

## Estrategia de diversificación en el mercado de seguros masivos

### *Diversification strategy in the mass insurance market*

**Yuri Vladimir Ulloa Romero**

yvladulloa@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-7749-1123>

**Profesional independiente.**

**La Paz, Bolivia**

Artículo recibido 09 de febrero de 2022 | Arbitrado 02 de marzo de 2022 | Aceptado 10 de abril de 2022 | Publicado 01 de julio de 2022

#### RESUMEN

En la presente investigación se analiza el proceso de formulación de una estrategia de diversificación de seguros de vida, en un sector en el que existe un nivel alto de competitividad, que requiere de un proceso continuo de renovación y diversificación de productos dirigidos a nuevos segmentos del mercado y a la conservación de los clientes actuales de la empresa. Metodológicamente es de tipo descriptivo propositivo, en el que además se aplica un enfoque mixto o cuali-cuantitativo, basado en información cuantitativa del sector asegurador, así como también se considera la revisión de aspectos cualitativos, principalmente opiniones y criterios relacionados con la diversificación en el sector de los seguros de personas. Las opciones de diversificación en el mercado de seguros de personas, de acuerdo a análisis realizado, debe estar orientada al desarrollo de productos relacionados con sus intereses o el de su entorno familiar. Los resultados obtenidos muestran que la diversificación debe estar orientada al desarrollo de un producto relacionado con la cobertura de pensiones escolares por una gestión, en caso de fallecimiento de los padres o tutor de los niños o niñas en edad escolar.

**Palabras clave:** Seguro de personas, estrategia, diversificación, estrategia de diversificación, mercado de seguros masivos

#### ABSTRACT

This research analyzes the process of formulating a life insurance diversification strategy, in a sector in which there is a high level of competitiveness, which requires a continuous process of renewal and diversification of products aimed at new market segments and the retention of the company's current customers. This article is of a proactive descriptive type, in which a mixed or qualitative-quantitative approach is also applied, based on quantitative information from the insurance sector, as well as the review of qualitative aspects, mainly opinions and criteria related to diversification in the personal insurance sector. The diversification options in the personal insurance market, according to the analysis carried out, must be oriented towards the development of products related to their interests or those of their family environment. The results obtained show that the diversification should be oriented to the development of a product related to the coverage of school pensions by a management, in case of death of the parents or guardian of the children of school age.

**Key words:** Personal insurance, strategy, diversification, diversification strategy, mass insurance market.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación responde a la necesidad de abordar la creciente crisis relacionada con una tendencia sostenida a la disminución de las ventas de seguros masivos en el mercado. El sector empresarial asume retos constantes en la captación de nuevos clientes, para ello, generando diversas acciones que consoliden su participación en el mercado en el que se desenvuelven, más aún, cuando este se encuentra en un sector de alta competitividad como es el campo de los seguros. Hablar de seguros, es “ahondar en una actividad esencialmente económica, cuya finalidad es cubrir, mediante el concurso mutuo de todos los integrantes del mismo, la parte del costo social de la producción representada por la ocurrencia de siniestros individuales aleatorios, pero estadísticamente mensurables y predecibles para el conjunto” (Osorio, 2017, pág. 11).

Una empresa de larga trayectoria, La Boliviana Ciacruz de Seguros y Reaseguros S.A. en adelante empleando la abreviatura LBC, viene a constituirse en una de las Compañías Aseguradoras de mayor prestigio establecidas en territorio boliviano, brindando protección y seguridad mediante la oferta de seguros generales y personales. En este sentido, la Compañía Aseguradora, se constituye en una compañía que se impone metas y objetivos que buscan la excelencia en la prestación del servicio, por ello, la necesidad de estrategias destinadas a resolver algunos desafíos que se presentan año tras año, siendo que, durante el último quinquenio, el comportamiento de las ventas de pólizas no tuvo un comportamiento alentador.

De acuerdo con los datos de la empresa, se tiene un nivel de crecimiento superfluo en relación con los resultados de la gestión 2018 y 2020, debido a una volatilidad decreciente en el crecimiento de nuevos contratos bajo la obtención de prima devengadas (NEP) tal como se expresa en los datos, por otra parte, también se comprueba el alto grado de pago, prima bruta emitida (GWP) por la empresa, lo que implica, la existencia de

mayor erogación de prima a diferencia de la entrada de nuevos ingresos.

Por lo tanto, es posible identificar que el comportamiento de las ventas a partir de la gestión 2018 hasta la actualidad, se detecta una mínima variación de datos concretos de ventas de servicios de seguro, lo que implica un problema para dicha organización, reflejando el mínimo cambio de resultados en la gestión, debido a datos poco significativos entre los años, más, la caída de estas en la última gestión.

