

Universidad de Lima

Facultad de Ingeniería y Arquitectura

Carrera de Ingeniería Industrial



MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD Y RENTABILIDAD DEL CANAL DE VENTA VIDA EN UNA EMPRESA DEL RUBRO ASEGURADOR

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Jean Pierre Miranda Rivasplata

Código 20100727

Asesor

Carlos Medardo Urbina Rivera

Lima - Perú

Mayo del 2021





**IMPROVEMENT IN THE PRODUCTIVITY AND
PROFITABILITY OF THE VIDA CHANNEL OF AN
INSURANCE COMPANY**

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	3
1.1 Breve descripción de la empresa.....	3
1.2 Descripción de los productos o servicios ofrecidos.....	3
1.3 Análisis de la empresa.....	5
1.3.1 Situación inicial.....	5
1.3.2 Análisis externo de la empresa.....	6
1.3.2.1. Rivalidad entre competidores existentes.....	6
1.3.2.2 Amenaza de nuevos ingresos.....	7
1.3.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	8
1.3.2.4 Poder de negociación de los clientes.....	9
1.3.2.5 Amenaza de sustitutos.....	10
1.3.2.6 Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno.....	11
1.3.3 Análisis interno de la empresa.....	13
1.3.3.1 Descripción de la cadena de valor de la empresa.....	13
1.3.3.2 Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa.....	16
1.4 Descripción del problema.....	19
CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
2.1 Objetivo general.....	23
2.2 Objetivos específicos.....	23
2.3 Alcance y limitaciones de la investigación.....	23
CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.1 Justificación técnica.....	25
3.2 Justificación económica.....	26

3.3 Justificación social.....	27
CAPÍTULO IV:PROPUESTAS Y RESULTADOS.....	28
4.1 Diagnóstico del sistema o proceso objeto de estudio.....	28
4.1.1 Análisis del proceso objeto de estudio.....	28
4.1.2 Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio.....	29
4.1.3 Determinación de las causas de raíces de los problemas hallados.....	30
4.2 Determinación de la propuesta de solución.....	33
4.2.1 Planteamiento de alternativas de solución.....	33
4.2.2 Selección de alternativas de solución.....	35
4.2.2.1 Determinación y ponderación de criterios de evaluación de alternativas.....	35
4.2.2.2 Evaluación cualitativa y/o cuantitativa de alternativas de solución.....	35
4.2.2.3 Priorización y selección de soluciones.....	37
4.3 Desarrollo, planificación y resultados esperados de la solución.....	38
4.3.1 Ingeniería de la solución.....	38
4.3.2 Plan de implementación de la solución.....	40
4.3.3 Actividades y cronograma de implementación de la solución.....	40
4.3.4 Presupuesto general requerido para la ejecución.....	42
4.3.5 Evaluación cuantitativa y económica financiera de la solución.....	43
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES.....	49
REFERENCIAS.....	50
BIBLIOGRAFÍA.....	51

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Rivalidad entre competidores existentes.....	7
Tabla 1.2 Amenaza de nuevos ingresos	8
Tabla 1.3 Poder de negociación de los proveedores.....	9
Tabla 1.4 Poder de negociación de los clientes.....	10
Tabla 1.5 Amenaza de sustitutos	10
Tabla 1.6 Resultado de las fuerzas existentes en el sector.....	11
Tabla 1.7 Oportunidades y amenazas.....	11
Tabla 1.8 Calificación EFE.....	12
Tabla 1.9 Matriz EFE.....	12
Tabla 1.10 Fortalezas y debilidades.....	16
Tabla 1.11 Calificación EFI.....	16
Tabla 1.12 Matriz EFI.....	17
Tabla 1.13 Matriz FODA Cruzado.....	18
Tabla 1.14 Venta nueva y producción cobrada por mes en dólares.....	19
Tabla 1.15 Gasto total en soles del equipo comercial.....	20
Tabla 3.1 Gasto anual en soles del equipo comercial.....	26
Tabla 4.1 Soluciones de causa raíz.....	33
Tabla 4.2 Soluciones a la causa raíz.....	34
Tabla 4.3 Tabla de enfrentamiento de factores para elegir la solución.....	35
Tabla 4.4 Ajuste del esquema remunerativo.....	35
Tabla 4.5 Modificación de política de venta y soluciones	36
Tabla 4.6 Reestructuración del equipo.....	36
Tabla 4.7 Plan de rendimiento.....	37
Tabla 4.8 Ranking de factores para elegir soluciones.....	37
Tabla 4.9 Metodología de Kaizen.....	39
Tabla 4.10 Diagrama de Gantt.....	41
Tabla 4.11 Detalle costo por ejecución del plan de eficiencia.....	42
Tabla 4.12 Detalle presupuesto por horas trabajadas.....	42
Tabla 4.13 KPI'S promedio mensual de cada periodo – Canal Vida 2019-2020.....	43
Tabla 4.14 Prima contable por semestre en (\$).....	44
Tabla 4.15 Gasto promedio mensual de cada periodo en (\$)	46
Tabla 4.16 Análisis Costo-Beneficio	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Evolución prima mensual (\$) Vs. Dotación (# Asesores).....	5
Figura 1.2 Participación de mercado VIDA del rubro asegurador.....	6
Figura 1.3 Participación de mercado del rubro asegurador.....	7
Figura 1.4 Cadena de valor de la empresa.....	15
Figura 15 Clasificación de asesor por rendimiento (% de asesores).....	21
Figura 1.6 Actividad comercial (% de asesores).....	21
Figura 1.7 Pólizas por asesor (% de pólizas).....	21
Figura 1.8 Prima por asesor (\$).....	22
Figura 1.9 Persistencia 6meses (% cobro).....	22
Figura 4.1 Flujograma del proceso comercial.....	29
Figura 4.2 Diagrama Pareto- Segmentación de asesores.....	31
Figura 4.3 Diagrama de Ishikawa.....	32
Figura 4.4 Diagrama de Pareto- Evaluación de causas raíz.....	34
Figura 4.5 Metodología Kaizen.....	38
Figura 4.6 Cronograma plan de eficiencias.....	45

RESUMEN

El presente trabajo aborda la reestructuración realizada por el equipo de Desarrollo Comercial en la composición del canal correspondiente a la Fuerza de Ventas Vida, dentro de una de las principales compañías aseguradoras del país. El principal problema era la gran cantidad de asesores improductivos o con ventas irregulares. Esto generaba grandes costos de comisiones, lo que hacía poco rentable el canal.

De cara a los problemas expuestos, se realizó un diagnóstico y análisis de impacto por las medidas a tomar y se decidió ejecutar un plan de eficiencias en el canal. En este plan iban a permanecer en la compañía solo los asesores productivos y con una buena persistencia de venta. El impacto de este cambio se vería inmediatamente, ya que la reducción de un 50% de la dotación generaría reducción en la prima que producía el canal mensualmente. Por otro lado, se presentaría una notable reducción en los gastos por salarios.

Estos cambios vienen acompañados con un rediseño del Esquema Remunerativo del canal en toda la rama jerárquica (Asesores, Supervisores y Gerentes de Agencia). El objetivo de los cambios fue corregir aquellas malas prácticas de venta que se habían detectado previamente. Esto busca garantizar que toda venta realizada sea una venta orgánica, que nos permita crecer de una manera ordenada y cumplir con los números que exige el presupuesto de venta.

Para finalizar, el siguiente trabajo detallará todo el análisis y diagnóstico realizado con las estimaciones del impacto del cambio propuesto. De esta manera, se podrá evidenciar que se puede generar el mismo nivel de ventas con el 50% de la dotación y un gasto en comisiones 70% por debajo del gasto que se tenía mensualmente.

Palabras clave: Prima, dotación, comisiones, persistencia, esquema remunerativo

ABSTRACT

This paper addresses the restructuring made in the composition of the channel corresponding to “Fuerzas de Ventas Vida” from an insurance company. The main problem with the channel was the large number of unproductive advisers and those who had irregular sales. This irregularities generated high commission costs, making the channel unprofitable.

In view of the problems presented, a diagnosis and analysis of the measures to be taken was carried out and it was decided to execute an efficiency plan in the channel. In this plan, only productive consultants with good sales persistence were able to remain in the company. The impact of this change would be seen immediately as the depletion of 50% of the endowment would generate a reduction in the premium that the channel produces on a monthly basis. On the other hand, there would be a notable reduction in salary expenses.

These changes are accompanied by a redesign of the Remuneration Scheme of the entire hierarchical branch (advisors, supervisors y agency managers). The objective of the changes was to correct those bad sales practices that had been previously detected. This seeks to ensure that every sale made is an organic sale, allowing us to grow in an orderly manner and meet the numbers required by the sales budget.

Finally, the following work will detail all the analysis and diagnosis carried out with the estimates of the impact of the proposed change. In this way, it will be possible to show that the same level of sales can be generated with 50% of the endowment and an expense in commissions 70% below the expense that had monthly.

Key words: Premium, dotación, commission, persistencia, esquema remunerativo

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Breve descripción de la empresa

El presente trabajo está enfocado en una empresa líder del rubro asegurador donde lleva 11 años encabezando la participación de mercado con más de 30% de presencia sobre sus principales competidores. Cuenta con más de 50 años en el mercado, brindando seguros personales y empresariales. La empresa forma parte uno de los principales grupos económicos del país, operando en Perú y algunos países de Sudamérica. Este grupo también tiene participación en diversos sectores como el financiero, minero, agroindustrial, inmobiliario, hotelero, químico, cementero, entre otros servicios.

Actualmente tiene más de 3,200 trabajadores y ha recibido múltiples logros y reconocimientos entre los que destacan:

- Primera empresa Latinoamericana en auditar su gestión según la ISO 26000.
- “Mejor compañía de seguros para empresas”
- “Mejor reputación, responsabilidad social y gobierno corporativo del mercado asegurador peruano”
- “Mejor empresa para trabajar en el sector seguros” – (Arellano y Marketing)
- “Premio ABE a la responsabilidad social”

La empresa forma parte uno de los principales grupos económicos del país, operando en Perú y algunos países de Sudamérica. Este grupo también tiene participación en diversos sectores como el financiero, minero, agroindustrial, inmobiliario, hotelero, químico, cementero, entre otros servicios.

1.2 Descripción de los productos o servicios ofrecidos

La empresa comercializa seguros lo cual es un servicio intangible que tiene como fin brindarle al asegurado un respaldo frente a una situación inesperada. El sector asegurador está compuesto por el asegurado (consumidor) y sus beneficiarios, donde el asegurado pagará una prima según el plazo y periodicidad acordada a cambio de contar con una

cobertura o suma asegurada sobre distintos eventos desafortunados. Los siguientes enunciados nos resumen el campo de acción de los seguros:

“Un seguro es un valor económico y comercial y a la vez un instrumento que permite, a todas las personas, avizorar y garantizar la situación económica, ante hechos futuros, susceptibles de ocurrencia y de los que la persona que opta por él ni nadie puede tener certeza” (Red Financiera Bac Credomatic, 2008, p337).

“Los seguros son instrumentos de compensación económica y resarcimiento de los daños que afecta a la persona, bienes o patrimonio pero solo el seguro otorga al perjudicado la compensación inmediata, pues, Rubén Stinglitz afirma, tiene la función de “satisfacer las necesidades de previsión” frente a todo tipo de eventos dañosos, futuros inciertos; y, en principio cualquiera sea la fuente que lo origina” (Alvear, 2009, p.20).

Dentro de los productos que comercializa la empresa están los seguros de Salud, Vida, Vehiculares, Empresas, EPS, SCTR, hogares, entre otros. A continuación, se detalla brevemente resumen de cada producto:

- Seguros de Vida: Pueden ser individuales o colectivos (para empresas), donde el principal objetivo es contar con un respaldo de fallecimiento o invalidez. Los beneficiarios cobrarán el monto asegurado en caso el asegurado fallezca. Existen diversos tipos de seguro de vida donde también pueden ser usados como un fondo de ahorro mientras cuentas con la cobertura.
- Seguro de Salud: El objetivo principal del seguro de salud es contar con cobertura en gastos de hospitalización, enfermedad, maternidad, entre otros gastos médicos.
- Seguro Vehicular: Brinda respaldo contra choques, pérdida total, robos parciales o totales sobre el vehículo y el asegurado en algunos casos. También existen seguros para vehículos de carga pesada entre otros.
- Seguros SOAT: Cobertura ante accidentes de tránsito. Seguro obligatorio por ley.
- Seguro EPS: Entidades prestadoras de salud, son empresas que financian servicios de salud privada a los asegurados.
- Seguro SCTR: Seguro que brinda protección de salud y económica por accidentes enfocado en el personal que trabaja en actividades de alto riesgo.
- Seguros Hogar: Brindan protección o respaldo al hogar y los bienes con los que cuenta el asegurado.

- Rentas Vitalicias: Es un seguro que tiene como objetivo asegurar el futuro financiero del asegurado, brindándole una renta mensual de por vida.
- Seguros Financieros: Seguros que brindan respaldo mientras te permiten ahorrar a un plazo y tasa garantizado. También pueden funcionar con la modalidad de renta mensual asegurada.
- Seguros Empresas: Brinda la cobertura al local, maquinarias y bienes de la empresa. El monto asegurado depende de las necesidades de la empresa.

