



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE INGENIERIA ECONÓMICA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA



**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE FONDOS
CONTRA ACCIDENTES DE TRANSITO (AFOCAT) LA PRIMERA,
PERIODO 2020-2024**

TESIS

PRESENTADA POR:

Bach. LIZ ADRIANA MAMANI CAHUA

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO ECONOMISTA

PUNO – PERÚ

2022



DEDICATORIA

Con gratitud y cariño a mis padres Mario Mamani Sucari y Norma Cahua Apaza, quienes siempre velaron por mi bienestar, formación académica y profesional, por sus sacrificios, su paciencia, su apoyo incondicional, y por ser mi mayor impulso para culminar esta etapa de mi vida.

Con cariño a mi hermano Erly por ser un ejemplo de responsabilidad, disciplina, constancia, compromiso y por impulsarme a culminar esta investigación.

Con amor a mis sobrinas Camila y Mariana por su cariño sincero y por ser mi mejor consuelo en momentos difíciles.

Adriana



AGRADECIMIENTO

A mis padres por su apoyo moral y económico, por alentarme y motivarme diariamente.

A la Universidad Nacional del Altiplano Puno, alma mater de la Región Puno, por ser una institución de prestigio académico y formar profesionales de calidad.

A la Facultad de Ingeniería Económica, por las enseñanzas impartidas, y el compromiso de su plana docente y administrativos.

Al Dr. Manglio Aguilar Olivera por impartir conocimientos en sus alumnos basados en el respeto y la valoración de la carrera profesional de Ingeniería Económica, y por su apoyo en el desarrollo de esta investigación.

A mis jurados de tesis por sus observaciones y contribuir en la culminación del presente trabajo de investigación de manera satisfactoria.

Adriana



ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
ÍNDICE GENERAL	
ÍNDICE DE TABLAS	
ÍNDICE DE CUADROS	
ÍNDICE DE FIGURAS	
ÍNDICE DE GRÁFICOS	
ÍNDICE DE ANEXOS	
ÍNDICE DE ACRÓNIMOS	
RESUMEN	13
ABSTRACT.....	14

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.1.1. PROBLEMA GENERAL	17
1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS	17
1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL	18
1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS	19
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	19
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19

CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO.....	21
2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
2.1.2. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	22
2.1.3. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	23
2.1.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL	24
2.1.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	34



2.1.6. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	40
2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
2.2.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES	42
2.2.2. ANTECEDENTES NACIONALES	44
2.2.3. ANTECEDENTES LOCALES	49
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	50
2.4. MARCO LEGAL.....	52

CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	54
3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN	55
3.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	55
3.5. POBLACIÓN DE ESTUDIO	56
3.6. TÉCNICAS RECOLECCIÓN DE DATOS	56
3.7. MODELO DE INVESTIGACIÓN	57

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN (OE1).....	58
4.1.1. ANTECEDENTES DE LA AFOCAT LA PRIMERA.....	58
4.1.2. LA ACTIVIDAD DE LA AFOCAT LA PRIMERA	60
4.1.3. SITUACIÓN GENERAL	61
4.1.4. MISIÓN	65
4.1.5. VISIÓN	67
4.1.6. VALORES ORGANIZACIONALES Y POLÍTICAS	68
4.1.7. ANALISIS EXTERNO.....	70
4.1.8. ANÁLISIS INTERNO.....	89
4.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS (OE2)	123
4.2.1. OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LARGO PLAZO.....	123
4.2.2. ANALISIS FODA	124
4.2.3. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (MPEYEA).....	126
4.2.4. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG).....	127
4.2.5. MATRIZ INTERNA EXTERNA (MIE)	129



4.2.6. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)	130
4.2.7. MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)	131
4.2.8. MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE).....	132
4.2.9. MAPA ESTRATÉGICO.....	133
4.2.10. ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS DE LA AFOCAT LA PRIMERA	135
4.3. MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA (OE3) ...	136
4.3.1. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	136
4.3.2. RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO .	137
4.3.3. POLITICAS DE CADA ESTRATEGIA.....	140
4.3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN	142
4.3.5. RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN.....	142
4.3.6. GESTIÓN DEL CAMBIO.....	143
V. CONCLUSIONES.....	145
VI. RECOMENDACIONES	148
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	150
ANEXOS.....	158

Área : Economía de la empresa y mercados

Tema : Planeamiento Estratégico

FECHA DE SUSTENTACIÓN: 19 de enero de 2022.



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz EFE	88
Tabla 2: Índice de Liquidez	103
Tabla 3: Prueba Ácida.....	104
Tabla 4: Prueba súper ácida	105
Tabla 5: Pasivo Capital	106
Tabla 6: Apalancamiento Financiero	107
Tabla 7: Índice de solvencia	108
Tabla 8: Matriz EFI.....	122
Tabla 9: Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico	132



ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1:	Planteamiento de la misión.....	66
Cuadro 2:	Planteamiento de la visión.....	68
Cuadro 3:	Nivel de Informalidad Empresarial por Sectores Económicos, 2018 y 2017	72
Cuadro 4:	Parque Automotor en Circulación y Vehículos Registrados en SUNARP en la Región Puno.....	73
Cuadro 5:	Presencia de Aseguradoras en la Región.....	81
Cuadro 6:	Principales proveedores de atención médica en la región Puno.....	82
Cuadro 7:	Matriz de perfil competitivo para la AFOCAT La Primera.....	85
Cuadro 8:	Tarifa de precios de la AFOCAT La Primera.....	93
Cuadro 9:	Venta y Renovación de CAT de acuerdo a la clase de vehículo, periodo 2018, 2019, 2020.....	97
Cuadro 10:	Balance General del FONDO, AFOCAT La Primera 2019-2020 en soles	100
Cuadro 11:	Estado de Ganancias y Pérdidas del FONDO, AFOCAT La Primera 2019- 2020 en soles.....	100
Cuadro 12:	Estado de Pérdidas y Ganancias de la AFOCAT al 31 de diciembre, AFOCAT La Primera periodo 2018, 2019 y 2020.....	109
Cuadro 13:	Matriz FODA.....	124
Cuadro 14:	Matriz PEYEA.....	126
Cuadro 15:	Cálculo del vector direccional.....	126
Cuadro 16:	Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	127
Cuadro 17:	Matriz de decisión estratégica.....	131
Cuadro 18:	Estrategias vs objetivos de largo plazo de la AFOCAT La Primera.....	135
Cuadro 19:	Objetivos de corto plazo.....	137
Cuadro 20:	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo.....	139
Cuadro 21:	Políticas aplicadas a cada estrategia.....	141



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas del Proceso de Planificación Estratégica	23
Figura 2: Localización de la AFOCAT La Primera.....	59
Figura 3: Logotipo de la AFOCAT La Primera.....	60
Figura 4: 5 Fuerzas Competitivas de Porter en el sector asegurador en la región Puno	84
Figura 5: Estructura Organizacional Actual	91
Figura 6: Estructura organizacional propuesta	112



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de la cuota de participación de las AFOCAT en la región Puno .	62
Gráfico 2: Evolución de las primas obtenidas por tipo de vehículo	63
Gráfico 3: Monto de siniestros pagados según tipo de cobertura	65
Gráfico 4: Parque Automotor en Circulación y Vehículos Registrados en SUNARP en la Región Puno	73
Gráfico 6: Cuota de Participación de la AFOCAT La Primera a nivel nacional	95
Gráfico 7: Proceso Operativo del Área de Ventas	98
Gráfico 8: Proceso Operativo del Área de Siniestros	99
Gráfico 9: Índice de Liquidez	103
Gráfico 10: Prueba Ácida	104
Gráfico 11: Prueba súper ácida	105
Gráfico 12: Pasivo Capital	106
Gráfico 13: Apalancamiento financiero	107
Gráfico 14: Índice de solvencia	108
Gráfico 15: Cadena de Valor de la AFOCAT La Primera	120
Gráfico 16: Matriz PEYEA	127
Gráfico 17: Matriz Boston Consulting Group	128
Gráfico 18: Matriz interna externa (MIE)	129
Gráfico 19: Matriz de la Gran Estrategia (MGE)	130



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Estructura de entrevista al Presidente y Administrador de la AFOCAT La Primera.....	158
Anexo 2: Estructura de entrevista al responsable de la Oficina de PECAT.....	159
Anexo 3: Estructura de entrevista al responsable de la oficina de Administración respecto a las Operaciones, Logística e Infraestructura.....	160
Anexo 4: Estructura de entrevista al responsable de Contabilidad.....	161
Anexo 5: Estructura de la entrevista al encargado de la oficina de Administración respecto a los recursos humanos.....	162
Anexo 6: Estructura de entrevista al asesor informático respecto a los Sistemas de Información y Comunicaciones.....	163
Anexo 7: Estructura de entrevista al responsable de la oficina de Administración respecto a la Tecnología e investigación y desarrollo.....	164
Anexo 8: Balance General al 31 de diciembre de 2018.....	165
Anexo 9: Balance General al 31 de diciembre de 2019.....	166
Anexo 10: Balance General al 31 de diciembre de 2020.....	167
Anexo 11: Venta de CAT por AFOCAT periodo 2018, 2019 y 2020.....	168
Anexo 12: Autorización para la elaboración del plan estratégico.....	170



ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

AFOCAT	: Asociación de Fondo Contra Accidentes de Tránsito
CAT	: Certificado Contra Accidentes de Tránsito
DRTPE	: Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo
INDECOPI	: El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
INEI	: Instituto Nacional de Estadística e Informática
IPRESS	: Instituciones Prestadoras del Servicio de Salud
OMS	: Organización Mundial de la Salud
ONU	: Organización de las Naciones Unidas
ORDET	: Organización de Transportistas de Servicio Urbano
PEYEA	: Posición Estratégica y Evaluación de la Acción
RUC	: Registro Único de Contribuyente
SBS	: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
SOAT	: Seguro Contra Accidentes de Tránsito
SUNARP	: Superintendencia Nacional de Registros Públicos
SUSALUD	: Superintendencia Nacional de la Salud
TIC	: Tecnologías de Información y Comunicaciones
UIT	: Unidad Impositiva Tributaria



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la Asociación de Fondos Contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera, periodo 2020-2024. Para ello, se basó en el modelo propuesto por Fred (2003), cuyo proceso de planeación estratégica está conformada por tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias, y previo a ello de forma implícita un análisis de la situación inicial. La metodología empleada en el desarrollo de la investigación fue de tipo exploratorio y descriptivo, de enfoque cualitativo y cuantitativo y de diseño no experimental. Para la recolección de datos se recurrió a la técnica de entrevista semiestructurada o informal, encuesta, revisión documentaria, exploración de datos históricos de la asociación y la observación directa. En cuanto al análisis de la situación inicial a nivel interno, la asociación se respalda en fortalezas como: el prestigio y la imagen institucional sólida y la adecuada gestión financiera de las áreas de administración y contabilidad. Por otro lado, se debe corregir a la deficiencia de liderazgo, visión del futuro y habilidades comunicativas por parte del órgano directivo. A nivel externo, la asociación debe hacer frente principalmente a la escasa cultura de seguros de los transportistas y su desconfianza en las entidades aseguradoras y principalmente aprovechar el ser la única AFOCAT en la región Puno con autorización para emitir CAT en la actualidad. Los resultados de la investigación buscan consolidar a la AFOCAT La Primera de acuerdo a la visión planteada como la AFOCAT líder a nivel regional y nacional, ser reconocidos por un servicio integral, oportuno y eficiente, y solvente mediante la administración responsable de sus fondos, expresados en la satisfacción, confianza y fidelidad de sus asociados. Para lo cual se plantearon las estrategias más efectivas como: la implementación de la oficina de gestión de riesgo técnico para mejorar el seguimiento de indicadores de alerta y aplicar medidas correctivas oportunas y generar alianzas estratégicas con proveedores (establecimientos de salud públicos) para garantizar un servicio de calidad y optimizado en costos, en razón de que van a posibilitar mayor efectividad en el logro de los objetivos de corto y largo plazo.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Dirección de Empresa, Servicio de Seguros, Competitividad, Solvencia.



ABSTRACT

The objective of this research work is to design a strategic plan for the Association of Funds Against Traffic Accidents (AFOCAT) La Primera, period 2020-2024. For this, it was based on the model proposed by Fred (2003), whose strategic planning process is made up of three stages: formulation, implementation and evaluation of strategies, and prior to this implicitly an analysis of the initial situation. The methodology used in the development of the research was exploratory and descriptive, with a qualitative and quantitative approach and a non-experimental design. For data collection, the technique of semi-structured or informal interview, survey, documentary review, exploration of historical data of the association and direct observation was used. Regarding the analysis of the initial situation internally, the association relies on strengths such as: prestige and solid institutional image and adequate financial management of the administration and accounting areas. On the other hand, deficiencies in leadership, vision of the future and communication skills must be corrected by the governing body. Externally, the association must deal mainly with the lack of insurance culture of the carriers and their distrust in the insurance entities and mainly take advantage of being the only AFOCAT in the Puno region with authorization to issue CAT at present. The results of the investigation seek to consolidate AFOCAT La Primera according to the vision raised as the leading AFOCAT at the regional and national level, to be recognized for a comprehensive, timely and efficient service, and solvent through the responsible administration of its funds, expressed in the satisfaction, trust and loyalty of its associates. For which the most effective strategies were proposed, such as: the implementation of the technical risk management office to improve the monitoring of alert indicators and apply timely corrective measures and generate strategic alliances with providers (public health facilities) to guarantee a service of quality and optimized in costs, because they will make possible greater effectiveness in the achievement of short-term and long-term objectives.

Key Words: Strategic Planning, Business Management, Insurance Service, Competitiveness, Solvency.



CAPITULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Los accidentes de tránsito y las consecuencias que genera en la salud y la economía de las familias son algunos de los problemas más relevantes a nivel mundial, y es parte de la agenda de los países que conforman la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en el cumplimiento de dos de sus objetivos: fin de la pobreza y salud y bienestar.

El número de accidentes de tránsito registrados a nivel nacional son cada vez mayores, y en la región de Puno, durante los últimos 3 años se ha ido incrementando en un 15.92% anual en promedio, alcanzando 1179 siniestros en el año 2019 (Policía Nacional del Perú, 2019) ocasionando muertes, traumatismos en las personas, y se proyecta como la quinta causa de mortalidad a nivel mundial para el año 2030 (Organización Mundial de la Salud, 2015).

Estas consecuencias repercuten de manera considerable en la economía de las familias, y genera una necesidad de optar por mecanismos de prevención de riesgos, que cubran el infortunio de los que resulten involucrados en un siniestro, un servicio que sea más accesible, que no cumpla una función solo comercial sino también social, cuya intervención sea responsable y oportuna frente a las consecuencias que sufren las víctimas de los siniestros.

Frente a esta necesidad, la Asociación de Fondos Contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera, constituye una solución alternativa a reducir el riesgo de sus



asociados a quedar en desamparo a consecuencia de un hecho fortuito, mediante un servicio que parte de una administración justa de sus fondos.

Pese a estar comprometidos con el servicio que ofrecen, la asociación no se ha mantenido vigilante frente a los cambios que se presentan el mercado, producto de la globalización, los avances tecnológicos, el desarrollo de las telecomunicaciones, cambios en los patrones de consumo, y exigencias por parte de los clientes, como es particular en las organizaciones sin fines de lucro. Tampoco se ha implementado los mecanismos e instrumentos adecuados hasta la actualidad para dar a conocer el servicio brindado y mejorar la calidad del mismo.

En la actualidad la AFOCAT La Primera no cuenta con un plan estratégico, ni estrategias definidas que le permitan encaminar sus esfuerzos, recursos humanos y financieros a una situación futura con objetivos específicos en el corto y largo plazo, que le permita ser competitivo, mantenerse en el mercado de seguros con una participación sólida y garantizar la solvencia y supervivencia de la asociación.

Al no emplear una herramienta de planificación estratégica la asociación no tiene identificadas sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual indica que desconoce la situación real dentro de la organización, así como aquellos factores externos que pueden amenazar y/o mejorar la situación actual de la asociación en el mercado de seguros. Lo cual no permite alcanzar mejoras en distintas áreas y solucionar situaciones críticas que se presentan en distintas etapas del proceso de forma oportuna.

La no aplicación del planteamiento e implementación de estrategias, limitan el proceso de evaluación de resultados alcanzados por la asociación en un periodo de tiempo determinado, se desconoce la eficiencia y eficacia de las decisiones tomadas por la gerencia en aspectos como: la mercadotecnia, las finanzas, las operaciones, la



investigación y el desarrollo, los sistemas de información, así como también el clima organizacional; los cuales se reflejan en la calidad del servicio brindado.

Debido a la importancia de preservar el capital humano en la región y a nivel nacional, y los cambios constantes en los mecanismos de administración y dirección de empresas, así como el shock ocasionado por la pandemia del presente año (Covid 19), ha puesto a prueba y generado en la asociación la necesidad de crear e implementar nuevas estrategias, que les permita ajustarse a dichos cambios y contribuir con el logro de objetivos nacionales, mediante la atención oportuna y eficiente de los asociados, lo que justifica la elaboración de un plan estratégico para la “Asociación de Fondos Contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera”.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, la investigación que se desarrolla pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes formuladas:

1.1.1. PROBLEMA GENERAL

¿La no aplicación del proceso de planeamiento estratégico por la Asociación de Fondos Contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera limita su desarrollo empresarial por ausencia de estrategias y acciones efectivas que posibiliten su crecimiento en el mercado de seguros a nivel regional y nacional?

1.1.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS

- ¿El análisis de la situación actual a nivel interno y externo de la Asociación de Fondos contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera permitirá obtener información relevante para la formulación de estrategias?
- ¿La formulación de estrategias para la Asociación de Fondos contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera permitirá plantear, evaluar y seleccionar estrategias óptimas y acciones efectivas?



- ¿La delimitación de mecanismos de implementación de estrategias para la Asociación de Fondos contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera permitirá aplicar de forma satisfactoria las estrategias y acciones planteadas?

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación generará grandes beneficios para la AFOCAT La Primera, debido a que la aplicación del proceso de planeación estratégica contribuirá en la mejora de la dirección y administración de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de la asociación. Así también, generará una sinergia entre los órganos de dirección (Presidencia y Administración General), órganos de apoyo (Contabilidad) y los órganos de línea (Siniestros y Ventas), para la formulación y puesta en marcha de las estrategias planteadas como también el compromiso y la motivación para el cumplimiento efectivo de cada una de los objetivos establecidos.

El desarrollo de la planeación estratégica le permitirá a los directivos de la AFOCAT La Primera conocer la situación actual de la asociación, prevenir una situación futura no deseada, y establecer acciones que permitan reducir el riesgo y la incertidumbre en sus operaciones diarias y en base a ello proyectarse en una situación futura deseada, garantizando su posicionamiento en el mercado, su competitividad en la región y a nivel nacional, así como también la solvencia necesaria para cumplir con la responsabilidad de cubrir las necesidades de los asociados.

1.3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. HIPÓTESIS GENERAL

La aplicación de los instrumentos propios del proceso de planeación estratégica en la elaboración del Plan Estratégico para la Asociación de Fondos Contra Accidentes de



Tránsito (AFOCAT) La Primera permitirá mejorar la competitividad, solvencia y posicionamiento en el mercado de seguros a nivel regional y nacional.

1.3.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- El análisis detallado de la situación actual a nivel interno y externo de la Asociación de Fondos Contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera proporcionará información relevante para la formulación de estrategias.
- La formulación de estrategias para la Asociación de Fondos Contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera permitirá plantear, evaluar y seleccionar estrategias óptimas.
- La delimitación de los mecanismos de implementación de estrategias para la Asociación de Fondo Contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera, permitirá ejecutar de forma satisfactoria las estrategias y acciones seleccionadas.

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para la Asociación de Fondos contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera que proporcione alternativas estratégicas y acciones efectivas para mejorar la competitividad, solvencia y posicionamiento en el mercado de seguros a nivel regional y nacional.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual a nivel interno y externo de la Asociación de Fondos contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera para obtener información relevante para la formulación de estrategias.



- Formular estrategias para la Asociación de Fondos contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera que permita plantear, evaluar y seleccionar estrategias óptimas.
- Establecer mecanismos de implementación que permita a la Asociación de Fondos contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera ejecutar satisfactoriamente las estrategias y acciones seleccionadas.



CAPITULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Fred (2013) en su libro “Conceptos de Administración estratégica” define a la planificación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

De acuerdo a esta definición, la planificación estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; intentando optimizar las tendencias actuales (Fred, 2013).

La planeación estratégica consta de un proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing, etc. La planificación estratégica es el camino que guía a la empresa durante un periodo determinado y la misma está compuesta por estrategias y objetivos estratégicos que permiten el logro eficaz y eficiente de lo planificado. (Porter, 2008)



2.1.2. BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La introducción del proceso de planificación dentro de una empresa u organización genera dos tipos de beneficios; financieros y no financieros. A nivel financiero, las empresas que ponen en marcha los conceptos de administración estratégica son más rentables y exitosas respecto de aquellas que no lo emplean. Además, muestran una mejora significativa en sus ventas, la rentabilidad y la productividad en comparación con las empresas que no llevan a cabo actividades de planeación. Por otro lado, también ofrece otros beneficios tangibles como: un conocimiento claro de las amenazas externas, mayor entendimiento de las estrategias que emplean los competidores, un incremento en la productividad de los empleados y una menor resistencia al cambio (Fred, 2013).

La planificación estratégica ofrece los siguientes beneficios:

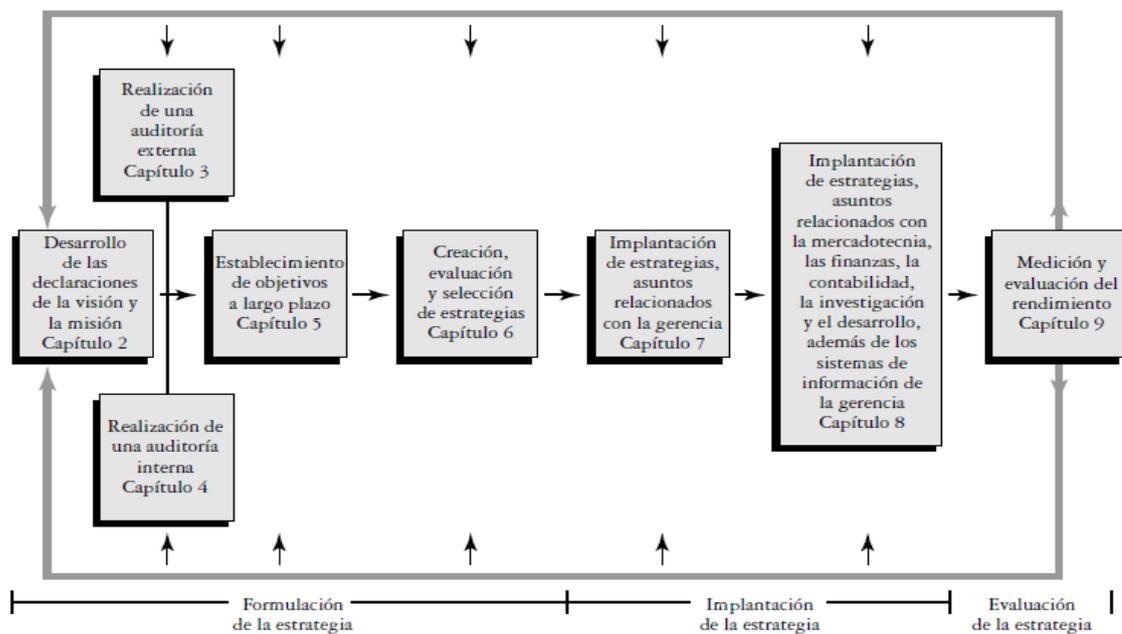
- Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.
- Ofrece una visión objetiva de los problemas administrativos.
- Representa un marco para coordinar y controlar mejor las actividades.
- Reduce las consecuencias de condiciones y cambios adversos.
- Permite tomar decisiones importantes para respaldar mejor los objetivos establecidos.
- Permite asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado.
- Disminuye la cantidad de recursos y tiempo dedicados a corregir decisiones equivocadas o improvisadas.
- Constituye un marco para la comunicación interna del personal.
- Contribuye a incorporar la conducta de los individuos al esfuerzo total.

- Ofrece una base para delimitar las responsabilidades individuales.
- Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- Ofrece un enfoque cooperativo, integrado y entusiasta para atacar problemas y oportunidades.
- Propicia una actitud positiva ante el cambio.
- Brinda cierto grado de disciplina y formalidad a la administración de un negocio (Greenley, 1986).

2.1.3. ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

David Fred en su libro: “Conceptos de Administración Estratégica”, sugiere un modelo del proceso de planificación estratégica con un tratamiento claro y práctico en cada una de sus etapas; análisis de la situación inicial, formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Figura 1: Etapas del Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: Conceptos de administración estratégica (2013)

2.1.4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INICIAL

El análisis situacional permite identificar y enfocar los temas críticos que enfrenta una organización. Es una parte del proceso que cuenta con el respaldo de toda la organización, incrementando las posibilidades de que los objetivos planteados conduzcan a resultados más productivos. Ello mediante la evaluación de los factores del entorno interno y externo; los factores externos incluyen los segmentos de mercado, la tecnología, la competencia, la estructura de la industria y las oportunidades estratégicas y amenazas. Por otro lado, los factores internos incluyen los recursos financieros, los productos y/o servicios, las capacidades internas, las fortalezas estratégicas y limitaciones (López, 2006).

2.1.4.1. MISIÓN

Robbins & Coulter, (2016) representa “la declaración escrita del propósito de la entidad de negocio”, la cual no debe ser extensa, debe ser precisa.

Representa un pronunciamiento de actitudes y perspectivas. Su alcance es amplio debido a dos razones principalmente. La primera razón es que una correcta declaración de la misión permite la generación y consideración de una variedad de estrategias y objetivos alternativos factibles, sin que la creatividad de la dirección se vea excesivamente reprimida. La segunda razón importante es que la declaración de misión debe ser lo suficientemente amplia para conciliar eficazmente las diferencias entre las partes interesadas, los individuos y los grupos que tengan alguna participación o interés especial en la organización. Por tanto, la declaración de la misión deber ser siempre conciliatoria. (Fred, 2013)

Para la redacción y el establecimiento de la misión es importante que incluya los siguientes componentes:

Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?



Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?

Mercados: en términos geográficos: ¿En dónde compete la empresa?

Tecnología: ¿La empresa está al día en términos tecnológicos?

Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?

Autoconcepto: ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?

Preocupación por la imagen pública: ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

Preocupación por los empleados: ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa? (Fred, 2013).

2.1.4.2. VISIÓN

Mintzberg (1997) “es la definición de la razón de ser de la organización”.

La visión de una organización describe la imagen ideal de la organización que se desea tener en el futuro, es una imagen guía del éxito de la organización. En este sentido, la visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo. El enunciado de la visión debe ser consistente con los valores y cultura de la organización, representar un desafío para ésta y ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario. Pero a la vez, ha de ser suficientemente realista, fácilmente comprensible, conocida y compartida por todas las personas de la organización. Suele también considerarse adecuado, más aún



en el ámbito de las entidades no gubernamentales, que la visión exprese la contribución que la entidad hace a la sociedad (Cámara, 2005).

Para el proceso de redacción, D'alessio considera que una visión debe cumplir con las siguientes siete características:

- Simple, clara, y comprensible.
- Ambiciosa, convincente, y realista.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios.
- Proyectada un alcance geográfico.
- Conocida por todos.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia.
- Una idea clara desarrollada de a donde desea ir la organización.

2.1.4.3. VALORES CORPORATIVOS

Los valores son guías de comportamiento y directrices que regulan, representan y encaminan la conducta y el desempeño de cada individuo en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización.

Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad. La determinación de los valores de una organización resulta crucial e indispensable para:

- Modelar los objetivos y propósitos.
- Producir las políticas.
- Definir las intenciones estratégicas (D'alessio, 2008).

2.1.4.4. POLÍTICAS

Es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación. Las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que



apoyen la misión, los objetivos y las estrategias de la corporación (Thomas, Wheelen, & Hunger, 2010).

2.1.4.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO O AUDITORÍA EXTERNA

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma u organización (D'alessio, 2008).

2.1.4.5.1. FACTORES PESTEC

El modelo de análisis denominado inicialmente PEST analiza los factores generales que pueden afectar las decisiones de empresas u organizaciones, aquellos factores que no dependen directamente de la institución. Este análisis se realiza con el fin de determinar las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y de las amenazas que deben evitarse. Dichos factores se clasifican en 5 bloques:

Fuerzas Políticas, gubernamentales, y legales (P): Involucra a las fuerzas que determinan la reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. en muchos casos constituye las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tiene sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

Fuerzas económicas y financieras (E): Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportaciones e importaciones).

Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S): Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales,



culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T): Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E): Resalta la importancia de la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para las futuras generaciones. Estas fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta (D'alessio, 2008).

2.1.4.5.2. LA ORGANIZACIÓN Y SUS COMPETIDORES (5 FUERZAS DE PORTER)

Interviene la estructura del que forma parte la organización y está compuesta por las 5 fuerzas de Porter las cuales deben ser cuidadosamente analizada en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, rivalidad entre competidores existentes, amenaza de los sustitutos, y amenaza de los entrantes.

F1 Rivalidad entre Competidores Existentes. – la rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio.

Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria, la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria que depende, en primer lugar, de la



intensidad con la que las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la que compiten.

- Crecimiento de la industria
- Costos fijos
- Exceso intermitente de capacidad
- Diferencias de productos
- Identidad de marca
- Costos cambiantes
- Concentración y equilibrio
- Complejidad de la información
- Diversidad de competidores
- Intereses corporativos
- Barreras de salida

F2 Amenaza de los Entrantes. – los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costes y el índice de inversión necesario para competir.

En especial cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad. De esta manera se consideran las siguientes barreras de entrada:

- Economías de escala
- Diferenciación de productos
- Identidad de marca
- Costos cambiantes
- Necesidad de capital



- Acceso a los canales de distribución
- Ventajas absolutas de costos
- Política gubernamental
- Represalia esperada

F3 Amenaza de los Sustitutos. – un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de la industria, pero de distinta manera. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios.

Si una industria no se distancia de los sustitutos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.

- Disponibilidad de sustitutos
- Desempeño relativo de los sustitutos en el precio
- Costos cambiantes
- Propensión de los compradores a sustituir

F4 Poder de Negociación de los Proveedores. – los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costes a los participantes de la industria.

Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar del coste al precio final.

- Diferenciación de los insumos
- Costos cambiantes de los proveedores e industrias de la empresa
- Presencia de insumos sustitutos
- Concentración de proveedores



- Importancia del volumen para el proveedor
- Costo relativo a las compras en la industria
- Impacto de los insumos en el costo o la diferenciación
- Amenaza de integración hacia adelante
- Amenaza de integración hacia atrás

F5 Poder de Negociación de los Compradores o clientes. – son la otra cara de los proveedores influyentes, pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir más los costes) y enfrentando en general a los distintos participantes en la industria.

Los compradores más poderosos cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, por que emplean ese peso para ejercer una presión en la reducción de precios.

- Concentración de compradores frente a concentración de empresas
- Disponibilidad de sustitutos
- Costos cambiantes de los compradores
- Información de los compradores
- Capacidad de integración hacia atrás (Porter, 2009 citado en Donawa & Morales, 2018).

2.1.4.5.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro



corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC.

Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante (Fred, 2013).

2.1.4.5.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

Una matriz de evaluación de factor externo permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva para luego identificar los resultados en cuanto a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno (Fred, 2013).

2.1.4.6. ANÁLISIS DEL INTORNO O AUDITORIA INTERNA

El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así, se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente. Para ello se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, las cuales son:

- a. Administración/ Gerencia (A).** - El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de



- competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los diferentes mercados globales.
- b. Marketing y Ventas (M).** - Este es responsable de las decisiones relacionadas al producto, comunicación, distribución, y precio, así como del uso de las herramientas de investigación de mercados, segmentación de mercados y posicionamiento de productos.
 - c. Operaciones y Logística (O).** - Su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo, y la competitividad de la organización. No se le da la prioridad que debería ameritar en las organizaciones.
 - d. Finanzas y Contabilidad (F).** - El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.
 - e. Recursos Humanos (H).** - El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.
 - f. Sistemas de información y comunicaciones (I).** - Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores, entre otros.
 - g. Tecnología, Investigación y Desarrollo (T).** – Se desarrolla con la finalidad de desarrollar nuevos productos y procesos antes de la competencia, mejorar la calidad de los productos y procesos, entre otros (D'alessio, 2008).



2.1.4.6.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

Es una herramienta para la formulación de la estrategia, resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. La dirección, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, así como los sistemas de información de la gerencia representan las operaciones principales de la mayoría de las empresas. La realización de una auditoría de la dirección estratégica de las operaciones internas de una empresa es vital para la salud de la organización (Fred, 2013).

2.1.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

La etapa de formulación de estrategias propiamente dicha comprende la formulación, evaluación y selección de estrategias, la cual parte del aporte de información que brindan las matrices EFE, EFI y MPC que permiten la etapa de ajuste de información entre las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE Y MGE y concluye en la etapa de decisión con la matriz MPEC. La formulación es un punto de partida lógico de la planeación estratégica, el cual llevará a tomar la decisión de que estrategias eliminar o excluir e incluso dictar un curso particular de cómo actuar. Para saber dónde se dirige la empresa es necesario conocer dónde está (Fred, 2013).

2.1.5.1. MATRIZ DE FODA

La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y



oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más complicada de desarrollar y requiere de un criterio acertado (Fred, 2013).

a) Fortalezas

Una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia. Para su identificación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Capacidades fundamentales en áreas claves.
- Recursos financieros adecuados.
- Buena imagen de los compradores.
- Ser un reconocido líder en el mercado.
- Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.
- Acceso a economías de escala.
- Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.
- Propiedad de la tecnología.
- Ventajas en costos.
- Mejores campañas de publicidad.
- Habilidades para la innovación de productos.
- Dirección capaz.
- Posición ventajosa en la curva de experiencia.
- Mejor capacidad de fabricación.
- Habilidades tecnológicas superiores.



b) Debilidades

Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil. Para su identificación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- No hay una dirección estratégica clara.
- Instalaciones obsoletas.
- Rentabilidad inferior al promedio.
- Falta de oportunidad y talento gerencial.
- Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.
- Abundancia de problemas operativos internos.
- Atraso en investigación y desarrollo.
- Línea de productos demasiado limitada.
- Débil imagen en el mercado.
- Débil red de distribución.
- Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
- Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.

c) Oportunidades

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. Para su identificación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- Atender a grupos adicionales de clientes.
- Ingresar en nuevos mercados o segmentos.



- Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.
- Diversificarse en productos relacionados.
- Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).
- Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.
- Complacencia entre las compañías rivales.
- Crecimiento más rápido en el mercado.

d) Amenazas

Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Para su identificación se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- Entrada de competidores foráneos con costos menores.
- Incremento en las ventas y productos sustitutos.
- Crecimiento más lento en el mercado.
- Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros.
- Requisitos reglamentarios costosos.
- Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
- Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
- Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.
- Cambios demográficos adversos (Thompson & Strikland, 1998 citado en Ponce Talancón , 2007).

2.1.5.2. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEYEA)

La matriz PEYEA permite definir el tipo de estrategia más adecuado para una empresa después de diagnosticar cuatro dimensiones, dos internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (estabilidad del entorno y fuerza industrial). A través de un esquema de cuatro cuadrantes distribuidos en el plano cartesiano, se clasificaran las estrategias en: agresivas, conservadoras, defensivas y competitivas, luego de asignar un valor entre 1 (la peor) y 6 (la mejor) a las variables de las dimensiones Fuerza Financiera (FF) y fuerza de la Industria (FI), y un valor de -1 (la mejor) y -6 (la peor) para las dimensiones restantes Ventaja Competitiva (VC) y Estabilidad del entorno (EE). Posteriormente se calcula un promedio sumando las calificaciones de las variables y dividiéndolas por el total de las mismas. Una vez calificadas las variables se debe sumar los puntajes correspondientes al eje X y los dos correspondientes al eje Y con el fin de identificar la intersección entre los dos. Finalmente se grafica un vector en la intersección que se da entre los puntos el cual definirá el tipo de estrategia más adecuado para la organización (Fred, 2013).

2.1.5.3. MATRIZ DEL BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

La matriz BCG (conocida también como matriz de crecimiento y participación) representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y la tasa decrecimiento de la industria. Así, la matriz BCG permite que las organizaciones multidivisionales manejen su cartera de negocios con base a estos dos importantes parámetros, comparando el comportamiento de cada una de sus divisiones con el de las demás. La posición de la participación relativa en el mercado se define como la razón o índice de dividir la propia participación en el mercado en una

industria en particular entre la participación en el mercado de la empresa rival más importante en esa industria (Fred, 2013).

2.1.5.4. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)

La matriz IE también es una matriz de portafolio, porque en ella se grafican cada una de las divisiones o de los productos de la organización, ubicándolas en una de nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultante del desarrollo de las matrices EFE y EFI para cada división. Las divisiones son representadas en la matriz IE por un círculo, cuyo tamaño es proporcional al porcentaje de su contribución a las ventas de la organización, y por la sección sombreada del círculo, que corresponde al porcentaje de su contribución a las utilidades de la organización. La matriz IE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas. La región 1 sugiere crecer y construir (invertir para crecer); la región 2 sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades); y la región 3 sugiere cosechar o desinvertir recursos (D'alessio, 2008).

2.1.5.5. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (GE)

La matriz de la gran estrategia es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Al evaluar estas dos variables, simultáneamente, un negocio puede ser categorizado en uno de cuatro cuadrantes: cuadrante I, la empresa tiene una posición competitiva fuerte en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante II, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido; cuadrante III, posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento; y cuadrante IV, posición



competitiva fuerte en un mercado de crecimiento lento. Cada cuadrante sugiere alternativas de estrategia en orden de atractivo para la selección de la gran estrategia como se muestra en la imagen (D'alessio, 2008).

2.1.5.6. MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (DE)

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de cinco matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, GE, son reunidas en una matriz que permita apreciar las repeticiones de cada estrategia. El objetivo es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor, las cuales no deben ser las genéricas alternativas, sino deben ser explícitamente detalladas (específicas), para luego usarlas en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, donde serán ponderadas las estrategias para calificar cuán atractivas son con relación a los factores clave de éxito (D'alessio, 2008).

2.1.5.6.1. MATRIZ DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

A parte de clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, existe solo una técnica analítica diseñada para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. Esta técnica es la matriz MCPE, es una herramienta que permite evaluar objetivamente las estrategias posibles, con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos. Así como las otras herramientas de formulación estratégica analítica. Para lo cual se requiere de un buen juicio intuitivo para evaluar la atractividad de cada estrategia en relación a la oportunidad, amenaza, fortaleza y debilidad (Fred, 2013).

2.1.6. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

La implementación de la estrategia implica convertir los planes estratégicos en acciones, y después en resultados. Por tanto, la implementación será exitosa en la medida que la compañía logre sus objetivos estratégicos. Lograr la transformación de la



formulación estratégica en acciones concretas constituye un proceso exigente por la extensa gama de actividades gerenciales que se deben atender, las diversas opciones o enfoques que los directivos pueden adoptar al momento de abordar cada actividad, la habilidad que se necesita para que se desarrolle una variedad de iniciativas y estas funcionen, y la renuencia al cambio que se tiene que superar. Un proceso de aplicación de la estrategia demanda de dos insumos esenciales:

- Un liderazgo comprometido de la alta dirección que conduzca al logro del desempeño y éxito de esta etapa.
- Una cultura organizacional que soporte a la estrategia, y que beneficie su implementación (Fred, 2013).

2.1.6.1. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración (Fred, 2013).

2.1.6.2. POLÍTICAS

Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de micropolíticas que debe tener toda organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. Por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización (Fred, 2013).

2.1.6.3. RECURSOS

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la



estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo (D'alessio, 2008).

2.1.6.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es la distribución formal de los empleados dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización (Robbins & Coulter, 2016).

2.2. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

2.2.1. ANTECEDENTES INTERNACIONALES

Toruño, E. (2013) en su investigación denominado: “Plan Estratégico para la Compañía Seguros Continental S.A. durante el periodo 2013-2015”, se planteó como objetivo elaborar un plan que le permita mejorar su competitividad, eficiencia, rentabilidad frente otras cuatro compañías aseguradoras que forman parte del mercado, así como también la organización dentro de la compañía.

Para lo cual se ha empleado la metodología del Proceso de Dirección Estratégica planteada por David Fred considerando sus tres etapas: formulación, Implementación, evaluación y control de estrategias.

De este proceso de evaluación se logró identificar las principales oportunidades del sector, destacándose la estabilidad en el marco jurídico, el crecimiento del empleo formal, de la industria de seguros. Por el lado de las amenazas, las compañías aseguradoras deben evitar la inestabilidad política, el aumento de la siniestralidad y la inflación. Como fortaleza se destaca, su participación en el mercado, eficiencia operativa, responsabilidad y prudencia en retención de riesgos. Entre sus debilidades sobresaltan el bajo fomento de su visión, misión y valores corporativos, deficiencias del



personal sobre conocimiento del producto y procesos de la compañía, un ambiente laboral inestable.

Producto de ello el autor sugirió a la organización poner en marcha estrategias que están destinadas principalmente a la penetración en el mercado (estableciendo alianzas con bancos, microfinancieras, casas comerciales de autos y motos, urbanizadoras y demás entidades facilitadoras de bienes e intereses asegurables), el desarrollo del producto (garantizar el seguimiento de las necesidades del mercado y presentar a los clientes opciones nuevas y adecuadas en costos, beneficios, coberturas y sumas aseguradas, además que rentables para la compañía) y el desarrollo del mercado (desarrollar canales de venta y servicio a clientes e intermediarios de seguros).

De La Cruz Campo, A. & De La Ossa Espinoza, C. (2002) en su trabajo de investigación: “Plan Estratégico de Seguros Bolívar sucursal Cartagena para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado”, tuvo como objetivo identificar factores internos y externos que afectan el desarrollo normal de sus procesos.

Durante el proceso de evaluación de la compañía se logró identificar sus principales falencias como: el alto nivel de dependencia entre sucursales que limita la toma de decisiones y el flujo de información, el nivel de precios en relación a sus principales competidores y como fortaleza se destaca el alto sentido de pertenencia de los empleados con la compañía, la calidad del servicio, el posicionamiento de la marca en los clientes. A nivel externo se han identificado como amenazas: la repotenciación de las tecnologías aplicadas por la competencia y el desarrollo de programas agresivos de mercadeo, el incremento de los índices de violencia e inseguridad en la ciudad y como oportunidades: el crecimiento gradual de la población y la necesidad de amparo frente a la incertidumbre que se vive en el país.



Para hacer frente a las deficiencias de la compañía y direccionar los esfuerzos al logro de sus objetivos como el de incrementar su participación en el mercado, el autor planteó las siguientes estrategias de tipo intensivas: implementación de programas de motivación para los empleados, redireccionar las funciones hacia las actividades de venta y reducir las actividades administrativas, ampliar el número de vendedores para cubrir expectativas, reducir costos operacionales por sucursal, diseñar programas de incentivos para los vendedores y directores de venta.

2.2.2. ANTECEDENTES NACIONALES

Anfossi, M.; López, N.; Montoya, P. & Ramírez, M. (2017) en su investigación: “Planeamiento Estratégico del Sector Seguros en el Perú”. Tuvo como finalidad analizar la situación del sector seguros, identificar las virtudes, deficiencias y sobre todo las fuerzas operantes dentro y fuera de sector, posteriormente plantear objetivos de corto plazo, largo plazo, y las estrategias que garanticen la producción de primas, la rentabilidad y el crecimiento del sector seguros, para lo cual se empleó el Modelo Secuencial del Proceso de Planeación Estratégica en sus tres etapas: formulación, implementación y evaluación planteada por David Fred.

Durante el desarrollo del análisis se conoció que la industria es saludable en cuanto a indicadores financieros, por otro lado se identificó que un punto débil es que el mercado es muy concentrado en la actualidad.

Para hacer frente a dicha situación el autor planteó las siguientes estrategias seleccionadas de la Matriz de Decisión Estratégica: está el aprovechamiento de nuevas tecnologías para el manejo y la explotación de información y fidelización del cliente, consolidación de canales de distribución de manera descentralizada, desarrollo de



productos innovadores, desarrollar campañas de difusión de la venta de seguros para combatir empresas informales.

Finalmente, el Plan Estratégico desarrollado permitió reconocer el contexto competitivo que se da en el sector asegurador peruano, e identificar que uno de los grandes retos del sector es orientar a la población hacia un enfoque de prevención de riesgos.

Alvites, J.; Esquivel, C. & Slocovich, E. (2005) en su investigación denominada: “Planeamiento Estratégico para Rimac Seguros”. Tuvo como objetivo explorar la oportunidad de negocios, identificar las necesidades existentes en el mercado; que permita mejorar y asegurar a la empresa en puntos de quiebre como son la sostenibilidad de su liderazgo a través del incremento de su participación en el mercado y el logro de la fidelización de sus clientes.

Para lo cual el autor opto por emplear la perspectiva metodológica de la administración estratégica en sus etapas de formulación, implementación y evaluación planteada por David Fred.

Durante la indagación desarrollada se halló que los productos de Seguros de Vida que ofrece Rimac Seguros no se orientan a las necesidades específicas de sus clientes porque se enfocan en cubrir el mercado en base a la segmentación socioeconómica y no en base a los estilos de vida o patrones de consumo, por otro lado los canales de comercialización no han sido los mejores.

Frente a ello, como resultado del análisis de distintas matrices que forman parte del proceso de planeación estratégica: la matriz FODA, matriz Interna – Externa, matriz PEYEA, Bostón Consulting, matriz competitiva y la Matriz de la Gran Estrategia; se plantearon las siguientes estrategias: generar alianzas estratégicas con socios extranjeros



para ingresar a países de la región Ecuador, Colombia, Chile y Argentina, mejorar la cartera de clientes mediante la diversificación de productos ajustados a necesidades específicas, adecuar los criterios de selección de riesgos mediante la optimización de los sistemas de evaluación de los clientes y desarrollar Rimac-Red virtual.

Chura, F. (2017) en su investigación: “Plan Estratégico basado en el Balanced Scorecard (BSC) para Asociaciones de Fondo contra Accidentes de Tránsito, Caso: AFOCAT TRAVISUR. Buscó identificar las necesidades y falencias de la gestión actual de la empresa, frente a ello trazar un rumbo y determinar estrategias para la organización.

Durante el proceso de evaluación se halló que los principales puntos de quiebre a nivel interno son: la carencia de un sistema de organización, sanciones y recomendaciones vigentes por parte de entidades supervisoras del sector (SBS, SUSALUD, INDECOPI), alta rotación del personal y la poca capacidad de negociación con los puntos de venta. Por otro lado, a nivel externo los aspectos que ponen en riesgo el desarrollo de la AFOCAT es la venta de CAT en los mismos puntos de venta de la competencia, normas que debilitan el crecimiento de las AFOCAT y el incremento de los accidentes de tránsito.

Posterior al análisis se plantearon las principales estrategias están orientadas a incrementar el excedente de operaciones, reducir los costos operativos, mejora de los procesos estandarizados, incrementar la cantidad de asociados, mejorar la participación en el mercado, reducir la cantidad de sanciones impuestas. En conclusión, este procedimiento busca mejorar la gestión estratégica de la empresa.

Solano, E. (2014) en su investigación: Impacto de la Adopción de las Tecnologías de Información y Comunicación en la Productividad en Ventas de la Asociación de Fondos Contra Accidentes de Tránsito de la Región San Martín, tuvo



como objetivo, evaluar el impacto de la adopción de las TIC en la productividad en ventas de la asociación, tomando en cuenta el grado de adopción de las TIC y el nivel de productividad alcanzado.

De acuerdo al análisis realizado se obtuvo que del total de oficinas con las que se cuenta, un 80% de ellas se encuentra en la categoría de “Baja Adopción” de las TIC, lo cual indica que la gran parte no hacen uso de las TIC. Por otro lado también se midió el grado de adopción de las TIC por parte de los trabajadores, y se obtuvo que un 83.3% se encuentran en un nivel de “Media Adopción” y con un favorable 16.7% de los trabajadores se encuentran en un Alto Nivel de Adopción, lo que resulta fundamental para el aprovechamiento máximo de las tecnologías.

Finalmente, en lo que respecta al Impacto de la Adopción de TIC en la Productividad en Ventas, se alcanzó un resultado satisfactorio en cuanto a la puntuación obtenida de cada **colaborador** de la empresa, siendo de este modo la categoría prevalente “Un Buen Impacto” con 44.4% que generan las TIC en el trabajo realizado gracias al uso de computadoras, programas de computación e internet. Sin embargo, los resultados obtenidos con el estadístico de contraste Chi-Cuadrado reflejan que la relación entre la productividad y el uso de las aplicaciones de cómputo e internet no es significativa debido a que solo un 20% de las oficinas cuentan con un computador.

Gutiérrez, F. & Martínez, Y. (2019) en su trabajo de investigación denominado: “Evaluación de los Procesos Operativos en el Área de Siniestros y su Impacto en la Liquidez para diseñar Controles Internos en la Asociación AFOCAT- Periodo 2017”. Tuvo como objetivo atender las necesidades y/o puntos críticos que presenta dicha asociación en el área de siniestros: la falta de control interno, regulación, legislación, supervisión y como consecuencia de ello, una falta de liquidez.



En el proceso de evaluación se observó que en el área de siniestros se discriminan etapas durante el proceso operativo, las cuales son determinantes para el cumplimiento del pago por los siniestros ocurridos. Dentro de ello está implicado principalmente la inoperancia del procurador y del auditor médico. Lo cual se ha visto reflejado en la falta de liquidez para cumplir con los pagos totales de los siniestros durante los años 2016, 2017 y 2018, siendo los ingresos CAT insuficientes para cubrir a su debido tiempo.

Como resultado de dicho análisis se procedió a diseñar un mecanismo de control interno para el área de siniestro, basada en la atención oportuna de aspectos primordiales como: la indemnización por muerte, reembolso de gastos de sepelio, reembolso de gastos médicos, incapacidad temporal o invalidez permanente. Con la participación oportuna del área legal y la auditoría médica. También se diseñó un manual de funciones y responsabilidad que permitirá a los trabajadores tener en cuenta sus labores específicas y las competencias que deben de tener. Así también, se elaboró un manual de políticas, que le permitirá a la empresa mejorar sus procesos de forma eficientemente y la vinculación con la sociedad.

Silva, N. (2017) en su trabajo de investigación denominado: “Estrategias empresariales para orientar la competitividad de la empresa AFOCAT – TRANS región Piura-2017”. Tuvo como finalidad determinar las estrategias empresariales que orienten la competitividad de dicha empresa.

En el desarrollo del diagnóstico se abordaron aspectos como: la percepción de la calidad del servicio por parte de los clientes, el nivel de productividad de la empresa, el nivel de orientación al mercado para lo cual se aplicaron encuestas tanto a colaboradores como a clientes, así también se realizó una entrevista al gerente de la empresa. Como resultado se concluyó que desde el punto de vista de los clientes y colaboradores no



existe una buena percepción de la calidad del servicio que brinda la empresa, y que el 63% de clientes encuestados manifiestan estar de acuerdo con los precios, el 80% manifestó que la empresa debe contar con otros puntos de venta, solo un 8% manifestó que el personal de la empresa siempre atiende con amabilidad y respeto, y un 99% de los usuarios considera que la empresa no brinda un valor agregado. Adicionalmente los colaboradores manifestaron que el grado de productividad es muy bajo y que la empresa carece de una adecuada orientación al mercado debido a que no realiza una segmentación de sus clientes objetivo.

Finalmente, el autor planteó establecer estrategias de marketing mix (para captar nuevos clientes), estrategias competitivas para mantenerse en el mercado y mejorar el servicio, estrategias corporativa que forge un objetivo común.

2.2.3. ANTECEDENTES LOCALES

Saravia, R. (2017) en su trabajo de investigación: “Evaluación del grado de cumplimiento de las normas de la SBS y su efecto en el funcionamiento del FONCAT región Puno periodo 2012”. La intervención tuvo como propósito conocer y evaluar el nivel de cumplimiento de la información requerida por la SBS y el grado de cumplimiento de las normas legales relacionadas al funcionamiento de las AFOCATs.

Durante la investigación se identificó las principales deficiencias que pondrían en riesgo la permanencia de la asociación en el mercado. Por ejemplo: los asociados no acreditan su condición de transportistas públicos, la emisión de CAT no cuenta con sustento, el registro de datos para emitir un CAT es escasa o fraudulenta, la base de datos de la asociación muestra deficiencias, no acredita titularidad de un significativo monto de bienes de activo fijo contabilizado, el pago de los siniestros se realizan a destiempo, realizan importes menores a lo acordado, no cuenta con registro contable de los siniestros



cubiertos ni de las contingencias referidas a las sanciones aplicadas por entidades supervisoras del sector.

Finalmente se concluyó que la asociación no da cumplimiento adecuado de sus funciones y obligaciones de acuerdo a la norma, solo cumplen las normas establecidas en un 28.57%, la AFOCAT ha incurrido en infracciones las cuales han sido sancionadas por diversas insituciones, no cuenta con un organigrama aprobado, lo cual limita el ejercicio de funciones de forma optima.

Frente a ello se recomienda a la asociación subsanar cada una de las falencias que presenta con la finalidad de evitar una anulación del permiso de funcionamiento por la autoridad competente y el consiguiente perjuicio para sus asociados.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Asociación: Constituye una organización estable de personas naturales o jurídicas, que a través de una actividad común persigue un fin no lucrativo (Código Civil, 2015). De la figura de una asociación se pueden desarrollar los más diversos fines, siempre que tengan finalidad no lucrativa. Es decir, que los asociados no busquen un beneficio patrimonial a través del reparto de los ingresos de la asociación. Así, en Perú, la asociación es la figura no lucrativa más utilizada y sirve para dar identidad legal a una diversidad de instituciones, tales como clubes (deportivos, recreativos), organizaciones religiosas, organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONG's), gremios empresariales y sindicales, entidades artísticas y/o culturales, entre otras (De Belaunde & Pardodi Luna, 1998).

Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado (Da Silva, 2002).



Eficiencia: Es el nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo, o con máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos, ya sean financieros, humanos, entre otros (Olamendi, s.f.).

Estrategia: Es la declaración de las misiones de la empresa, el establecimiento de objetivos a la luz de las fuerzas internas y externas, la formulación de políticas y estrategias específicas para alcanzar los objetivos y asegurar su correcta implementación, de tal forma que los propósitos básicos de la organización sean alcanzados (Steiner & Miner, 1977).

Organizaciones no lucrativas: un importante sector de la economía nacional que constituye un camino intermedio para cubrir necesidades sociales, sin recurrir al motivo lucrativo ni a la actuación gubernamental. Estas organizaciones tienden a ser socialmente sensibles y especializadas en el suministro de servicios sociales que no son adecuadamente proporcionados por las empresas o el gobierno (Kotler, 1979).

Planificación: La planeación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. La planeación se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (cómo hay que hacerlo). La planeación es formal e informal. En la planeación formal se definen metas específicas que abarcan varios años. Estas metas se escriben y participan a los integrantes de la organización (Robbins & Coulter, 2016).

Póliza de seguro: Es el conjunto de documentos en los que se describen las condiciones del contrato de seguro. En ella se especifican condiciones generales,



particulares, especiales, anexos y endosos de la póliza (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020).

Prima de seguro: La prima de seguros es el pago que realiza el contratante o asegurado para contar con la cobertura del seguro en caso ocurra el siniestro (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2020).

Riesgo: Son eventos adversos, la probabilidad del suceso de un evento adverso que pudiera provocar pérdidas en el patrimonio de la Empresa. La causa de estos eventos pueden ser efectos naturales o sociales (Polska Miedz, 2020).

Siniestro: Todo hecho ocurrido dentro de la vigencia de la Póliza, cuyas consecuencias estén cubiertas por alguna de las garantías del seguro. Se considera que constituye un solo y único siniestro el conjunto de daños derivados de un mismo hecho, aun cuando no se manifiesten simultáneamente o afecten a varias personas o bienes (Asociación Peruana de Empresas de Seguros , 2019).

2.4. MARCO LEGAL

- Ley N° 28839, Ley de creación de las AFOCAT, que modifica el artículo 30° y 31° de la Ley 27181, Ley General del Transporte. Publicado el 21 de julio de 2006.
- Decreto Supremo N° 039-2008-MTC que modifica el reglamento de supervisión de las de las Asociaciones de Fondos Regionales o Provinciales contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) y de Funcionamiento de la Central de Riesgos de Siniestralidad derivada de Accidentes de Tránsito, aprobado por Decreto Supremo N.° 040-2006-MTC, y modificatorias (Reglamento AFOCAT).
- Decreto Legislativo N° 1051 “Decreto legislativo que autoriza a la SBS la supervisión de las AFOCAT”. Se establece que las Asociaciones de Fondos Provinciales o Regionales contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT), serán



reguladas, supervisadas, fiscalizadas y controladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Privados de Pensiones. Publicado el 27 de junio del 2008.

- Resolución Ministerial N.º 1075-2016-MTC/01.02, que aprueba el Certificado contra Accidentes de Tránsito (CAT) calcomanía y holograma de seguridad.
- Texto Único Ordenado del Reglamento de Responsabilidad Civil y Seguros Obligatorios de Accidentes de Tránsito, aprobado por Decreto Supremo N.º 024-2002-MTC y sus modificatorias (Reglamento SOAT).
- Reglamento del Fondo de Compensación del Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) y del Certificado contra Accidentes de Tránsito (CAT), aprobado por Decreto Supremo N.º 024-2004-MTC y sus modificatorias.
- Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros, Ley N.º 26702 y sus modificatorias.



CAPITULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

En este capítulo se detallará las características propias del enfoque de investigación, la población de estudio que se ha tomado en cuenta para el desarrollo de la investigación, las técnicas e instrumentos que facilitaran el proceso, la metodología que encaminará el logro de los objetivos y el procedimiento llevado a cabo para la realización del trabajo de investigación.

3.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación, se empleó un enfoque mixto; es decir, cualitativo y cuantitativo.

3.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño correspondiente al trabajo de investigación, es no experimental, puesto que se realizaron visitas correspondientes a la organización AFOCAT La Primera, con la finalidad de obtener información del desempeño de cada uno de los trabajadores en distintos niveles en su ambiente natural de esta manera poder conocer el sentir de los mismos, sus características, apreciaciones, sugerencias, inconformidades con respecto a la herramienta de gestión empleada por la gerencia de la organización así como también la situación actual de la misma; que serán el producto de las entrevistas, talleres; en el cual se empleó la estrategia de dividir en grupos o segmentos como son: órganos directivos, órganos de apoyo, órganos de asesoría y finalmente órganos de línea que existan dentro de la organización.



3.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es aplicada, debido a que se pone en práctica y/o emplea conocimientos adquiridos con respecto a la administración, gerencia y gestión empresarial, en la resolución de problemas concretos y prácticos de la Asociación de Fondos Contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera. Donde se procede a identificar problemas (falencias, carencias, limitaciones, desatinos, errores) existentes dentro de la organización, realizando una investigación de campo, recabando información de cada una de las áreas, tomando en cuenta la opinión de los trabajadores, y la documentación existente, que nos permita tener una visión más detallada. De esta manera poder brindar respuestas y soluciones prácticas, que puedan poner en marcha y les permita mejorar su situación actual.

3.4. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

En un inicio, el alcance de la investigación correspondió al tipo exploratorio, debido a que se buscó familiarizarse con la situación actual en la que se encuentra cada área de la Asociación de Fondos Contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera y las personas que se desempeñan en las mismas, saber si cuenta o no con un mecanismo de planificación, gerencia y gestión, conocer cuál es la razón de ser de la organización, las dificultades que se presentan a diario, su situación en el mercado, su nivel de competitividad.

Posteriormente el alcance de la investigación fue de tipo descriptivo, específicamente durante la etapa de formulación, donde en base a la información obtenida durante la etapa exploratoria se describen las variables más representativas y cuya intervención pueden generar cambios significativos. Así como también durante la etapa de formulación de estrategias donde se requiere de la elaboración de matrices que



parte de la descripción de características positivas o negativas particulares de forma resumida o específica de la organización. Y posteriormente el planteamiento de los mecanismos de implementación se describen las actividades diarias que contribuyan en el cumplimiento del plan estratégico.

3.5. POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio está conformada por la Asociación de Fondo contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera compuesta por sus trabajadores que se desempeñan en distintas áreas como: órganos directivos, órganos de apoyo y órganos de línea.

3.6. TÉCNICAS RECOLECCIÓN DE DATOS

En el estudio se aplicó la técnica de la entrevista semiestructurada e informal (en base a la experiencia de los trabajadores de los distintos niveles), encuesta, revisión documentaria y observación directa y lluvia de ideas. Así como también en base a la formación de grupos de discusión (talleres).

La información necesaria para el desarrollo de la presente investigación ha sido extraída de fuentes tanto primarias como secundarias, como se detalla a continuación:

a) Fuentes primarias:

Información recabada de entrevistas exhaustivas y detalladas a directivos y representantes de cada área:

- Gregorio Isaac Justo Quispe, presidente de la asociación AFOCAT La Primera.
- Vicente Elisban Salcedo Mendoza, encargado del área de Administración.
- Vidal Machaca Gutiérrez, encargado del área de Contabilidad.
- Marisol Zela Apaza, encargado del área de Siniestros.



- Nelly Luz Delia Mamani Chambi, encargado del área de Ventas.
- Kevin Joshep Idme Ancco, encargado de la Oficina de PECAT.

Así también, se realizó grupos de discusión (talleres) con la participación activa de los directivos y encargados de línea.

b) Fuentes secundarias

- Información y registros de cada una de las áreas de la Asociación de Fondos contra Accidentes de Tránsito AFOCAT La Primera.
- Información recabada de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS).
- Información recabada del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC).
- Información recabada de la Superintendencia Nacional de Salud (SUSALUD).
- Información recabada del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).
- Información recabada de la Policía Nacional del Perú (PNP).

3.7. MODELO DE INVESTIGACIÓN

La elaboración del Plan Estratégico se desarrollará siguiendo el procedimiento del modelo de planeación estratégica planteada por David Fred.



CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE FONDOS CONTRA ACCIDENTES DE TRÁNSITO (AFOCAT) LA PRIMERA, PERIODO 2020- 2024

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN (OE1)

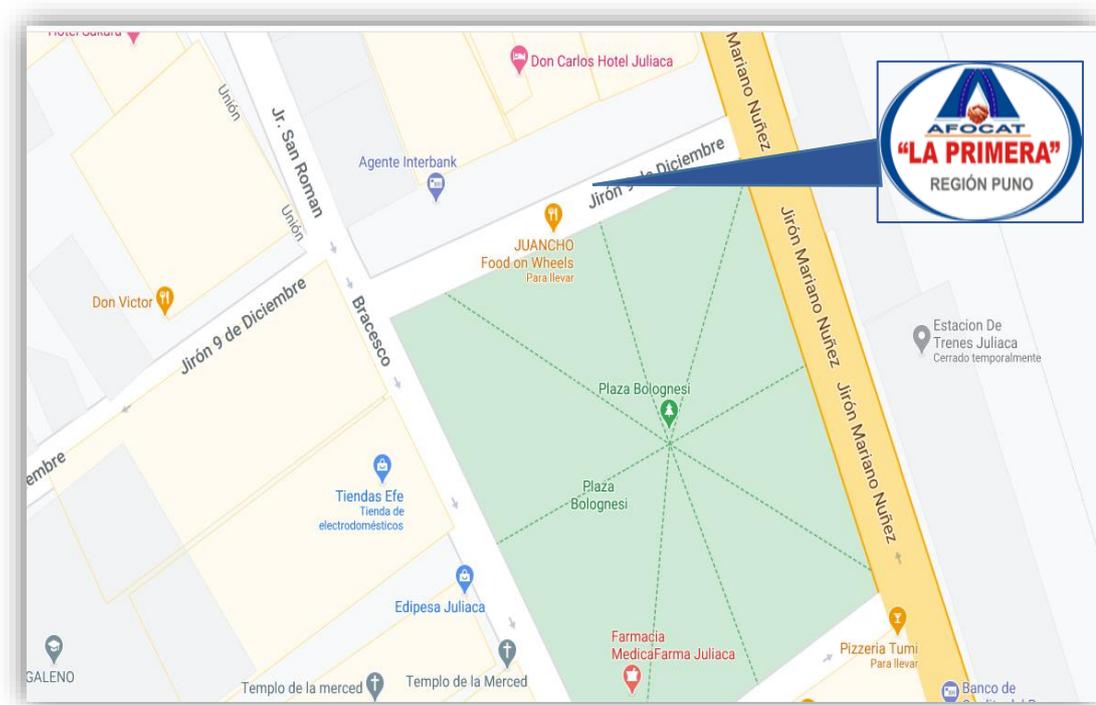
4.1.1. ANTECEDENTES DE LA AFOCAT LA PRIMERA

Frente al abuso y el cobro excesivo de aseguradoras nacionales, la necesidad de laborar formalmente y acceder a un seguro a precios accesibles con una administración justa en cumplimiento de la exigencia de la ley, la Organización de Transportistas de Servicio Urbano (ORDET) de la ciudad de Juliaca presidido por su presidente, constituyen la Asociación de Fondo Contra Accidentes de tránsito La Primera con fecha 03 de octubre del 2006 e inicia sus actividades 01 de noviembre del 2006, registrada dentro de las sociedades mercantiles y comerciales como una asociación, con RUC 20447699304, cuya denominación inicial fue “AFOCAT Puno Norte”. En un primer momento estuvo representado por un consejo directivo conformado por 7 miembros: Vicente Elisban Salcedo Mendoza (presidente), Cirilo Ticona Quispe (vicepresidente), Pascual Quiñones Quispe (secretario de actas y archivos), Gregorio Yana Astully (tesorero), Nazario Huanca Cora (Fiscal), Roger Chipana Mamani (Vocal) y Gregorio Isaac Justo Quispe (secretario de prensa) cuyo cargo tuvo una duración de tres años, posterior a ello es modificado por la Asamblea General. Posteriormente el 02 de febrero del 2009 se modifica la denominación de la asociación a “AFOCAT La Primera” que se mantiene hasta la actualidad. La asociación se constituyó con la finalidad de prestar

asistencia a sus asociados y a quienes estos designen, bajo un sentido social, brindar atención a las necesidades más apremiantes a consecuencia de un accidente de tránsito.

Desde su constitución hasta la actualidad se encuentra ubicado con sede central en la ciudad de Juliaca provincia de San Román en el departamento de Puno, con dirección en el Jr. 9 de diciembre, edificio “Las Calceteras” 4to piso - Plaza Bolognesi, ubicado entre las coordenadas $15^{\circ}29'45.81''S$ latitud y $70^{\circ}7'54.16''O$ longitud, y forma parte del rubro de servicios financieros, seguros y cambio de moneda.

Figura 2: Localización de la AFOCAT La Primera



Fuente: Google Maps

La AFOCAT La Primera está dirigida desde el año 2006 por miembros del consejo directivo y profesionales que resultan necesarios para el funcionamiento de la asociación, así como para la prestación de un servicio oportuno, comprometido con sentido social y responsable de la administración de fondos. La asociación ofrece su servicio en su sede central en la ciudad de Juliaca, así como también en la capital de diferentes provincias como: Desaguadero, Ilave, Puno, Azángaro, Ayaviri y Huancané,

a través de intermediarios conocidos como corredores de seguros. La asociación está representada en el mercado mediante el siguiente logotipo:

Figura 3: Logotipo de la AFOCAT La Primera



Fuente: Página oficial de la AFOCAT La Primera

4.1.2. LA ACTIVIDAD DE LA AFOCAT LA PRIMERA

La asociación de fondos contra accidentes de tránsito La Primera, enfoca sus esfuerzos en brindar el servicio de seguro, el cual, de acuerdo a ley, comprende específicamente el servicio de seguro contra accidentes de tránsito, partiendo principalmente de la administración de los fondos de sus asociados. Se constituye como asociación de acuerdo al código civil. La AFOCAT La Primera se conforma por personas naturales y jurídicas que cuenten con concesión o autorización por la autoridad competente (municipalidades y/o gobiernos regionales) para la prestación de servicios de transporte provincial de personas, transporte urbano e interurbano, incluyendo taxis y mototaxis, con los que inicialmente se celebra un contrato mediante el cual la organización se ve obligada a prestar asistencia, indemnizando un determinado daño a sus asociados, en respuesta a las necesidades más apremiantes ocurridas en un accidente de tránsito, tomando en cuenta los límites establecidos en el contrato y el pago oportuno de la prima por parte del asociado.