La intención de segmentar la cartera de clientes es introducirse a “un proceso en dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas” (Salazar, 2017). A partir de la segmentación de los clientes, se busca mejorar la relación cliente – empresa, de tal manera de encausar acciones destinadas a promover una mejor información de las líneas de productos de seguro masivos, estableciendo una estrategia para incrementar las ventas.

En Bolivia, no existen muchos antecedentes sobre estrategias de diversificación en seguros masivos. El único antecedente que se pudo encontrar es la tesis Ríos (2010), donde se afirma que el mercado asegurador Boliviano según reportes de la ASFI, tiene una producción anual de 203, millones de dólares, de los cuales solo el 9% aproximadamente corresponde a seguros de desgravamen que son vendidos a través de Bancos de forma casi obligatoria y cubre aproximadamente el 100% de los créditos otorgados a los bolivianos. Esto significa que la aplicación de seguros masivos en Bolivia, representa una alternativa para desarrollar el mercado asegurador, y por las cifras registradas, se puede indicar que también existe una gran oportunidad de generar nuevos negocios tanto para el sistema bancario como para el sector asegurador.

La estrategia de diversificación consiste en el empleo de Corredores o Brókers de seguros,

empleando un conjunto de canales de comercialización como ser empresas, instituciones, agrupaciones, etc.

En el ámbito internacional, el trabajo de Acevedo et al. (2002) quienes afirman que las necesidades múltiples y crecientes de los individuos, además de la fuerte competencia en los mercados, obligan a las firmas a estar preocupadas de mejorar constantemente sus productos y crear nuevas oportunidades de negocios para maximizar sus beneficios. En este contexto, la industria de seguros de vida, se enfrenta a la preocupación permanente de la innovación. Para ello, aplican una metodología basada en un enfoque sistemático para la identificación de oportunidades de nuevos negocios. El objetivo principal del modelo consiste en generar nuevas ideas a través de la detección de necesidades del sector en base a un estudio de éste. Para su logro la metodología consta de tres etapas; Diagnóstico, Propuesta, y Evaluación.

Finalmente, se hace referencia a la investigación de Camacho et al. (2019), donde los autores afirman que una de las principales tareas de las empresas en la actualidad y que de ello dependerá su éxito, será la capacidad de aprender y desaprender, afrontando los nuevos retos de forma ágil y certera teniendo en cuenta el ambiente volátil, cambiante y competitivo del mercado en general, conservando y adquiriendo clientes; clientes que con el pasar del tiempo se han convertido en un público exigente, debido la habilidad adquirida a través de la globalización del mercado por medio digital, lo que les ha permitido adquirir mayor información y por ende tener acceso a gran cantidad de ofertas. Debido a lo anterior, es necesario que las organizaciones reinventen la forma de generar estrategias que les permitan acceder y abarcar a nuevos y mejores mercados, con el fin de generar cultura de adaptación al cambio y lograr apropiar las mejores prácticas que las diferencien de sus competidores.

Por ello, el propósito fundamental de este artículo fue la concepción de una estrategia de diversificación destinada a potenciar las ventas de pólizas dentro del segmento de seguros masivos de La Boliviana Ciacruz S.A. en la ciudad de La Paz. Este estudio no solo representa un avance teórico, sino que también se erige como un valioso aporte práctico al facilitar un informe detallado de indicadores que pueden guiar de manera objetiva la toma de decisiones dentro de la organización. La investigación realizada se destaca por su utilidad práctica al proporcionar datos e indicadores concretos derivados de una evaluación valorativa. Estos resultados no solo respaldan la viabilidad y pertinencia de la estrategia de diversificación propuesta, sino que también ofrecen a la organización una base sólida para la toma de decisiones fundamentadas en información precisa y relevante. En un entorno empresarial cada vez más competitivo, contar con este tipo de análisis objetivo se vuelve crucial para orientar de manera efectiva las acciones futuras y optimizar el desempeño en el mercado de seguros masivos.

Cabe destacar, una administración eficiente contempla el uso de herramientas administrativas y mercadológicas para planear la estrategia de diversificación; que le permita "mantener o ampliar el mercado actual, despertando y conservando su interés, enfatizando la diferenciación por la calidad, precio y/o facilidades de mercadeo respecto a los competidores; satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente" (Gamboa, Arellano, & Nava, 2003). La investigación centrada en las personas permite construir un lazo de acercamiento de la empresa con sus clientes, lo que provocará la estructuración de estrategias de diversificación efectivas con las cuales se logre beneficiar a ambos actores, por una parte, población con servicios a la medida y una empresa con proyección de crecimiento en venta de pólizas de seguro.

## MÉTODO

La metodología de investigación empleada en este estudio se caracteriza por ser de tipo descriptivo - propositivo, con un enfoque inductivo que parte de un análisis detallado de un caso específico en el sector de Seguros de Vida para luego generalizar los hallazgos y conclusiones a un ámbito más amplio, centrado en las empresas de Seguros de Vida en su conjunto. Este enfoque inductivo permite extraer conclusiones generales a partir de observaciones y análisis detallados de casos particulares, facilitando la comprensión del comportamiento del sector en su totalidad.

