien señala que será obligatorio para las compañías de transporte ofrecer la cobertura del Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo (SCTR) a sus conductores.

La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) realizó una reciente iniciativa de instar a las empresas dedicadas al transporte de pasajeros y de carga por carretera el contratar SCTR para beneficios de sus colaboradores.

En caso las empresas que no cumplan con las obligaciones dispuestas en el DS se harán acreedores a una infracción muy grave, lo que dará como resultado un proceso sancionador, que consiste en pagar una multa por cada trabajador que pueda verse afectado. (Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral [Sunafil], 2023, sección de Derecho)

Esta medida aplicada por estas entidades repercute en las Corredoras de Seguros y Aseguradoras, donde podrán verse beneficiadas al brindar a las compañías de transporte una cobertura adecuada para proteger a los conductores, lo que se traduce en mayores ventas de primas y participación del mercado.

## **b. Fuerza Económica y Financiera**

### **▪ Situación Económica**

En el año 2023, el Perú viene atravesando por una situación económica bastante compleja en términos económicos, el ruido político, los conflictos sociales, la paralización de las actividades, la falta de inversión privada por la incertidumbre del entorno mundial y local, así como la falta de inversión pública propia de la lentitud del estado determinan una situación económica complicada para todos los sectores de la economía.

Según las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2023) indicó que el crecimiento proyectado para el 2023, se estimaba en un 3% de aumento del PBI. Sin embargo, el Instituto Peruano de Economía (IPE, 2023) proyectó que el crecimiento del PBI para fines de este año 2023 no llegará ni al 0.8% uno de los niveles más bajos en casi 30 años de crecimiento.

Esta disminución del PBI trae como consecuencia que el sector asegurador crezca por debajo de lo esperado al igual que lo ocurrido en el año 2022, según informa Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG, 2023).

### **▪ Inflación**

El proceso inflacionario que arrastra el país desde el 2022 antes de la pandemia ha traído como consecuencia el aumento generalizado de los precios en el país, este aumento de precios (inflación) medido por el Instituto Nacional de Estadística e Informática viene disminuyendo mes a mes, gracias a la política monetaria implementada por el BCRP en forma técnica.

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática, (INEI, 2023), señala que el Índice de Precios al Consumidor de Lima Metropolitana tuvo un incremento de 0.38% en el mes de agosto del 2023, de enero a agosto del 2023 una variación acumulada de 3.30% y el último año de septiembre del 2022 a agosto del 2023 se obtuvo un acumulado de 5.58%. Este porcentaje viene disminuyendo mensualmente comparado a periodos anteriores después de la pandemia, ya que se tenía una inflación mayor al 10 %.

Al mantenerse controlada la inflación a través de la política monetaria que ejerce el BCRP quien tiene como rango meta llegar al 2 o 3 % de inflación anual para inicios del 2024, los diversos sectores económicos no se ven tan afectados incluyendo el sector de seguros.

▪ **Devaluación**

El proceso de devaluación del país según las expectativas del tipo de cambio se mantiene estable en estos últimos meses. A septiembre del 2023, el tipo de cambio se mantiene en S/ 3.70 por dólar y se proyecta un tipo de cambio muy similar a finales de este año.

Según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2023, p. xi), el rango esperado para fines del año 2024 se estima en S/ 3.71 a S/ 3.78 y para el año 2025 entre S/ 3.68 a S/ 3.80.

La devaluación está siendo muy bien controlada por el BCRP, por lo que no está afectando a los diversos sectores de la economía. En el caso de los Corredores de Seguros sus flujos de caja no se ven alterados porque la devaluación se encuentra moderada.

▪ **Situación Financiera – Liquidez Total**

El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2023) indica que las reservas internacionales netas que tiene el Perú suman un total de 71,909 millones de US dólares contabilizados a agosto del 2023.

Esta liquidez total está conformada por los siguientes componentes:

- a. Depósitos (\$ 11,797 millones de US dólares)
- b. Valores (\$ 54, 283 millones de US dólares)
- c. Oro y plata (\$ 2,162 millones de US dólares)
- d. Suscripción a entidades (Fondo Monetario Internacional, MIT) (\$ 3, 552 millones de US dólares)
- e. Otros (\$ 115 millones de US dólares)

El monto acumulado 71,909 millones de US dólares, se encuentran invertidos en:

- a. 77%, en valores líquidos de alta calidad crediticia.
- b. 20% se encuentra en depósitos en bancos de exterior
- c. 3% restante en Oro.

Esto nos demuestra una situación macroeconómica y financiera muy sólida en el Perú ante emergencias que se pudieran presentar, ya sean en los mercados cambiarios o en algún caso de emergencia, por lo que el país tiene esta liquidez para enfrentar cualquier situación de riesgo.

Esta estabilidad macroeconómica y de liquidez total permite al sistema financiero (Banca y Seguros) operar con solidez y respaldo.

### c. Fuerza Social, Cultural y Demográfica

#### ▪ Niveles Socioeconómicos del Perú

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2020) menciona que los niveles socioeconómicos están íntimamente relacionados a los hogares en el Perú, el cual se estima en 9 millones de hogares dando una población total de 33 millones de habitantes.

La distribución socioeconómica de los hogares se caracteriza por niveles, cada uno de ellos perfilando 5 segmentos: NSE A, B, C, D, E.

**Tabla 3.1**

*Distribución socioeconómica en hogares del Perú*

Distribución de hogares	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
<b>2020</b>	1.6%	10.8%	27.7%	24.8%	35.1%
<b>2021</b>	1.0%	9.0%	28.5%	26.2%	35.3%
<b>Ingresos</b>	S/ 12, 647	S/ 6,135	S/ 3,184	S/ 2,038	S/ 1,242
<b>Gastos (% ingresos)</b>	57.9%	69.5%	81.7%	85.5%	89.8%

*Nota.* De Perfiles Socioeconómicos del Perú 2021, por Ipsos, 2022.

Los niveles socioeconómicos A y B son los mayores consumidores de contratación de seguros personales.

**Tabla 3.2***Clasificación por nivel de trabajadores e ingresos*

<b>Clasificación de ingresos</b>	<b>Facturación</b>	<b>N° de trabajadores</b>
<b>Microempresa</b>	< 150 UIT	1 – 9
<b>Pequeña empresa</b>	>150 UIT – <1700 UIT	10 – 49
<b>Mediana empresa</b>	>1700 UIT <2300 UIT	50 – 199
<b>Grande empresa</b>	>2300 UIT	200

*Nota.* De Registro Nacional de la Micro y pequeña empresa - REMYPE, por Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2015 (<https://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-empleo/dir-gen-promocion-del-empleo/remype/informacion-general/>)

En el caso de las personas jurídicas, la gran empresa y mediana empresa son los mayores consumidores de compra de seguros, por lo tanto, los principales clientes de Contacto Corredores de Seguros vienen de esos sectores.

- **Nivel Educativo**

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2022) publicó en septiembre del 2022, que la población de 25 a más años cuenta con el siguiente nivel educativo:

**Tabla 3.3***Nivel de educación alcanzado por la población*

<b>Niveles Educativos</b>	<b>Porcentaje %</b>
<b>Sin Nivel / Nivel de educación inicial</b>	4.4%
<b>Nivel de educación primaria</b>	24,8%
<b>Nivel de educación secundaria</b>	40,8%
<b>Nivel superior o técnico (No universitaria)</b>	14,8%
<b>Nivel superior (Universitaria)</b>	15,2%

Según las estadísticas del nivel de educación de la población de 25 a más años, se puede observar que los niveles de alta educación son de Superior Universitaria (14,8%) y Superior no Universitaria (15.2%) y el restante de la población suma 70% que no cuenta con estudios superiores.

Teniendo en consideración que la parte educativa influye relevantemente para la adquisición de compras de seguros, lo que representa un 30% de la población mayor de

25 años que cuenta con grados universitario o técnico superior y que es más accesible a nuestros productos.

- **Población**

El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2023) informó que, a julio del 2023, el Perú tiene una población de 33 millones 726 mil habitantes. De este total, el 50.4% son mujeres y el 49.6% son hombres.

Por otro lado, la población se divide en nuestras tres regiones que constituye, la costa con 19 millones 194 habitantes, en la Selva con 4 millones 785 mil habitantes y en la Sierra tenemos 9 millones 27 mil habitantes.

Asimismo, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019) la población económicamente activa (PEA) conforme al último censo nacional del año 2017, estaba desagregada en ocupada y desocupada siendo la PEA un total de 16 millones 456 mil 809 de las cuales 15 millones 677 mil 384 se mantienen ocupadas y 779 mil 495 desocupadas. La PEA urbana es de 12 millones 875 mil 982 y la rural es de 3 millones 580 mil 827 personas.

El segmento que va dirigido al sector de Seguros no es a los 33 millones de peruanos, si no a la población económicamente activa que es de 16 millones 456 mil 809, ya que dicha población cuenta con ingresos o poder adquisitivo. Y dentro de los 16 millones, debemos segmentar y categorizar por segmentos de nivel socioeconómico A y B.

- d. **Fuerza Tecnológico**

- **Inteligencia Artificial**

La Inteligencia Artificial viene en la actualidad abarcando todos los sectores de la economía y penetrando en todas las compañías de los diversos rubros, no excluyendo a las aseguradoras y reaseguradoras, a quienes les facilitará enormemente la optimización de algún objetivo para realizar predicciones y cálculos correspondientes. Además, las máquinas podrán hacer todo el trabajo mejor que los humanos, ya que realizarán muchas operaciones con una velocidad muy rápida y a gran escala. (Negocios Bancos y Seguros [NBS], 2023, sección Seguros)

En el caso de las primas se podría hablar de una maximización y para el caso de los riesgos y reclamos se podría hablar de una minimización. Por otro lado, la inteligencia artificial va a ayudar mucho a reducir los costos en el segmento de reaseguros y también ayudará a reducir el fraude en el mercado de seguros y financiero con modelos de fraude a través de algoritmos que detectan datos no vistos o patrones anteriormente no detectados. En conclusión, todas las industrias llegarán a ser más eficientes y productivas con la implementación de esta nueva tecnología.

- **Billeteras digitales para el sector de reaseguros**

A medida que avanza la globalización y se siga desarrollando las billeteras digitales, las entidades bancarias y de tecnología (Fintech) seguirán diseñando la oferta y prestación de productos de servicios financieros, que contribuirán con un ingreso mayor al 10% de los ingresos totales de las compañías Aseguradoras y Reaseguros. Esta estimación es aproximada, ya que se calcula que en los próximos tres años el desarrollo de esta tecnología de billetera digitales se implementará en forma masiva en especial en América Latina y Asia.

Lo digital se está intensificando a gran velocidad, lo que impulsará el crecimiento del sector, los seguros digitalizados a nivel global se hacen cada vez más populares. (“Billeteras digitales se intensifican y bancos en mundo invierten en seguros”, 2023).

- e. **Fuerza Ecológico y Ambiental**

- **Seguro Ambiental**

Daños ocasionados al medio ambiente estará obligando al estado peruano, a que las empresas que se dedican a la explotación, exportación, al transporte o la importación de minerales e hidrocarburos deberán contar en forma obligatoria con un seguro ambiental que cubra los ecosistemas y sus componentes, esto asegurará la reparación del daño causado de forma accidental, negligente, dolosa o culpable.

De acontecer algún desastre ambiental ocasionado por personas naturales o jurídicas, ya sean del ámbito público o privado, los daños que puede ocasionar como una contaminación ambiental o ecológica a una población, zona rural, departamento o región

deberán ser compensados por el agravio recibido. (Congreso de la República del Perú, 2022, Propuesta de Ley 1294, Artículo 3).

## f. Fuerza Competitiva

### ▪ Competencia de Corredores de Seguros

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS, 2023) existe una fuerte competencia externa de acuerdo a las compañías reaseguradoras, según información del portal publicada del día 21 de septiembre por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, los Corredores de seguros – personas jurídicas a nivel nacional están conformados por 940 compañías de bróker de las cuales se desagregan de la siguiente manera:

- a. Habilitados para operar en el sistema hay 371
- b. Cancelados 551
- c. Suspendidos 18

Adicionalmente, las empresas reaseguradoras a nivel mundial son un total de 3,504.

## 3.1.2 La Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

**Tabla 3.4**

*Análisis de la Matriz EFE*

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>				
1	Ley favorable "Decreto Supremo N° 008-2022-SA".	0.15	4	0.6
2	Tipo de cambio /Inflación – Indicadores controlados.	0.10	4	0.4
3	Estabilidad macroeconómica y altas reservas internacionales.	0.10	4	0.4
4	Empresas grandes y medianas con mayor poder adquisitivo.	0.05	4	0.2
5	48% de la población total con poder de compra (PEA).	0.05	3	0.2
6	Inteligencia Artificial y billetera digital.	0.10	4	0.4
<b>Amenazas</b>				
1	Inestabilidad Política del país y del gobierno.	0.05	2	0.1
2	Política y gasto público estado deficiente. (Fenómeno del niño).	0.05	2	0.1
3	Proyección: PBI de 3% disminuirá al 0.8% a fines del 2023.	0.10	2	0.2
4	Nivel socioeconómico C, D y E con muy bajo poder adquisitivo.	0.05	1	0.1
5	60% de la población con nivel educativo incompleto.	0.05	1	0.1
6	Fuerte competencia externa.	0.15	3	0.5
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>3.10</b>

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) dará soporte a Contacto Corredores de Seguros para evaluar las oportunidades y amenazas que se enfrenta. Para el caso de la compañía se ha obtenido un valor total ponderado de 3.10, lo cual se considera que la empresa podría realizar mayores esfuerzos en aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas de una mejor manera para obtener el máximo puntaje que es 4.

### **3.1.3 Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Michael Porter, Grupos Estratégicos**

El microentorno de la empresa está compuesto por los elementos operativos y que influyen en la toma de decisiones de las operaciones que se realizan de forma diaria, así como los resultados obtenidos.

Son muchos los elementos que incluye el microentorno, pero entre los principales podemos mencionar a los clientes, proveedores, reguladores, competidores, socios o aliados, intermediarios, mercados en los que opera la empresa y de distribución.

