

## Innovación y expansión comercial de una empresa dedicada a la comercialización de pólizas de seguro en Paraguay

### *Innovation and commercial expansion of a company dedicated to the commercialization of insurance policies in Paraguay*

Cynthia Laura Weisensee Samson<sup>1</sup> , Mirtha Insfrán Cibils<sup>2</sup> , Chap Kau Kwan Chung<sup>3\*</sup> 

<sup>1</sup>Universidad de la Integración de las Américas. Escuela de Postgrado. Asunción, Paraguay

<sup>2</sup>Universidad María Serrana. Facultad de Ciencias Empresariales. Asunción, Paraguay

<sup>3</sup>Universidad Americana. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Asunción, Paraguay

#### Como citar/How to cite:

Weisensee Samson, C. L., Insfrán Cibils, M., y Kwan Chung, C. K. (2024). Innovación y expansión comercial de una empresa dedicada a la comercialización de pólizas de seguro en Paraguay. *Revista de ciencias empresariales, tributarias, comerciales y administrativa*, 3(2), 69-75.

Recibido: 01/03/2024. Aceptado: 10/07/2024

\*Autor correspondiente: Chap Kau Kwan Chung.  
Email: [wendy505@hotmail.com](mailto:wendy505@hotmail.com)

Editor responsable: Derlis Daniel Duarte Sánchez.  
<https://orcid.org/0000-0002-6717-2873>  
[derlisduarte@fotriem.edu.py](mailto:derlisduarte@fotriem.edu.py). Instituto Superior de Formación Tributaria, Comercial y Administrativa (FOTRIEM). Asunción, Paraguay

#### RESUMEN

El objetivo principal del trabajo de investigación fue analizar las estrategias de innovación y expansión comercial de una empresa dedicada a la comercialización de pólizas de seguro en Paraguay. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo no experimental y descriptivo, y empleó herramientas como el análisis FODA, el modelo de las 5 fuerzas de Porter y el Canvas estratégico. La población objetivo incluyó a clientes actuales y potenciales, agentes de ventas y reaseguradores internacionales. Los datos fueron recopilados entre marzo de 2023 y septiembre de 2024 mediante encuestas estructuradas y análisis de datos financieros históricos. Los resultados indicaron que un 65% de los clientes valoró la personalización de los seguros y un 75% consideró crucial la agilidad en la gestión de siniestros. Sin embargo, un 60% de los encuestados sugirió que se debían optimizar los canales de comunicación y atención al cliente. A nivel competitivo, el análisis de Porter destacó una alta rivalidad en el mercado y una moderada amenaza de nuevos competidores, principalmente debido a la digitalización. El análisis FODA evidenció fortalezas como la trayectoria de la empresa y su red de sucursales, pero también identificó debilidades relacionadas con la modernización tecnológica. Se concluyó que la agencia de seguros tiene un gran potencial para incrementar su participación en el mercado mediante la diversificación de productos y la mejora en la experiencia del cliente. Se recomendó invertir en tecnología, optimizar procesos internos y diseñar estrategias de marketing digital que reforzaran su posicionamiento competitivo. Asimismo, se destacó la importancia de fomentar alianzas estratégicas con entidades financieras para aumentar la cobertura y consolidar su presencia en el mercado.

**Palabras clave:** Estrategias de consolidación y expansión, Pólizas de seguros, Competitividad, Innovación, Tecnología, Plan de Marketing

#### ABSTRACT

The main objective of the research work was to analyze the innovation and commercial expansion strategies of a company dedicated to the commercialization of insurance policies in Paraguay. The study adopted a quantitative, non-experimental and descriptive approach, and used tools such as SWOT analysis, Porter's 5 forces model and the Strategic Canvas. The target population included current and potential clients, sales agents and international reinsurers. The data was collected between March 2023 and September 2024 through structured surveys and analysis of historical financial data. The results indicated that 65% of clients valued the customization of insurance and 75% considered agility in claims management to be crucial. However, 60% of respondents suggested that communication and customer service channels should be optimized. At a competitive level, Porter's analysis highlighted high rivalry in the market and a moderate threat of new competitors, mainly due to digitalization. The SWOT analysis highlighted strengths such as the company's track record and its branch network, but also identified weaknesses related to technological modernization. It was concluded that the insurance agency has great potential to increase its market share through product diversification and improved customer experience. It was recommended to invest in technology, optimize internal processes and design digital marketing strategies that would reinforce its competitive positioning. Likewise, the importance of fostering strategic alliances with financial entities to increase coverage and consolidate its presence in the market was highlighted.