El enfoque de la investigación es mixto, combinando elementos cualitativos y cuantitativos. En el aspecto cuantitativo, se emplea información recopilada del sector de seguros de vida para respaldar los análisis y conclusiones del estudio. Por otro lado, el enfoque cualitativo se materializa a través de la realización de entrevistas a profesionales especializados en el mercado de seguros de vida en Bolivia. Estas entrevistas permiten obtener información detallada y experta que enriquece el análisis y aporta perspectivas valiosas sobre el funcionamiento y las particularidades del sector.

Las técnicas de investigación utilizadas incluyen el análisis documental para recopilar información relevante sobre el sector de seguros de vida, entrevistas a profesionales especializados que poseen un conocimiento profundo del mercado, y encuestas dirigidas a clientes potenciales de seguros de vida. Estas encuestas permiten recopilar datos cuantitativos sobre las preferencias y necesidades de los potenciales clientes, ofreciendo una visión más completa y detallada de las dinámicas y exigencias del mercado de seguros de vida en Bolivia.

## RESULTADOS

### *Resultados de la revisión sistemática*

Es necesario resaltar que “El marketing es un conjunto de herramientas de análisis, métodos de previsión de ventas, modelos de simulación y

estudios de investigación de mercado, que se utilizan para desarrollar un acercamiento prospectivo y más científico al análisis de las necesidades y la demanda” (Lambin et al., 2008). También puede señalarse que marketing es asumir “un proceso de planeación y ejecución del concepto, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa” (Lamb, 2012).

Una definición de marketing, muy relacionada con la temática abordada en la presente investigación señala que “el marketing es la disciplina que con, la utilización de diversas estrategias, es capaz de identificar las necesidades de los consumidores o incluso crearlas, para luego ofrecer un beneficio o una solución en el momento indicado” (Pardo, 2021). En esa construcción artesanal, el marketing emplea una variedad de técnicas, aunque recurre también a la creatividad, la imaginación, la intuición y las habilidades persuasivas.

Por otro lado, la diversificación es “el proceso mediante el cual una empresa se introduce en nuevos mercados y en nuevos productos” (Debitoor, 2020). La diversificación puede orientarse al incremento de la cuota de mercado, a reducir costos o a introducir nuevos productos sobre la base de necesidades identificadas en el actual segmento del mercado, atendido por la empresa o necesidades de otros segmentos del mercado. Las empresas que apuestan por la diversificación buscan nuevos nichos de mercado o posibilidades comerciales. Esto puede estar motivado por varias razones, que van desde las oportunidades de crecimiento corporativo hasta la puesta en marcha de planes de reestructuración interna (Moncayo, 2015).

La diversificación se puede realizar en negocios relacionados o en negocios no relacionados. La diversificación en negocios relacionados es aquella que se produce cuando se decide aprovechar una ventaja en el mercado; mientras que la diversificación en negocios no

relacionados es radical, porque la empresa incursiona en un nuevo ámbito de negocio (Debitoor, 2020).

La diversificación en negocios relacionados se puede realizar de varias formas (Moncayo, 2015):

1. Integración vertical: Mediante la cual, la empresa busca ganar eficiencia y reducir costes. Por otra parte, la empresa no posee experiencia previa en el campo por lo que puede resultar arriesgado.

- Integración vertical hacia atrás: Una empresa decide comenzar a producir los materiales (materia prima o insumos), que utiliza en la fabricación de su producto principal y que antes compraba a un proveedor.

- Integración vertical hacia delante: Una empresa puede utilizar los productos, para fabricar otros productos con mayor valor agregado.

2. Integración horizontal: Una empresa puede aumentar su gama de productos. Por ejemplo, una marca de bebida energética comienza a comercializar productos de comida, como snacks.

Tomando en cuenta los postulados de Ansoff (1995) sostiene la existencia de cuatro tipos de estrategia de diversificación, como ser:

1. Diversificación horizontal. Vendiendo nuevos productos en mercados similares a los tradicionales de la empresa (Ansoff, 1995). Esta estrategia consiste, en agregar nuevos productos a la línea de productos de la compañía, los cuales no están relacionados con los productos ya existentes, sino que son diseñados para atraer a miembros de los mercados meta de la compañía.

2. Diversificación vertical. Busca asegurar la colocación de los productos, relacionados con el ciclo completo de explotación del sector base de la empresa matriz, dentro de la propia unidad económica, de modo que la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas con operaciones de mercado (Ansoff, 1995).

3. Diversificación concéntrica. Cuando la empresa produce nuevos productos, relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, y decide su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los actuales (Ansoff, 1995).