4.1.2.1. REQUISITOS DE AFILIACIÓN

Para contar con dichos beneficios el transportista debe cumplir con los requisitos exigidos por la asociación:

- Solicitud de admisión.
- Tarjeta de Propiedad.
- Tarjeta de Circulación o la autorización correspondiente.
- Copia de DNI.
- Realizar el depósito correspondiente.

4.1.2.2. MONTOS DE COBERTURA

De acuerdo a la normativa vigente, el certificado contra accidentes de tránsito (CAT) emitido por la AFOCAT La Primera cubre daños personales (no materiales), para todos los ocupantes del vehículo cubierto y de los peatones o terceros no ocupantes que son víctimas de un accidente de tránsito, mediante los siguientes montos en situaciones específicas:

- Gastos de atención médica, hospitalaria, quirúrgica y farmacéutica c/u: hasta 5 UIT.
- Incapacidad Temporal: hasta 1 UIT.
- Invalides Permanente: hasta 4 UIT.
- Gastos de Sepelio: hasta 1 UIT.
- Indemnización por Muerte: 4 UIT.

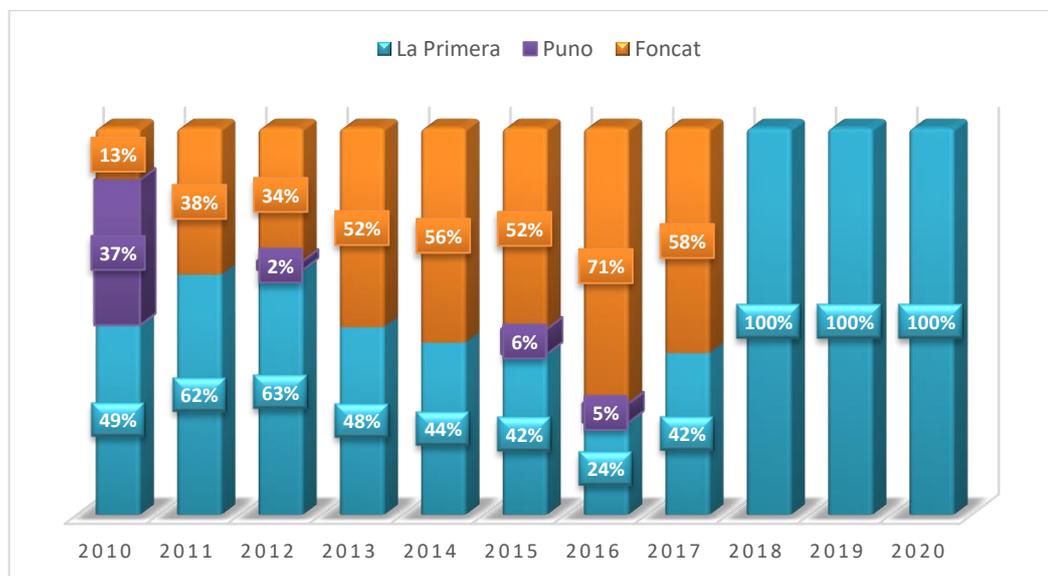
4.1.3. SITUACIÓN GENERAL

En la región Puno lograron constituirse en distintos periodos tres AFOCAT: La Primera, AFOCAT Puno y la FONCAT. Se puede apreciar en el gráfico 01 la perseverancia en la búsqueda del liderazgo en la participación del mercado por parte de

la AFOCAT La Primera, particularmente en los años 2010, 2011 y 2012, en el que se logró alcanzar el punto más alto con 63% de las primas del mercado contando con la participación de otras dos AFOCAT en la región. Por otro lado, en el año 2016 la asociación solo alcanzó captar el 24% de primas en el mercado, siendo el año más crítico. Posterior a ello la persistencia de la asociación permitió lograr una mejora en la participación del mercado a partir del siguiente año.

A partir del año 2018, producto de irregularidades, la SBS decide retirar del mercado al único contendiente para la AFOCAT La Primera, siendo la única Asociación de Fondos contra Accidentes de Tránsito en la Región Puno que en la actualidad brinda el servicio de seguro contra accidentes de tránsito para unidades vehiculares que realizan transporte provincial, urbano e interurbano, incluyendo taxis y mototaxis.

Gráfico 1: Evolución de la cuota de participación de las AFOCAT en la región Puno



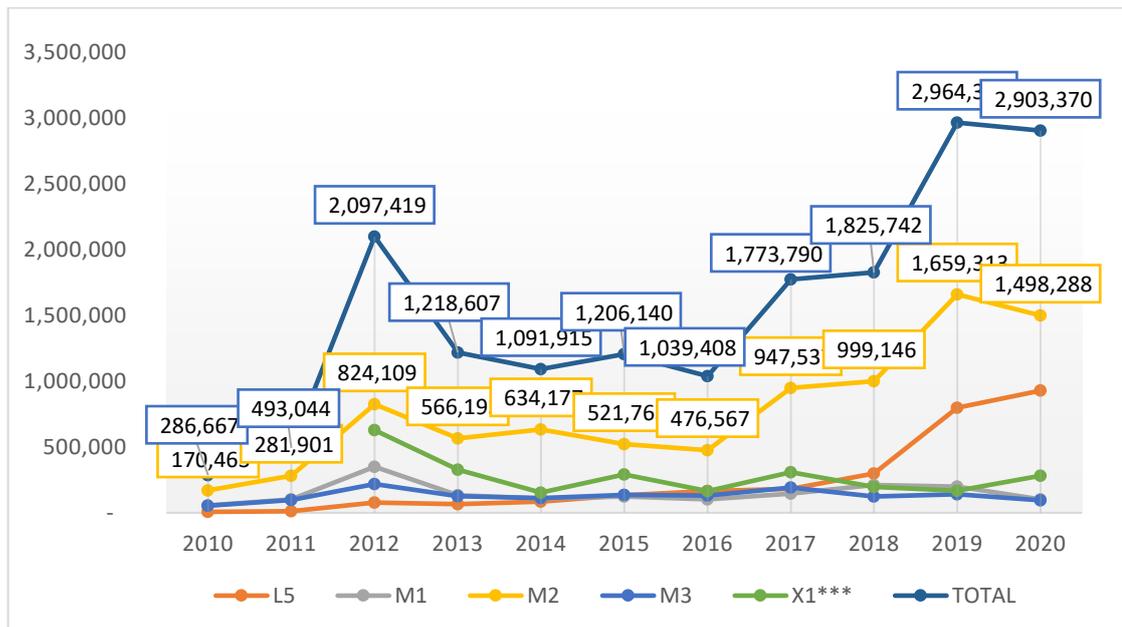
Fuente: Boletín Estadístico de AFOCAT - SBS
Elaboración: Propia

Las primas obtenidas por la AFOCAT La Primera producto de renovaciones y nuevos contratos por parte de los socios, se incrementaron a partir del año 2017 de forma significativa, logrando alcanzar una variación del 62% en el año 2019 respecto al año anterior, variación que haciende a S/. 1,138,646 nuevos soles, por ser la única AFOCAT

con autorización de la SBS para emitir un CAT en la región Puno principalmente, pero no necesariamente como producto de la aplicación de estrategias y de encaminar la capacidad del recurso humano o el empleo del marketing para captar nuevos asociados en una situación favorable por parte de la asociación. Una muestra de ello es la preferencia durante el periodo 2013-2017 de la población que conforma el segmento objetivo hacia la AFOCAT FONCAT.

Para el año 2020 se produjo una leve variación negativa del 2% producto del shock que generó la pandemia del Covid-19 que paralizó el surgimiento de nuevas empresas de transporte y redujo la necesidad del pago de primas debido a las políticas optadas por el gobierno, lo cual no resulta significativo.

Gráfico 2: Evolución de las primas obtenidas por tipo de vehículo



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs
Elaboración propia

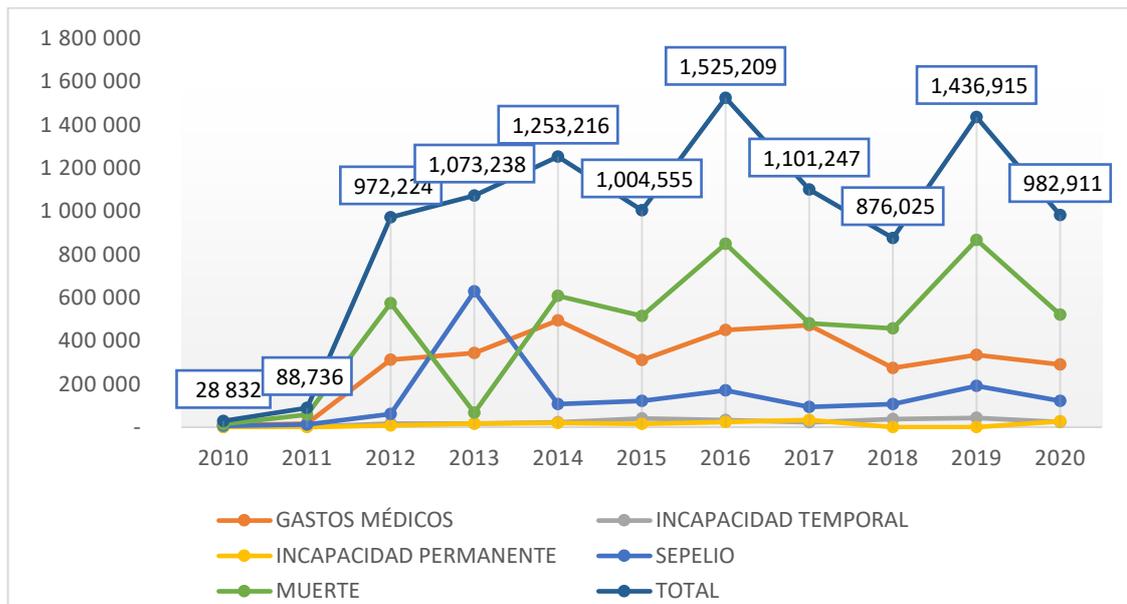
Por otro lado, gran parte de las primas recaudadas por la AFOCAT La Primera son provenientes de contratos con propietarios de vehículos con más de ocho asientos y en el Perú esta incluidos los de denominación “combi” y “camioneta rural” empleado en la región de Puno para el transporte urbano e interurbano respectivamente y les



corresponde la clasificación específica M2, seguido de los vehículos con tres ruedas conocida como “mototaxi” cuya clasificación es L5 empleado para cubrir distancias cortas, además de ser unas de las principales fuentes de trabajo de jefes de familia pobres y extremo pobres en la región. Por otro lado, en menor cantidad se tienen contratos con vehículos como automóviles y station wagon que brindan servicio urbano e interurbano en la modalidad de taxis y forman parte de la clasificación M1, así como microbús y ómnibus que corresponden a la clasificación M3 que brindan servicio urbano e interurbano respectivamente, y otros vehículos (X1) que corresponden a la cobertura de la asociación de acuerdo a ley.

La asociación respalda su solidez y credibilidad con el cumplimiento del pago oportuno de las indemnizaciones de acuerdo al tipo de cobertura según el reglamento emitido por la SBS. Como se aprecia en el gráfico 03, el desembolso destinado al pago de siniestros es fluctuante, en el año 2019 alcanzó S/. 1,436,915 nuevos soles, que cubrió primordialmente consecuencias fatales como: muerte, gastos médicos, sepelio, incapacidad temporal e incapacidad permanente. Producto de un incremento en el número de accidentes en la región. Para el año 2020 a pesar de las restricciones emitidas para el sector transportes, la asociación cubrió indemnizaciones que asciende a un total de S/. 982, 911 nuevos soles, que representan el 32% menos que el año anterior.

Gráfico 3: Monto de siniestros pagados según tipo de cobertura



Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFPs
Elaboración propia

Cabe resaltar que la asociación desde su funcionamiento no ha recibido ninguna sanción por alguna infracción por parte de INDECOPI, SUSALUD y SBS. Durante las primeras visitas de inspección se realizaron observaciones en las que se advertía las faltas en las cuales se estaban infringiendo, las cuales fueron subsanadas con prontitud. Es preciso mencionar que la asociación cuenta con una oficina de contabilidad y una oficina de administración que cumple con sus responsabilidades y obligaciones conforme al reglamento de funcionamiento exigido por el principal ente supervisor (SBS), cuidar y proteger el patrimonio de la asociación, organizar la contabilidad de la asociación y ejercer el control sobre los movimientos de los fondos. Un punto de quiebre es que sea dejado de lado la planeación y la proyección del desarrollo interno.

4.1.4. MISIÓN

4.1.4.1. MISIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

“Somos AFOCAT La Primera, organización que presta asistencia inmediata a nuestros asociados cuando ocurren siniestros, garantizando los fondos y sostenibilidad

para brindarles atención integral y de calidad a las necesidades más apremiantes ocurridas principalmente en accidentes de tránsito”.

4.1.4.2. PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN

Cuadro 1: Planteamiento de la misión

ELEMENTOS	PREGUNTA	RESPUESTA
Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?	Los transportistas que tienen autorización por la autoridad competente para brindar servicio urbano e interurbano, incluyendo taxis y mototaxis, que de acuerdo a ley tienen la necesidad de contar con un seguro contra accidentes de tránsito.
Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?	Seguro contra accidentes de tránsito (asistencia y cobertura frente a necesidades apremiantes a consecuencia de un accidente).
Mercados	¿En dónde compete la empresa?	El ámbito de la región Puno.
Tecnología	¿La empresa está al día en términos tecnológicos?	La asociación cuenta con un adecuado soporte tecnológico necesario para el desarrollo de sus operaciones y generación de información exigida por la SBS.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento o la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	La AFOCAT La Primera busca mejorar su competitividad y posicionamiento en el mercado de la región Puno, así como también su solvencia en el largo plazo.
Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicas de la empresa?	La AFOCAT La Primera, es una asociación que fomenta un ambiente amigable, de empatía, respeto y confidencialidad entre sus trabajadores y también con sus asociados.
Autoconcepto	¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?	La asociación brinda un servicio de calidad, oportuno, transparente y comprometidos con la administración justa de los fondos de sus asociados.



Preocupación por la imagen pública	¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	La asociación busca mantener la credibilidad y confianza generada en sus asociados y el público, y mejorar los índices de participación en el mercado de la región Puno.
Preocupación por los empleados	¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?	La asociación reconoce la importancia de la formación profesional y el compromiso de sus colaboradores, y vela por la capacitación continua de los mismos.

**Fuente: Taller AFOCAT La Primera
Elaboración propia**

4.1.4.3. PROPUESTA DE LA MISIÓN

Somos AFOCAT La Primera, asociación orientada a brindar asistencia y cobertura integral frente a las necesidades más apremiantes de nuestros asociados víctimas de un siniestro, con la colaboración de un personal eficiente, comprometido y capacitado, en un ambiente de empatía, respeto y confidencialidad, con un servicio de calidad, oportuno y transparente, bajo un enfoque social y con la administración justa de sus fondos.

4.1.5. VISIÓN

4.1.5.1. VISIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN

“Ser líder en la macro región sur, como AFOCAT La Primera, que presta una eficiente atención de los asociados que sufren accidentes de tránsito; garantizando la asistencia y pago oportuno a través de una administración honesta y responsable del fondo contra accidentes de tránsito de los transportistas”.

4.1.5.2. PLANTEAMIENTO DE LA VISIÓN

Cuadro 2: Planteamiento de la visión

ELEMENTOS	RESPUESTA
Perspectiva	Para el año 2024
Financiero	Ser la AFOCAT con mayor participación en el mercado, altamente competitivo y solvente.
Clientes	Satisfacción, confianza y fidelidad de nuestros asociados.
Procesos	Procesos eficientes, transparentes y administración justa y responsable de los fondos.
Gente (personal)	Personal comprometido, capacitado y con formación profesional.

**Fuente: Taller AFOCAT La Primera
Elaboración propia**

4.1.5.3. PROPUESTA DE LA VISIÓN

Para el año 2024, ser la AFOCAT líder con mayor participación en el mercado a nivel regional y nacional, altamente competitivo y solvente, reconocido por un servicio integral y oportuno, con procesos eficientes, transparentes y principalmente por una administración justa y responsable de los fondos de sus asociados, reflejado en la satisfacción, confianza y fidelidad de los mismos, con profesionales comprometidos y capacitados.

4.1.6. VALORES ORGANIZACIONALES Y POLÍTICAS

En la actualidad la asociación cuenta con valores organizacionales limitados, las cuales están documentadas, y requieren de una evaluación. Así mismo la asociación cuenta con políticas establecidas.



4.1.6.1. POLÍTICAS

- Estar comprometido con el mantenimiento de la buena reputación y la credibilidad de la asociación en el mercado.
- Proveer una asistencia y cobertura integral, oportuna y transparente para nuestros asociados bajo un enfoque social, anteponiendo siempre sus intereses y necesidades.
- Administrar con honestidad y responsabilidad los fondos de nuestros asociados.
- Fomentar entre los empleados, socios y público en general un entorno acogedor, reconfortante y empático, basado en el respeto y la confidencialidad.
- Motivar y capacitar de forma permanente a los colaboradores de la asociación.
- Respetar el reglamento de funcionamiento de las AFOCAT y garantizar la salud y bienestar de nuestros asociados víctimas de un siniestro.
- Establecer expectativas reales, basadas el talento humano y los recursos financieros existentes dentro de la organización.

4.1.6.2. VALORES ORGANIZACIONALES

- Empatía. – Se fomentará como valor fundamental la empatía, tanto en el ambiente interno de la asociación así también con los asociados, considerando su realidad emocional y afectiva y poniéndose en el lugar de la otra persona.
- Respeto. – reconocer y entender la postura y el punto de vista de cada persona, considerar con cierta sumisión la situación por la que atraviesan los compañeros de trabajo, así como también los asociados y terceros.
- Responsabilidad. – Será parte del desempeño diario de cada uno de los colaboradores de la asociación, garantizando el cumplimiento de sus obligaciones, el cuidado en la toma de sus decisiones y la ejecución de sus actividades.



- Confidencialidad. – Es la garantía de que la información personal de nuestros asociados y el personal que se desempeña está protegida y no es divulgada sin consentimiento de la persona.
- Honestidad. – Será parte esencial del actuar diario de los colaboradores dentro de la organización, así como también un mecanismo de expresión de nuestras intenciones con nuestros asociados.
- Compromiso. – cumplir con las obligaciones contraídas de forma eficiente con cada uno de nuestros asociados y con la asociación mediante una correcta coordinación.

4.1.7. ANALISIS EXTERNO

4.1.7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO PESTEC

4.1.7.1.1. FUERZAS POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES, Y LEGALES (P)

En el Perú, el desarrollo de la actividad aseguradora fue impulsado por el gobierno de Nicolás de Piérola en el año 1895.

En el año 1999 se publica la Ley N° 27 181 Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre, orientada a la satisfacción de las necesidades de los usuarios y el resguardo de sus condiciones de seguridad y salud, e incluye el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT). Para el año 2006, el artículo 1 de la Ley N.º 28839, modifica el artículo 30° y 31° de la ley antes mencionada con lo cual todo vehículo automotor que circule en el territorio de la República debe contar con una póliza de seguros ya sea SOAT o CAT según corresponda, en el caso de esta última sería emitida por una AFOCAT la cual está limitada a cubrir de forma exclusiva a vehículos de transporte urbano, interurbano, taxis y mototaxis. Para el año 2008 se aprobó mediante el Decreto Legislativo N° 1051, la modificación del artículo 30° de la ley 27181, donde se precisa que las Asociaciones de Fondo Contra Accidentes de Tránsito serán reguladas, supervisadas, fiscalizadas y



controladas por la Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos Privados de Pensione. Por lo cual la asociación debe adaptarse a las constantes modificaciones y ajustes del reglamento de funcionamiento y cumplir con las condiciones Jurídicas, Técnicas y Económicas que cada vez resultan más asfixiantes para las AFOCAT, transgrediendo su naturaleza jurídica como asociaciones sin fines de lucro y restringiéndoles su capacidad de autogestionarse.

De acuerdo a Transparecy Internacional (2019), en cuyo estudio sobre el Índice de Percepción de la Corrupción, el Perú obtuvo una puntuación de 36 el cual se encuentra por debajo del promedio que es 43, ocupando el puesto 101 de 180 países evaluados, mostrando un escaso trabajo contra la corrupción en los organismos públicos y privados. Dicho estudio afirma que la corrupción prevalece y está más generalizada en países donde las campañas electorales reciben grandes flujos de grandes capitales y donde los gobiernos solo escuchan a quienes tienen recursos adinerados o estén bien conectados.

4.1.7.1.2. FUERZAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS (E)

Uno de los mayores problemas que aqueja al Perú es la informalidad; tanto a nivel empresarial como la informalidad en el empleo: la cual esta insertada en diversos sectores económicos de forma significativa, como el sector transportes y comunicaciones.

La informalidad empresarial en el sector transportes y comunicaciones alcanzó un 94.3% en el año 2018 mostrando un incremento de 3.4% respecto al año 2017, siendo uno de los tres sectores de la economía más afectados por este mal, de acuerdo a los datos de la Encuesta Nacional de Hogares (2018).

Cuadro 3: Nivel de Informalidad Empresarial por Sectores Económicos, 2018 y 2017

	Porcentaje de informalidad		Var. En Puntos porcentuales
	2018	2017	
TOTAL	0.9%	83.9%	1.60%
Agropecuario	99.9%	99.9%	0.0%
Pesca	97.4%	99.9%	-2.5%
Minería e Hidrocarburo	87.2%	97.1%	-9.9%
Manufactura	76.8%	71.4%	5.4%
Electricidad, Gas y Agua	95.7%	95.7%	0.0%
Construcción	73.9%	73.4%	0.5%
Comercio	74.7%	73.6%	1.1%
Transportes y Comunicaciones	94.3%	90.9%	3.4%
Otros Servicios	76.2%	73.2%	3.0%

Fuente: INEI-Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO)

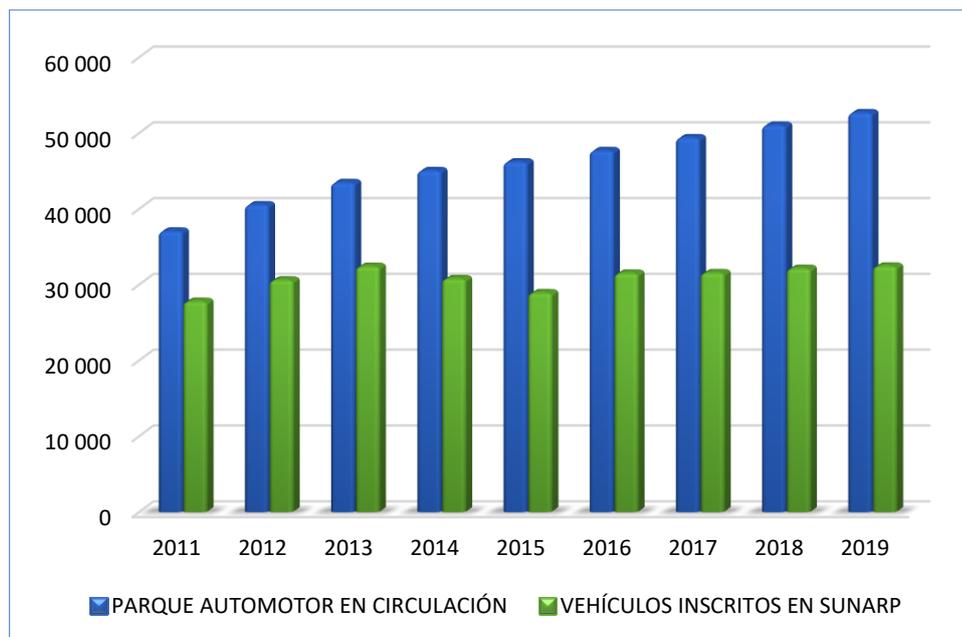
Frente a esta situación, la región de Puno no es ajena debido a que es el cuarto departamento con mayor índice de informalidad (87.7%) a nivel nacional después de Huancavelica, Cajamarca y Apurímac. De acuerdo a las declaraciones brindadas por el director de la DRTPE Puno, el sector transportes después del sector comercio es el segundo sector con mayor índice de informalidad en la región Puno (Los Andes, 2019). Un indicador de ello es el crecimiento del parque automotor en la región Puno en 4.52% anual, lo que resulta positivo para el sector asegurador, pero también se debe tomar en cuenta la diferencia entre el número de vehículos en circulación y la cantidad de vehículos registrados en la SUNARP que muestra una brecha de vehículos que no cuentan con tarjeta de propiedad.

Cuadro 4: Parque Automotor en Circulación y Vehículos Registrados en SUNARP en la Región Puno

AÑO	PARQUE AUTOMOTOR EN CIRCULACIÓN	VEHÍCULOS INSCRITOS EN SUNARP
2011	37 074	27 801
2012	40 543	30 615
2013	43 477	32 423
2014	45 056	30 793
2015	46 200	28 938
2016	47 696	31 524
2017	49 387	31 579
2018	51 041	32 155
2019	52 689	32 454

Fuente: MTC/SUNARP
Elaboración propia

Gráfico 4: Parque Automotor en Circulación y Vehículos Registrados en SUNARP en la Región Puno



Fuente: MTC/SUNARP
Elaboración propia

Todo ello refleja la existencia de un régimen normativo opresivo, la débil capacidad de supervisión, la falta de apoyo, concientización y capacitación acerca del proceso y los beneficios de la formalización, la existencia de procesos burocráticos, y los índices de corrupción en los tres niveles de gobierno: nacional, regional y local.



Por otro lado, posterior a un periodo de crecimiento económico y la creación de empleos en el país. El shock del Covid-19 y su propagación acelerada ha generado en la actividad económica, la caída más grande de los últimos 100 años con efectos devastadores principalmente sobre el empleo (Gamero , 2020). Esta situación se agudizó con la publicación del Decreto Supremo N° 008-2020-SA que declaró en Emergencia Sanitaria y el Aislamiento Social Obligatorio a nivel nacional, tiempo en el cual solo se priorizó el funcionamiento de las actividades económicas de primera necesidad y la paralización de otras actividades como el sector transporte (urbano e interurbano) y otros, restringiéndose también los canales de contratación de seguros tradicionales, disminuyendo el volumen de contratación de seguros del sector, generando un ambiente de incertidumbre en cada uno de los sectores económicos.

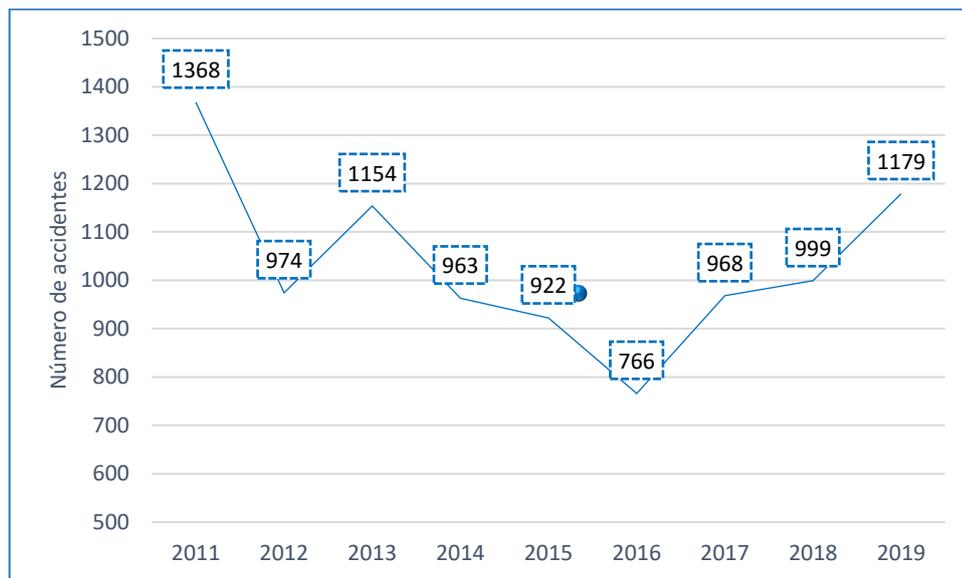
4.1.7.1.3. FUERZAS SOCIALES, CULTURALES, Y DEMOGRÁFICAS (S)

El incremento de la población en el ámbito urbano de la región Puno se ha incrementado de 568,350 personas en el año 2007 a 630,648 personas en el 2017, siendo San Román (90.6%), Puno (63.3%), Melgar (54.3%) y Azángaro (30.4%) las provincias con mayor porcentaje de la población urbana en la región y que han mostrado un incremento en los últimos 10 años (INEI, 2017). Este crecimiento poblacional representa un incremento de la demanda de un seguro por el surgimiento de nuevas unidades productivas en el sector transporte que pretendan cubrir la necesidad de dichas personas de trasladarse de un lugar a otro, brindando un servicio que garantice un apoyo oportuno frente a un evento inesperado.

Sin embargo, la calidad y seguridad de un buen servicio de transporte se ve interrumpido, por una escasa cultura de seguros de los conductores de la región Puno, así como el incumplimiento de las normas de tránsito y la prevención del riesgo en sus

actividades cotidianas son mínimas tanto de los conductores como de la sociedad en general, lo cual se ve reflejado en las estadísticas de accidentes de tránsito del Anuario Estadístico de la Policía Nacional (2019).

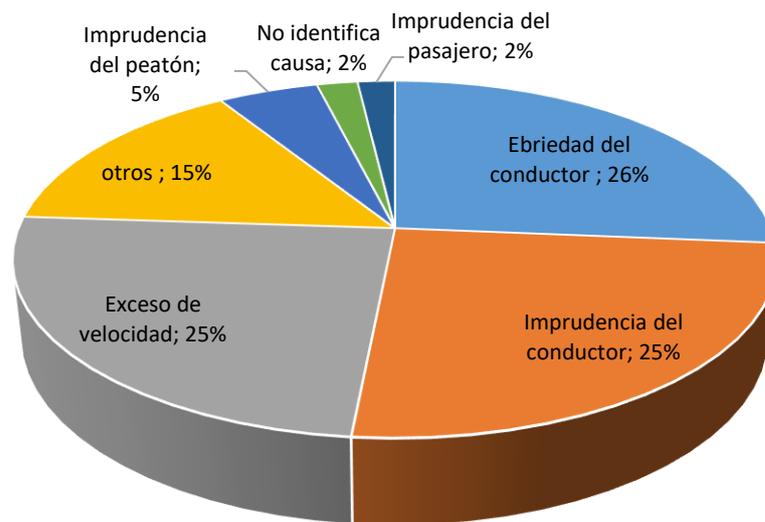
Gráfico 5: Tendencia de Accidentes de Tránsito en la región Puno, periodo 2011-2019



Fuente: Anuario Estadístico Policial 2019 – Policía Nacional del Perú
Elaboración propia

Para el año 2019 la cantidad de siniestros en la región Puno fue de 1179 en el cual resultaron involucrados 1497 vehículos de los cuales el 26% fueron ocasionados por la ebriedad del conductor, 25% por la imprudencia del conductor, 25% por el exceso de velocidad, 5% por la imprudencia del peatón, 2% por una causa no identificada, 2% por la imprudencia del pasajero y finalmente un 15% por otros motivos.

Gráfico 6: Principales Causas de Accidentes de Tránsito en la Región Puno



**Fuente: Anuario Estadístico Policial 2019 – Policía Nacional del Perú
Elaboración propia**

Poniendo en riesgo la estabilidad económica de las familias, y generándoles daños físicos y económicos, lo cual en un gran número representan una amenaza para la asociación, puesto que pone en riesgo la liquidez de la organización para cubrir las indemnizaciones de acuerdo a los daños ocasionados en los socios y terceros que sean víctimas de un evento inesperado (accidente de tránsito) de una unidad vehicular cubierta por el CAT.

4.1.7.1.4. FUERZAS TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS (T)

De acuerdo a la publicación denominada Perú 2030: Tendencias Globales y Regionales (CEPLAN, 2017), sobre el incremento de la interconectividad a través del internet de las cosas (IdC) se estima que para el año 2030 tendrá profundas implicaciones para todos los aspectos y sectores de la economía, así como también, en los procesos de negocios existentes, tales como la producción logística, gestión de inventario y el mantenimiento de máquinas, cambiará radicalmente. Con el fin de optimizar el potencial



de la IdC, las empresas tendrán que construir la capacidad para procesar la gran cantidad y variedad de datos que se producen.

La evolución constante de tecnologías de información en los últimos años y su aplicación en distintas áreas en el ámbito empresarial, ha logrado buenos resultados, lo cual advierte a la asociación a implementar mecanismos e instrumentos (softwares y hardware) que le permitan estar al nivel de compañías aseguradoras en aspectos como: la generación, procesamiento y almacenamiento de información que les permitan mantener un control sobre el riesgo en la toma de decisiones, la mejora de los canales de distribución y ventas, brindar claridad en los procesos operativos, marketing y el servicio al cliente, garantizando la digitalización y sistematización de la información necesaria.

El shock de la pandemia Covid-19, un evento inesperado mostró la limitación tecnológica y la carencia en habilidades tecnológicas en el personal de distintas empresas, lo cual se ha reflejado en el conflicto para adaptarse e implementar nuevos mecanismos de comercialización y distribución.

4.1.7.1.5. FUERZAS ECOLÓGICAS Y AMBIENTALES (E)

El factor climático en la región de Puno es muy diverso de acuerdo a la temporada y las particularidades de cada provincia. Varían entre climas secos, tropicales y moderados. Pese a esta diversidad de acuerdo a los datos del Anuario Estadístico de la Policía Nacional (2019), el factor climático fue la causa de solo 12 de los 1179 accidentes ocurridos en la región, el cual representa el 1.02%.

4.1.7.2.FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

4.1.7.2.1. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

El mercado de los seguros en la región Puno está constituida por empresas de seguros, intermediarios y como una opción para un segmento específico de la población se



encuentran las AFOCAT. En la actualidad solo la AFOCAT La Primera tiene autorización de la SBS para emitir CAT a unidades vehiculares motorizados que brinden servicio urbano e interurbano, incluyendo taxis y mototaxis en la región Puno, es decir que no cuenta con un competidor con el mismo segmento específico del mercado como objetivo de acuerdo al reglamento del ente supervisor.

Diferencia de productos

La AFOCAT La Primera desde el año 2018 no cuenta con un competidor directo en la región, es decir con el mismo segmento limitado como objetivo de acuerdo al reglamento de funcionamiento emitido por la SBS.