**Keywords:** Consolidation and expansion strategies, Insurance policies, Competitiveness, Innovation, Technology, Marketing plan.

## INTRODUCCIÓN

En un entorno competitivo como el mercado asegurador paraguayo, caracterizado por una alta rivalidad y la necesidad de innovación constante, la consolidación y expansión de las empresas dependen de estrategias organizacionales efectivas. Toda acción empresarial tiene una finalidad (Arce Burgoa, 2010) y la estrategia considerada como una acción de naturaleza humana (Ramón et al., 2024). Según Alonso (2023), las estrategias empresariales como una condición que deben adaptarse a las condiciones del mercado, enfrentando desafíos como la presión competitiva, la digitalización y las expectativas crecientes de los consumidores.

Entre las herramientas para analizar los factores externos, internos o del sector se encuentran: En primer lugar, las cinco fuerzas de Porter que ofrece un marco para comprender el entorno del sector. Alonso (2023) describe que la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes y el poder de negociación de los clientes son factores críticos en el mercado asegurador. Por su parte, Bello (2022) señala que la digitalización ha incrementado la competencia mediante la introducción de productos sustitutos, lo que obliga a las empresas a diferenciar sus servicios y mejorar la experiencia del cliente. Segundo, el análisis FODA o DAFO permite que la empresa pueda conocer las ventajas de su trayectoria y el respaldo de reaseguradores internacionales (Raeburn, 2024). En tercer lugar, el modelo PEST destaca que factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos influyen directamente en la sostenibilidad y crecimiento de las empresas. Santos (2024) resalta la importancia de estos factores en la toma de decisiones estratégicas, especialmente en mercados con marcos regulatorios cambiantes y consumidores cada vez más exigentes. Finalmente, las estrategias de diferenciación propuestas por Porter (2011), la cadena de valor (Porter, 2016) y el enfoque en la calidad del servicio son esenciales para mejorar la competitividad. En este punto, Palacios (2022) enfatiza que estas estrategias deben orientarse hacia la innovación y la personalización de productos, aspectos clave para consolidar la lealtad del cliente y garantizar un crecimiento sostenible en el sector asegurador.

En cuanto a los antecedentes, la empresa se destaca como una de las más reconocidas en el sector de seguros en Paraguay, contando con más de 50 años de experiencia que avalan su posición en el mercado. Opera en un entorno altamente competitivo y en constante evolución, impulsado por la digitalización y la diversificación de los servicios financieros. Su modelo de negocio se centra en la venta de pólizas de seguros a través de una red de sucursales ubicadas en ciudades clave como Asunción, Ciudad del Este, Encarnación y Villarrica, además de contar con el respaldo de reaseguradores internacionales que fortalecen su credibilidad.

Por lo tanto, el objetivo general es analizar las estrategias de innovación y expansión comercial de una empresa dedicada a la comercialización de pólizas de seguro en Paraguay.

## METODOLOGÍA

Se enfocó en un enfoque cuantitativo, no experimental, transversal y descriptivo. La población estuvo conformada por 12.834 afiliados a la Caja Bancaria, cooperativas y entidades privadas, entre otros grupos interesados en productos aseguradores. La muestra de 383 personas fue calculada con un 95% de nivel de confianza, un margen de error del 5% y 50% grado de heterogeneidad. La tasa de respuesta fue del 92% (352). Los criterios

de inclusión consideraron a clientes actuales y potenciales de aseguradora, afiliados a instituciones financieras, cooperativas y casas de crédito, con disposición a participar de manera voluntaria. Los criterios de exclusión incluyeron personas no activas en el mercado asegurador o aquellas que no completaron el cuestionario en su totalidad. La recolección de datos se realizó mediante un cuestionario estructurado compuesto por cuatro secciones y 20 ítems: Información general (5 ítems), Preferencias de seguros (6 ítems), Satisfacción del cliente (5 ítems), y Promociones y fidelización (4 ítems). El cuestionario fue aplicado de forma presencial y virtual entre enero y septiembre de 2024. Se consideraron como aspectos éticos el consentimiento informado, la confidencialidad y la privacidad de los datos, garantizando la protección de los derechos de los participantes durante todo el proceso de investigación.