4. Diversificación conglomerada. Cuando los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales (Ansoff, 1995).

La estrategia de diversificación concéntrica, conocida así dentro del **argot empresarial**, se trata de un tipo de estrategia comercial en la que se ven involucradas las adquisiciones de empresas o marcas, las cuales compiten dentro de un mismo mercado y que poseen similitudes o parecidos con la marca o con la empresa y productos de uno mismo, es decir, con los propios (Martín, 2019).

Otro concepto bastante relacionado sobre la estrategia de diversificación concéntrica afirma que: “es la introducción de nuevos productos que tienen semejanzas tecnológicas o de mercadotecnia con los productos ya existentes y están diseñados para atraer nuevos segmentos de mercado” (Solórzano, 2008, pág. 2).

El leitmotiv de este tipo de estrategia de diversificación no consiste en eliminar a la competencia, sino que se basa en **ganar parte del mercado o diversificarse** hacia otros lugares específicos, es decir, ampliar su mercado (Martín, 2019).

Aunque normalmente no sea así, existen ocasiones en las que no es necesario mirar otras industrias u otras marcas, pues es suficiente con analizar todo aquello que sabemos y conocemos para poder pensar una estrategia que permita que nuestro negocio crezca más y más. Así, un tipo de estrategia empresarial para conseguir esto sería lo que hemos denominado anteriormente como estrategia de diversificación concéntrica.

La estrategia, basada en añadir productos nuevos y también servicios nuevos a los que ya cuenta la empresa, tiene que guardar siempre relación con la actividad principal y con la línea que sigue el negocio para que guarde una relación y tenga sentido. De este modo, se consigue el objetivo (Martín, 2019).



Algunos de los casos en los que se podrá aplicar la estrategia de diversificación concéntrica se refieren a la situación en la que la empresa compite en un mercado que casi no crece o que, si lo hace, su crecimiento es especialmente lento o cuando al sumar o agregar nuevos productos la medida contribuye a que se incremente de manera sustancial el número de ventas de los productos que ya existían, es decir, de los antiguos productos (Martín, 2019).

Otra de las aplicaciones de la estrategia apunta a los nuevos productos que se incorporan al mercado y al nuevo catálogo (siempre relacionados con la principal actividad de la empresa), y que se ofrecen a precios competitivos y económicos (Martín, 2019).

Todo nuevo producto está sujeto a la copia y cada vez es más corta su vigencia como novedad. Cuando una empresa genera algo diferente, la pregunta que surge es el tiempo que se mantendrá en el mercado sin ser copiado o, lo que es peor, mejorado. Esto hace necesario que la empresa cuente siempre con una lista de ideas para nuevos productos (Guimera, 2020, pág. 2).

Cuando se desarrolla un producto o servicio, se lo hace por distintas razones: identificamos un nicho que ningún otro ha cubierto, hacemos un análisis de nuestras fortalezas de talento y recursos, o simplemente descubrimos que teníamos uno por inercia o herencia (Chiu, 2014, pág. 2).

Sin importar cuál sea la forma, **el producto o servicio debe responder siempre a una necesidad, y esto es tan simple como importante.** Una empresa puede contar con una maquinaria fenomenal, un talento humano envidiable o una idea fantástica, pero de nada sirve si uno carece del sentido común; es decir, pensar como el resto para ver si lo que para ti es valioso lo es para ellos también, tus consumidores potenciales (Chiu, 2014, pág. 3).

Para la creación de un nuevo producto es necesario destacar la postura de Ughanwa y Baker (1989), quienes plantean un proceso de diseño y lanzamiento al mercado de nuevos productos como un flujo de decisiones en el que continuamente se

debe decidir qué hacer, si continuar con el proceso o reiniciarlo para corregir los defectos detectados (Ughanwa & Baker, 1989, pág. 340).

Las decisiones empresariales siempre se toman sobre los pronósticos de acontecimientos que se esperan que sucedan en el futuro; como es el caso de los inversionistas antes de invertir en una actividad económica, analizan su inversión sobre una estimación de supuestos mostrados en un flujo de caja proyectado, herramienta que permite conocer la rentabilidad del proyecto y la capacidad de recuperación de la inversión (Escobedo, 2020).

La planeación financiera es parte esencial de la estrategia financiera de la compañía. Los planes como los presupuestos de caja y los Estados Financieros pro forma representan una guía, a la compañía para lograr sus objetivos. Aunque los Estados Financieros proyectados son un buen punto de partida, la solvencia de la compañía depende del efectivo. La planeación del efectivo es la columna vertebral de las empresas. Sin ello, se ignoraría si se dispone de suficiente efectivo para respaldar las operaciones o si se necesita de financiamiento bancario (Cortez, 2016).

