



Impulsando penetración de seguros a través de alianzas

Insurance Day - Perú

20 MAYO 2025





Romer Ortiz
Partner
BCG Lima | Perú

**Miembro del equipo de liderazgo de la
Práctica de Seguros de BCG para
Suramérica de habla hispana**

**Experiencia liderando programas de
transformación comercial para empresas
aseguradoras en la región**

**Ingeniero Industrial en la Universidad
Simón Bolívar de Venezuela y MBA en
MIT Sloan School of Management**

3 temas para compartir en la sesión de hoy



Mercado de Seguros

Oportunidad de crecimiento en mercado de seguros peruano a partir de **mayor penetración de seguros** en la población



Modelos de Alianzas

Dos modelos de alianzas para impulsar la penetración de seguros en el mercado local

1 Next Gen Bancaseguros

2 Embedded Insurance



Imperativos clave

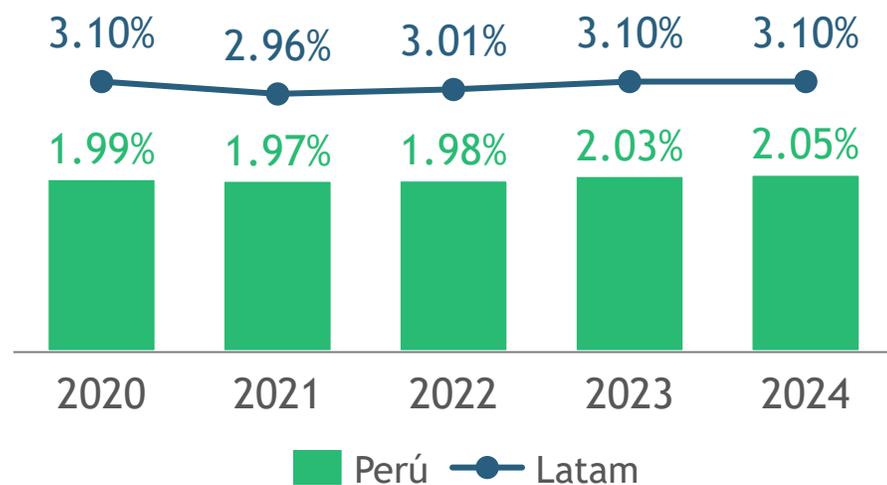
Imperativos clave por considerar para acelerar el **despliegue exitoso de alianzas** en el mercado asegurador peruano

Penetración de seguros en Perú con crecimiento aunque aún con espacio para impulsar mayor adopción en la población



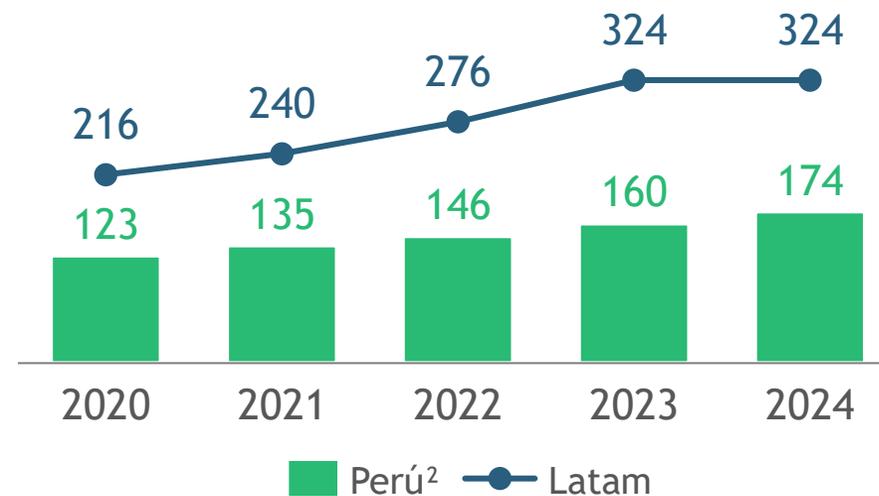
Penetración de seguros en Perú aún con brecha vs. el promedio de la región

Penetración de Seguros
(Primas Netas/PBI, en %)



Oportunidad de mayor adopción de seguros en la población peruana

Prima per Cápita
(Primas Netas/Población, en USD)



