



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Propuesta de optimización de funciones en la empresa de
seguros Almandoz Corredores de Seguros S.A.**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Servicios

Jose Guillermo Sanchez Tovar

Revisor(es):
Mgtr. Alfredo Gustavo Jara Rivas

Lima, marzo de 2025

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Jose Guillermo Sanchez Tovar, egresado del Programa Académico de Administración de Servicios de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 70435990, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Propuesta de optimización de funciones en la empresa de seguros Almandoz Corredores de Seguros S.A.”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Administración de Servicios.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presenté no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

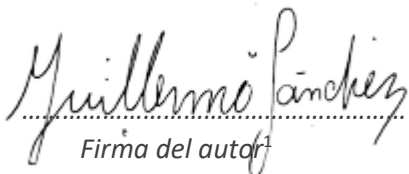
La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Alfredo Gustavo Jara Rivas, identificado con DNI: 06598854
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número

Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 27/02/2025.


Firma del autor¹


Firma del asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo principal proponer e implementar mejoras estratégicas y operativas para mejorar la eficiencia y competitividad de Almandoz Corredores de Seguros S.A. Dentro de los problemas encontrados, se evidenció una centralización en la toma de decisiones, duplicidad de funciones y un atraso en el uso de la tecnología que limitaban el crecimiento de la empresa y su adaptabilidad a los cambios del mercado. La falta de métricas para evaluar el desempeño y la ausencia de una estructura organizativa clara, resultaron en un obstáculo para la escalabilidad del negocio, debido a esto, las propuestas implementadas incluyeron el rediseño del organigrama, el fortalecimiento del equipo de ventas y la transformación digital. Como resultado, se logró reducir la duplicidad de tareas en un 30% y aumentar el tráfico orgánico de la página web en un 60%, posicionando a su principal producto, Seguros Car, en los primeros resultados de búsqueda de Google. La adopción de herramientas como ASANA permitió mejorar la coordinación interna, reduciendo los tiempos de ejecución en un 20%. Se fomentó una cultura de responsabilidad mediante un sistema de evaluación periódica el cual permitió identificar áreas de mejora incrementando la productividad en un 20-30%. Estas iniciativas ayudaron a su crecimiento sostenible, posicionando a la empresa como un referente en el sector asegurador y lista para afrontar los constantes cambios del mercado.

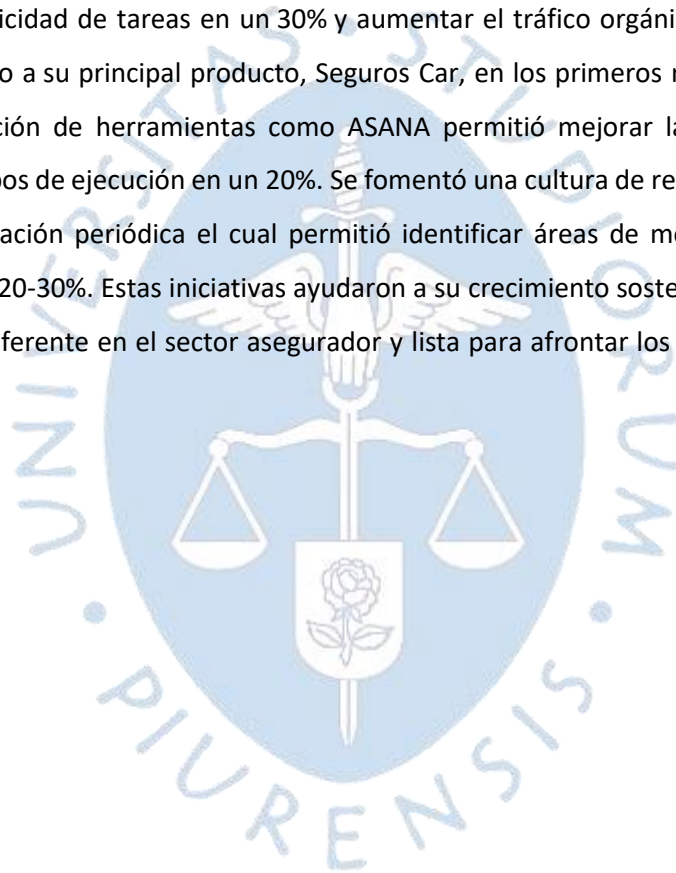


Tabla de contenido

Introducción.....	6
Capítulo 1. Aspectos generales	8
1.1 Descripción de la empresa	8
1.1.1 Misión	8
1.1.2 Visión	8
1.1.3 Organigrama	8
1.1.4 Modelo del negocio.....	10
1.2 Descripción del puesto y del área de trabajo	11
1.3 Situación de la empresa	12
1.4 Descripción del problema	12
Capítulo 2. Fundamentación teórica.....	14
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de la experiencia	16
3.1 Aportes.....	16
3.2 Desarrollo la experiencia.....	18
Capítulo 4. Descripción de la propuesta	20
4.1 Descripción general.....	20
4.1.1 Rediseño del organigrama y clarificación de roles	20
4.1.2 Fortalecimiento del equipo de ventas y diversificación del equipo	21
4.1.3 Transformación digital.....	22
4.1.4 Evaluación periódica del desempeño y del crecimiento.....	23
4.2 Descripción detallada	24
4.2.1 Rediseño del organigrama y clarificación de roles	24
4.2.2 Fortalecimiento del equipo de ventas y diversificación del equipo	24
4.2.3 Transformación digital.....	25
4.2.4 Evaluación periódica del desempeño y del crecimiento.....	25
Conclusiones.....	27
Referencias	28

Lista de figuras

Figura 1: Organigrama informal de Almandoz Corredores de Seugros S.A.....	9
Figura 2: Ingresos netos enero 2024- enero 2025	17
Figura 3: Cantidad de visualizaciones en red social Facebook	17
Figura 4: Organigrama informal de Almandoz Corredores de Seugros S.A.....	21
Figura 5: Organigrama de Almandoz Corredores de Seguros S.A	21



Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo principal proponer una serie de mejoras estratégicas y operativas para optimizar la eficiencia y competitividad de Almandoz Corredores de Seguros S.A., una empresa familiar con más de 40 años de experiencia en el sector asegurador peruano. La necesidad de este trabajo surge de la identificación de problemas estructurales, operativos y tecnológicos que limitan el crecimiento y la adaptación de la empresa a un entorno cada vez más digitalizado y competitivo (Eling & Lehmann, 2018). Estos desafíos incluyen la centralización excesiva en la toma de decisiones, la duplicidad de funciones, la falta de claridad en los roles, el rezago tecnológico y la ausencia de métricas para evaluar y hacer seguimiento del desempeño.

La empresa enfrenta una serie de desafíos que afectan su capacidad para escalar y competir en el mercado actual. La sobrecarga de la Gerencia General en tareas operativas, la falta de inversiones en plataformas digitales y el nulo seguimiento de métricas, han generado ineficiencias que impactan negativamente en la rentabilidad y la satisfacción del cliente (Kreuzer et al, 2020). Por ello, se ha trazado el objetivo de diseñar e implementar propuestas que permitan a la empresa modernizar sus procesos, fortalecer su presencia digital y mejorar su capacidad de respuesta ante las demandas del mercado.