## RESULTADOS

Después de haber encuestado a 383 participantes interesados en los servicios de la asegurada, se obtuvieron los siguientes resultados: En la Tabla 1 se muestra que, respecto al género, el 55,8% de los encuestados son hombres y el 44,2% son mujeres, reflejando una ligera predominancia masculina en la muestra. En cuanto al rango de edad, el 48,1% de los participantes tiene entre 23 y 27 años, el 17,3% está en el grupo de 18 a 22 años, y el 15,4% pertenece al rango de 28 a 32 años. Estos resultados destacan una representación significativa de jóvenes adultos en la muestra, lo que podría influir en las preferencias de productos aseguradores dirigidos a este grupo etario.

En términos de los tipos de seguros más adquiridos, el 50% de los encuestados opta por seguros de vida (colectivo y cancelación de deudas), mientras que un 10% elige seguros como incendio, robo, multirriesgo para hogar o comercio. Productos más específicos, como seguros para enfermedades graves o ciberseguros, son adquiridos por un 5% de los encuestados. La percepción sobre los precios de los seguros indica que el 36,5% considera los precios accesibles, el 34,6% los califica como moderados y el 21,2% los encuentra muy accesibles. Solo un 7,7% los considera caros, indicando una percepción mayoritariamente positiva respecto al costo de los productos.

Respecto a los factores más influyentes en la decisión de compra, el 61,5% de los encuestados considera que la cobertura es el elemento más importante, seguido por la proximidad a los servicios con un 19,2% y el precio de las pólizas con un 9,6%.

**Tabla 1.** Información general de los encuestados (n=383)

Información general	Respuesta (%)
Género	Hombres: 55,8; Mujeres: 44,2
Rango de edad (años)	23-27: 48,1; 18-22: 17,3; 28-32: 15,4
Tipos de seguros adquiridos	Vida: 50; Incendio/Robo/etc.: 10; Especializados: 5
Percepción de precios	Accesibles: 36,5; Moderados: 34,6; Muy accesibles: 21,2; Caros: 7,7
Factores de compra	Cobertura: 61,5; Proximidad: 19,2; Precio: 9,6

Fuente: Elaboración propia (2024)

En la tabla 2 se presenta los resultados de la sección 2, 3 y 4.

En la tabla 2 se presentan los resultados de las secciones analizadas: Tipos de Seguros, Satisfacción del Cliente, y Programas de Fidelización y Tecnología.

En cuanto a la Sección 2: Tipos de Seguros, el 50% de los encuestados selecciona seguros de vida como su principal interés, mientras que un 30% opta por seguros de

automóvil y un 10% por seguros multirriesgo (hogar, comercio). Los seguros especializados, como enfermedades graves o ciberseguros, son preferidos por el 5%, y el 5% restante menciona otros tipos de productos. Respecto al nivel de conocimiento de los encuestados sobre las opciones aseguradoras, el 58% indica tener un conocimiento moderado, el 22% un conocimiento alto, y el 20% un conocimiento bajo.

En la Sección 3: Satisfacción del Cliente, el 48% de los encuestados se encuentra satisfecho con los servicios de atención, y un 24% afirma estar muy satisfecho. Sin embargo, un 20% se siente poco satisfecho y un 8% insatisfecho. En cuanto a los tiempos de respuesta de la aseguradora, el 42% los considera adecuados, el 32% rápidos, el 18% moderados y el 8% lentos.

Respecto a la Sección 4: Programas de Fidelización y Tecnología, el 40% de los encuestados afirma haber recibido beneficios por programas de fidelización, mientras que el 60% indica que no. Entre los beneficios más valorados están los descuentos en renovaciones (50%), los sorteos exclusivos (30%) y los beneficios adicionales en pólizas (20%). En relación con la implementación de tecnologías en el servicio, el 56% de los encuestados confirma que han observado avances significativos, mientras que un 28% indica no haber percibido cambios y un 16% no está seguro.