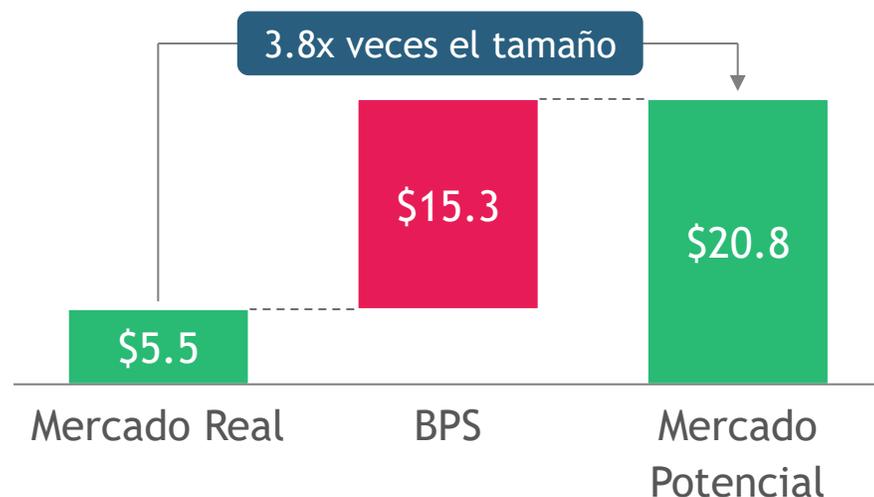
1. No se encontraron datos publicados consolidados para 2024 sobre la penetración de seguros en América Latina y Europa, se ha optado por mantener constantes los valores correspondientes al año 2023, como referencia comparativa 2. Tipo de cambio promedio anual de cada año
Fuente: Superintendencia de Bancas, Seguros y AFP (2024), Instituto Nacional de Estadística e Informática (2024), Mapfre Economics (2020-2023), Atlas Magazine (2022)

Mayor penetración de seguros en Perú podría incrementar la base de asegurados en ~9 millones de personas



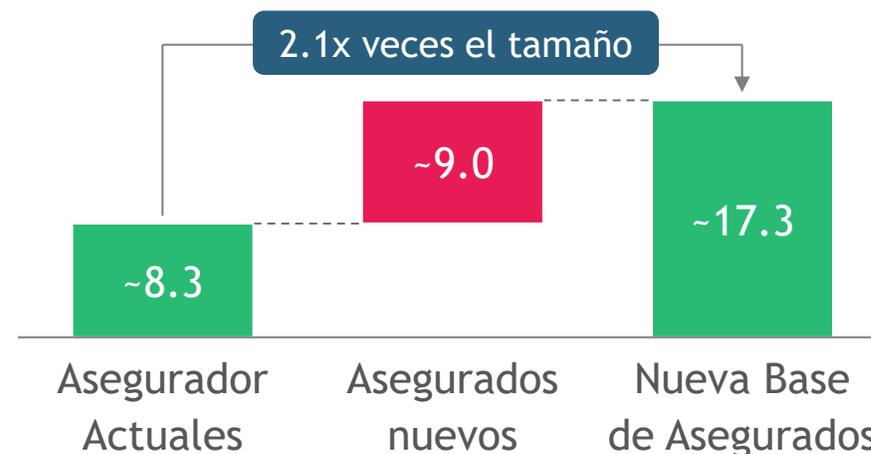
BPS en Perú asciende a ~15 Bn USD, con ~50% asociado a clientes personas

Brecha de Protección de Seguros en Perú
(Primas Netas/PBI, en %)