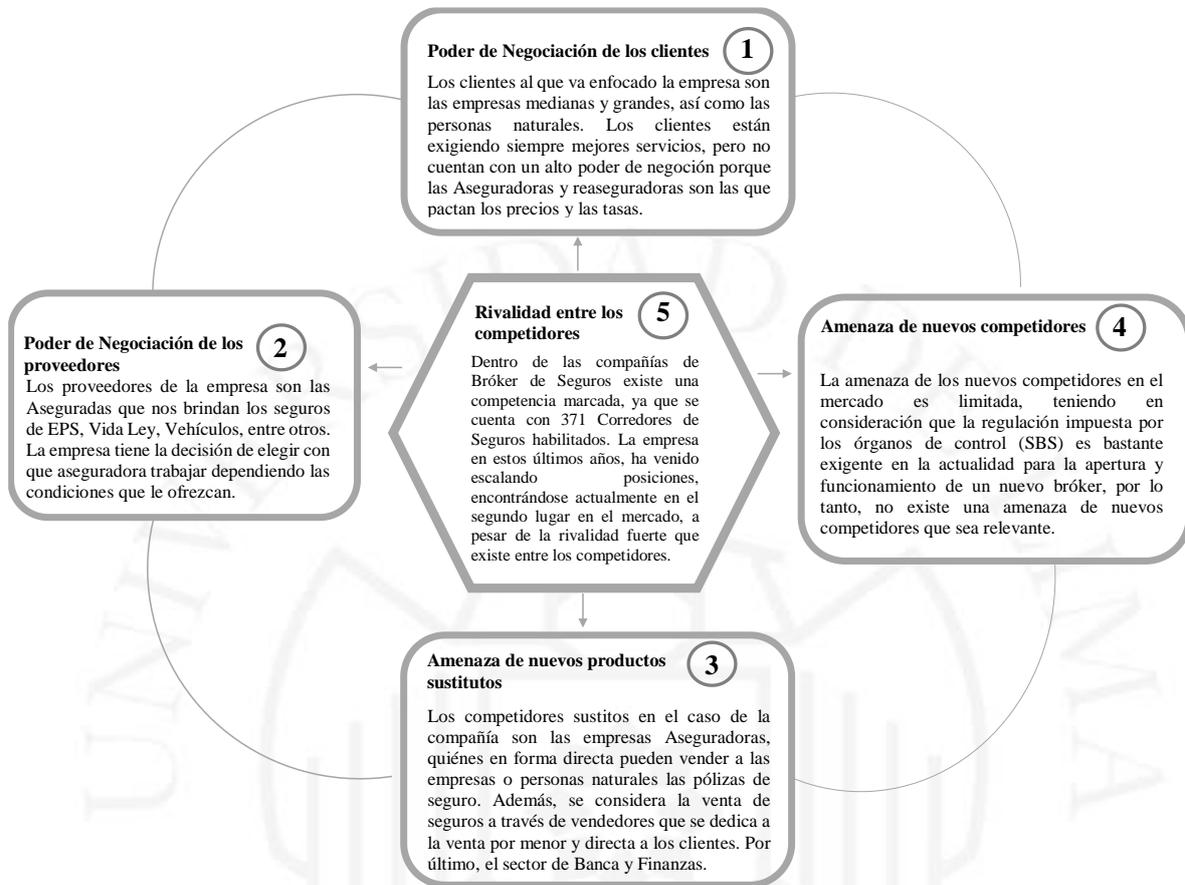
#### **a. Análisis 5 fuerzas de Michael Porter**

Estas 5 fuerzas analizan el entorno competitivo de una industria o sector, así como los rendimientos y la influencia en ese sector, también toma en cuenta los cambios en la industria que podrían afectar la rentabilidad de la empresa y, por último, hacer que la empresa se diferencie de las demás, manteniendo y ampliando una ventaja competitiva.

Dentro del análisis del microentorno presentaremos las 5 fuerzas de Michael Porter:

**Figura 3.1**

*Las cinco fuerzas de Michael Porter*



### **b. Análisis - Grupos Estratégicos**

Los rivales directos son aquellos grupos estratégicos que pertenecen al mismo sector y compiten en el mismo segmento de mercado que Contacto Corredores de Seguros. A fin de poder visualizar mejor estos grupos, se presenta un mapa en donde se podrá analizar la oferta de nuestros competidores y de la compañía. Este análisis incluye el precio y la calidad de servicio, en un nivel bajo, medio y alto.

**Figura 3.2**

*Análisis de Grupos Estratégicos*



En el análisis de grupos estratégicos se puede observar que la compañía Marsh Rehder S.A.C Corredores de Seguros es la que cuenta con los precios más bajos en el sector, ya que es una empresa líder global, que cuenta con las mejores tasas para ofrecer a los clientes, debido a su gran experiencia y posicionamiento en el mercado, sin embargo, en la calidad de servicio se encuentran con un estándar intermedio, por lo que podrían mejorar la atención a sus clientes.

En el cuadro también se puede visualizar a Contacto Corredores de Seguros S.A. con un precio un poco mayor al de su primer competidor Marsh Rehder, ya que la compañía no se encuentra tan posicionada en el sector como su competencia, por tal motivo no recibe las mismas tasas de las aseguradoras, pero la diferencia es que cuenta con una alta calidad de servicio, por lo que está creciendo rápidamente encontrándose en el segundo lugar de brókers por la diferenciación de sus servicios a los clientes, algo muy valorado por estos últimos.

Por último, se observan a los corredores de seguros: Falabella S.AC Arthur J. Gallagher Perú, AON Perú, Consejeros y Corredores de Seguros, La Protectora Corredores de Seguros, Willis Corredores de Seguros con precios mayores que Contacto y Marsh y con una calidad de servicio intermedia.

Los Corredores de Seguros mencionados se encuentran en el sector de seguros dentro del mismo grupo estratégico y se dedican mayormente a los clientes corporativos (Empresas medianas y grandes) sin descuidar el sector de personas naturales y pequeñas empresas, ofreciendo similares servicios y compitiendo por ofrecer las mejores tasas en el sector.

### Figura 3.3

#### *Información Financiera de Competidores*

INFORMACIÓN FINANCIERA DE CORREDORES DE SEGUROS		
PERSONAS JURÍDICAS AL 31 DE DICIEMBRE 2022		
NRO.	RAZÓN SOCIAL	INGRESOS OPERATIVOS S/.
01	MARSH REHDER S.A.C. CORREDORES DE SEGUROS	228,113,780
<b>02</b>	<b>CONTACTO CORREDORES DE SEGUROS S.A.</b>	<b>65,372,847</b>
03	CORREDORES DE SEGUROS FALABELLA S.A.C.	41,882,382
04	ARTHUR J. GALLAGHER PERU CORREDORES DE SEGUROS S.A.	37,460,680
05	AON PERU CORREDORES DE SEGUROS S.A.	36,802,877
06	CONSEJEROS Y CORREDORES DE SEGUROS S.A.	33,383,011
07	LA PROTECTORA CORREDORES DE SEGUROS S.A.	26,444,613
08	WILLIS CORREDORES DE SEGUROS S.A.	21,046,000
09	DETEC S.A. ASESORES Y CORREDORES DE SEGUROS	17,844,544
10	SIFUENTES OLAECHEA CORREDORES DE SEGUROS S.A.C.	16,031,447

*Nota.* Imagen obtenida de Presentación Estratégica del área de Marketing de Contacto Corredores de Seguros indicaron como fuente principal SBS “Información financiera de Corredores al 2022”.

#### 3.1.4 La Matriz del perfil competitivo (MPC)

En este perfil competitivo analizaremos las fuerzas y debilidades de las empresas rivales o grupos que son nuestros rivales directos, es decir esta matriz nos permitirá identificar los factores de éxito, así como su peso ponderado en cada uno de los competidores.

**Tabla 3.5***Matriz del Perfil Competitivo (MPC)*

Factores clave de éxito	Peso	Contacto Corredores de Seguros S.A.		Marsh Rehder S.A.C Corredores de Seguros		Corredores de Seguros Falabella S.A.C		Arthur J. Gallagher Perú Corredores Seguros S.A.	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Precio de pólizas	0.25	3	0.75	4	1.00	3	0.75	2	0.50
Diferenciación del servicio	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60	3	0.60
Alianzas estratégicas	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20
Experiencia en asesoría de seguros	0.15	3	0.45	4	0.60	1	0.15	4	0.60
Canales digitales	0.14	3	0.42	4	0.56	2	0.28	2	0.28
Posición Financiera	0.16	3	0.48	4	0.64	1	0.16	2	0.32
	1	<b>3.30</b>		3.80		2.14		2.50	

En conclusión, se puede visualizar en la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) que Contacto Corredores de Seguros S.A. obtiene una puntuación total de 3.30, mientras que su competidor número uno Marsh Rehder S.A.C cuenta con una puntuación de 3.80. La diferencia se puede notar en los precios de las pólizas y la presencia en el mercado, ya que esta empresa global competidora tiene más de 150 años en mercado, mientras que Contacto solo cuenta con 35 años de experiencia en el mercado de seguros siendo una compañía local.

### 3.2 Análisis interno

#### 3.2.1 Análisis de la identidad y los recursos de la empresa

Según Vahos (2014), indica que “El concepto de Identidad Corporativa hace alusión a la forma como la organización se presenta de cara a sus públicos, a diferencia de la imagen corporativa, que alude a la representación mental que estos se hacen de la empresa” (p. 40).

En conclusión, la identidad corporativa de una organización son todos aquellos atributos que cuenta la empresa para identificarse como única con su imagen corporativa, haciendo una diferenciación muy marcada con el resto de las compañías. La identidad es el reflejo de cómo se visualiza la organización y lo que la hace única del resto de las compañías.

**Tabla 3.6***Análisis de la identidad y recursos*

<b>Identidad Corporativa</b>	<b>Desarrollo</b>
<b>Misión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantizar la protección y continuidad del negocio de nuestros clientes en caso de siniestros, asesorándolos profesionalmente en la evaluación y administración de riesgo, para la compra eficiente de seguros.</li> </ul>
<b>Visión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser el Administrador de Riesgos y Corredor de Seguros de referencia para las personas y empresas del Perú.</li> </ul>
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Empoderamiento, Comunicación, Compromiso, Innovación e Integración</li> </ul>
<b>Pilares</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comprometidos, Creativos, Conectados y Dispuestos</li> </ul>
<b>Roles estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estratégico - Vicepresidencia y Gerencias Centrales</li> <li>▪ Táctico - Gerentes y Sub Gerentes</li> <li>▪ Funcional - Apoderados</li> <li>▪ Operativo – Ejecutivos y Asistentes</li> </ul>
<b>Competencias por roles estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Orientación al cliente</li> <li>▪ Comunicación efectiva</li> <li>▪ Trabajo en equipo</li> <li>▪ Mejora continua</li> <li>▪ Orientación a resultados</li> <li>▪ Gestión de personas</li> </ul>
<b>Cultura Comportamientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Atienden demandas del cliente y soluciones a sus necesidades.</li> <li>▪ Mejoran expectativas y necesidades reales de sus clientes.</li> <li>▪ Se comunican en forma asertiva por el canal adecuado.</li> <li>▪ Buen manejo de la comunicación a todo nivel.</li> <li>▪ Muestran interés por participar en diferentes equipos de trabajo.</li> <li>▪ Buscan innovar o mejorar los resultados de su gestión.</li> <li>▪ Acciones oportunas para el logro de los objetivos.</li> <li>▪ Los líderes brindan autonomía a sus equipos.</li> </ul>
<b>Políticas y código de ética</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reglamento interno de trabajo (RIT)</li> <li>▪ Código de Ética y Conducta</li> <li>▪ Política de Gestión del Desempeño</li> <li>▪ Política Salarial</li> <li>▪ Política de Gestión de Servicios</li> <li>▪ Política de Conocimiento al Cliente</li> </ul>

**3.2.2 Análisis funcional de una empresa**

El análisis funcional se lleva a cabo a través de un proceso de auditoría interna con el fin de conocer e identificar cuáles son las variables más relevantes con las que cuentan las unidades funcionales de la compañía.

A continuación, se podrá visualizar algunas de las variables de las áreas funcionales de Contacto Corredores de Seguros con sus Gerentes a cargo.

**Tabla 3.7***Auditoría Interna del análisis funcional*

<b>Área Funcional</b>	<b>Nombre del Responsable</b>	<b>Puesto del Responsable</b>	<b>Variables (Análisis funcional)</b>
<b>Gerencia General</b>	Sr. Giulio Valz – Gen Rivera	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planeamiento y control estratégico</li> <li>▪ Cultura organizacional</li> <li>▪ Liderazgo</li> <li>▪ Prestigio e Imagen</li> </ul>
<b>Unidad de Administración</b>	Sra. Norma Hoyos Bracamonte	Sub Gerente de Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facturaciones y compras</li> <li>▪ Requerimientos internos</li> <li>▪ Mantenimiento y licencias</li> </ul>
<b>Unidad de Marketing</b>	Sr. Paul Alessandro Reyes.	Gerente de Marketing (Unidad Tercerizada*)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participación e investigación en mercados</li> <li>▪ Calidad en los servicios</li> <li>▪ Posicionamiento de marca</li> <li>▪ Impulsar canales digitales</li> <li>▪ Comunicaciones innovadoras</li> </ul>
<b>Unidad Comercial</b>	Sr. Nelson Berrocal Palacios	Gerente Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Canales y puntos de venta</li> <li>▪ Incremento cartera de clientes</li> <li>▪ Segmentación de clientes</li> </ul>
<b>Unidad de Contabilidad y Finanzas</b>	Sr. Kendy Perla Lazo	Sub Gerente de Contabilidad y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estados financieros</li> <li>▪ Costos de la compañía</li> <li>▪ Ratios financieros</li> <li>▪ Administración de fondos y liquidez</li> <li>▪ Rentabilidad de la compañía</li> </ul>
<b>Unidad de Gestión y Desarrollo Humano</b>	Sr. Juan Hualpa Cano	Sub Gerente de Gestión y Desarrollo Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clima Laboral</li> <li>▪ Capacitaciones</li> <li>▪ Selección del personal</li> <li>▪ Remuneraciones</li> <li>▪ Gestión del desempeño</li> <li>▪ Beneficios e incentivos</li> </ul>
<b>Unidad de Procesos Operativos</b>	Sra. Ada Díaz Aguilar	Sub Gerente de Procesos Operativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Soporte operativo</li> <li>▪ Capacidad de eficiencia en generación de pólizas</li> <li>▪ Distribución de pólizas</li> <li>▪ Nivel de productividad</li> </ul>
<b>Unidad de Tecnología y Sistemas</b>	Sr. Luis Arcos Robles	Gerente de Tecnología y Sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tecnología en procesos</li> <li>▪ Políticas de Seguridad</li> <li>▪ Innovaciones</li> </ul>

**3.2.3 Elaboración y análisis de la cadena de valor**

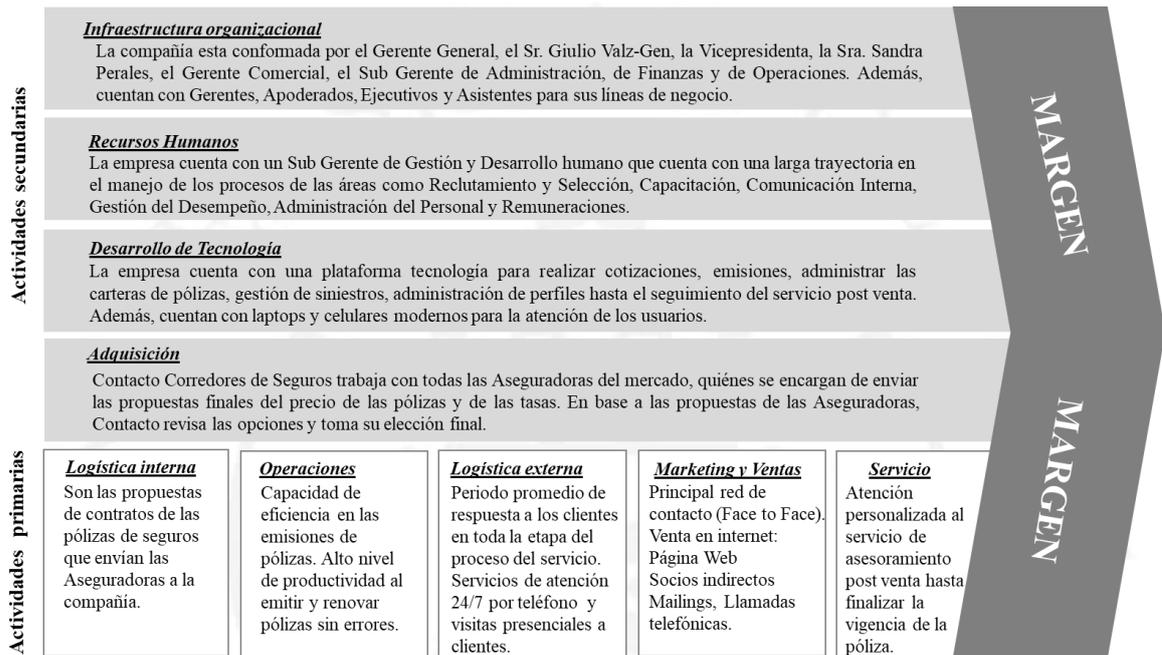
Según Porter (2010), es requisito fundamental establecer una cadena de valor para poder identificar la ventaja competitiva que le permitirá a la compañía poder competir en su mercado. (p.74).