La AFOCAT La Primera, se ha mantenido en el mercado a diferencia de sus competidores, por el servicio que brinda con un nivel de precios accesibles y justos, la prontitud del servicio y sobre todo por la confianza generada en sus asociados por la administración justa y responsable de sus fondos.

Barreras de salida

El motivo principal para permanecer y seguir sobreviviendo en el mercado pese a las políticas limitantes aplicadas por el ente regulador es el compromiso con sus asociados y la razón de su constitución como asociación sin fines de lucro, buscando estrategias que garanticen un servicio de calidad y evitando el desamparo de sus asociados.

La AFOCAT La Primera necesita formular estrategias competitivas que mejoren la calidad del servicio, generando un valor agregado en los procesos operativos y de atención al cliente, para de esta manera brindar un servicio oportuno, con procedimientos claros y concisos.



4.1.7.2.2. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Barreras de entrada

El marco regulador del mercado de seguros a través del Superintendencia de Banca, Seguros y AFP y los procesos burocráticos resultan ser muy engorrosos, se requiere cumplir con una serie de requisitos técnicos, jurídicos y financieros que implican sumas considerables de capital que puedan cubrir mínimamente el fondo mínimo y el fondo de solvencia requerido; los cuales complican el ingreso de otra compañía, así como la constitución de una nueva AFOCAT en la región Puno. Por otro lado, la población a nivel nacional tiene una cultura limitada de optar por un mecanismo de prevención frente al riesgo de ser víctima de un siniestro y quedar en desamparo.

Diferenciación de servicio

La AFOCAT La Primera se ha diferenciado de sus competidores por brindar un seguro contra accidentes de tránsito a precios accesibles y justos para los socios y los potenciales asociados. En casi 15 años de funcionamiento ha logrado confianza, prestigio, solidez y permanencia en la región Puno a diferencia de otras AFOCAT, así como un servicio con contenido social.

Requisitos de capital

Para constituir una AFOCAT se requiere una suma considerable de capital para su constitución, para contar con una infraestructura adecuada, tecnología, recursos humanos que cuenten con conocimiento y experiencia en el tema de accidentes de tránsito y transporte, y realizar actividades de mercadotecnia y garantizar la solvencia de la asociación a corto plazo.



4.1.7.2.3. AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS

Propensión del comprador a sustituir

El seguro que ofrecen las compañías y las AFOCAT son similares en cuanto a cobertura debido a que tanto el SOAT como el CAT cubren los mismos montos de las indemnizaciones ya sea en caso de muerte, invalidez permanente, incapacidad temporal, gastos de atención médica, hospitalaria, quirúrgica y farmacéutica, y los gastos de sepelio establecidos en el Art. 32 del reglamento AFOCAT. La diferencia es en cuanto al ámbito de cobertura, en el caso de las AFOCAT solo cubren la provincia o región específica donde funcione la AFOCAT y la cobertura de las aseguradoras es a nivel nacional. Por otro lado, el servicio de las AFOCAT está limitado a vehículos de servicio público a diferencia de las aseguradoras cuyo servicio está dirigido a vehículos de ámbito público y privado. La propensión a sustituir la cobertura de una AFOCAT frente a la cobertura de un SOAT es muy baja, debido a que los dueños de vehículos que realizan el servicio público tienen alta preferencia por un precio accesible, y la AFOCAT La Primera no cuenta con un competidor en cuanto a precios.

Disponibilidad de los sustitutos cercanos

El mercado de seguros en la región Puno también cuenta con la presencia de compañías aseguradoras las cuales tienen una participación en la rama de Seguros Contra Accidentes de Tránsito a nivel nacional y específicamente en la región Puno, las cuales brindan sus servicios mediante intermediarios los cuales se encuentran en distintas provincias de la región Puno, pero no necesariamente están comprometidos ni identificados con los objetivos de alguna de estas organizaciones. Por tanto, la disponibilidad de sustitutos es alta en la Región.

Cuadro 5: Presencia de Aseguradoras en la Región

EMPRESA	DESCRIPCIÓN
La Positiva	Empresa que forma parte del ramo de seguros generales, que cuenta con autorización de la SBS para emitir SOAT y brindar cobertura a vehículos de tipo: auto, camionetas y pickups para uso particular, taxi y carga.
Mapfre Perú	Empresa que forma parte del ramo de seguros generales, que cuenta con autorización de la SBS para emitir SOAT y brindar cobertura a vehículos de tipo: particular, taxi, carga y otros.
Rímac	Empresa que forma parte del ramo de seguros generales y de vida, que cuenta con autorización de la SBS para emitir SOAT y brindar cobertura a vehículos.

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.

En la actualidad, las compañías aseguradoras que concentran el mercado son muy pocas, producto de ello se da un ambiente con un nivel de competencia muy agresiva entre ellas, empleando diferentes estrategias competitivas, como las estrategias de mercadotecnia priorizando principalmente su rentabilidad, y no necesariamente contribuyendo al crecimiento ni la penetración del sector, así como también ejerciendo poder sobre grupos políticos con la finalidad de sacar del mercado a las AFOCAT.

4.1.7.2.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Concentración de proveedores

Cada uno de los distritos y las 13 provincias correspondientes al departamento de Puno cuenta con un centro de atención médico, que en su mayoría está dispuesta para la atención de lesiones leves, medianamente graves, y graves, respectivamente. Por otro lado, la cantidad de establecimientos de salud del sector público mejor equipadas y las clínicas

privadas de la región se concentran en su mayoría en la ciudad de Juliaca y Puno, las cuales están en la capacidad de atender lesiones graves y muy graves, producto de un accidente de tránsito. En el siguiente cuadro se detalla los centros de atención médica con mayor cantidad de atenciones:

Cuadro 6: Principales proveedores de atención médica en la región Puno y Arequipa

TIPO DE ENTIDAD	DENOMINACIÓN	UBICACIÓN	CO_UNICOIPRESS
Hospital	Manuel Núñez Butrón	Av. El Sol 1022 – Puno	00003251
Hospital	Carlos Monje Medrano	San Pablo, 21103 -Juliaca	00003299
Clínica	Americana	JR. Loreto N° 315 - Juliaca	00010815
Clínica	Monte Sinaí	JR Loreto N° 343- Juliaca	00011978
Hospital	Honorio Delgado Espinoza	Av. Daniel Alcides Carrión N° 505 - Arequipa	00001231

Fuente: Susalud – Seti Ipress
Elaboración propia

Se puede afirmar que el poder de negociación de IPRESS es inferior frente a la AFOCAT La Primera, debido a que esta última representa un alto nivel de ingreso para sus proveedores, por la creciente demanda de atención médica producto del incremento de los índices de siniestralidad en la Región Puno. Además de tener la obligación ética y moral del estricto cumplimiento de la ética deontológica, de salvaguardar la vida y la salud del ser humano.

En lo que concierne a los corredores de seguros o intermediarios, el poder de negociación se inclina hacia la AFOCAT La Primera, debido a que es la única AFOCAT en la región, que no cuenta con un competidor directo, líderes en el segmento de mercado del servicio de transporte provincial, urbano e interurbano, incluyendo taxis y mototaxis. Por otro lado, el margen de ganancia por CAT emitido es definido por el ente supervisor.



4.1.7.2.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

Volumen comprador

El segmento del mercado que cubre la AFOCAT La Primera consta de clientes que se dedican al transporte urbano e interurbano, incluyendo taxis y mototaxis de la región Puno, que buscan un seguro contra accidentes de tránsito en cumplimiento de la ley N° 27181 al menor costo posible, lo cual disminuye su capacidad de negociación.

Diferenciación del producto

La principal diferencia del servicio es el precio accesible a diferencia de las compañías aseguradoras, la cual no se puede variar por solicitud del cliente, ya que los precios son presentados anualmente mediante una nota técnica y son aprobados por la SBS, con la finalidad de velar la solvencia y la liquidez que garantice la cobertura oportuna de los asociados. Las unidades productivas dedicadas al servicio de transporte urbano e interurbano, incluyendo taxis y mototaxis, no posee una opción que le permita cambiar con facilidad a otra compañía.

Disponibilidad de información para el comprador

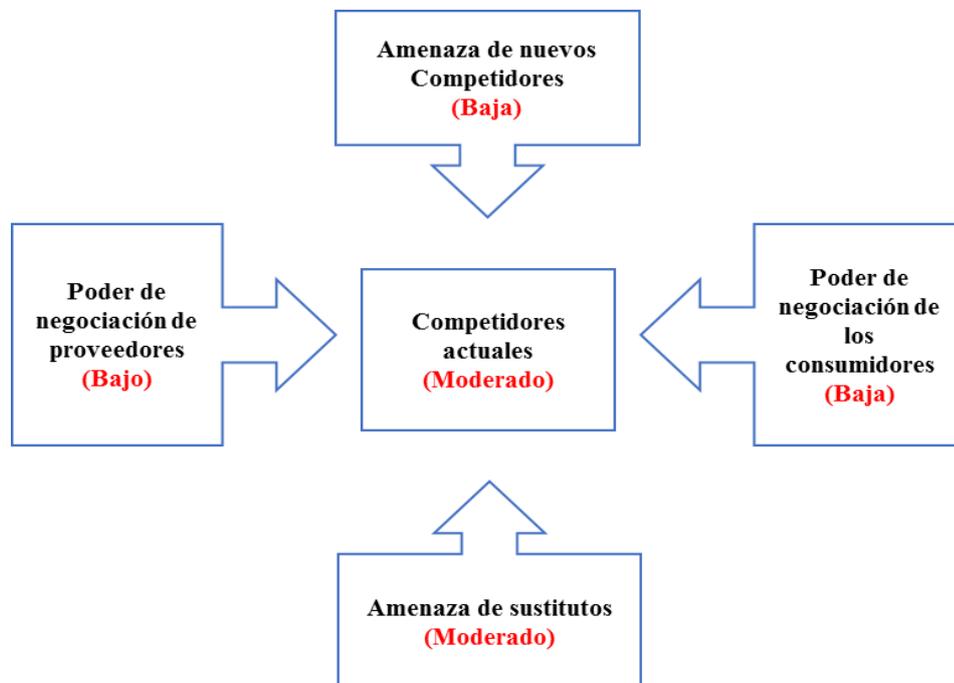
La información es incompleta en cuanto al cumplimiento del reglamento y poco clara en la página web, como la orientación por parte de los trabajadores en la sede central de la AFOCAT La Primera, acerca de los procedimientos a seguir para formar parte de la asociación, de los beneficios de contar con un CAT, así como también del procedimiento a seguir posterior a un siniestro.

Sensibilidad del comprador al precio

Las personas que se dedican a la prestación de un servicio de transporte urbano e interurbano, incluyendo taxis y mototaxis, son muy sensibles al precio, debido a que el pago de una prima supone un porcentaje del ingreso de dichas personas en un momento determinado.

El poder de negociación de los compradores (tomadores de CAT) o clientes es baja, debido a que el proceso de contratación de un CAT dependerá del nivel de siniestralidad que posean, en el caso de que sea alta no podrían negociar pues representarían un gran riesgo para la asociación. Por otro lado, pese a la información que hay referente a la existencia de compañías aseguradoras y las AFOCAT, existe un desconocimiento de la razón de su existencia, sobre el servicio que brindan y sobre su importancia, por tanto, solo negocian sobre su precio y en algunas ocasiones sobre la confianza o la reputación que tengan.

Figura 4: 5 Fuerzas Competitivas de Porter en el sector asegurador en la región Puno



Fuente: Elaboración propia

4.1.7.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Cuadro 7: Matriz de perfil competitivo para la AFOCAT La Primera

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	PONDERACIÓN	AFOCAT LA PRIMERA		LA POSITIVA		RIMAC		MAPFRÉ PERÚ	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Competitividad de Precios	0.17	4	0.68	2	0.34	2	0.34	2	0.34
Participación en el mercado	0.18	3	0.54	3	0.54	2	0.36	2	0.36
Calidad del servicio	0.16	3	0.48	1	0.16	1	0.16	1	0.16
Credibilidad y confianza de la empresa	0.16	4	0.64	3	0.48	3	0.48	3	0.48
Canales de ventas	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44
Tecnologías de información	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36
Marco regulatorio adecuado	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	4	0.52
TOTAL	1.00		3.11		2.84		2.66		2.66

**Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
Elaboración propia**

El resultado de la Matriz de Perfil Competitivo que se aprecia en el cuadro N°7, muestra el puntaje obtenido por la Asociación de Fondos Contra Accidentes de Tránsito siendo **3.11**, lo cual expresa que en relación a sus competidores, se trata de una asociación que se proyecta sólida en relación a los principales factores de éxito para el sector asegurador dentro de la región Puno, considerando que el segmento comparativo de evaluación está conformado por la cobertura de vehículos que brindan el servicio urbano e interurbano, considerando taxis y mototaxis.

Así también, el principal competidor de la AFOCAT La Primera, aseguradora La Positiva obtuvo un puntaje de 2.84, debido a que obtuvo una calificación inferior en cuanto a la competitividad en precios, participación en el mercado, calidad del servicio, credibilidad y confianza, factores cruciales para el éxito de una empresa y que tienen mayor ponderación en la evaluación dentro del segmento objetivo. Por otro lado, su calificación fue superior a la AFOCAT La Primera en factores claves de éxito como: canales de venta, la vanguardia en cuanto a tecnologías de información y el marco regulatorio adecuado.



Por otro lado, tanto Rímac seguros y Mapfre Perú obtuvieron una puntuación de **2.66**, diferenciándose de La Positiva seguros solo en cuanto al nivel de participación del mercado.

El resultado de la evaluación de la MPC muestra que el nivel de precios es un factor clave para el éxito y la diferenciación, y que se debe enfocar esfuerzos en alcanzar un mayor posicionamiento en el mercado, debido a que aún es una fortaleza menor para la asociación, así como la calidad del servicio. Por otro lado, se recomienda mantener la credibilidad y la confianza alcanzada por la asociación hasta la actualidad como una fortaleza mayor lo cual es fundamental para el sector. Finalmente, los canales de venta empleados, no están siendo adecuados u óptimos, la correcta implementación de tecnologías de información mejoraría los procesos de atención y generación de información. El estricto cumplimiento de las normas establecidas por el ente regulador, disminuye el riesgo de infracciones o pérdida de credibilidad y confianza.

4.1.7.4. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

4.1.7.4.1. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES

- Declaración por ley de la posesión del seguro obligatorio para vehículos de servicio público.
- Incremento del parque automotor de servicio urbano e interurbano en la región Puno.
- Ser la única AFOCAT en la región Puno con autorización para emitir CAT.
- El desarrollo y evolución de las TIC en la generación, procesamiento y sistematización de la información en el ámbito empresarial.
- Mayor competitividad de entidades fiduciarias autorizadas por la SBS.



4.1.7.4.2. IDENTIFICACIÓN DE AMENAZAS

- Organismos Públicos desacreditados por la corrupción y burocracia que favorecen los intereses de empresas del sector privado.
- Modificaciones del reglamento por el ente supervisor que limitan el crecimiento y operatividad de las AFOCAT.
- El sector transportes es la segunda actividad económica con mayor informalidad en la región Puno.
- Incertidumbre e inestabilidad en la economía nacional producto del Covid 19.
- Escasa cultura de seguros de los transportistas y desconfianza en las entidades aseguradoras.
- Incremento del número de accidentes de tránsito y su severidad.

4.1.7.5. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)**Tabla 1: Matriz EFE**

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Ponderación	Calificación	Puntuación
Oportunidades			
1. Declaración por ley de la posesión de seguro obligatorio para vehículos de servicio público.	0.10	4	0.40
2. Incremento del parque automotor de servicio urbano e interurbano en la región Puno.	0.10	3	0.30
3. Ser la única AFOCAT en la región Puno con autorización para emitir CAT.	0.11	4	0.44
4. El desarrollo y evolución de las TIC en la generación, procesamiento y sistematización de la información en el ámbito empresarial.	0.06	2	0.12
5. Mayor competitividad de entidades fiduciarias autorizadas por la SBS	0.09	3	0.27
	0.46		1.53
Amenazas			
1. Organismos Públicos desacreditados por la corrupción que favorecen los intereses de empresas del sector privado.	0.10	3	0.30
2. Modificaciones del reglamento por el ente supervisor que limitan el crecimiento y operatividad de las AFOCAT.	0.09	3	0.27
3. El sector transportes es la segunda actividad económica con mayor informalidad en la región Puno.	0.09	2	0.18
4. Incertidumbre e inestabilidad en la economía nacional producto del Covid 19.	0.07	1	0.07
5. Escasa cultura de seguros de los transportistas y desconfianza en las entidades aseguradoras.	0.10	2	0.20
6. Incremento del número de accidentes de tránsito y su severidad.	0.09	2	0.18
	0.54		1.20
TOTAL	1.00		2.73

Fuente: Taller AFOCAT La Primera**Elaboración propia**

En la matriz realizada para el sector asegurador en la región Puno, se tomaron en cuenta 11 factores determinantes de éxito, 5 oportunidades y 6 amenazas. Como resultado de la evaluación de la matriz EFE se obtuvo la puntuación de 2.73, lo cual refleja una



respuesta ligeramente superior al promedio que es 2.5 por parte de la asociación para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Este resultado refleja que las amenazas superan a las oportunidades en número, por tanto, el ambiente externo constituye un amago para la asociación, debido a que las amenazas especificadas en la matriz tienen el mismo peso que alguna de las mejores oportunidades como es la declaración por ley de la posesión del SOAT o CAT y el incremento del parque automotor, lo cual se ve amenazada por la corrupción y la burocracia en entidades del sector público, modificaciones del reglamento del ente supervisor, el nivel de informalidad, son las amenazas con mayor peso.

Como se observa la puntuación alcanzada es de 2.73 la cual es muy cercana al mínimo establecido que es 2.50, lo cual muestra un poco aprovechamiento de las oportunidades 1,2,3 y 4, así como la pobre respuesta ante las amenazas 3,4,5 y 6 que permitan desarrollar las estrategias necesarias para poder responder de mejor manera ante la influencia del entorno.

4.1.8. ANÁLISIS INTERNO

Esta etapa de la evaluación se identificará la cantidad y la calidad de los recursos con los que cuenta la asociación en sus diferentes áreas, así también si están asignando los recursos de forma óptima para el logro de una diferencia competitiva en el mercado y el cumplimiento de los objetivos de la asociación.

Para el logro de este propósito, se llevó a cabo entrevistas a los directivos y empleados que laboran en la asociación.



4.1.8.1. FUERZAS DEL INTORNO (AMOFIT)

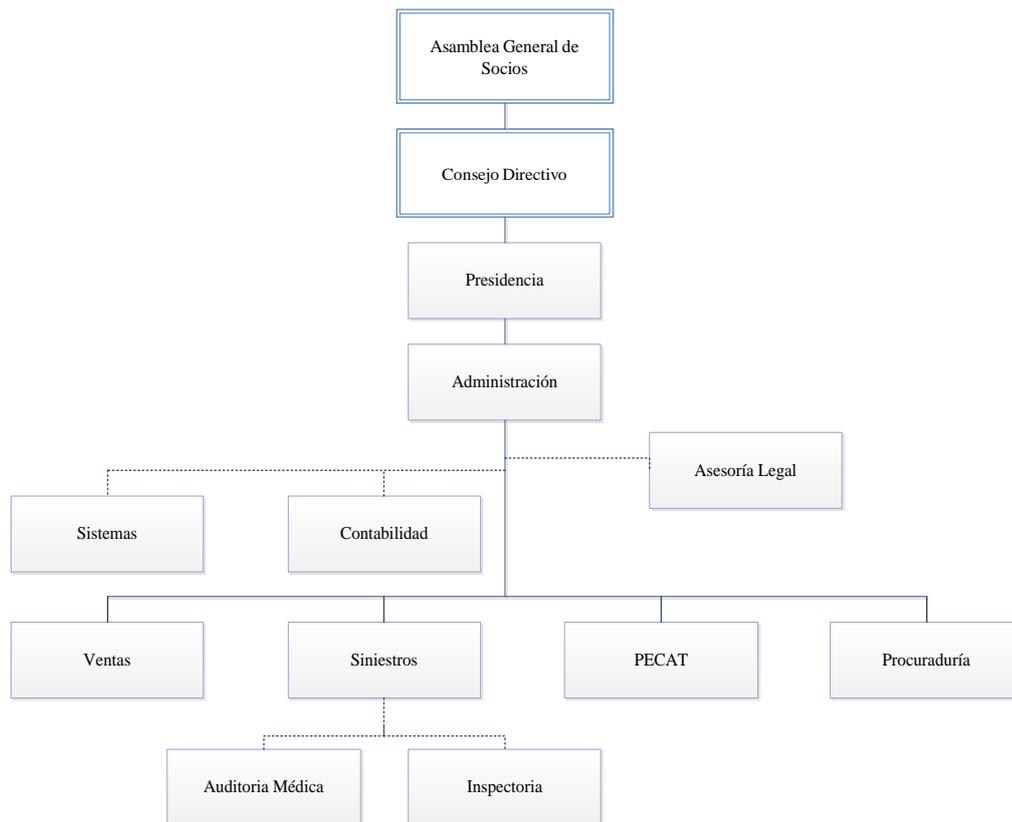
4.1.8.1.1. ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA (A)

La AFOCAT La Primera viene participando en el sector asegurador peruano por más de 10 años comprometidos con la responsabilidad de administrar los fondos de sus asociados y garantizando una cobertura oportuna y de calidad frente a un hecho fortuito.

En la actualidad la asociación cuenta con una estructura organizacional de tipo vertical, donde la presidencia y la administración forman parte de los órganos de dirección y en las que recaen la responsabilidad de la toma de decisiones. El Consejo Directivo y la Presidencia son representadas por una misma persona, lo cual genera una duplicidad de roles y por lo tanto una contraposición de intereses, que conducen a prácticas que debilitan la posición de la asociación y no representan con eficiencia sus verdaderos intereses y fines (Deloitte, 2014).

La estructura organizacional actual de la asociación resulta muy inconsistente y confusa, se debe reconocer que los órganos decisorios como son la Asamblea General de Socios y el Consejo Directivo están bien establecidos, así como también los órganos de dirección como son: la presidencia y la administración general; sin embargo, el órgano de Control Interno que exige el ente regulador no está considerado en la estructura; respecto a los órganos de línea se aprecia que la actividad de procuraduría se encuentra en el mismo nivel y fuera del control del área de siniestros pese a formar parte de su proceso operativo, finalmente la actividad de ventas propia de la oficina central y la actividad de PECAT encargada de las ventas por intermediarios se encuentran ubicadas en el mismo nivel y no están sujetas a una unidad de mando como se puede apreciar en la figura N° 6. Lo cual resulta confuso en la interpretación y delegación de funciones (Mintzberg , 2000).

Figura 5: Estructura Organizacional Actual



Fuente: Manual de Organización y Funciones AFOCAT La Primera

La responsabilidad de la presidencia y la administración en la actualidad recae sobre el presidente y el tesorero del Consejo Directivo respectivamente. De acuerdo al Art. 21 del DS-039.2008-MTC que refiere las condiciones técnicas necesarias para asumir tales cargos, ambos cumplen con solvencia económica y moral comprobada, solo en el caso del administrador cumple con título profesional de rango universitario en una de las especialidades y la experiencia exigidas por la norma. De acuerdo a la categorización recomendada por Rowe, Manson, & Dickel (1985 citado en D'alessio, 2008), se identificó que el Presidente de la asociación cuenta con un estilo de decisión “directivo”, debido a que simplemente espera resultados de los trabajadores sin tomar la iniciativa y resulta poco tolerante, actitud que tampoco le ha permitido mejorar el nivel de motivación, compromiso y sinergia de sus subordinados, el Administrador cuenta con un estilo de decisión de



“comportamiento”, ya que muestra su preocupación por la asociación y por el desenvolvimiento de los colaboradores. La presidencia como parte del órgano directivo carecen de liderazgo, visión del futuro y habilidades comunicativas de dar a conocer a los colaboradores de la asociación los objetivos y las estrategias a desarrollar, lo cual permitiría organizar y encaminar los esfuerzos de la asociación así como también cumplir con las metas establecidas.

En la actualidad, la asociación no cuenta con objetivos ni metas establecidas para el corto y largo plazo, y tampoco con estrategias definidas que encaminen los esfuerzos y actividades diarias de sus trabajadores, tampoco se han implementado mecanismos de control interno que garanticen una óptima asignación y rendimiento de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

4.1.8.1.2. MARKETING Y VENTAS (M)

Actualmente la AFOCAT La Primera cuenta en su estructura organizacional con un departamento de ventas compuesto por una central de ventas y erróneamente como otro departamento el de PECAT encargado de los puntos de emisión de certificados contra accidentes de tránsito constituido por los intermediarios y/o corredores de seguros en las distintas provincias de la región los cuales no están bajo una unidad de mando, y cuyos esfuerzos no son unificados y recaen principalmente en la venta y distribución de CAT más no en el desarrollo de planes ni estrategias de marketing que le permitan lograr la fidelidad de los asociados, potenciar sus ventas y establecer un mejor posicionamiento; los esfuerzos por realizar estudios de mercado que permitan entender y atender las expectativas de los socios y socios potenciales y brindar un mejor servicio, también son ausentes.

Producto.- el servicio final que brinda la AFOCAT La Primera consta de la administración justa de los fondos y cobertura oportuna de daños personales no materiales

de los ocupantes del vehículo siniestrado (asociado), así como de los peatones o terceros involucrados en el siniestro que hayan sufrido lesiones o muerte. Esta dirigida a unidades de transporte público que prestan servicio urbano e interurbano, incluyendo taxis y mototaxis. La indemnización se realiza en estricto cumplimiento de la normativa establecida por la SBS.

Precio.- La asociación a mantenido con el pasar de los años, una política de precios accesibles y justos del aporte anual para el segmento del mercado al cuál dirige sus servicios, y sobre todo que permita garantizar el cumplimiento del Fondo Mínimo y el Fondo de Solvencia y por ende la supervivencia de la asociación. La metodología de cálculo y las bases aplicadas se sustentan en la *nota técnica* presentada anualmente en estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas por la SBS. Como se pudo apreciar en el resultado obtenido de la Matriz de Perfil Competitivo, el precio es el factor de mayor diferenciación con la competencia en la industria de los seguros y el que ha permitido mantener la fidelidad de los clientes.

Cuadro 8: Tarifa de precios de la AFOCAT La Primera

SERVICIO	CLASE VEHICULAR	PRIMA
URBANO	Veh. Aut. Menor	S/. 99.00
	Automovil	S/. 160.00
	Stat. Wagon	S/. 160.00
	Cmta. Rural	S/. 220.00
	Minibus	S/. 265.00
	Omnibus	S/. 265.00
INTERURBANO	Automovil	S/. 165.00
	Stat. Wagon	S/. 165.00
	Cmta. Rural	S/. 260.00
	Minibus	S/. 625.00
	Omnibus	S/. 780.00

Fuente: Página Web AFOCAT La Primera

Plaza.- La AFOCAT La Primera cuenta con un centro de ventas la cual opera en las instalaciones de la Galería “Las Calseteras” para su funcionamiento en la ciudad de Juliaca



y donde se encuentra la mayor concentración de ventas de la asociación. Así mismo, la asociación realiza la comercialización de CATs mediante intermediarios, como son los corredores de seguros en los principales provincias de la región Puno, donde también existe gran cantidad de unidades vehiculares que brindan el servicio de transporte público urbano e interurbano, como son: Ayaviri, Azángaro, Puno, Ilave, Huancané, Desaguadero y San Román, que no necesariamente muestran lealtad, identificación y compromiso con los objetivos y la calidad de atención al cliente que busca dar la asociación.

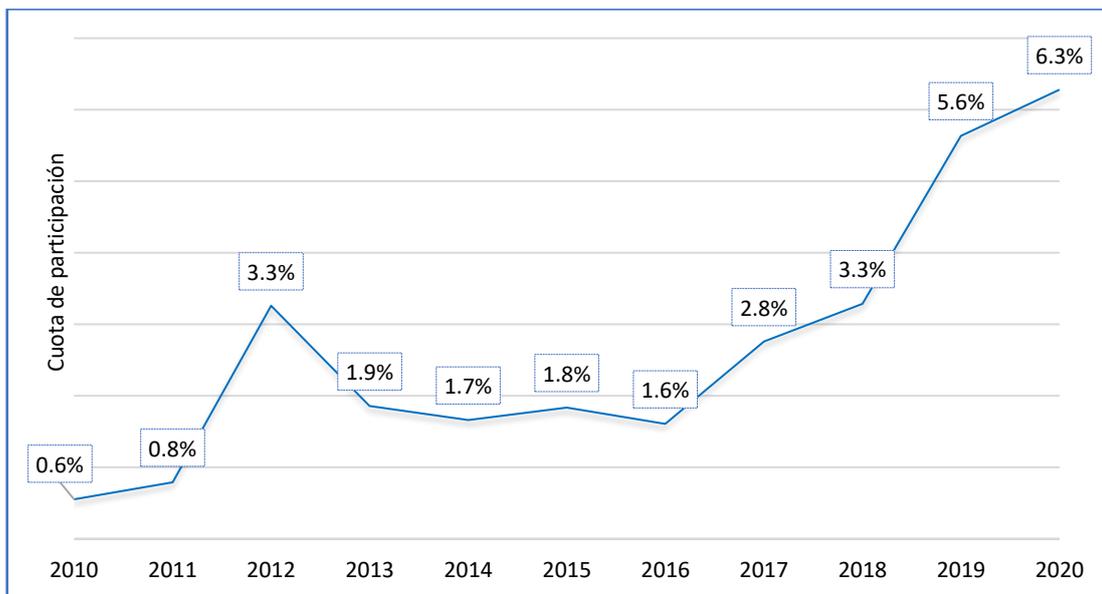
Promoción.- La asociación desde su constitución no ha destinado inversión en actividades publicitarias tradicionales que involucren campañas televisivas, en el caso de spots radiales se emplearon durante un periodo reducido pero no resultaron efectivas. En lo relacionado a la publicidad impresa se elaboraron baners entregados a los distintos puntos de venta y calendarios entregados a los socios al momento de adquirir un CAT los cuales se realizan de forma espontanea y tampoco se ha empleado las redes sociales, por ende no se cuenta con un presupuesto establecido que se destine mensual o anualmente para dicho rubro. Directivos de la asociación afirman que la mejor propaganda es la atención de calidad y la cobertura oportuna a sus asociados.

Participación en el mercado.- En la actualidad existen 40 AFOCAT a nivel nacional que cuentan con autorización por la SBS para emitir CAT en distintas regiones del país, ya sean de ámbito provincial o regional. La AFOCAT La Primera en el año 2010 a cuatro años de su constitución llegó a ocupar el puesto 38 de 44 AFOCAT en participación del mercado a nivel nacional lo cual representaba un 0.6%. Entre los años 2013 a 2016, periodo en que la AFOCAT FONCAT contaba con autorización de funcionamiento, tenía una cuota de participación mayor a la de la AFOCAT La Primera en la región Puno, frente los directivos de la asociación no aplicaron ningún tipo de estrategias para mejorar su

competitividad. A partir del año 2018 el incremento de la cuota de participación de la AFOCAT La Primera mejoró de forma notable, debido a que a partir de ese año era la única AFOCAT en la región autorizada por la SBS.

Para el año 2020 la AFOCAT La Primera ocupó el puesto 04 de 39 AFOCAT a nivel nacional con una participación de 6.3%, después de la AFOCAT AFOSECAT (San Martín), AFOCAT FORCAT (Lambayeque), AFOCAT LIMA METROPOLITANA (Lima), con una cuota de participación de 10.01%, 7.08% y 6.53% respectivamente; siendo la AFOCAT La Primera líder de la Macro Región Sur.

Gráfico 5: Cuota de Participación de la AFOCAT La Primera a nivel nacional



Fuente: Boletín Estadístico de AFOCAT-SBS

Elaboración propia

Dicha mejora significativa no fue necesariamente producto de la innovación o de aplicación de estrategias destinadas a la mejora del posicionamiento o alcanzar la fidelidad de los asociados por parte de la asociación.

Ventas.- En el siguiente cuadro se muestra la emisión de CAT anuales de la AFOCAT La Primera de los últimos 3 años de acuerdo a la clase de vehículo consignadas



en la Nota Técnica Anual, en la cual se aprecia que para el año 2019 la renovación de CAT respecto a la cantidad total del año anterior fue solo del 41% en el caso de mototaxis, un 59% en el caso de station wagon, un 44% en el caso de automoviles, un 63% en el caso de camionetas rurales y un significativo 97% con respecto a los microbuses. Para el año 2020 la renovación de CAT respecto del año anterior en el caso de mototaxi, estación wagon, automovil, camioneta rural y microbus fue de 95%, 43%, 4%, 91%, 86% respectivamente.

Los nuevos ingresos para el año 2019 se incrementaron en 4.4 veces mas respecto al año anterior en el caso de mototaxis, 1.5 veces en el caso de station wagon, 1.01 en el caso de automoviles, 0.65 veces en el caso de camioneta rural y 1.77 en el caso de microbus, lo cual representa un incremento del 21.56% en promedio respecto al año 2018. Para el año 2020 se observa una disminución del 85% , 71% y 17% con respecto a nuevos ingresos de mototaxis, camioneta rural y microbus respectivamente, lo cual representa una disminución del 34.88% en promedio respecto al año 2019.

También se aprecia que para el año 2019 los ingresos de la AFOCAT La Primera fueron tanto por renovaciones como por nuevos ingresos; sin embargo, para el año 2020 la asociación percibió mayores ingresos por renovaciones de CAT y viendose afectado el número de nuevos ingresos producto de las restricciones aplicadas por la pandemia del Covid-19.

Cuadro 9: Venta y Renovación de CAT de acuerdo a la clase de vehículo, periodo 2018, 2019, 2020

AÑO	CLASE DE VEHICULO	MOTOTAXI	STACIÓN WAGON	AUTOMOVIL	CTA RURAL	MICROBUS
2018	Renovación	760	509	288	561	368
	Nuevos Ingresos	190	161	352	1139	92
	Total	950	670	640	1700	460
2019	Renovación	386	398	281	1077	447
	Nuevos Ingresos	844	242	359	743	163
	Total	1230	640	640	1820	610
2020	Renovación	1170	278	25	1657	524
	Nuevo Ingresos	130	412	640	213	136
	Total	1300	690	665	1870	660

Fuente: Archivo Documentario de la AFOCAT La Primera

4.1.8.1.3. OPERACIONES Y LOGÍSTICA, INFRAESTRUCTURA (O)

La AFOCAT La Primera desde su constitución, desarrolla sus procesos operativos y administrativos en 5 ambientes, y está ubicado en el cuarto piso de la galería “Las Calceteras” en la Plaza Bolognesi de la ciudad de Juliaca.