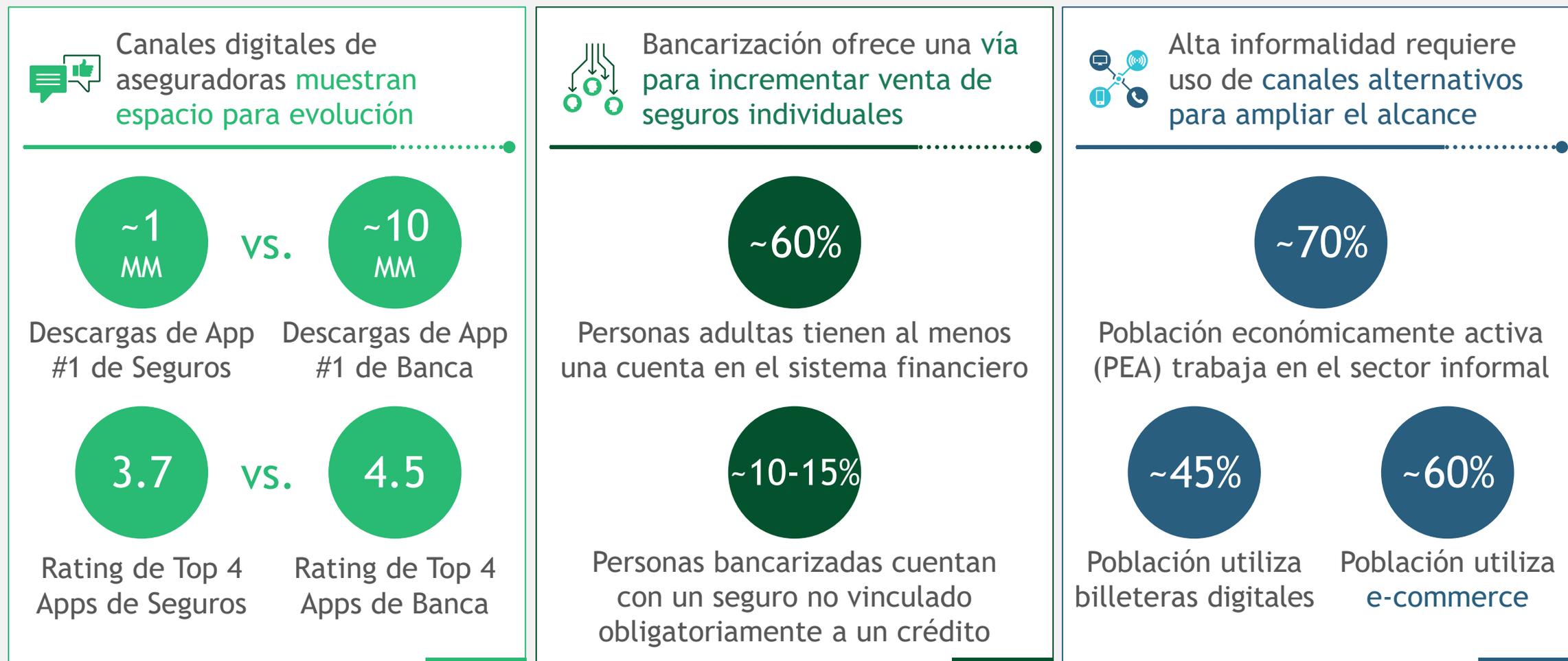
Cerrar brecha de seguros en personas representa duplicar los asegurados

Estimación Cierre de BPS - Clientes Personas¹
(Millones de asegurados)



1. Se asume que 50% de la BPS corresponde a clientes personas. Prima por cliente considera una base de 8.3M de asegurados. Además, 2/3 de la BPS de personas se cierra por nuevos clientes, para lo cual se dividió ese monto entre la prima estimada. El 1/3 restante se cubre por aumento de la prima por cliente, dividiendo saldo de la BPS entre 6 M de clientes actuales
Fuente: Mapfre Economics (2023), Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023)

Aseguradoras deben considerar canales alternativos para impulsar la penetración de seguros en Perú



2 modelos de alianzas con gran oportunidad en Perú para impulsar la penetración de seguros

Next Gen Bancaseguros

1

Modelo de alianza con bancos que busca apalancar capacidades digitales y de analítica avanzada para impulsar la venta de seguros individuales

Embedded Insurance

2

Modelo que integra el seguro en la oferta de terceros, permitiendo contratarlo sin fricciones durante la experiencia habitual de compra

2 modelos de alianzas con gran oportunidad en Perú para impulsar la penetración de seguros

Next Gen Bancaseguros

1

Modelo de alianza con bancos que busca apalancar capacidades digitales y de analítica avanzada para impulsar la venta de seguros individuales

Embedded Insurance

2

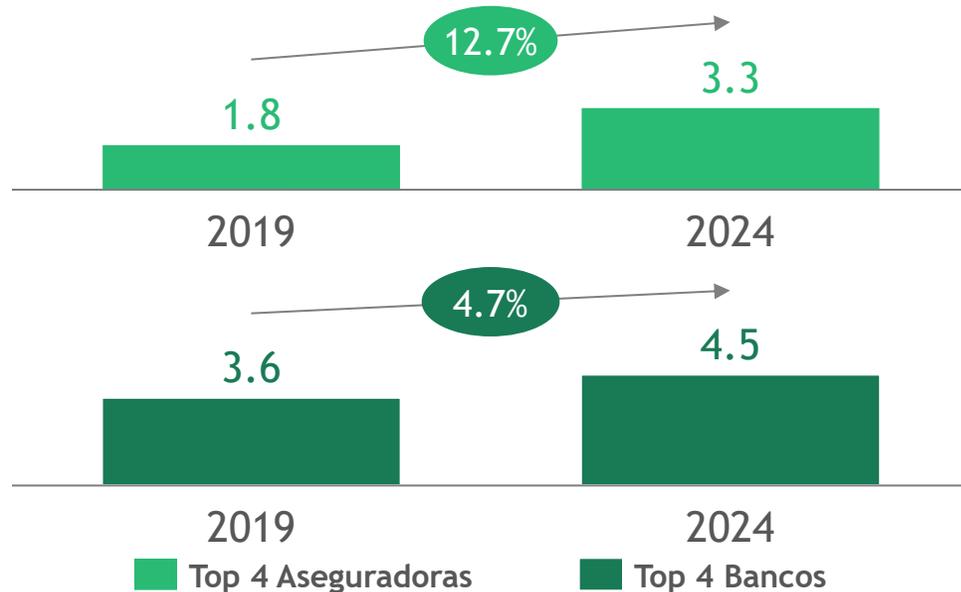
Modelo que integra el seguro en la oferta de terceros, permitiendo contratarlo sin fricciones durante la experiencia habitual de compra