El análisis de la cadena de valor es todo el proceso de examinar la parte operativa que se realiza por un bien o servicio hasta la entrega final al cliente. Esta herramienta tiene como objetivo reducir los costos y precisar las ventajas competitivas o desventajas

de la organización para aumentar la rentabilidad de la compañía potencializando las actividades que se requiera. La cadena de valor determinará la satisfacción o insatisfacción del cliente.

**Figura 3.4**

*Análisis de la Cadena de Valor*



**3.2.4 La Matriz de la Evaluación de factor interno (EFI)**

Según D'Alessio Ipinza (2008), la evaluación interna se centra en buscar estrategias para poder acumular sus fortalezas y disminuir sus debilidades. La organización debe identificar sus competencias distintivas, las cuales son las actividades que la empresa realiza mucho mejor en comparación a sus rivales, es muy difícil para la competencia poder alcanzar el nivel de estas actividades. Por tal motivo, con estas competencias distintivas se construirá una ventaja competitiva que marcará la diferencia, esto les permitirá la creación de estrategias que servirán para la mejoría de los factores internos de la compañía. (p.167).

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) que le permitirá a Contacto Corredores de Seguros la evaluación de sus principales debilidades y fortalezas en las áreas funcionales.

**Tabla 3.8**

*Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)*

<b>Factores críticos de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1 Planeamiento exitoso y control estratégico del mercado.	0.10	4	0.4
2 Incremento de la cartera de clientes.	0.12	3	0.4
3 Diferenciación de la calidad de los servicios.	0.05	4	0.2
4 Manejo adecuado de costos, ingresos y rentabilidad.	0.12	4	0.2
5 Gran inversión en capacitación y clima laboral.	0.06	4	0.2
6 Gerentes con gran experiencia y capacidad de gestión.	0.10	4	0.4
<b>Debilidades</b>			
1 Mejorar los procesos y automatizarlos (Mayor tecnología).	0.06	2	0.1
2 Área comercial con alta rotación de personal.	0.05	2	0.1
3 Sueldos e incentivos por mejorar.	0.08	2	0.2
4 Limitación en contratación de personal y búsqueda de talento.	0.04	2	0.1
5 Conseguir mejores negociaciones con las Aseguradoras	0.12	1	0.1
6 Posicionamiento de la marca y canales digitales	0.10	1	0.1
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.52</b>

Contacto Corredores de seguros obtiene una ponderación de **2.52**, lo cual se interpreta que la empresa se encuentra en una posición promedio del mercado. Por ello, la compañía debe mejorar o erradicar sus puntos débiles a fin de obtener un mayor posicionamiento comparado con sus competidores.

# CAPÍTULO IV: ESTRATEGIAS FORMULADAS POR LA EMPRESA

## 4.1 Las estrategias a nivel corporativo, de negocios y funcional.

### 4.1.1 Estrategias genéricas de negocio

**Figura 4.1**

*Estrategias Genéricas de Negocio*



Contacto Corredores de Seguros se dirige a un mercado masivo, no es líder en costos, pero cuenta con la estratégica genérica de “**diferenciación**” en segmentos diferentes. En el mercado existe una fuerte competencia de Corredoras de Seguro, que ofrecen un mismo servicio de asesoramiento de pólizas, por lo que la compañía tiene que diferenciarse del resto de competidores con una atención de excelencia en la calidad de los servicios que brinda.

En el caso de la compañía, el negocio que mayores ingresos le trae a Contacto es el de Negocios Corporativos, este va enfocado a compañías grandes, medianas y pequeñas. En este negocio la empresa se encarga de segmentar a sus clientes de forma

diferenciada por el rango de comisiones de venta de pólizas y otros servicios que los clientes les pagan por la oferta que reciben.

Contacto Corredores de Seguros segmenta sus clientes por comisiones de la siguiente manera:

- Carbono plus (Comisiones de más de US\$ 1MM)
- Carbono (Comisiones de US\$ 50K a US\$ 1MM)
- Platino (Comisiones de US\$ 20K a US\$ 50K)
- Oro (Comisiones de US\$ 10K a US\$ 20K)
- Plata (Comisiones de US\$ 5K a US\$ 10K)
- Estratégico (menos de 5k)

La compañía además de brindar el servicio de asesoramiento a estas compañías y a personas naturales sobre los seguros que deben obtener, les ofrece actividades diversas adicionales dentro de su oferta de servicio, estas son las que hacen que la compañía marque una fuerte diferenciación con el resto de sus competidores.

Los servicios adicionales que se encuentran dentro de la oferta pueden ser sin ningún costo adicional como también puede tener un costo dependiendo de la necesidad de los clientes. Cada cliente de Contacto Corredores de Seguros cuenta con una oferta de servicio muy personalizada dependiendo de la línea de negocio en donde se encuentre.

Por ejemplo, en el caso de los clientes que pertenecen a la segmentación Carbono plus y Carbono son los que reciben en su oferta de servicio, más servicios sin ningún costo adicional, ya que son los clientes Premium de la compañía y son los que mayores ingresos generan.

En el caso de los clientes segmentados en Platino, Oro y plata, reciben también servicios sin ningún costo adicional, pero en menor medida y se les incluye otros servicios que tienen algunos costos adicionales que el cliente deberá asumir.

A continuación, se detallará los principales servicios que brinda la compañía con los cuales la compañía realiza una diferenciación segmentada.

**Tabla 3.1***Diferenciación de Oferta de servicios para segmentos diferentes*

<i>Servicios adicionales para segmentos diferentes</i>		
<b>Segmentos Diferentes</b>	<b>Clientes Carbono plus Clientes Carbono</b>	<b>Cliente Platino Cliente Oro Cliente Plata</b>
<b>Servicios adicionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducciones de seguros</li> <li>• Consultas nutricionales</li> <li>• Charlas sobre nutrición</li> <li>• Trámites de subsidios</li> <li>• Bienestar financiero</li> <li>• Chequeos médicos</li> <li>• Servicio de ambulancia</li> <li>• Campañas oncológicas, oftalmológicas y odontológicas</li> <li>• Capacitaciones externas de SST</li> <li>• Seguimiento del Gantt de Programa de Prevención</li> <li>• Informe de Siniestralidad</li> <li>• Software de pausas activas</li> <li>• Eventos Vips con clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarios de buenos hábitos alimenticios</li> <li>• Flyers sobre tips saludables</li> <li>• Evaluaciones de salubridad del comedor</li> <li>• Diagnostico nutricional según necesidades</li> <li>• Charlas sobre control de ausentismo laboral</li> <li>• Ferias de salud</li> <li>• Capacitaciones de inspecciones internas de SST</li> <li>• Software de pausas activas</li> </ul>

**4.1.2 Estrategias intensivas**

Las estrategias intensivas están compuestas por penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto, estas estrategias son necesariamente desarrolladas en una organización para adquirir ventaja competitiva, haciendo uso de sus competencias distintivas frente a los competidores. Al realizar estas estrategias, la compañía tendrá un aumento en la productividad, ya que será eficaz y eficiente al utilizar sus recursos.

## Figura 4.2

### *Estrategias intensivas*

<b>Estrategias Intensivas</b>	
<b>Penetración de mercado</b>	Contratación de Socios Comerciales para aumentar la cartera de clientes, en consecuencia se ha dado un aumento de participación del mercado por estas asociaciones. Conseguir mejores acuerdos con la aseguradoras para mejores tasas para los clientes.
<b>Desarrollo de mercado</b>	Se concentra en ampliar sus mismos servicios a nuevos mercados locales. Actualmente, se ha enfocado en ampliar su servicio al norte del país y colocar vendedores en las siguientes áreas geográficas. (Piura, Trujillo, Cajamarca, Lambayeque)
<b>Desarrollo de producto</b>	Se encuentra en constante innovación para brindar un servicio post venta que agrega valor a la empresa. Beneficios adicionales en las ofertas de servicio a los clientes. Mejoras constantes en las atenciones a los clientes. Apps para clientes siempre en constante mejora.

#### 4.1.3 Estrategias corporativas

Las estrategias corporativas están enfocadas en visualizar más allá de la competencia, consiste en precisar qué negocios una compañía podría añadir y como estos nuevos negocios pueden generar aumento en la rentabilidad de la empresa. Los negocios que desarrollara la compañía deben de estar al mando de una misma administración y esta gestión debería tener un mejor desempeño comparado a los negocios que trabajan de manera independiente.

- **Estrategia Outsourcing estratégico**

Contacto Corredores de Seguros S.A desarrolla la estrategia de Outsourcing, ya que tercerizan la unidad de Marketing y parte de la unidad Comercial, áreas que se encuentran en las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa.

La tercerización en el área de Marketing se ofrece a través de la compañía Brandware S.A.C., ellos son los encargados de posicionar digitalmente a Contacto Corredores de Seguros como el corredor de seguros peruano más relevante entre los

buscadores y redes sociales, implementan mejoras en la identidad visual branding de la compañía entre otras funciones que tienen a cargo.

La tercerización en el área Comercial cuenta con socios estratégicos que se dedican a la venta de los servicios, específicamente se encargan de conseguir los clientes que se encuentran en los segmentos Carbono Plus y Carbono.

Esta estrategia trae como beneficio a la compañía poder reducir su estructura de costos, conseguir proveedores altamente especializados en las áreas, evitar inversiones de tecnología y mejorar los procesos con nuevos proyectos o innovaciones, entre otros beneficios.

- **Estrategia Diversificación relacionada**

Contacto Corredores de Seguros S.A. se encarga de ofrecer el servicio de asesoramiento de pólizas y administrar y prevenir los riesgos para las compañías y personas naturales.

La empresa tiene una diversificación que está relacionada con los servicios que ofrece, que a continuación se detalla: programas de bienestar, Webinars de hábitos saludables, charlas de nutrición, recursos gráficos de tips saludables, consultoría nutricional, inspección de concesionarios a fin de asegurar condiciones de higiene y salubridad, charla y material de educación financiera, trámites de subsidios, chequeos médicos, servicio de ambulancia, entre otros. Estos servicios relacionados traen a la compañía mayores ventas al negocio y un incremento en la rentabilidad.

#### **4.1.4 Estrategias defensivas**

Las estrategias defensivas son estrategias que la compañía realiza para enfrentarse a los diversos ataques de sus competidores del sector para poder mantener su posicionamiento en el mercado.

Según D'Alessio Ipinza (2008), las estrategias defensivas son para defenderse y poder buscar salvar su situación económica y procesos operativos no eficientes, estas estrategias tienen como objetivo principal ejecutar las tareas correctivas para mejorar su posición o retirarse del mismo mercado. Estas estrategias son: aventura conjunta, reducción, desinversión y liquidación. (p. 237)

En el caso de Contacto Corredores de seguros, no se ha visto en la necesidad de implementar ninguna de estas cuatro estrategias mencionadas, ya que la empresa continua en crecimiento y ocupa actualmente el segundo lugar de brokers del país. En caso, se aplicará algún ataque por parte de la competencia, se evaluaría cual es la estrategia más recomendable de aplicar para que continúen manteniéndose en su posición o mejoré la misma.

#### **4.1.5 Estrategias a nivel global.**

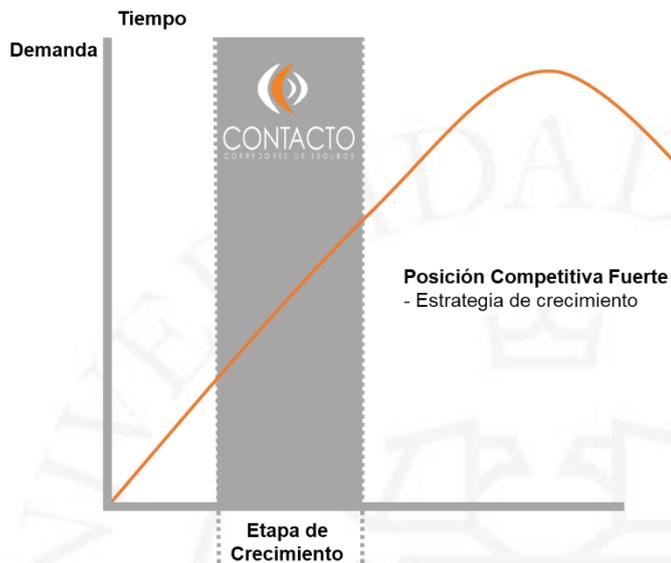
Las estrategias a nivel global son aplicables para las compañías grandes que desean participar en un mercado mundial o global, se encargaran de la venta de los mismos productos o servicios ampliando su audiencia internacionalmente a diversos países. Estas estrategias se usan con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En este caso pueden aplicar una estrategia global, transnacional, internacional o multinacional, estas dependerán de la estrategia que decida aplicar la empresa.

En el caso de Contacto Corredores de Seguros no cuentan con las estrategias mencionadas, ya que la compañía se sigue manteniendo en el mercado local, por el momento no ha decidido expandirse internacionalmente. Sin embargo, podemos mencionar que contamos con una Alianza estratégica Global con la compañía Howden One Group, que es un corredor internacional de seguros y reaseguros, consultor de riesgos y asesor de beneficios para empleados, coloca más de \$14.5 mil millones de primas de clientes en mercados internacionales, esta relación le permite a la empresa trasladar a todos sus clientes sinergias de tipo global. Además, Howden Group es una red única internacional que atiende casos de distintos tamaños con la misma importancia. Esta alianza le permite a la empresa contar con una ventaja competitiva frente a sus competidores locales, ya que les brinda a sus clientes una experiencia local, pero enfocado en conocimiento internacional.

#### 4.1.6 Estrategias a nivel de inversión

**Figura 4.3**

*Etapa de Crecimiento de la compañía*



La compañía Contacto Corredores de Seguros S.A a nivel de estrategia de inversión de negocio se encuentra en una etapa de crecimiento, teniendo una posición competitiva fuerte y una estrategia de crecimiento en expansión en el tiempo, ya que en sus últimos años ha crecido en el mercado y se ha posicionado en un segundo lugar a nivel de Corredores de Seguros y en primer lugar a nivel nacional.

# CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

## 5.1 Formulación de las estrategias

### 5.1.1 La Matriz de Estrategia Principal (MEP)

**Figura 5.1**

*Matriz MEP*



Contacto Corredores de Seguros se encuentra en la matriz de estrategia principal (MEP) en el cuadrante número IV, en donde se aprecia un crecimiento lento del sector, ya que la economía peruana después de estar con altos crecimientos en los últimos 20 años, actualmente en este año 2023, viene desacelerándose producto de la inestabilidad política, la inflación y altas tasas de interés, lo que hace que el sector crezca en forma muy lenta.