1.3 Análisis de la empresa

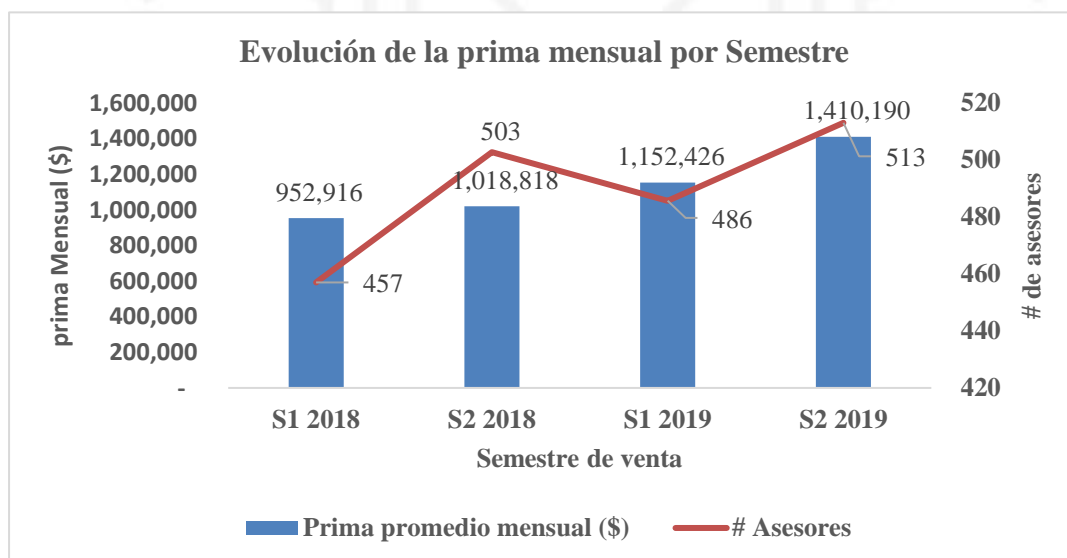
1.3.1 Situación inicial

A mediados del 2019, el equipo de Vida contaba con una dotación aproximada de 515 asesores, 52 Supervisores y 11 Gerentes de Agencia. El cierre del segundo semestre del 2019 nos mostró los mejores resultados históricos del canal en relación a la venta nueva mensual, promediando \$ 1, 410,190.

En la figura 1.1 se puede apreciar cómo incrementó la prima entre el 2018 y 2019, además la dotación estaba al tope de acuerdo a la dotación teórica del canal.

Figura 1.1

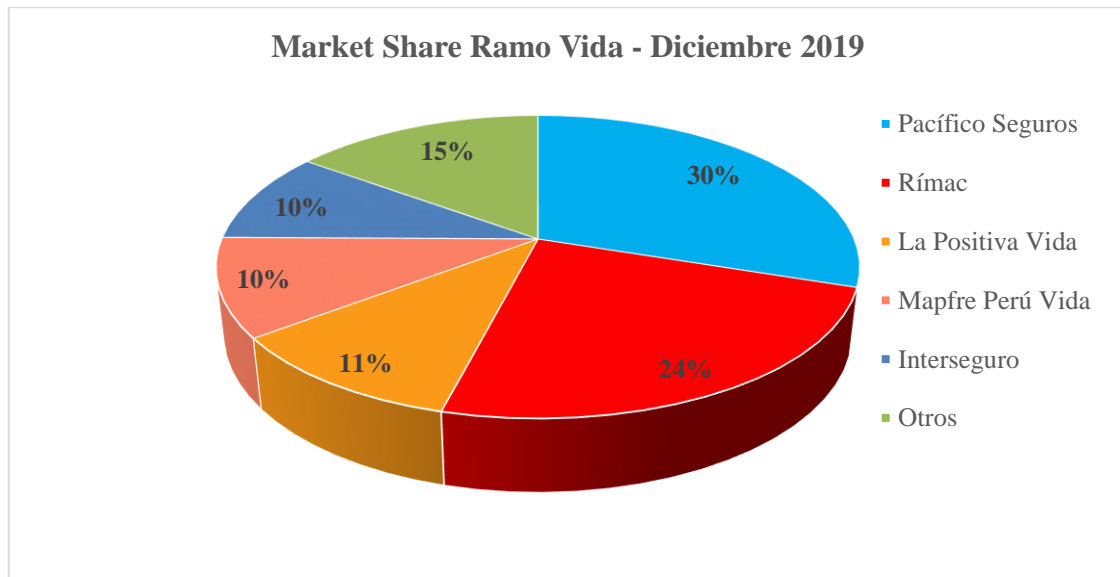
Evolución prima mensual (\$) Vs. Dotación (# Asesores)



En la figura 1.2 se puede apreciar cómo estaba dividido el market share del Ramo Vida, donde Pacífico lidera por 6pp sobre el segundo que es Rimac.

Figura 1.2

Participación de mercado VIDA del rubro asegurador



Nota. Superintendencia de Banca y Seguros.2019

1.3.2 Análisis externo de la empresa

1.3.2.1 Rivalidad entre competidores existentes

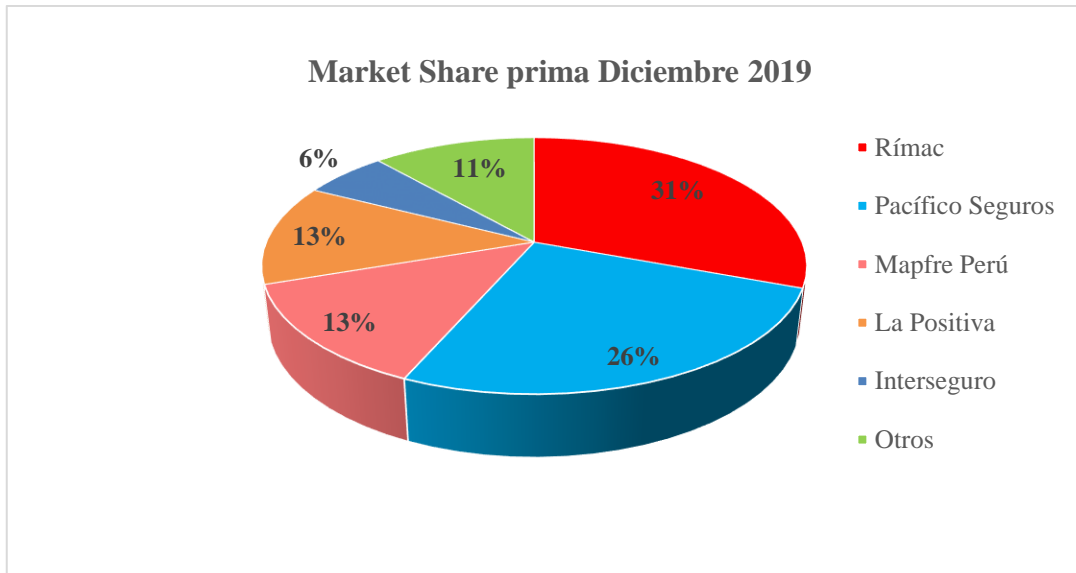
La rivalidad entre los competidores es muy alta, ya que son 5 competidores principales (Rimac, Pacífico, Mapfre, Interseguros y La Positiva) que se dividen el 88% del market share. La principal lucha es por ganar clientes mediante precios más bajos, mejores tasas de retorno o mejores coberturas. Además, cada competidor busca ofrecer al cliente un beneficio que le de algún valor agregado al seguro.

La pelea que existe entre los precios y beneficios hace difícil diferenciarse uno del otro. En la decisión final del cliente puede pesar mucho el hecho de tener una mejor tasa que la competencia, la cercanía que pueda existir con el asesor de venta o alguna recomendación que exista de un tercero. En la figura 1.3 podemos ver como Rimac a nivel primas totales lidera el mercado con un 31% de presencia al cierre del 2019. Cabe resaltar que a nivel primas totales hay una diferencia de 5pp a favor de Rimac, pero si

nos enfocamos solo en Vida, Pacífico se encuentra 6pp por encima de su principal competidor.

Figura 1.3

Participación de mercado del rubro asegurador



Nota. Superintendencia de Banca y Seguros.2019

Tabla 1.1

Rivalidad entre competidores existentes

	Sector muy poco atractivo	←-----→					Sector muy atractivo
	Alta Rivalidad	←-----→					Baja rivalidad
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Crecimiento del sector	Bajo				x		Alto
Sobre oferta existente	Alta		X				No existe
Diferenciación del producto	Baja			X			Alta
Costo de cambio	Bajo			X			Alto
Numero de competidores	Alto		x				Bajo
Barreras de salida	Altas	X					Bajas
Costos fijos	Altos		x				Bajos
Estacionalidad	Alta			x			Baja
Sumatoria total por columna		1	6	9	4	0	Suma Total 20
		Grado de atractividad (GA) = Suma total / (numero de características x 5)					50%
		Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)					50%

1.3.2.2 Amenaza de nuevos ingresos

La amenaza de nuevos ingresos es baja debido a las siguientes barreras:

Aspecto técnico: Para posicionarse en el rubro asegurador y competir con las empresas Top del sector, necesitarían implementar todos los procesos y flujos de venta,

emisión, cobranzas, entre otros. Además, otra de las principales complicaciones sería tener una dotación importante, la cual es el motor de venta del canal. Reclutar vendedores es complicado ya que la mayor parte de asesores buenos se encuentra fidelizados con su empresa y atraer ese tipo de perfil requeriría una propuesta muy atractiva, no solo por el lado económico, sino también por la propuesta de valor que le ofrecerían. Para poder competir sería necesario contar con un staff de 300 personas aproximadamente, lo cual es poco viable para un nuevo ingreso.

Aspecto económico: La inversión que tendría que realizar un nuevo ingreso sería muy grande para poder competir con las 5 grandes empresas aseguradoras que hoy están consolidadas. Es poco factible que inviertan debido a la poca probabilidad de éxito que tendría un nuevo competidor.

Otra de las barreras es que al ser un bien intangible, los seguros necesitan una reputación importante, la cual que se gana con el tiempo por experiencias que hayan vivido otros clientes, por la antigüedad y respaldo que pueda tener la empresa, por la confianza que ésta le brinde a sus clientes, entre otras. Con esto se refuerza el punto que un nuevo ingreso necesitaría muchos años para poder posicionarse en una situación donde pueda competir con las actuales empresas líderes.

Tabla 1.2

Amenaza de nuevos ingresos

	Sector muy poco atractivo	←—————→					Sector muy atractivo	
	Alta amenaza de ingreso	←—————→					Baja amenaza de ingreso	
	Barreras bajas	↓					Barreras altas	
Barreras	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión	
Economías de escala	Pequeñas			x			Grandes	
Diferenciación del producto	Baja				x		Alta	
Identificación de marca	Baja					x	Alta	
Costos de cambio	Bajo					x	Alto	
Requisito de capital	Bajo					x	Alto	
Acceso a canales de distribución	Amplio				x		Restringido	
Imitación del proceso	Fácil			x			Difícil	
Regulación gubernamental restrictiva	Baja					x	Alta	
Acceso privilegiado a Materias Primas	No	x					Si	
Efecto de experiencia	No importante					x	Muy importante	
Expectativas de reacción	Bajas				x		Altas	
Tecnología de fabricación	Simple y artesanal					x	Compleja y alta	
Sumatoria total por columna		1	0	6	12	30	Suma Total 49	
		Grado de atractividad (GA) = Suma total / (numero de barreras x 5)						82%
		Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)						18%

1.3.2.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio ya que el equipo de producto establece las tasas a ofrecer considerando los gastos y otras variables que se ven

involucradas en la venta de la póliza. En este caso un proveedor podría ser la compañía reaseguradora ya que ellos comparten de alguna manera el riesgo del siniestro, es como “el seguro del seguro”. En este caso se considera medio ya que hay muchas reaseguradoras y hay opción a negociar la mejor tasa posible.

Tabla 1.3

Poder de negociación de los proveedores

	Sector muy poco atractivo	←-----→					Sector muy atractivo
	Alta poder de negociación	←-----→					Bajo poder de negociación
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Numero de grandes proveedores	Pocos			x			Muchos
Concentración de proveedores	Alta			x			Baja
Volumen de ventas de los proveedores respecto a las compras del sector	Alto				x		Bajo
Sustitibilidad del producto proveído	Bajo				x		Alto
Información de los proveedores respecto del sector	Alta			x			Baja
Costo de cambio de cambiarse de proveedor	Alto			x			Bajo
Amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores	Alta			x			Baja
Sumatoria total por columna		0	0	15	8	0	Suma Total 23
Grado de atraktividad (GA) = Suma total / (numero de características x 5)							65%
Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)							35%

1.3.2.4 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, ya que al tener tantas opciones en las distintas compañías aseguradoras, el cliente está en posición de negociar y pedir mejoras de tasas o menores precios en la pólizas, lo cual le permitirá elegir la más conveniente.