Negocio asegurador es atractivo para los bancos en Perú, dados sus niveles de crecimiento y rentabilidad



Aseguradoras en Perú crecen más rápido que bancos en términos de utilidad

Utilidad Neta de Top 4 aseguradoras y bancos en Perú
(En S/. Bn)



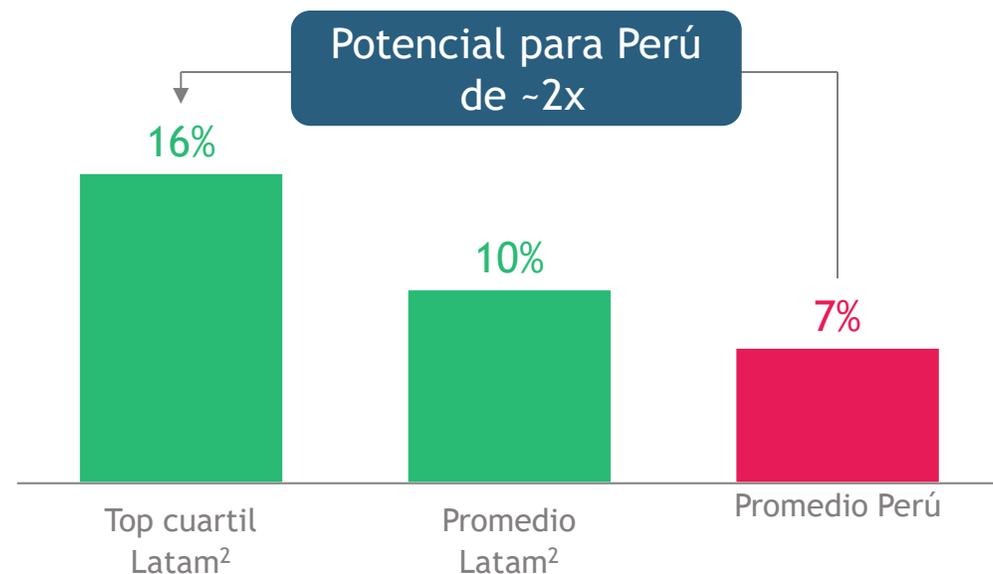
Aseguradoras en Perú con mayor ROE que los bancos

ROE de los TOP 4 aseguradoras y bancos en Perú
(En %)



Bancos en otras geografías logran mayor contribución del negocio de seguros y mayor penetración de clientes

Contribución de Bancaseguros al UAI¹ de bancos BCG Benchmark Bancaassurance (%)



Penetración de seguros en clientes bancarios % de clientes con al menos 1 seguro por ramo

Seguro	Perú	Latam	Δ Dif.
Vida riesgo	~3	~10	▼
Salud	~2	~4	▼
Hogar	~1	~3	▼
Auto	~1	~2	▼
Otros	~5	~8	▼

Bancos avanzados están recorriendo un camino de 3 etapas para desarrollar su negocio de Next Gen Bancaseguros ...

Menor madurez

Mayor madurez



Bancaseguros 2.0:

Ajustar las bases necesarias del modelo tradicional de bancaseguros



Bancaseguros 3.0:

Usar datos transaccionales bancarios para enriquecer la gestión del negocio

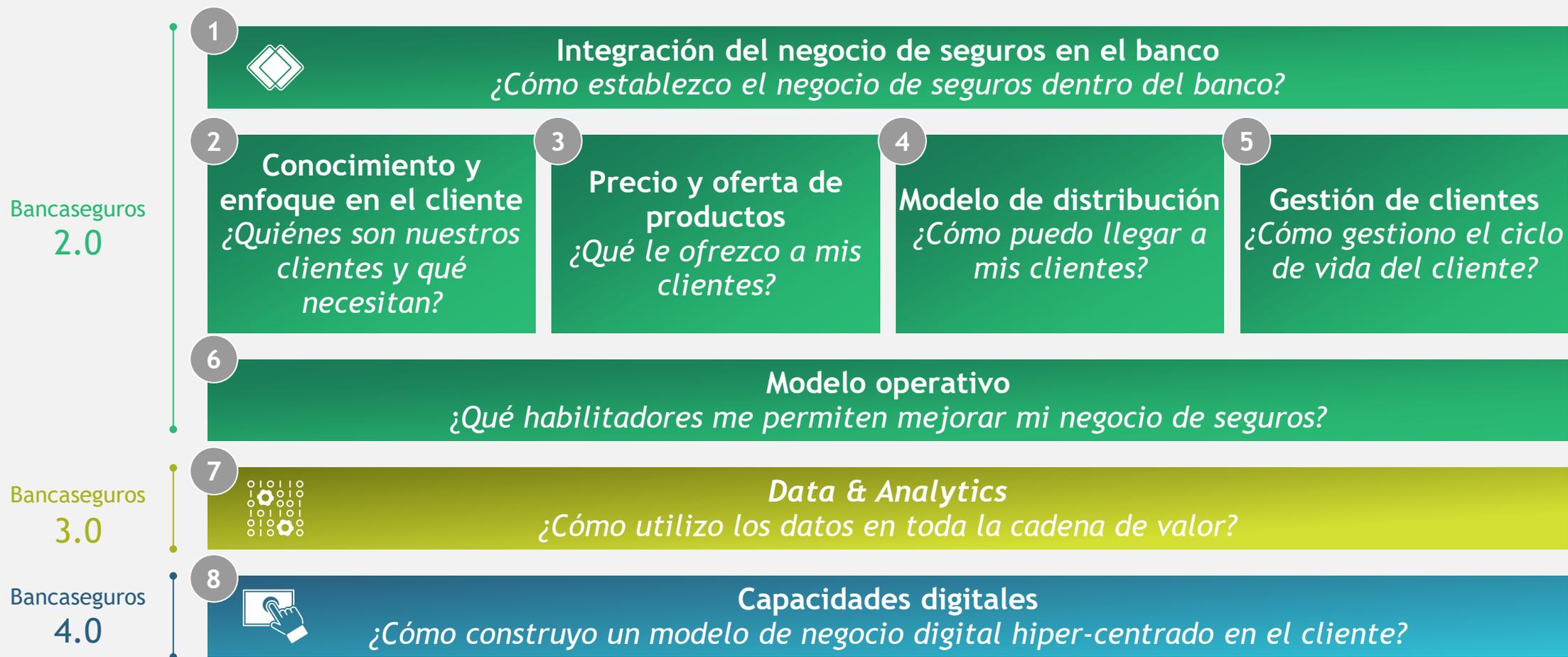


Bancaseguros 4.0:

Ofrecer soluciones individuales con una experiencia digital totalmente personalizada

Soportado en un modelo de partnership apropiado entre bancos y aseguradoras

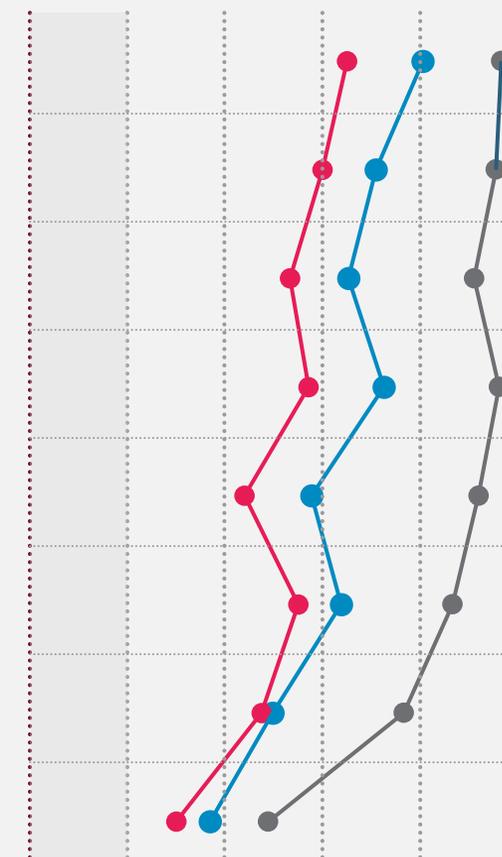
... desarrollando capacidades a lo largo de 8 dimensiones clave



En Perú, bancos aún con espacio en múltiples dimensiones para evolucionar sus modelos de Bancaseguros

2.0	Integración del negocio de seguros en el banco Establecimiento del negocio de seguros dentro del banco
	Conocimiento y enfoque en el cliente Segmentación y alineamiento de los esfuerzos de marketing entre el banco y los seguros
	Precio y oferta de productos Modelos de precios y paquetes de productos, entre productos bancarios y de seguros
	Modelo de distribución Capacidades omnicanal, función y rendimiento de sucursales del banco en la venta de seguros
	Gestión de clientes Resultados de gestión de pólizas y siniestros, así como acciones de retención reactivas
	Modelo operativo Habilitadores, inversión en tecnología - que los bancos usan para mejorar el negocio de seguros
3.0	Data & Analytics Recursos y casos de uso que se implementan a lo largo de la cadena de valor
4.0	Capacidades digitales Desarrollos digitales hacia un modelo de negocio digital hipercentrado en el cliente