El proceso operativo que se lleva a cabo para brindar el servicio de Seguro Contra Accidentes de Tránsito esta constituido por actividades principales de los órganos de línea que forman parte de la logística de entrada y salida, como son: Ventas y Siniestros. Ambas áreas resultan cruciales para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de la organización (D'alessio, 2008).

Proceso de Ventas

Los canales de distribución empleados por la asociación se han mantenido con el pasar de los años, y está constituido por una oficina de ventas de la AFOCAT La Primera y por los intermediarios, ambos desarrollan el proceso de recaudación y cumplimiento de los requisitos necesarios que deben presentar los nuevos asociados, lo cual resulta crucial para una atención oportuna; ambos canales de distribución muestran deficiencias con respecto a

la tarjeta de circulación de los vehículos el cual es emitido por la autoridad competente (municipalidad o gobierno regional), producto de la contradicción de la norma, aspecto que no les permite presentar información completa, lo cual pone en riesgo a la asociación frente a las sanciones impuestas por la SBS y alega una justificación para el cierre de las AFOCAT.

Por otro lado, la asociación ha descuidado la implementación de estrategias de seguimiento de pagos pendientes de renovación de sus asociados; proceso que le permitiría evitar la anulación por falta de pago y asegurar la renovación de contratos con sus asociados, con la finalidad de mantener activa la cobertura de CAT de los asociados, así como la identificación y subsanación de reclamos para garantizar en el tiempo la confianza del cliente.

En una de las visitas realizadas también se apreció que la asociación carece de un Manual de Procedimientos para la distribución, ventas y control de los mismos.

Gráfico 6: Proceso Operativo del Área de Ventas



Fuente: Elaboración Propia
Elaboración propia

Siniestros

El proceso operativo del departamento de siniestros no cuenta con un manual de operaciones que evite la discriminación u omisión de las etapas para la atención y el cumplimiento oportuno del pago de las indemnizaciones. El proceso operativo de la asociación parte de la ocurrencia de un evento desafortunado (siniestro) de un vehículo cubierto por el CAT de la AFOCAT La Primera, seguido de la notificación del evento a la asociación; en esta etapa se observan deficiencias en los sistemas de comunicación,

posterior a ello la asistencia por parte del procurador resulta indispensable; en esta etapa del proceso se observa una deficiencia en la recabación y comunicación a destiempo de la información necesaria del siniestro y por ende la demora en la emisión de la carta de garantía para la atención médica de los accidentados por parte del procurador, situación que pone en riesgo y agrava la salud de la persona asegurada, posterior a ello se realiza la evaluación de la vigencia del CAT; en el caso de que no haya ninguna observación se procede a dar respuesta a la solicitud de pago de cobertura en 10 días como máximo posteriores a la solicitud realizada por parte del interesado, mediante orden de pago; en esta etapa la asociación cumple estrictamente con el periodo establecido por la SBS. Finalmente se concluye con la liquidación de la indemnización.

Gráfico 7: Proceso Operativo del Área de Siniestros



Fuente: Oficina de Siniestros - AFOCAT La Primera
Elaboración propia

4.1.8.1.4. FINANZAS Y CONTABILIDAD (F)

El aporte anual de los miembros de la AFOCAT La Primera está compuesto por el aporte de riesgo (80%) destinado de forma específica a la cobertura de daños personales y los gastos administrativos (20%). La Superintendencia de Banca Seguros y AFP con base en la resolución SBS N° 16119 – 2009, estableció la elaboración por separado de los estados financieros bajo la denominación del FONDO (aporte de riesgo) y de la AFOCAT (gastos administrativos).

Cuadro 10: Balance General del FONDO, AFOCAT La Primera 2019-2020 en soles

BALANCE GENERAL	2019		2020		Variación Absoluta	Variación Relativa
	Total	Estructura	Total	Estructura		
Activo	3,514,413.45	100%	4,686,625.46	100%	1,172,212.01	33%
caja y bancos	248,724.39	7%	158,803.04	3%	-89,921.35	-36%
Caja	0.00		0.00			
Bancos locales	248,724.39		63,506.27		-185,218.12	-74%
Otras instituciones financieras	0.00		95,296.77		95,296.77	100%
Fideicomiso	3,265,689.06	93%	4,527,822.42	97%	1,262,133.36	39%
Fideicomiso	3,265,689.06		4,527,822.42		1,262,133.36	
Pasivo	221,647.00	100%	496,521.59	100%	274,874.59	124%
Siniestros por pagar	216,800.00	98%	493,696.77	99%	276,896.77	128%
Siniestros por pagar	216,800.00		493,696.77		276,896.77	
Aportes por pagar	4,847.00	2%	2,824.82	1%	-2,022.18	-42%
Aportes por pagar al fondo de compensación del SOAT y del CAT	4,847.00		2,824.82		-2,022.18	
Patrimonio	3,292,766.45	100%	4,190,103.87	100%	897,337.42	27%
Fondo social	487,767.44	15%	487,767.44	12%	0.00	0%
Aportaciones para el fondo mínimo	487,767.44		487,767.44		0.00	
Aportes extraordinarios	0.00		0.00			
Administración de excedentes	0.00		0.00			
Resultados acumulados	2,804,999.01	85%	3,702,336.43	88%	897,337.42	32%
Utilidades obtenidas	2,804,999.01		3,702,336.43		897,337.42	
Resultado del ejercicio			0.00			
Total, pasivo y patrimonio	3,514,413.45	100%	4,686,625.46	100%	1,172,212.01	33%

Fuente: Estados Financieros 2019-2020, AFOCAT La Primera

Cuadro 11: Estado de Ganancias y Pérdidas del FONDO, AFOCAT La Primera 2019-2020 en soles

Estado de Ganancias y Pérdidas	2020		2019		Variación Absoluta	Variación Relativa
	Total	Estructura	Total	Estructura		
5005 Aportes de riesgo	2,124,746.04	100.00%	2,590,706.56	100.00%	-465,960.52	-18%
5006 Recupero de siniestros	0.00		0.00			
Total, ingresos por CAT	2,124,746.04	100.00%	2,590,706.56	100.00%	-465,960.52	-18%
4201 Siniestros por CAT	1,259,807.77	59.29%	1,408,714.77	54.38%	148,907.00	11%
4701 Aportes al Fondo de Compensación del SOAT y del CAT	29,033.69	1.37%	32,025.22	1.24%	2,991.53	9%
Resultado de operaciones por CAT emitidos	835,904.58	39.34%	1,149,966.57	44.39%	314,061.99	27%
5705 - 4704 Otros Ingresos y egresos (neto)	61,432.84	3%	56,347.54	2.17%	5,085.30	9%
Resultado de operación	897,337.42	42%	1,206,314.11	46.56%	-308,976.69	-26%
Utilidad (Pérdida) neta	897,337.42	42%	1,206,314.11	46.56%	-308,976.69	-26%

Fuente: Estados Financieros 2019-2020, AFOCAT La Primera



4.1.8.1.4.1. ANÁLISIS VERTICAL

En el análisis realizado del Balance General se halló que los activos corrientes para el año 2019 están constituidos en un 7% por caja y bancos y para el año 2020 en un 3%, lo cual indica que hubo una disminución de los depósitos y fondos financieros, respecto al fideicomiso para el año 2019 representaron un 93% del activo circulante y para el 2020 un 97%, lo que muestra un incremento de los aportes de riesgo transferidos, en el caso de los activos no corrientes no están contemplados en los estados financieros del FONDO de acuerdo a la estructura establecida por la SBS. Con respecto a la estructura del total de los pasivos, está constituido en un significativo 98% por siniestros por pagar en el año 2019 y para el año 2020 en un 99%, como resultado de un incremento de las obligaciones pendientes de pago; por otro lado, los aportes pendientes de pago destinados al fondo de compensación del SOAT y del CAT establecido representaron el 2% y 1% para los años 2019 y 2020 respectivamente, al igual que la estructura de los activos solo se cuentan con cuentas corrientes. Para el año 2019 respecto al patrimonio, los resultados acumulados o capital representan el 85% y para el 2020 un 88%.

En la evaluación de Estado de Pérdidas y Ganancias, el 100% de los ingresos por CAT hacen a S/. 2,590,706.56 en el año 2019 y S/. 2,124,746.04 en el año 2020, en la estructura de costos, las obligaciones de cobertura de siniestros por CAT para el año 2019 represento el 54.38% de los ingresos y para el 2020 fue 59.29% que hacen a S/.1,408,714.77 y S/. 1,259,807.77 respectivamente. Por otro lado, los aportes al fondo de compensación del SOAT y CAT representaron el 1.24% y 1.37% del ingreso en el año 2019 y 2020 respectivamente. Finalmente, la utilidad neta alcanzada en el año 2019 fue de S/.1,206,314.11 que representa el 46.56% de los ingresos disminuyendo a 42% en el año



2020 y haciende a una suma de S/.897,337.42, lo cual nos muestra que el resultado del ejercicio depende mucho del índice de siniestralidad y la severidad de los mismos.

4.1.8.1.4.2. ANÁLISIS HORIZONTAL

De la evaluación del Balance General, respecto a la estructura de los activos corrientes, la partida de caja y bancos mostró una disminución de 36% del año 2019 al 2020, pese al incremento de S/.95,296.77 en la cuenta denominada otras instituciones financieras, la disminución de la cuenta bancos locales en 74% tuvo mayor peso sobre el total de dicha partida. Así también, dentro de los activos corrientes, la partida de fideicomiso mostró un incremento del 39% del año 2019 al 2020. Observando los datos de la estructura del pasivo total, la partida siniestros por pagar, es decir las obligaciones de cobertura para el año 2020 se incrementaron en 128%, en el caso de la partida de aportes por pagar destinados al fondo de compensación del SOAT y del CAT disminuyeron en 42%., ambas partidas constituyen los pasivos corrientes. Respecto a las variaciones obtenidas de la estructura del patrimonio, la partida de resultados acumulados se incrementó en 32% para el año 2020, y la partida de fondo social se mantiene constante no muestra ninguna variación.

De la evaluación del Estado de Ganancias y Pérdidas se observa que para el año 2020 los ingresos por CAT destinados como aporte de riesgo disminuyeron en un 18%, los siniestros por CAT se incrementaron para el año 2020 en un 11%, los aportes al fondo disminuyeron en un 9%, finalmente la utilidad neta disminuyó en un 26% del año 2019 al 2020 de S/.1,206,314.11 a S/.897,337.42 lo cual indica que hubo una menor cantidad de ventas y que el resultado de la operación es vulnerable a índice de siniestralidad y la severidad de los mismos.

4.1.8.1.4.3. RAZONES FINANCIERAS

a. Razones de Liquidez

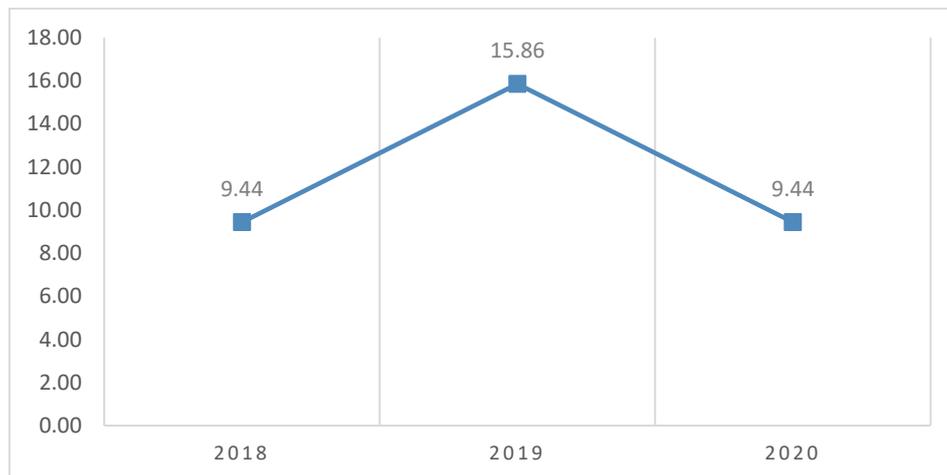
- **Liquidez corriente:** (Activo corriente/pasivo corriente)

Tabla 2: Índice de Liquidez

Índice de Liquidez		
2018	2019	2020
9.4382	15.8559	9.4389

Fuente: Estados Financieros 2018-2019-2020, AFOCAT La Primera
Elaboración propia

Gráfico 8: Índice de Liquidez



Fuente: Estados Financieros 2018-2019-2020, AFOCAT La Primera
Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos producto de la evaluación de los Estados Financieros de los últimos 3 años respecto a la liquidez del FONDO, en el año 2018 los activos corrientes de la AFOCAT La Primera contaban con la capacidad de hacer frente a sus obligaciones 9.44 veces un pasivo corriente en el corto plazo, para el año 2019 la capacidad para cubrir sus obligaciones se incrementó significativamente en un 68% siendo 15.86, finalmente para el año 2020 la capacidad de respuesta disminuyó en un 40% siendo de 9.44 veces por pasivo corriente. Los 3 periodos muestran que la asociación contó con

una capacidad de respuesta muy positiva para cubrir deudas con activos corrientes, así como también una variación muy drástica de un periodo a otro.

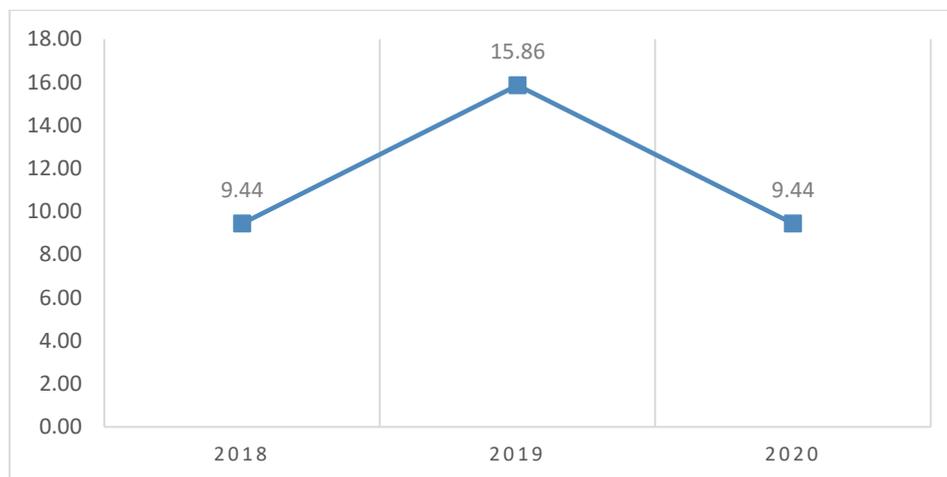
- **Prueba ácida:** (Activo corriente – inventario/ pasivo corriente)

Tabla 3: Prueba Ácida

Prueba Ácida		
2018	2019	2020
9.4382	15.8559	9.4389

Fuente: Estados Financieros 2018-2019-2020, AFOCAT La Primera
Elaboración propia

Gráfico 9: Prueba Ácida



Fuente: Fuente: Estados Financieros 2018-2019-2020 AFOCAT La Primera
Elaboración propia

De acuerdo a la evaluación realizada de la estructura del balance general de la AFOCAT La Primera que se rige a la estructura establecida por la SBS, no están considerados los inventarios, es decir su estructura no cuenta con el activo corriente menos líquido, como son los inventarios o existencias, que en una situación apremiante pueda poner en riesgo la liquidez de la asociación. Por lo tanto, el resultado es igual al índice de liquidez. En el mejor escenario la asociación tuvo una capacidad de respuesta de 15.86 veces por pasivo corriente en el año 2019.

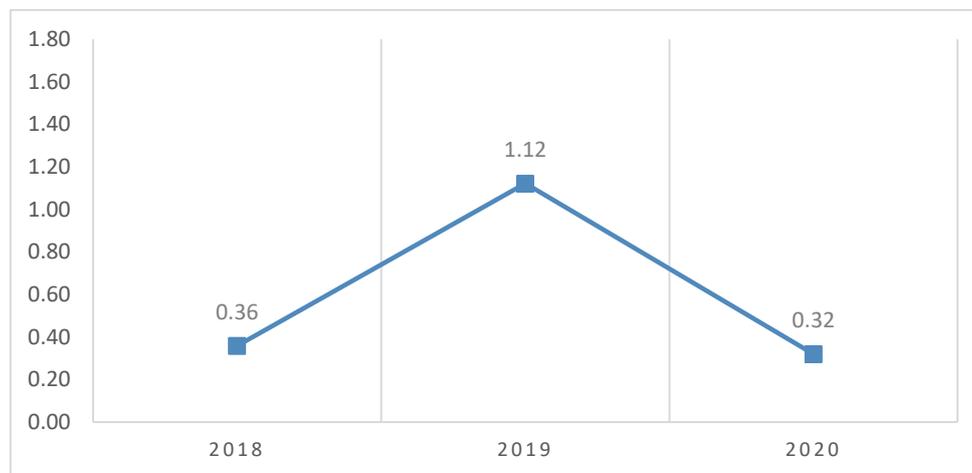
- **Prueba súper ácida:** (Caja y Bancos/ Pasivo Total)

Tabla 4: Prueba súper ácida

Prueba súper ácida		
2018	2019	2020
0.3587	1.1222	0.3198

Fuente: Estados Financieros 2018-2019-2020, AFOCAT La Primera
Elaboración propia

Gráfico 10: Prueba súper ácida



Fuente: Estados Financieros 2018-2019-2020, AFOCAT La Primera
Elaboración propia

Los resultados obtenidos muestran que la AFOCAT La Primera para el año 2018 por cada sol que debía la asociación contaba con 0.36 soles para cumplir con sus obligaciones, sin recurrir a flujos de venta, para el año 2019 la capacidad de respuesta se incrementó levemente a 1.12, y finalmente para el año 2020 la asociación contó con 0.32 por cada sol para pagar en ese mismo momento. Lo cual indica que en la actualidad la asociación no cuenta con la liquidez suficiente para cubrir sus responsabilidades solo con caja y bancos.

b. Ratio de Solvencia o Ratio de Endeudamiento

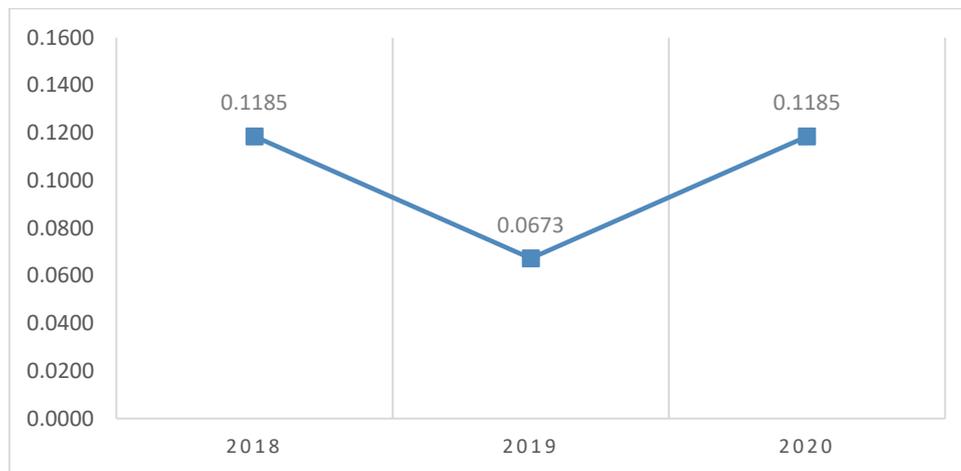
- **Pasivo capital:** (Total pasivo/patrimonio)

Tabla 5: Pasivo Capital

Pasivo Capital		
2018	2019	2020
0.118509	0.067313	0.118499

Fuente: Estados Financieros 2018-2019-2020, AFOCAT La Primera
Elaboración propia

Gráfico 11: Pasivo Capital



Fuente: Fuente: Estados Financieros 2018-2019-2020 AFOCAT La Primera
Elaboración propia

Los resultados obtenidos acerca del índice Pasivo Capital para el año 2018 es de 0.11, para el año 2019 el índice disminuyó a 0.07 y finalmente para el año 2020 el índice alcanzó el valor de 0.12 nuevamente. Pese a los incrementos en los años 2018 y 2020, se encuentran por debajo y cercanos de 1, el resultado de los tres periodos indica que la AFOCAT La Primera cuenta con condiciones óptimas de generar ingresos para cubrir la totalidad de sus deudas.

- **Apalancamiento financiero:** (Pasivo Total/Activo Total)

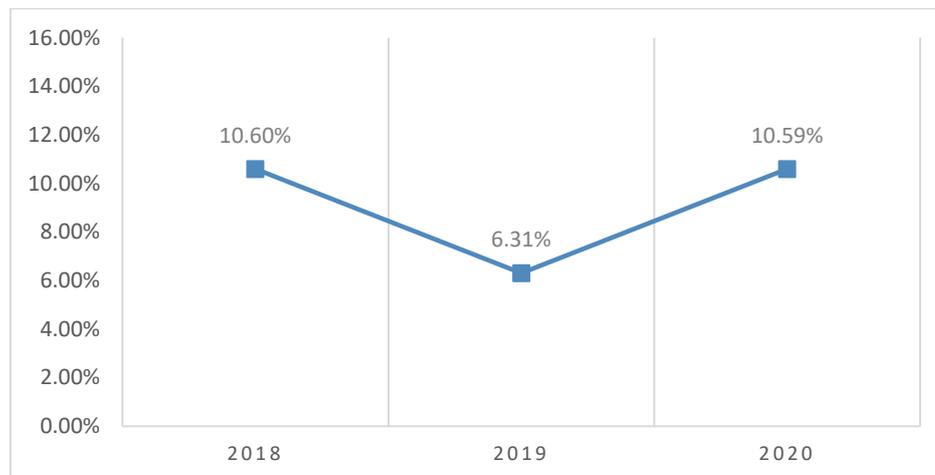
Tabla 6: Apalancamiento Financiero

Endeudamiento del Activo		
2018	2019	2020
10.60%	6.31%	10.59%

Fuente: Estados Financieros 2018-2019-2020, AFOCAT La Primera

Elaboración propia

Gráfico 12: Apalancamiento financiero



Fuente: Estados Financieros 2018-2019-2020 AFOCAT La Primera

Elaboración propia

Los resultados de la evaluación muestran que por cada sol que la AFOCAT La Primera mantuvo como activo en el año 2018 tuvo una deuda de 10.60%, en el año 2019 disminuyó a 6.31%, y finalmente para el año 2020 se incrementó a 10.59%. La proporción de deuda de los tres periodos respecto de los activos están muy por debajo de un porcentaje que ponga en riesgo a la asociación de gastar más de lo que tiene. Lo cual indica que la AFOCAT La Primera cumple con el funcionamiento en base a la administración de los fondos de sus socios como lo establece la SBS.

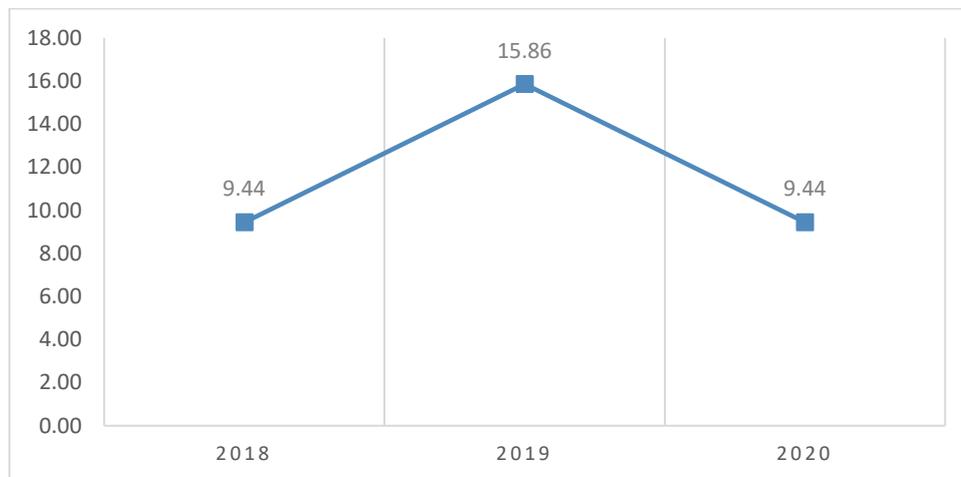
- **Índice de Solvencia: (Total Activo/Total Pasivo)**

Tabla 7: Índice de solvencia

Índice de Solvencia		
2018	2019	2020
9.4382	15.8559	9.4389

Fuente: Estados Financieros 2018-2019-2020, AFOCAT La Primera
Elaboración propia

Gráfico 13: Índice de solvencia



Fuente: Estados Financieros 2018-2019-2020 AFOCAT La Primera
Elaboración propia

En el presente gráfico se observa que el índice de solvencia asciende desde el año 2018 al 2019 en 6.42, finalmente para el año 2020 pese al descenso en 4.42 y los cambios drásticos de periodo a periodo, la asociación por cada sol que tiene como pasivo cuenta con un activo total de 9.44 para responder con sus obligaciones en el largo plazo, lo cual es un escenario positivo.

El cuadro resumen de Estado de Pérdidas y ganancias de la AFOCAT, presupuesto destinado a los gastos administrativos (20%) correspondiente a los periodos 2018, 2019 y 2020 muestra que en los tres periodos se obtuvo un superávit del ejercicio anual, lo que indica que los órganos directivos no han excedido sobre el presupuesto asignado por la SBS

de acuerdo al reglamento para la administración de las AFOCAT. Para el año 2019 se aprecia un incremento considerable de 6 veces más en el resultado de la operación respecto al año 2018 producto del incremento principalmente de los ingresos por actividades complementarias y los ingresos por inversión que desarrolla la asociación. Por otro lado, las aportaciones por CAT destinado para gastos administrativos se han incrementado para el año 2019 en un 62% respecto al año anterior, mientras que para el año siguiente este monto disminuyó solo en un 2%.

Cuadro 12: Estado de Pérdidas y Ganancias de la AFOCAT al 31 de diciembre, AFOCAT La Primera periodo 2018, 2019 y 2020

Concepto	2018 S/.	2019 S/.	2020 S/.
5002 Aportaciones CAT para gastos de administración	309,447.82	502,438.68	492,096.61
57 – 47 Ingresos diversos – gastos de administración	149,033.21	1,183,401.95	880,460.59
Resultado de Operación	458,481.03	1,685,840.63	1,372,557.20
64 Impuesto a la Renta	0.00	0.00	0.00
Superávit (Déficit) del Ejercicio	458,481.03	1,685,840.63	1,372,557.20

Fuente: Estados Financieros 2018-2019-2020, AFOCAT La Primera

Elaboración propia

4.1.8.1.5. RECURSOS HUMANOS (H)

La AFOCAT La Primera no cuenta con un área o departamento de recursos humanos, debido a sus características está constituida por una estructura muy básica y cuya estructura organizacional está conformada por 12 trabajadores que contribuyen en las operaciones esenciales diarias de la asociación. La gestión y dirección del recurso humano recae sobre la presidencia principalmente y sobre el responsable del departamento de administración.



La unidad directiva y jerárquica durante los primeros años de su constitución a partir del año 2006 respetó los mecanismos y procesos de selección del personal establecido en el Reglamento Interno de la asociación que garantizaba la postulación y captación de colaboradores idóneos con la formación profesional requerida en cada uno de los cargos, en la actualidad existe una omisión de dichos mecanismos por parte de la presidencia, incurriendo en una selección arbitraria de los trabajadores con fines estratégicamente personales, producto de ello en la actualidad el 42% de los trabajadores no cumple con la formación profesional requerida para el cargo y el 67% no contaba con la experiencia necesaria al momento de obtener el cargo, presentándose ambas situaciones en trabajadores de unidades directivas, funcionales, de apoyo y operativas. Por otro lado, la asociación durante los últimos 10 años ha descuidado el desarrollo del personal y las capacitaciones referentes a la mejora de la productividad, atención al cliente, orientación, asesoramiento y prevención del asociado, evaluación de riesgos, así como también ha dejado de lado la frecuencia de las reuniones y la evaluación de desempeño del personal lo cual ha ido agudizando el clima organizacional poniendo en riesgo el desarrollo del personal de cada colaborador.

La rotación y el ausentismo no son un problema para la asociación ya que cada uno de los trabajadores cumple con sus horarios de trabajo, y el personal no ha cambiado de puesto de trabajo en los últimos años.

Por otro lado, la asociación cumple estrictamente con el pago de las remuneraciones del personal en planilla, independientemente de ello los colaboradores consideran que no es suficiente debido a que además esperan reconocimientos intangibles que los motive y les incentive a mantener su compromiso con la asociación.



4.1.8.1.6. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (I)

La AFOCAT La Primera, en estricto cumplimiento de la información requerida por la SBS respecto al índice de siniestralidad, información detallada de los siniestros ocurridos, los datos de los siniestrados y el monto de los gastos en los que se haya incurrido, el monto de la prima aplicado de acuerdo al ámbito y el tipo de vehículo, la nota técnica aplicada para el cálculo del monto de la prima, los resultados económicos, y tarifas de los servicios de los centros de salud tanto públicos como privados; la AFOCAT La Primera implementó el programa denominado PRIME que le permite almacenar información necesaria desde el momento de la afiliación, seguido del registro de siniestros, y el pago efectivo y pagos pendientes de cobertura, dicho programa es empleado principalmente por la oficina de siniestros, PECAT y la oficina de contabilidad, para cumplir con la publicación de la información requerida en la página web de la asociación, más no para la generación de reportes que permitan identificar, interpretar y evaluar aspectos referentes a la situación de la asociación y para la toma de decisiones.

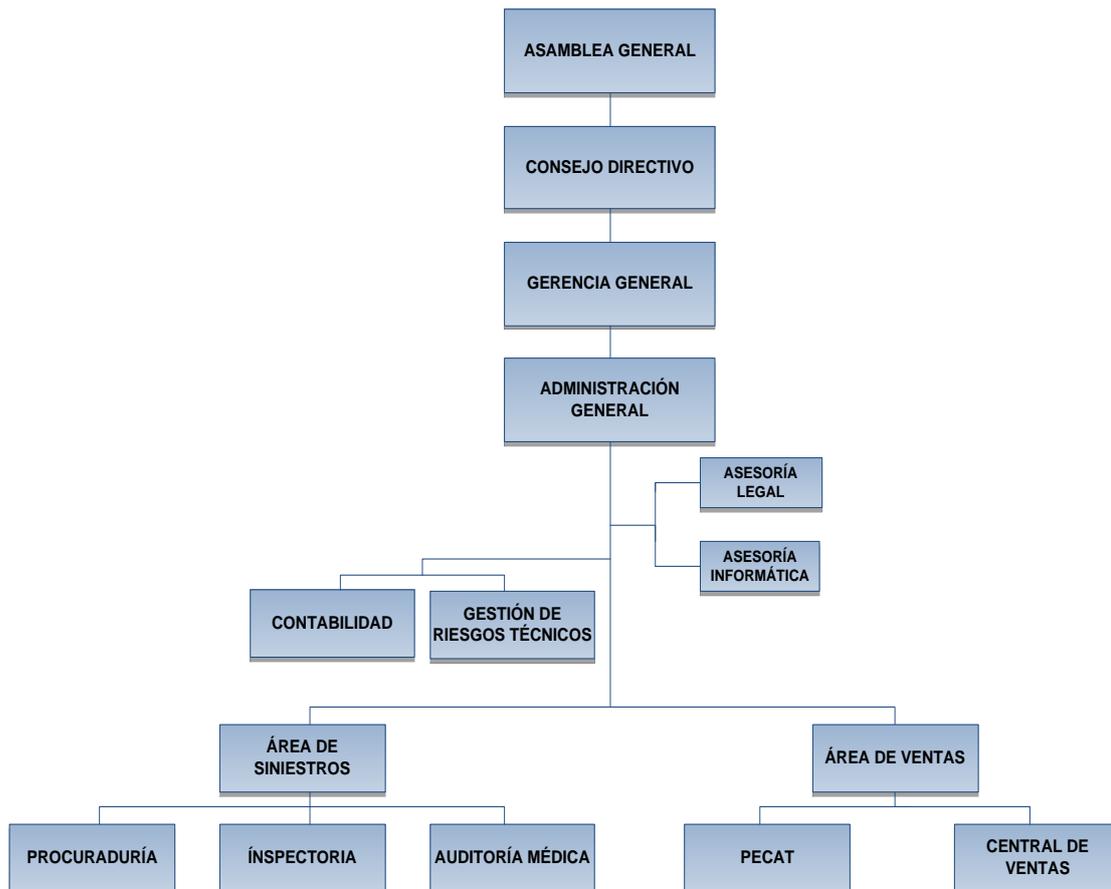
4.1.8.1.7. TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO (T)

En la AFOCAT La Primera, partiendo desde la presidencia desconocen la importancia de realizar un estudio de mercado que es definido por Kotler (2001) como “el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”. Esto les permitiría recopilar datos adicionales como: el nivel de satisfacción de sus asociados, las expectativas de sus potenciales clientes, entender el comportamiento de los mismos, cuanto valoran a la asociación, si se encuentran o no en la mente de su público objetivo.

4.1.8.1.8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA

La estructura presentada a continuación es una propuesta planteada en base a la departamentalización por funciones considerando las actividades cotidianas que se realizan dentro de la organización (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012)

Figura 6: Estructura organizacional propuesta



Fuente: Elaboración Propia

a) Asamblea General

- Recibir y evaluar la información económica institucional al término de cada año.
- Aprobar las cuentas, balances y memoria anual correspondiente al año anterior.
- Elegir a los miembros del Consejo Directivo.
- Aprobar la gestión administrativa y económica del Consejo directivo mediante el análisis y aprobación del balance general de ingresos y gastos.



- Aprobar el programa anual del trabajo y el correspondiente presupuesto que proponga el Consejo Directivo.

b) Consejo Directivo

- Promover en la AFOCAT La Primera los fines de bienestar y asistencia social.
- Organizar y dirigir cursos, charlas informativas, capacitaciones en prevención de accidentes de tránsito a sus asociados.
- Celebrar convenios con instituciones del estado, instituciones privadas, asociaciones, ONG's u otras organizaciones nacionales e internacionales que contribuyan en los mismos fines.
- Supervisar a la dirección de administración y fiscalizarlo continuamente, sin exceder sus funciones ni interferir en el ámbito administrativo, económico, financiero y ejecutivo.

c) Gerencia General

- Impulsar la formulación, reformulación y puesta en marcha del plan estratégico y plan operativo institucional.
- Planificar, organizar y supervisar las actividades realizadas por cada área dentro de la asociación.
- Ejecutar las tareas inherentes al correcto cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Responsabilidad sobre el manejo administrativo, económico y financiero para el cumplimiento de los fines de la AFOCAT.
- Cumplir y hacer cumplir oportunamente los valores, principios éticos institucionales, dispositivos legales y normas internas de la asociación.
- Convocar y presidir reuniones ordinarias y extraordinarias del Consejo Directivo y la Asamblea General.