Por otro lado, la compañía tiene una posición competitiva fuerte, ya que en el mercado existe una gran cantidad de competidores que buscan posicionarse en el rubro, sin embargo, Contacto se mantiene posicionado en un segundo lugar como líder en estos últimos años.

A continuación, se mencionará algunas estrategias que la empresa debería implementar:

- **Diversificación concéntrica o relacionada:** La compañía actualmente cuenta con diversos servicios adicionales, los cuales se pueden mejorar o incrementar a fin de satisfacer mejor al cliente y darle mayor valor agregado a la compra que efectúa de este servicio. Como, por ejemplo, asignación de asistentes sociales, chequeos médicos, evaluaciones de salud mental, diagnósticos ergonómicos, capacitaciones a profundidad sobre seguros con especialistas, aplicativo de consultas para los clientes 24/7 sobre las dudas que tengan con respecto al servicio mediante inteligencia artificial, entre otros.
- **Integración horizontal:** La empresa cuenta con muchos competidores en el mercado, muchos de ellos cuentan con una diferenciación y una atención media, por lo cual se sugiere que la compañía pueda adquirir a un competidor o fusionarse con él, de esta manera incrementarían su posición en el mercado y su cartera de clientes.
- **Alianzas Estratégicas:** La compañía debería evaluar realizar nuevas alianzas estratégicas que le permitan contar con un mejor posicionamiento en el mercado de seguros con alguna empresa de corredores de seguros global.
- **Desarrollo de Mercado:** Contacto debería concentrarse en ampliar sus servicios en aquellos departamentos o provincias que no cuentan con presencia de un bróker en el mercado local.

## 5.1.2 La Matriz FODA

**Tabla 5.1**

*Matriz FODA*

<i><b>INTERNO</b></i>  <i><b>EXTERNO</b></i>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		F1- Planeamiento exitoso y control estratégico del mercado. F2- Incremento de la cartera de clientes. F3- Diferenciación de la calidad de los servicios. F4- Gran inversión en capacitación y clima laboral.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS DE REFUERZO (DO)</b>
O1- Ley favorable "Decreto Supremo N° 008-2022-SA O2- Empresas grandes y medianas con mayor poder adquisitivo. O3- Estabilidad macroeconómica y altas reservas internacionales. O4- Inteligencia Artificial y billetera digital.	F1, F2, O2 – Aumentar las ventas con la estrategia de penetración de mercado, mejorar el área comercial y mantener fidelizados a los socios comerciales. F2, O2, O1 – Desarrollo de mercado para ampliar su cartera de clientes en diferentes departamentos o provincias. F3, F4, O4 – Capacitar a los colaboradores en herramientas tecnológicas para que puedan ofrecer mejores servicios a los clientes.	D1, O4 – Implementar mejoras en los procesos y automatizarlos mediante la tecnología para agilizar las áreas de la organización. D2, D3 – Revisar salario, bandas salariales para realizar un ajuste a los sueldos y realizar un Plan de Clima laboral para disminuir la rotación del personal. D4, O2 – Mejorar el posicionamiento de la marca como la mejor corredora de seguros peruana para hacerse más conocida en el sector.
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE MANTENIMIENTO (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS DE PREVISION (DA)</b>
A1- Política y gasto público estado deficiente. (Fenómeno del niño). A2- Proyección: PBI de 3% disminuirá al 0.8% a fines del 2023. A3- 60% de la población con nivel educativo incompleto. A4- Fuerte competencia externa.	A4, F1, F3 – Diversificación concéntrica o relacionada: Mejorar la diferenciación de la calidad de sus servicios, ofrecer más servicios relacionados y su respuesta a los clientes frente a la fuerte competencia. F1, A1, A2 – Se debe de contar con un plan de contingencia ante la llegada de los desastres naturales que se aproximan. La compañía debe estar preparada para dar respuesta eficiente frente a estos siniestros.	D2, D3, A4 – Plan de fidelización mediante programas de liderazgo, capacitaciones constantes a todo el personal para que se mantengan en la compañía y la competencia no adquiera el talento humano.

### 5.1.3 La Matriz PEYEA

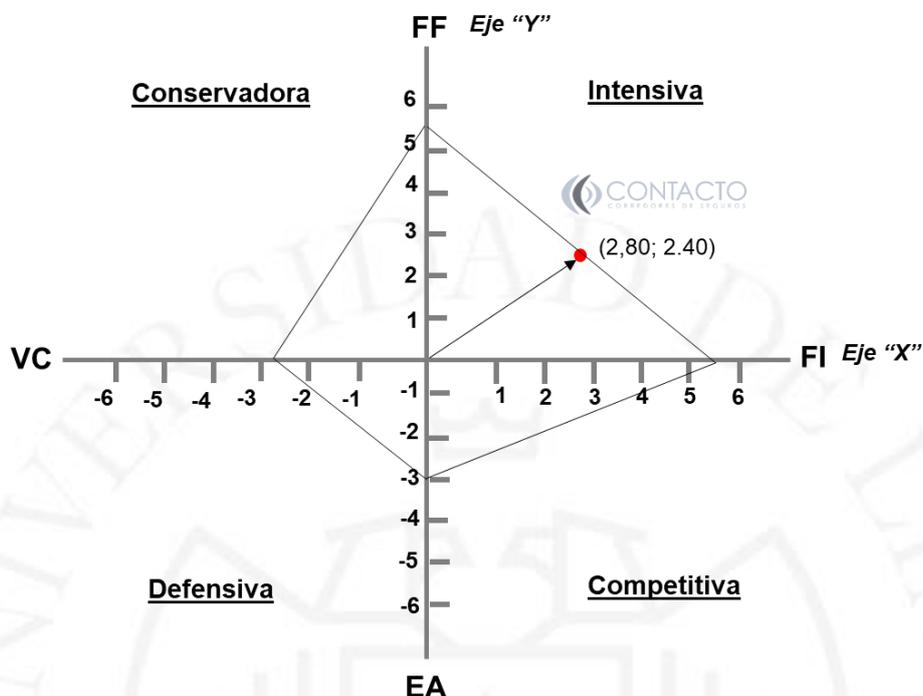
**Tabla 5.2**

*Calificación de factores determinantes para la Matriz PEYEA*

<b>Posición o Fortaleza Financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad Ambiental (E.A)</b>	
ROI - Retorno de la inversión	6.00	Cambios en la tecnología	-2.00
Flujo de caja de la empresa	6.00	Rango de precios de servicios de la Competencia	-5.00
Capital del trabajo	5.00	Tasa de inflación	-3.00
Liquidez	6.00	Barreras de entrada al sector	-5.00
Apalancamiento	5.00	Rivalidad de la competencia	-1.00
<b>Suma total</b>	<b>28.00</b>	<b>Suma total</b>	<b>-16.00</b>
<b>Promedio factor (FF)</b>	<b>5.60</b>	<b>Promedio factor (E.A)</b>	<b>-3.20</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>		<b>Posición o Fortaleza Industrial (FI)</b>	
Calidad del servicio	-2.00	Potencial de crecimiento	6.00
Lealtad de clientes	-3.00	Potencial de utilidades	6.00
Participación en el mercado	-2.00	Estabilidad Financiera	5.00
Control de proveedor(es)	-4.00	Facilidad de entrar o ingresar al mercado	6.00
Conocimiento tecnológico	-3.00	Productividad	5.00
<b>Suma total</b>	<b>-14.00</b>	<b>Suma total</b>	<b>28.00</b>
<b>Promedio factor (VC)</b>	<b>-2.80</b>	<b>Promedio factor (FI)</b>	<b>5.60</b>

**Figura 5.2**

*Matriz PEYEA*



La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PPEA O PEYEA) tiene como principal objetivo precisar la posición estratégica de una organización. Esta matriz cuenta con el eje X e Y, en los ejes se pueden encontrar factores externos e internos de la empresa que son fortaleza financiera, ventaja competitiva, fortaleza de la industria y estabilidad ambiental.

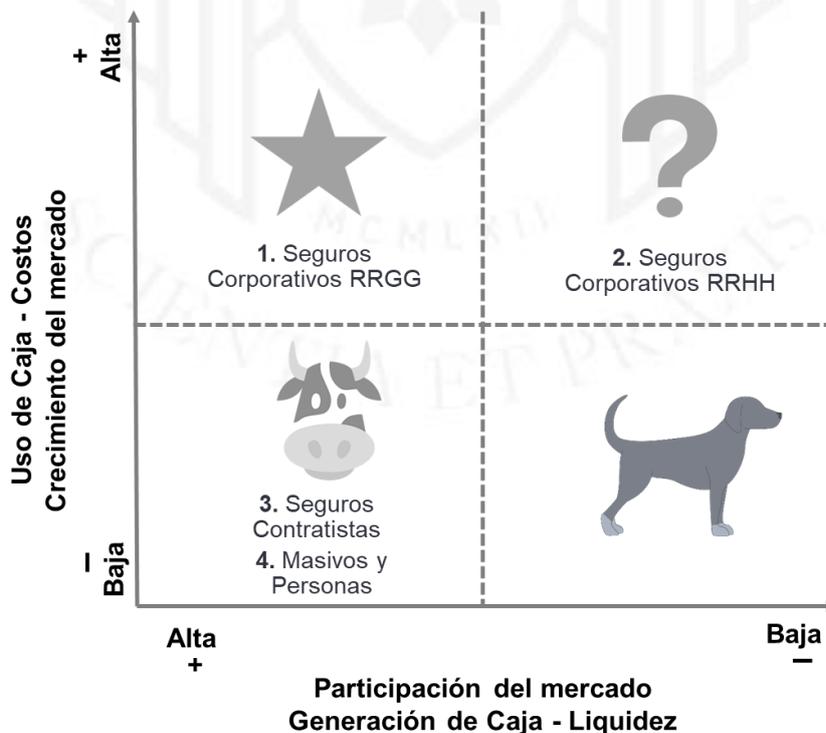
En la figura 4.5 se puede evidenciar la Matriz PEYEA para la empresa Contacto Corredores de Seguros, ellos se encuentra con una postura de estrategia "intensiva" como resultado de que la compañía cuenta con los factores de fortaleza financiera y fortaleza de la industria con un puntaje igual de 5.60, por tal motivo la empresa debe aprovechar la ventaja competitiva de tener una compañía solida financieramente, aumentando su participación en el mercado y concentrarse en la diferenciación de sus servicios para que pueda sacar ventaja de sus competidores.

### 5.1.4 La Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz Boston Consulting Group (BCG) es una herramienta esencial que dará soporte a las compañías a la toma de decisiones con respecto a las estrategias de negocios con la ayuda de dos factores: el crecimiento del mercado y participación del mercado. La tasa de crecimiento de ventas en una industria se relaciona con el uso de caja, ya que mientras se obtenga mayores ventas en el mercado, la empresa necesitará más liquidez y apalancamiento para mejorar los servicios e incrementar las ventas. En el caso de la participación del mercado se relaciona con el porcentaje que se tiene frente a la competencia y la generación de liquidez del servicio.

La matriz BCG se encarga de mostrar por medio de una gráfica en qué ubicación competitiva se encuentra las unidades de negocio o productos de una compañía, que podrían influir en el desarrollo y éxito de las otras Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).

**Figura 5.3**  
*Matriz BCG*



Dentro de la Matriz BCG de la compañía Contacto Corredores de Seguros se logra visualizar 4 Unidades estratégicas de negocio (UEN) que se han distribuido en la matriz de la siguiente manera:

En el cuadrante estrella, se encuentra a los Seguros Corporativos Riesgos Generales, ya que cuentan con una alta tasa de crecimiento de ventas en el sector y una alta participación en el mercado, es la unidad de negocio que genera mayor liquidez para la empresa, por lo que ofrecerá las mejores oportunidades en un futuro. La compañía deberá invertir más en este servicio para mantener y aumentar las ventas.

En el cuadrante interrogante, se puede encontrar los Seguros Corporativos Riesgos Humanos, cuentan con un crecimiento de mercado alto, pero una baja participación en el mercado, ya que es la unidad de negocio que genera menores ingresos. La compañía debe trabajar en fortalecer sus estrategias en el sector para aumentar la cartera de clientes, ya que cuenta con una fuerte competencia.

En el cuadrante vaca, se puede encontrar a los Seguros Contratistas y Seguros Masivos y Personas, debido a que compiten en una industria de bajo crecimiento, pero la participación del mercado es alta. Para la empresa es importante estas dos unidades de negocio, ya que le genera exceso de liquidez, sin realizar mayores inversiones en costos.

Por último, la compañía no cuenta con servicios en el cuadrante de perro, ya que esta cuenta con una participación de mercado baja y un crecimiento de mercado bajo. No generando la liquidez que la empresa desearía. (Rentabilidad).

## 5.2 La Etapa de decisión

### 5.2.1 La Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

**Tabla 5.3**

*Matriz MPEC*

Factores claves	Valor	Estrategia 1 "Desarrollo de mercado"		Estrategia 2 "Diversificación relacionada"		Estrategia 3 "Penetración de mercado"	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades</b>							
1.Ley favorable "Decreto Supremo N° 008-2022-SA".	0.15	3.00	0.45	1.00	0.15	4.00	0.60
2.Tipo de cambio /Inflación – Indicadores controlados.	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40
3.Estabilidad macroeconómica y altas reservas internacionales.	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40
4.Emresas grandes y medianas con mayor poder adquisitivo.	0.05	4.00	0.20	3.00	0.15	4.00	0.20
5.48% de la población total con poder de compra (PEA).	0.05	3.00	0.15	3.00	0.15	3.00	0.15
6.Inteligencia Artificial y billetera digital.	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	3.00	0.30
<b>Amenazas</b>							
1.Inestabilidad Política del país y del gobierno.	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15
2.Política y gasto público estado deficiente. (Fenómeno del niño).	0.05	2.00	0.10	1.00	0.05	2.00	0.10
3.Proyección: PBI de 3% disminuirá al 0.8% a fines del 2023.	0.10	2.00	0.20	1.00	0.10	3.00	0.30
4.Nivel socioeconómico C, D y E con muy bajo poder adquisitivo.	0.05	3.00	0.15	2.00	0.10	3.00	0.15
5.60% de la población con nivel educativo incompleto.	0.05	2.00	0.10	2.00	0.10	3.00	0.15
6.Fuerte competencia externa.	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	4.00	0.60
<b>Total</b>	<b>1.00</b>						

(Continúa)

(Continuación)

Factores claves	Valor	Estrategia 1 "Desarrollo de mercado"		Estrategia 2 "Diversificación relacionada"		Estrategia 3 "Penetración de mercado"	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Fortalezas</b>							
1.Planeamiento exitoso y control estratégico del mercado.	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40
2.Incremento de la cartera de clientes.	0.12	3.00	0.36	3.00	0.36	4.00	0.48
3.Diferenciación de la calidad de los servicios.	0.05	3.00	0.15	4.00	0.20	3.00	0.15
4.Manejo adecuado de costos, ingresos y rentabilidad.	0.12	4.00	0.48	4.00	0.48	4.00	0.48
5.Gran inversión en capacitación y clima laboral.	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	4.00	0.24
6.Gerentes con gran experiencia y capacidad de gestión.	0.10	4.00	0.40	4.00	0.40	4.00	0.40
<b>Debilidades</b>							
1.Mejorar los procesos y automatizarlos (Mayor tecnología).	0.06	2.00	0.12	3.00	0.18	2.00	0.12
2.Área comercial con alta rotación de personal.	0.05	3.00	0.15	1.00	0.05	4.00	0.20
3.Sueldos e incentivos por mejorar.	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24
4.Limitación en contratación de personal y búsqueda de talento.	0.04	3.00	0.12	1.00	0.04	3.00	0.12
5.Conseguir mejores negociaciones con las Aseguradoras	0.12	3.00	0.36	1.00	0.12	4.00	0.48
6.Posicionamiento de la marca y canales digitales	0.10	4.00	0.40	2.00	0.20	4.00	0.40
	<b>1.00</b>		<b>6.31</b>		<b>5.40</b>		<b>7.21</b>

La matriz MPEC es la encargada de comparar las diferentes estrategias que se han determinado en el FODA, se utilizará para lograr los objetivos estratégicos por medio de los factores claves que son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Es muy recomendable mantener las estrategias que superen los puntajes de 5 a más, pero al final dependerá de la decisión de la Gerencia General quien determinará si aplica o no dicha implementación.