Además, las compañías de seguros constantemente buscan innovar con productos que se adapten a las nuevas necesidades de los clientes, ofrecen coberturas variables o flexibles, todo de acuerdo a los nuevos gustos y/o necesidades que tenga el cliente. Con esto, el cliente está en facultad de moldear el producto a su medida ya sea por posibilidades económicas, edad, monto asegurado, entre otros.

Tabla 1.4

Poder de negociación de los clientes

	Sector muy poco atractivo	←-----→					Sector muy atractivo
	Alta poder de negociación	←-----→					Bajo poder de negociación
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Numero de grandes compradores	Pocos				x		Muchos
Concentración de compradores	Alta		x				Baja
Volumen de compras de los clientes respecto a las ventas del sector	Alto		x				Bajo
Diferenciación del producto	Bajo			x			Alto
Identificación de marca	Baja					x	Alta
Información de los compradores respecto del sector	Alta		X				Baja
Costo de cambio de los compradores	Bajo			X			Alto
Amenaza de integración hacia atrás	Alta					x	Baja
Sumatoria total por columna		0	6	6	4	10	Suma Total 26
		Grado de atractividad (GA) = Suma total / (numero de características x 5)					65%
		Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)					35%

1.3.2.5 Amenaza de sustitutos

La amenaza de sustitutos es baja, debido a que cada producto es tarifado en base a las coberturas que puede ofrecerte y también por la suma asegurada. En caso aparezca un producto similar que pueda sustituir al actual, definitivamente no todas las prestaciones, ni sería comparable de cara al monto asegurado. En conclusión, no es posible que aparezca un producto sustituto que te ofrezca todos los beneficios a un precio menor, el precio depende de todo los factores mencionados anteriormente, por lo tanto, no habrá mayor diferencia entre un producto en las principales compañías aseguradoras del país.

Tabla 1.5

Amenaza de sustitutos

	Sector muy poco atractivo	←-----→					Sector muy atractivo
	Alta amenaza de sustitución	←-----→					Baja amenaza de sustitución
Características existentes	Dimensión	1	2	3	4	5	Dimensión
Posibilidad de sustitutos cercanos	Alta	X					Baja
Costo de cambio del usuario	Bajos			X			Altos
Agresividad del producto sustituto	Alta				X		Baja
Propensión de los consumidores a cambiar de productos	Alta		X				Baja
Relación valor del producto sustituto / precio del producto sustituto	Alto			X			Bajo
Sumatoria total por columna		1	2	6	4	0	Suma Total 13
		Grado de atractividad (GA) = Suma total / (numero de características x 5)					52%
		Poder de la fuerza (PF) = (1 - GA)					48%

Tabla 1.6*Resultados de las fuerzas existentes en el sector*

Fuerzas existente en el sector en orden de su poder de afectación al sector		Valor obtenido en el análisis previo		Orden de prioridad para mejorar la posición con el fin de obtener V.C.	
		PF	GA		
1	Rivalidad entre competidores existentes	50%	50%	1	Primera
2	Amenaza de sustitutos	52%	48%	2	Segunda
3	Poder de negociación de clientes	65%	35%	3	Tercera
4	Poder de negociación de proveedores	65%	35%	4	Cuarta
5	Amenaza de ingreso de competidores	82%	18%	5	Quinta

En la tabla 1.6 podemos ver el poder de cada una de las fuerzas existentes en el sector, ordenadas por el poder de la fuerza y el grado de atraktividad.

1.3.2.6 Identificación de las oportunidades y amenazas del entorno

El análisis tiene como objetivo identificar los factores externos que representen las principales oportunidades y amenazas de la empresa aseguradora.

Tabla 1.7*Oportunidades y Amenazas*

O	Oportunidades	A	Amenazas
1	Aumento en la demanda de seguros	1	Incremento del desempleo
2	Importancia de contar con un seguro (pandemia)	2	Elecciones presidenciales
3	Incremento de la bancarización en el país	3	Economía afectada
4	Expansión de la tecnología	4	Pandemia (incertidumbre)

Luego de identificar las oportunidades y amenazas, se realizó la matriz de factores externos (EFE) con el objetivo de tener un ponderado de la situación actual de la empresa frente a los factores externos. Se consideró la siguiente calificación para realizar el siguiente ejercicio:

Tabla 1.8*Calificación EFE*

Descripción	Valor
No es Atractiva	1
Algo Atractiva	2
Bastante Atractiva	3
Muy Atractiva	4
Si la elección no tiene repercusión	0

Podemos ver los resultados de la evaluación en la tabla 1.9.

Tabla 1.9*Matriz EFE*

		Factores Externos	Peso	Ponderación	Puntaje
OPORTUNIDADES	1	Aumento de la demanda de seguros	0.2	4	0.8
	2	La importancia de contar con un seguro creció considerablemente por la pandemia.	0.05	4	0.2
	3	Incremento de la bancarización en el país	0.1	2	0.2
	4	Uso de Herramientas digitales.	0.15	4	0.6
AMENAZAS	5	Incremento del desempleo	0.15	4	0.6
	6	Elecciones presidenciales	0.05	1	0.05
	7	Desaceleración de la economía y de la demanda interna	0.2	3	0.6
	8	Pandemia genera incertidumbre y miedo de invertir	0.1	2	0.2
Total			1		3.25

Un valor ponderado de 3.25 es un valor que se encuentra por encima del valor promedio ponderado, lo cual indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas que puedan presentarse.

1.3.3 Análisis interno de la empresa

1.3.3.1 Descripción de la cadena de valor de la empresa

Actividades primarias:

- **Logística interna:** al ser una empresa que pertenece al rubro asegurador, su logística interna se basaría en el almacenamiento y distribución del material de venta como banners, flyers y merchandising de los productos.
- **Marketing y Ventas:** está conformada por los equipos de Marketing y la Fuerza de Venta, donde el primero vela por dar a conocer el producto y fortalecer el lazo entre cliente y compañía, mientras que el segundo equipo tienen como función principal buscar clientes, asesorarlos y vender la mayor cantidad de pólizas posibles para poder maximizar su remuneración.
- **Operaciones:** responsables de las validaciones de las reglas de negocio y filtros de emisión de las pólizas. Validaciones de datos, y posterior emisión de la póliza.
- **Posventa:** brinda el soporte ante cualquier eventualidad que se presente de cara a los clientes, resuelve dudas y problemas que puedan presentarse. Enfocado en gestionar reclamos y atención al cliente.

Actividades de soporte:

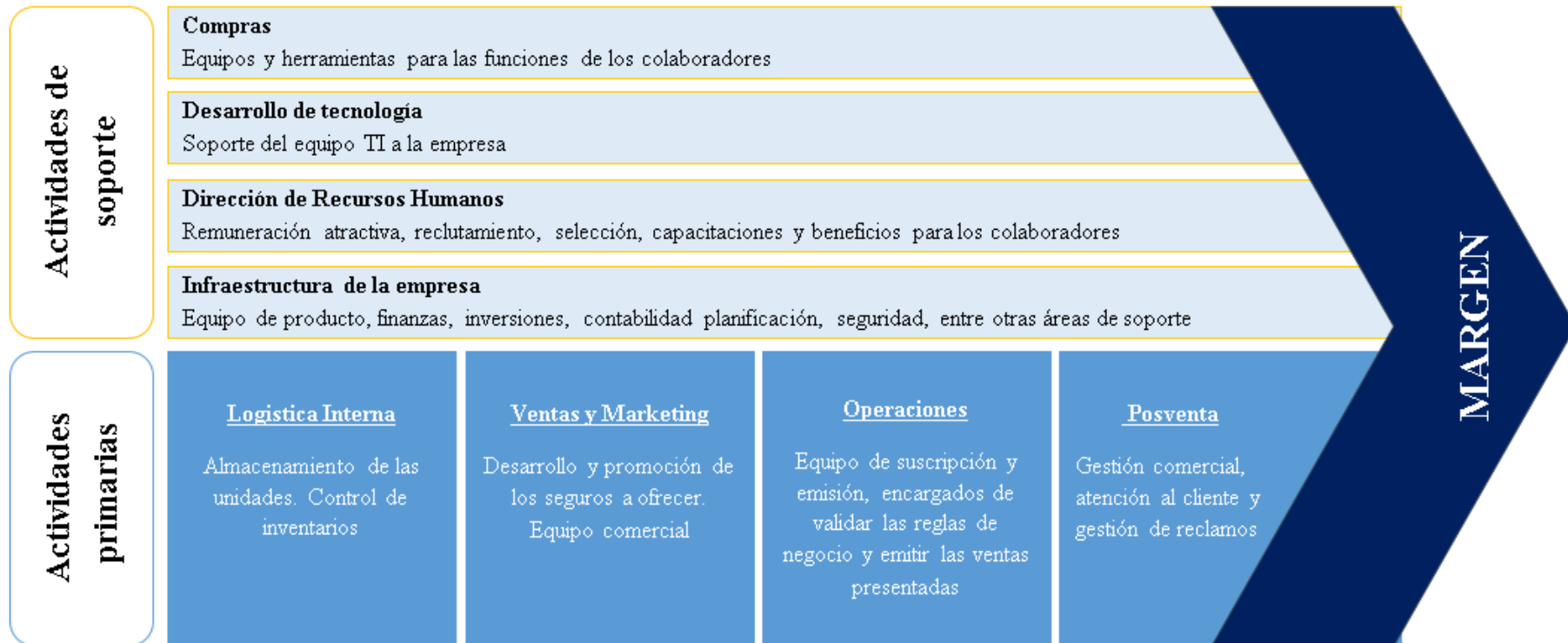
- **Compras:** la empresa cuenta con equipos digitales y distintas herramientas para realizar las labores del día a día de todos sus colaboradores, útiles de escritorio, tablets para los equipos de venta con el fin de darle mayores facilidades en la prospección y abordaje de clientes.
- **Desarrollo de tecnología:** el área de tecnología es la responsable de facilitar todo el sistema operativo y velar por el desarrollo técnico de todas las áreas. Brinda y

desarrolla soluciones que facilitaran el trabajo del día a día. Por último, brinda soporte ante cualquier problema que se pueda presentar de cara a los sistemas.

- **Gestión de recursos humanos:** Es el equipo encargado de velar por el bienestar de sus colaboradores a través de beneficios, desarrollo de línea de carrera, reconocimientos, remuneraciones atractivas, entre otras. Entre sus tareas también tienen el desarrollo del presupuesto remunerativo de todo el personal de la empresa así como también atraer nuevo talento. Buscan generar un buen ambiente y clima organizacional a través de distintas acciones que tengan impacto en los colaboradores.
- **Infraestructura de la empresa:** Son todas las áreas necesarias para dar soporte a l desarrollo del negocio, entre estas tenemos las siguientes:
 - Legal: Es la división encargada de atender todo lo relativo a temas legales o jurídicos que tienen que ver con la compañía. Tiene como tarea la elaboración de normas y representación legal ante cualquier conflicto o juicio que se pueda presentar en contra de la compañía. Además de tomar acciones preventivas para conservar el marco legal de la empresa y evitar futuras demandas o contingencias.
 - Contabilidad y Finanzas: Llevar el registro de todos los ingresos y egresos de la empresa. Responsables del presupuesto de la empresa así como de velar por los procesos contables que se lleven a cabo.
 - Inversiones: Análisis de nuevas oportunidades de inversión para generar valor a la empresa.
 - Producto: Desarrollo de nuevos productos, velar por la viabilidad y sostenibilidad de los procesos de venta. Control del resultado técnico, y responsable de la aprobación de los presupuestos de venta y gasto en planillas.
 - COE y SMT: Ejecutar todos los procesos a su cargo y dar soporte en el día a día con todos los temas operativos. Ejecución de planillas, pricing, entre otros.
 - Seguridad y Limpieza: Velar por la seguridad y limpieza del lugar de trabajo.

Figura 1.4

Cadena de valor de la empresa



1.3.3.2 Identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa

El análisis tiene como objetivo identificar los puntos fuertes que pueden servir como ventaja para tener mejores resultados, así como también los puntos débiles a reforzar.

Tabla 1.10

Fortalezas y Debilidades

F	Fortalezas	D	Debilidades
1	Fuerza de venta más productiva	1	Fuerza de venta más pequeña
2	Cambio de perfil del asesor	2	Reducción de venta nueva
3	Nueva línea de carrera	3	Baja persistencia de venta
4	Nuevo Esquema remunerativo	4	Capacidad del equipo de emisión

Luego de identificar las fortalezas y debilidades, se realizó la matriz de factores internos (EFI) con el objetivo de tener un ponderado de la situación actual de la empresa frente a los factores internos. Se consideró la siguiente calificación para realizar el siguiente ejercicio:

Tabla 1.11

Calificación EFI

Descripción	Valor
No es Atractiva	1
Algo Atractiva	2
Bastante Atractiva	3
Muy Atractiva	4
Si la elección no tiene repercusión	0

Podemos ver los resultados de la evaluación en la tabla 1.12.

Tabla 1.12*Matriz EFI*

		Factores Internos	Peso	Ponderación	Puntaje
FORTALEZAS	1	Fuerza de venta más productiva	0.15	4	0.6
	2	Cambio de perfil del asesor	0.1	3	0.3
	3	Nueva línea de carrera	0.1	3	0.3
	4	Nuevo Esquema remunerativo	0.15	4	0.6
DEBILIDADES	5	Fuerza de venta más pequeña	0.1	2	0.2
	6	Reducción de venta nueva	0.2	2	0.4
	7	Baja persistencia de venta	0.05	1	0.05
	8	Capacidad del equipo de emisión	0.15	2	0.3
Total			1		2.75

Un valor ponderado de 2.75 es un valor que se encuentra por encima del valor promedio ponderado, lo cual indica que la empresa responde bien a las fortalezas y debilidades que tiene.

Se realizó la matriz FODA cruzada con el objetivo de definir la estrategia adecuada considerando lo expuesto previamente en nuestra matriz EFE y EFI.

Tabla 1.13

Matriz FODA Cruzado

	Fortalezas F	Debilidades D
	1. Fuerza de venta más productiva 2. Cambio de perfil del asesor 3. Nueva línea de carrera 4. Nuevo Esquema Remunerativo	1. Fuerza de venta más pequeña 2. Reducción venta nueva 3. Baja persistencia de venta 4. Capacidad del equipo de emisión
Oportunidades O	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Incremento de la bancarización en el país 2. Aumento de la demanda de seguros 3. Mayor cultura de seguros 4. Uso de herramientas digitales	(1,1) Desarrollo nuevos productos o coberturas (2,4) Reenfocar la oportunidad de ganancia de los asesores (3,2) Rediseñar el reclutamiento con un perfil más digital (4,3) Impulsar la venta cross mediante descuentos o beneficios	(1,1) Replicar buenas prácticas de asesores TOP (2,4) Mover la producción de una forma equitativa (3,3) Impulsar la venta de anuales y semestrales (4,2) Tener más citas virtuales y planes de prospección
Amenazas A	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Incremento del desempleo 2. Economía afectada 3. Poca inversión (pandemia) 4. Elecciones presidenciales	(1,3) Fidelizar a los asesores TOP con una línea de carrera atractiva (2,4) El esquema remunerativo debe premiar el sobrecumplimiento (3,1) Impulsar la venta con facilidades de pago (pagos anuales)	(2,2) Desarrollar productos con planes más flexibles (3,1) Ofrecer tasas de retorno más atractivas

1.4 Descripción del problema

Las ventas mensuales habían aumentado considerablemente, y como consecuencia de esto, los gastos en bonos y comisiones también. En principio, se estaba logrando el presupuesto de venta mensual en el canal pero también se estaba presentando cierto desfase de cara al gasto presupuestado para la remuneración variable.

Tabla 1.14

Venta nueva y producción cobrada por mes en dólares (\$)

Indicador	Prima Total (\$)	Prima Cobrada (\$)
201901	1,025,730	221,351
201902	1,200,411	245,374
201903	1,157,164	257,586
201904	1,143,518	257,237
201905	1,080,632	204,672
201906	1,309,293	289,623
201907	1,263,048	266,893
201908	1,353,316	306,649
201909	1,359,547	243,143
201910	1,450,103	294,483
201911	1,649,536	293,563
201912	1,387,511	258,712

Uno de los principales problemas fue que la persistencia de cobro de las pólizas ya arrojaba una alerta que indicaba que había muchas ventas que no tenían recurrencia de pagos. En los reportes solo figuraban pagos por los primeros 2 meses y luego gran parte de las pólizas se anulaban por morosidad. Se debe tomar en cuenta que en el caso de los seguros se ven dos números de cara a las ventas, lo cobrado en el mes y lo cobrado en el año por el acumulado de las cosechas. Es en este segundo indicador donde el número no reflejaba las ventas mensuales ya que se estaba cobrando un 40% del total a partir del mes 3.

Se logró identificar este patrón en una gran cantidad de asesores, donde muchos habían adoptado esta mala práctica de venta. Para el segundo semestre del 2019 ya se había vuelto una práctica común en el canal con lo cual podemos concluir que el número tan elevado de ventas mensuales no era tan real. Este pico en las ventas generó un crecimiento significativo en el gasto de sueldos del equipo comercial.

El sueldo de los asesores, supervisores y gerentes está compuesto de dos conceptos, el bono de resultado o incentivos, que comprende el pago por todas las ventas del mes comercial previo siempre y cuando tenga un cumplimiento de 80% con respecto a las metas establecidas; y como segundo concepto, las comisiones, que se pagan por prima cobrada y tasa correspondiente al producto. Por ejemplo, si un cliente paga \$100 al mes, el asesor cobrará 12\$ por todos los meses mientras el cliente siga pagando la póliza, el supervisor cobrará 5\$ por pago y el gerente 2.5\$. Además, es importante resaltar que los supervisores y gerentes tienen un sueldo fijo de S/. 2,500 y S/. 5,000 respectivamente.

Tabla 1.15

Gasto total en soles del equipo comercial (\$)

Planilla	# Asesores	Bono	Comisión	Gasto Total	Presupuesto
201901	501	772,132	654,240	1,426,372	2,173,000
201902	506	830,094	591,231	1,421,325	2,170,600
201903	479	1,129,551	568,668	1,698,219	2,209,410
201904	467	1,193,226	557,124	1,750,351	2,254,779
201905	471	1,215,596	591,695	1,807,291	2,220,928
201906	490	1,119,109	599,819	1,718,928	2,270,834
201907	501	1,504,573	531,274	2,035,847	2,236,283
201908	502	1,611,479	582,392	2,193,871	2,211,928
201909	497	1,731,004	606,791	2,337,795	2,249,692
201910	499	1,728,598	611,948	2,340,546	2,245,923
201911	513	1,942,737	637,265	2,580,002	2,200,000
201912	529	2,207,823	563,455	2,771,279	2,200,000

En la tabla 1.15 se puede observar que el bono creció considerablemente en los últimos meses del 2019 y las comisiones se mantuvieron constantes, este último punto guarda relación con lo expuesto anteriormente sobre la cobranza. Al no cobrarse las pólizas desde el mes 3, el asesor deja de recibir comisión.

Como parte del diagnóstico realizado, se hizo una clasificación de los asesores en 3 grupos, el grupo de alto valor que corresponde a los asesores más productivos del canal con una buena persistencia de cobro, el grupo regular que tiene una venta y persistencia aceptable, y por último, el grupo de los improductivos, donde tenemos a los que tienen una venta muy baja o los que pueden ser muy productivos pero tienen muy mala cobranza.

Figura 1.5

Clasificación de asesor por rendimiento (% de asesores)

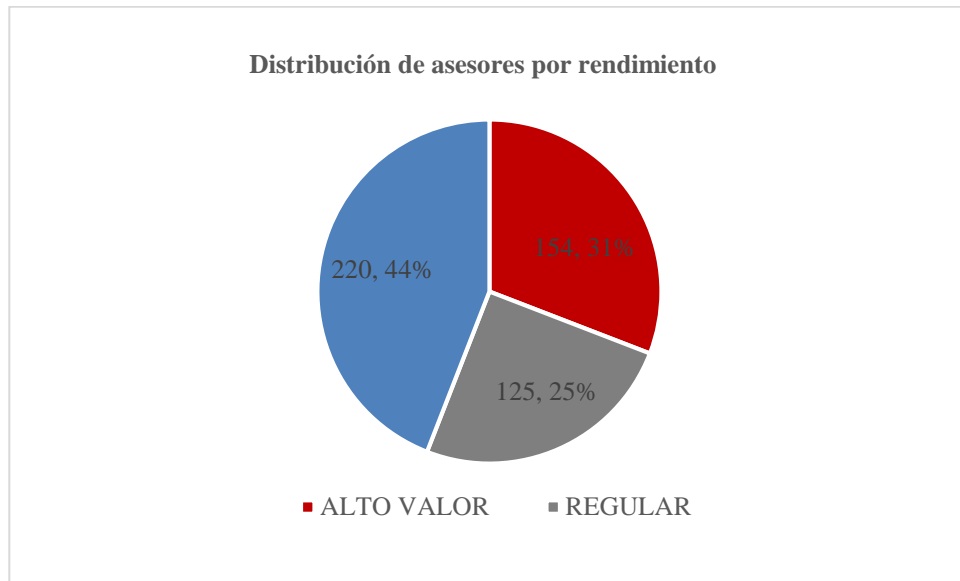
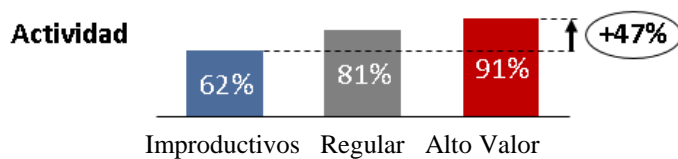


Figura 1.6

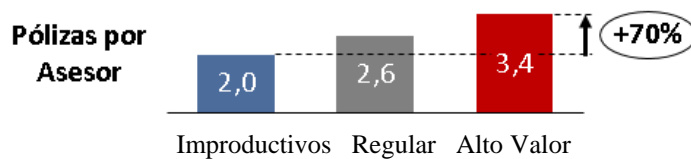
Actividad comercial (% de asesores)



La actividad comercial refleja el número de asesores que venden por lo menos una póliza en el mes, podemos ver que el grupo de Alto Valor tiene un 91% de actividad, el 9% restante probablemente se encuentre de vacaciones o presente algún tipo de absentismo.

Figura 1.7

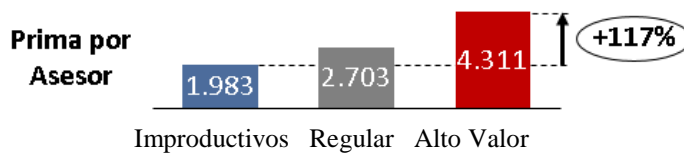
Pólizas por asesor (# de pólizas)



El grupo de Alto Valor vende en promedio 3.4 pólizas por mes, lo cual representa un 70% más que el grupo de improductivos. Es importante resaltar que en el grupo de eficiencias tenemos tanto asesores con buena productividad como aquellos que no venden una sola póliza por varios meses.

Figura 1.8

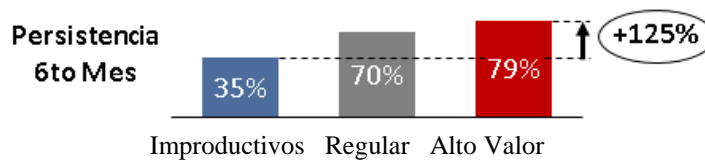
Prima por asesor (\$)



La prima por asesor del grupo de Alto Valor es 117% mayor que la del grupo de improductivos. Además, esa prima tiene muy buena persistencia de cobro.

Figura 1.9

Persistencia 6 meses (% cobro)



La persistencia de los de rendimiento regular y alto valor es prácticamente el doble del grupo de improductivos. La venta del grupo de este último grupo, representa cerca del 40% de la producción total del mes.

CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Objetivo general

Implementar un esquema remunerativo que genere eficiencias en el canal, logrando una mayor productividad y rentabilidad en el canal Vida.

2.2 Objetivos específicos

- Evaluar la productividad y rentabilidad por asesor comercial del canal
- Desarrollar un sistema de control y gestión del equipo comercial
- Implementar una línea de carrera en el canal

2.3 Alcance y limitaciones de la investigación

El proyecto aborda el plan de eficiencias y ajustes del Esquema Remunerativo a realizar dentro de una compañía del rubro asegurador. En ese sentido, es necesario aclarar a qué nos referimos con eficiencia. Hacemos referencia a este término ya que buscamos hacer más productivo el canal de venta con el menor uso de recursos posible; en otras palabras, una menor dotación con un mayor número de asesores productivos. Por el lado del Esquema Remunerativo, buscaremos incentivar el comportamiento que buscamos por parte del equipo comercial, y como segundo objetivo, buscamos ajustar todas las palancas claves que nos ayuden a evitar malas prácticas de venta.

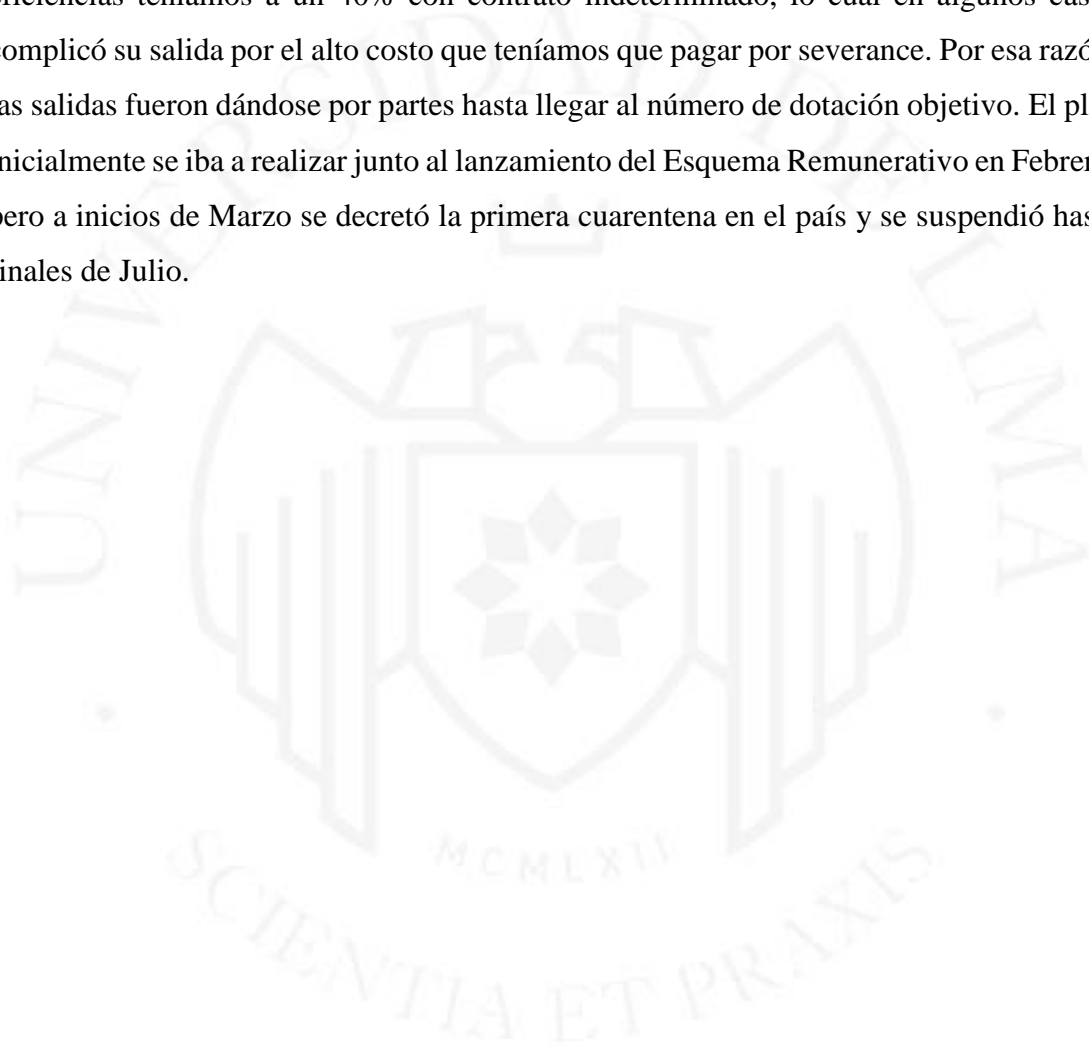
Unidad de análisis: Fuerza de ventas Vida de la compañía de Seguros

Población: 500 asesores de venta, 50 supervisores y 11 Gerentes de Agencia

Espacio: El proyecto aborda la reestructuración a nivel nacional (Lima y 11 localidades de Provincias).

Tiempo: Aproximadamente 7 meses, en Febrero 2020 se realizó el rediseño del Esquema Remunerativo y la segunda acción se realizó entre Mayo y Agosto 2020.

Limitaciones: Del grupo seleccionado de asesores que aplicaban al plan de eficiencias teníamos a un 40% con contrato indeterminado, lo cual en algunos casos complicó su salida por el alto costo que teníamos que pagar por severance. Por esa razón, las salidas fueron dándose por partes hasta llegar al número de dotación objetivo. El plan inicialmente se iba a realizar junto al lanzamiento del Esquema Remunerativo en Febrero, pero a inicios de Marzo se decretó la primera cuarentena en el país y se suspendió hasta finales de Julio.



CAPÍTULO III: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Justificación técnica:

Para la elaboración del presente trabajo se aplicaron métodos y herramientas que ayudaron a realizar un análisis interno y externo de la empresa aseguradora, ver el impacto y como responde la organización ante éstos, además de la estrategia de cara a las acciones a tomar en el proyecto. Entre las herramientas empleadas tenemos el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter, Matriz EFE, EFI, Matriz Cruzada FODA, Diagrama Pareto, Diagrama de Ishikawa, Diagrama de Gantt, flujograma del proceso, entre otros.

Para el segundo semestre del 2019, se tenía en promedio una dotación de 520 asesores, donde mensualmente había un 30% de asesores que no vendía una sola póliza y aun así significaba una carga económica para la empresa ya que recibía comisiones. Son cerca de 160 personas al mes que no cumplían con los objetivos mensuales, lo cual obligaba a replantear la estrategia.

Sumado a esto, la deficiente cobranza que se presentaba en el canal, llevó a encontrar malas prácticas de venta o ventas irregulares. Al mes 6 de las ventas realizadas, solo quedaba un 40% de lo vendido, cuando el promedio de persistencia a 6 meses que manejábamos con anterioridad estaba bordeando el 70%. Gran parte de los asesores que tenían muy buenos números en sus ventas era gracias a ventas que no iban a durar en el tiempo, lo esperado es que la póliza reciba pagos por varios años de manera mensual, pero en este caso los clientes solo pagaban las dos primeras cuotas para luego darle de baja a la póliza por morosidad. Esta acción se realizaba en complicidad con el asesor, ya que en las investigaciones realizadas se encontraron que un asesor tenía varias ventas con una misma tarjeta asignada o las ventas eran realizadas eran a familiares.

El control o seguimiento de estos indicadores se llevaron con histogramas de frecuencia estadístico y cuadros de mando de gestión (KPI's), los cuales ayudaron a monitorear cómo se iba comportando el rendimiento de la fuerza de venta.

Por las razones expuestas, era necesario erradicar todas las malas prácticas existentes en el canal, así como todas las observaciones por fraude que se habían presentado. Con esto, un primer lineamiento para el plan de eficiencia fue retirar del canal a todos los asesores que tengan una persistencia por debajo del 50% (lo cual ya reflejaba una constante mala venta), además de todos los asesores que ya tenían observaciones o faltas registradas. El segundo lineamiento fue incluir en el grupo de eficiencias a todos los asesores que en el promedio de los últimos 6 meses no hayan logrado un mínimo de producción. Estas acciones vienen acompañadas de un rediseño del esquema remunerativo donde se puso mucho énfasis en el indicador de cobranza del asesor.

3.2 Justificación económica:

Se definió que el plan de reestructuración se debe llevar a cabo por el enorme gasto en sueldos que se venía pagando (S/. 25, 673,464) durante todo el 2019, excediendo nuestro presupuesto de comisiones (S/. 19, 250,000) en 33%. Cabe recalcar que el sueldo en muchos casos era injustificado ya que al pagar el bono se asumía que esa venta debía seguir el flujo regular y cobrar las 12 cuotas anuales, pero por lo expuesto anteriormente, no se estaba dando así. Se estaba pagando por una póliza que se iba a caer el siguiente mes.

Tabla 3.1

Gasto anual en soles del equipo comercial (\$)

Estado	Improductivos	Alto-Regular	Total
# Asesores	165	334	499
Bono Anual	S/ 4,750,188	S/ 8,012,498	S/ 12,762,686
Comisión anual	S/ 1,598,982	S/ 2,995,561	S/ 4,594,543
Básico anual	S/ 180,837	S/ 116,633	S/ 297,470
Beneficios sociales	S/ 2,965,930	S/ 5,052,835	S/ 8,018,764
Gasto Anual	S/ 9,495,937	S/ 16,177,526	S/ 25,673,464
%	37%	63%	100%

El 37% del gasto anual se realizó para el grupo seleccionado para el plan de eficiencias. Se pagaron S/. 9, 495,937 durante el año a este grupo por una mala venta o le pagaban a asesores sin vender una sola póliza en el mes. Dentro de los 165 asesores

seleccionados, fueron 100 los que presentaban malas ventas y ellos se llevaban el 70% de este gasto, aproximadamente S/. 6, 647,156. Los 100 asesores restantes ganaban por comisiones (acumulado de ventas) y por el sueldo mínimo vital de acuerdo a lo que estipula la ley.

3.3 Justificación social:

El cambio tiene como objetivo que la compañía quede con una Fuerza de Ventas productiva y que tenga un crecimiento orgánico, donde no existan malas prácticas de venta. En línea con esto, los asesores que permanecerían en la compañía van a contar con todas las herramientas y facilidades necesarias para el desempeño de sus funciones.

Se ha planificado brindarle equipos de alta gama como medio facilitador de venta y distintas herramientas de leads de clientes para que tengan un mayor número de citas. Además, se vienen implementando buenas prácticas de clima laboral pensadas en el bienestar del colaborador, una línea de carrera atractiva, donde los asesores estarán motivados en tener el mejor performance posible ya que esto les traerá grandes resultados económicos así como también el reconocimiento frente a toda la compañía. Esta línea de carrera apunta a que los asesores busquen dar el salto a una categoría superior y abrirle las puertas a mayores puestos jerárquicos.

CAPÍTULO IV: PROPUESTAS Y RESULTADOS

4.1. Diagnóstico del sistema o proceso objeto de estudio

4.1.1 Análisis del proceso objeto de estudio

El proceso de venta dentro del canal Vida inicia cuando el asesor recibe leads de clientes potenciales o aborda algún referido con el fin de ofrecerle algún producto que pueda interesarle. A continuación, contacta al cliente y le ofrece los productos disponibles en la paleta actual. Si el cliente no se encuentra interesado, el asesor le comunica que cualquier eventualidad o futuro interés no dude en contactarlo. En caso tenga interés en adquirir un seguro, el asesor le presentará el detalle de productos y cotizaciones en base a los intereses de coberturas y posibilidades de pago del cliente.

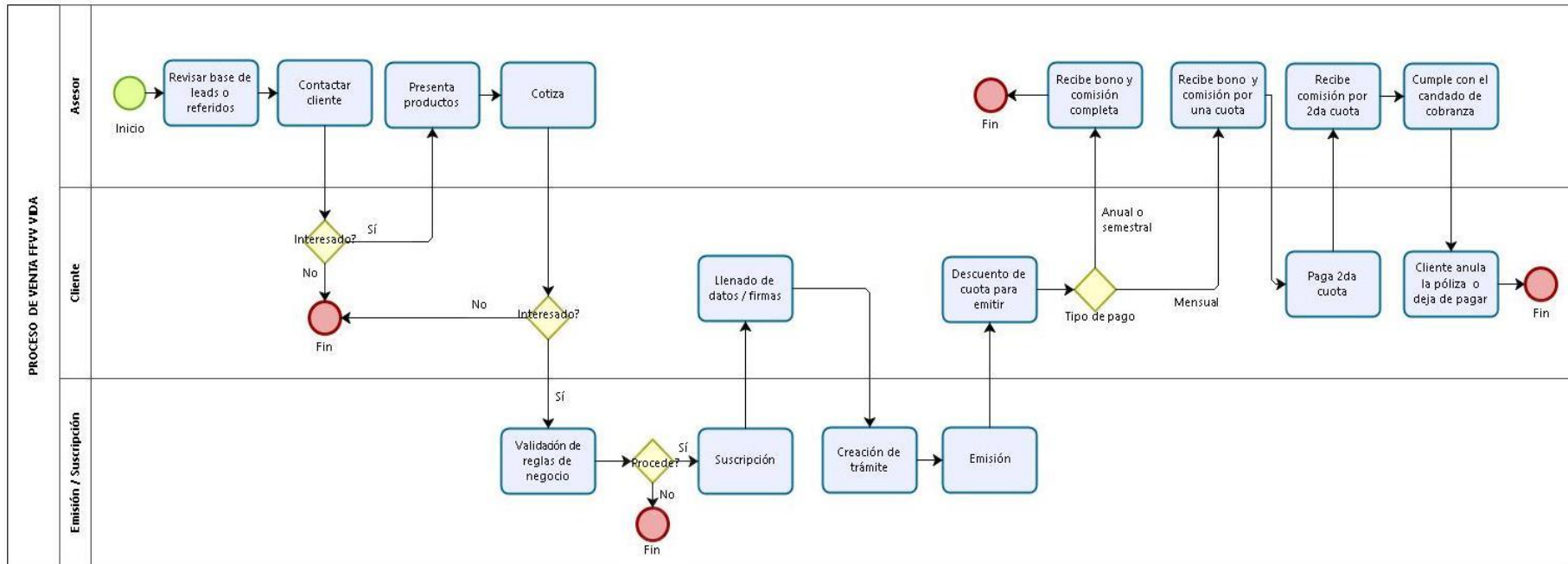
Una vez realizada la cotización, el cliente acepta las condiciones y el equipo de suscripción realiza todas las validaciones de reglas de negocio para proceder con la emisión. Dentro de las validaciones, se verifica que el cliente no cuente con pólizas anuladas en los últimos 6 meses, se realiza una validación del score del cliente (algoritmo del equipo de Data para calificar la posibilidad de recurrencia de pago del cliente), entre otras validaciones. Si todos los datos están conformes, se realiza la suscripción, el cliente llena los datos requeridos y tomas de firma para proceder con la emisión de la póliza. Al emitirse la póliza, se realiza el descuento de la cuota dependiendo de la frecuencia de pago seleccionada por el cliente. El cliente tiene la posibilidad de elegir un descuento que puede ser por el 100% de la prima (frecuencia anual), el 50% (frecuencia semestral) o de forma mensual (12 cuotas).

Una vez realizado el descuento, la póliza está emitida y el asesor cobraría la comisión (% sobre la prima pagada) el mes siguiente. Adicional a la comisión, en caso el asesor cumpla con un mínimo de rendimiento, podría ganar también un incentivo que se paga asumiendo que el cliente es un buen pagador y no caerá la póliza antes del plazo establecido. El esquema remunerativo tenía un candado para controlar la cobranza de las dos primeras cuotas pero se detectó que pasada la segunda cuota las pólizas comenzaban a caer y eso se veía reflejado en la prima contable que ingresaba mes a mes. Esta mala práctica se hizo cada vez más común en los asesores y fue una de las principales razones por la cual se hizo una reestructuración del canal y esquema remunerativo.

4.1.2 Descripción detallada del sistema o proceso objeto de estudio

Figura 4.1

Flujograma del proceso comercial



4.1.3 Determinación de las causas raíces de los problemas hallados

El principal objetivo del canal es lograr la mayor prima contable en el mes con el menor uso de recursos posibles, en otras palabras, contar con el mayor número de asesores productivos y con una venta de calidad.

Luego de profundizar y evaluar la situación actual del canal en todos sus frentes, se hallaron las siguientes oportunidades de mejora:

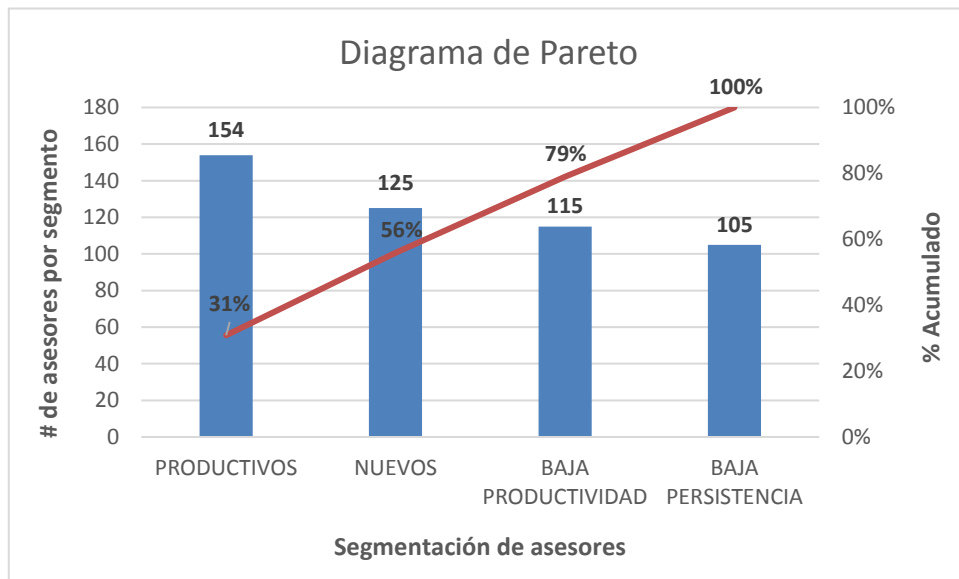
- Las ventas se caían al 3er mes, dándonos una persistencia muy baja.
- El esquema remunerativo no controlaba o regulaba la cobranza de pólizas.
- El gasto en las planillas era demasiado elevado para el último semestre del 2019, sobrepasando el presupuesto en cerca de 25%.
- Habían muchos asesores improductivos.
- Buen número de asesores nuevos, los cuales aún no aportaban mayor prima por la curva de aprendizaje que siguen.

Según lo indicado por los autores Bonilla, Díaz, Kleeberg y Noriega (2017) para definir el principal motivo por el cual no estábamos logrando la prima contable, aplicamos la técnica de Pareto, así se identificó las casuísticas y su frecuencia; por último, se ordenaron de acuerdo al motivo y su respectiva frecuencia. A continuación, los principales puntos de dolor según Pareto son:

- Asesores con baja persistencia (podrían ser muy productivos pero al no tener cobranza, contablemente no aporta prima).
- Asesores con baja productividad o inactivos
- Asesores nuevos (curva de aprendizaje)
- Asesores productivos

Figura 4.2

Diagrama de Pareto – Segmentación de asesores



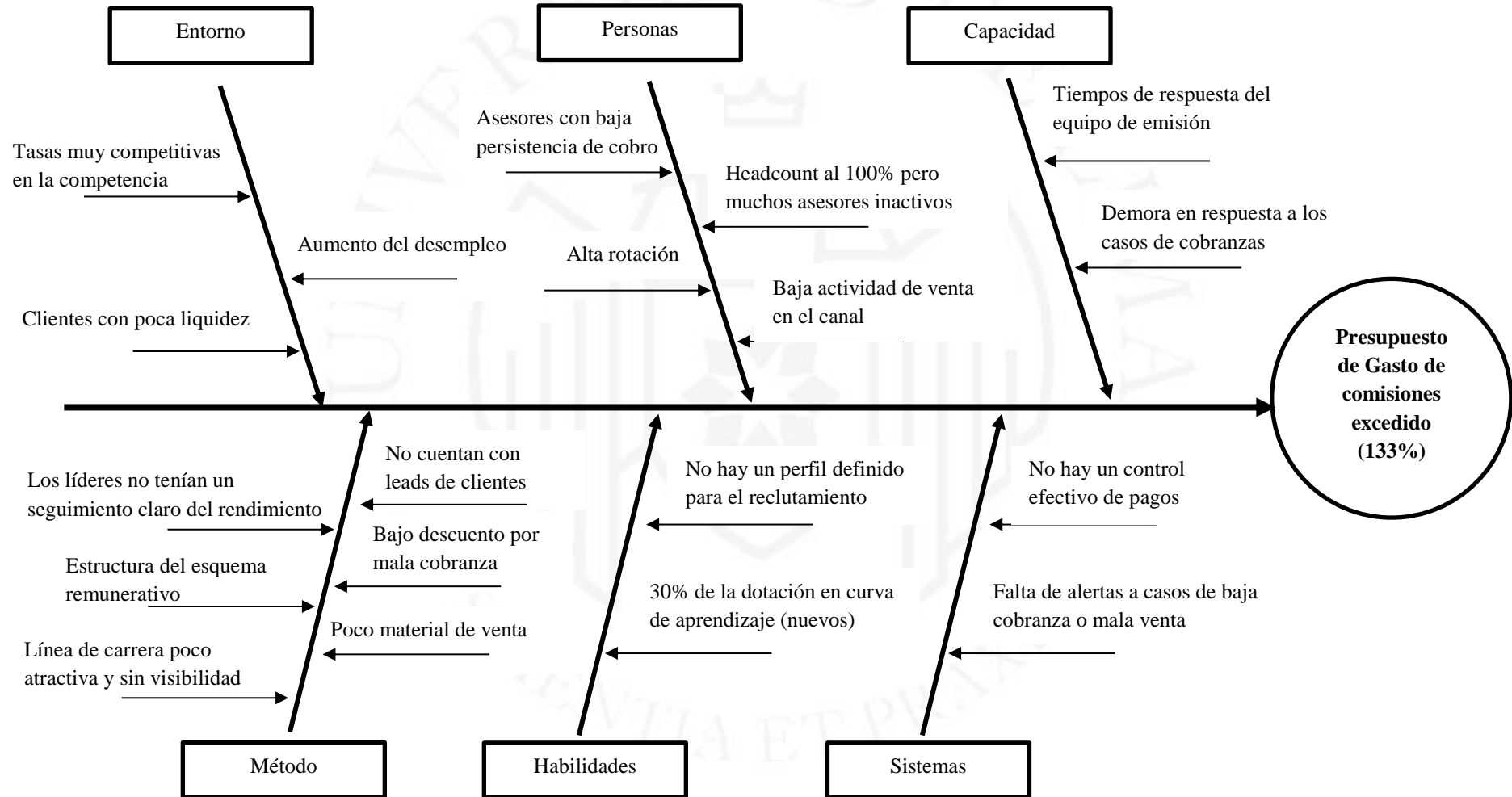
En la figura 5.2 se puede apreciar que solo el 31% de la fuerza de venta pertenece al grupo de asesores productivos. Por otro lado, tenemos al 44% de la dotación que tiene una baja productividad o tienen malas prácticas de venta.

Con respecto a los asesores productivos, no hay ningún problema identificado ya que es el grupo modelo que se quiere replicar en los demás grupos. Las medidas que se han implementado están alineadas en movilizar a todos los grupos al buen o alto rendimiento.

Amenazas: la principal amenaza de este plan es perder presencia en el mercado y quedar muy lejos del presupuesto anual de venta. Al reducir el 50% de la dotación, estaríamos resignando una importante parte de la prima del mes, pero como vimos anteriormente, la mayor parte de esa prima viene por malas ventas, es decir, la póliza se anularía al 3er mes de vendida. Otra amenaza importante puede ser la inestabilidad que podría generar una restructuración tan fuerte en el canal, así como también las posibles demandas que llegarían por las salidas masivas.

Figura 4.3

Diagrama de Ishikawa – Análisis de las causas de que los asesores tengan una baja productividad



4.2 Determinación de la propuesta de solución

4.2.1 Planteamiento de alternativas de solución

Una vez que hemos identificado las causas de los motivos que nos pueden estar generando el bajo rendimiento y baja persistencia en los asesores, se procedió a calificar (empleando los siguientes valores: 1, 5, 10, 15 y 20. Donde 20 es el de mayor impacto) cada una de acuerdo al impacto que tienen de cara al principal problema, obteniendo lo siguiente:

Tabla 4.1

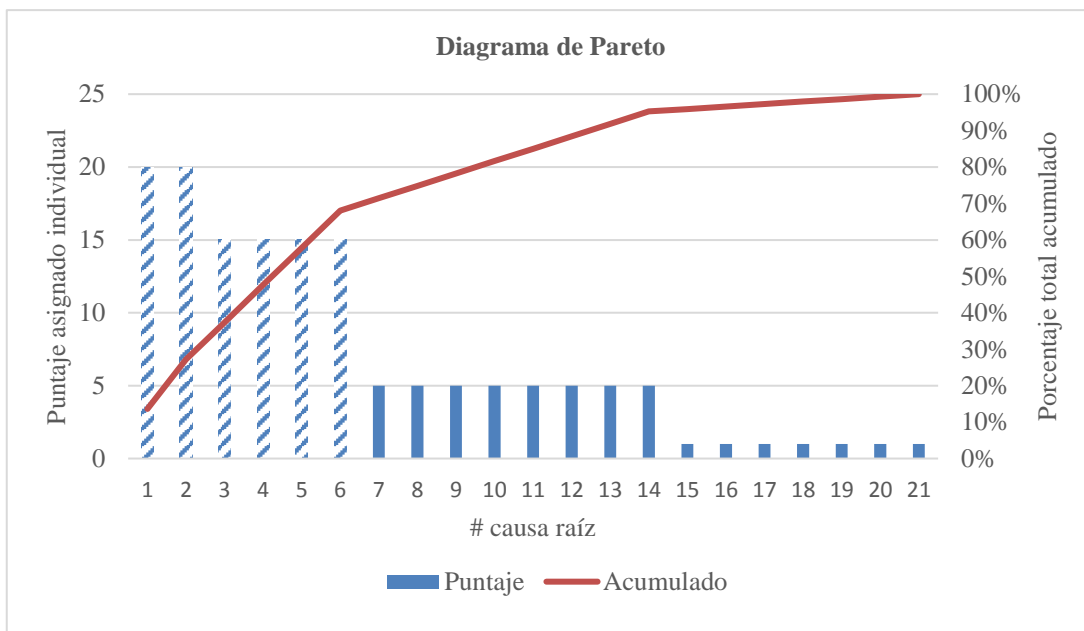
Evaluación de causas raíz

#	Causa Raíz	Puntaje	Total	Acumulado
1	Peso del bono en el sueldo del asesor	20	14%	14%
2	Asesores con baja persistencia de cobro	20	14%	27%
3	Poco impulso de pólizas anuales y semestrales	15	10%	37%
4	Poco seguimiento a la cobranza	15	10%	48%
5	Inactividad de asesores	15	10%	58%
6	Bajo descuento por mala cobranza	15	10%	68%
7	Asesores sin experiencia (curva de aprendizaje)	5	3%	71%
8	Aumento del desempleo	5	3%	75%
9	Pandemia afectó la economía	5	3%	78%
10	Clientes con poca liquidez	5	3%	82%
11	Peso de comisiones en el sueldo del asesor	5	3%	85%
12	Demora en atención de casos de cobranza	5	3%	88%
13	50% de asesores con contrato indeterminado	5	3%	92%
14	Tasas muy competitivas	5	3%	95%
15	Poco soporte de sistemas	1	1%	96%
16	problemas con cobranzas	1	1%	97%
17	Demora en la implementación de nuevos procesos	1	1%	97%
18	Alta rotación	1	1%	98%
19	Tiempo de emisión	1	1%	99%
20	No hay perfil de reclutamiento	1	1%	99%
21	Asesores sin leads de clientes	1	1%	100%
		147	100%	

Se considerarán las 6 primeras causas, las cuales atacan el 68% de los dos problemas principales. En el siguiente diagrama de Pareto se podrá apreciar cómo están concentradas:

Figura 4.4

Diagrama de Pareto – Evaluación de causas raíz



Luego de identificadas las 6 principales causas raíz, se determinará las posibles soluciones para las causas identificadas. A continuación, se muestran las posibles soluciones propuestas:

Tabla 4.2

Soluciones a la causa raíz

Problemas	Causa Raíz	Solución
Presupuesto de gasto de comisiones excedido	Asesores con baja persistencia de cobro Poco seguimiento a la cobranza Bajo descuento por mala cobranza	Ajuste del esquema remunerativo Modificación de política de venta y sanciones
	Peso del bono en el sueldo del asesor Poco impulso de pólizas anuales y semestrales Inactividad de asesores	Reestructuración del equipo (resizing) Plan de rendimiento de la Fuerza de venta

4.2.2 Selección de alternativas de solución

4.2.2.1 Determinación y ponderación de criterios de evaluación de alternativas

Se definieron 4 factores claves para la evaluación de alternativas de solución.

- A. Beneficio: Cómo impacta la solución en el problema actual, que beneficios o cambios puede lograr con su implementación.
- B. Inversión: Cuál es el costo de la inversión económica de la solución.
- C. Tiempo de implementación: Cuánto tiempo toma llevar a cabo la solución.
- D. Riesgo: Que riesgos o contingencias se pueden tener al tomar la solución.

Tabla 4.3

Tabla de enfrentamiento de factores para elegir la solución

Factores		A	B	C	D	Total	Peso
Beneficio	A	1	1	1	1	4	40%
Inversión	B	0	1	1	1	3	30%
Tiempo de implementación	C	0	0	1	1	2	20%
Riesgo	D	0	0	0	1	1	10%
						10	100%

4.2.2.2 Evaluación cualitativa y/o cuantitativa de alternativas de solución

En este punto se analizará la evaluación de cada una de las alternativas de solución con respecto a cada uno de los factores.

Tabla 4.4

Ajuste del esquema remunerativo

Factores	Descripción
Beneficio	El cambio del esquema tiene como objetivo un cambio de comportamiento en la FFVV, y como beneficio buscamos tener una venta con buena persistencia y asesores más productivos
Inversión	No se requiere de inversión al aplicar esta solución ya que solo se deben hacer modificaciones sobre el esquema remunerativo actual
Tiempo implementación	Aproximadamente 2 meses para acabar con todas las fases del cambio. Estas comprenden el diseño del esquema, validaciones con los líderes y despliegue al equipo comercial. Además, es importante tener en cuenta que una vez comunicado el esquema
Riesgo	Reclamos o juicios laborales por el impacto que podría tener en el sueldo promedio del asesor. Desmotivación de los asesores.

Tabla 4.5*Modificación de política de venta y sanciones*

Factores	Descripción
Beneficio	Erradicar las malas prácticas de venta y sancionar aquellos casos identificados.
Inversión	No se requiere invertir en esta solución.
Tiempo implementación	El cambio de política y despliegue puede tardar como máximo 1 mes para que pueda entrar en vigencia en el mes comercial.
Riesgo	No hay riesgos de cara a esta medida ya que la política de alguna manera marca las reglas de juego. Este ajuste pasaría previamente por una validación del equipo de Relaciones Laborales (legal).

Tabla 4.6*Reestructuración del equipo (Resizing de la fuerza de venta)*

Factores	Descripción
Beneficio	Reducir la dotación con el objetivo de que solo queden los asesores productivos y con venta de calidad. Esto ayudará a crecer de forma ordenada y con menos gastos. Puede afectar la cantidad de venta mensual pero a largo plazo será beneficioso ya que la prima cobrada por mes será mayor.
Inversión	La inversión sí podría representar un limitante ya que aplicar un plan de resizing implica tener que sumir fuertes pagos de liquidación y beneficios sociales. Además existe un gran número de asesores indeterminados lo cual hacia más costosa la salida. Si bien es cierto la inversión puede ser grande, se recupera rápidamente por el ahorro mensual que se tiene en sueldos.
Tiempo implementación	Cerca de 6 meses porque depende de la fecha de fin de contrato de asesores con contrato determinado (renovaciones cada 3 meses) y una fecha fija de corte para asesores con contrato indeterminado.
Riesgo	Juicios laborales

Tabla 4.7*Plan de rendimiento y seguimiento de la fuerza de venta*

Factores	Descripción
Beneficio	Tener un seguimiento constante sobre los asesores lo cual podría permitir tomar las acciones necesarias en el mes a mes. Además, en base a este plan se puede definir el criterio de renovación de los asesores y salidas de asesores con contrato indeterminado.
Inversión	No requiere inversión.
Tiempo implementación	El plan de rendimiento requiere de 6 meses como mínimo ya que se requiere de un periodo prudente para evaluar a los asesores desde que se comunica los nuevos parámetros de medición.
Riesgo	Mantener asesores improductivos que no cambien su rendimiento en el tiempo, seguir excediendo el presupuesto de gasto todos los meses y no lograr cambios importantes con respecto a la situación actual.

4.2.2.3 Priorización y selección de soluciones

A partir de las soluciones propuestas y los factores mencionados, se propuso el siguiente ranking de factores para elegir las mejores soluciones:

Tabla 4.8

Ranking de factores para elegir soluciones

		1. Ajuste del esquema remunerativo		2. Modificación de la política de ventas		3. Reestructuración del equipo		4. Plan de rendimiento	
Factores	Pesos	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
A. Beneficio	40%	5	2	1	0.4	5	2	3	1.2
B. Inversión	30%	5	1.5	5	1.5	3	0.9	5	1.5
C. Tiempo de implementación	20%	5	1	3	0.6	5	1	1	0.2
D. Riesgo	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1
		-	4.8	-	2.8	-	4.2	-	3

Escala: 1- Malo, 3 – Regular, 5 – Bueno

Según lo expuesto en el ranking de factores, las soluciones a considerar en orden de importancia son las siguientes:

1. Ajuste del esquema remunerativo
2. Reestructuración del equipo (Resizing)

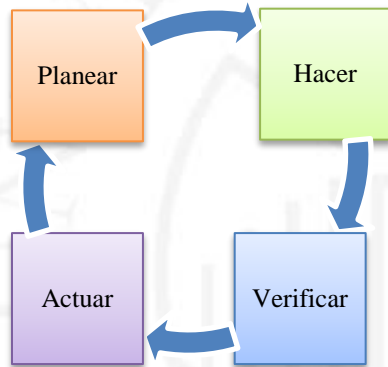
4.3 Desarrollo, planificación y resultados esperados de la solución

4.3.1 Ingeniería de la solución

Para lograr los resultados de venta y cobranza esperada, así como también eliminar las malas prácticas de venta y reducir el gasto en planillas, se decidió trabajar bajo la metodología de “Kaizen”, con el objetivo de lograr mejoras significativas en los puntos mencionados, así como establecer controles preventivos que permitan generar alertas cuando ocurra algún desfase. Por otro lado, el monitoreo constante ayudará a hacer las correcciones oportunamente y lograr una mejora continua.

Figura 4.5

Metodología Kaizen



Esta metodología se llevará a cabo para los siguientes puntos, los cuales fueron identificados en los capítulos anteriores:

- Ajuste del esquema remunerativo
- Reestructuración del equipo (Resizing)
- Política de venta y sanciones
- Plan de rendimiento de la Fuerza de Venta

Tabla 4.9

Metodología Kaizen

Objetivo	Planear	Hacer	Verificar	Actuar
Reestructuración al canal de la FFVV Vida	Realizar un ajuste al Esquema Remunerativo actual del canal de Vida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un nuevo esquema que esté alineado con la nueva estrategia. 2. Incluir candados para impulsar la productividad y buena cobranza 3. Impulsar la venta de pólizas con frecuencia de pago anual o semestral. 	Una vez desplegado el nuevo esquema remunerativo, se deben realizar controles periódicos con el fin de monitorear como van las principales palancas el esquema. Es importante identificar nuevos comportamientos, en caso existan, que se generan a partir del cambio.	Ajustar el esquema en base a los hallazgos que tengamos a lo largo de los primeros meses.
	Reestructurar el canal de venta Vida	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clasificar a los asesores por su rendimiento y performance de venta 2. Seleccionar a los asesores con bajo rendimiento o mala persistencia de cobro 3. Elaborar un plan de salidas para los asesores seleccionados en el punto 2. 	Es muy importante monitorear constantemente el desempeño y casuísticas de venta que se presenten ya que las malas prácticas se comparten rápidamente entre el equipo comercial.	Prevenir oportunamente y corregir las malas prácticas de venta.
	Ajustar la política de venta del canal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incluir medidas que restrinjan ciertos parámetros de venta con el fin de tener las condiciones claras. 	Revisar nuevas casuísticas que se deban incluir.	Actualizar las políticas de acuerdo a los nuevos lineamientos de venta.
	Elaborar un Plan de rendimiento para los asesores del canal	Realizar un seguimiento al rendimiento de los asesores en los últimos 6 meses	Validar de forma mensual como viene el rendimiento y la cobranza de los asesores.	Tomar acciones dependiendo de la clasificación que tengan el asesor (alto, bueno, regular o bajo)

4.3.2 Plan de implementación de la solución

Para lograr implementar las soluciones, se definieron las siguientes etapas y responsables:

1. Ajuste Esquema Remunerativo: el cambio de esquema remunerativo está a cargo del equipo de Desarrollo Comercial, donde se pasará por las siguientes etapas:
 - a) Diseño del nuevo esquema
 - b) Impacto y backtest del gasto
 - c) Validaciones con líderes y equipo comercial
 - d) Despliegue del nuevo esquemaResponsable de aprobación: VPE Canales

2. Reestructuración del equipo:
 - e) Evaluación del rendimiento de los asesores
 - f) Selección de asesores con bajo rendimiento
 - g) Selección de asesores con malas prácticas de venta
 - h) Validación con líderes
 - i) Coordinación con equipo de gestión humana y levantamiento de observaciones
 - j) Aprobación de presupuesto de severance
 - k) Aprobación de fechas de salidaResponsables de aprobación: VPE Canales y Gerente de Recursos Humanos

4.3.3 Actividades y cronograma de implementación de la solución

Se utilizó el diagrama de Gantt para elaborar el cronograma de aplicación de las soluciones. En este, se detalla que se realizaron dichas mejoras a partir del primer trimestre del año, donde inicia con el ajuste del esquema remunerativo y a partir del Abril empiezan las salidas de asesores por fases. Además, se estableció como fecha final Setiembre para la aplicación de mejoras, donde ya deberían haber salido todos los asesores seleccionados y con el nuevo esquema remunerativo en curso.

Tabla 4.10

Diagrama de Gantt

Actividad	Meses Proyecto																											
	Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Setiembre			
Ajuste esquema remunerativo	■	■	■	■																								
Reestructuración del equipo									■	■			■	■			■	■			■	■	■	■	■	■		
Entrega de leads						■	■			■	■																	
Monitoreo del rendimiento															■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Asegurables atractivos	■	■	■	■																								

4.3.4 Presupuesto general requerido para la ejecución

Dentro de estas salidas se consideraron a todos los asesores con baja persistencia (menor de 50%), asesores con baja productividad en el promedio de los últimos 6 meses (nuevos y antiguos) y por último, a todos aquellos que tenían alguna observación de auditoría. Se incluyeron también cerca de 20 supervisores y 6 gerentes de agencia.

Tabla 4.11

Detalle costo por ejecución del plan de eficiencia (S/.)

Tipo de contrato	# Asesores	Liquidación	Gratíf. Extraord.
Indeterminado	66	S/ 3,499,433	S/ 895,296
Plazo determinado	81	S/ 596,796	S/ 795,729
Total general	147	S/ 4,096,230	S/ 1,691,025

En la tabla 4.11 podemos ver el costo a pagar por la ejecución del plan de eficiencias, en total son cerca de S/. 5, 787,255 lo que representa cerca del 40% del gasto anual que genera este grupo. Adicional al costo de liquidación, como parte del presupuesto para el cambio de EERR y elaboración del plan de eficiencias se gastó S/. 46,375 por horas laboradas de los involucrados en el proyecto.

Tabla 4.12

Detalle presupuesto por horas trabajadas (S/.)

Puesto	# Trabajadores	Sueldo (S/.)	Costo por hora (S/.)	Horas dedicadas (horas)	Costo (S/.)
Gerente General	1	120,000	500	10	5,000
Vicepresidente Ejecutivo	3	70,000	292	10	2,917
Gerentes	5	45,000	188	20	3,750
Jefe de RRHH	1	15,000	63	15	938
Jefe de Compensaciones	1	15,000	63	15	938
Gestor Comercial	1	10,000	42	500	20,833
Supervisores	2	7,000	29	120	3,500
Analista Sr Comercial	1	6,000	25	300	7,500
Practicante	1	1,200	5	200	1,000
Total	16	289,200	1,205	1190	46,375

4.3.5 Evaluación cuantitativa y económica financiera de la solución

Finalmente, se detalla las mejoras obtenidas con los ajustes y propuestas aplicadas de cara al 2020:

Tabla 4.13

KPI'S promedio mensual de cada periodo - Canal Vida 2019-2020

Indicador	2019	PRE covid	COVID	Q3 20	Q4 20
Dotación	499	524	473	332	235
Actividad	70%	68%	59%	60%	72%
Productividad	5.99*	5.73*	2.95	3.14	3.94
Póliza Promedio	625	762	929	905	976
Prima Por Asesor	3,678	4,204	2,722	2,846	3,845
Prima Total (\$)	1,281,651	1,485,972	785,287	557,695	650,732
Contable (\$)	263,017	304,400	202,744	226,527	260,245
% Anuales	13%	13%	19%	35%	40%
Persistencia 6M	55%	51%	60%	65%	73%

Es importante aclarar que meses comprenden los periodos, ya que la pandemia y cuarentena declarada en marzo impactaron directamente en nuestros indicadores:

2019: Promedio de todo el año 2019

PRE Covid: Gestión comercial correspondiente a Enero y Febrero 2020

Covid: Gestiones comerciales comprendidas entre Marzo y Junio

Q3 20: Gestiones comerciales comprendidas entre Julio y Setiembre

Q4: Gestiones comerciales comprendidas entre Octubre y Diciembre

(*) Importante resaltar que durante el 2019 y el periodo PRE Covid se obtuvo cerca de 6 puntos en productividad (6 pólizas por asesor que vende) porque se pagaba por la venta de un producto con un ticket pequeño (\$250 en promedio) y no tenía control alguno de persistencia de cobro. Esto generó que muchos asesores lo vendan, lo cual de alguna manera terminó promoviendo la mala venta. A partir de los meses Covid, se retira este producto del esquema remunerativo y con eso vemos la caída de cerca de 3 productos en el indicador de productividad.

Otro punto a destacar, es como el mix de venta de pólizas con frecuencia de pago anual y semestral aumentaron notablemente, de promediar 13% en 2019, llegó hasta un 40% de la venta mensual con las medidas aplicadas en el esquema. Esto impacta

directamente en el contable que ingresa en el mes ya que al vender una póliza con frecuencia de pago anual, está ingresando el 100% de la pólizas anual cobrada (ya no dependemos de una persistencia de cobro del cliente porque está pagando toda la póliza en una sola cuota) y de la misma manera con la venta de semestrales, donde se asegura 6 cuotas de un solo pago.

Ambas acciones tácticas fueron resueltas con un adecuado ajuste del esquema remunerativo, donde además de mejorar estos indicadores, se mejoró notablemente la cobranza, pasando de tener una persistencia a 6 meses de 55% en 2019 (esto significa que por ejemplo en Marzo se vendió \$1, 000,000 y se tiene que cobrar ese monto mensualmente durante un año, en Junio solo cobraría \$550,000 porque el saldo restante ya se anuló) a tener 73% de persistencia al cierre del 2020. Con esto, el ingreso por el stock aumentó considerablemente ya que teníamos una mayor recurrencia de pagos. Si bien es cierto que la venta nueva cayó, pudimos comprobar que gran parte de esa venta no era cobrada.

Tabla 4.14

Prima contable por semestre en (\$)

Periodo	S1 2019	S2 2019	S1 2020	S2 2020
Prima Contable	245,897	277,180	212,577	248,010

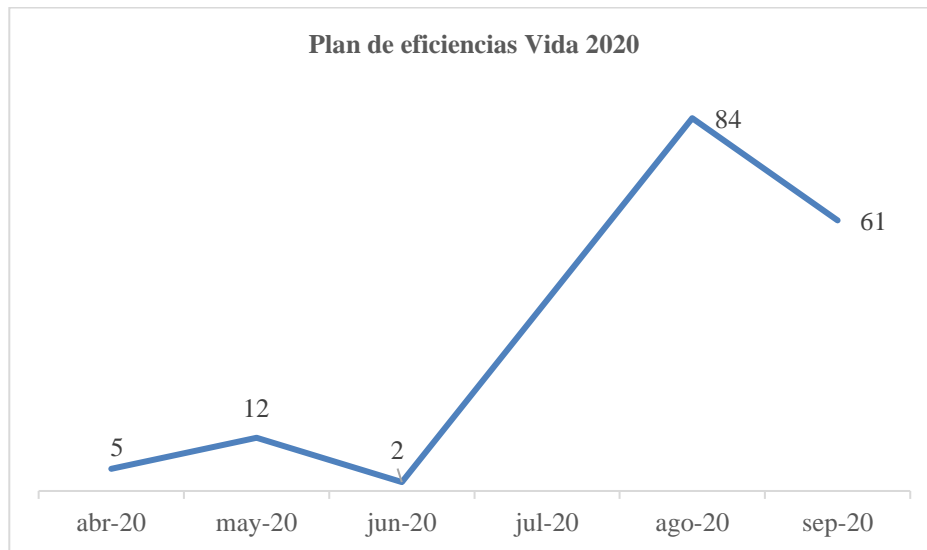
En la tabla 4.14 podemos ver que a pesar que hubo una notable diferencia en la venta nueva en el 2019 y 2020. El dinero ingresado real (contable) por mes es muy similar. Se mantiene el nivel de contable con una reducción de asesores de más del 50%.

En esta tabla también se puede evidenciar como a pesar de ya contar un 53% menos de dotación con respecto al 2019 el ingreso real mensual llegó a ser el mismo, teniendo un gasto mucho menor que detallaremos a continuación.

Antes de detallar el impacto en el gasto que tuvieron tanto los ajustes en el esquema remunerativo como el plan de restructuración, se detallará cómo se llevó a cabo este plan y el cronograma de aplicación que inició en Abril de 2020 y finalizó en Setiembre 2020.

Figura 4.6

Cronograma plan de eficiencias (# asesores)



Las salidas por no renovación (para asesores con contrato determinado) empezaron en Abril y fueron hasta Agosto 2020. En setiembre se daría la salida de los asesores con contrato indeterminado. Se fasearon las salidas porque tener una fecha única de corte iba a incrementar el costo del severance en un 40%.

Dentro de estas salidas se consideraron a todos los asesores con baja persistencia (menor de 50%), asesores con baja productividad en el promedio de los últimos 6 meses (nuevos y antiguos) y por último, a todos aquellos que tenían alguna observación de auditoría. Se incluyeron también cerca de 20 supervisores y 6 gerentes de agencia.

Como último punto del impacto, en la tabla 4.6 se muestra la reducción del gasto en planillas durante los periodos de evaluación.

En la tabla 4.15 podemos ver como se pasó de pagar cerca de \$1 millón de dólares a pagar la mitad al cierre 2020. Esto sin perjudicar el ingreso mensual de prima. El plan de eficiencias generó un gran ahorro mensual y si lo anualizamos serían cerca de \$ 6 millones de dólares al año. Estos ajustes realizados, permiten sacarle el máximo provecho al equipo de venta actual y obtener buenos resultados con un mejor uso de recursos.

Tabla 4.15*Gasto promedio mensual de cada periodo (\$) - Canal Vida 2019-2020*

Indicador	2019	PRE covid	COVID	Q3 20	Q4 20
Dotación	499	524	473	332	235
Prima Total (\$)	1,281,651	1,485,972	785,287	557,695	650,732
Contable (\$)	263,017	304,400	202,744	226,527	260,245
Gasto Bono (\$)	404,427	477,845	433,790	168,538	163,866
Gasto Comisión (\$)	168,950	171,257	146,131	143,490	129,516
Gasto Com. Ad. (\$)	18,532	19,848	17,853	16,521	9,321
Sueldo fijo (\$)	46,762	44,035	46,876	34,090	24,317
Beneficios Sociales (\$)	315,606.57	347,872.20	318,384.41	183,317.11	161,804.85
Gasto Total (\$)	954,277	1,060,857	963,033	545,956	488,825

Tabla 4.16*Análisis Costo Beneficio*

Indicador	2019	PRE covid	COVID	Q3 20	Q4 20
Gasto Total (\$)	954,277	1,060,857	963,033	545,956	488,825
Contable (\$)	263,017	304,400	202,744	226,527	260,245
Ratio Gasto/prima	3.63	3.49	4.75	2.41	1.88

Con las acciones aplicadas el ratio de gasto de prima baja más del 50% con respecto al gasto que se tenía desde el 2019.

Tabla 4.17*Análisis Costo-Beneficio (B/C)*

Concepto	Monto (\$)	Monto (S/.)
Costo Liquidación	1,607,570	5,787,255
Costo H-H proyecto	12,881	46,375
Inversión total proyecto (\$)	1,620,451	5,833,626
Ahorro anual planillas (\$)	6,000,000	21,600,000
B/C		3.70

La implementación del nuevo esquema remunerativo y la salida de asesores representó una inversión total de \$1, 620,451, generado un ahorro anual de \$6, 000,000. El análisis B/C nos da como resultado 3.7 siendo una mejora con gran impacto en el gasto mensual del canal Vida.

Dentro de los beneficios cualitativos que se obtuvo por las mejoras implementadas se tiene los siguientes puntos:

- Mayor satisfacción de parte del equipo comercial ya que son reconocidos constantemente y tienen herramientas para desarrollar una línea de carrera.
- Los líderes (supervisores y gerentes de agencia) están más involucrados con sus equipos teniendo un mayor Span of control.

Para asegurar tener una mejora continua se realizó lo siguiente:

- Constantes revisiones del esquema remunerativo. Cada 3 meses si es necesarios se hacen ajustes pertinentes.
- Revisiones constantes del ratio de gasto/prima para validar que nos tengamos desfase entre la prima ingresada y el pago que realizamos.
- Monitoreo constante del rendimiento de los equipos comerciales donde se segmentan a los asesores por una clasificación según el rendimiento. Cada clasificación tiene una tarea específica a seguir para impulsar a dar el salto a un nivel superior.
- Impulsar la línea de carrera en los asesores, con esto buscamos mantenerlos motivados y con el objetivo de siempre crecer. El hecho de tener una categoría superior implica tener mayores ganancias y beneficios para el asesor. Con la línea de carrera también buscamos apuntar hacia nuestros objetivos de cara al presupuesto y a reforzar palancas del esquema remunerativo.

CONCLUSIONES

- El esquema remunerativo es una de las principales palancas para obtener el comportamiento que se desea en la fuerza de ventas, también es la principal herramienta para corregir malas prácticas y motivar al equipo comercial con buenos incentivos. Las acciones realizadas lograron tener un impacto significativo en el gasto mensual de planillas, logrando reducir en \$500,000 mensuales y logrando incrementar la productividad del equipo.
- Tener una dotación más grande no garantiza tener mayor productividad o niveles de venta. Se pudo comprobar que con la dotación reducida a la mitad, se lograba cobrar la misma prima mensual y gastando el 50%. Para esto, es fundamental tener un seguimiento y control del rendimiento del equipo, lo cual permite tomar las acciones correctivas en el momento oportuno.
- Implementar una línea de carrera en el canal tiene múltiples beneficios ya que impulsa al asesor a tener un mejor rendimiento, así como también fideliza a los mejores asesores con reconocimientos diferenciados.
- Tener un esquema remunerativo que premie más la venta nueva sobre el stock, puede tener dos efectos: aumentar la venta nueva ya que crea un impacto inmediato, y por otro lado, puede impactar directamente en la gestión del stock del asesor (persistencia de pólizas). Una vez implementado el candado de cobranzas, se mejoró notablemente la efectividad de cobranzas lo cual se vio reflejado en la prima contable de los meses posteriores a las acciones aplicadas. Este candado regulaba el pago del bono condicionado a la cobranza de los 6 últimos meses.

RECOMENDACIONES

- Se debe monitorear constantemente el rendimiento de la Fuerza de ventas, impulsando a aquellos asesores que no se encuentren muy bien y tratando de mantener en lo más alto a los que mejor desempeño presentan.
- Se debe monitorear constantemente los esquemas remunerativos ya que siempre hay posibilidad de encontrarle algún hueco al esquema y podría impactar negativamente en el gasto presupuestado.
- Debemos revisar constantemente los indicadores de cobranzas ya que es el número más real al momento de validar los ingresos.
- Tener sesiones de feedback constante entre el asesor y sus líderes creará un mejor ambiente laboral y puede potenciar los resultados.
- Es muy importante revisar que tan eficiente viene siendo el gasto, y si amerita tener un equipo grande ya que puede generar costos muy altos y quizás no sacarle el máximo provecho.
- Mantener al equipo motivado y recibiendo constante reconocimiento hace que sientan más compromiso por la compañía y ayuda a incrementar las ventas.
- Los supervisores y líderes son claves en el éxito que puede tener un asesor, es importante que haga un seguimiento constante en sus equipos.
- Es mejor mantener e impulsar al equipo más productivo y con buena calidad de venta que buscar atraer gran cantidad de asesores nuevos.

REFERENCIAS

Bonilla, B., Díaz, B., Kleeberg, F. y Noriega, M.T. (2017). *Mejora continua de los procesos*. (3.^a ed.). Universidad de Lima.

Ishikawa, K. (1989). *Introducción al control de calidad*. España.



BIBLIOGRAFÍA

Alvear José, (2009). *Derecho de Seguros. Temas Específicos* (1era ed.). Edino.

Delgado Acevedo, A. M. (2018). *Procesos industriales en ingeniería*. Fondo editorial EDUNI.

Creus Solé, A. (1988). *Control de procesos industriales: criterios de implantación*. Marcombo.

Masaaki, I. (1988). *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. México.