**Tabla 2.** Respuesta porcentual de las dimensiones Tipos de Seguros, Satisfacción del Cliente, y Programas de Fidelización y Tecnología (n=383)

PREGUNTA	RESPUESTA (%)
Sección 2: tipos de seguros	
¿Cuál es el tipo de seguro más adquirido?	Vida: 50, Auto: 30, Multirriesgo: 10, Especializados: 5, Otros: 5
¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre las opciones aseguradoras?	Alto: 22, Moderado: 58, Bajo: 20
Sección 3: satisfacción del cliente	
¿Cuál es su nivel de satisfacción con el servicio?	Muy satisfecho/a: 24, Satisfecho/a: 48, Poco satisfecho/a: 20, Insatisfecho/a: 8
¿Cómo califica los tiempos de respuesta?	Rápidos: 32, Adecuados: 42, Moderados: 18, Lentos: 8
Sección 4: programas de fidelización y tecnología	
¿Ha recibido beneficios por programas de fidelización?	Sí: 40, No: 60
¿Qué beneficios valora más?	Descuentos: 50, Sorteos: 30, Beneficios adicionales: 20
¿Ha percibido avances en tecnología?	Sí: 56, No: 28, No estoy seguro/a: 16

Fuente: Elaboración propia (2024)

## DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos reflejan una percepción positiva sobre el desempeño general de la aseguradora, aunque también destacan áreas críticas que requieren atención para garantizar un crecimiento sostenible en un entorno altamente competitivo.

Los hallazgos revelan una correlación positiva entre la diversificación de productos aseguradores y la satisfacción del cliente, respaldando estudios previos que destacan la importancia de personalizar la oferta para satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores (Alonso, 2023; Santos, 2024). El 50% de los encuestados elige seguros de vida como su principal opción, mientras que un 30% opta por seguros de automóvil. Sin

embargo, la baja preferencia por productos especializados, como los ciberseguros, sugiere la necesidad de fortalecer estrategias de comunicación y promoción para este segmento.

En cuanto a la percepción del cliente, la mayoría (48%) se siente satisfecha con los servicios ofrecidos, pero un 20% muestra niveles de insatisfacción. Estos resultados subrayan la importancia de optimizar los tiempos de respuesta y mejorar los programas de fidelización, áreas mencionadas como prioritarias por los encuestados. Además, el uso de tecnologías avanzadas en los procesos operativos y en la atención al cliente es valorado positivamente por el 56% de los participantes, lo que refuerza la necesidad de continuar invirtiendo en innovación tecnológica.

La investigación también identifica oportunidades significativas en el fortalecimiento de los programas de fidelización. Aunque el 40% de los encuestados afirma haber recibido beneficios de estos programas, una mayoría indica que la implementación de descuentos más atractivos y beneficios adicionales podría aumentar la lealtad del cliente. Estos resultados coinciden con las recomendaciones de Palacios (2022), quien destaca la importancia de la fidelización para consolidar el liderazgo en mercados competitivos.

Por último, se destaca que el éxito de las estrategias de la aseguradora dependerá de su capacidad para abordar los desafíos identificados, como la modernización tecnológica, la diversificación de productos y la optimización de la experiencia del cliente. La implementación de políticas claras y programas de formación en innovación y atención al cliente representa una oportunidad para fortalecer su competitividad y sostenibilidad en el mercado asegurador.

Por lo anteriormente expuesto se concluye que, los resultados de esta investigación reafirman que la combinación de estrategias centradas en el cliente, innovación tecnológica y programas de fidelización son clave para el crecimiento de la aseguradora. Abordar estas áreas críticas permitirá a la aseguradora mantenerse como un referente en el mercado paraguayo, ofreciendo productos y servicios que generen valor tanto para los clientes como para la organización.

## CONCLUSIÓN

Después de llevar a cabo la investigación cuyo objetivo general fue analizar las estrategias de consolidación y expansión de la aseguradora en el mercado paraguayo durante el año 2024, se han obtenido resultados significativos que permiten establecer conclusiones y recomendaciones clave para la mejora y sostenibilidad de la empresa en un mercado competitivo.

Con respecto al primer objetivo específico, consistente en evaluar las preferencias y necesidades de los clientes en cuanto a productos aseguradores, se concluye que los seguros de vida y automóviles son los más adquiridos por los encuestados, representando un 50% y 30%, respectivamente. Sin embargo, se evidencia una baja demanda de productos especializados, lo que resalta la necesidad de promover estos seguros a través de estrategias de marketing más efectivas y campañas de sensibilización sobre su relevancia.