En caso de Contacto Corredores de Seguros se visualiza que la estrategia ganadora es la de “Penetración de mercado” con un puntaje mayor de 7.21, luego se encuentra la estrategia de “Desarrollo de mercado” con 6.31 y por último “Diversificación relacionada” con 5.40, todas las estrategias han obtenido puntajes superiores a 5, por lo que la compañía podría tomar la decisión de implementar las tres estrategias a largo plazo.

En el trabajo se propone implementar la estrategia ganadora Penetración de mercado y diversificación relacionada para la compañía Contacto Corredores de Seguros.

Para la estrategia ganadora “penetración de mercado” se tiene como principal objetivo el aumento de las ventas del servicio de la empresa a través de sus principales canales de ventas dentro de las líneas de negocio que opera actualmente la organización. Contacto Corredores de seguros deberá aumentar su cartera de clientes a través de su fuerza comercial, por ello se deberá realizar un nuevo Plan estratégico para la organización para alcanzar los nuevos objetivos propuestos.

La segunda estrategia para implementar será la de “diversificación relacionada” se propone implementar nuevos servicios relacionados con la oferta de servicio de la empresa para que sus clientes puedan recibir la mejor atención y una amplia variedad de servicios relacionados que les serán de gran utilidad. Por otro lado, se plantea enfocarse en la atención personalizada y servicio de excelente calidad con una atención rápida y eficiente en las respuestas a sus clientes.

### **5.3 Propuesta Nueva visión**

Según Louffat (2015) señala que la visión de una organización es la misión proyectada que se tiene para el futuro, que sigue el desarrollo de la empresa mediano y largo plazo. Las preguntas que se debe realizar para poder definir la visión son: ¿Quiénes seremos? ¿Para qué existiremos? ¿En qué seremos diferentes? ¿A quién atenderemos? La visión es el anhelo institucional de una organización al desarrollarse en un futuro. (p.26)

Para formular la nueva visión se pondrá énfasis a las estrategias principales que se requiere alcanzar que son alta participación en el mercado y diversificación de nuevos servicios relacionados para atender mejor a sus clientes y obtener mayor rentabilidad frente al mercado.

- **Visión actual:** “*Ser el Administrador de Riesgos y Corredor de Seguros de referencia para las personas y empresas del Perú.*”
- **Visión propuesta nueva:** “*Convertirse y ser reconocido como el principal Administrador de Riesgos y Corredor de Seguros, ofreciendo una atención de excelencia en sus servicios y brindando seguridad y tranquilidad para las personas y empresas del Perú.*”

#### **5.4 Formulación de objetivos estratégicos y las metas**

Se proponen los siguientes objetivos para poder aplicar las estrategias desarrolladas en el trabajo. Estos objetivos le permitirán a la compañía poder medir progresivamente como avanza la empresa hasta llegar a su meta. Cabe resaltar que estos objetivos están diseñados bajo a metodología SMART, ya que se requiere que sean eficientes para la compañía, estos son específicos, medibles, alcanzables, realistas y con plazos establecidos.

**Tabla 5.4**

*Objetivos y Metas estratégicas*

<b>Objetivo 1</b>	<b>Aumentar los ingresos por comisiones en los próximos 3 años.</b>
Meta	- Incrementar ventas anuales en un 8% con respecto al año anterior.
Plan de acción	- Reestructuración del área comercial / Aumento de fuerza de ventas. - Aumentar las visitas de los potenciales clientes. - Recuperar cuentas de clientes inactivos. - Marketing aumentará la fuerza en sus canales digitales para potenciar la venta de sus servicios. - Estudio de mercado para buscar futuros clientes. - Realizar nuevas alianzas estratégicas que incrementen las ventas

(Continúa)

(Continuación)

<b>Objetivo 2</b>	<b>Disminuir los costos y gastos operacionales los próximos 3 años en las áreas de la compañía.</b>
Meta	- Disminuir en un 12% los costos y gastos de las áreas.
Plan de acción	- Cumplimiento del presupuesto de las áreas de la compañía. - Incentivos para las áreas que cumplan con la reducción de costos y gastos planificados mediante el control de indicadores para las áreas. - Controles trimestrales de costos y gastos de las áreas mediante revisión a jefaturas.
<b>Objetivo 3</b>	<b>Incrementar la Rentabilidad del año 2024 con relación al año 2023.</b>
Meta	- Incrementar la Utilidad Neta en 15% en comparación al año anterior.
Plan de acción	- Optimización de gastos en comisiones y asesorías. - Aumentar las ventas de los servicios que realiza la compañía. - La Vicepresidencia y Gerencias tendrán que realizar una revisión para ajustar los presupuestos y generar un control en los gastos para obtener mayor rentabilidad. - El área de Finanzas y Contabilidad realizará el cálculo a fines del año en sus estados financieros para revisar el cumplimiento del incremento en la utilidad neta (Rentabilidad).
<b>Objetivo 4</b>	<b>Garantizar un alto nivel de satisfacción de los clientes en el periodo 2024.</b>
Meta	- Alcanzar un 90% de nivel de satisfacción en los clientes.
Plan de acción	- Capacitar al personal en atención al cliente para brindar un servicio de calidad. - Posterior a la atención del servicio, el colaborador deberá enviar al cliente una encuesta de valoración por estrellas por su servicio brindado para poder verificar que el personal está realizando una correcta atención a los clientes. - Encuesta anual para los clientes sobre el servicio que se le brinda desde la recepción de la póliza hasta el vencimiento de la misma.

(Continúa)

(Continuación)

<b>Objetivo 5</b>	<b>Mejorar el posicionamiento y reconocimiento de la marca como la mejor corredora de seguros peruana en el mercado.</b>
<b>Meta</b>	- Alcanzar el posicionamiento y reconocimiento de la marca.
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Implementar un Plan de Marketing para lograr mejor posición y reconocimiento de la marca.</li><li>- Marketing tendrá que realizar una mayor cantidad de publicaciones con alta captación para obtener los seguidores deseados.</li><li>- Se creará mejoras en la identidad visual de la marca.</li><li>- Mayor publicidad boca a boca para ser más conocidos en el mercado.</li><li>- Investigar contenidos interesantes que puedan serles de utilidad para sus clientes o potenciales clientes en su página Web.</li><li>- Publicar mensualmente 4 contenidos dentro de la página Web de Contacto para los clientes.</li><li>- Posicionamiento orgánico natural con Google AdWords.</li></ul>
<b>Objetivo 6</b>	<b>Implementar nuevos servicios adicionales a la oferta para aumentar las ventas y la satisfacción del cliente en el 2024.</b>
<b>Meta</b>	- Cumplir con implementar 03 servicios adicionales por cada línea de servicio para los clientes de la compañía.
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Investigar en la competencia que servicios adicionales están ofreciendo que la compañía no lo ofrece.</li><li>- Estudio de las necesidades actuales de los clientes para poder establecer los 3 servicios adicionales de cada línea que otorguen valor agregado.</li></ul>
<b>Objetivo 7</b>	<b>Implementar mejoras en los procesos y automatizarlos para una mejora de respuesta hacia los clientes.</b>
<b>Meta</b>	- Cumplir con implementar 3 mejoras en los procesos de manera anual en cualquier área que guarde relación con la atención a los clientes.
<b>Plan de acción</b>	- Reuniones de áreas y Gerencias para revisar mejoras en sus procesos de atención a los clientes a fin de conseguir un servicio alta calidad.

(Continúa)

(Continuación)

<b>Objetivo 8</b>	<b>Implementar un Plan de acción en Recursos Humanos para reducir la tasa de rotación del personal en los próximos 2 años.</b>
<b>Meta</b>	- Alcanzar como máximo 5% en la tasa de rotación del personal.
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- El área de Recurso Humanos tendrá que revisar las bandas salariales, para presentárselo a la Gerencia para que el siguiente año, se pueda contar con un salario más atractivo para aquellas áreas donde la rotación del personal es alta.</li><li>- El área de Recursos Humanos tendrá la tarea de revisar el desempeño de los colaboradores, competencias e indicadores para poder revisar los asensos de manera anual y aplicar el plan de sucesión para poder mantener a los colaboradores motivados en la compañía.</li><li>- El área de Recursos Humanos se encargará de realizar un Plan de retención del personal en las áreas críticas a través de actividades de determinen un buen Clima Laboral. (Liderazgo, Feedback, planes de acción, actividades de integración, entre otros)</li></ul>
<b>Objetivo 9</b>	<b>Mejorar el Clima Laboral y aumentar la motivación del personal para el periodo 2024.</b>
<b>Meta</b>	- Alcanzar un 95% de nivel de satisfacción en los colaboradores.
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recursos Humanos ejecutará un Plan de Clima Laboral para el 2024</li><li>- Encuesta anual para los colaboradores de Clima Laboral.</li></ul>
<b>Objetivo 10</b>	<b>Capacitar a los colaboradores de las áreas para una mejora en la oferta del servicio.</b>
<b>Metas</b>	- 12 capacitaciones de conocimiento técnicos relacionadas a atención al cliente, técnicos en seguros, comercial y tecnología.
<b>Plan de acción</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar un levantamiento de información de necesidades de capacitaciones de las áreas.</li><li>- Revisar el presupuesto asignado por la empresa para incrementar el plan de capacitación anual.</li><li>- Matricular a los colaboradores en capacitaciones relacionadas a atención al cliente, técnicos en seguros, comercial y tecnología.</li><li>- El Plan de capacitación debe estar enfocado a las áreas estratégicas que generan ingresos por los servicios que se prestan, en especial a los colaboradores nuevos que ingresan al área comercial.</li></ul>

# **CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO**

## **6.1 Elementos clave para implementar la estrategia**

En el capítulo anterior se puede observar la formulación de las estrategias, la nueva visión y los objetivos que se proponen para la organización. Posterior a la formulación, se deberá poner en acción los planes estratégicos propuestos. Para ello, hay una serie de factores que posibilitaran la realización de la implementación estratégica.

### **6.1.1 Cultura Organizacional**

Según Chiavenato (2022), La cultura organizacional es el conjunto de creencias y hábitos que se encuentran conformado por los valores, normativas, comportamientos que tienen en común y comparten todos los colaboradores de una empresa. (p.112).

Adicionalmente se puede definir como la forma tradicional en cómo piensa y realiza las cosas la compañía y los colaboradores nuevos que se incorporen, tendrán que aprender y adaptarse a la cultura de la organización para que puedan formar parte de ella.

En Contacto Corredores de Seguros se tiene una cultura organizacional orientada a los resultados, orientada al logro y a los clientes que son de suma importancia para la empresa. Además, se encuentra conformada por sus valores, pilares, decálogo, reglamento interno, competencias y comportamientos que deben tener los colaboradores según los roles establecidos en la compañía. A continuación, los valores que comparten son:

- El empoderamiento, los colaboradores que trabajan en la compañía muestran liderazgo en cualquier iniciativa o proyecto y toman decisiones con autonomía en favor de su unidad o de la empresa.
- Comunicación, los colaboradores de la compañía se expresan y escuchan a sus compañeros y clientes de manera amable y respetuosa. Por otro lado, se esfuerzan

por comunicarse personalmente o por teléfono para evitar mandar correos largos a sus clientes o compañeros de trabajo.

- Compromiso, los colaboradores siempre participan de las actividades que realiza la compañía como eventos, reuniones, capacitaciones, seminarios, entre otros y disponen de su tiempo extra para cumplir con sus objetivos y metas del área o de la empresa.
- Innovación, los colaboradores proponen y ejecutan planes que generan un cambio positivo en la compañía. Asimismo, generan ahorro, se enfocan en mejorar un proceso o favorecer la oferta de los servicios de los clientes.
- Integración, los colaboradores trabajan en equipo con sus compañeros de la misma área y de otras, y muestran siempre compañerismo e interés en las necesidades de los demás.

Contacto Corredores de Seguro ha creado un Programa de reconocimiento de valores desde el año 2019, para poder motivar a los colaboradores a que puedan ponerse la camiseta e identificarse con la cultura organizacional.

La empresa busca reconocer al colaborador que represente, de la mejor manera, un ejemplo a seguir para sus compañeros, jefaturas, y otros miembros de la compañía. El programa ofrece ser reconocido como el colaborador ideal, como un ejemplo a seguir, ser el embajador que propicie y fomente la cultura de la empresa de forma activa y un reconocimiento sorpresa en compensación a su buena interiorización de valores. Esta premiación se realiza una vez al año y pueden recibir viajes al extranjero o bonos extras para aquellos colaboradores que ocupen los primeros lugares.

**Figura 6.1**

*Programa de Reconocimiento de Valores*



*Nota.* Información obtenida de Contacto Corredores de Seguros en una comunicación al personal del 24 de noviembre del 2023.

La empresa cuenta con un área de Planeamiento y Cumplimiento, esta área es la encargada de asegurar que Contacto Corredores de Seguros desarrolle sus actividades de acuerdo a las normas y leyes que aplican para su industria. Además, es la responsable del cumplimiento normativo de las políticas y procedimientos internos por parte de los colaboradores.

Contacto cuenta con los siguientes documentos normativos: Reglamento Interno de Trabajo (RIT), documento que todos los colaboradores deben firmar al momento de ingresar a la compañía a fin de cumplir con su reglamento y no caigan en ninguna sanción, ni amonestación, Código de ética y conducta, Código de vestimenta, las política de Gestión y Desarrollo Humano que son: Política de Gestión del Desempeño, Política Salarial, Política de Hostigamiento Sexual, Política de Bonificación por Productividad y las Políticas de otras áreas como la Política de Gestión de Servicios, Política de Conocimiento al Cliente, Política de Conflicto de Intereses, entre otras.

Contacto Corredores de Seguros realiza una inducción de manera mensual, llamado Programa Onboarding que son para los nuevos ingresos. Los colaboradores en la inducción podrán adquirir habilidades y conocimientos. Además, les muestran la cultura organizacional de la compañía, las normativas y como trabaja cada área de la empresa para que puedan aplicar los comportamientos que son esenciales para la empresa.

La compañía tiene bien marcado los comportamientos que los colaboradores deben alcanzar en la compañía que son: el colaborador siempre debe poner en primer lugar al cliente mejorando sus expectativas y necesidades, comunicándose de una forma asertiva y deben contar con un buen nivel de comunicación a todo nivel.

Además, deben mostrar interés por el trabajo en equipo, para la compañía siempre es mejor trabajar en equipo que, de manera individual, ya que obtienen mejores resultados. El colaborador debe estar siempre buscando innovar o mejorar los procesos o resultados de su gestión o de otras áreas.