El proceso de planeación financiera debe tratar de identificar los cambios potenciales en las operaciones que producirán resultados satisfactorios. Existen distintas formas o métodos para realizar el proceso. Estos son los siguientes (Cortez, 2016):

**1. Método de regresión.** Este método calcula las relaciones promedio a lo largo de un periodo de tiempo, por tanto, no depende, en gran medida, de los datos actuales de un punto particular en el tiempo, y es generalmente más exacto si se proyecta una tasa de crecimiento considerable o si el periodo de pronóstico abarca varios años.

**2. Método de porcentaje de ventas.** La utilización de este método consiste en expresar las diversas partidas del balance general y del estado de resultados como porcentajes de las ventas anuales de la empresa. La parte medular de todo presupuesto de venta es obviamente el pronóstico de las mismas.

### 3. Cálculo de estados financieros pro-forma.

Otro método de análisis dentro de la planeación financiera es la elaboración tradicional de estados proforma. Principalmente del Estado de Resultados y el Balance General.

#### *Resultados de encuestas y entrevistas*

Los principales resultados de las encuestas a potenciales clientes de seguros de personas son los siguientes:

1. La mayoría de los clientes potenciales encuestados no cuentan con un seguro de personas.
2. Los clientes que tienen algún tipo de seguros de personas, respondieron que cuentan con “seguro de salud”, de “accidentes personales”, de “vida” (5%) y de “tarjetas de crédito”.
3. El grado de satisfacción con el seguro de personas, se encuentra entre regular y bueno.
4. El recurso promocional preferido es el agente de seguro, seguido de la promoción a través de internet.

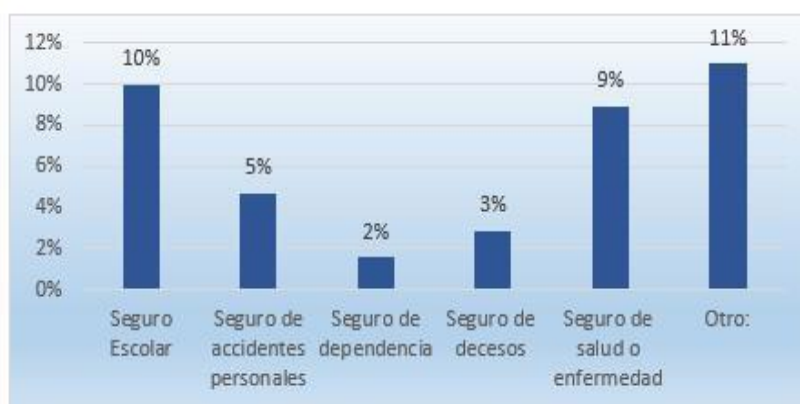
5. La mayoría de los encuestados, que respondieron que tienen un seguro, contestaron que la prima que pagan por el seguro con el que cuentan no es razonable.

6. La cobertura del seguro con el que cuentan no responde a sus necesidades. Esta es una percepción que nace especialmente en las limitaciones del seguro de salud, que durante la época de la pandemia del COVID-19, la cobertura de este no ha sido suficiente para cubrir las necesidades que tenían con respecto a medicamentos y, especialmente, terapia intensiva.

7. Los clientes consideran que es importante contar con un seguro de vida para la protección de los seres queridos, en caso de que el titular ya no esté con ellos.

8. El tipo de seguro adecuado a las necesidades de los clientes potenciales es el “seguro escolar”, el “seguro de salud o enfermedad” y el de “accidentes personales”.

**Gráfico 1.** Tipo de seguro adecuado a las necesidades del cliente, en %

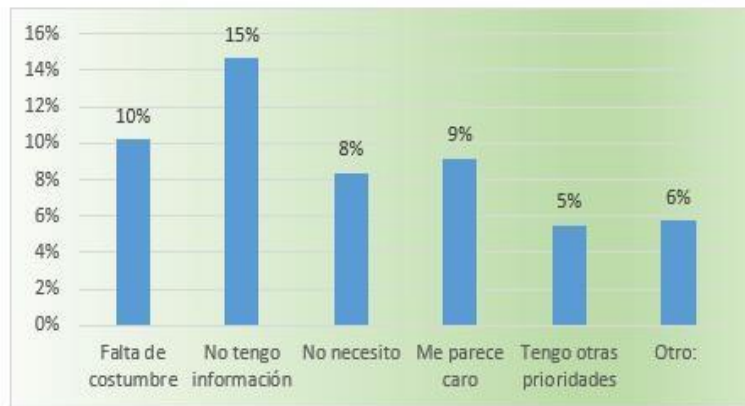


9. La mayoría de los encuestados respondieron que el seguro que actualmente desearía comprar, no es ofertado por la empresa en la que actualmente está asegurado.

10. El principal motivo que aducen los encuestados, para no contar con un seguro personal es la falta de información (15%) y, en segundo lugar, señalan la falta de costumbre (10%). El segundo motivo se puede atribuir a la falta de una cultura aseguradora de parte de la

población en general. Sin embargo, es también importante la falta de información de parte de las empresas aseguradoras, a la población en general.