Desafiado En progreso Liderando
N/A 1-2 2.1-3 3.1-4 4.1-5



Nota: Referencia calculada por dimensión (mejor de mejor).
Fuente: Análisis de BCG; Equipo de bancassurance de BCG

—●— Promedio Perú —●— Promedio Latam —●— Top 3 Europa 12

6 frentes clave para lograr modelos de Bancaseguros Next Gen en Perú

1



Definir en conjunto el nivel de **ambición futura** y asegurar **un modelo de partnership, de gobierno y operativo** en línea con la ambición definida

2



Maximizar penetración del **segmento de clientes masivo** con productos de bajo ticket, sin dejar de lado la oportunidad en **clientes con mayores ingresos**

3



Desarrollar **propuesta de valor** simple, innovadora y adaptada a cada segmento de clientes del banco, y con **mayor alcance de ramos**

4



Potenciar el canal de sucursales, con herramientas, incentivos y capacitación, por su relevancia en el crecimiento de seguros en el corto plazo

5



Desarrollar **modelo de venta digital** (asistido) para construir capacidades que aseguren **crecimiento sostenible** del negocio de seguros a futuro

6



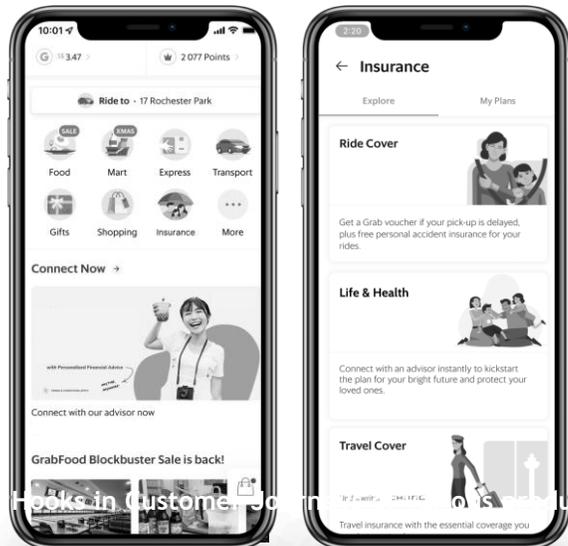
Impulsar **personalización y customer journeys** de venta y post-venta con visión omnicanal, a través de capacidades tecnológicas y de analítica avanzada

Personalización | Ejemplo de *customer journey* para impulsar venta personalizada apalancando digital y analytics

App Banco

Gancho

Aborda cliente target en el momento adecuado



Añadir seguros como punto de entrada en app

Explorar

Motor analítico recomienda el mejor producto de seguro



Landing page personalizada

DIY o Asistencia

Cliente completa compra ó usa asistencia

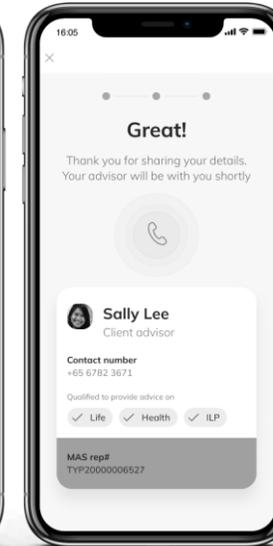
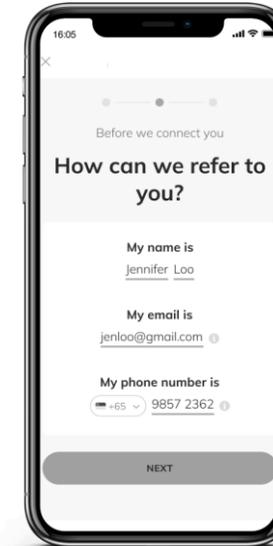


Cliente puede recibir asesoría y/o completa la compra con asesor

Journey de seguros

Video llamada

Conecta con asesor remoto a través de video llamada



2 modelos de alianzas con gran oportunidad en Perú para impulsar la penetración de seguros

Next Gen Bancaseguros

1

Modelo de alianza con bancos que busca apalancar capacidades digitales y de analítica avanzada para impulsar la venta de seguros individuales

Embedded Insurance

2

Modelo que integra el seguro en la oferta de terceros, permitiendo contratarlo sin fricciones durante la experiencia habitual de compra

Embedded Insurance es un modelo de solución integrada con potenciales efectos de 2do orden para los partners



Modelo de Embedded Insurance

Clientes Proveedores



Los clientes compran **ofertas integradas** de proveedores

Aseguradoras



Las aseguradoras distribuyen **ofertas existentes** a través de canales de ventas B2B2C