Por otro lado, los comportamientos de los líderes de la empresa deben estar orientados a brindar la autonomía a sus miembros de equipo, empoderarlos, respaldar sus decisiones, guiándolos en sus funciones y siempre demostrándoles confianza en sus habilidades.

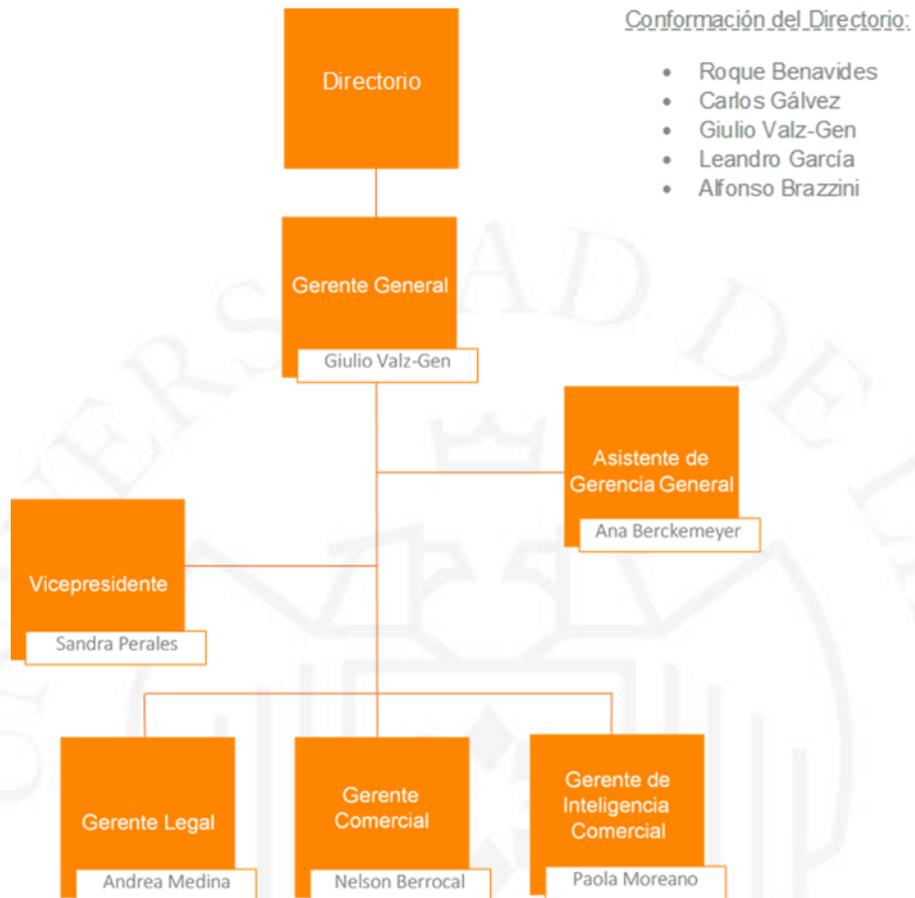
### **6.1.2 Estructura Organizacional**

La estructura organizacional es la que da soporte a la organización a poder alcanzar sus objetivos trazados y estrategias, ya que le permite organizar sus recursos, facilitando la realización de las tareas y funciones de los colaboradores. A continuación, se presentará la estructura organizacional de la Compañía Contacto Corredores de Seguros.

El directorio de la compañía está conformado por la siguiente estructura:

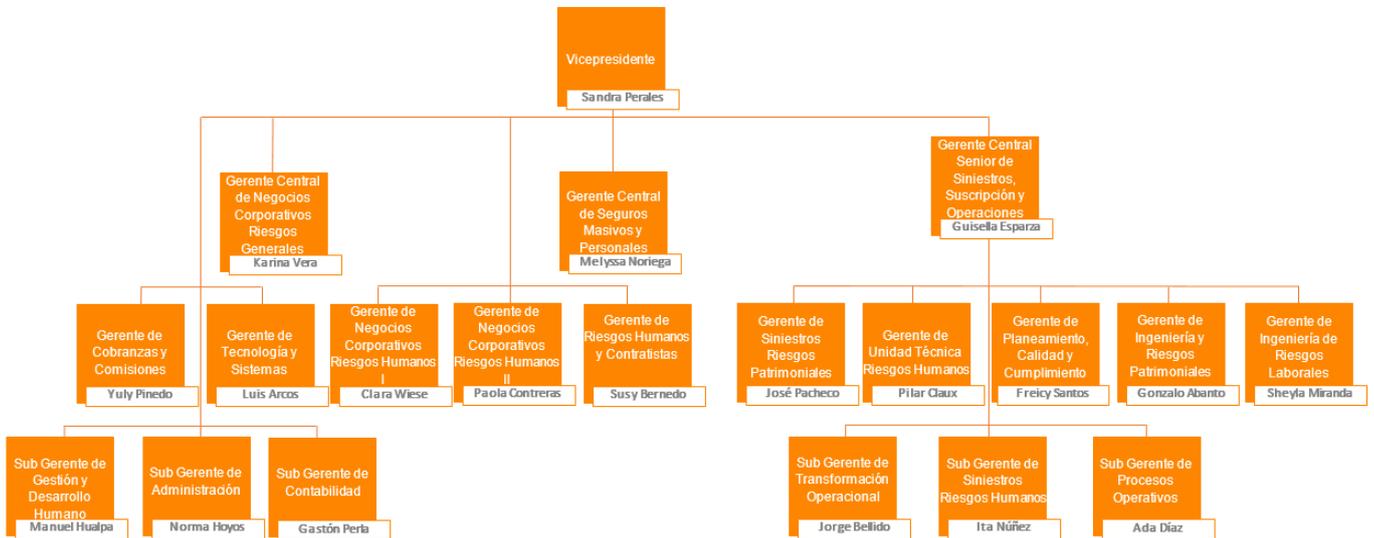
**Figura 6.2**

*Organigrama Alta Dirección*



**Figura 6.3**

*Organigrama Vicepresidencia*

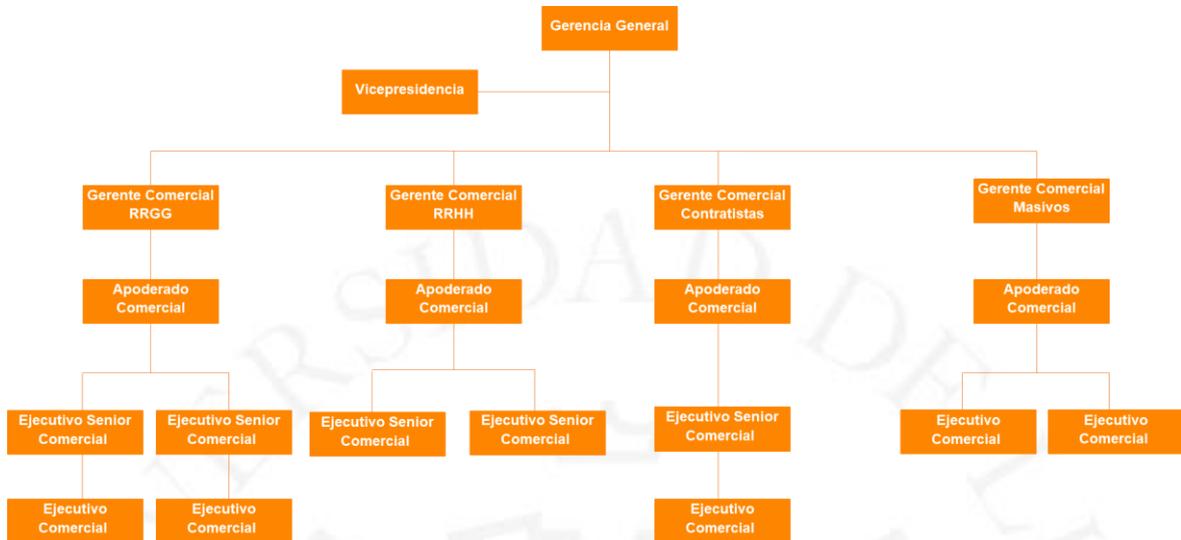


Luego de visualizar la estructura de la Compañía Contacto Corredores de Seguros, se propone realizar una reestructuración del área Comercial, para que se pueda lograr la estrategia propuesta en el capítulo anterior que es la de “penetración de mercado”.

Actualmente, el área Comercial requiere de una mayor fuerza de ventas para lograr los objetivos propuestos, ya que actualmente cuenta con un Gerente Comercial, dos Sub Gerentes y tres ejecutivos comerciales para las 04 líneas de Negocio que ofrece.

**Figura 6.4**

*Reestructuración del Área Comercial por líneas de servicios*



La estructura propuesta se basa en la creación de Gerencias por líneas de servicios, en este caso la compañía contaría con cuatro líneas de negocio, que son los servicios de Seguros Riesgos Generales, Seguros Riesgos Humanos, Seguros Contratistas y Seguros Masivos y Personas. Cada Gerencia contaría con su Apoderado que será el encargado de supervisar a los Ejecutivos Seniors o Ejecutivos Comerciales para que se cumpla los objetivos trazados de la compañía.

### **6.1.3 Sistemas de dirección**

La empresa cuenta con un Sistema de dirección que se encarga que los colaboradores se comporten de acuerdo con los objetivos organizacionales para conseguir una mejora continua en la empresa.

En Contacto Corredores de Seguros los sistemas de dirección están definidos a través de las líneas de mando de las diversas Gerencias, se debe tener cuenta que existe un Directorio que año a año determina la política y estrategias necesarias a seguir y un Gerente General y Vicepresidente que son los encargados de hacer cumplir las órdenes del directorio. Además, las Gerencias de Áreas son las encargadas de ejecutar estos planes

entregados por la Gerencia General siendo medibles a través de indicadores por resultados.

La compañía cuenta con un Manual Operativo de Funciones (MOF) en donde se detalla cada una de las funciones de dirección, estos sistemas son obligatorios de estricto cumplimiento para los colaboradores y son revisados cada dos años por el área de Recursos Humanos. Se debe tener en cuenta que el MOF detalla las funciones para todos los colaboradores de la compañía, a quienes se les especifica cuáles son su cargo, sus funciones, su nivel de autonomía y sus responsabilidades dentro de la empresa.

Por otro lado, Contacto Corredores de Seguros cuenta con una comunicación horizontal entre todos sus empleados.

#### **6.1.4 Las personas: motivación y capacitación**

En Contacto Corredores de Seguros la motivación y capacitación para los colaboradores es vital, ya que requieren que los miembros del equipo estén comprometidos con la organización y exigiéndose al momento de realizar sus funciones.

El área de Gestión del Desempeño realiza una revisión anual de las evaluaciones de los colaboradores y utilizan la metodología Nine box, que es la matriz de las 09 cajas para poder identificar cuáles son las personas claves con un alto potencial y desempeño para poder formarlas en la organización.

Esta área de Gestión Humana es la encargada de coordinar con los líderes la ejecución de los Feedback de manera semestral, cada líder deberá darle dos retroalimentaciones al año a sus colaboradores a cargo, además los mismos colaboradores cuentan con el espacio para conversar con su líder en caso cuenten con algún problema personal o de trabajo, que se pueda visualizar en algún bajo desempeño que puedan obtener.

En el área de Capacitaciones se encarga de brindarle a los colaboradores cuatro tipos de capacitaciones, capacitaciones normativas, internas técnicas, habilidades blandas y externas técnicas. Las capacitaciones técnicas externas son atribuidas a los colaboradores con buen desempeño, posteriormente el colaborador puede compartir lo aprendido con resto de su equipo.

Contacto invierte fuertemente en su personal, ya que requiere que sus colaboradores cuenten con conocimientos y herramientas actualizadas para poder aplicarlas en su trabajo diario. A continuación, se presenta un cuadro en donde se podrá visualizar la inversión en capacitaciones que ha realizado la compañía durante periodo del 2020, 2021, 2022 y 2023.

**Tabla 6.1**

*Inversión en Capacitaciones internas, externas y habilidades blandas*

<b>Año</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>Inversión en S/ Capacitaciones</b>	S/ 59,603.14	S/ 113,723.06	S/ 149,914.80	S/ 164,354.63
<b>% de crecimiento con respecto al año 2020</b>	-	90.80%	151.52%	175.75%

*Nota.* Información obtenida de los gastos de capacitaciones de los presupuestos del área de Gestión y Desarrollo Humano de la compañía.

La motivación para la empresa es muy importante, ya que contar con colaboradores motivados, le entrega como resultado que estén comprometidos al 100% con la empresa y se incrementa la productividad. La empresa Contacto les ofrece a los colaboradores etapas de movimientos internos dentro de la organización, lo que indica que todo proceso de selección inicia con un desarrollo directo, evaluando a los colaboradores dentro de la misma área, de no cubrirse el puesto en la misma área se realiza una convocatoria de reclutamiento interno, consideran a los colaboradores de otras gerencias para poder brindarles primero la oportunidad de ascender o realizar un movimiento horizontal a los mismos miembros de la compañía.

Por otro lado, la compañía cuenta con un plan de sucesión que los colaboradores deben de realizar para poder ascender, deben cumplir con los requisitos del plan y contar con una evaluación de desempeño sobresaliente y tener un 85% de asistencia a sus capacitaciones de manera anual. Al inicio de cada año, la Unidad de Gestión y Desarrollo Humano les entrega una malla curricular a todos los colaboradores, para que estos puedan obtener un puntaje mínimo de 85%, esto les permite estar dentro de los evaluados para

acceder a ascenso, incrementos salariales, reconocimiento, movimientos internos, capacitaciones externas cubiertas al 100%.

Por otro lado, Contacto Corredores de Seguros cuenta con un bono de desempeño sobresaliente, en donde se evalúan las competencias e indicadores de los colaboradores. La empresa le otorga el bono solo a los colaboradores que obtengan resultado ponderados de indicadores de  $\geq 80\%$ .

Los colaboradores que obtengan resultados de indicadores entre  $\leq 80\%$  y  $< 90\%$  recibirán un sueldo como bonificación, entre  $\geq 90\%$  a  $< 100\%$ , recibirán dos sueldos y si logran el cumplimiento del 100% de sus indicadores obtendrán una bonificación de 3 sueldos adicionales al año.

Además, de contar con beneficios corporativos de vida y trabajo, educación, salud y bienestar, financieros y entretenimiento. A continuación, se detallará algunos de los beneficios con los que cuenta Contacto Corredores de Seguros:

- Beneficios vida y trabajo: Vacaciones anticipadas, horario de verano, días puentes, convenios hoteleros, horario flexible de ingreso, entre otros.
- Beneficios educación: Convenios corporativos con diversas instituciones: Usil, ESAN, Británico, Centrum, universidad del Pacifico, UCAL, UTP, entre otras.
- Beneficios salud y bienestar: Cobertura EPS cubierta al 70% y oncológica al 100%, pausas activas, programa de ayuda psicológica, convenios con nutricionistas, gimnasios, spa, entre otros.
- Beneficios financieros: Tarjeta de alimentación, prestamos, bono de desempeño, programa de préstamos escolares, entre otros.
- Beneficios entretenimiento: descuentos corporativos en Cineplanet, Coneypark, Mamma Tomato, teatro los productores, la plaza, entre otros.