**Gráfico 2.** *Motivos por los que no cuenta con seguro personal, en %*



Los principales resultados de las entrevistas fueron los siguientes:

- La diversificación en la Boliviana Ciacruz S.A. de personas, es la diversificación horizontal, debido a que se crean productos a exigencia del cliente o tomador del seguro.
- La diversificación en La Boliviana Ciacruz S.A., no es completamente planificada, sino que obedece a procesos de oportunidad de mercado, que surgen de acuerdo con la negociación realizada con un determinado cliente o la propuesta de un intermediario, para atender una determinada exigencia de un segmento o mercado meta.
- La necesidad de diversificación se debe al cliente y le dedican tiempo para diseñar productos que respondan a las necesidades de la población. Además, consideran muy importante brindar acceso a seguros con precios bajos y buenas coberturas, logrando que sectores de la población que no podrían acceder a un seguro de manera individual, puedan hacerlo mediante las alianzas estratégicas que tienen con varias empresas.
- El mercado boliviano de seguros es amplio, sin embargo, la población que decide acceder a un seguro es mínima. En la empresa se trabaja constantemente en lograr brindar seguros fáciles de entender, fáciles de pagar, con precios accesibles y buenas condiciones.
- Es importante establecer que existe un mercado amplio para los seguros en Bolivia, lo cual se puede considerar positivo. Sin embargo, la cantidad de personas que deciden contratar un seguro no es lo suficientemente grande, lo cual es un indicador de que los seguros masivos de personas constituyen un mercado emergente, que se encuentra en la etapa de introducción.
- En el mercado existen otros seguros masivos que todavía no se comercializan en Bolivia, cita como ejemplo: los seguros de garantía extendida, seguros para cubrir equipos electrónicos y seguros de celulares.
- La Boliviana Ciacruz S.A., dentro de su portafolio de productos ofrece en este momento seguros con gran potencial, los mencionados anteriormente tienen éxito en mercados de seguros maduros, Bolivia no es un mercado maduro en seguros.
- El diseño de productos obedece a que la empresa se cerciora, en primera instancia que los seguros masivos que se diseñarán cuenten con la población potencial suficientemente interesada como para desarrollar el nuevo producto, lo cual significa primero diseñar y luego lanzarlo al mercado, pero sobre una buena base de información poblacional, potencialmente interesada en un determinado seguro.



- En La Boliviana Ciacruz S.A., se realiza una contrastación del potencial producto de seguro masivo a introducir, considerando la oferta de empresas competidoras que, habiendo lanzado un producto exitoso, es sometido a un proceso de evaluación a partir de consultas en intercambio de información con aliados estratégicos, a fin de determinar su viabilidad. O incluso, se puede dar el caso inverso. Es decir que, si una idea nace de los aliados estratégicos, se buscan antecedentes en el mercado, para contrastar el producto y su aceptación en el mercado, con antecedentes de productos similares o idénticos. LA contrastación es de doble sentido.

- La diversificación del riesgo es fundamental en la Boliviana Ciacruz S.A. de personas. Paralelamente una amplia gama de productos permitirá a la compañía poder abrirse paso en el mercado.

- La necesidad diversificación es un problema real existente en una de las empresas más importantes de seguros masivos de personas, así como la necesidad auténtica de contar con una estrategia de diversificación.

En esta sección se realiza el análisis de tres opciones de diversificación estratégica para La Boliviana Ciacruz S.A. Personas, relacionadas con el área de seguros masivos.

1. Desarrollo de un seguro escolar que cubra pensiones escolares de los hijos ante la ausencia del padre o de los padres de familia

El desarrollo de un seguro escolar el cual cubre el pago de la colegiatura de los beneficiarios, niños, niñas y/o adolescentes en edad escolar en caso de fallecimiento del tutor o padre de familia. Esta es una estrategia de diversificación concéntrica que considera la oportunidad identificada en el mercado a partir del fallecimiento de padres de familia o tutores afectados en mayor medida por el COVID-19, que ha resultado en el desamparo de hijos en edad escolar, que de pronto se han quedado sin cobertura para el pago de pensiones escolares.

2. Seguro de salud integral que incluya terapia intensiva, en caso de COVID-19 o pandemia para el titular y/o los beneficiarios. Esta estrategia consiste en profundizar el seguro de salud, hasta la cobertura por terapia intensiva para el caso del

COVID-19 u otro tipo de pandemia, orientado a clientes de la zona Sur de la ciudad de La Paz como empresa especializada en seguros masivos. Esta estrategia significa profundizar la actual actividad de negocios de la empresa, en base a alianzas estratégicas con profesionales y centros de salud.

La realización de esta estrategia se compone de lo siguiente:

- Convenios con aliados estratégicos para brindar una atención especializada en el caso de tratamiento de pacientes con COVID-19 y cepas subsiguientes, para su tratamiento integral de acuerdo a protocolos estandarizados.