- Plantear y proponer programas, proyectos y actividades al Consejo Directivo en beneficio de la asociación.
- Presentar informes, balances y memoria anual de actividades, así como poner en conocimiento los estados financieros a la Asamblea General.
- Plantear, elaborar y ejecutar actas, contratos, convenios con las instituciones correspondientes en cumplimiento de los fines y objetivos de la asociación.
- Planificar y dirigir la mejora de la infraestructura institucional y la renovación de equipos.
- Plantear y dirigir los eventos de capacitación dirigido al personal que labora en la “AFOCAT La Primera” y los socios que forman parte de la misma, que conlleven a la mejora de las cualidades personales y grupales de los trabajadores y asociados.

d) Administrador

- Velar responsablemente por la preservación y administración justa de los fondos de la asociación y garantizar el cumplimiento de sus obligaciones.
- Establecer objetivos y metas claras, medibles y alcanzables para la AFOCAT La Primera, así como también establecer indicadores que faciliten su evaluación y asignar los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.
- Organizar, supervisar, dirigir y coordinar el funcionamiento de las unidades operativas de la asociación, así como proyectar su desarrollo dentro de los lineamientos, objetivos y fines establecidos.
- Organizar y coordinar la contabilidad de la asociación de forma ordenada y de acuerdo a disposiciones legales vigentes y ejercer el control sobre los movimientos del fondo.
- Elaborar y formular el balance anual, memoria y demás estados financieros correspondientes a cada ejercicio anual establecido por la SBS.



- Proponer y coordinar la apertura y cierre de cuentas corrientes a nombre de la asociación.

e) Asesor Legal

- Asesorar a la asociación en el cumplimiento de las leyes, el reglamento y sus modificaciones establecidos por el MTC y la SBS, respectivamente.
- Asesorar a la asociación en caso que se decida la modificación, disolución y liquidación de la AFOCAT “LA PRIMERA”.
- Elaborar informes jurídicos legales en los casos que le asigne con Gerencia General, Administración y el Consejo Directivo.
- Asesorar en el saneamiento legal e implementación de los instrumentos de gestión de la asociación.
- Asumir la defensa legal de la AFOCAT “LA PRIMERA” y de sus miembros, en caso sea necesario.

f) Asesor informático

- Asesorar a la asociación en caso se decida la modificación, reestructuración eliminación o cambio del sistema informático de la AFOCAT “LA PRIMERA”.
- Elaborar informes del sistema informático en los casos que le asigne la Gerencia General, Administración, Consejo Directivo.
- Asesorar en el saneamiento informático e implementación de los instrumentos de seguridad necesarias para el óptimo funcionamiento del sistema informático de la asociación.
- Realizar la actualización y alimentación constante de la información requerida por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP en la página web de la asociación.



g) Contabilidad

- Coordinar, controlar y fiscalizar la elaboración de los libros contables manual y mecanizado.
- Elaborar los informes económicos para las diferentes instancias de la asociación y para las entidades financieras y otras que la requieran.
- Garantizar la correcta interpretación y aplicación de las normas tributarias, asegurando el pago oportuno de tributos.
- Revisar que cada una de las boletas de venta, facturas y/o documentos que acrediten el gasto, reúnan los requisitos fiscales y los establecidos por las normas contables vigentes.
- Llevar el control del registro caja y bancos, sobres los depósitos, retiros y gastos en cuentas corrientes de los proyectos.
- Realizar las declaraciones y pagos del PDT y PDT PLANILLA ELECTRONICA mensualmente y la declaración del PDT anual, cumpliendo oportunamente con las obligaciones tributarias y legales.
- Centralizar y registrar en los libros contables la información para la elaboración de los estados financieros tanto del FONDO como de la AFOCAT.



h) Gestión de riesgos técnicos

- Identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos los riesgos a los que está expuesta la AFOCAT.
- Plantear alternativas para mitigar las fluctuaciones adversas en la frecuencia y severidad de los siniestros.
- Realizar seguimiento a los indicadores de alerta temprana que permitan identificar y evaluar los riesgos potenciales de la AFOCAT.
- Velar por la gestión de calidad de datos para el cálculo del Fondo de Solvencia y la elaboración de la Nota Técnica.

i) Área de Ventas

- Planear mecanismos para impulsar las ventas de CAT dirigidos a los socios y público en general, desde la oficina central o mediante intermediarios.
- Establecer mecanismos de promoción del servicio que brinda la AFOCAT y sus beneficios.
- Realizar seguimiento a los indicadores de rendimientos producto de la información generada por el área.
- Elaboración de requerimientos de adquisición de CAT al departamento de Administración cuando sea necesario.
- Capacitar a los vendedores en cuanto a un adecuado proceso de emisión de CAT según los procedimientos regulares y el cumplimiento de los requisitos de afiliación en cada uno de los puntos de venta.
- Renovar y actualizar permanentemente la información de ventas en la página en el Sistema Informático institucional de la asociación.
- Preparar y remitir informes de ventas mensuales dirigidos al departamento de Administración.



- Elaborar y actualizar el directorio general de instituciones y personas que son adquirientes de CAT.

j) PECAT

- Elaborar requerimientos de adquisición de CAT para los distintos puntos de emisión de certificados de accidentes de tránsito en las diferentes provincias de la región distintas a la sede central.
- Controlar la entrega de CAT a los distintos puntos de emisión y registrar su entrada y salida con la debida documentación para su respectivo archivo.
- Impulsar las ventas y el estricto cumplimiento de los requisitos de afiliación en los distintos puntos de emisión de CAT a nivel regional.
- Elaborar y actualizar el directorio general de PECAT de los adquirientes de CAT.
- Preparar y remitir informes de ventas mensuales de los distintos puntos de emisión de CAT en provincias distintas a la sede central a la Administración y cuando esta lo solicite.

k) Central de Ventas

- Elaborar requerimientos de adquisición de CAT al feje del Área de ventas cuando sea necesario.
- Realizar un adecuado proceso de venta y emisión de CAT de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Verificar la conformidad de los documentos requeridos para la afiliación de nuevos asociados.
- Preparar y remitir informes de ventas mensuales de la sede central de la AFOCAT La Primera.



l) Área de Siniestros

- Identificar la autenticidad de los CAT cuando ocurran siniestros.
- Atender inmediatamente las ocurrencias originadas por siniestros a los socios adquirientes.
- Presentar en coordinación con Administración y/o Gerencia General cartas de garantía cuando estén identificadas la responsabilidad de la asociación en beneficios de los socios adquirientes de CAT.
- Verificar la concordancia y fiabilidad de los documentos policiales y legales en los siniestros.
- Establecer coordinaciones con el médico auditor e inspectoría para dar trámite a las coberturas del CAT.

m) Auditoria Médica

- Identificar e informar la autenticidad del tratamiento médico de los pacientes siniestrados avalados por el CAT de la asociación.
- Verificar la concordancia y fiabilidad de la atención y tratamientos médicos brindados por personal de entidades prestadoras de salud público o privado.
- Presentar informes detallados de verificación del estado de salud y tratamientos médicos de los pacientes siniestrados y cubiertos por el CAT.

n) Inspectoría

- Identificar la autenticidad y validez de los comprobantes de pago originados por los siniestros de los pacientes cubiertos por el CAT.
- Verificar el correcto cumplimiento de las indemnizaciones ocasionadas por siniestros de los socios adquirientes de CAT.
- Presentar informes detallados de verificación de los comprobantes de pago y la afectación legal que represente cada expediente de siniestros.

o) Procuraduría

- Identificar y comunicar al jefe de siniestros de forma inmediata la ocurrencia de un siniestro que involucre a un asociado tomador del CAT.
- Verificar información relevante y darle seguimiento a los siniestros cuando estos ocurren, buscando que la asociación cumpla con la atención inmediata de acuerdo a la normatividad vigente.
- Brindar orientación primaria referente al procedimiento de atención de la AFOCAT La Primera frente a un siniestro.
- Promover y mantener informado al personal de la asociación sobre acciones y decisiones tomadas en relación a los siniestros.

4.1.8.2. CADENA DE VALOR

Gráfico 14: Cadena de Valor de la AFOCAT La Primera



Fuente: Elaboración Propia



4.1.8.3. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

4.1.8.3.1. IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS

- Se cuenta con puntos de venta en las principales provincias de la región Puno.
- Adecuada gestión financiera de las áreas de administración y contabilidad.
- Indicadores financieros de los aportes de riesgo y gastos administrativos positivos.
- Pago del 100% de las indemnizaciones dentro del tiempo establecidos por la SBS.
- Prestigio e imagen institucional sólido.
- Cuota de participación del 6.3% del mercado de AFOCAT a nivel nacional.
- Software de gestión de información de afiliación, registro del siniestro y situación de cobertura.

4.1.8.3.2. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES

- No cuenta con un plan estratégico.
- El órgano directivo con limitado liderazgo, visión del futuro y habilidades comunicativas.
- Estructura organizacional inconsistente y confusa, carente de unidad de mando en los órganos de línea.
- Limitado fomento de la misión, visión y valores, principalmente hacia los órganos de línea.
- Renovación de CAT por parte de los asociados solo en un 60% en promedio anualmente.
- Incumplimiento de las etapas del proceso de selección del personal y selección arbitraria.
- Limitada evaluación del desempeño, capacitación y motivación del personal.
- Limitada desarrollo y explotación de los canales de marketing y ventas.

4.1.8.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Tabla 8: Matriz EFI

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	Ponderación	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
1. Se cuenta con puntos de venta en las principales provincias de la región Puno.	0.07	4	0.28
2. Adecuada gestión financiera de las áreas de administración y contabilidad.	0.06	3	0.18
3. Indicadores financieros de los aportes de riesgo y gastos administrativos positivos.	0.10	4	0.4
4. Pago del 100% de las indemnizaciones dentro del tiempo establecidos por la SBS.	0.10	4	0.4
5. Prestigio e imagen institucional sólido.	0.07	4	0.28
6. Cuota de participación del 6.3% del mercado de AFOCAT a nivel nacional.	0.05	3	0.15
7. Software de gestión de información de afiliación, registro del siniestro y situación de cobertura.	0.07	4	0.28
	0.52		1.97
Debilidades			
1. No cuenta con un plan estratégico.	0.10	1	0.1
2. El órgano directivo con limitado liderazgo, visión del futuro y habilidades comunicativas.	0.07	1	0.07
3. Estructura organizacional inconsistente y confusa, carente de unidad de mando en los órganos de línea.	0.06	1	0.06
4. Renovación de CAT por parte de los asociados solo en un 60% en promedio anualmente.	0.07	2	0.14
5. Incumplimiento de las etapas del proceso de selección del personal y selección arbitraria.	0.05	2	0.1
6. Limitada evaluación del desempeño, capacitación y motivación del personal.	0.06	1	0.06
7. Limitada desarrollo y explotación de los canales de marketing y ventas	0.07	2	0.14
	0.48		0.67
TOTAL	1.00		2.64

Fuente: Taller AFOCAT La Primera

En la matriz realizada para la evaluación interna de la AFOCAT La Primera, se tomaron en cuenta 14 factores determinantes de éxito, 7 fortalezas y 7 debilidades. Como resultado de la evaluación de la matriz EFI se obtuvo la puntuación de 2.64, lo cual refleja

una respuesta ligeramente superior al promedio que es 2.5 por parte de la asociación para capitalizar las fortalezas y minimizar sus debilidades.

Este resultado refleja que la organización es ligeramente más fuerte que débil y que no posee una consistencia interna que le permita competir de manera exitosa frente al surgimiento de posibles competidores, por tanto, no debería descuidar los factores críticos internos que lo pondrían en riesgo en un ambiente más competitivo y tan vulnerable como es el sector asegurador.

Como se observa la puntuación alcanzada es de 2.64 la cual es muy cercana al mínimo establecido que es 2.50, lo cual muestra un poco aprovechamiento de las fortalezas 1,3,4,5 y 7, así como la nula respuesta ante las debilidades 1,2,4,6 y 7 que permitan desarrollar las estrategias necesarias para poder tener una organización más sólida y comprometida.

4.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS (OE2)

4.2.1. OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LARGO PLAZO

- Superar el nivel de renovación de CAT de 60% a 80% en un plazo de 3 años.
- Incrementar la participación en el mercado de un 6% a 10% en un plazo de 3 años.
- Alcanzar un crecimiento de primas totales de un 30% en un plazo de tres años.
- Mejorar las capacidades y el compromiso del recurso humano en un 100% en un plazo de 3 años.
- Optimización de los recursos destinados a gastos administrativos en un 30% en un periodo de 3 años.
- Reducir el 100% de la probabilidad de incurrir en errores de riesgos técnicos en un plazo de 3 años.
- Para el año 2024 contar con un clima organizacional positivo y productivo

4.2.2. ANALISIS FODA

Cuadro 13: Matriz FODA

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNO</p> <hr/> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> Declaración por ley de la posesión del seguro obligatorio para vehículos de servicio público. Incremento del parque automotor de servicio urbano e interurbano en la región Puno. Ser la única AFOCAT en la región Puno con autorización para emitir CAT. El desarrollo y evolución de las TIC en la generación, procesamiento y sistematización de la información en el ámbito empresarial. Mayor competitividad de entidades fiduciarias autorizadas por la SBS. 	<p>ESTRATEGIAS FO: Explotar</p> <ol style="list-style-type: none"> Establecer una red de contactos para captar la brecha del mercado. (F1,O3) Ampliar la plataforma PRIME para el registro inmediato en todos los puntos de venta. (F1,O4) Capacitación actualizada del área administrativo y contable para garantizar una mayor rentabilidad del fondo fiduciario. (F2,F3,O5) Comprometer al personal de siniestros para mejorar su proactividad y compromiso para ser una AFOCAT líder. (F4,O3) Promoción de la importancia y los beneficios de adquirir un CAT. (F5,O2) Sistematización de las ventas de CAT desde la página web de la AFOCAT. (F7,O4) Implementar un instrumento de análisis de riesgo y siniestralidad para reducir los riesgos técnicos. (F6,F3, O1) 	<p>ESTRATEGIAS DO: Buscar</p> <ol style="list-style-type: none"> Realizar un estudio de mercado para identificar clientes potenciales. (D1,O2) Capacitación al personal directivo en temas de visión empresarial. (D2,O5) Establecer una estructura organizacional acorde a los objetivos de la AFOCAT. (D3,O3) Realizar un estudio de mercado para fidelizar a los asociados. (D4,O3) Implementar el Órgano de Control Interno para garantizar la contratación de personal idóneo (D5,O3) Incentivar al personal en reuniones concertadas. (D6, O3) Alinear y comunicar los objetivos de la asociación al personal. (D6, O2) Implementar la venta en línea de CAT en la página web de la AFOCAT. (D7,O4) Establecer una red de contactos mediante los intermediarios para incrementar las ventas. (D7,O2)

<p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNO</p> <hr/> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNO</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Se cuenta con puntos de venta en las principales provincias de la región Puno. Adecuada gestión financiera de las áreas de administración y contabilidad. Indicadores financieros de los aportes de riesgo y gastos administrativos positivos. Pago del 100% de las indemnizaciones dentro del tiempo establecidos por la SBS. Prestigio e imagen institucional sólido. Cuota de participación del 6.3% del mercado de AFOCAT a nivel nacional. Software de gestión de información de afiliación, registro del siniestro y situación de cobertura. 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> No cuenta con un plan estratégico. El órgano directivo con limitado liderazgo, visión del futuro y habilidades comunicativas. Estructura organizacional inconsistente y confusa, carente de unidad de mando en los órganos de línea. Renovación de CAT por parte de los asociados solo en un 60% en promedio anualmente. Incumplimiento de las etapas del proceso de selección del personal y selección arbitraria. Limitada evaluación del desempeño, capacitación y motivación del personal. Limitada desarrollo y explotación de los canales de marketing y ventas
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> Organismos Públicos desacreditados por la corrupción que favorecen los intereses de empresas del sector privado. Modificaciones del reglamento por el ente supervisor que limitan el crecimiento y operatividad de las AFOCAT. El sector transportes es la segunda actividad económica con mayor informalidad en la región Puno. Incertidumbre e inestabilidad en la economía nacional producto del Covid 19. Escasa cultura de seguros de los transportistas y desconfianza en las entidades aseguradoras. Incremento del número de accidentes de tránsito y su severidad. 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS FA: Confrontar</p> <p>E1: Promoción de la misión, visión y valores corporativos al departamento de ventas e intermediarios. (F1,A3)</p> <p>E2: Realizar alianzas estratégicas con parlamentarios que reconozcan el desempeño y defiendan los intereses de la AFOCAT. (F2,A2)</p> <p>E3: Capacitación de directivos y unidades jerárquicas en temas de finanzas y reinversión activos. (F3,A2)</p> <p>E4: Promoción de la calidad del servicio en la página web mediante la experiencia de los asociados beneficiados. (F4,A2)</p> <p>E5: Actualización del reglamento de funcionamiento de las AFOCAT para evitar sanciones u observaciones. (F5,A1)</p> <p>E6: Establecer alianzas con establecimientos de salud Público para una atención de calidad y oportuna. (F5,A2)</p> <p>E5: Promoción de la misión, visión y valores corporativos mediante la página web de la AFOCAT. (F5,A5)</p> <p>E6: Generar buenas relaciones con los transportistas para captar nuevos clientes. (F5,A4)</p> <p>E7: Proactividad del personal de ventas en la captación de clientes insatisfechos (F6, A5)</p> <p>E8: Generar análisis de riesgo de siniestralidad por empresa coberturadas (F7,A6)</p> <p>E9: Mantener comunicación fluida con nuestros asociados para garantizar la renovación anual del CAT. (F7, A4)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS DA: Evitar</p> <p>E1: Evitar confrontaciones con el ente regulador y con la administración pública. (D1,A1)</p> <p>E2: Evitar el incumplimiento del reglamento establecido por la SBS. (D1,D2,A2)</p> <p>E3: Capacitación del órgano directivo en cuanto a manejo organizativo y articulación de agentes productivos. (D2,A2)</p> <p>E4: Educar a nuestros asociados mediante programas de capacitación y concientización de un transporte seguro. (D2,A6)</p> <p>E5: Establecer una estructura organizacional acorde a los objetivos de la AFOCAT. (D3, A2)</p> <p>E6: Crear una oficina de gestión de riesgos técnicos que identifique medidas correctivas oportunas. (D3,A6)</p> <p>E7: Concientizar a los asociados de la importancia de la prevención de riesgos mediante nuestro servicio. (D4,A5)</p> <p>E8: Implementar el órgano de Control Interno para garantizar la contratación de personal idóneo. (D5,A1)</p> <p>E9: Impulsar la participación directa de los colaboradores en las reuniones concertadas. (D6,A3,A4)</p>

Fuente: AFOCAT La Primera
Elaboración propia

4.2.3. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (MPEYEA)

Cuadro 14: Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad del Entorno (EE)	
Flujo de efectivo	4	Reglamento del sector	-6
Rendimiento técnico	6	Presión competitiva	-4
Capital de trabajo	5	Estabilidad política	-3
Liquidez	5	Variabilidad de la demanda	-4
Solvencia	6	Rango de precios de servicios competitivos	-2
Barreras de salida	4	Barreras de entrada al mercado	-3
Total	30	Total	-22
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza Industria (FI)	
Participación en el mercado	-2	Crecimiento del mercado	4
Calidad del servicio	-3	Potencial de solvencia	4
Ciclo de vida del servicio	-3	Estabilidad financiera	3
Lealtad de los asociados	-2	Utilización de recursos	5
Utilización de la capacidad de los competidores	-3	Intensidad de capital	4
Gestión de riesgo técnico	-3	Facilidad de entrada al mercado	3
Credibilidad y confianza	-1	Productividad/utilización de la capacidad	4
Control sobre proveedores y distribuidores	-3	Poder de negociación de los proveedores	4
Total	-20	Total	31

Fuente: AFOCAT La Primera

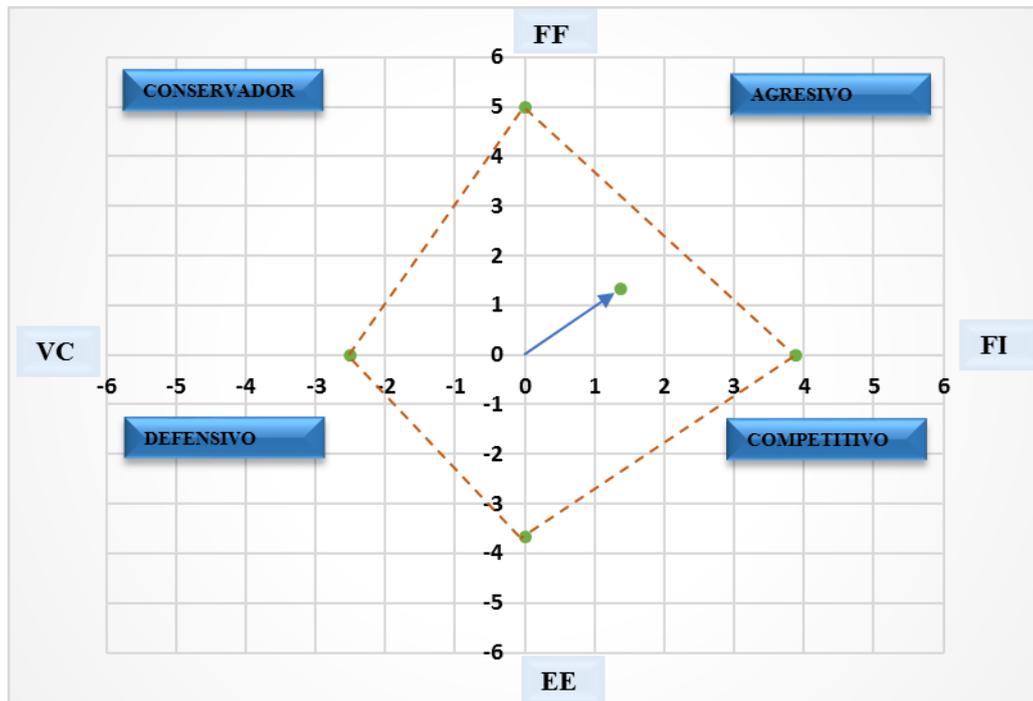
Elaboración propia

Cuadro 15: Cálculo del vector direccional

Factor	Valor	Promedio	Valor direccional	
			EJE Y	EJEX
FF	30	5.00	1.33	
EE	-22	-3.67		
VC	-20	-2.50	1.38	
FI	31	3.88		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 15: Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia

El resultado de la Matriz PEYEA para la AFOCAT La Primera muestra que la asociación cuenta con fortalezas financieras para aprovechar oportunidades, así como una excelente ventaja competitiva que le permite evitar amenazas externas de la industria en la que se encuentra, por ello se recomienda a la asociación establecer estrategias agresivas como la integración vertical hacia adelante mejorando sus canales de distribución, integración vertical hacia atrás consolidando proveedores, y penetración de mercado captando más clientes en todos los segmentos coberturados.

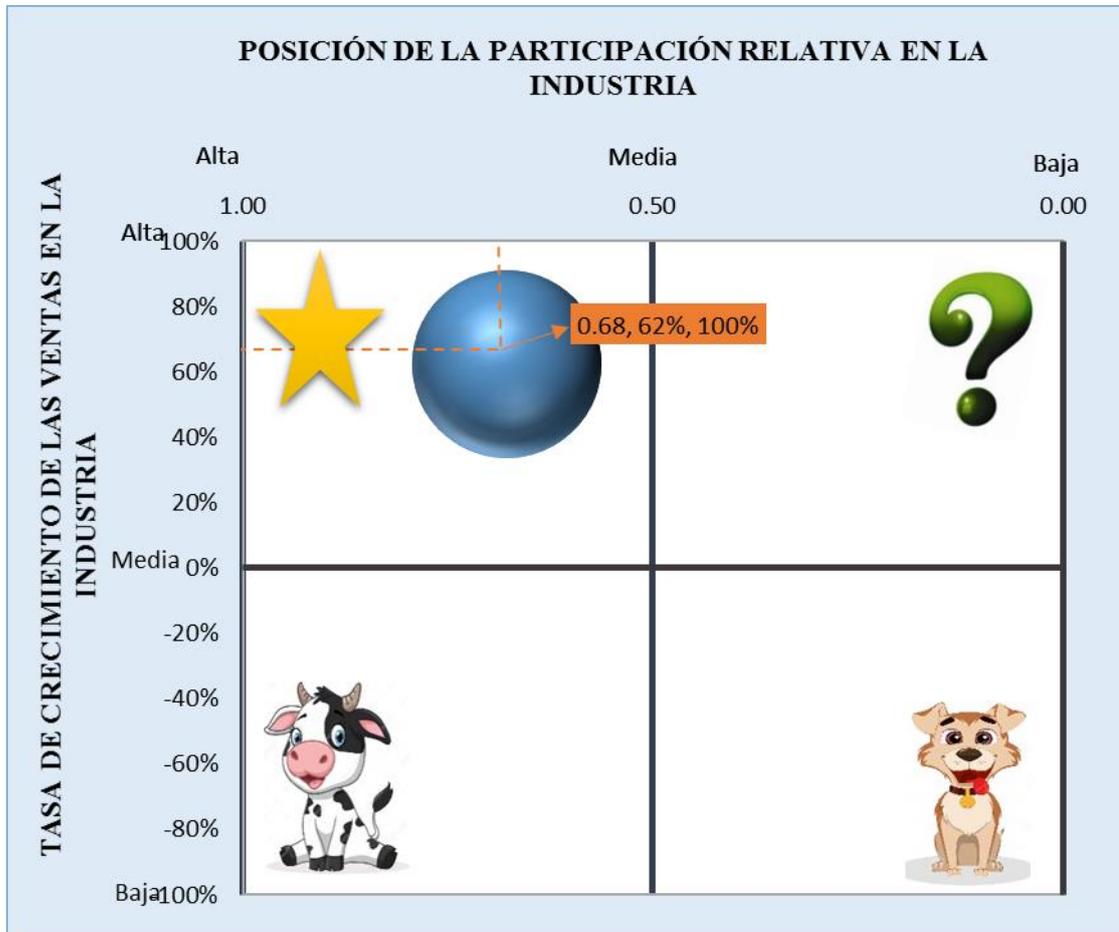
4.2.4. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (MBCG)

Cuadro 16: Matriz Boston Consulting Group (BCG)

PRODUCTOS	VENTAS AFOCAT 2019	PROPORCIÓN CARTERA DEL NEGOCIO	VENTAS DEL LÍDER DE LA INDUSTRIA 2019	VENTAS DEL SECTOR AÑO 2019	VENTAS DEL SECTOR AÑO 2018	TASA CRECIMIENTO MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA	Característica Matriz BCG
	a		B	t	t1	(t-t1)/t	a/b	
CAT	2,964,388.15	100%	4,374,069.99	2,964,388	1,825,742	62%	0.68	Estrella

Fuente: AFOCAT La Primera
Elaboración propia

Gráfico 16: Matriz Boston Consulting Group



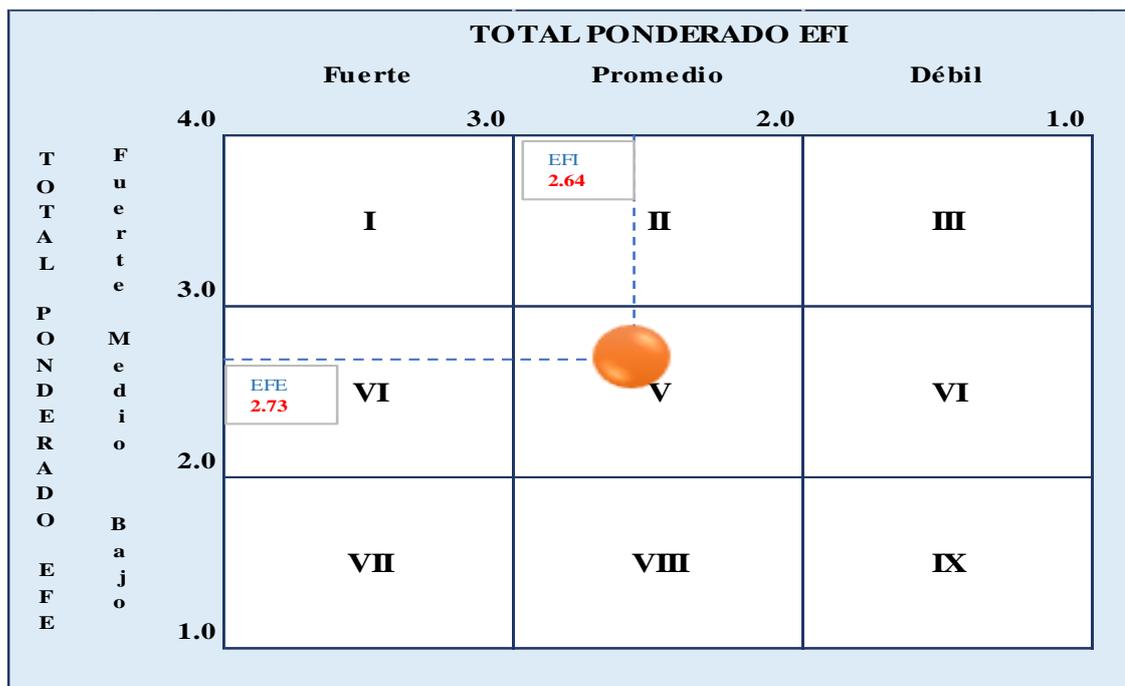
Fuente: AFOCAT La Primera
Elaboración propia

La matriz Boston Consulting Group (BCG) para la AFOCAT La Primera muestra que la participación relativa de la asociación en la industria nacional es alta y que la tasa de crecimiento de las ventas de la asociación se han incrementado en un 62% lo cual establece que el único servicio que brinda la asociación de acuerdo al reglamento de la SBS es de tipo “estrella” y se encuentra en el cuadrante II por tanto se recomienda a la asociación implementar estrategias de integración vertical hacia atrás, que involucra tener el control de sus proveedores; integración vertical hacia adelante, alcanzando el control de sus distribuidores; la penetración de mercado, incrementando el número de ventas llegando a más clientes y alcanzar la fidelidad de los asociados, promocionando

la importancia del servicio que brinda, de esta manera mantener el liderazgo por el mayor tiempo posible.

4.2.5. MATRIZ INTERNA EXTERNA (MIE)

Gráfico 17: Matriz interna externa (MIE)

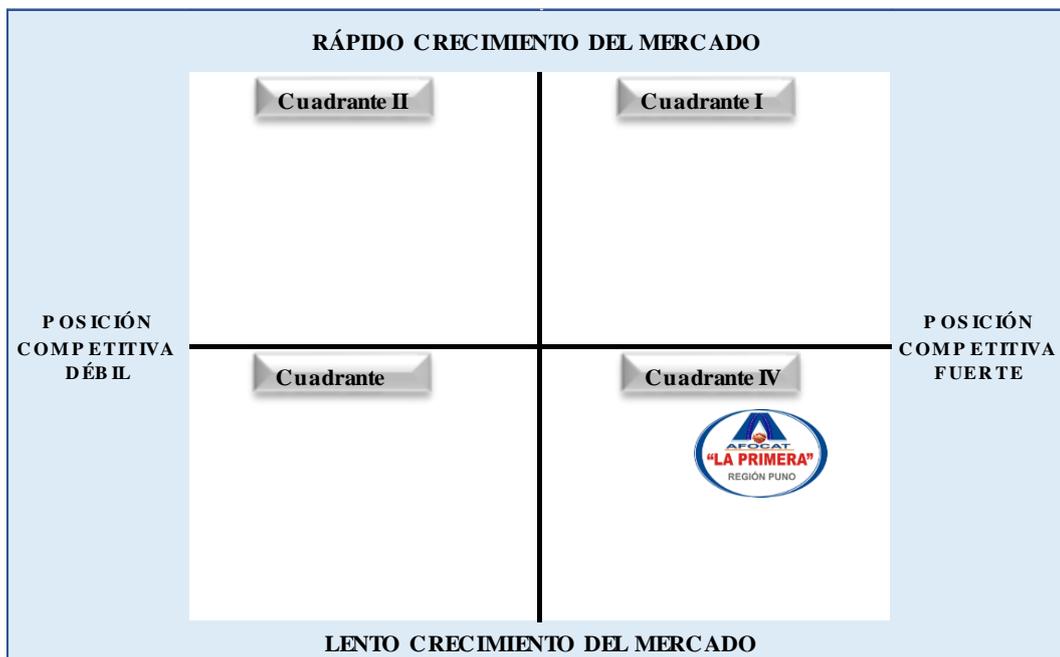


Fuente: AFOCAT La Primera
Elaboración Propia

El gráfico 17 muestra la Matriz Interna Externa (MIE) de la AFOCAT La Primera que ubica a la asociación en el cuadrante V como resultado de la evaluación de factores externos en la que obtuvo un valor de 2.73 ubicados en el eje Y, y en la evaluación de factores internos obtuvo un valor de 2.64 ubicados en el eje X. Por lo tanto, se sugiere a la asociación implementar estrategias de desarrollo selectivo que le permitan mejorar como: la penetración en el mercado mediante la mejora de la calidad del servicio posventa (atención de siniestros) y la maximización del desempeño del recurso humano en cada etapa del proceso operativo, con la finalidad de proteger y mantener su posicionamiento en el mercado.

4.2.6. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA (MGE)

Gráfico 18: Matriz de la Gran Estrategia (MGE)



Fuente: AFOCAT La Primera
Elaboración propia

De acuerdo al gráfico, la Matriz de la Gran Estrategia muestra que la AFOCAT La Primera se ubica en el cuadrante IV, lo cual indica que la asociación cuenta con una participación competitiva fuerte a nivel de la región Puno, así como también a nivel nacional, pero por otro lado se muestra que el crecimiento de la industria es lento y menor al 5% anual. De este resultado se sugiere a la asociación optar por las estrategias de diversificación horizontal que le permitan no solo mantenerse en el mercado sino también encaminarse al crecimiento de la asociación en segmentos específicos, la optimización de los canales de venta, el aprovechamiento del talento humano y la reducción de riesgos, respaldando las estrategias anteriormente planteadas.