En cuanto al segundo objetivo específico, relacionado con la percepción de los clientes sobre los servicios ofrecidos, los resultados muestran que, si bien un 48% de los encuestados se encuentra satisfecho con los servicios de la aseguradora, un 20% expresa niveles de insatisfacción, lo que sugiere oportunidades de mejora en la atención al cliente y los tiempos de respuesta. Estos resultados destacan la importancia de implementar

tecnologías más avanzadas y de optimizar procesos internos para garantizar la satisfacción del cliente y aumentar la lealtad.

Por último, en relación con el tercer objetivo, enfocado en analizar la efectividad de los programas de fidelización y adopción tecnológica, se identificó que un 40% de los clientes ha recibido beneficios por su fidelidad, pero existe una necesidad de ampliar los programas de incentivos para captar y retener a más clientes. Además, aunque el 56% de los encuestados percibió avances tecnológicos, se debe continuar invirtiendo en herramientas digitales que mejoren la experiencia del cliente y agilicen la gestión de pólizas y siniestros.

Se puede concluir que la aseguradora tiene un alto potencial para consolidarse como líder en el mercado asegurador paraguayo mediante la diversificación de productos, la mejora en la atención al cliente y la implementación de estrategias de fidelización efectivas. No obstante, para maximizar estos beneficios, es esencial abordar las debilidades identificadas, como la promoción de productos especializados, la optimización de los tiempos de respuesta y la expansión de los beneficios tecnológicos.

En función de las conclusiones derivadas de esta investigación, se proponen las siguientes recomendaciones:

1. Fortalecimiento de la Promoción de Productos Especializados: Implementar campañas educativas y de marketing dirigidas a informar a los clientes sobre los beneficios de seguros especializados, como ciberseguros y seguros para enfermedades graves.

2. Optimización de los Procesos de Atención al Cliente: Reducir los tiempos de respuesta a través de la digitalización de procesos y la capacitación del personal en el uso de tecnologías orientadas al cliente.

3. Expansión de los Programas de Fidelización: Incrementar los incentivos y beneficios para clientes frecuentes, como descuentos adicionales, programas de lealtad más atractivos y servicios personalizados.

4. Inversión en Innovación Tecnológica: Continuar desarrollando plataformas digitales para la gestión de pólizas y siniestros, asegurando una experiencia de usuario ágil y eficiente.

5. Monitoreo y Mejora Continua: Realizar evaluaciones periódicas de la percepción y satisfacción de los clientes para ajustar las estrategias de acuerdo con las demandas del mercado.

Estas conclusiones y recomendaciones buscan proporcionar una base sólida para que la aseguradora optimice sus estrategias y garantice su sostenibilidad en un mercado dinámico y exigente. La implementación de estas sugerencias fortalecerá su posicionamiento y permitirá ofrecer un valor agregado a sus clientes y colaboradores.

**Conflicto de interés:** Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

**Declaración de autor:** Los autores aprueban la versión final del artículo.

**Contribución de autores:**

**CLWS, MIC:** Idea, planteamiento del problema, metodología, análisis de datos, discusión y conclusión.

**CKKC:** Metodología y revisión general.

**Financiamiento:** financiación propia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, M. (2023). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas*. <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Arce Burgoa, L. G., (2010). Como lograr definir objetivos y estrategias empresariales. *Perspectivas*, 25, 191-201. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942454010.pdf>
- Bello, E. (2022). *Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio*. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Palacios, D. (2022). *¿Cuáles son los objetivos estratégicos de una empresa? Definición y ejemplos*. <https://blog.hubspot.es/sales/ejemplos-objetivos-estrategicos-empresa>
- Porter, M. (2016). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria
- Raeburn, A. (2024). *Análisis FODA: qué es y cómo usarlo (con ejemplos)*. <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Ramón, R. E., Verdezoto, M. R., y Romero, D. J. (2024). Estrategia empresarial: Una reflexión teórica. *Revista de ciencias sociales*, 30(3), 411-424. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9800784>
- Santos, D. (2024). *Crea un análisis PESTEL*. <https://blog.hubspot.es/marketing/analisis-pest#que-es>