Beneficios para las aseguradoras

- Clientes aprecian las **ofertas integradas**
- **Ecosistemas digitales** permiten ofertas integradas
- **Transferencia de riesgos** se integra como característica de la solución
- Plataformas logran **mejor conversión y retención**
- **Nuevos mercados** y grupos objetivos

Beneficios para los partners

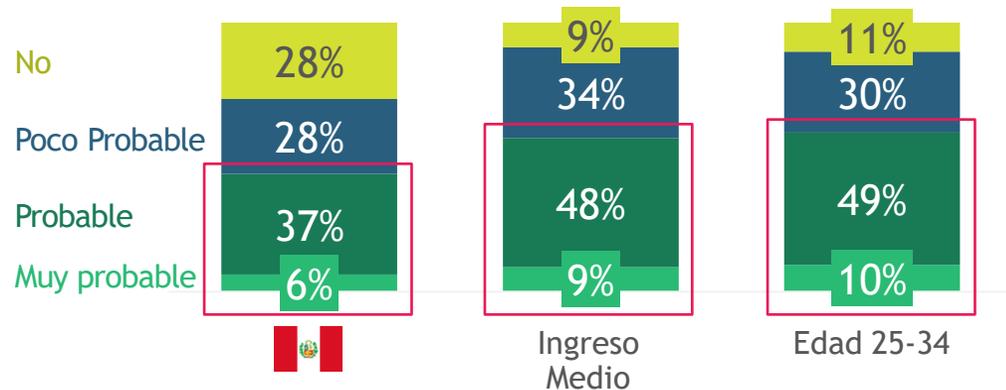
- **Mayor confianza** en el producto principal
- **Mayor proximidad** con el cliente
- Incremento en la **satisfacción del cliente**
- Mayor cantidad de **ingresos por cliente**
- Incremento de la **retención de clientes**

Cientes valoran soluciones integradas para diversos espacios de necesidad y el mercado peruano no es la excepción



Cliente peruano interesado en la adquisición de seguros embebidos en otros journeys de compra

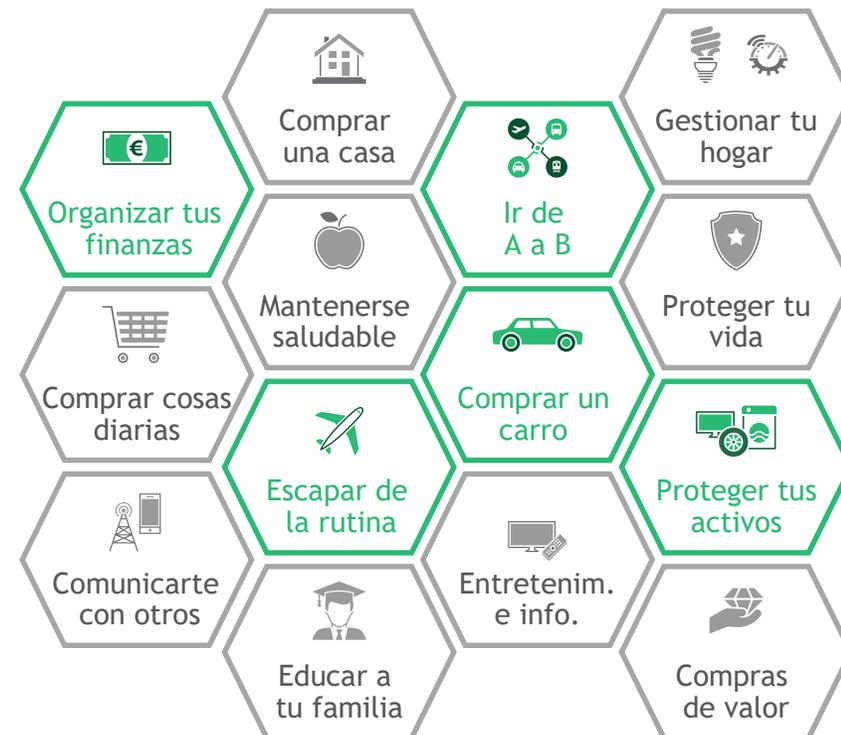
Encuesta a consumidores de seguros en Perú
¿Compraría un seguro ligado a un producto o servicio durante el momento de su compra o contratación?