4.2.7. MATRIZ DE DECISIÓN ESTRATÉGICA (MDE)

Cuadro 17: Matriz de decisión estratégica

N°	ESTRATEGIAS/MATRICES	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1	Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con instituciones reconocidas de administración y gerencia de empresas, MEF Y SBS.	X	X		X	X	4
E2	Capacitación permanente de los asociados mediante alianzas estratégicas con instituciones reconocidas como SUTRAN Y MINSA.	X	X		X	X	4
E3	Crear un programa de incentivos para el personal comprometido del departamento de ventas y siniestros	X	X	X		X	4
E4	Implementar la oficina de gestión de riesgos técnicos para mejorar el seguimiento de indicadores de alerta y aplicar medidas correctivas oportunas.	X	X	X	X	X	5
E5	Generar alianzas estratégicas con proveedores (Establecimientos de Salud Públicos) para garantizar un servicio oportuno y de calidad, optimizando costos.	X	X	X	X	X	5
E6	Generar alianzas estratégicas con parlamentarios que reconozcan y resguarden los intereses de las AFOCAT.	X	X			X	3
E7	Implementar un sistema de ventas y renovación automática de CAT en línea mediante la página web de la AFOCAT.	X	X	X	X	X	5
E8	Realizar reuniones periódicas con el personal de trabajo para fomentar la misión, visión de la organización y verifique el cumplimiento del plan estratégico	X	X	X	X		4
E9	Desarrollar la promoción de la calidad del servicio en la página web mediante la experiencia de los asociados beneficiados	X	X	X		X	4
E10	Optimizar la estructura organizacional de la asociación para la asignación del personal al logro de los objetivos.	X	X	X	X		4
E11	Implementar el Órgano de Control interno para garantizar un adecuado servicio de venta y postventa con el personal idóneo.	X	X			X	3
E12	Establecer una red de contactos mediante directivos e intermediarios para captar la brecha del mercado en la región Puno	X	X	X		X	4

Fuente: AFOCAT La Primera

Elaboración propia

Para la elaboración de la matriz de decisión estratégica se tomaron como punto de partida las 12 estrategias seleccionadas en la matriz FODA. En base a ello se indica cuales aplican de acuerdo a la matriz PEYEA, matriz BCG, matriz IE y la matriz GE. El resultado de la suma de repeticiones muestra que se retienen las 10 estrategias debido a que cada una de ellas se repiten en un número de 4 a más.

4.2.8. MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)

Tabla 9: Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico

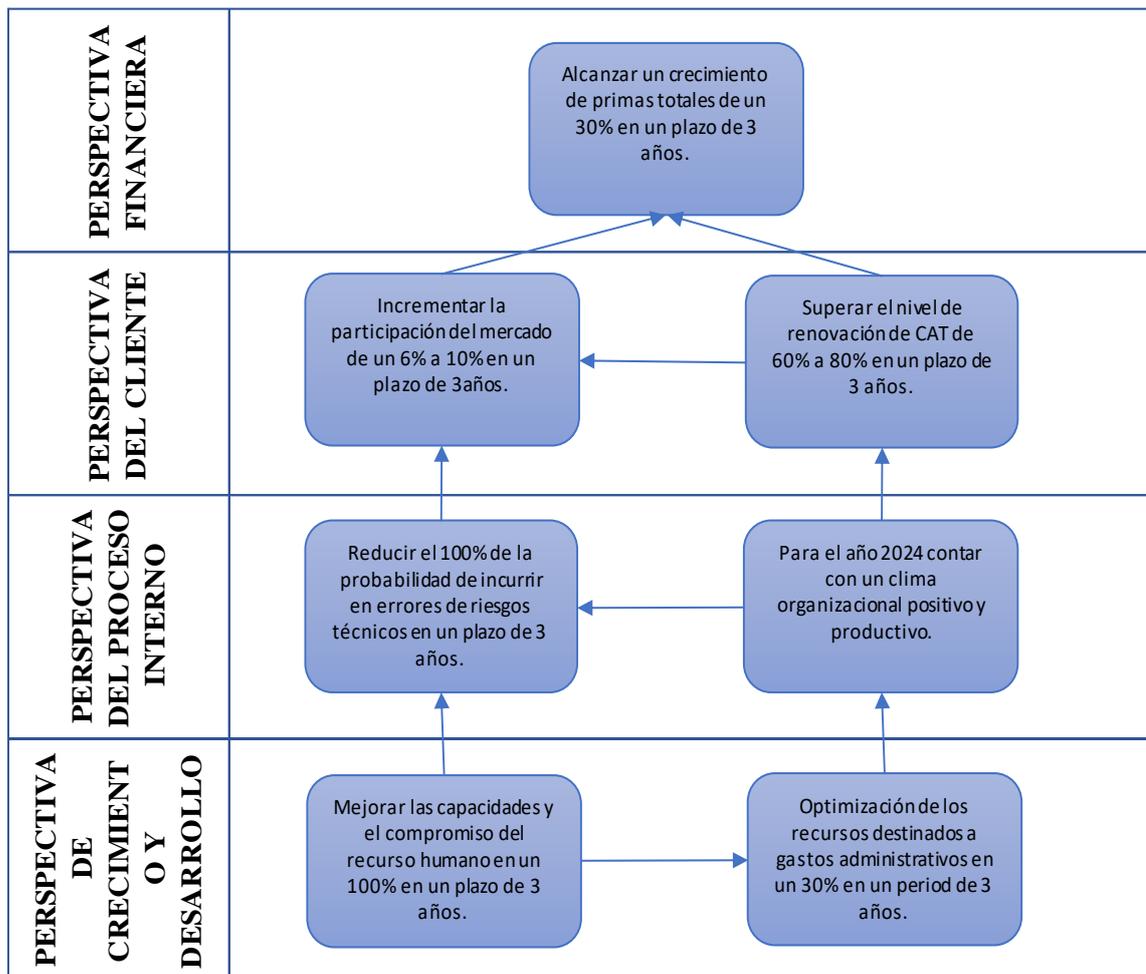
	PESO	Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con instituciones reconocidas de administración y gerencia de empresas, MEF y SBS.			Crear un programa de incentivos para el personal comprometido del departamento de ventas y siniestros			Implementar la oficina de gestión de riesgos técnicos para mejorar el seguimiento de indicadores de alerta y aplicar medidas correctivas oportunas.			Generar alianzas estratégicas con proveedores (Establecimientos de Salud Públicos) para garantizar un servicio oportuno y de calidad, optimizando costos.			Implementar un sistema de ventas y renovación automática de CAT en línea mediante la página web de la AFOCAT.			Realizar reuniones periódicas con el personal de trabajo para fomentar la misión, visión de la organización y verificar el cumplimiento del plan estratégico			Desarrollar la promoción de la calidad del servicio en la página web mediante la experiencia de los asociados beneficiados			Optimizar la estructura organizacional de la asociación para la asignación del personal al logro de los objetivos.			Establecer una red de contactos mediante directivos e intermediarios para captar la brecha del mercado en la región Puno		
		PA	TPA	TPA	PA	TPA	TPA	PA	TPA	TPA	PA	TPA	TPA	PA	TPA	TPA	PA	TPA	TPA	PA	TPA	TPA	PA	TPA	TPA	PA	TPA	TPA
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO																												
OPORTUNIDADES																												
1. Declaración por ley de la posesión seguro obligatorio para vehículos de servicio público.	0.10	2	0.2	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
2. Incremento del parque a motor de servicio urbano e interurbano en la región Puno.	0.10	2	0.2	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
3. Ser la única AFOCAT en la región Puno con autorización para emitir CAT.	0.11	4	0.44	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44
4. El desarrollo y evolución de las TIC en la generación, procesamiento y sistematización de la información en el ámbito empresarial.	0.06	1	0.06	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
5. Mayor competitividad de entidades fiduciarias autorizadas por la SBS	0.09	3	0.27	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
AMENAZAS																												
1. Organismos Públicos desacreditados por la corrupción que favorecen los intereses de empresas del sector privado.	0.10	2	0.2	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
2. Modificaciones del reglamento por el ente supervisor que limitan el crecimiento y operatividad de las AFOCAT.	0.09	3	0.27	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
3. El sector transportes es la segunda actividad económica con mayor informalidad en la región Puno.	0.09	2	0.18	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
4. Incertidumbre e inestabilidad en la economía nacional producto del Covid 19.	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
5. Escasa cultura de seguros de la población y desconfianza en las entidades aseguradoras.	0.10	3	0.3	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
6. Incremento del número de accidentes de tránsito y su severidad.	0.09	1	0.09	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36
FORTALEZAS																												
1. Se cuenta con puntos de venta en las principales provincias de la región Puno.	0.07	2	0.14	0.06	1	0.06	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
2. Adecuada gestión financiera de las áreas de administración y contabilidad.	0.06	3	0.18	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
3. Indicadores financieros de liquidez, solvencia y endeudamiento positivos.	0.10	3	0.3	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4. Pago del 100% de las indemnizaciones dentro del tiempo establecidos por la SBS.	0.10	3	0.3	0.2	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
5. Prestigio e imagen institucional sólido.	0.07	4	0.28	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
6. Cuota de participación del 6.3% del mercado de AFOCAT a nivel nacional.	0.05	3	0.15	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
7. Software de gestión de información de afiliación, registro del siniestro y situación de cobertura.	0.07	4	0.28	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07	1	0.07
DEBILIDADES																												
1. Carencia de un plan estratégico.	0.10	3	0.3	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
2. El órgano directivo carece de liderazgo, visión del futuro y habilidades comunicativas.	0.07	3	0.21	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
3. Estructura organizacional inconsistente y confusa, carencia de unidad de mando en los órganos de línea.	0.06	2	0.12	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
4. Renovación de CAT por parte de los asociados solo en un 60% en promedio anual.	0.07	1	0.07	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5. Incumplimiento de las etapas del proceso de selección del personal y selección arbitraria.	0.05	1	0.05	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05
6. Limitada evaluación del desempeño, capacitación y motivación del personal.	0.06	3	0.18	0.06	1	0.06	4	0.24	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06
7. Limitada desarrollo y explotación de los canales de marketing y ventas	0.07	1	0.07	0.07	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
TOTAL			4.91	5.22	5.55	5.86	5.58	5.75	5.41	4.97	4.96	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47	5.47

Fuente: AFOCAT La Primera
Elaboración propia

De la evaluación de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico se obtuvo que las estrategias con mayor calificación total del atractivo son: E2, E3, E4, E5, E7, E8 Y E12, los cuales superaron el promedio de 5. Por otro lado, cuatro estrategias formaran para de la contingencia por que alcanzaron valores altos entre 4 y 5.

4.2.9. MAPA ESTRATÉGICO

Figura 7: Mapa Estratégico de la AFOCAT La Primera



Fuente: AFOCAT La Primera
Elaboración propia

Perspectiva de crecimiento y desarrollo: en esta clasificación se han ubicado los objetivos destinados a la optimización de los recursos con los que cuenta la asociación, puesto que al implementar las estrategias correspondientes a cada objetivo se logrará mejorar el desenvolvimiento de los trabajadores a través de la capacitación y los



incentivos; y la optimización de los recursos financieros destinados a los gastos administrativos.

Perspectiva del proceso interno: en esta clasificación se han ubicado objetivos destinados a aspectos que van a contribuir en la mejora de la cadena de valor del servicio que brinda la asociación, por un lado, la reducción de la probabilidad de incurrir en riesgos técnicos disminuye la probabilidad de que la asociación pueda poner en riesgo su solvencia financiera y por otro lado está la reducción de la posibilidad de tener eslabones sueltos en el proceso operativo de la asociación.

Perspectiva del cliente: en esta sección se ubicaron objetivos cuyas estrategias están destinadas a la propuesta de valor planteada para los clientes, mediante la prestación de un servicio de calidad y oportuno, que garantice la fidelización del cliente y su compromiso en renovar su contrato de CAT y que contribuya en un mejor posicionamiento de la asociación.

Perspectiva financiera: en esta sección se ubicaron objetivos destinados a los resultados concretos que se tienen como finalidad, como es el logro del crecimiento sostenido de las primas totales que garanticen la solvencia de la asociación.

4.2.10. ESTRATEGIAS VS OBJETIVOS DE LA AFOCAT LA PRIMERA

Cuadro 18: Estrategias vs objetivos de largo plazo de la AFOCAT La Primera

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
ESTRATEGIAS								
E1	Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con instituciones reconocidas de administración y gerencia de empresas, MEF Y SBS.	X	X	X	X	X	X	X
E2	Capacitación permanente de los asociados mediante alianzas estratégicas con instituciones reconocidas como SUTRAN Y MINSA.	X		X			X	
E3	Crear un programa de incentivos para el personal comprometido del departamento de ventas y siniestros	X	X	X	X		X	X
E4	Implementar la oficina de gestión de riesgos técnicos para mejorar el seguimiento de indicadores de alerta y aplicar medidas correctivas oportunas.	X	X	X	X		X	
E5	Generar alianzas estratégicas con proveedores (Establecimientos de Salud Públicos) para garantizar un servicio oportuno y de calidad, optimizando costos.	X	X	X				
E7	Implementar un sistema de ventas y renovación automática de CAT en línea mediante la página web de la AFOCAT.	X	X	X				
E8	Realizar reuniones periódicas con el personal de trabajo para fomentar la misión, visión de la organización y verifique el cumplimiento del plan estratégico	X	X	X	X		X	X
E9	Desarrollar la promoción de la calidad del servicio en la página web mediante la experiencia de los asociados beneficiados	X	X	X				
E10	Optimizar la estructura organizacional de la asociación para la asignación del personal al logro de los objetivos.	X	X	X	X		X	X
E12	Establecer una red de contactos mediante directivos e intermediarios para captar la brecha del mercado en la región Puno		X	X				

Fuente: AFOCAT La Primera
Elaboración propia



En el cuadro 18 se muestra que todos los objetivos de largo plazo planteados se alcanzaran mediante la puesta en marcha de las estrategias establecidas.

4.3. MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA (OE3)

D'alessio, (2008) afirma que en esta etapa la organización definirá de manera más específica los pasos a seguir para alcanzar la visión establecida en el contexto que desea participar. Para la implementación exitosa de las estrategias planteadas resulta imprescindible el logro de los objetivos de corto y largo plazo. Se debe tener en consideración que una formulación (o planeamiento) exitosa no garantiza una implementación exitosa. Se necesitan excelentes líderes que sepan llevar a cabo esta difícil y complicada etapa del proceso estratégico. Se dice que muchos planes bien desarrollados no llegan a concretarse porque en esta etapa hay que tomar decisiones cruciales.

4.3.1. OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

D'alessio, (2008) los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración.

Para la AFOCAT La Primera se consideraron en total 15 OCP los cuales están propuestos para el periodo comprendido (2022-2024), para la aplicación de todas las estrategias planteadas se sugiere el periodo comprendido hasta el año 2026.

Cuadro 19: Objetivos de corto plazo

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO
Superar el nivel de renovación de CAT de 60% a 80% en un plazo de 3 años.	Implementar la renovación de CAT automático en la página web de la AFOCAT durante el primer año.
	Incrementar la renovación de CAT en un 5% en el primer año.
Incrementar la participación en el mercado de un 6% a 10% en un plazo de 3 años.	Incrementar la participación en el mercado en un 1% durante el primer año.
	Implementar la promoción de la calidad del servicio en la página web mediante la experiencia de los asociados beneficiados.
Alcanzar un crecimiento de primas totales de un 30% en un plazo de tres años.	Implementar la venta de CAT online en la página web de la AFOCAT en el primer año.
	Alcanzar un crecimiento de primas totales de un 10% en el primer año.
Mejorar las capacidades y el compromiso del recurso humano en un 100% en un plazo de 3 años.	Capacitar al 30% del personal de acuerdo a su área durante el primer año.
	Incrementar el nivel de satisfacción del personal en un 30% durante el primer año.
	Mejorar el uso y aprovechamiento de la información del software PRIME en un 25% durante el primer año.
Optimización de los recursos destinados a gastos administrativos en un 30% en un periodo de 3 años.	Optimizar los recursos destinados a los gastos administrativos en un 10% durante el primer año.
	Incrementar en un 10% los ingresos por inversiones durante el primer año.
Reducir el 100% de la probabilidad de incurrir en errores de riesgos técnicos en un plazo de 3 años.	Implementar el análisis de riesgo de siniestralidad por empresa durante el primer año.
	Reducir el 30% de la probabilidad de incurrir en errores de riesgos técnicos durante el primer año.
Para el año 2024 contar con un clima organizacional positivo y productivo.	Implementar sesiones semestrales de inducción al personal.
	Implementar reuniones trimestrales concertadas durante el primer año.

Fuente: AFOCAT La Primera
Elaboración propia

4.3.2. RECURSOS ASIGNADOS A LOS OBJETIVOS DE CORTO PLAZO

Los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos son los suministros para implementar las estrategias seleccionadas, y permitirán poner en marcha cada una de las actividades que permitan a la AFOCAT La Primera cumplir con la realización de



los objetivos de corto plazo. Para ello es indispensable una asignación eficaz y eficiente de los recursos por parte de la AFOCAT La Primera, ya que de ello dependerá la solvencia de la asociación.

4.3.2.1. RECURSOS FINANCIEROS

La fuente de financiamiento está constituida por la asignación de recursos propios que provienen del 20% del aporte de los asociados destinados a gastos administrativos las cuales pueden derivar en:

- Aportaciones de CAT destinada para gastos administrativos
- Ingresos por actividades complementarias.
- Ingresos por inversiones.

4.3.2.2. RECURSOS FÍSICOS

- Implementación de una oficina de gestión de riesgo técnico
- Equipos de escritorio
- Mobiliario de escritorio

4.3.2.3. TALENTO HUMANO

Las aptitudes del recurso humano resultan cruciales para para la implementación del plan estratégico, ya que de ellos depende el mantener y mejorar el nivel de competitividad alcanzado por la asociación tanto a nivel regional como nacional.

El talento humano con el que cuenta la AFOCAT La Primera posee diferentes limitaciones. El recurso humano que forma parte de los órganos directivos cuenta con una limitada visión del futuro, liderazgo y habilidades comunicativas, la escasa experiencia y especialización de los órganos de línea limitan el servicio de venta y postventa. De ello se puede inferir que existe una necesidad de capacitación de acuerdo a las áreas que les compete, así como el desarrollo y la especialización profesional.

4.3.2.4. RECURSOS TECNOLÓGICOS

- Sistema de información para la gestión de calidad de datos (PRIME)
- Actualización y reestructuración de la página web de la AFOCAT La Primera

Cuadro 20: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Superar el nivel de renovación de CAT de 60% a 80% en un plazo de 3 años.	Implementar la renovación de CAT automático en la página web de la AFOCAT durante el primer año	Formar una comisión para la cotización y la implementación en la página web. Disponer de liquidez para el pago del servicio.	Área de administración Área de contabilidad Asesor informático
	Incrementar la renovación de CAT en un 5% en el primer año.	Revisar mensualmente la base de datos PRIME acerca de los CAT por vencer. Dar seguimiento mediante los puntos de venta locales.	Área de ventas Área de siniestros
Incrementar la participación en el mercado de un 6% a 10% en un plazo de 3 años.	Incrementar la participación en el mercado en un 1% durante el primer año.	Ganar nuevos asociados que brindan servicio urbano Ganar nuevos asociados que brinden servicio interurbano Ganar nuevos asociados que brinden servicio provincial	Área de Administración Área de Ventas
	Implementar la promoción de la calidad del servicio en la página web mediante la experiencia de los asociados beneficiados	Registrar la experiencia de un asociado de forma voluntaria sobre la atención brindada. Publicar la experiencia en la página web de la AFOCAT con autorización del asociado.	Área de administración Área de siniestros Asesor informático
Alcanzar un crecimiento de primas totales de un 30% en un plazo de tres años.	Implementar la venta de CAT online en la página web de la AFOCAT en el primer año	Formar una comisión para la cotización y la implementación en la página web. Disponer de liquidez para el pago del servicio.	Área de administración Área de contabilidad Asesor informático
	Alcanzar un crecimiento de primas totales de un 10% en el primer año	Brindar un servicio de calidad y oportuno. Pago justo y oportuno de las indemnizaciones.	Área de administración Área de siniestros
Mejorar las capacidades y el compromiso del recurso humano en un 100% en un plazo de 3 años.	Capacitar al 30% del personal de acuerdo a su área durante el primer año.	Capacitar al personal del área de administración, contabilidad, siniestros, ventas y órganos de apoyo.	Consejo Directivo Presidencia Área de administración
	Incrementar el nivel de satisfacción del personal en un 30% durante el primer año.	Reconocer y evaluar mensualmente el compromiso de los colaboradores en el cumplimiento de sus objetivos.	Presidencia Área de administración
	Mejorar el uso y aprovechamiento de la información del software PRIME en un 25% durante el primer año.	Capacitar al personal del área de ventas y siniestros en el uso y el aprovechamiento de la información del software PRIME.	Presidencia Área de administración
Optimización de los recursos destinados a gastos administrativos en un 30% en un periodo de 3 años.	Optimizar los recursos destinados a los gastos administrativos en un 10% durante el primer año.	Revisar anualmente la rentabilidad ofrecida por las entidades fiduciarias. Evaluar y eliminar gastos administrativos injustificados.	Áreas de Administración y Contabilidad
	Incrementar en un 10% los ingresos por inversiones durante el primer año	Invertir en actividades adicionales permitidas por el ente regulador.	Área de administración Área de Contabilidad
Reducir el 100% de la probabilidad de incurrir en errores de riesgos técnicos en un plazo de 3 años.	Implementar el análisis de riesgo de siniestralidad por empresa durante el primer año.	Implementar la oficina de Gestión de Riesgo Técnico. Contratar personal que cumpla con el perfil para la oficina de Gestión de Riesgo Técnico.	Consejo Directivo Presidencia Área de administración
	Reducir el 30% de la probabilidad de incurrir en errores de riesgos técnicos durante el primer año.	Realizar una actualización constante de las fluctuaciones de siniestros, frecuencia y severidad por empresa y provincia.	Área de Siniestros Gestión de Riesgo Técnico Área de ventas
Para el año 2024 contar con un clima organizacional positivo y productivo.	Implementar sesiones semestrales de inducción al personal	Realizar la coordinación y actualización permanente de la misión, visión y valores organizacionales, y los objetivos organizacionales. Realizar la actualización de responsabilidades y procedimientos de cada área de la organización.	Presidencia Área administración Área de siniestros Área de ventas
	Implementar reuniones trimestrales concertadas durante el primer año	Coordinación permanente sobre el cumplimiento de objetivos, limitaciones y modificaciones.	Presidencia Área de administración

Fuente: AFOCAT La Primera
Elaboración propia



4.3.3. POLITICAS DE CADA ESTRATEGIA

D'alessio, (2008) indicó que por medio de las políticas se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización, la visión. Sin embargo, estas rutas deben estar enmarcadas bajo los principios de ética, legalidad, y responsabilidad social, que norman la dirección de la organización. Las políticas planteadas para la asociación son las siguientes:

P1: Política de cumplimiento de normativas de funcionamiento.

P2: Política de crecimiento sostenido.

P3: Política de calidad del servicio de venta y postventa.

P4: Política de capacitación y desarrollo profesional de los trabajadores.

P5: Política de implementación de áreas.

P6: Política de motivación e incentivos.

P7: Política de fidelización del cliente.

P8: Política de gestión de riesgos técnicos.

P9: Política de gestión de información.

P10: Política de venta y renovación de CAT online.

P11: Política de control interno

P12: Política de relación con proveedores.

Cuadro 21: Políticas aplicadas a cada estrategia

	POLÍTICAS	P1: Política de cumplimiento de normativas de funcionamiento	P2: Política de crecimiento sostenido.	P3: Política de calidad del servicio de venta y postventa.	P4: Política de capacitación y desarrollo profesional de los	P5: Política de implementación de áreas.	P6: Política de motivación e incentivos.	P7: Política de fidelización del cliente.	P8: Política de gestión de riesgos técnicos.	P9: Política de gestión de información.	P10: Política de venta y renovación de CAT online.	P11: Política de control interno	P12: Política de relación con proveedores.
E1	Capacitación permanente del personal a través de alianzas estratégicas con instituciones reconocidas de administración y gerencia de empresas, MEF Y SBS.	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X
E2	Capacitación permanente de los asociados mediante alianzas estratégicas con instituciones reconocidas como SUTRAN Y MINSA.	X	X	X	X				X			X	
E3	Crear un programas de incentivos para el personal comprometido del departamento de ventas y siniestros	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
E4	Implementar la oficina de gestión de riesgos técnicos para mejorar el seguimiento de indicadores de alerta y aplicar medidas correctivas oportunas.	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X
E5	Generar alianzas estratégicas con proveedores (Establecimientos de Salud Públicos) para garantizar un servicio oportuno y de calidad, optimizando costos.	X	X	X				X	X				X
E7	Implementar un sistema de ventas y renovación automática de CAT en línea mediante la página web de la AFOCAT.	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
E8	Realizar reuniones periódicas con el personal de trabajo para fomentar la misión, visión de la organización y verifique el cumplimiento del plan estratégico	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X
E9	Desarrollar la promoción de la calidad del servicio en la página web mediante la experiencia de los asociados beneficiados		X	X				X			X		
E10	Optimizar la estructura organizacional de la asociación para la asignación del personal al logro de los objetivos.	X	X									X	
E12	Establecer una red de contactos mediante directivos e intermediarios para captar la brecha del mercado en la región Puno		X	X			X	X					

**Fuente: AFOCAT La Primera
Elaboración Propia**

4.3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN

Una adecuada estructura organizacional de la AFOCAT La Primera va a contribuir en una correcta implementación y evaluación del cumplimiento de las estrategias seleccionadas, así como la asignación del personal idóneo al cumplimiento de objetivos específicos en cada departamento de la asociación. Por lo tanto, resulta imprescindible evaluar si la estructura actual es la más adecuada para poner en marcha dichas estrategias o si requiere de una reestructuración. Una estructura organizacional adecuada será el factor clave para el éxito de la implementación estratégica (D'alessio, 2008). En la Figura 7, se plantea el organigrama de la asociación, donde esta encabezado por la Asamblea General y este a la vez esta representado por el Consejo Directivo. En el tercer nivel se ubica la Gerencia General, cargo que sea ocupado por un profesional distinto al presidente del consejo directivo, con la finalidad evitar la confrontación de funciones, en el cuarto nivel se ubica la Administración General el cual contará con el apoyo del área legal y el Área informático, en el penúltimo nivel se encuentran lo órganos de apoyo como son: la oficina de contabilidad y la oficina de gestión de riesgos técnicos, finalmente en el último nivel se encuentran los órganos de línea: siniestros y ventas.

4.3.5. RECURSOS HUMANOS Y MOTIVACIÓN

El servicio que brindan las Asociaciones de Fondos Contra Accidentes de Tránsito requiere de un recurso humano comprometido, honesto y confiable. Por ello es de suma importancia que la AFOCAT La Primera cuente con estrategias destinadas a la capacitación, motivación y el desarrollo del talento humano y profesional de sus colaboradores, debido a que aportarán de forma directa en el cumplimiento y logro de los objetivos de la asociación. El mayor reto dentro de la asociación es mejorar el clima organizacional para garantizar el pleno desenvolvimiento de los colaboradores mediante



el fortalecimiento de una cultura organizacional, la implementación de procesos de inducción, la participación directa de los colaboradores en la toma de decisiones, la evaluación de la fuerza laboral. Para ello es fundamental la capacidad de liderazgo y las habilidades comunicativas y gerenciales de los miembros de las unidades jerárquicas que inspiren y promuevan el compromiso para conseguir la visión planteada para la asociación.

4.3.6. GESTIÓN DEL CAMBIO

La inadecuada ejecución de la implementación de la estrategia podría hacer que esta fracase en el tiempo. La implementación del plan estratégico propuesto puede generar el rechazo al cambio o una respuesta negativa, debido que todas sus áreas resultan involucradas en este proceso. Para ello se deben de implementar medidas que puedan mitigar la resistencia al cambio por parte de los involucrados mediante una estrategia formativa de los colaboradores y la capacidad de liderazgo y habilidades comunicativas de las unidades jerárquicas.

Para el fortalecimiento de la gestión del cambio en la AFOCAT La Primera se puede aplicar los 8 pasos considerados por (Kotter, 2012) para lograr el cambio en una organización:

- Primero: Crear un sentido de urgencia, para impulsar el cambio es necesario contar con el compromiso del consejo directivo y las unidades jerárquicas que generen la necesidad de cambio o mejora frente a la situación actual de la asociación.
- Segundo: Formar una poderosa coalición, las unidades jerárquicas deben de convencer a los colaboradores de que el cambio es necesario mediante las personas más influyente de cada área.



- Tercero: Crear una visión para el cambio, se debe plantear una visión general de la asociación de fácil entendimiento.
- Cuarto: Comunicar la visión, es necesario la difusión frecuente de la visión a los miembros del órgano directivo, órganos de apoyo, y órganos de línea.
- Quinto: Eliminar obstáculos, se debe identificar y eliminar constantemente las barreras que se presenten las cuales obstaculizan el cambio.
- Sexto: Asegurar triunfos a corto plazo, resulta fundamental el logro de los objetivos más próximos con la finalidad de evitar la crítica y asegurar el desarrollo del proceso.
- Séptimo: Construir sobre el cambio, plantear y replantear las estrategias de acuerdo al surgimiento de nuevas oportunidades y el cumplimiento de objetivos.
- Octavo: Anclar el cambio en la cultura de la empresa, para mejorar constantemente, la gestión del cambio debe formar parte de la cultura organizacional de la AFOCAT La Primera y que sea apoyado por los órganos directivos.



V. CONCLUSIONES

Del trabajo de investigación titulado: Plan estratégico para la Asociación de Fondos contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera, periodo 2020-2024, que se desarrolló en base al modelo de planeación planteado por David Fred, para plantear estrategias y direccionar los esfuerzos y recursos de la asociación al cumplimiento de sus objetivos.

Primero (OE1):

La AFOCAT La Primera se encuentra funcionando en el mercado desde el año 2006 dedicada al servicio de seguros contra accidentes de tránsito dirigido a la cobertura de vehículos que brinda el servicio de transporte público provincial, urbano e interurbano. El resultado de la evaluación de la asociación al estar más de 10 años en el mercado es que presenta inconvenientes en el desarrollo de sus procesos debido a que no cuenta con una planificación estratégica.

El análisis de la situación actual de la asociación permitió obtener información relevante del estado actual de los factores internos y externos. La asociación se respalda principalmente en aspectos como el prestigio y la imagen institucional sólida alcanzada y la adecuada gestión financiera de las áreas de administración y contabilidad. Por otro lado, presenta debilidades como la deficiencia en el liderazgo por parte del órgano directivo, así como el limitado empleo de los canales de marketing y ventas y la eficiencia de los procesos. En relación a las externalidades la asociación debe hacer frente principalmente a la escasa cultura de seguros por parte de los transportistas y su desconfianza en las entidades aseguradoras, así como también, el incremento del número de accidentes de tránsito y su severidad. Positivamente la asociación tiene la oportunidad



de consolidarse como la AFOCAT líder en la región de Puno y a nivel nacional, por ser la única AFOCAT autorizada para emitir CAT en la región.

Segundo (OE2):

Los cambios observados en los últimos años son una muestra de resultados favorables para la asociación respecto a su participación en el mercado. El presente análisis de la asociación permitió confrontar el potencial que tiene la AFOCAT La Primera para mejorar su posicionamiento, competitividad y solvencia en el mercado, frente a las limitaciones que tiene la asociación y las restricciones propias del entorno. Primeramente, en la matriz FODA surgieron las primeras estrategias que permitirán explotar las fortalezas, buscar oportunidades, confrontar amenazas y evitar debilidades. Seguido de la evaluación de la matriz PEYEA sugiere la implementación de estrategias intensivas, así mismo la matriz BCG muestra que la asociación brinda un servicio estrella lo cual indica que el servicio debe crecer más, los resultados de la matriz IE conlleva a mejorar mantener y retener la ventaja competitiva, finalmente la matriz GE nos muestra que la asociación cuenta con fortaleza financiera y ventaja competitiva para mejorar su posición en el mercado.

De la matriz FODA surgieron 12 estrategias, de las cuales posterior al procedimiento de selección de la matriz PEYEA, BCG, IE y la matriz GE fueron favorables en todos los análisis 10 estrategias las cuales se optaron por retener y 2 por mantener como estrategias de contingencia. Al realizar la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico permitió reafirmar 7 estrategias.

Tercero (OE3):

En base a ello se plantearon 7 objetivos de largo plazo (OLP), los cuales encaminaron el planteamiento de los 15 objetivos de objetivos de corto plazo (OCP) así



como las actividades a desarrollarse que permitirán a la asociación a encaminarse y direccionar sus esfuerzos en: incrementar su participación en el mercado, mejorar la calidad de sus servicios de venta y postventa, contar con un personal capacitado y comprometido, garantizar su solvencia mediante una adecuada gestión de riesgos. En consecuencia, lo antes mencionado permitirá la implementación eficaz de sus estrategias para mitigar las deficiencias de la asociación.

Para la implementación de las estrategias seleccionadas y el logro de los objetivos planteados se realizó la asignación de actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de corto plazo que resultan apremiantes para la generación de un cambio en la asociación, así como también, la asignación de los recursos y la creación de políticas correspondientes y necesarios para el logro de la visión que comparte toda la asociación.



VI. RECOMENDACIONES

Del trabajo de investigación titulado Plan Estratégico para la Asociación de Fondos Contra Accidentes de Tránsito (AFOCAT) La Primera, periodo 2020-2024, se recomienda lo siguiente:

Primero: Se recomienda a los órganos directivos tomar en cuenta el presente documento de investigación que ha sido elaborado en base a la situación actual de la asociación y donde se plantea estrategias de mejora y cambio, como un instrumento de desarrollo que permita encaminar los esfuerzos de la asociación hacia una situación futura de liderazgo y competitividad no solo a nivel regional, sino también a nivel nacional.

Segundo: Se recomienda a los órganos directivos formar una comisión que coordine y evalúe la viabilidad del plan estratégico o la reestructuración de la misma.