## 6.2 El control de gastos

### 6.2.1 Factores críticos de control nivel corporativo, de negocios y funcional

**Tabla 6.2**

*Factores críticos de control de la empresa*

<b>Nivel</b>	<b>Corporativo</b>
Factores críticos de control	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Control y revisión trimestral de los costos y gastos del presupuesto de la empresa.</li><li>2. Seguimiento de las estrategias y cumplimiento de la nueva visión propuesta para la compañía.</li><li>3. Control de cumplimiento de la cultura organizacional, normativas y políticas empresarial.</li></ol>
<b>Nivel</b>	<b>Negocios</b>
Factores críticos de control	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seguimiento mensual al Plan de acción del objetivo del incremento en las ventas del Área Comercial.</li><li>2. Control en la atención al cliente mediante una auditoría interna “cliente misterioso” para poder cumplir con el objetivo anual de satisfacción.</li><li>3. Seguimiento de los nuevos servicios relacionados a la oferta a implementar para los clientes.</li></ol>
<b>Nivel</b>	<b>Funcional</b>
Factores críticos de control	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Seguimiento de realización de Feedback, Planes de acción, liderazgo por parte de los Gerentes para mantener motivado al personal de sus áreas.</li><li>2. Seguimiento del cumplimiento del Plan de capacitación propuesto con el nuevo presupuesto incrementado que ha sido asignado a la compañía.</li><li>3. Seguimiento de indicadores trimestralmente por área y por colaborador liderado por los Gerentes a cargo.</li></ol>

## 6.2.2 Mapa Estratégico de Control

El mapa estratégico de control es una forma visible de observar la estrategia empresarial de la organización, de una manera efectiva. Este mapa les enseña a los colaboradores la relación causa y efecto que existe en los objetivos trazados en la empresa desde sus cuatro perspectivas que son: aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y finanzas.

Este mapa estratégico es una herramienta esencial que da soporte a la compañía para comunicar a los colaboradores las estrategias corporativas y que los trabajadores tengan conocimiento de que funciones tienen que ejecutar con los objetivos antes propuestos.

**Figura 6.5**

*Mapa estratégico de control*



### 6.2.3 Cuadro de Mando Integral

**Tabla 6.3**

*Balance Scorecard (BSC)*

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Meta	Acciones
<b>Financiero</b>	Aumentar los ingresos por comisiones en los próximos 3 años.	% de crecimiento de comisiones $\frac{\text{Comisiones 2024}}{\text{Comisiones 2023}} * 100\%$	Incrementar en 8% con respecto al año anterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nuevas alianzas estratégicas.</li> <li>▪ Mayores visitas a los clientes.</li> <li>▪ Estudio de mercado búsqueda de futuros clientes.</li> <li>▪ Nueva estructura del área comercial.</li> </ul>
	Disminuir los costos y gastos operacionales en los próximos 3 años.	% de disminución de costos y gastos. $\frac{\text{Costos + Gastos 2024}}{\text{Costos + Gastos 2023}} * 100\%$	Disminuir en un 12% los costos y gastos operacionales con respecto del año anterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento presupuesto de la organización.</li> <li>▪ Controles trimestrales de costos y gastos de las áreas.</li> <li>▪ Incentivos para cumplir con la meta.</li> </ul>
	Incrementar Rentabilidad año 2024	% de crecimiento de Utilidad Neta $\frac{\text{Utilidad Neta 2024}}{\text{Utilidad Neta 2023}} * 100\%$	Incrementar en 15% en comparación al año anterior.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de estados financieros a fin de año.</li> <li>▪ Revisión y ajustes de presupuestos.</li> <li>▪ Aumento de ventas de servicios.</li> </ul>
<b>Cliente</b>	Garantizar un alto Nivel de Satisfacción de los clientes año 2024.	% de Nivel de Satisfacción de clientes	Obtener 90% de nivel de satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Envío de encuestas mensuales a los clientes. (Valoración por estrellas)</li> <li>▪ Envío de encuesta anual de clientes. (encuesta cualitativa y cuantitativa)</li> </ul>

(Continúa)

(Continuación)

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Meta	Acciones
<b>Clientes</b>	Aumentar la cartera de nuevos clientes potenciales.	N° total de clientes 2024 - N° total de clientes 2023	Aumentar 2 clientes mensuales o 24 al año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor número de fuerza de ventas.</li> <li>Mayores visitas a clientes prospectos.</li> </ul>
	Recuperar clientes inactivos.	N° de clientes recuperados	Recuperar 5 clientes mínimo al año.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de nuevas ofertas de servicio atractivas para los clientes a recuperar.</li> <li>Ofrecer mejores tasas y la mejor aseguradora para los clientes a recuperar</li> </ul>
	Mejorar el posicionamiento y reconocimiento de la marca.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de visualizaciones en páginas web.</li> <li>Cantidad de nuevos suscriptores en LinkedIn.</li> <li>Cantidad de nuevos estilos de comunicación innovadora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conseguir 200 visualizaciones semanal en la página web.</li> <li>Incrementar a 10,000 seguidores en LinkedIn</li> <li>&gt;= 1 estilo de comunicación mensual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de marketing</li> <li>Mayor cantidad de publicaciones.</li> <li>Mejorar el contenido de su página Web y LinkedIn</li> <li>Publicidad (Boca a boca)</li> </ul>
<b>Procesos Internos</b>	Implementar nuevos servicios relacionados a la oferta para el cliente.	N° de servicios adicionales nuevos 2024	Servicios adicionales >= 3 anual por cada línea de servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de necesidad de los clientes en servicios.</li> <li>Investigación de competencias servicios adicionales que brindan.</li> </ul>
	Innovación de herramientas tecnológicas para clientes.	N° de herramientas nuevas	Herramientas nuevas tecnológicas >=2 anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Telefonía IP, Chatbots, IVR (Respuesta de voz interactiva), Aplicativos de pólizas.</li> </ul>
	Implementar mejoras en los procesos y automatizarlos.	N° de procesos mejorados y automatizados	Procesos mejorados o automatizados >=3 anual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones de áreas para revisar mejoras en sus procesos de atención a los clientes.</li> </ul>

(Continuación)

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	Meta	Acciones
<b>Formación y crecimiento</b>	Capacitar al personal en atención al cliente, tecnología y conocimientos técnicos de áreas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cumplimiento de ejecución de capacitaciones.</li> <li>▪ <u>Colaboradores capacitados</u> Total de colaboradores</li> </ul>	>= 12 capacitaciones internas técnicas y capacitaciones externas técnicas (Anual)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Levantamiento de información de necesidades.</li> <li>▪ Revisión del PPTO asignado.</li> <li>▪ Matricula de capacitaciones externas.</li> <li>▪ Ejecución de capacitaciones internas con especialistas.</li> </ul>
	Implementar un Plan de acción para reducir la rotación del personal para los próximos 2 años.	$\text{Tasa de rotación} = \frac{\text{Personal retirado en el periodo} * 100\%}{(\text{personal a inicio del periodo} + \text{final del periodo}) / 2}$	Tasa de rotación <= 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planes de sucesión.</li> <li>▪ Revisión de bandas salariales</li> <li>▪ Plan de retención de liderazgo, Feedback, clima laboral.</li> </ul>
	Mejorar el Clima Laboral y aumentar la motivación en los colaboradores año 2024	% de Nivel de Satisfacción de colaboradores	Obtener 95% de nivel de satisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Clima Laboral para el 2024.</li> <li>• Encuesta anual a los colaboradores.</li> </ul>

## CONCLUSIONES

- La empresa Contacto Corredores de Seguros es una compañía peruana que se encuentra en constante crecimiento y ha alcanzado a obtener el segundo lugar como corredor de seguros según la SBS en el Perú. Además, cuenta con más de 35 años en el mercado brindando los servicios de administración de riesgos y gestión de seguros. La compañía tiene como objetivo aumentar su cartera de clientes potenciales y sus ventas a través de una excelente atención de sus servicios, brindándole lo mejor a sus clientes.
- La ventaja competitiva de la empresa está conformada por la eficiencia superior de sus colaboradores, quienes se encuentran totalmente capacitados y son muy productivos al realizar la venta de sus servicios, así como la calidad de excelencia en la atención del servicio que ofrecen, además de brindarle a los clientes una rápida respuesta de atención en sus siniestros, atendiéndolos veinticuatro horas los siete días de la semana. Y, por último, se encuentran en constante innovación tecnológica con el fin de mejorar la atención a los clientes.
- Del análisis externo de la compañía, se puede llegar a la conclusión que Contacto Corredores de Seguros podría responder de una mejor manera y aprovechar más sus oportunidades en el segmento de mercado de las empresas grandes y medianas con mayor poder adquisitivo, también deberá tener en cuenta la estabilidad macroeconómica y altas reservas internacionales, así como la inteligencia artificial y billeteras tecnológicas que juegan también a su favor. En cuanto a sus amenazas, la inestabilidad política del país y del gobierno, la proyección del PBI de finales del año y la fuerte competencia externa de las corredoras de seguros deberán ser enfrentadas con un nuevo plan estratégico.
- En el análisis interno de Contacto Corredores de Seguros se visualiza que la amenaza de los nuevos competidores es limitada, ya que hay una regularización impuesta por los órganos de control de la SBS, que es muy exigente para la apertura de un nuevo bróker al mercado. Sin embargo, se cuenta con 371 corredores de seguros habilitados, que si representa una fuerte rivalidad en el sector.

- Contacto Corredores de Seguros cuenta con la estrategia genérica de diferenciación en segmentos, ya que brindan una atención de excelencia en la calidad de los servicios. Además, ofrece servicios adicionales que se encuentran dentro de la oferta que son: inducciones de seguros, consultas nutricionales, tramites de subsidios, bienestar financiero, entre otros. Por otro lado, cuenta con la estrategia de outsourcing, ya que tercerizan el área de marketing y comercial a través de socios estratégicos especialmente dedicados a los clientes de los segmentos Carbono Plus y Carbono.
- La compañía se encuentra brindando constantemente aprendizaje para sus colaboradores en capacitaciones internas, habilidades blandas, externas y normativas. Para obtener estos cursos externos, los trabajadores deben contar con un desempeño y obtener un puntaje mínimo de 85% de asistencia para acceder a este beneficio.
- La parte motivacional es de suma importancia, debido a que la empresa necesita tener motivados a los empleados para que pueda cumplir con las estrategias y objetivos trazados. Además, que los colaboradores puedan incrementar su productividad. Por ello, la compañía ofrece movimientos internos de reclutamiento y selección, plan de sucesión, capacitaciones, actividades recreativas y el bono de desempeño anual.

## RECOMENDACIONES

- Se ha recomendado implementar las estrategias de penetración de mercado y diversificación relacionada, que se obtuvo de la matriz MPEC. Las dos estrategias obtuvieron puntajes mayores a 5. Por ello, se tiene como objetivo principal el aumento de ventas y la nueva oferta de servicios relacionados adicionales que se ofrecerán. Se recomienda la creación de un plan estratégico con objetivos propuestos en el trabajo.
- Implementar una nueva visión a la compañía que se encuentre enfocada en sus principales estrategias, para ser reconocido como el principal administrador de riesgos y corredor de seguros ofreciendo una atención de excelencia en sus servicios y brindándole la seguridad y tranquilidad a los clientes.
- Implementación de una nueva estructura organizacional para el área Comercial con el objetivo de poder cumplir con la estrategia propuesta de aumentar la participación de mercado, ya que se requiere que el área Comercial pueda contar con una mayor fuerza de ventas para cubrir la demanda de sus 4 líneas de negocio del servicio.
- Cumplir con los objetivos propuestos en cada una de las perspectivas como son: financieros, de cliente, de procesos y de formación, con el fin de cumplir con las estrategias trazadas en la organización mediante el control de un cuadro de mando integral, que le será de gran ayuda a la empresa para verificar las metas trazadas por cada objetivo propuesto para cada una de las áreas funcionales.
- Es importante que Contacto Corredores de Seguros le dé prioridad a mejorar el posicionamiento y reconocimiento de la marca, ya que se requiere que crezca en ventas y se necesita mayor esfuerzo en la creación de un plan de marketing que abarque planes de acción para incrementar cantidad de suscriptores, aumentar las visualizaciones en su página web y mejorar su identidad de marca.
- En la parte financiera, para que la compañía pueda incrementar su rentabilidad, se recomienda aumentar sus comisiones mediante nuevas alianzas estratégicas, nuevas visitas a clientes, estudios de mercado, asimismo disminuir los costos y gastos operacionales de cada una de las áreas de la empresa.

## REFERENCIAS

- Asociación Peruana de Empresas de Seguros. (2023, 22 de febrero). *Sector asegurador crece menos de lo esperado en el 2022*. <https://goo.su/abRnlL>
- Banco Central De Reserva del Perú. (2023). *Cuadro 22 de la Nota Semanal: Distintos conceptos de la liquidez internacional del BCRP*.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Resumen Informativo Semanal - 03 de agosto de 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2023/resumen-informativo-2023-08-03.pdf>
- Billeteras digitales se intensifican y bancos en mundo invierten en seguros. (2023, 19 de agosto). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-billeteras-digitales-se-intensifican-y-bancos-mundo-invierten-seguros-951962.aspx>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional* (4.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Interamericana
- Congreso de la República del Perú. (2022). *Proyecto de ley que promueve la adquisición obligatoria de seguros ambientales a empresas que explotan minerales e hidrocarburos*. <https://wb2server.congreso.gob.pe/spley-portal-service/archivo/MTQwNDI=/pdf/PL0129420220211>
- Crisis de primeros meses de la Presidenta de Perú y efectos en la economía. (2023, 10 de abril). *La República*. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/las-crisis-de-los-primeros-meses-de-la-presidenta-de-peru-y-sus-efectos-en-la-economia-3588539>
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (2.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Fred, R. D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Hill, Charles, W.L., & Jones, Gareth. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral* (9.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Perú: Participación de la Población en la Actividad Económica, 2017*. [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1676/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1676/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). *Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) 2020*. <https://goo.su/6kZRMt>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). *Indicadores de Educación, según Departamento 2011 – 2021*.  
[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1871/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1871/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Población peruana alcanzó los 33 millones 726 mil personas en el año 2023*.  
<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/poblacion-peruana-alcanzo-los-33-millones-726-mil-personas-en-el-ano-2023-14470/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023). *Precios al consumidor de Lima Metropolitana aumentaron 0,38% en agosto de 2023*. <https://goo.su/YwWzI>
- Instituto Peruano de Economía. (2023). *Crecimiento de la economía apenas 0.8% en el 2023*. <https://www.ipe.org.pe/portal/crecimiento-de-la-economia-sera-de-apenas-0-8-en-el-2023/>
- IPSOS. (2022). *Perfiles Socioeconómicos del Perú 2021*. <https://www.ipsos.com/es-pe/perfiles-socioeconomicos-del-peru-2021>
- Louffat, E. (2015). *Administración: fundamentos del proceso administrativo* (4.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Medrano Marin, H. (2023, 29 de agosto). Solo se ha ejecutado el 5,6% del presupuesto para obras de prevención del Fenómeno El Niño: improvisación, ineficiencia y posibles muertes. *El Comercio*. <https://goo.su/zRwnffb>
- Mercado Peruano de Seguros. (2023, 29 de marzo). *Insider Engage*.  
<https://www.insiderengage.com/article/2bgrn1dotei93rksutrs/w/events/latam-caribbean-hub/mercado-peruano-de-seguros>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (s.f.). *Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa – REMYPE*. <https://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-empleo/dir-gen-promocion-del-empleo/remype/informacion-general/>
- Negocio Bancos y Seguros. (2023, 19 de mayo). *La inteligencia artificial, al auxilio de las prestaciones de reaseguros*. <https://nbs.ar/la-inteligencia-artificial-al-auxilio-de-las-prestaciones-de-reaseguros/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Sunafil: Notifican a más de 27 mil empresas de transporte para que contraten el SCTR para conductores. (2023, 31 de mayo). *El Peruano*.  
<https://www.elperuano.pe/noticia/214277-sunafil-notifican-a-mas-de-27-mil-empresas-de-transporte-para-que-contraten-el-sctr-para-conductores>

Superintendencia de Banca, Seguros. (2022). *Información Financiera de Corredores de Seguros*.