- Es necesario una atención integral del paciente desde la aplicación de pruebas para la detección de la enfermedad para el titular y beneficiarios del seguro.

- Aplicación de cuidados primarios una vez detectada la enfermedad hasta el tratamiento avanzado, incluyendo la protección del entorno familiar.

- En caso necesario, brindar atención en cuidados intensivos.

3. Diversificación vertical que implica un seguro de salud que integre hacia atrás un centro de salud.

Esta estrategia consiste la adquisición o alianza estratégica con un Centro de Salud privado de Segundo o Tercer nivel que permita brindar seguros de salud personales de acuerdo con requerimientos y necesidades de los clientes.

Esta estrategia requiere de las siguientes acciones:

- Realizar un diagnóstico de las necesidades y requerimientos de salud emergentes de la actual situación de pandemia.

- Negociación con aliados estratégicos de un Centro de Salud privado que permita la atención de clientes, potenciales pacientes por problemas emergentes de salud en especialidades con mayor frecuencia de casos.

- Definir perfiles de seguros de salud con diversas coberturas para titulares y beneficiarios.

- Esta estrategia demora entre 4 a 5 años en hacerse efectiva.

## DISCUSIÓN

En el campo de la investigación se han encontrado experiencias internacionales de desarrollo de estrategias de diversificación en el ámbito de los seguros, no así en el ámbito académico boliviano.

En la investigación de Mustafá (2013) se realizan un examen de la estructura empresarial que presenta el sector asegurador, enfatizando los factores que han incidido en su utilización. De igual manera, se valora la posible aplicabilidad de estas estrategias en los próximos años, a partir del análisis de una serie de indicadores macroeconómicos que permitan determinar el nivel de competencia y de madurez del mercado de seguros a nivel mundial.

Para poder valorar la aplicabilidad de diferentes estrategias de negocio, se ha elaborado una serie de indicadores que permiten cuantificar el grado de madurez de los distintos mercados internacionales. En base al resultado del análisis de estos indicadores, se ha creado una herramienta que puede ayudar en la toma de decisiones a la hora de valorar un planteamiento de negocio u otro. Esta herramienta, denominada Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial, la cual presenta de manera gráfica y sencilla, diferentes factores sobre el nivel de madurez y el grado de concentración del mercado asegurador en diversos países de la economía mundial.

Otra investigación muy relacionada es la Lopezdomínguez & Lopezdomínguez (2018). En esta investigación se afirma que cualquier empresa que quiera sobrevivir en un ambiente de globalización y turbulencia económica, financiera y tecnológica, debe desarrollar características, mecanismos y aprovechar oportunidades que le permitan ser competitivo.

La estrategia de diversificación propuesta, considera necesario fortalecer la creación de nuevos productos alrededor de los intereses de las personas y su integridad, estableciendo la necesidad de integrar factores personales como la salud, con la profesión, los hijos, los vehículos y las comunicaciones (celulares).

Además, plantea estrategias para conservar a sus actuales clientes, mejorando los servicios o integrándolos a nuevas propuestas.

Finalmente, se analiza el trabajo de Torres et al. (2021), la cual se concentra en los intermediarios de seguros con un determinado número de clientes, a quienes se sugiere la implementación de un sistema web service el cual estará atado a los sistemas de las diferentes compañías de seguro.

Esta integración, permitirá al intermediario obtener en forma ágil y oportuna cotizaciones, emisiones, radicación y consulta de siniestros, órdenes de pago, entre otros servicios, por tal razón, revisamos en el mercado con diferentes firmas de ingenieros y cotizamos cual sería el cronograma y costo de dicha implementación, tomamos como referencia la que se encontró con el coste más elevado y aun así vemos que es rentable para el asesor de seguros el cual se relaciona en el análisis financiero de nuestra propuesta.. Con el análisis realizado, se encontró oportunidades de crecimiento basados en el aprovechamiento de los canales de comunicación existentes, tomando como factor principal los canales digitales pero con preferencia en los asesores de seguros, (intermediarios de seguros), a través de aplicativos web como parte de soluciones en línea, integrando todas las herramientas puestas a disposición de los usuarios, como un modelo no solo de información y comunicación, sino también de comercialización más rápida y efectiva.

## CONCLUSIONES

La estrategia de diversificación propuesta en este proyecto se materializó a través del desarrollo de un Seguro Escolar para los colegios ubicados en la zona Sur de la ciudad de La Paz, dirigido específicamente a la empresa La Boliviana Ciacruz Seguros Personales S.A. Este seguro se diseñó con el objetivo de brindar cobertura a las pensiones escolares en caso de fallecimiento de los padres o tutores de los niños en edad escolar.