Tercero: Se recomienda al presidente de la asociación mostrar más interés por el análisis de la situación interna y el entorno de la asociación, para la toma de decisiones tomando como punto de partida las fortalezas y debilidades de la asociación, así como también las posibles oportunidades y amenazas que son propias del entorno.

Cuarto: Se recomienda a la presidencia y la administración ejecutar estrategias destinadas al crecimiento de la asociación, a brindar un servicio de calidad, la penetración del mercado, el aprovechamiento del recurso humano, tecnológico y financiero, así como la reducción de riesgos, la optimización de los canales de venta que resulta fundamental para mantener y garantizar la solvencia de la asociación.



Quinto: Se recomienda a la asociación encaminar la asignación óptima de sus recursos al cumplimiento de objetivos claros y medibles, y velar por el cumplimiento de los mismos.



VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvites Muñoz, J. C., Esquivel Porras, C. A., & Slocovich Salcedo, E. R. (2005). *Planeamiento Estratégico para Rimac Seguros (Tesis de Maestría)*. Pontifice Univercidad Católica del Perú, Lima.
- Andrews, K. R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Cambridge, Estados Unidos: Homewood illinois .
- Anfossi Miranda, M. S., López Tabetlo, N. A., Montoya Trujillano, P. M., & Ramírez Velasquez, M. K. (2017). *Plan Estrategico del Seguros en el Perú (Tesis de Maestría)*. Pontifice Univercidad Católica del Perú, Lima.
- Ansoff, I. H. (1979). *Strategic Management*. California, Estados Unidos: Wiley.
- Ansoff, I. H. (1998). *Estrategias de Crecimiento*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros . (2019). Obtenido de APESEG:
<https://www.apeseg.org.pe/>
- Benjamín, E., & Fincowsky, F. (2009). *Organización de Empresas*. Mexico D.C., México: Mc Graw Hill.
- Cámara lópez, L. (2005). *Planificación Estratégica: Guia para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción sociolaboral* (1a edición ed., Vol. Vol. 1). Madrid, España: Cideal. Obtenido de http://www.kalidadea.org/castellano/materiales/gestion%20estrategica%20y%20calidad/planificacion_estrategica%20CIDEAL.pdf
- Cameron , K., & Quinn , R. (2012). *Diagnosticar y Cambiar La Cultura Organizacional: Base en el Marco de Valores en Competencia* (4ta. Ed. ed.). México D.F., México: Addison Wesley Reading.



- Cañari Valeriano, L. D., & Chuquitapa Vega, M. (2016). *Promoción en el Marketing y Fidelización de los Clientes en la Asociación de Fondos Contra Accidentes de Transito Región Cusco (Tesis de Pregrado)*. Universidad Andina del Cusco, Cusco.
- Chandler, A. D. (2003). *Estrategy and Estructure: Chapters in the History of the American Industrial Enderprise*. Washigton, D.C., Estados Unidos : BeardBooks. Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=mKfjhPZTkB8C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Chura Quispe, F. (2017). *Plan Estratégico Basado en el Balanced Scorecard (BSC) para Asociaciones de Fondo Contra Accidentes de Transito, caso: AFOCAT RAVISUR (Tesis de Posgrado)*. Universidad Nacional de San Agustín , Arequipa.
- Código Civil. (2015). *Artículo 80*. Lima: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos.
- Cranford, L. V. (2018). *El seguro*.
- Da Silva, R. O. (2002). *Teorias de la Administración*. Estados Unidos: Ediciones Paraninfo.
- D'alessio Ipinza, F. (2008). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia*. Mexico D.C., México: Pearson.
- De Belaunde, J., & Pardodi Luna, B. (1998). Marco legal del sector privado sin fines de lucro en Perú. 44.



De La Cruz Campo, A. F., & De La Ossa Espinoza, C. (2002). *Plan Estratégico de Seguros Bolívar Sucursal Cartagena para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado*. Cartagena de Indias, Colombia.

Deloitte. (Septiembre de 2014). Obtenido de Doble rol: Presidente de Consejo y Director General :
https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/Presidente_Consejo_Director_General.pdf

Drucker, P. F. (1984). *La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.

Drucker, P. F. (1990). *Managing The Non-Profit Organization*. New York, Estados Unidos: HarperCollins.

Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Análisis Macro-Ambiental en Gestión Estratégica*.

Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General: Principios de la Administración Científica* (Vol. 14a ed.). Buenos Aires, Argentina: El Ateneo .

Fernández, S. (2005). *Análisis Estratégico de Seguros Banvalor, C.A. (Tesis de Posgrado)*. Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.

Fred R., D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Fred, D. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Gamero, J. (Setiembre de 2020). *Perú: Impacto de la COVID -19 en el empleo y los ingresos laborales*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo :



[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-
lima/documents/publication/wcms_756474.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-
lima/documents/publication/wcms_756474.pdf)

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (Decimo segunda ed.). México D.C., México: Pearson Educación.

Greenley, G. E. (1986). *Strategic and Operational Planning of Marketing*. Inglaterra: Mcgraw Hill Book Co Ltd.

Gutiérrez Sampén, M. E., & Martínez Santamaría, Y. G. (2019). *Evaluación de los procesos operativos en el área de sinisestros y su impacto en la liquidez para diseñar controles internos en la asociación afocat- periodo 2017 (Tesis de Pregrado)*. Chiclayo, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017*. Obtenido de Censo Nacional 2017: características de la población: <http://censo2017.inei.gob.pe/resultados-definitivos-de-los-censos-nacionales-2017/>

Jesus Maria. (Marzo de 2019). *Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo*. Obtenido de Pregión Puno: Panorama Laboral: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/341111/PPT_-_Panorama_Laboral_-_Puno_NV.pdf

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial* (décimo cuarta edición ed.). México: McGrawHill.

Kotler, P. (1979). Strategies for Introducing Marketing into Nonprofit Organizations. *Journal of Marketing*, 37-44. Obtenido de <https://www.jstor.org/stable/1250756>



- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. México : Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (6ta. Ed. ed.). Mexico D.F., México: Pearson Educación. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false
- LLagua Guato, R. S. (2012). *Plan de Mejoramiento Integral de la Asesora Productora de Seguros AJECHB S.A. (Tesis de Grado)*. Quito, Ecuador.
- Loayza, M. (27 de Abril de 2019). 70% del trabajo en Puno es informal. *Los Andes*. Obtenido de 70% del trabajo en Puno es informal: <https://www.losandes.com.pe/2019/04/27/70-del-trabajo-en-puno-es-informal/>
- López Gonzáles, B. (2006). *Análisis de la Situación Actual*. Obtenido de Universidad para la cooperación Internacional: http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_1/LECTURAS/Analisis_de_la_situacion_actual.pdf
- Mintzberg , H. (2000). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Buenos Aires, Argentina: El Ateneo.
- Mintzberg, H. (1997). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. México: Pearson Education.
- Miyoshi Prada, M., Vilca Wong, L., & Lau Gomez, M. (2010). *Plan Estratégico para la Empresa PROTECTA S.A.C para su Unidad de Negocios - Microseguros (Tesis de Posgrado)*. Universidad San Ingacion de Loyola , Lima.



- Olamendi, G. (s.f.). *The Marketing Web*. Obtenido de Diccionario de Marketing:
<http://www.estoesmarketing.com/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Mejore su negocio: El recurso humano y la productividad*. Ginebra, Suiza.
- Organización Mundial de la Salud. (2015). *Informe sobre la situación mundial de la seguridad vial: es hora de pasar a la acción*. Departamento de Prevención de la Violencia, Ginebra.
- Pacheco Lopez, J. C. (2018). *El Plan Estratégico en Mapfre, Miraflores (Tesis de Posgrado)*. Universidad César Vallejo, Lima.
- Pérez, C. A. (Enero de 2020). *Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales*. Obtenido de Definición y Repercusiones de la Informalidad:
<https://cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/Definiciones-y-Repercusiones-de-la-Informalidad-DT-2018-01.pdf>
- Policia Nacional del Perú. (2019). *Anuario Estadístico Policial*. Obtenido de
[https://web.policia.gob.pe/anuario_estadistico/documentos/ANUARIO%20PNP%202019%20V2.0.docx%20\(1\).pdf](https://web.policia.gob.pe/anuario_estadistico/documentos/ANUARIO%20PNP%202019%20V2.0.docx%20(1).pdf)
- Polska Miedz*. (07 de 10 de 2020). Obtenido de Riesgo de Eventos Adversos:
<https://kghm.com/es/inversionistas/gestion-de-riesgos/riesgo-de-eventos-adversos#:~:text=Se%20entiende%20por%20riesgo%20de,ser%20efectos%20naturales%20o%20sociales>.
- Porter, M. E. (2008). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2016). *Management* (14a ed.). California, Estados Unidos: Pearson.



- Rowe, A. J., Manson, R. O., & Dickel, K. E. (1985). *Strategic management and business policy : a methodological approach*. Reading, Mass. : Addison Wesley.
- Salcedo Mendoza, V. E. (Enero de 2021). Medios de Difunción. (L. A. Mamani Cahua, Entrevistador)
- Saravia Poma , R. L. (2017). *Evaluación del grado de cumplimiento de las normas de la sbs y su efecto en el funcionamiento del foncat región puno periodo 2012*. Puno, Perú.
- Schwartz, M. S. (2004). The nature of the relationship between Corporate Code of ethics and behaviour. *Business ethics* 55, 321-341.
- Silva La Chira, N. B. (2017). "Estrategias empresariales para orientar la competitividad de la empresa AFOCAT - TRANS región Piura - 2017". (*tesis de pregrado*). Universidad César Vallejo, Piura.
- Solano Linares , E. L. (2014). *Impacto de las tecnologías de información y comunicación en la productividad en ventas de la asociación de fondos contra accidentes de tránsito de la región san martín (Tesis de Pregrado)*. Tarapoto, San Martín, Perú.
- Steiner, G. A., & Miner, J. B. (1977). *Management Policy and Strategy* (Vol. Volumen 1). (Macmillan, Ed.) Michigan, Estados Unidos.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*. (Enero de 2020). Obtenido de <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/informacion-de-seguros/glosario-de-terminos>
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. New York, Estados Unidos : Harper & Brothers.



- Thomas, L., Wheelen, J., & Hunger, D. (2010). *Strategic management and business policy : achieving* (12va ed. ed.). Bergen, Estados Unidos: Person Prentice Hall.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland, A. J. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México D. F., México: McGraw Hill Interamericana.
- Toruño Gutierrez, E. J. (2013). *Plan Estratégico para la Compañía Seguros Continental S.A. durante el periodo 2013-2015 (Tesis de Posgrado)*. Managua.
- Transparency Internacional. (Enero de 2020). *índice de Percepción de Corrupción 2019*. Obtenido de Transparency Internacional :
https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020_Report_EN_0802-WEB-1_2021-02-08-103053.pdf
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., Solernou, M., Urgell, J., & Vidal, P. (1988). *La Gestión de las Organizaciones no Lucrativas*. Deusto, 84.
- Villa Castaño, L. E. (2011). *Capitalismo y empresa: reflexiones desde la ética y la RSE*. Bogotá, Colombia .



ANEXOS

Anexo 1: Estructura de entrevista al Presidente y Administrador de la AFOCAT La Primera

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA ECONOMICA

ENTREVISTA APLICADO AL PRESIDENTE Y ADMINISTRADOR DE LA AFOCAT LA PRIMERA - JULIACA 2020.

Responsable de la oficina de Administración de la Asociación del Fondo Contra Accidentes de Tránsito con el permiso correspondiente se pide que responda las siguientes preguntas acerca del cumplimiento y aplicación de las normas que regulan a la asociación que a continuación se le presenta.

PRIMERA UNIDAD

MANEJO DE INFORMACION

1. ¿Cuántos años de funcionamiento tienen en el mercado?
2. ¿En algún momento se ha empleado el Proceso de Planeación Estratégica?
3. ¿Conocen los beneficios de la Planeación Estratégica?
4. ¿La asociación cuenta con objetivos definidos a corto y largo plazo?
5. ¿La asociación cuenta con una misión, visión y valores organizacionales?
6. ¿Cuál fue la metodología empleada en su elaboración?
7. ¿El consejo directivo de la asociación o algún miembro directivo participó en su elaboración?
8. ¿Considera que la estructura de la organización es adecuada?
9. ¿Considera que el ambiente organizacional es el óptimo?



Anexo 2: Estructura de entrevista al responsable de la Oficina de PECAT

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA ECONOMICA

ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE LA OFICINA DE PECAT – JULIACA 2020.

Responsable de la oficina de PECAT de la Asociación del Fondo Contra Accidentes de Tránsito, con el permiso correspondiente se pide que responda las siguientes preguntas acerca del cumplimiento y aplicación de las normas que regulan a la asociación que a continuación se le presenta.

PRIMERA UNIDAD

MANEJO DE INFORMACION

1. ¿Conocen su participación en el mercado frente a sus competidores?
2. ¿Realiza la asociación estudios de mercado? ¿Con qué frecuencia lo hace?
3. ¿Cuenta la asociación con canales de ventas óptimos y eficientes?
4. ¿AFOCAT La Primera brinda capacitación a los canales de venta de CAT?
5. ¿La asociación cuenta con una manual de procedimientos para la emisión de CAT?
6. ¿La asociación brinda un servicio oportuno y de calidad?
7. ¿La asociación brinda sus servicios a precios competitivos y justos?
8. ¿La asociación plantea y pone en marcha estrategias de marketing y publicidad?



Anexo 3: Estructura de entrevista al responsable de la oficina de Administración respecto a las Operaciones, Logística e Infraestructura

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA ECONOMICA

ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE LA OFICINA DE ADMINISTRACION RESPECTO A OPERACIONES, LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA – JULIACA 2020.

Responsable de la oficina de Administración de la Asociación del Fondo Contra Accidentes de Tránsito, con el permiso correspondiente se pide que responda las siguientes preguntas acerca del cumplimiento y aplicación de las normas que regulan a la asociación que a continuación se le presenta.

PRIMERA UNIDAD

MANEJO DE INFORMACION

1. ¿La AFOCAT La Primera cuenta con un manual de políticas y procedimientos?
2. ¿La AFOCAT La Primera establece procesos operativos en todas sus áreas? ¿Son eficientes dichos procesos?
3. ¿Los procesos operativos de la asociación se actualizan y adaptan constantemente?
4. ¿Cuáles son las principales deficiencias en el proceso operativo del área de ventas y PECAT?
5. ¿Cuáles son las principales deficiencias en el proceso operativo del área de siniestros?
6. ¿Cuáles son las principales deficiencias en el proceso operativo del área de Administración?
7. ¿Cuáles y cuántos son los canales de distribución con los que cuenta la AFOCAT La Primera? ¿Son eficientes?
8. ¿La AFOCAT La Primera lleva a cabo y afronta eficientemente la gestión de reclamos?
9. ¿La AFOCAT La Primera cuenta con una infraestructura propia y adecuada para la realización de actividades?



Anexo 4: Estructura de entrevista al responsable de Contabilidad

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA ECONOMICA

ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE LA OFICINA DE CONTABILIDAD – JULIACA 2020.

Responsable de la oficina de Contabilidad de la Asociación del Fondo Contra Accidentes de Tránsito, con el permiso correspondiente se pide que responda las siguientes preguntas acerca del cumplimiento y aplicación de las normas que regulan a la asociación que a continuación se le presenta.

PRIMERA UNIDAD

MANEJO DE INFORMACION

1. ¿El procedimiento operativo del área de contabilidad presenta alguna deficiencia?
2. ¿Qué indicadores o el cálculo de razones financieras emplea la AFOCAT La Primera para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de la asociación?
3. ¿Realiza la asociación la evaluación e interpretación de indicadores de solvencia?
4. ¿Realiza la asociación la evaluación e interpretación de indicadores de liquidez?
5. ¿Realiza la asociación la evaluación e interpretación de indicadores de apalancamiento?
6. ¿Realiza la asociación actividades de reinversión para incrementar sus ingresos provenientes de inversión?
7. ¿Qué actividades adicionales realiza la AFOCAT La Primera para incrementar sus ingresos propios de gastos administrativos (20%)?
8. ¿Cuáles son los indicadores de evaluación que emplea la asociación para maximizar la rentabilidad del FONDO?
9. ¿Qué mecanismos empleo la asociación para hacer frente a resultados negativos del Estado de Pérdidas y Ganancias?
10. ¿La recabación de información indispensable para el área de contabilidad es oportuna o presenta alguna deficiencia?



Anexo 5: Estructura de la entrevista al encargado de la oficina de Administración respecto a los recursos humanos

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA ECONOMICA

ENTREVISTA AL RESPONSABLE DE LA OFICINA DE ADMINISTRACION RESPECTO A RECURSOS HUMANOS – JULIACA 2020.

Responsable de la oficina de Administración de la Asociación del Fondo Contra Accidentes de Tránsito, con el permiso correspondiente se pide que responda las siguientes preguntas acerca del cumplimiento y aplicación de las normas que regulan a la asociación que a continuación se le presenta.

PRIMERA UNIDAD

MANEJO DE INFORMACION

1. ¿La cultura organizacional que existe en la AFOCAT La Primera es la más apropiada?
2. ¿Cuál es el mecanismo de selección del personal aplicado en la asociación? ¿Resulta efectiva?
3. ¿El personal que labora en la AFOCAT La Primera cumple estrictamente con los requerimientos de formación académica y experiencia establecida por la SBS?
4. ¿Las actividades que realizan los colaboradores de la AFOCAT La Primera se realizan en un ambiente seguro y saludable?
5. ¿Cuál es la actitud de los colaboradores de la AFOCAT La Primera frente al trabajo que realizan?
6. ¿Cuál es el nivel de rotación y ausentismo del personal que labora en la AFOCAT La Primera?
7. ¿Con qué frecuencia se capacita y motiva al personal que labora en la AFOCAT La Primera?
8. Frente a ello, ¿Cuál es el nivel de satisfacción del personal que labora en la AFOCAT La Primera?
9. ¿El personal que labora en la AFOCAT La Primera conoce las responsabilidades de su cargo y se desempeña en base a un manual de funciones?



Anexo 6: Estructura de entrevista al asesor informático respecto a los Sistemas de Información y Comunicaciones

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA ECONOMICA

ENTREVISTA DIRIGIDA AL ACESOR INFORMATICO – JULIACA 2020.

Responsable del área de Sistemas de Información y Comunicaciones de la Asociación del Fondo Contra Accidentes de Tránsito, con el permiso correspondiente se pide que responda las siguientes preguntas acerca del cumplimiento y aplicación de las normas que regulan a la asociación que a continuación se le presenta.

PRIMERA UNIDAD

MANEJO DE INFORMACION

1. ¿La AFOCAT La Primera cuenta con una página web con estricto cumplimiento del contenido requerido por la SBS?
2. ¿La AFOCAT La Primera implementa algún sistema informático que garantice la integridad, seguridad y reporte de la información que administra?
3. ¿Con que frecuencia se actualizan los datos del sistema informático?
4. ¿La asociación dispone de información de calidad de las distintas áreas, para la toma de decisiones de la gerencia?
5. ¿El sistema informático empleado por la AFOCAT La Primera facilita la generación de reportes?
6. ¿El sistema informático empleado por la asociación permite la interconexión en línea y tiempo real de la oficina central con sus canales de emisión?
7. ¿La AFOCAT La Primera identifica de forma oportuna los problemas en base a la información generada?
8. ¿Cuál es la capacidad de respuesta de la asociación frente a los problemas internos y externo?



Anexo 7: Estructura de entrevista al responsable de la oficina de Administración respecto a la Tecnología e investigación y desarrollo

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA ECONOMICA

ENTREVISTA DIRIGIDA A LA OFICINA DE ADMINISTRACION SOBRE MANEJO DE TECNOLOGIA E INVERSTIGACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL – JULIACA 2020.

Responsable de la oficina de Administración de la Asociación del Fondo Contra Accidentes de Tránsito, con el permiso correspondiente se pide que responda las siguientes preguntas acerca del cumplimiento y aplicación de las normas que regulan a la asociación que a continuación se le presenta.

PRIMERA UNIDAD

MANEJO DE INFORMACION

1. ¿El personal que labora en la AFOCAT La Primera cuenta con el conocimiento y habilidad en el manejo de tecnología?
2. ¿Cuál es la capacidad de adopción de nuevas tecnologías del personal que labora en la AFOCAT La Primera?
3. ¿Cuál es el nivel de manejo de sistemas y la automatización de procedimientos que se realizan en la AFOCAT La Primera?
4. ¿Cuál es el nivel de tecnología aplicada en el proceso de comercialización?
5. ¿Cuál es el nivel de competencia tecnológica en relación a sus competidores?
6. ¿Con que frecuencia se realizan talleres de capacitación en tecnologías de información y manejo de software?
7. ¿El personal que labora en la asociación cuenta con equipo de cómputo (hardware) cuyo funcionamiento es óptimo y actualizado?

Anexo 8: Balance General al 31 de diciembre de 2018

ACTIVO	Periodo Actual S/.	Periodo Anterior S/.	PASIVO Y PATRIMONIO	Periodo Actual S/.	Periodo Anterior S/.
10 Caja y Bancos	88,688.56	1,304,342.62	26 Sinistros por pagar	245,000.00	164,900.00
15 Fideicomiso	2,245,027.46	468,281.96	27 Aportes por pagar	2,263.68	1,305.36
			Total del Pasivo	247,263.68	166,205.36
			37 Fondo Social	487,767.44	487,767.44
			- 3701 Aportaciones para el Fondo Mínimo	487,767.44	487,767.44
			- 3702 Aportes extraordinarios	0.00	0.00
			- 3703 (Administración de excedentes)	0.00	0.00
			3801 Resultados acumulados	1,118,651.78	949,593.24
			Resultado del Ejercicio	480,033.12	169,058.54
			Total Patrimonio	2,086,452.34	1,606,419.22
Total del Activo	2,333,716.02	1,772,624.58	Total Pasivo y Patrimonio	2,333,716.02	1,772,624.58

Anexo 9: Balance General al 31 de diciembre de 2019

ACTIVO	SALDO ACTUAL	SALDO ANTERIOR	PASIVO Y PATRIMONIO	SALDO ACTUAL	SALDO ANTERIOR
	S/.	S/.		S/.	S/.
10 Caja y Bancos	248,724.39	88,688.56	26 Sinistros por pagar	216,800.00	245,000.00
15 Fideicomiso	3,265,689.06	2,245,027.46	27 Aportes por pagar	4,847.00	2,263.68
			Total del Pasivo	221,647.00	247,263.68
			37 Fondo Social	487,767.44	487,767.44
			- 3701 Aportaciones para el Fondo Míximo	487,767.44	487,767.44
			- 3702 Aportes extraordinarios	0.00	0.00
			- 3703 (Administración de excedentes)	0.00	0.00
			3801 Resultados acumulados	1,598,684.90	1,118,651.78
			Resultado del Ejercicio	1,206,314.11	480,033.12
			Total Patrimonio	3,292,766.45	2,086,452.34
Total del Activo	3,514,413.45	2,333,716.02	Total Pasivo y Patrimonio	3,514,413.45	2,333,716.02

Anexo 10: Balance General al 31 de diciembre de 2020

ACTIVO	SALDO ACTUAL		SALDO ANTERIOR		PASIVO Y PATRIMONIO	SALDO ACTUAL		SALDO ANTERIOR	
	Si.	U.S.	Si.	U.S.		Si.	U.S.	Si.	U.S.
10 Caja y Bancos	158,803.04		248,724.39		26 Sinistros por pagar	493,696.77		216,800.00	
15 Fideicomiso	4,527,822.42		3,265,689.06		27 Aportes por pagar	2,824.82		4,847.00	
					Total del Pasivo	496,521.59		221,647.00	
					37 Fondo Social	487,767.44		487,767.44	
					- 3701 Aportaciones para el Fondo Mínimo	487,767.44		487,767.44	
					- 3702 Aportes extraordinarios	0.00		0.00	
					- 3703 (Administración de excedentes)	0.00		0.00	
					3801 Resultados acumulados	2,804,999.01		1,598,684.90	
					Resultado del Ejercicio	897,337.42		1,206,314.11	
					Total Patrimonio	4,190,103.87		3,292,766.45	
Total del Activo	4,686,625.46		3,514,413.45		Total Pasivo y Patrimonio	4,686,625.46		3,514,413.45	

Anexo 11: Venta de CAT por AFOCAT periodo 2018, 2019 y 2020

NOMBRE	AFOCAT 2018			AFOCAT 2019			AFOCAT 2020		
	VENTAS	PARTICIPACIÓN	NOMBRE	VENTAS	PARTICIPACIÓN	NOMBRE	VENTAS	PARTICIPACIÓN	
AFOCAT FORCAT	5,482,593.00	9.88%	AFOCAT AFOSECAT	4,374,069.99	8.32%	AFOCAT AFOSECAT	4,627,442.00	10.01%	
AFOCAT REGIÓN LIMA	3,852,412.00	6.94%	AFOCAT FORCAT	3,605,964.00	6.86%	AFOCAT FORCAT	3,271,824.00	7.08%	
AFOCAT AFOSECAT	3,586,162.00	6.46%	AFOCAT LIMA METROPOLITANA	3,432,402.00	6.53%	AFOCAT LIMA METROPOLITANA	3,017,650.00	6.53%	
AFOCAT LIMA METROPOLITANA	3,583,541.00	6.46%	AFOCAT REGIÓN LIMA	3,157,305.50	6.00%	AFOCAT LA PRIMERA	2,903,370.01	6.28%	
AFOCAT LIDER PERÚ	2,392,510.93	4.31%	AFOCAT LA PRIMERA	2,964,388.15	5.64%	AFOCAT LIDER PERÚ	2,339,594.76	5.06%	
AUTOSEGURO AFOCAT	2,347,423.75	4.23%	AFOCAT LIDER PERÚ	2,360,103.64	4.49%	AFOCAT REGIÓN SAN MARTÍN	1,918,122.00	4.15%	
AFOCAT REGIÓN SAN MARTÍN	2,209,933.00	3.98%	AUTOSEGURO AFOCAT	2,308,917.52	4.39%	AUTOSEGURO AFOCAT	1,863,815.01	4.03%	
AFOCAT LA LIBERTAD	2,120,942.00	3.82%	AFOCAT NUEVO HORIZONTE REGIÓN LA LIBERTAD	2,100,383.00	3.99%	AFOCAT NUEVO HORIZONTE REGIÓN LA LIBERTAD	1,714,945.00	3.71%	
AFOCAT NUEVO HORIZONTE REGIÓN LA LIBERTAD	2,119,672.00	3.82%	AFOCAT PIURA	1,963,590.00	3.73%	AFOCAT PIURA	1,633,983.00	3.53%	
AFOCAT PIURA	1,985,530.00	3.58%	AFOCAT CHIMBOTE REGIÓN ANCASH	1,865,190.00	3.55%	AFOCAT CHIMBOTE REGIÓN ANCASH	1,529,400.00	3.31%	
AFOCAT LA PRIMERA	1,825,742.03	3.29%	AFOCAT LA LIBERTAD	1,830,834.00	3.48%	AFOCAT FASMOT	1,450,090.00	3.14%	
AFOCAT CHIMBOTE REGIÓN ANCASH	1,798,230.00	3.24%	AFOCAT REGIÓN SAN MARTÍN LIBERTAD	1,763,520.00	3.35%	AFOCAT LA LIBERTAD	1,433,034.00	3.10%	
AFOCAT LIMA PROVINCIAS	1,461,582.00	2.63%	AFOCAT TRUJILLO REGIÓN LA LIBERTAD	1,434,570.00	2.73%	AFOCAT LIMA PROVINCIAS (c)	1,408,141.00	3.05%	
AFOCAT RAVISUR	1,438,512.00	2.59%	AFOCAT RAVISUR	1,410,835.00	2.68%	AFOCAT AFORCAT	1,261,095.00	2.73%	
AFOCAT TRUJILLO REGIÓN LA LIBERTAD	1,384,060.00	2.49%	AFOCAT AFORCAT	1,386,170.00	2.64%	AFOCAT TRUJILLO REGIÓN LA LIBERTAD	1,132,050.00	2.45%	
AFOCAT AFORCAT	1,312,805.00	2.36%	AFOCAT NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN	1,306,440.00	2.48%	AFOCAT R.J.P.H.	1,094,895.00	2.37%	
AFOCAT NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN	1,175,250.00	2.12%	AFOCAT PREMIUM	1,235,625.00	2.35%	AFOCAT REGIÓN CAJAMARCA	1,092,691.00	2.36%	
AFOCAT MACRO REGIÓN CENTRO NOR-ORIENTE	1,172,884.41	2.11%	AFOCAT R.J.P.H.	1,214,670.00	2.31%	AFOCAT NUESTRA SEÑORA DE LA ASUNCIÓN	1,041,670.00	2.25%	
AFOCAT JUNÍN	1,147,445.00	2.07%	AFOCAT FASMOT	1,131,825.00	2.15%	AFOCAT PREMIUM	1,008,215.00	2.18%	
AFOCAT LA UNICA	1,123,900.00	2.02%	AFOCAT JUNÍN	1,130,030.00	2.15%	AFOCAT REGIÓN ICA	979,770.00	2.12%	
AFOCAT REGIÓN ICA	1,051,734.00	1.89%	AFOCAT REGIÓN ICA	1,013,744.00	1.93%	AFOCAT JUNÍN	880,485.00	1.90%	

AFOCAT FASMOT	885,665.00	1.60%	AFOCAT LA UNICA	1,004,769.00	1.91%	AFOCAT RAVISUR	862,586.00	1.87%
AFOCAT PREMIUM	846,970.00	1.53%	AFOCAT REGIÓN CAJAMARCA	1,004,263.00	1.91%	AFOCAT CENTRO NOR-ORIENTE	750,411.92	1.62%
AFOCAT REGIÓN CAJAMARCA	811,092.00	1.46%	AFOCAT CENTRO NOR-ORIENTE	957,508.08	1.82%	AFOCAT LEÓN DE HUÁNUCO	584,510.00	1.26%
AFOCAT REGIÓN CUSCO	807,760.00	1.46%	AFOCAT FUTUIRA	694,460.00	1.32%	AFOCAT REGIÓN CUSCO	564,088.00	1.22%
AFOCAT R.J.P.H.	709,512.00	1.28%	AFOCAT BELLA DURMIENTE	682,820.00	1.30%	AFOCAT LA UNICA	535,584.00	1.16%
AFOCAT REGIÓN AREQUIPA	707,756.00	1.27%	AFOCAT REGIÓN CUSCO	679,095.00	1.29%	AFOCAT EL ÁNGEL	531,575.00	1.15%
AFOCAT AFOCATU	697,807.00	1.26%	AFOCAT AFOCATU	628,993.00	1.20%	AFOCAT FUTUIRA	523,298.00	1.13%
AFOCAT FUTUIRA	671,645.00	1.21%	AFOCAT LEÓN DE HUÁNUCO	603,645.00	1.15%	AFOCAT EL UCAYALINO	521,510.00	1.13%
AFOCAT EL ÁNGEL	650,415.00	1.17%	AFOCAT EL ÁNGEL	551,220.00	1.05%	AFOCAT AFOCATU	487,267.00	1.05%
AFOCAT BELLA DURMIENTE	630,140.00	1.14%	AFOCAT SUR PERU REGIÓN TACNA	548,592.00	1.04%	AFOCAT BELLA DURMIENTE	485,985.00	1.05%
AFOCAT LEÓN DE HUÁNUCO	627,495.00	1.13%	AFOCAT REGIÓN AREQUIPA	537,038.00	1.02%	AFOCAT SUR PERU REGIÓN TACNA	482,801.00	1.04%
AFOCAT SUR PERU REGIÓN TACNA	593,665.00	1.07%	AFOCAT LA SOLUCION	421,680.00	0.80%	AFOCAT TRANS REGIÓN PIURA	392,439.10	0.85%
AFOCAT MOQUEGUA	490,360.00	0.88%	AFOCAT TRANS REGIÓN PIURA	404,499.00	0.77%	AFOCAT DEL ORIENTE REGION LORETO	379,777.00	0.82%
AFOCAT LA SOLUCION	377,875.00	0.68%	AFOCAT MOQUEGUA	256,715.00	0.49%	AFOCAT LA SOLUCION	377,860.00	0.82%
AFOCAT TRANS REGIÓN PIURA	339,026.00	0.61%	AFOCAT EL UCAYALINO	245,060.00	0.47%	AFOCAT MOQUEGUA	349,215.00	0.76%
AFOCAT REGIÓN TACNA	264,555.00	0.48%	AFOCAT AFOCATDC	204,653.00	0.39%	AFOCAT AFOCATDC	335,710.00	0.73%
AFOCAT AFOCATDC	261,639.00	0.47%	AUTOSEGUROS AFOCAT LIMA	180,245.00	0.34%	AFOCAT REGIÓN AREQUIPA	329,866.00	0.71%
AFOCAT DEL ORIENTE REGION LORETO	219,805.00	0.40%				AUTOSEGUROS AFOCAT LIMA	134,096.75	0.29%
AUTOSEGUROS AFOCAT LIMA	205,900.00	0.37%						
AFOCAT EL UCAYALINO	142,915.00	0.26%						
TOTAL	55,514,861.12	1.00		52,595,831.88	1.00		46,230,861.55	1.00

Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP



Anexo 12: Autorización para la elaboración del plan estratégico



Juliaca, 09 de octubre del 2020

Señorita

Liz Adriana Mamani Ca. hua (Bachiller)

PRESENTE. -

ASUNTO : Elaboración del Plan Estratégico

Por la presente previo cordial saludo, seguidamente hago de su conocimiento de acuerdo a la solicitud presentada por usted, le autorizo la realización del " Plan Estratégico para la Asociación de Fondos contra Accidente de Tránsito - Afocat la Primera, en el periodo 2020 – 2024, para la elaboración del análisis situacional de la Asociación ,brindándole las facilidades del caso en el acceso a la información necesaria ,y en la participación activa del personal correspondiente involucrados en el desarrollo y puesta en marcha de dicho procedimiento.

Sin otro particular, me suscribo de usted esperando resultados óptimos en el desarrollo de su trabajo que será en beneficio para nuestra Institución.

Atentamente.

C.c. Presidencia.

AFOCAT
"LA PRIMERA"

Vicente E. Salgado Mendoza
CPC. N° 2242
ADMINISTRADOR

OFICINA PRINCIPAL:
Edificio las Calceteras (4to piso)
Plaza Bolognesi - Juliaca
Cel.: 951 951481 - 951 951482 - 951 951483

E-mail.: la_primera_presidencia@hotmail.com
Web: afocatlaprimera.org
E-mail: la_primera.regionpuno@gmail.com