Oportunidad de capturar nuevos segmentos de clientes



Existen diversos espacios de necesidad donde se pueden integrar seguros al producto principal



Cuatro premisas clave para capturar la oportunidad en *Embedded Insurance*



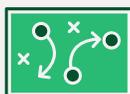
Estrategia clara

Definir una estrategia de *Embedded Insurance*, con una visión clara de dónde están las mayores oportunidades de crecimiento



De reactivos a proactivos

Dejar de esperar oportunidades de mercado para actuar. La aseguradora debe identificar, anticipar y perseguir oportunidades



Nuevo modelo operativo

Integrarse progresivamente con los *partners* estratégicos para fomentar relaciones a largo plazo



Viabilidad financiera y estratégica

Asegurar que todas las oportunidades sean evaluadas para garantizar viabilidad técnica, financiera y estratégica

¿Cuáles son los espacios de necesidad en Perú con mayor oportunidad para ejecutar jugadas de *embedded insurance*?

Principales espacios de necesidad en Perú					
Espacios de necesidad	Comprar cosas para la vida diaria	Escapar de la rutina diaria	Gestionar tus finanzas	Educar a tus hijos y a ti mismo	Ir del punto A al B
Descripción	Soluciones de seguros para salvaguardar las compras diarias	Proveedores de viajes se convierten en tiendas temporales	Soluciones de seguros para el mundo de las finanzas digitales	Soluciones de seguros en espacios educativos	Haz tu viaje más seguro siempre
Socios Potenciales	Supermercados Comercio electrónico <i>Retailers</i> Aplicaciones de <i>delivery</i>	Aerolíneas Empresas de entretenim. Hoteles Agencias de viajes	Fintech Neobancos Billeteras de pagos Superapps	Institutos universitarios Escuelas Minoristas de tecnología	Aplicaciones de taxi Transporte público Alquiler de autos
Gasto Anual	USD 11 Bn	USD 36 Bn	USD 40 Bn	USD 2 Bn	USD 2 Bn
Primas potenciales	USD 170-280 millones	USD 90-140 millones	USD 80-110 millones	USD 70-85 millones	USD 50-85 millones
Pólizas potenciales	90-120 millones	20-30 millones	80-100 millones	~0.5 ¹ millones	139-185 millones
	Size of the Prize ²				

1. Número de estudiantes utilizados para el cálculo en lugar de eventos como otros espacios de necesidad 2. Size of the prize para 2035

Algunos casos de éxito en otras geografías para los espacios de necesidad donde Perú tiene oportunidades

Ejemplos de jugadores			
			
Espacios de necesidad	Comprar cosas para la vida diaria	Escapar de la rutina diaria	Gestionar tus finanzas
Empresa	 ZhongAn Insurance		Chubb Studio [®]
Descripción	Primera aseguradora 100% digital integrada en plataformas de consumo (ej. Retail)	Plataforma integrada en plataformas de terceros (ej. agencias de turismo)	Desarrollo de seguro de teléfono móvil integrado en la app de Nubank
Productos	Protección de compras Cobertura por robo	Cobertura para eventos recreativos Protección ante contingencias climáticas o logísticas	Protección ante impagos Protección ante fraudes Cobertura ante robo de identidad
Impacto	+300 journeys de plataformas socias	500M pólizas ofrecidas al año	~560M pólizas al 2022 ¹

1. Pólizas activas a Abril del 2022

Fuente: Sitio web de la empresa, datos públicos, BCG

Siete factores clave para asegurar el éxito de las jugadas de *Embedded Insurance*



Modelo de gobierno colaborativo | Acordar un modelo que **potencie sinergias con el *partner***, con roles claros y compromiso mutuo



Enfoque de co-creación | Propuesta de valor **co-creada** entre ambos *partners* que aproveche los activos que tiene el *partner*



Propuesta innovadora con valor añadido | Propuesta **diferencial** con servicios de valor añadido para acelerar la captura de la oportunidad



Modelo apalancado en D&A | Aprovechar información propietaria del *partner* a lo largo de toda la cadena de valor aseguradora



Propuesta digital | Digital en *front*, basado en expectativas de clientes del *partner*, y en *back*, con modelo automatizado y eficiente



Plataforma IT y *plug & play* | Modelo operativo y tecnológico **flexible**, fácil de integrar para construir CJs e incluir seguro en la compra



Nuevas capacidades y cambio cultural | Invertir en **formación** e impulsar **mentalidades** con cultura de prueba y tolerancia al fallo

Resumen de temas clave a considerar



Impulsar la **penetración de seguros en segmento de clientes personas** como motor de crecimiento de la industria



Reconocer la necesidad de apalancar **capacidades en actores de otras industrias** para enfrentar desafíos en el impulso de la penetración de seguros



Jugar un **rol activo en la comunicación de beneficios del negocio de seguros** para actores relevantes de otras industrias y así desbloquear posibles alianzas



Acelerar la **evolución de madurez de los modelos de Bancaseguros** para maximizar captura de valor y cerrar brechas vs. otros mercados de la región



Apostar por la innovación a través de **nuevos modelos como embedded insurance**, manteniendo el foco estratégico en las necesidades del cliente final



[bcg.com](https://www.bcg.com)