La priorización de este seguro surgió tras un exhaustivo análisis de alternativas, marcando así la primera fase de la estrategia de diversificación. Se fundamenta principalmente en la necesidad

emergente generada por la crisis del COVID-19, la cual ha impactado a numerosos hogares de manera inesperada, provocando el fallecimiento de adultos en pleno ejercicio de sus facultades y dejando desprotegidos a los hijos en edad escolar.

Para complementar la estrategia de diversificación, se implementó un plan de marketing mix destinado a promover esta nueva oferta de seguro masivo. Este enfoque permitió verificar la relevancia y el interés de diversos segmentos del mercado en esta propuesta, demostrando el potencial y la viabilidad de esta iniciativa en un contexto donde la protección y la seguridad financiera adquieren una importancia aún mayor.

### REFERENCIAS

- Acevedo, C., Baeza, C., Gómez, R., & Medel, P. (2002). Generación de ideas de nuevos productos. Aplicación a Seguros de Vida Chile. Santiago de Chile: Seminario de Grado para Licenciatura en Ingeniería Financiera - Universidad de Chile.
- Ansoff, I. (1995). *Corporate Strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- Camacho, S., Parra, J., & Sierra, D. (2019). Diseño de Plan estratégico comercial para empresa Sugar Seguros Ltda. en Bogotá. Bogotá: Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas - Universidad La Salle.
- Chiu, A. (2014). La creación de un producto o servicio. *Gestión*, 10/2014, 1-10.
- Cortez R., R. (2016). *La proyección de Estados Financiero*. México: Ed. CTCC.
- Debitoor. (2020). ¿Qué es la diversificación? <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-diversificacion>
- Escobedo Q., P. (2020). *La planeación financiera*. Buenos Aires: Ed. Gestión 2000.
- Gamboa, T., Arellano, M., & Nava, Y. (2003). Actores y fines de las Estrategias Empresariales. Una reflexión de las pequeñas y medianas empresas. *Visión General*.
- Guimera, A. (2020). Creación de nuevos productos. *Marketing Esencial*, 04/2020, 1-7.
- La Boliviana Ciacruz Seguros Personales S.A. (2021). *Productos, coberturas y beneficios* <https://lbc.bo/N/personas>
- Lamb, M. D. (2012). *Mercadotécnica*. México: Thompson Editores.
- Lambin, J.-J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de Marketing - Gestión estratégica y operativa del mercado*. México: Mc Graw Hill.
- Lopezdomínguez R., D., & Lopezdomínguez, S. (2018). *Plan estratégico para diversificación de servicios y crecimiento sostenido*. Guayaquil - Ecuador: Tesis de Maestría en Administración de Empresas - Universidad Politécnica Salesiana.
- Martín, J. (2019). CEREM - Internacional Business School. *Diversificación Concéntrica*: <https://www.cerem.es/blog/que-es-la-diversificacion-concentrica>
- Moncayo, C. (2015). Definición y principales tipos de diversificación empresarial. *IFAC-Administración*, 1-7.
- Mustafá G., K. (2013). *Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador*. Barcelona: Tesis de Magister en dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras - Universidad de Barcelona.
- Opinión. (18 de Julio de 2009). Las empresas del Grupo Zurich Bolivia, elegidas como aseguradoras oficiales del Bicentenario de La Paz. *Opinión de Cochabamba*, pág. 1.
- Osorio, G. (15 de 03 de 2017). *Manual Básico del Seguro*. [http://www.fenixseguros.com.py/media/manu\\_al\\_basico\\_del\\_seguro.pdf](http://www.fenixseguros.com.py/media/manu_al_basico_del_seguro.pdf)
- Pardo, E. (2021). ErickPardo Consultor SEO. ¿Qué es el marketing? Guía completa de la técnica y arte. <https://www.erickpardo.com/marketing-que-es-definicion/>
- PCR, Pacific Credit Rating. (2018). PCR ratifica la calificación de "AA+" con perspectiva "Estable". La Boliviana Ciacruz de Seguros y Reaseguros S.A. *Capacidad de Pago*. La Paz: Pub. PCR.

- Ríos C., M. (2010). Bróker: una alternativa para la venta de seguros masivos en Bolivia. La Paz: Tesis de Licenciatura en Economía - Universidad Andina Simón Bolívar.
- Salazar, C. (05 de 03 de 2017). Estrategia de marketing impulsada por el cliente. <http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/05/segmentacion.pdf>
- Solórzano, A. (2008). Estudio de la competencia mediante benchmarking. Revista Negocios Universidad del Valle, México, N° 4, 1-15.
- Torres D., P., Medina M., K., & Buitrago H., J. (2021). Propuesta de estrategias de ventas en el sector asegurador en las pólizas de seguro todo riesgo voluntario de la ciudad de Bogotá. Bogotá: Trabajo de Especialización en Gerencia Estratégica de Mercado.
- Ugahnwa, D., & Baker, M. (1989). El rol del diseño de productos en la competitividad internacional. Londres: Routledge.