El documento se organiza en cuatro capítulos principales que guían el desarrollo del proyecto. En el Capítulo 1: Aspectos generales, se describe la empresa, su misión, visión, organigrama y modelo de negocio, además de analizar la situación actual y los principales problemas que afectan su operación. El Capítulo 2: Fundamentación teórica, presenta el marco conceptual que sustenta las propuestas de mejora, abordando temas como gestión organizacional, transformación digital y evaluación del desempeño. En el Capítulo 3: Aportes y desarrollo de la experiencia, se detallan las propuestas implementadas, los resultados obtenidos y su impacto en la eficiencia operativa y financiera de la empresa, incluyendo datos concretos sobre el aumento de ingresos y la reducción de costos. Finalmente, el Capítulo 4: Descripción de la propuesta, ofrece una descripción general y detallada de las iniciativas de mejora, como el rediseño del organigrama, el fortalecimiento del equipo de ventas, la transformación digital y la implementación de un sistema de evaluación periódica.

Las propuestas implementadas permitieron mejorar significativamente la eficiencia operativa y la competitividad de Almandoz Corredores de Seguros. Entre los logros más destacados se encuentran:

- La reducción de la duplicidad de funciones en un 30%, gracias a la clarificación de roles y la reestructuración del organigrama.
- Un aumento del 60% en el tráfico orgánico de la página web, posicionando a la empresa en los primeros resultados de búsqueda de Google para términos clave como "*Seguros Car*".
- La mejora en la coordinación interna gracias a la implementación de la plataforma ASANA, que agilizó la gestión de las tareas asignadas y su medición, se redujeron los tiempos de ejecución en un 20%.
- La implementación de un sistema de evaluación periódica que permitió ajustar estrategias en tiempo real y mejorar la productividad del personal en un 20-30%.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Almandoz Corredores de Seguros S.A., es una empresa familiar fundada en el año 1981 por Roberto Javier Almandoz Lara, especializada en el corretaje y asesoría en seguros. Con más de 40 años de vida institucional, Almandoz Corredores de Seguros ha logrado posicionarse en el mercado de corretaje y asesoría de seguros, brindando atención personalizada a su cartera de clientes, dándoles una alternativa seria y profesional entre las empresas corredoras de seguros. (Almandoz Corredores de Seguros, 1981)

1.1.1 Misión

Ofrecer los seguros más adecuados para nuestros clientes brindándoles la asesoría correcta y realizando todos los estudios que sean necesarios para mejorar continuamente nuestra oferta. Lograr un conocimiento de las necesidades de nuestros clientes y de la empresa que nos permita crecer sostenidamente en base a un servicio personalizado y enfocado en la mejora continua en aspectos de atención como en nuestros procesos administrativos y comerciales. (Almandoz Corredores de Seguros, 1981)

1.1.2 Visión

Lograr un crecimiento sostenido, siendo una empresa reconocida por su solidez financiera, buenas prácticas de atención a su clientela, honestidad y preocupación por sus clientes y proveedores, así como por su aporte al sector asegurador peruano. (Almandoz Corredores de Seguros, 1981)

1.1.3 Organigrama

La estructura organizativa de Almandoz Corredores de Seguros se caracteriza por una marcada centralización en la figura de Roberto Almandoz, quien ejerce como presidente del Directorio. Desde este cargo, no solo maneja la visión estratégica de la empresa, sino que también interviene en decisiones operativas, lo que genera una superposición de roles. La mayoría de decisiones del día a día son tomadas por él y, en muchos casos, desplazando la figura de la Gerente General a un puesto de subordinación a la par que los asistentes.

En el nivel operativo, la Gerencia General ocupa una posición ambigua dentro del organigrama. Aunque teóricamente debería liderar la ejecución de estrategias, su ubicación jerárquica la equipara a roles de apoyo, como el de asistente de gerencia y asistente administrativo. Esta disposición diluye su autoridad y dificulta la implementación de iniciativas de mejora, ya que las decisiones suelen requerir la validación del presidente.

La ausencia de departamentos definidos como áreas comerciales o administrativas evidencia una estructura donde las responsabilidades se distribuyen de manera informal entre el personal. La falta de claridad en la cadena de mando se traduce en ineficiencias operativas. Por ejemplo, la duplicidad de funciones entre empleados, que realizan tareas similares, y la sobrecarga de la Gerencia General en labores operativas son consecuencias directas de este diseño.

Finalmente, el organigrama refleja un modelo de gestión poco escalable. La dependencia excesiva del liderazgo centralizado y la ausencia de mecanismos para delegar autoridad frenan la expansión del negocio. Sin una estructura clara que soporte el crecimiento, la empresa enfrenta desafíos para captar nuevos clientes, retener talento joven o diversificar sus estrategias comerciales. Esta rigidez organizativa, sumada a la competencia desleal externa, consolida un escenario donde la sostenibilidad a largo plazo depende de una reestructuración profunda que priorice la especialización, la autonomía operativa y la integración de tecnologías disruptivas. En la Figura 1 se muestra en organigrama de la empresa previo al inicio del proyecto.

Figura 1

Organigrama informal de Almandoz Corredores de Seguros S.A



Nota. Proporcionado por Almandoz Corredores de Seguros S.A.

1.1.4. Modelo del negocio

El modelo de negocio de Almandoz Corredores de Seguros, basado en el esquema del Business Model Canvas enviado por la empresa, permite conocer los componentes estratégicos y operativos que conforman su propuesta de valor. Esta herramienta permite comprender cómo la empresa genera, entrega y captura valor dentro de su sector de seguros a la vez que se logran identificar oportunidades de mejora.

En el apartado de Socios Clave, la empresa se apoya principalmente en aseguradoras y referenciadores externos. Las aseguradoras son socios estratégicos que permiten el acceso a una amplia gama de productos y servicios de seguros. Por otro lado, los referenciadores externos apoyan en la identificación y captación de nuevos clientes, tomando el rol de enlace de los nuevos prospectos y la empresa.

En cuanto a las Actividades Clave, la empresa indica que su modelo de negocio se caracteriza por una atención y asesoría personalizada a los clientes, así como la cotización de seguros de acuerdo con sus necesidades específicas. La asesoría personalizada refuerza la confianza y fidelidad del cliente al siempre tener un contacto disponible en la empresa para poder absolver cualquier consulta que se pueda presentar. La cotización de seguros, por su parte, implica un análisis de las mejores opciones disponibles en el mercado, asegurando que los clientes obtengan las coberturas más adecuadas y competitivas dentro de un plazo de tiempo oportuno.

La Propuesta de Valor se fundamenta en dos pilares principales: la absorción de los costos de transacción durante la búsqueda de seguros y la oferta de una asesoría personalizada sobre los distintos tipos de productos y coberturas disponibles. Este estilo de trabajo permite que los clientes perciban a la empresa como un aliado que prioriza sus necesidades. Además, la personalización en la atención refuerza la experiencia del cliente, lo que se traduce en un mayor grado de satisfacción y lealtad (Eckert et. al, 2022).

Los Canales utilizados por la empresa para entregar su servicio son: correo electrónico, WhatsApp, redes sociales y una página web institucional. Almandoz Corredores no aprovecha estas herramientas a su completa capacidad.

En lo referente a los Segmentos de Clientes, la empresa se enfoca en atender tanto a personas naturales como a personas jurídicas, con un énfasis particular en clientes formales pertenecientes a

los niveles socioeconómicos A, B y C. Entre los sectores más relevantes que forman parte de su base de clientes se encuentran empresas del rubro minero, constructoras, fundiciones y firmas inmobiliarias.

En cuanto a los Recursos Clave, destacan la marca de la empresa, los servidores de datos y el recurso humano. La marca representa un activo intangible que genera confianza y reputación en el mercado, mientras que los servidores resguardan toda la información operativa de la empresa del día a día. El recurso humano es un componente crucial para las actividades de la empresa, ya que los asesores y colaboradores son quienes garantizan la calidad del servicio y la atención personalizada.

La Estructura de Costos está compuesta por el pago de contribuciones al ente regulador, el costo de certificaciones y licencias necesarias para operar, así como el pago de la planilla del personal. Por otro lado, dentro de sus fuentes de ingresos se identifica como principal flujo las comisiones generadas por la venta y renovación de seguros. Actualmente se está trabajando en proyectos de diversificación de ingresos que permitan solventar los gastos de la empresa durante los meses en los que se tengan bajas renovaciones de seguros, esto para tener un flujo de ingreso más constante y no sean solo picos de ingresos.

El modelo de negocio de Almandoz Corredores de Seguros destaca por su enfoque en la creación de valor a través de la personalización en la atención al cliente. La combinación de una propuesta de valor centrada en la confianza y la asesoría experta, posiciona a la empresa como un intermediario confiable en el sector asegurador (Almandoz Corredores de Seguros, 1981).

1.2. Descripción del puesto y del área de trabajo

El puesto de Asesor Externo en temas administrativos en Almandoz Corredores de Seguros está diseñado para contribuir a la optimización de los procesos internos de la organización y fortalecer su gestión administrativa proporcionando una perspectiva externa e imparcial que permite identificar áreas de mejora en la operación y proponer soluciones orientadas a la eficiencia y la sostenibilidad del negocio.

Entre las principales funciones del asesor externo se encuentran el análisis de los procesos administrativos existentes y la identificación de ineficiencias que puedan estar afectando la productividad o incrementando costos innecesarios. Además, su responsabilidad incluye la elaboración de recomendaciones específicas y accionables, enfocadas en la optimización de recursos y la implementación de mejores prácticas administrativas.

Su contribución ayuda a mantener a la empresa en una trayectoria de crecimiento sostenible, garantizando que los procesos internos no solo sean eficientes, sino que también permitan la adaptación y escalabilidad del negocio.

1.3. Situación de la empresa

Almandoz Corredores de Seguros es una empresa especializada en brindar soluciones integrales de seguros a personas naturales y jurídicas, con un enfoque particular en sectores como minería, construcción e inmobiliarias. Su operación se basa en un modelo de negocio centrado en la personalización del servicio (Almandoz Corredores de Seguros, 1981). A través de alianzas estratégicas con aseguradoras y referenciadores externos, la empresa logra ofrecer una amplia gama de productos adaptados a las necesidades específicas de sus clientes de entre los cuales destacan las pólizas de seguro CAR, seguro TREC, póliza de seguro SCTR, seguro vida ley, entre otros.

La propuesta de valor de la empresa radica en absorber los costos de transacción durante la búsqueda de seguros y en proporcionar asesorías personalizadas que faciliten a los clientes comprender y seleccionar la mejor opción disponible. Además, Almandoz prioriza el cumplimiento normativo y, junto con su largo tiempo dentro del mercado asegurador, refuerza su reputación como un corredor confiable y comprometido con la excelencia.

Actualmente, la empresa busca consolidar su presencia en el mercado asegurador, incrementando su base de clientes mediante estrategias de marketing enfocadas en la captación de nuevos prospectos. Asimismo, busca fortalecer su equipo de trabajo para adaptarse a las exigencias de un mercado en constante cambio, viendo la necesidad de realizar una reestructuración interna de funciones y puestos de trabajo.

1.4. Descripción del problema

Almandoz Corredores de Seguros enfrenta una serie de problemas estructurales, operativos y estratégicos que limitan su capacidad de crecimiento, escalabilidad y adaptación dentro de un entorno competitivo. Estos problemas presentan una serie de síntomas que resaltan la necesidad de implementar soluciones a corto y mediano plazo.

Uno de los principales síntomas es la sobrecarga de trabajo en la Gerencia General (GG), que, además de asumir funciones administrativas, se encuentra realizando tareas operativas como la cotización y emisión de pólizas, lo que afecta su capacidad de liderar a la organización. Esto se agrava debido a la intervención directa del CEO en decisiones administrativas, desplazando la autoridad de la

GG. Asimismo, el organigrama informal posiciona a la Gerencia General en un nivel de subordinación, equiparable al de los asistentes, lo que debilita su rol como líder dentro de la empresa.

A nivel operativo, se observa una duplicidad de funciones entre los trabajadores, ya que todos realizan actividades similares, como cotización, emisión de pólizas y atención al cliente. A esto se suma la falta de información clave sobre el desempeño comercial, como el nivel de ventas por tipo de seguro y la ausencia de perfiles claros de clientes, dificultando el planeamiento a largo plazo y la toma de decisiones.

En términos tecnológicos, la empresa no aprovecha adecuadamente los recursos digitales, tanto para la difusión de su marca como para la generación de ventas. Este rezago tecnológico se ve agravado por el perfil del personal, compuesto mayoritariamente por personas mayores de 50 años, quienes presentan limitaciones en el manejo de nuevas tecnologías. La falta de experiencia y conocimiento en procesos de reclutamiento y convocatorias también impide renovar o diversificar el talento humano, lo que impacta negativamente en la modernización y competitividad del negocio.

En cuanto a la estructura comercial, se evidencia una limitación significativa en la capacidad de escalar el negocio debido al bajo número de personal dedicado exclusivamente a la venta y captación de nuevos prospectos. Esto restringe el alcance de la empresa en el mercado y dificulta la captación de nuevos clientes. Además, las funciones actuales no están alineadas con los puestos de trabajo, ya que roles estratégicos, como la Gerencia General, están sobrecargados con tareas operativas, desviándose de sus responsabilidades principales.

Por último, la empresa no realiza una evaluación detallada del desempeño, lo que impide establecer metas claras para su desarrollo. La falta de estos indicadores compromete la capacidad de la organización para identificar áreas de oportunidad y planificar estrategias efectivas a corto, mediano y largo plazo.

Capítulo 2. Fundamentación teórica

El presente capítulo tiene como objetivo establecer el marco teórico que sustenta las propuestas de mejora planteadas para Almandoz Corredores de Seguros S.A., con un enfoque en la transformación digital, la personalización de servicios y la gestión eficiente de los procesos. En relación con las tendencias actuales del sector asegurador, se analizan conceptos clave como la evolución hacia modelos centrados en el cliente, la importancia de los datos para la toma de decisiones estratégicas y la adaptación a un entorno económico cada vez más digitalizado.

El sector asegurador enfrenta un entorno dinámico y desafiante, donde la personalización y la accesibilidad se han convertido en pilares fundamentales para el éxito, la digitalización de este ha redefinido la cadena de valor, impactando áreas clave como la interacción con clientes y la automatización de procesos (Eling & Lehmann, 2018). Como señala Carlos Andrés Henríquez Sosa, CEO de Blackfin Corp., “las aseguradoras deben evolucionar hacia modelos más centrados en el cliente, priorizando la personalización y la accesibilidad” (Carlos Sosa, 2024). Este enfoque en la digitalización no solo puede llegar a mejorar la experiencia del cliente (IAIS, 2021), sino que también impulsa el crecimiento del sector. La pandemia del COVID-19 fue un punto clave para el inicio de las innovaciones dentro del sector de seguros (Heinonen & Strandvik, 2021), por lo que, en relación con esta visión, las propuestas planteadas para Almandoz Corredores de Seguros S.A. buscan integrar soluciones tecnológicas y estrategias centradas en el cliente que mejoren los procesos (Kreuzer et al, 2020), alineadas con las tendencias globales y regionales.

Conforme a lo comentado por Rafel Mottinelli, responsable de cuentas de clientes y carteras de seguros de Accenture, en una entrevista dada a la revista DFSUD en 2024, las empresas de seguros en países latinoamericanos se verán en la necesidad de invertir en su transformación digital y adoptar herramientas que les permitan modernizar sus procesos (Moya, 2024) las cuales no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también impulsa la personalización de los servicios ofrecidos (Altamirano & Beers, 2018). Dada la tendencia del mercado a un plano donde la tecnología se encuentra integrada en los procesos clave de la empresa (Lanfranchi & Grassi, Examining insurance companies' use of technology for innovation, 2021), se ve aún más necesaria la reestructuración de las áreas y funciones con el objetivo de que la organización esté preparada para los cambios y logren adaptarse exitosamente ya que, las soluciones tecnológicas en sí mismas no son garantía de un mejor desempeño (Lanfranchi & Grassi, Translating technological innovation into efficiency: the case of US public P&C insurance companies, 2021).

Las propuestas planteadas para Almandoz Corredores de Seguros S.A. tienen en cuenta un contexto marcado por desafíos tecnológicos y un entorno económico volátil. La inversión en tecnología y la innovación en productos no solo son necesarias para modernizar la empresa, sino que también representan una oportunidad para diferenciarse en un mercado altamente competitivo (Kreuzer et al, 2020). El uso de *big data* e inteligencia artificial ayudará a la empresa a personalizar con mejor precisión los servicios brindados y anticipar necesidades, lo cual incrementará la percepción del valor a la vez que reducirá los costos operativos (Eckert et al, 2022).

La adopción de estrategias centradas en la eficiencia administrativa fortalecerá la resiliencia de la organización frente a la creciente demanda y la automatización de procesos back-office logrará reducir los costos fijos para que estos recursos sean reasignados a otras actividades estratégicas (Eckert et al, 2022). Como resultado, no solo se mejorará la experiencia del cliente, sino que también se impulsará el crecimiento sostenible de la empresa permitiendo una mejor escalabilidad del negocio



Capítulo 3. Aportes y desarrollo de la experiencia

3.1. Aportes

La implementación de las propuestas de mejora en Almandoz Corredores de Seguros, iniciada en noviembre de 2024, generó cambios concretos en la operatividad y resultados financieros. En primer lugar, la reestructuración del organigrama, que clarificó roles y empoderó a la Gerencia General, permitió reducir la duplicidad de tareas en un 30%, según estimaciones internas. Este ajuste organizativo facilitó una comunicación más fluida entre áreas, como ventas y marketing, lo que se tradujo en una mejor coordinación para campañas estratégicas.

En cuanto al impacto económico, noviembre de 2024 registró un ingreso neto positivo de S/6,289.32, seguido de S/8,312.00 en diciembre y S/21,730.00 en enero de 2025. Estos resultados contrastan con las pérdidas previas, como las de julio (-S/10,305.28) y octubre (-S/4,094.40), y reflejan los primeros resultados de las propuestas implementadas. Por ejemplo, la internalización del marketing digital, mediante la contratación de un practicante especializado, redujo los costos de tercerización en un 25%, optimizando el ROI de campañas en Google Ads y redes sociales. Además, la adopción de ASANA agilizó los tiempos de ejecución de los procesos. A continuación, en la tabla 1 se muestran los ingresos netos correspondientes al periodo enero 2024 – enero 2025.

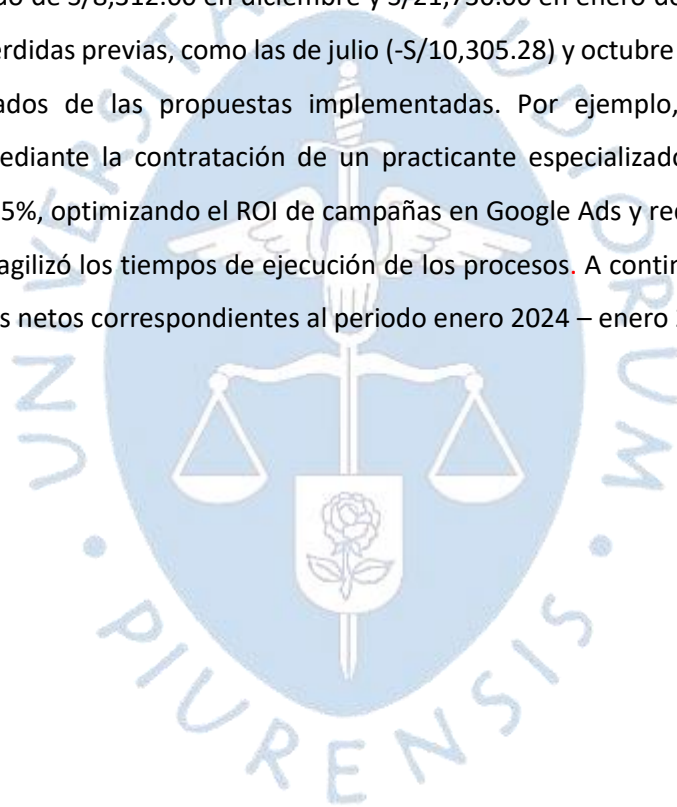
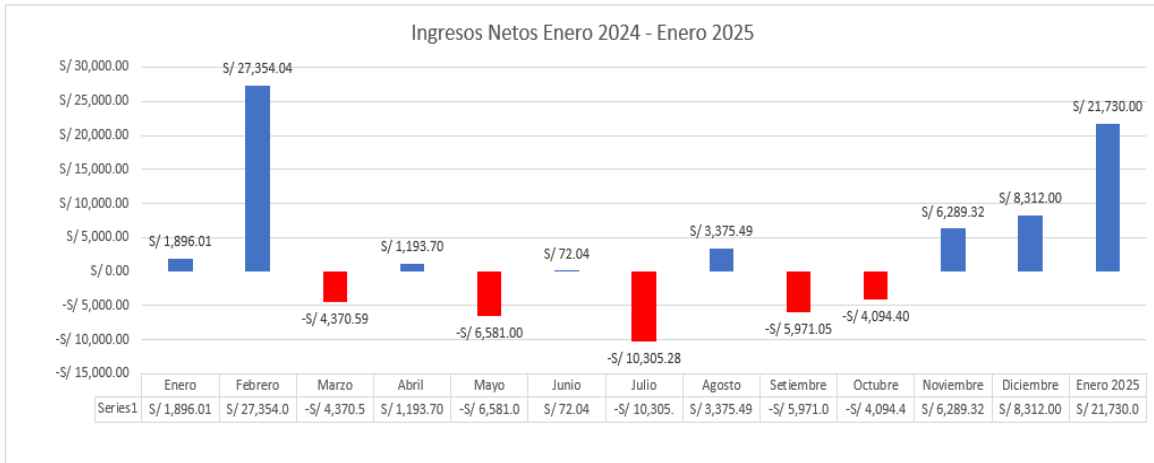


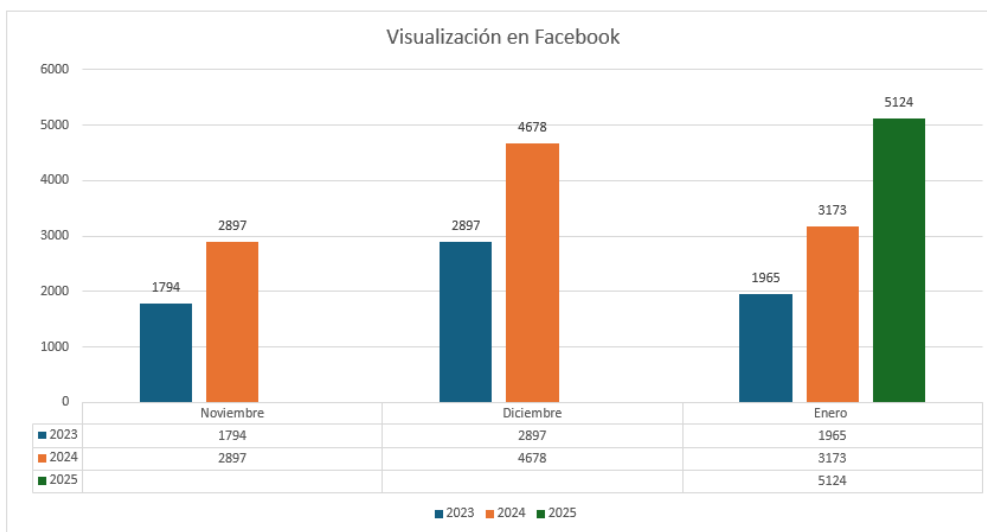
Figura 2
Ingresos netos enero 2024- enero 2025



Nota. Elaborado en base a reportes financieros proporcionados por Almandoz Corredores de Seguros S.A.

En otras áreas operativas, la implementación de herramientas tecnológicas, como SEO y *Google Analytics*, permitió un aumento del 40% en el *engagement* en redes sociales y un 15% en leads. Asimismo, la creación de un calendario editorial estructurado aseguró una presencia digital constante. La red social que más impacto tuvo a las nuevas estrategias fue Facebook, las visualizaciones de esta red crecieron en promedio un 61.5% desde que se empezaron a implementar. A continuación, en la tabla 2, se grafican la comparativa de visualizaciones que ha tenido la empresa en la red social Facebook en los meses de noviembre, diciembre y enero en los años 2023, 2024 y 2025.

Figura 3
Cantidad de visualizaciones en red social Facebook



Nota. Elaborado en base a reporte de redes de Almandoz Corredores de Seguros S.A.

Por otro lado, la página web de Almandoz Corredores de Seguros logró posicionarse en los primeros resultados de búsqueda de Google para el término Seguros Car o Seguros Contra Todo Riesgo, principal producto de la empresa. Los resultados fueron tangibles: un aumento del 60% en el tráfico orgánico a la página de Seguros Car y un crecimiento significativo en ventas durante el último trimestre de contabilizado (noviembre, diciembre y enero 2025). Este éxito no solo incrementó las ventas, sino que también fortaleció la imagen de la marca, ya que el 40% de los clientes nuevos declararon haber encontrado la empresa mediante búsquedas orgánicas.

En relación con las consecuencias a mediano y largo plazo, la evaluación continua mediante KPIs, como el tiempo de emisión de pólizas y la tasa de conversión de *leads*, permitió ajustar estrategias en tiempo real y reasignar recursos de manera dinámica. La asignación de personal al seguimiento de las métricas está ayudando a la empresa a poder identificar más oportunidades de mejora y realizar los ajustes necesarios para continuar con el proceso de mejorar la eficiencia de las tareas y proyectos planteados.

3.2 Desarrollo de las experiencias

Las propuestas de mejora en Almandoz Corredores de Seguros se diseñaron con un enfoque integral, donde las iniciativas trabajan en conjunto para potenciar la eficiencia operativa y el crecimiento sostenible de la empresa. Las propuestas no actúan de forma individual, sino que se complementan mutuamente, creando una sinergia que refuerza la capacidad de respuesta ante los cambios del mercado asegurador. La reestructuración organizativa, el fortalecimiento del equipo de ventas, la transformación digital y la evaluación periódica del desempeño se trabajaron de manera coordinada para optimizar su correcta ejecución en todos los niveles de la organización.

La formalización de la Gerencia General como principal puesto estratégico permitió redefinir las responsabilidades y delegar tareas operativas, lo que mejora la comunicación interna y agilizó la toma de decisiones. Este rediseño organizativo se complementa con el fortalecimiento del equipo de ventas, donde la incorporación de personal joven y capacitado en herramientas digitales permitió expandir la captación de clientes (Altamirano & Beers, 2018).

La transformación digital se implementó como una extensión natural de los cambios estructurales y comerciales (Lanfranchi & Grassi, Translating technological innovation into efficiency: the case of US public P&C insurance companies, 2021). Al optimizar la presencia en línea a través de campañas en redes sociales, SEO y *Google Ads*, la empresa no solo incrementó su visibilidad, sino que también potenció la generación de *leads* y la conversión de prospectos en clientes.

La implementación de la herramienta ASANA permitió tener un sistema de evaluación del desempeño al poder hacer seguimiento a las tareas asignadas al personal y gracias a esto se pudieron establecer indicadores clave para medir desempeño del personal, se garantiza una retroalimentación constante que permite identificar áreas de mejora y la reasignación de recursos de verse necesario.



Capítulo 4. Descripción de la propuesta

4.1 Descripción general

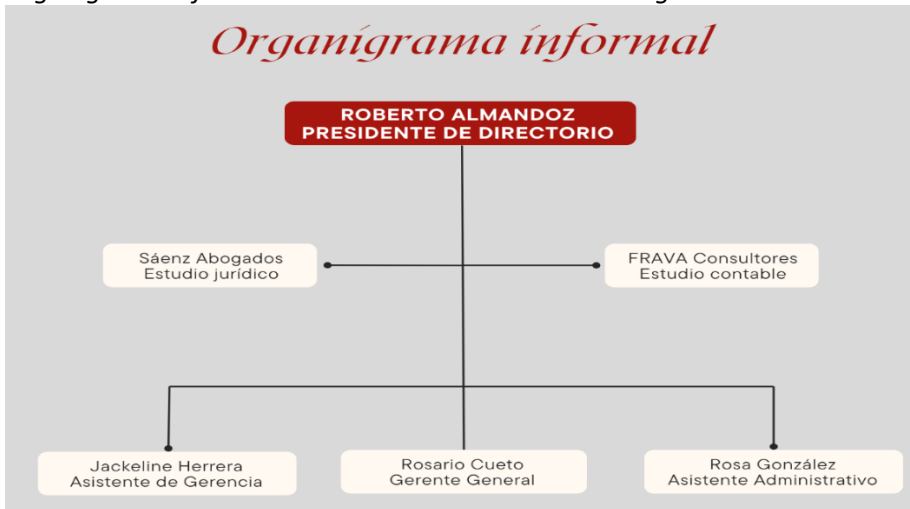
En el presente capítulo, se presentan una serie de propuestas de mejora diseñadas para abordar los problemas identificados en Almandoz Corredores de Seguros. Estas soluciones buscan optimizar la eficiencia operativa, fortalecer la estructura organizativa y adaptarse a las tendencias digitales del mercado asegurador. Se consideraron factores como el entorno empresarial peruano y las limitaciones presupuestarias de la empresa, estas propuestas se empezarán a ejecutar paulatinamente y se hará seguimiento a los resultados para realizar los ajustes necesarios.

4.1.1 Rediseño del Organigrama y Clarificación de Roles

La reestructuración organizativa es crucial para mejorar la eficiencia operativa de Almandoz Corredores de Seguros. Formalizar la posición de la Gerencia General (GG) como el principal ente de toma de decisiones administrativas y estratégicas permitirá a la GG enfocarse en funciones de liderazgo y dirección. Esta clarificación de roles reducirá la duplicidad de tareas y mejorará la asignación de responsabilidades, lo que resultará en una mayor eficiencia en los procesos internos (Lanfranchi & Grassi, Translating technological innovation into efficiency: the case of US public P&C insurance companies, 2021). Además, una estructura organizativa clara facilitará la comunicación entre departamentos y permitirá una mejor coordinación en la ejecución de proyectos y estrategias. Anteriormente el organigrama real (Figura 2) de la empresa tenía al GG en un puesto de subordinación cumpliendo, en muchos casos, las mismas funciones que los asistentes impidiendo que pueda focalizar sus esfuerzos en la elaboración de estrategias para liderar la organización. Dada la naturaleza del proyecto, el organigrama presentado en la Figura 3 se encuentra sujeto a posibles cambios dependiendo de los resultados obtenidos durante los meses de prueba. Por el momento, debido al limitado presupuesto que se tiene, la empresa no cuenta con la posibilidad económica de contratar perfiles senior, es por esto que la selección y contratación de nuevo talento se da a un nivel de practicantes y asistentes. A continuación, en la Figura 2 y 3, se muestran los organigramas en su versión *ex ante* y *post* modificaciones.

Figura 4

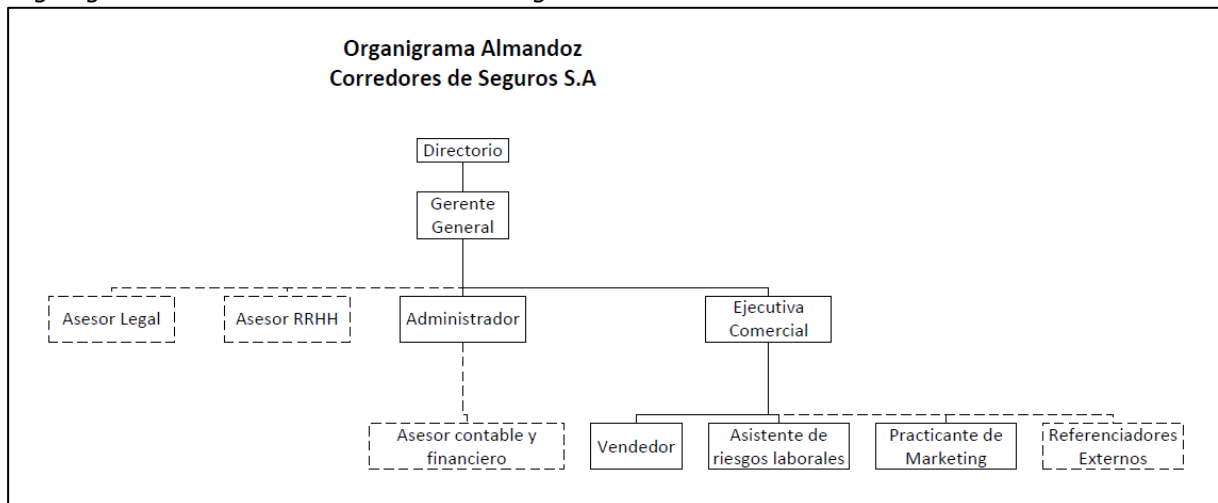
Organigrama informal de Almandoz Corredores de Seguros S.A



Nota. Proporcionado por Almandoz Corredores de Seguros S.A.

Figura 5

Organigrama de Almandoz Corredores de Seguros S.A



Nota. Proporcionado por Almandoz Corredores de Seguros S.A.

4.1.2 Fortalecimiento del equipo de ventas y diversificación del equipo

Incrementar el número de trabajadores dedicados exclusivamente a las ventas, priorizando perfiles más jóvenes con habilidades tecnológicas y experiencia en el manejo de herramientas digitales, permitirá una mayor captación de clientes y una mejor adaptación al mercado digital (Eling & Lehmann, 2018). La incorporación de personal con conocimientos en ventas y tecnología facilitará la implementación de nuevas estrategias comerciales. Un equipo de ventas más amplio podrá atender de manera más eficiente las demandas del mercado.

Se planteó buscar un practicante profesional de marketing que abarque las funciones vinculadas al marketing digital, como la gestión de redes sociales, creación de contenido, diseño de campañas publicitarias, análisis de métricas mediante herramientas como *Google Analytics*, y la investigación de tendencias del sector (Lanfranchi & Grassi, Examining insurance companies' use of technology for innovation, 2021). Con esto se busca fortalecer la presencia online y manejo de indicadores de rendimiento.

La incorporación del practicante iniciaría la creación de un departamento de marketing interno que reduzca la dependencia de servicios externos. Este cambio permitiría centralizar la gestión de redes sociales, campañas publicitarias y análisis de métricas bajo un equipo propio. Para garantizar eficiencia, se designará un supervisor directo con más experiencia dentro del sector, para poder establecer nuevas estrategias y objetivos que permitan la captación de nuevos clientes.

4.1.3 Transformación Digital

Fortalecer la presencia digital de la empresa a través de campañas en redes sociales y la optimización en el uso de la página web permitirá a la empresa aumentar su visibilidad y atraer a un público más amplio. El uso de herramientas digitales como *Google Ads* y técnicas de optimización en motores de búsqueda (SEO) mejorará la presencia en línea de la empresa, facilitando la generación de *leads* y la conversión de prospectos en clientes (Eling & Lehmann, 2018).

Además, se modernizarían los procesos operativos mediante la implementación de herramientas tecnológicas como softwares de automatización de campañas, lo que agilizaría la creación de contenido y el análisis de datos (Lanfranchi & Grassi, Translating technological innovation into efficiency: the case of US public P&C insurance companies, 2021). La creación de un calendario de publicaciones asegurará una presencia digital constante y relevante.

Como parte de su estrategia de transformación digital, la empresa adoptará la plataforma ASANA en su versión gratuita para centralizar y hacer seguimiento a las tareas del personal. Esta herramienta permitirá asignar responsabilidades, establecer plazos específicos y medición del desempeño, permitiendo poder realizar una correcta medición de la eficiencia en la ejecución de tareas. (Lanfranchi & Grassi, Translating technological innovation into efficiency: the case of US public P&C insurance companies, 2021). Además, la plataforma generará un historial de tareas accesible para todos los colaboradores, pudiendo servir como material de consulta para futuras tareas similares.

4.1.4 Evaluación Periódica del Desempeño y del Crecimiento

Establecer un sistema de evaluación anual que mida el crecimiento en ventas, el desempeño del personal y la efectividad de las estrategias implementadas, permitirá a la empresa ajustar sus planes de acción y establecer metas claras para el crecimiento de la empresa. La evaluación continua facilitará la identificación de áreas de mejora y la implementación de acciones correctivas de verse necesarias.

La implementación de un sistema de evaluación anual generaría cambios tangibles en la organización, comenzando por la optimización de estrategias comerciales. Al medir el crecimiento en ventas, la empresa identificaría patrones estacionales, productos con mayor rentabilidad o segmentos de clientes desatendidos, permitiendo reorientar inversiones hacia campañas específicas.

En el ámbito operativo, la evaluación del desempeño del personal revelaría brechas de habilidades críticas, como el manejo de herramientas digitales o atención al cliente. Además, al vincular los resultados individuales con metas organizacionales, se fomentaría una cultura de responsabilidad, donde los equipos comerciales colaborarían en la reducción de tiempos de entrega de servicios.

La evaluación anual facilitaría la optimización de procesos internos, como la reducción de tiempos en la emisión de pólizas o la automatización de tareas repetitivas, lo que generaría ahorros operativos estimados entre un 10% y 15% anual. Adicionalmente, al vincular el desempeño del personal con incentivos basados en métricas claras, se impulsaría la productividad, incrementando hasta un 20% la eficiencia en la gestión de clientes y la ejecución de campañas.

Estos ajustes no solo mejorarían la rentabilidad, sino que también fortalecerían la capacidad de la empresa para escalar operaciones sin incrementar costos fijos. La implicancia operativa se reflejaría en un ambiente laboral más justo fortalecería la reputación de la empresa, atrayendo talento joven y mejorando la retención de clientes mediante un servicio consistente en cada uno de los puntos de contacto.

4.2 Descripción detallada

4.2.1 Rediseño del organigrama y clarificación de roles

La reestructuración organizativa de Almandoz Corredores de Seguros S.A. permitió definir con claridad los roles y funciones dentro de la empresa. Se empezó con un análisis de la situación actual, donde se evidenció una falta de diferenciación en las responsabilidades administrativas y estratégicas. La Gerencia General (GG) desempeñaba funciones operativas que limitaban su capacidad de asumir tareas de liderazgo y, junto con la falta de una estructura formalizada, generaba duplicidad de tareas.

El proceso de rediseño comenzó con la identificación de los principales problemas organizativos y la recopilación de evidencia sobre las ineficiencias existentes. Para ello, se realizaron entrevistas con los colaboradores y se revisaron los flujos de trabajo, posteriormente se propuso una nueva estructura que vaya de acuerdo a las capacidades del personal existente. La principal modificación fue la formalización de la GG como persona central en la toma de decisiones.

En la nueva estructura, se estableció un administrador que sirve como enlace entre la GG y las áreas operativas, permitiendo que las funciones estratégicas y de liderazgo sean prioridad para la alta dirección. Además, se incorporaron roles específicos como el de la Ejecutiva Comercial, quien ahora lidera las funciones de ventas y relacionamiento con clientes, delegando tareas operativas a personal especializado como vendedores y asistentes de riesgos laborales. La nueva distribución de roles permitió mejorar la eficiencia operativa, reducir la carga administrativa sobre la GG y fortalecer la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.

4.2.2 Fortalecimiento del equipo de ventas y diversificación del equipo

Para la contratación del nuevo personal se consideró que los requisitos académicos buscados incluyan formación técnica o universitaria en administración, marketing, comunicaciones o áreas afines, con dominio de herramientas digitales como *Meta Business Suite*, *Canva*, *SEO/SEM* y plataformas de análisis de datos (IAIS, 2021). Se valoran habilidades en Excel intermedio, manejo de bases de datos y conocimiento en manejo de plataformas ERP, haciendo mención en plataformas de seguros. La experiencia requerida es de hasta seis meses en roles similares y el aviso se publicó en bolsas de trabajo de las universidades.

La adaptación del nuevo talento se apoyaría en un programa de inducción que combine capacitación técnica sobre productos aseguradores con el equipo senior de la empresa. Para medir el impacto, se establecerían *KPIs* cuantificables, como incrementos en el *engagement* o reducción de costos de captación, con revisiones trimestrales que permitan ajustar la estrategia según se vea necesario.

4.2.3 Transformación digital

El proceso de transformación digital en Almandoz Corredores de Seguros se desarrolló en varias fases, comenzando con un diagnóstico inicial de la presencia digital y uso actual de las herramientas de la empresa que incluyen su página web, redes sociales y sistema ERP, identificando oportunidades de mejora en visibilidad, interacción con clientes, generación de leads y automatización de funciones.

Posteriormente, se propusieron distintas herramientas digitales para mejorar la presencia en internet y la eficiencia operativa. Se optó por la implementación de *Google Ads* y técnicas de optimización en motores de búsqueda (SEO) para aumentar la visibilidad en línea, atrayendo a un público más amplio (Lanfranchi & Grassi, Examining insurance companies' use of technology for innovation, 2021). Además, se desarrolló un plan de contenidos alineado con las tendencias del sector asegurador y las necesidades del público objetivo.

Para asegurar una ejecución eficiente de la estrategia digital, se incorporó la plataforma ASANA en su versión gratuita, centralizando la gestión de proyectos y tareas. Esta herramienta permitió organizar actividades, asignar responsabilidades y establecer plazos específicos para cada iniciativa, garantizando una mejor coordinación entre los equipos de trabajo (Kreuzer et. al, 2020). Se establecieron métricas de seguimiento que permitieron evaluar el impacto de las acciones implementadas. Se midieron indicadores como el incremento en la interacción en redes sociales y la tasa de conversión de prospectos en cliente; estos datos facilitaron la toma de decisiones a largo plazo.

4.2.4 Evaluación Periódica del Desempeño y del Crecimiento

El proceso de implementación del sistema de evaluación anual en Almandoz Corredores de Seguros comenzó con la definición de los indicadores clave de desempeño (*KPIs*) en tres ámbitos: crecimiento en ventas, desempeño del personal y efectividad de las estrategias comerciales.

Para la evaluación del crecimiento en ventas, se realizó un seguimiento basado en el análisis de patrones y la rentabilidad de cada producto o servicio. En función de los resultados obtenidos, se ajustaron estrategias de marketing y ventas, priorizando los segmentos de clientes con mayor potencial. Además, se implementó un mecanismo de revisión trimestral que facilitó la realización de modificaciones en las estrategias sin esperar a la evaluación anual.

En el ámbito del desempeño del personal, se adoptó un modelo de evaluación donde se consideraron tanto los resultados individuales como el impacto en los objetivos organizacionales (Lanfranchi & Grassi, Translating technological innovation into efficiency: the case of US public P&C insurance companies, 2021). Se aplicaron métricas de eficiencia en procesos clave, como el tiempo de emisión de pólizas o la atención al cliente. Se logró identificar una serie de actividades manuales que el personal debe realizar para cargar una póliza a su sistema ERP, se está trabajando actualmente en una solución para automatizar estas tareas.

La optimización de procesos internos fue otro eje central de la evaluación, enfocándose en la reducción de tiempos y costos operativos. Se identificaron cuellos de botella en la carga de pólizas al sistema de seguros que manejan, el cual se hacía de manera manual. Se está poniendo a prueba una automatización mediante la programación de un *bot* que permita liberar el recurso humano de esta tarea, esta modernización incrementó la eficiencia operativa en un 20-30%, permitiendo que el personal sea reasignado hacia actividades de mayor impacto.

La evaluación periódica también sirvió como base para la optimización de la inversión en campañas digitales y estrategias comerciales. Al analizar métricas de conversión y efectividad de publicidad en redes sociales, se pudo reasignar presupuesto a iniciativas con mayor impacto en la captación de clientes (Eckert et. al, 2022). Asimismo, la medición de satisfacción del cliente permitió ajustar los puntos de contacto, fortaleciendo la fidelización y la recomendación orgánica. Finalmente, la implementación de este sistema de evaluación generó un impacto positivo en la cultura organizacional. Los colaboradores comprendieron mejor sus roles y objetivos dentro de la empresa, aumentando su compromiso y desempeño. A nivel corporativo, la mejora en la eficiencia y rentabilidad posicionó a Almandoz Corredores de Seguros como una empresa más competitiva e innovadora en el sector asegurador, con capacidad de crecimiento sostenido y adaptación a las exigencias del mercado.

Conclusiones

El presente trabajo de suficiencia profesional logró cumplir su objetivo central al diseñar e implementar propuestas que optimizaron la eficiencia operativa y competitividad de Almandoz Corredores de Seguros S.A. Los problemas críticos identificados como la centralización excesiva, la duplicidad de funciones y el rezago tecnológico fueron abordados mediante propuestas que trabajaron en conjunto para priorizar la adaptación al entorno digital, reestructuración organizativa y la asignación de funciones del personal.

Por otra parte, el rediseño del organigrama y la clarificación de roles permitieron reducir la duplicidad de tareas en un 30%, Permitiendo que la Gerenta General se enfoque en tareas más estratégicas. Como resultado, este cambio no solo mejoró la coordinación interna, sino que también facilitó la implementación de herramientas como ASANA, que agilizó los tiempos de ejecución en un 20%, optimizando la gestión de proyectos y la comunicación interdepartamental.

De igual manera, el fortalecimiento del equipo de ventas, con la incorporación de talento joven con mayor conocimiento en herramientas digitales, diversificó las capacidades comerciales de la empresa. La creación de puestos de marketing potenció campañas segmentadas, incrementando la captación de clientes y posicionando a la empresa como referente en el producto de Seguros Car.

En relación con la transformación digital, se logró un aumento del 60% en el tráfico orgánico de la página web gracias a estrategias de SEO y *Google Ads*. Asimismo, el seguimiento de las tareas y proyectos asignados mediante plataformas como ASANA, permitieron hacer un mejor control al desempeño del personal a la vez que se crea un historial de tareas recurrentes para futuras consultas.

Por otro lado, implementación de un sistema de evaluación periódica del desempeño permitió medir el crecimiento en ventas, logrando tener una trazabilidad de las acciones realizadas de manera individual y colectiva. Estas iniciativas no solo resolvieron problemas inmediatos, sino que servirán como base para que la empresa tenga un crecimiento sostenible y escalable. Sin embargo, para mantener la ventaja competitiva, se sugiere profundizar en la integración de inteligencia artificial y *chatbots* para ampliar la capacidad de atención que se tiene actualmente, asegurando que la innovación crezca en conjunto con las crecientes necesidades de Almandoz Corredores de Seguros S.A.

Referencias

- Almandoz Corredores de Seguros. (1981). *Almandoz Corredores de Seguros*. Obtenido de <https://almandoz.com.pe/sobre-nosotros/>
- Altamirano, M., & Beers, C. v. (2018). Frugal innovations in technological and institutional infrastructure: Impact of mobile phone technology on productivity, public service provision and inclusiveness. *The European Journal of Development Research* 30 (1), 84-107.
- Eckert, C., Neunsinger, C., & Osterrieder, K. (2022). Managing customer satisfaction: digital applications for insurance companies. *The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice* (2022) 47, 569-602.
- Eling, M., & Lehmann, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. *The Geneva Papers on Risk and Insurance—Issues and Practice* 43 (3), 359-396.
- Heinonen, K., & Strandvik, T. (2021). Reframing service innovation:. *Journal of Service Management* 32 (1), 101-112.
- IAIS. (15 de enero de 2021). *Issues Paper on the Increasing Use of Digital Technology in Insurance and Its Potential Impact on Consumer Outcomes*. Obtenido de IAIS: <https://www.iaisweb.org/page/supervisory-material/ issuespapers/ file/ 77816/ issues-paper-on-increasing-digitalisation-in-insurance-and-its-potential-impact-on-consumer-outcomes>
- Insurtech Community Hub. (16 de diciembre de 2024). *Insurtech Community Hub*. Obtenido de <https://insurtechcommunityhub.com/blog/2024/12/16/perspectivas-del-mercado-asegurador-de-america-latina-y-mexico/>
- Kreuzer, T., Röglinger, M., & Rupperecht, L. (2020). Customer-centric prioritization of process improvement projects. *Decision Support Systems* 133: 113286.
- Lanfranchi, D., & Grassi, L. (2021). Examining insurance companies' use of technology for innovation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance*.
- Lanfranchi, D., & Grassi, L. (2021). Translating technological innovation into efficiency: the case of US public P&C insurance companies. *Eurasian Business Review*.
- Moya, D. D. (24 de setiembre de 2024). *DFSUD*. Obtenido de <https://dfsud.com/america/el-fin-del-declive-de-la-industria-de-los-seguros-2025-sera-el-ano-de>