[https://www.sbs.gob.pe/app/stats\\_net/stats/EstadisticaSistemaFinancieroResultados.aspx?c=S-326](https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaSistemaFinancieroResultados.aspx?c=S-326)

Superintendencia de Banca, Seguros. (2023). *Corredores de Seguros Personas*

*Jurídicas*. <https://goo.su/uzXwzj>

Vahos Montoya, J. L. (2014). *Imagen corporativa: modelos de gestión*. Universidad Pontificia Bolivariana. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/1538>.



## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2019). *Administración estratégica: Teoría y casos: Un enfoque integral* (12.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica: Competitividad y globalización* (11.<sup>a</sup> ed.). Cengage Learning.
- Johnson. G., Scholes. K. & Whittington. R. (2006). *Dirección estratégica* (7.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- Thompson, A. A., Peteraf M. A., Gamble J. E., & Strickland III A.J. (2023). *Administración estratégica* (23.<sup>a</sup> ed.). McGraw Hill.



**ANEXOS**

## Anexo 1: Código de Ética y Conducta Empresarial

	<b>CÓDIGO DE ÉTICA Y CONDUCTA</b>	LEG-M-03 Versión 01 F. de Aprob: 30.12.2019 Página 2 de 10
---	-----------------------------------	---

Elaborado por	Andrea Medina – Gerente Legal
Revisado por	Andrea Medina – Gerente Legal Directorio
Aprobado por	Directorio

### Mensaje del presidente del Directorio

Estimados colaboradores,

Tengo el agrado de presentar la primera edición del Código de Ética y Conducta (en adelante, el “Código”) de Contacto Corredores de Seguros S.A. (en adelante, “Contacto”).

Este documento refleja el compromiso de nuestra compañía de cumplir en su desempeño profesional con los más altos estándares de ética y conducta profesional, así como servir de orientación a nuestro personal en aquellas circunstancias en las cuales la forma de adecuada de actuar podría no estar clara. Asimismo, este Código se hace imprescindible en un contexto en el cual nuestro país busca afianzar una lucha frontal contra la corrupción.

La reputación de Contacto es consecuencia directa del compromiso de los diversos agentes involucrados en lograr lo que hoy somos: una de las empresas líderes en el sector de corretaje de seguros en el país. Nuestra reputación no está circunscrita al éxito que podamos tener como negocio, sino se fundamenta en quiénes somos y en qué nos diferenciamos como grupo humano.

Son nuestros valores, filosofía, acciones y decisiones las que nos definen y es ahí donde surge la importancia de comprometernos con el cumplimiento de nuestro Código para lograr los objetivos que nos trazamos año tras año.

En este contexto, el éxito de nuestra compañía radica en una serie de valores que constituyen la base de nuestra forma de pensar y actuar, así como los principios sobre los cuales se desarrolla nuestro Código:

- El **respeto**, tratar bien y con cortesía a las personas, valorando su cultura, opiniones y derechos.
- La **laboriosidad**, dar lo mejor de uno mismo en el trabajo, actuando de manera segura y responsable.
- La **lealtad**, compromiso sincero y fiel con la visión, objetivos y valores de la organización.
- La **honestidad**, que nos consolida como profesionales destacados de trayectoria intachable.
- La **transparencia**, reportar y comunicar información clara, confiable y oportuna de los hechos, eventos y resultados de la organización.
- La **integridad**, el compromiso de rechazar toda forma de fraude, corrupción, soborno, o incumplimiento de las normas que resultan aplicables a Contacto.

Las personas son nuestro activo más valioso y cada uno de ustedes ocupa un rol importante dentro de nuestra organización, representando a Contacto ante los accionistas, clientes, proveedores y entidades públicas.

#### **a. Objetivos**

El Código describe la manera cómo debemos trabajar y contiene los principios y pautas de conducta a ser respetados por todos aquellos bajo su alcance.

#### **b. Alcance**

El Código es aplicable a todos los directores, gerentes, empleados y Colaboradores de Contacto, Colaboradores Adheridos y terceros, quienes deberán acogerse a sus principios y exigencias.

#### **c. Relación con nuestros grupos de interés**

- **Compromiso con nuestros colaboradores**
- **Relación laboral con nuestros colaboradores:** Nos comprometemos a tratar a las personas con respeto y justicia, cuidando su seguridad e invirtiendo en su desarrollo. De la misma forma, se espera que estas actúen con integridad, realicen sus labores de manera honrada y transparente sin buscar ventajas personales indebidas.

- **Respeto a los demás (prevención del hostigamiento y acoso):** Nos comprometemos a mantener un ambiente de trabajo libre de hostigamiento, intimidación y acoso, siendo el respeto mutuo la base de las relaciones entre colaboradores. Sin limitarse a los siguientes, son algunos ejemplos de hostigamiento y acoso: el acoso sexual, laboral y psicológico.
- **Relación laboral con nuestros colaboradores:** Nos comprometemos a brindar a nuestros colaboradores y a las personas un ambiente de trabajo seguro y saludable. No existe ningún objetivo que justifique poner en riesgo la integridad física de las mismas. Somos responsables de compartir y exigir a los visitantes, clientes, colaboradores y contratistas el cumplimiento de las medidas de seguridad.
- **Ambiente libre de violencia:** Nos comprometemos a tratar a nuestros visitantes, clientes, colaboradores, contratistas y personas en general con respeto, dignidad, justicia y cortesía, esperando que estas rechacen y reporten los actos de violencia que observen.

#### **d. Compromiso con nuestros accionistas**

**Alteración de reportes o registros:** Nuestros reportes y registros deben reflejar de manera completa, exacta, oportuna y veraz la situación de Contacto. Esto constituye la principal medida para preservar la confianza de los accionistas y grupos de interés. Nos comprometemos a llevar a cabo una revelación responsable de la información de Contacto. A no alterar reportes o registros de la Contacto, a no proporcionar información falsa y a no incumplir la normativa o procedimientos establecidos. Asimismo, nos comprometemos a no ejercer influencia o presión sobre nuestros colaboradores para alterar reportes, registros o aplicar prácticas financieras o contables indebidas.

**Evitar conflictos de interés:** Las personas sujetas a este Código debemos actuar con lealtad a la visión de Contacto, evitando conflictos de interés (reales o aparentes) entre nuestros intereses y los de Contacto. Un conflicto de interés existe cuando un colaborador se encuentra en una posición de tener que elegir entre dos intereses incompatibles, uno personal frente a uno de Contacto, o cuando un tema personal le impide tomar decisiones en el mejor interés de Contacto. Nos comprometemos a no abusar de nuestro puesto de trabajo con el fin de ganar una ventaja indebida, aceptar,

acordar u ofrecer, directa o indirectamente, cualquier tipo de gratificación para beneficio propio o de Terceros Relacionados o terceros en general distintos a los de Contacto.

**e. Manejo de conflictos de interés:**

Dada nuestra amplia base de clientes y diversidad de ofrecimientos comerciales, nos encontraremos con situaciones en las que los intereses de un cliente puedan estar en conflicto con los intereses de otro, o incluso con los intereses de Contacto. Identificaremos dichas situaciones con celeridad, las resolveremos con integridad y trataremos a nuestros clientes con equidad.

**f. Transparencia:**

Cada uno de nosotros le debe lealtad a Contacto y a sus accionistas. Debemos evitar o informar cualquier conflicto de interés entre Contacto y nosotros.

Podemos aceptar cargos de director u otros cargos en empresas u organizaciones fuera de Contacto únicamente si ello no afectará nuestra capacidad de cumplir con nuestras obligaciones.

**g. Aplicamos un criterio razonable al dar o aceptar regalos o entretenimiento**

En las circunstancias correctas, un regalo sencillo puede ser un agradecimiento amable, o una comida puede ser un entorno adecuado para tener una conversación de negocios que fortalezca la relación con un cliente. No obstante, si no se tiene cuidado, los regalos y el entretenimiento pueden dar la impresión de una influencia impropia, violar normas del cliente, o incluso violar la ley.

**h. Prevención de fraude:**

El fraude es un delito y no será tolerado en Contacto. Este afecta a nuestra reputación, valor de mercado y cultura. Fraude es cualquier acto de engaño intencional para conseguir un beneficio indebido. Este tipo de acto están relacionado a:

- **Malversación de activos:** lo cual incluye la apropiación o robo de activos, mal uso, robo de efectivo, cheques o depósitos, pago a empleados ficticios, robo de información de la Contacto, entre otros.
- **Actos de corrupción:** lo cual incluye sobornos a funcionarios públicos y entre particulares (cohecho), pagos ilegales, extorsiones, conflictos de interés.

- **Reportes financieros y no financieros fraudulentos:** lo cual incluye actos de manipulación de reportes financieros y no financieros, reportes operativos, sobrevaluación de activos, fraude en impuestos, entre otros.
- i. Compromiso con nuestras autoridades, Estado y la sociedad**

#### **Cumplimiento de las Leyes y Regulaciones:**

Contacto tiene la obligación y asume el compromiso de cumplir con todas las leyes y regulaciones aplicables. Para dicho efecto, las personas sujetas a este Código, nos comprometemos a reportar cualquier sospecha de actos ilegales o incumplimientos por parte de los Colaboradores de Contacto, Colaboradores Adheridos o terceros.

#### **Corrupción y Soborno:**

Estamos en contra de cualquier tipo de acto de corrupción y soborno, estando prohibido todo pago ilegal o indebido a fin de obtener beneficios personales para Contacto o terceros. No debemos prometer, ofrecer, solicitar, recibir o dar ventajas indebidas o algo de valor a una persona o entidad, directamente o a través de un intermediario, para que dicha persona o entidad lleve a cabo o se abstenga de llevar a cabo cualquier acto que conlleve el incumplimiento de sus deberes corporativos o públicos.

#### **j. Mecanismos de denuncia**

##### **¿Qué debo reportar?**

Toda situación que genere duda o sospecha del incumplimiento de este Código o a las políticas y procedimientos de Contacto. Se deberá reportar las situaciones incluyendo la siguiente información:

- ¿Quién es el (los) responsable (s) / involucrado (s)?
- ¿Cuáles son sus cargos o posiciones?
- ¿Qué hizo? (situación determinada)
- ¿Qué sucedió?
- ¿Dónde ocurrió?
- ¿Por cuánto tiempo sucedió?
- ¿Cuándo?

- ¿Todavía está ocurriendo?
- ¿Dónde existe evidencia o sustento que puedan ser validados por la compañía?
- ¿Quién más conoce esta situación?

### **¿Quién debe hacerlo?**

Todos los Colaboradores de Contacto tenemos la obligación de realizar los reportes ante la identificación de un potencial incumplimiento. Sin perjuicio de ello, cualquier persona puede realizar una denuncia por los canales que establece este Código.

### **¿Cuáles son los canales disponibles para reportar una denuncia?**

Se ha establecido el siguiente canal (medio anónimo e independiente) para la atención de las solicitudes relacionadas con situaciones que podrían suponer vulneraciones al presente Código o a las políticas y procedimientos de Contacto. Ingresando al portal: [www.bdolineaetica.com/buenaventura](http://www.bdolineaetica.com/buenaventura)

Nota. De Contacto Corredores de Seguros S.A (Comunicación interna Legal) elaborado por Andrea Medina, Gerente Legal y aprobado por el Directorio el 30 de diciembre del 2019.

# CASO DE ESTUDIO: CONTACTO CORREDORES DE SEGUROS S.A. Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración

## INFORME DE ORIGINALIDAD

8%

INDICE DE SIMILITUD

8%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="http://docplayer.es">docplayer.es</a> Fuente de Internet	<1%
3	<a href="http://repositorio.ulima.edu.pe">repositorio.ulima.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
4	Submitted to Universidad San Ignacio de Loyola Trabajo del estudiante	<1%
5	<a href="http://edoc.pub">edoc.pub</a> Fuente de Internet	<1%
6	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1%
7	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://qdoc.tips">qdoc.tips</a>	

Fuente de Internet

<1 %

9

[portaldeempleo.autonoma.edu.pe](http://portaldeempleo.autonoma.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

10

[dokumen.pub](http://dokumen.pub)

Fuente de Internet

<1 %

11

[repositorio.uladech.edu.pe](http://repositorio.uladech.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

12

[ebin.pub](http://ebin.pub)

Fuente de Internet

<1 %

13

[elcomercio.pe](http://elcomercio.pe)

Fuente de Internet

<1 %

14

[www.contacto.com.pe](http://www.contacto.com.pe)

Fuente de Internet

<1 %

15

Submitted to Pontificia Universidad Catolica del Peru

Trabajo del estudiante

<1 %

16

[dspace.unitru.edu.pe](http://dspace.unitru.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

17

[inba.info](http://inba.info)

Fuente de Internet

<1 %

18

[tesis.pucp.edu.pe](http://tesis.pucp.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

19

Submitted to Universidad de Lima

Trabajo del estudiante

<1 %

20

[es.slideshare.net](http://es.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1 %

21

[andina.pe](http://andina.pe)

Fuente de Internet

<1 %

22

[gestion.pe](http://gestion.pe)

Fuente de Internet

<1 %

23

[repositorio.usil.edu.pe](http://repositorio.usil.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

24

Submitted to Universidad Católica de Santa  
María

Trabajo del estudiante

<1 %

25

[www.asocamerlat.org](http://www.asocamerlat.org)

Fuente de Internet

<1 %

26

[www.latin-focus.com](http://www.latin-focus.com)

Fuente de Internet

<1 %

27

[eiti.org](http://eiti.org)

Fuente de Internet

<1 %

28

[repositorio.up.edu.pe](http://repositorio.up.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

29

Submitted to Universidad EAN

Trabajo del estudiante

<1 %

30

[baixardoc.com](http://baixardoc.com)

Fuente de Internet

<1 %

31

[documentop.com](http://documentop.com)

Fuente de Internet

<1 %

32

[issuu.com](http://issuu.com)

Fuente de Internet

<1 %

33

[pt.scribd.com](http://pt.scribd.com)

Fuente de Internet

<1 %

34

[vdocuments.pub](http://vdocuments.pub)

Fuente de Internet

<1 %

35

[www.clubensayos.com](http://www.clubensayos.com)

Fuente de Internet

<1 %

36

[www.dspace.uce.edu.ec](http://www.dspace.uce.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

37

[www.rumbominero.com](http://www.rumbominero.com)

Fuente de Internet

<1 %

38

Submitted to Universidad Católica San Pablo

Trabajo del estudiante

<1 %

39

[prezi.com](http://prezi.com)

Fuente de Internet

<1 %

40

[repositorio.ulvr.edu.ec](http://repositorio.ulvr.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

---

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo