



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Diseño de un plan de incentivos comerciales para
mejorar la productividad de los asesores de seguros**

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

Guido Andrés Huguet Navarro

Revisor (es):

Mgtr. Edilberto Luis Pedro Salazar Osores

Lima, marzo de 2025

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Guido Andrés Huguet Navarro, egresado del **Programa Académico** de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con **DNI: 70023566**, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Diseño de un plan de incentivos comerciales para mejorar la productividad de los asesores de seguros”

El mismo que presento bajo la modalidad de **Tesis** para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

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 presento 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:

- Edilberto Luis Pedro Salazar Osores, identificado con DNI: 08258941

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: 11/03/2025.



.....
Firma del autor¹



.....
Firma del asesor¹

.....
Firma del co-asesor¹

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

A mi familia, pilar fundamental en cada paso de mi vida.

A mi madre, cuyo amor incondicional, sacrificio y enseñanzas fueron la base de mis logros.

A mi hija, Cecilia Margarita que lleva con orgullo el mismo nombre que su abuela.

Eres mi mayor motivación y la razón por la que busco ser mejor cada día.



Resumen

Este trabajo de investigación se encamina en diseñar un plan de incentivos comerciales que impulse la productividad de los asesores de seguros de vida, abordando problemas clave como la baja motivación, la falta de herramientas adecuadas, y la insuficiencia en la prospección de clientes. A través de la implementación de estrategias innovadoras y mejores incentivos, se busca optimizar el desempeño comercial y fortalecer la satisfacción tanto de los asesores como de los líderes encargados de la fuerza de ventas.

El marco teórico se centra en conceptos clave como incentivos comerciales, productividad y salario emocional. Se analiza cómo los incentivos, tanto monetarios como no monetarios, influyan positivamente en la motivación y responsabilidad de los asesores (Maslow, 1991). Asimismo, se destacan las herramientas y estrategias que permiten perfeccionar la gestión de prospectos y también la relación con cada cliente, garantizando un flujo constante de oportunidades de negocio.

Los resultados esperados incluyen un aumento en las ventas, mayor retención de clientes, y una reducción en la rotación del personal, todo ello sustentado en un mejor diseño del plan de incentivos que impulse y motive a los asesores a trabajar en un mejor clima en la compañía. Este plan no solo busca incrementar los indicadores de productividad, sino también construir un entorno laboral donde los asesores estén valorados y alineados de acuerdo a los objetivos de la organización

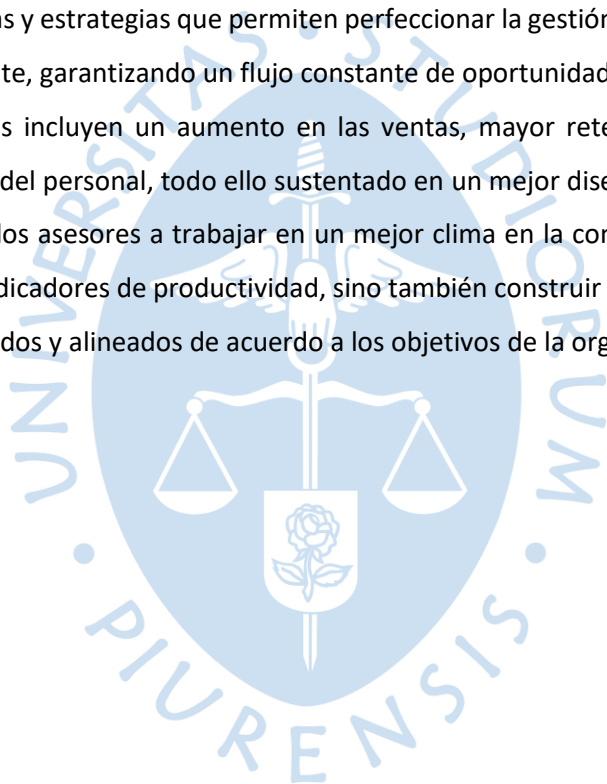


Tabla de contenido

Introducción.....	8
1 Aspectos generales	9
1.1 Descripción de la empresa	9
1.1.1 Ubicación	9
1.1.2 Actividad	10
1.1.3 Misión y visión de la empresa	11
1.1.4 Organización	11
1.2 Descripción general de la experiencia	12
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	13
1.2.2 Propósito del puesto.....	14
1.2.3 Proceso que es objeto del informe.....	14
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	17
2 Fundamentación del tema.....	19
2.1 Teoría y la practica en el desempeño profesional	19
2.1.2 Incentivos comerciales	19
2.1.3 Productividad.....	20
2.1.4 Salario emocional	20
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	21
3 Aportes y desarrollo de la experiencia	25
3.1 Aportes	25
3.2 Diseño de la Solución.....	25
3.2.1 Plan de Incentivos.....	25
3.2.2 Candado Vida Inversión Flex.....	26
3.2.3 Modalidad de trabajo hibrido.....	28
3.2.4 Otras mejoras	29
Conclusiones.....	31
Recomendaciones.....	33
Referencias	34

Lista de tablas

Tabla 1. *Línea de carrera del asesor en Pacífico Seguros*..... 13

Tabla 2. Ingreso Temporal mes 1..... 15

Tabla 3. Ingreso Temporal mes 2 al 25 16

Tabla 4. Nuevo Ingreso Temporal mes 1 26

Tabla 5. Nuevo Ingreso Temporal mes 2 al 25..... 28



Lista de figuras

Figura 1. Ubicación: Sede principal Pacífico Seguros.....	10
Figura 2. Ubicación Fuerza de ventas Pacífico Seguros	10
Figura 3 <i>Organigrama del área comercial de Pacífico Seguros</i>	12
Figura 4. Evolución asesores últimos 12 meses	17

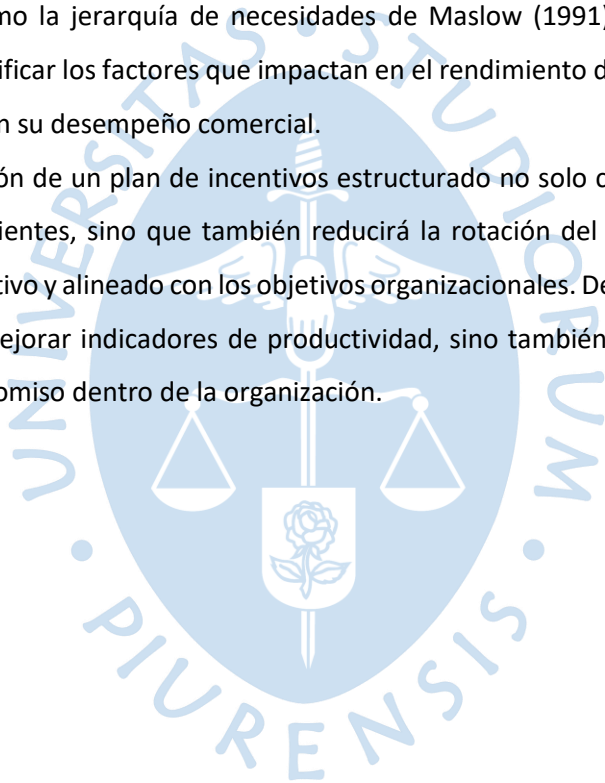


Introducción

La productividad de los asesores de seguros de vida es un factor clave para el éxito de las aseguradoras, pero suele verse afectada por problemas como la baja motivación, la falta de herramientas adecuadas y la insuficiente prospección de clientes. Ante esta realidad, el diseño de un plan de incentivos comerciales se presenta como una estrategia fundamental para potenciar el desempeño de los asesores, mejorar su satisfacción laboral y fortalecer el liderazgo dentro de la fuerza de ventas.

Este trabajo tiene como objetivo desarrollar un esquema de incentivos innovador que combine beneficios monetarios y no monetarios, basado en principios de motivación y productividad. Para ello, se abordarán conceptos clave como incentivos comerciales, salario emocional y gestión de prospectos, apoyados en teorías como la jerarquía de necesidades de Maslow (1991). A través de un análisis detallado, se busca identificar los factores que impactan en el rendimiento de los asesores y proponer estrategias que optimicen su desempeño comercial.

La implementación de un plan de incentivos estructurado no solo contribuirá al aumento de ventas y retención de clientes, sino que también reducirá la rotación del personal y fomentará un entorno laboral más positivo y alineado con los objetivos organizacionales. De esta manera, el presente estudio no solo busca mejorar indicadores de productividad, sino también construir una cultura de reconocimiento y compromiso dentro de la organización.



1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros S. A, que a partir de ahora en el transcurso del presente trabajo se denominará “Pacífico Seguros”, considerada líder en el sector asegurador, destacada por su solidez, innovación y compromiso con la protección integral de sus clientes.

Fue fundada hace más de 70 años, su misión es ofrecer soluciones de aseguramiento y gestión de riesgos que se ajusten a las necesidades de cada persona, familias y empresas en diversas etapas de la vida.

Dentro de sus importantes áreas de negocio podemos identificar:

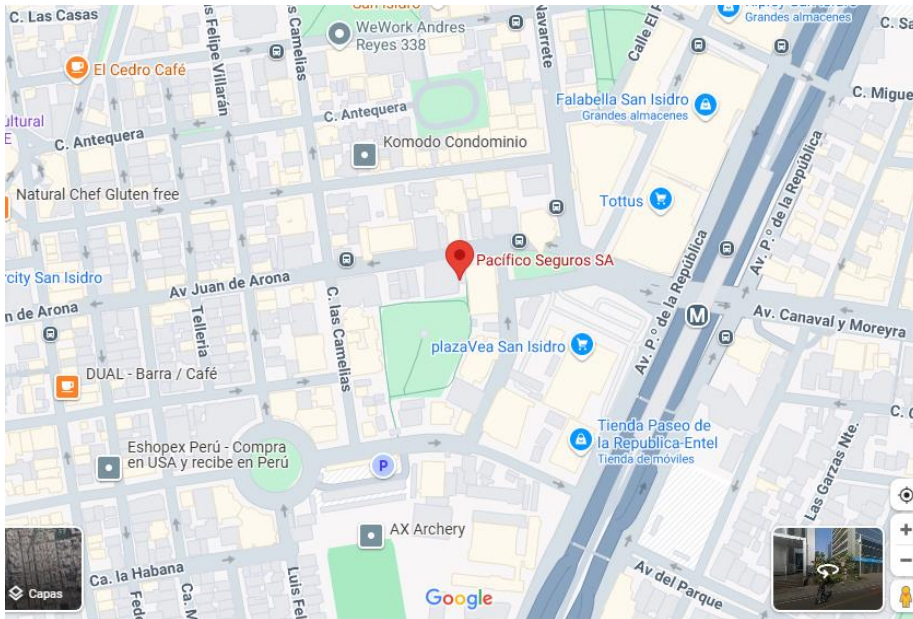
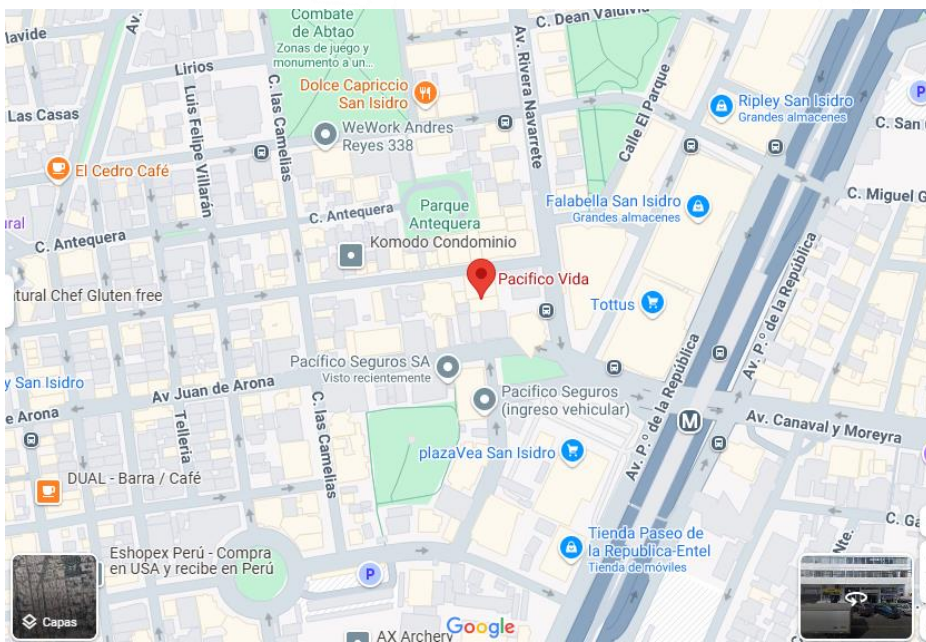
- Seguros de vida: Protección para eventos como fallecimiento, enfermedades graves o accidentes.
- Seguros de salud: Planes de cobertura médica, atención hospitalaria y prevención de enfermedades.
- Seguros generales: Protección de bienes como automóviles, inmuebles y empresas ante riesgos como robos, incendios o desastres naturales.
- Seguros de pensiones: Ofrecen soluciones de ahorro y jubilación para garantizar estabilidad financiera a largo plazo.

1.1.1 Ubicación

La Figura 1, demuestra que “Pacífico Seguros”, tiene su sede principal en la Av. Juan de Arona 830, distrito de San Isidro: Lima - Perú. Sin embargo, las oficinas donde trabaja la fuerza de ventas de la compañía se ubicada en la calle Chinchón 944 (ver Figura 2), también en el mismo distrito.

La compañía tiene una red de oficinas y agencias en diversas ciudades del país, incluyendo Piura, Trujillo, Chiclayo, Cajamarca, Chimbote, Huaraz, Huacho, Ica, Chíncha, Huancayo, Huánuco, Arequipa, Ayacucho, Cusco, Ilo, Iquitos, Pucallpa y Tarapoto.

Además, la compañía cuenta con canales de atención al cliente, conteniendo líneas telefónicas para emergencias y consultas, así como asistencia a través de WhatsApp.

Figura 1.*Ubicación: Sede principal Pacífico Seguros***Figura 2.***Ubicación Fuerza de ventas Pacífico Seguros*

1.1.2 Actividad

Pacífico Seguros tiene como propósito: “Proteger la felicidad de las personas”, se centra en proteger y respaldar a las personas, familias y empresas frente a riesgos imprevistos, garantizando estabilidad financiera y tranquilidad (Memoria Pacífico, 2023). El área comercial es en donde se realizó el presente trabajo con el objetivo principal de diseñar “un plan de incentivos comerciales” que puedan

motivar y retener a los asesores de seguros de vida en la compañía para disminuir la alta rotación de asesores en el canal de vida.

1.1.3 Misión y visión de la empresa

Misión: Proporcionar soluciones de aseguramiento que brinden tranquilidad, protección y respaldo financiero a las personas, familias y empresas, ayudándolas a enfrentar los riesgos e incertidumbres de la vida. La empresa se compromete a construir relaciones basadas en la confianza y a fomentar el bienestar integral de sus clientes a través de productos innovadores, servicios personalizados y una experiencia de alta calidad.

Visión: Consolidarse como la compañía líder e innovadora en el sector asegurador, reconocida por su compromiso con la excelencia en el servicio, la sostenibilidad, y el bienestar de las personas. La empresa busca ser un referente en la creación de soluciones de aseguramiento que generen un impacto efectivo en la vida de cada cliente y en la sociedad en general.

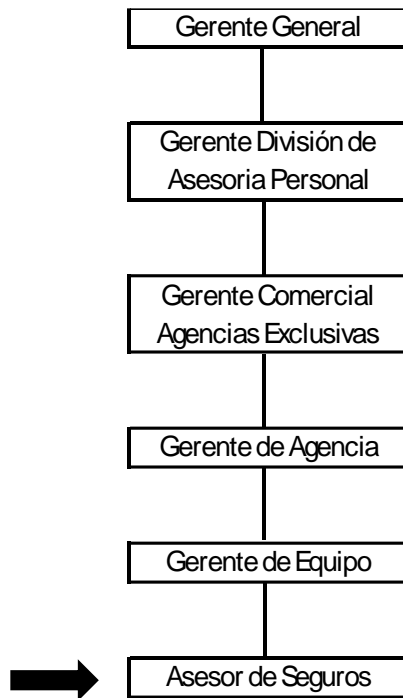
1.1.4 Organización

El área comercial de Pacífico Seguros está diseñada para maximizar el alcance de sus productos y servicios, asegurando que se adecúen a las diversas necesidades de los clientes y al mercado en constante evolución. Como se puede ver en la Figura 3, su estructura organizacional está orientada a garantizar eficiencia, calidad en el servicio, y una conexión cercana con sus clientes.

El área comercial está organizada en niveles que aseguran una gestión eficiente de las operaciones y la alineación con los objetivos estratégicos.

Figura 3

Organigrama del área comercial de Pacifico Seguros



1.2 Descripción general de la experiencia

El autor del presente trabajo de competencia profesional ingresa a laborar en Pacifico Seguros en abril del año 2023 como ejecutivo comercial, desempeñando funciones de gestión de relaciones con clientes y ofreciendo soluciones personalizadas en seguros de vida, salud y generales. Durante esta etapa, se adquirieron habilidades en ventas consultivas, negociación y atención al cliente, logrando consistentemente superar los objetivos establecidos y apoyar al crecimiento de la cartera de clientes por lo que tuvo la oportunidad de ascender en dos oportunidades en la carrera como asesor de seguros. En la Tabla 1 se puede visualizar la línea de carrera del asesor en Pacifico Seguros. Primero, ascendió a asesor corporativo y después de cuatro meses ascendió asesor especialista. Durante el primer trimestre como asesor de seguros logró ser “Arranque Fuerte” en la compañía el cual es una distinción en donde se premia al asesor que durante ese periodo logra vender 12 pólizas de vida y 15 pólizas accidentales y \$11,000 en prima target.

Tabla 1.*Línea de carrera del asesor en Pacífico Seguros*

Base de ascenso	Corporativo	Especialista	Lider	Master	Senior	VIP	Platinum	Diamante
Meses de evaluación	6	6	12	24	36	36	48	48
Polizas de vida	15	16	34	70	120	120	180	220
Polizas de Seguros de Vida Inversión	8	10	22	45	80	80	120	140
Polizas de AP	18	18	36	72	108	108	144	144
Polizas de Seguros Corporativos	-	-	3	6	6	6	8	10
Cantidad de Asegurados Salud Integral	4	4	16	30	45	45	60	60
Persistencia Ponderada VI y AP								
Hasta 12 meses	>90%	>86%	-	-	-	-	-	-
Desde 13 meses	>82%	>82%	>82%	>82%	>83%	>84%	>86%	>86%
Prima Target Emitida (VI + AP)								
Lima	\$16,000	\$17,000	\$36,000	\$77,000	\$135,000	\$140,000	\$214,000	\$269,000
Provincia	\$16,000	\$17,000	\$35,000	\$75,000	\$130,000	\$135,000	\$207,000	\$260,000

En marzo del año 2024, fui promovido a Gerente de Equipo, asumiendo la responsabilidad de liderar un grupo de ejecutivos comerciales. En este rol, mi enfoque estuvo en desarrollar estrategias para optimizar el desempeño del equipo, brindar capacitación y soporte, y asegurar el cumplimiento de las metas comerciales. Implementé iniciativas enfocadas en el fortalecimiento del equipo, brindando mayor acompañamiento a los asesores a través de sesiones de coaching, capacitaciones especializadas y retroalimentación constante. Estas acciones contribuyeron al desarrollo de sus habilidades comerciales, mejorando su desempeño y generando un impacto positivo en los resultados del equipo.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

A continuación, se detallan algunas funciones asumidas por el autor del presente trabajo:

- Identificar y captar clientes potenciales para ofrecerles productos de seguros.
- Diseñar propuestas personalizadas según las necesidades del cliente.
- Brindar asesoría en seguros de vida, salud y generales.
- Responder consultas y resolver problemas relacionados con las pólizas.
- Mantener relaciones de largo plazo con los clientes para fomentar la fidelización.
- Ampliar la cartera de clientes a través de referidos, alianzas estratégicas y generación de leads.
- Monitorear las renovaciones de pólizas y buscar oportunidades de venta cruzada.
- Supervisar y coordinar las actividades de un grupo de ejecutivos comerciales.

- Asignar metas individuales y grupales alineadas con los objetivos de la empresa.
- Brindar coaching y capacitación continua para desarrollar las habilidades del equipo.
- Diseñar e implementar estrategias para aumentar las ventas y mejorar la productividad.
- Analizar el desempeño del equipo y tomar decisiones basadas en indicadores clave.
- Supervisar el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
- Evaluar el desempeño de los ejecutivos y proporcionar retroalimentación constructiva.

1.2.2 Propósito del puesto

Es liderar, reclutar, desarrollar y supervisar a un grupo de ejecutivos comerciales para lograr y destacar los objetivos de ventas. Este rol busca garantizar una gestión eficiente del talento humano, promover un ambiente de trabajo motivador y asegurar la satisfacción del cliente mediante estrategias comerciales efectivas y soluciones de aseguramiento adaptadas a las necesidades del mercado.

1.2.3 Proceso que es objeto del informe

La productividad de los asesores de seguros de vida es primordial para el éxito de toda compañía de seguros. Sin embargo, en la actualidad, muchas compañías enfrentan retos significativos para maximizar el desempeño de sus equipos comerciales. Los problemas asociados con la baja productividad pueden originarse por diversos factores internos y externos, los cuales impactan directamente en los resultados comerciales.

Un inconveniente identificado es la falta de un seguimiento efectivo a las actividades de los asesores. Muchas veces, los procesos para monitorear y evaluar el desempeño se basan en métodos manuales o sistemas desactualizados que no proporcionan información en tiempo real ni permiten tomar decisiones ágiles. Esto dificulta la identificación oportuna de áreas de mejora y limita la capacidad de los gerentes para implementar estrategias personalizadas que potencien los resultados.

Una causa principal en la alta rotación de los asesores de seguros es la baja remuneración que obtienen los dos primeros meses en la compañía, lo cual determina la atractividad del puesto al inicio de la carrera como asesor de seguros. De aprobar el CICA Teórico y haber laborado el mes completo en la compañía, el asesor de seguros obtendrá adicionalmente un Bono CICA de S/.1,500, el cual se abonará los días 23 del mes de ingreso a planilla. Como se observa en la tabla 2, el ingreso temporal durante el primer mes en la compañía comienza desde S/.2,000.

Tabla 2.*Ingreso Temporal mes 1*

Nivel	Solicitudes de Vida	Solicitudes de AP	Prima Total + AP \$	VI Ingreso Temporal Base S/.
N0	1	1	<2,200	2,000
N1	2	1	2,200	2,500
N2	3	2	3,200	3,100
N3	4 (Ref)	3 (Ref)	4,300	3,600
N4	5 (Ref)	4 (Ref)	5,400	4,100
N5	6 (Ref)	5 (Ref)	6,500	4,600
N6	7 (Ref)	6 (Ref)	7,600	5,100
N7	8 (Ref)	7 (Ref)	8,700	5,600
N8	9 (Ref)	8 (Ref)	9,800	6,100
N9	10 (Ref)	9 (Ref)	11,000	6,600
N10	11 (Ref)	10 (Ref)	12,000	7,100
N11	12 (Ref)	11 (Ref)	13,000	7,800

Nota: *Manual de Incentivos Agencia Vida Pacifico Seguros*

El ingreso temporal durante el mes 2 hasta el mes 25 se compone de la siguiente forma:

- La prima total anualizada con IGV de pólizas emitidas de Vida y AP
- El número de pólizas emitidas de VIDA
- El número de pólizas emitidas de AP que obtenga el Asesor en el mes inmediato anterior,

para cada nivel también se tomará en consideración un mínimo de pólizas de Vida de Inversión y de Accidentes Personales sin retorno.

- Las pólizas según la fecha póliza registrada en el sistema y solo vigentes, no se considerarán pólizas con peso "0".

- Las pólizas de Vida Garantizado Flex y Renta Flex se consideran como una póliza de Vida y 1% de la prima.

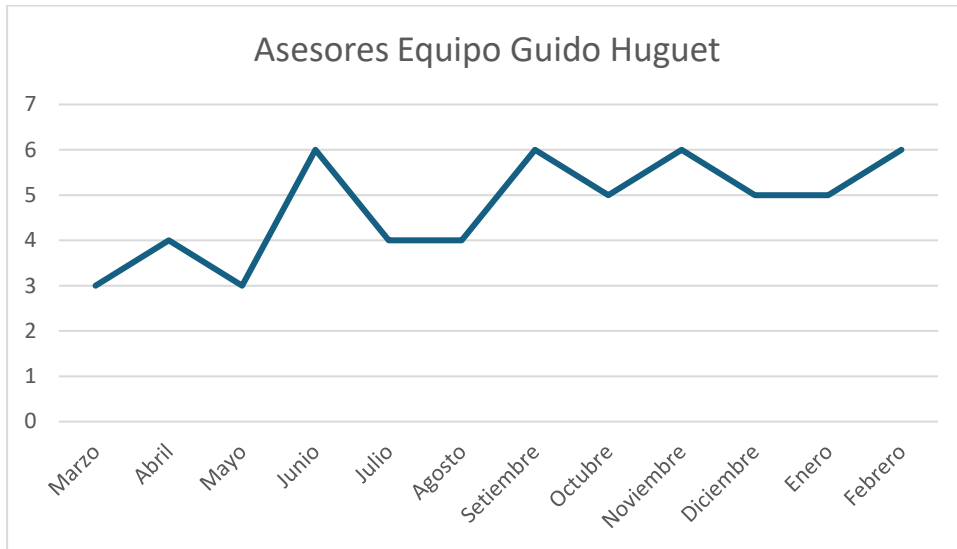
A continuación, la tabla 3 muestra los niveles de ingresos a los cuales se puede acceder según las condiciones antes mencionadas.

Tabla 3.*Ingreso Temporal mes 2 al 25*

Nivel	Solicitudes de Vida	Polizas de Vida Inversión	Solicitudes de AP	Prima Total + AP \$	VI Ingreso Temporal Base S/.
N0	<2	0	<1	<2,200	1,130
N1	2	1	1	2,200	1,700
N2	3	2	2	3,200	3,200
N3	4 (Ref)	2	3 (Ref)	4,300	3,700
N4	5 (Ref)	2	4 (Ref)	5,400	4,200
N5	6 (Ref)		5 (Ref)	6,500	4,700
N6	7 (Ref)		6 (Ref)	7,600	5,200
N7	8 (Ref)		7 (Ref)	8,700	5,700
N8	9 (Ref)	3	8 (Ref)	9,800	6,200
N9	10 (Ref)		9 (Ref)	11,000	6,700
N10	11 (Ref)		10 (Ref)	12,000	7,200
N11	12 (Ref)		11 (Ref)	13,200	7,900

Nota: *Manual de Incentivos Agencia Vida Pacifico Seguros*

La variabilidad de las comisiones en los asesores repercute directamente en la retención de asesores, como se observa en la Figura 4, se puede visualizar la evolución mensual de los asesores de un equipo de ventas de la agencia 07.

Figura 4.*Evolución asesores últimos 12 meses*

Otro factor importante es la insuficiencia en la capacitación ya que es demasiado corto, dura 12 días aproximadamente y es híbrido. A menudo, los programas de formación no se alinean con las necesidades reales del mercado o no son lo suficientemente dinámicos para abordar las demandas de los clientes así también, las nuevas normativas del sector. Esto se traduce en un bajo nivel de conocimiento sobre los productos y servicios, lo que impacta negativamente en la confianza y efectividad de los asesores al interactuar con los clientes y posteriormente concretar una venta.

Además, la falta de motivación y compromiso entre los asesores es un problema recurrente. Factores como metas poco realistas, estructuras de incentivos inadecuadas y una comunicación deficiente entre los niveles jerárquicos contribuyen a un ambiente laboral que no fomenta el desempeño óptimo. Como consecuencia, los asesores pueden mostrar desinterés en alcanzar sus objetivos y desvincularse emocionalmente de la organización (Fishbach & Woolley, 2022).

En este contexto, resulta fundamental plantear estrategias innovadoras y sostenibles que permitan abordar las causas de estos problemas. Mejorar la productividad de los asesores de seguros de vida no solo contribuirá a incrementar las ventas, sino también a fortalecer la satisfacción y fidelidad de los clientes, generando así un impacto positivo en el crecimiento de la compañía.

1.2.4 Resultados concretos logrados

El resultado como gerente de equipo, en la agencia 07 se logró aumentar la productividad del 20% en la cantidad de pólizas emitidas mensualmente como agencia tras la implementación de estrategias de seguimiento y acompañamiento constante a los asesores. Se logró mejorar la prospección de clientes mediante estrategias enfocadas en la identificación, atracción y conversión de prospectos calificados en donde se prioriza trabajar con clientes NASA y clientes que generen buenos

ingresos mensuales. En Pacifico Seguros se considera clientes NASA a personas que tienen una necesidad (familias con hijos pequeños), asegurabilidad (edad promedio 30 a 50 años), solvencia (ingresos familiares mayores a S/.7,000) y accesibilidad (fáciles de contactar).

Incremento del compromiso del equipo, evidenciado por una participación del 80% en capacitaciones y reuniones de retroalimentación mínimo de 1 vez por semana en toda la agencia.

Implementación de una plataforma de gestión de clientes (MODELO DIA) que permite un seguimiento automatizado de prospectos y clientes, logrando un aumento del 40% en el número de oportunidades calificadas.

Estos resultados demuestran que una combinación de estrategias centradas en el desarrollo profesional, el uso de tecnología y un sistema de incentivos adecuado genera un impacto revelador en la productividad de los asesores. Con base en estos logros, se podrá diseñar un plan de incentivos comerciales direccionados con las metas organizacionales y las necesidades del equipo.



2 Fundamentación del tema

2.1 Teoría y la practica en el desempeño profesional

En el capítulo anterior se analizó cómo un plan de incentivos comerciales bien estructurado impacta positivamente en la productividad de los asesores de seguros en la Agencia 07, específicamente en el contexto del presente estudio. Por ello, resulta fundamental desarrollar los siguientes conceptos, los cuales permitirán comprender mejor la relación entre la motivación, el desempeño y los resultados comerciales."

2.1.2 Incentivos comerciales

Los incentivos comerciales constituyen una herramienta clave en la gestión de equipos de ventas, particularmente en industrias como los seguros de vida, donde el desempeño individual impacta directamente en los resultados organizacionales. Según la teoría de la motivación de Maslow (1991) las personas buscan satisfacer necesidades específicas en un orden jerárquico, desde las más básicas hasta las de autorrealización. En este sentido, los incentivos comerciales pueden contribuir a satisfacer tanto necesidades económicas como psicológicas, al ofrecer recompensas financieras y reconocimiento personal (Maslow, 1991).

Mediante Guirado (2019) la teoría de la Expectativa de Vroom, establece que los empleados están motivados a esforzarse cuando observan que sus esfuerzos los llevarán a un excelente desempeño, lo que a su vez será recompensado con un beneficio deseado. Este modelo resalta la importancia de diseñar estructuras de incentivos claras y alineadas con las expectativas y metas de los asesores (Guirado, 2019).

Según Diez de Castro et al. (2003), existen diversas formas de remunerar a la fuerza de venta y las más utilizadas son: sueldo fijo, comisión y sistema mixto (sueldo fijo + incentivos), siendo el sistema mixto el más utilizado. El sueldo fijo retribuye a los vendedores sin importar el volumen de venta, este tipo de remuneración presenta la ventaja de ser simple, seguro y regular dado que asegura el cumplimiento por parte de los vendedores de tareas no relacionadas a la venta (servicios pre y post venta, negociaciones de productos a largo plazo), este método permite tener un mejor control sobre las actividades asignadas, pero tiene la desventaja de no ser estimulante, dado que los asesores tienen un ingreso estable y no tienen metas de venta establecidas que les permitan acceder a comisiones y beneficios que aumenten sus ingresos. Por el contrario, el método por comisión o variable retribuye al asesor con una parte del volumen de las ventas logradas, este método permite la estimulación directa al asesor para superar la cifra de ventas y lograr mejores ingresos, es importante que la proporción de remuneración variable versus la remuneración fija sea competente para motivar al asesor a superar dicha cifra (Diez De Castro et al., 2003).

Para McLeay et al. (2015) indica que el dinero claramente es el principal factor de motivación de un colaborador pues este permite cubrir diferentes necesidades, pero no es el único factor que se

debe tener en cuenta al momento de determinar la remuneración de los colaboradores, nuestro papel como gerentes de equipo es no tener el dinero como único concepto de remuneración, pues debemos enfocarnos en establecer una remuneración mixta entre los ingresos monetarios y los incentivos emocionales o motivacionales que se le puedan brindar a los colaboradores siempre desde luego teniendo en cuenta el entorno global de la organización, la misión, visión y los objetivos organizacionales (McLeay et al., 2015).

2.1.3 Productividad

La productividad es un concepto fundamental en el entorno empresarial, ya que mide la eficiencia en la utilización de los recursos disponibles para lograr resultados. Según De la Torre (1999), la productividad puede definirse como la relación entre la producción alcanzada y los insumos utilizados en el proceso de producción.

Por otro lado, las compañías pueden implementar un modelo en el que sus procesos generen, imiten y adopten innovaciones que permitan emitir una respuesta rápida y efectiva, generando así una ventaja competitiva en el mercado (Calderón, 2024).

La importancia de optimizar los procesos de trabajo con el fin de aumentar la productividad, la especialización y la estandarización de tareas permiten reducir el tiempo y el esfuerzo necesario para realizar una actividad, lo que mejora la eficiencia general (Taylor et al., 1961). Esta perspectiva es relevante para los asesores de seguros, ya que implementar procesos claros y estructurados puede facilitar la prospección de clientes y el cierre de ventas.

Por otro lado, la teoría de sistemas sugiere que la productividad depende de la interacción entre diversos elementos dentro de una organización, como las personas, la tecnología, los procesos y la cultura empresarial (Von Bertalanffy, 1976). En este marco, la productividad de los asesores puede mejorarse mediante la integración de herramientas digitales, la formación continua y el espacio de un entorno laboral que avive la colaboración y el compromiso.

2.1.4 Salario emocional

Hace referencia a las compensaciones no monetarias que la organización ofrece a sus trabajadores con la finalidad de satisfacer sus necesidades emocionales, sociales y personales, contribuyendo a su bienestar integral. Este término viene teniendo relevancia en los últimos años por su impacto directo en la motivación, el compromiso y la productividad de los trabajadores.

El salario emocional encierra todos aquellos beneficios no económicos, brindando satisfacción en los colaboradores, se considera el reconocimiento, la flexibilidad en el trabajo y el desarrollo personal. Este tipo de compensación busca complementar el salario tradicional, enfocándose en aspectos que generan un sentido de pertenencia y bienestar (Quispe & Barrios, 2022).

El salario emocional puede clasificarse como un factor motivacional que fomenta el crecimiento personal, la autorrealización y el compromiso, lo que va más allá de la ausencia de insatisfacción (Vides, 2023).

En el ámbito laboral, esencialmente en sectores crecidamente competitivos como los seguros de vida, el salario emocional es clave para atraer, retener y fidelizar el talento humano. A través de esta práctica, las organizaciones no solo promueven un ambiente laboral positivo, sino que también contribuyen al decrecimiento de la rotación de personal y al incremento en la productividad.

En conclusión, el salario emocional no solo perfecciona el clima laboral y el bienestar de los colaboradores, sino que también se configura como un elemento estratégico para potenciar la productividad y fortalecer la lealtad hacia la organización. En un sector como el de los seguros de vida, donde el desempeño de los asesores depende de su motivación y compromiso, implementar estrategias de salario emocional resulta esencial para alcanzar el éxito a largo plazo.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Entender las variables descritas y desarrolladas con relación al objeto de estudio se procederá a describir la metodología para establecer y diseñar un plan de incentivos comerciales para los asesores de seguros de vida de Pacifico Seguros. Antes de proponer cualquier mejora, es importante establecer objetivos claros, medibles y alineados con las metas organizacionales. Los objetivos incluyen

Objetivos generales:

- Incrementar la productividad comercial de los asesores de seguros de vida.
- Mejorar la percepción y satisfacción de los asesores respecto al programa de incentivos.
- Aumentar la detención de talento clave principal en el equipo de comercial

Objetivos específicos:

- Diseñar un esquema de incentivos personalizado y flexible que contemple las necesidades individuales de los asesores.
- Introducir métricas que combinen el desempeño cuantitativo (ventas) con factores cualitativos (retención de clientes, calidad del servicio).

Los asesores de seguros tienen diferentes motivaciones y necesidades, dependiendo de factores como su etapa de vida, experiencia profesional y objetivos personales. Sin embargo, cuando los incentivos son homogéneos, surgen problemas como la falta de personalización en los incentivos debido a que no todos los asesores valoran las mismas recompensas. Los asesores nuevos prefieren capacitaciones o premios tecnológicos mientras que asesores más antiguos prefieren la libertad y flexibilidad en los horarios en donde puedan compartir más tiempo con su familia.

La falta de conexión emocional en donde los incentivos no personalizados pueden hacer que los asesores sientan que la empresa no comprende ni valora sus necesidades individuales o no se sientan escuchados.

Actualmente en Pacifico Seguros la tabla de ingresos temporales del mes 2 al 25 (Ver tabla 3) no es atractiva para los asesores que recién ingresan a la compañía, por lo que el proceso de reclutamiento se hace más difícil a la hora de contratar a un buen candidato y obtener un buen asesor que permanezca en la compañía por más de 1 año.

Si los incentivos se enfocan únicamente en resultados cuantitativos, como el número de pólizas vendidas o el volumen de primas, se dejan de lado aspectos cualitativos clave para el éxito sostenible de la organización. Factores como la satisfacción del cliente, la calidad en el asesoramiento, la fidelización y el desarrollo profesional de los asesores son fundamentales para garantizar un crecimiento a largo plazo.

Además, la presión constante por cumplir cuotas puede generar altos niveles de estrés laboral, afectando el bienestar emocional de los asesores y aumentando el riesgo de desmotivación e incluso burnout. Esta situación se ve agravada con el regreso al modelo 100% presencial, que exige a los asesores asistir a la oficina de lunes a viernes, lo que implica una mayor inversión de tiempo y dinero en traslados, impactando su calidad de vida y equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Las malas prácticas comerciales suelen ocurrir en algunos asesores en donde pueden priorizar el cumplimiento de metas a corto plazo mediante tácticas de venta agresivas o poco éticas, lo que daña la reputación de la empresa y por consiguiente, en las métricas comerciales de la Agencia ya que son pólizas que no suelen durar en el tiempo y en el largo plazo esto afecta directamente sus ingresos mensuales en la compañía.

La desatención a los clientes por la obsesión por las ventas puede llevar a los asesores a descuidar la calidad del servicio y la fidelización, afectando la retención y satisfacción a largo plazo ya que por cumplir sus metas mensuales descuidan estos aspectos que son importantes y afectan la relación con los clientes.

Hoy en día, como se muestra en la Tabla 3 hay un candado que limita las opciones de avanzar de nivel en la tabla de comisiones. El "candado" en la tabla de comisiones se refiere a las restricciones o condiciones específicas que los asesores de seguros deben cumplir para acceder al pago de comisiones completas o bonificaciones adicionales. Este mecanismo, diseñado inicialmente para garantizar estándares mínimos de desempeño, puede tener un impacto relevante en los ingresos de los asesores, afectando su motivación y productividad.

Al establecer un candado, los asesores que no alcanzan ciertos umbrales (por ejemplo, una meta mínima de producción o una cuota de ventas específicas) ven reducida su capacidad de acceder a comisiones completas, lo que limita el ingreso variable que es fundamental en su estructura salarial.

Dado que gran parte del salario de los asesores proviene de comisiones, cualquier barrera adicional puede representar una reducción importante en sus ingresos totales.

Cuando los candados están diseñados con metas desproporcionadas o alejadas de la realidad del mercado, los asesores pueden percibirlos como inalcanzables. Esto genera frustración, disminuye su compromiso y los lleva a centrarse únicamente en el cumplimiento de mínimos, en lugar de buscar superar los objetivos planteados.

Los asesores dependen de un ingreso predecible para cubrir sus necesidades básicas y planificar sus finanzas personales. Un candado que penaliza el pago de comisiones introduce incertidumbre económica, especialmente si los asesores se encuentran con fluctuaciones estacionales o situaciones externas que dificultan el cumplimiento de las metas establecidas.

Un esquema de comisiones percibido como restrictivo o poco flexible puede llevar a que los asesores busquen oportunidades en otras empresas del sector con sistemas más accesibles o transparentes. Esto genera un movimiento en la retención de talento.

Los candados en las tablas de comisiones pueden ser vistos como una estrategia punitiva, especialmente si no están alineados con incentivos motivadores o si no se comunican adecuadamente. La falta de claridad o justificación sobre su implementación refuerza la percepción de que no hay un apoyo real hacia el esfuerzo de los asesores.

En el contexto laboral de los asesores de seguros de vida, la presencialidad puede influir de manera significativa en su productividad, dependiendo de cómo se gestione y de las condiciones bajo las cuales se lleve a cabo. Si bien un entorno presencial puede tener ventajas en términos de comunicación y colaboración, también puede representar un desafío que afecte la eficiencia y los resultados obtenidos por los asesores.

La presencialidad, especialmente en entornos donde se exige cumplir horarios estrictos en oficinas, puede reducir el tiempo disponible para actividades clave como la prospección de clientes, reuniones en campo o cierres de ventas. Los traslados, reuniones innecesarias y tareas administrativas que podrían realizarse de forma remota suelen consumir tiempo valioso que podría dedicarse a interactuar con los clientes.

La rigidez de un esquema presencial puede dificultar que los asesores gestionen su tiempo de manera autónoma y prioricen actividades de mayor impacto. La flexibilidad es crucial para que los asesores puedan adaptarse a las necesidades de los clientes, quienes muchas veces requieren atención fuera de horarios convencionales o en lugares específicos. Según Yeves (2024), la flexibilidad laboral tiene un impacto positivo en el bienestar y desempeño de los trabajadores, al reducir el estrés y mejorar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Asimismo, Santillan (2020) destacan que el acceso a esquemas de trabajo flexible varía según la ocupación, lo que puede generar desigualdades en la productividad y satisfacción laboral. Finalmente, Covey et al. (1989) resalta la importancia de la

autonomía en la gestión del tiempo para maximizar la efectividad y enfocarse en actividades de mayor impacto. Las oficinas, aunque son espacios diseñados para el trabajo, pueden incluir distracciones como reuniones innecesarias, interrupciones de colegas o tareas administrativas que no necesariamente contribuyen directamente al cumplimiento de objetivos comerciales. Esto reduce el enfoque en actividades que generan ingresos, como el contacto directo con prospectos y clientes.

Los asesores suelen valorar la independencia en su rol, dado que su desempeño depende de su capacidad para gestionar su cartera de clientes de manera autónoma.

La presencialidad puede limitar la capacidad de los asesores para equilibrar sus responsabilidades personales y laborales. Los tiempos de traslado prolongados o las jornadas extendidas afectan negativamente su bienestar emocional, lo que eventualmente repercute en su desempeño.



3 Aportes y desarrollo de la experiencia

3.1 Aportes

Como gerente de equipo comercial y con mi formación profesional en Administración de Empresas en la Universidad de Piura, considero que mi experiencia y conocimientos me permiten aportar una perspectiva integral al análisis, diseño e implementación de estrategias enfocadas a mejorar la productividad y motivación de los asesores de seguros de vida.

Como gerente comercial, he liderado equipos de asesores, lo que me ha permitido identificar de manera directa las principales dificultades que enfrentan en su día a día, como la falta de incentivos adecuados, las metas poco realistas y los desafíos asociados a la productividad.

Durante mi gestión en Pacífico Seguros he diseñado e implementado estrategias comerciales para incrementar las ventas y fortalecer el clima laboral. En el 2024, enfoqué mis esfuerzos en alinear los objetivos individuales de cada asesor con las metas de la organización, asegurando un equilibrio entre el logro de resultados y la satisfacción laboral. Estas estrategias han permitido mejorar la motivación del equipo, optimizar el desempeño comercial y consolidar un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.

Mi formación académica en Administración de Empresas me ha brindado herramientas teóricas y prácticas para analizar los problemas de forma estructurada, identificar áreas de mejora y proponer soluciones viables y sostenibles. He aplicado conceptos de liderazgo, motivación y gestión del talento humano para desarrollar estrategias que impacten directamente en la eficiencia operativa de los equipos comerciales. Esto incluye el diseño de modelos de incentivos personalizados y la implementación de prácticas de gestión basadas en datos.

Reconozco que el desempeño de los asesores está profundamente influido por factores emocionales y su satisfacción con el entorno laboral. Por ello, he implementado medidas para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo, con un enfoque en la conciliación vida-trabajo y el reconocimiento continuo del esfuerzo individual.

Mi liderazgo se basa en la cercanía y en la comunicación abierta con los asesores, logrando identificar sus necesidades y proponer soluciones correspondientes que impactan positivamente en su desempeño y su compromiso con la compañía.

3.2 Diseño de la Solución

3.2.1 Plan de Incentivos

Para diseñar un plan de incentivos comerciales eficaz requiere un enfoque estratégico que considere tanto los objetivos organizacionales como las necesidades y motivaciones individuales de los asesores. De aprobar la capacitación teórica y haber laborado el mes completo en la compañía, el asesor de seguros obtendrá adicionalmente un Bono CICA de S/.2,000, el cual se abonará el 23 del mes de ingreso a planilla. Se ha podido rediseñar la tabla de ingresos temporales de los asesores de seguros

del primer mes para que la oferta pueda ser mucho más atractiva y los asesores puedan ingresar, permanecer y desarrollarse en la compañía durante muchos años. Como se observa en la tabla 4 estos cambios permitirán a los asesores a que puedan tener mejores ingresos y les brinde una mayor tranquilidad económica que los ayude a alcanzar sus metas y objetivos mensuales durante los dos primeros meses en la compañía.

Tabla 4.

Nuevo Ingreso Temporal mes 1

Nivel	Solicitudes de Vida	Solicitudes de AP	Prima Total + AP \$	VI Ingreso Temporal Base S/.
N0	1	1	<2,000	2,500
N1	2	1	2,000	3,100
N2	3	2	3,200	3,600
N3	4 (Ref)	3 (Ref)	4,300	4,100
N4	5 (Ref)	4 (Ref)	5,400	4,600
N5	6 (Ref)	5 (Ref)	6,500	5,100
N6	7 (Ref)	6 (Ref)	7,600	5,600
N7	8 (Ref)	7 (Ref)	8,700	6,100
N8	9 (Ref)	8 (Ref)	9,800	6,600
N9	10 (Ref)	9 (Ref)	11,000	7,100
N10	11 (Ref)	10 (Ref)	12,000	7,800
N11	12 (Ref)	11 (Ref)	13,000	8,300

3.2.2 Candado Vida Inversión Flex

Como se observa en la Tabla 5 se ha rediseñado la tabla de ingresos temporales de los asesores de seguros del mes 2 al 25. Se han implementado mejoras en los ingresos temporales y se ha flexibilizado el 'candado' del seguro de vida ahorro-inversión, lo que representa un cambio significativo en la forma en que los asesores perciben y alcanzan sus objetivos. Anteriormente, los criterios de acceso a las comisiones y bonificaciones eran más estrictos, lo que dificultaba que los asesores obtuvieran incentivos a lo largo del proceso de venta.

Con la nueva estructura, los asesores ahora tienen metas más alcanzables y realistas, lo que contribuye a mantener su motivación y compromiso. Diseñar candados más flexibles y escalonados significa que pueden acceder a comisiones parciales en función de su desempeño intermedio, en lugar de depender exclusivamente del cumplimiento total de los objetivos. Esto reduce la sensación de

frustración, fomenta un progreso continuo y refuerza la mentalidad de logro, incentivándolos a seguir avanzando hasta alcanzar sus metas finales.

Ofrecer incentivos complementarios, como capacitaciones certificadas con casa de estudios reconocidas en el país, reconocimientos no monetarios o beneficios adicionales como tarjetas de alimentación en Sodexo o bonos de movilidad ayudará a equilibrar las limitaciones impuestas por los candados.

En resumen, el candado en la tabla de comisiones, si bien tiene un propósito estratégico para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio, puede convertirse en un obstáculo significativo para los ingresos y la motivación de los asesores de seguros de vida si no está bien diseñado o gestionado. En el caso de Pacífico Seguros, un esquema demasiado rígido podría generar una disminución en la productividad de los asesores, afectando directamente el volumen de ventas y, en consecuencia, los ingresos de la compañía.

Además, si los asesores perciben que sus esfuerzos no se traducen en una compensación justa o alcanzable, podrían perder el compromiso con la empresa, lo que incrementaría la rotación de personal. Esto implicaría costos adicionales en reclutamiento, capacitación y adaptación de nuevos asesores, afectando la eficiencia operativa y reduciendo la continuidad en la atención a los clientes. En un mercado altamente competitivo como el de los seguros de vida, la falta de estabilidad en la fuerza de ventas podría debilitar la reputación de Pacífico Seguros y generar una menor fidelización de los clientes.

Por ello, es crucial que Pacífico Seguros encuentre un equilibrio en el diseño de la tabla de comisiones, asegurando que los incentivos no solo impulsen la productividad, sino que también brinden estabilidad económica y emocional a los asesores. Un modelo de comisiones más flexible y escalonado permitiría mantener altos niveles de motivación y desempeño, fortaleciendo la competitividad de la empresa y asegurando su crecimiento sostenido en el sector.

Como se observa en la Tabla 5 se muestra los ingresos temporales en Pacífico Seguros, basados en diferentes criterios de producción de los asesores:

- Nivel (N0 - N11): Representa el nivel alcanzado por el asesor según su desempeño. A medida que aumenta el nivel, los ingresos temporales también se incrementan.
- Solicitudes de Vida: Indica el número de pólizas de seguros de vida vendidas. Para alcanzar ciertos niveles, hay valores de referencia que deben cumplirse.
- Pólizas de Vida Inversión: Muestra cuántas pólizas de inversión se han vendido. Desde N3 en adelante, el número requerido se mantiene en 2 o 3.
- Solicitudes de AP: Representa las solicitudes de Accidentes Personales. Al igual que en los seguros de vida, hay valores de referencia en algunos niveles.

- Prima Total + AP (\$): Es el monto en dólares de la prima total sumada a las pólizas de Accidentes Personales. A mayor nivel, mayor prima total generada.
- Ingreso Temporal Base (S/.): Es el ingreso base en soles que recibe el asesor de manera temporal según el nivel alcanzado. Comienza en S/ 1,700 en N0 y llega hasta S/ 7,900 en N11 teniendo la opción de seguir aumentando S/.600 por cada \$1,000 en prima total.

Para aumentar los ingresos, los asesores deben vender más pólizas de vida, pólizas de inversión y seguros de accidentes personales. Los niveles con "(Ref)" indican que se han tomado valores de referencia en base a desempeños históricos. Existe una relación directa entre la cantidad de ventas realizadas y el ingreso temporal base, incentivando a los asesores a alcanzar metas más altas.

Tabla 5.

Nuevo Ingreso Temporal mes 2 al 25

Nivel	Solicitudes de Vida	Polizas de Vida Inversión	Solicitudes de AP	Prima Total + AP \$	VI Ingreso Temporal Base S/.
N0	<2	0	<1	<2,200	1,700
N1	2	1	1	2,200	2,500
N2	3	1	2	3,200	3,400
N3	4 (Ref)	2	3 (Ref)	4,300	3,900
N4	5 (Ref)	2	4 (Ref)	5,400	4,400
N5	6 (Ref)	2	5 (Ref)	6,500	4,900
N6	7 (Ref)		6 (Ref)	7,600	5,400
N7	8 (Ref)		7 (Ref)	8,700	5,900
N8	9 (Ref)		8 (Ref)	9,800	6,400
N9	10 (Ref)	3	9 (Ref)	11,000	6,900
N10	11 (Ref)		10 (Ref)	12,000	7,400
N11	12 (Ref)		11 (Ref)	13,200	7,900

3.2.3 Modalidad de trabajo híbrido

La necesidad de trasladarse diariamente a una oficina representa una pérdida de tiempo valioso que los asesores podrían destinar a actividades productivas, como reuniones con clientes, llamadas de seguimiento o gestión de su cartera. En zonas urbanas con tráfico intenso, el tiempo de traslado puede extenderse significativamente, generando estrés y afectando la energía y disposición de los asesores.

Para atenuar los efectos negativos de la presencialidad en la productividad de los asesores de seguros de vida, se implementará modelos híbridos que combinen días de trabajo presencial con días

remotos, permitiendo a los asesores gestionar mejor su tiempo. Los asesores irán a oficina solo dos veces por semana, los tres días restantes se trabajará desde casa y se monitoreará la actividad de ellos mediante la plataforma “Zoom”.

En lugar de un control basado únicamente en la presencialidad, se puede implementar un modelo híbrido que permita supervisar el desempeño sin descuidar la autonomía de los asesores. Algunas estrategias clave podrían ser:

- Indicadores de Desempeño (KPIs) Claros y Medibles
- Reuniones de Seguimiento Estructuradas
- Flexibilidad Condicionada a Resultados
- Uso de Tecnología para Supervisión Eficiente
- Incentivos por Productividad, No por Horario

La idea no es perder control, sino pasar de un modelo de supervisión rígida a uno basado en confianza, tecnología y resultados medibles. Esto puede fortalecer la productividad de Pacífico Seguros sin generar resistencia entre los asesores.

3.2.4 Otras mejoras

El diseño de un plan de incentivos comerciales efectivo puede impactar significativamente la productividad y motivación de los asesores de seguros de vida. Para optimizar su impacto, es clave que el esquema actual no solo impulse el desempeño individual, sino que también fomente la retención del talento y se alinee estratégicamente con los objetivos de Pacífico Seguros. A continuación, se presentan propuestas que buscan equilibrar estos factores, garantizando un modelo sostenible y competitivo.

- Crear zonas de relajación, salas de meditación o actividades recreativas, que permitan al asesor a reducir el estrés y así mejorar el ambiente laboral debido a que asesores pueden pasar más de 8 horas en oficina por tener reuniones con clientes.
- Viajes o eventos exclusivos alcanzables para los asesores con mejor desempeño de frecuencia semestral o anual.
- Oportunidades de desarrollo profesional, como acceso a certificaciones en ventas y liderazgo por universidades de prestigio del país.
- Otorgar a colaboradores herramientas digitales como laptop y Tablet para laborar ya que actualmente no brindan estas herramientas para trabajar.
- Ofrecer beneficios como membresías en gimnasios, vales de comida, descuentos en seguros de la compañía, y acceso a programas de bienestar físico y mental.
- Reconocer cumpleaños, aniversarios laborales y logros personales, reforzando el sentido de pertenencia al equipo.

- Ofrecer al colaborar EPS al 100% desde el inicio de su contrato.
- Otorgar bono de aniversario para cada asesor que cumpla un año más en la compañía.
- Ofrecer descuentos en colegios y universidades para hijos de colaboradores.
- Mejorar bono por internet a S/.100.
- Extender beneficios de seguros a los familiares directos de los asesores, reforzando su seguridad y bienestar.
- Mejorar las instalaciones del comedor y subsidiar el 70% de la alimentación para colaboradores a través de menú.
- Ofrecer acceso gratuito a sesiones de terapia o coaching emocional con el fin que los asesores puedan mejorar su bienestar mental.

En conclusión, invertir en el bienestar integral y la felicidad laboral de los asesores no solo mejora su productividad, sino que también genera un impacto positivo en la rentabilidad de Pacífico Seguros. Sin embargo, es fundamental evaluar el costo de estas iniciativas en relación con los ingresos generados.

Una manera efectiva de medirlo es calcular el costo de los incentivos y beneficios como un porcentaje del valor total de las pólizas vendidas. Si bien un aumento en incentivos puede generar un incremento en la productividad, debe existir un equilibrio para que el impacto en la rentabilidad sea positivo. Por ello, se recomienda realizar un análisis financiero detallado que evalúe:

- El costo de implementación de incentivos en relación con el margen de contribución de las pólizas.
- El impacto esperado en la productividad, proyectando el crecimiento en ventas que justificaría la inversión.
- El retorno sobre la inversión (ROI) de las iniciativas de bienestar, midiendo su efecto en retención de talento y reducción de costos asociados a rotación y entrenamiento de nuevos asesores.

De esta manera, se podrá garantizar un esquema sostenible que fortalezca la rentabilidad sin comprometer la liquidez de la empresa.

Conclusiones

Se ha confirmado que un diseño de incentivos comerciales adecuado es un factor clave para motivar y canalizar el esfuerzo de los asesores de seguros de vida. No obstante, los planes actuales presentan oportunidades de mejora, ya que carecen de la flexibilidad y progresividad necesarias para adaptarse a las diferentes etapas de desempeño de los asesores. Además, su alineación con las metas estratégicas de la empresa podría optimizarse para potenciar tanto la productividad individual como los resultados generales del equipo comercial.

Si no se ajustan estos aspectos, existe el riesgo de que los incentivos no logren su propósito de maximizar el desempeño, generando desmotivación y afectando la competitividad de Pacífico Seguros en el mercado. Por ello, es fundamental revisar y rediseñar el esquema de incentivos para garantizar su efectividad y sostenibilidad a largo plazo.

Al analizar las prácticas de la competencia, se han identificado las siguientes estrategias que podrían integrarse en el esquema de incentivos de Pacífico Seguros:

- **Programas de Capacitación y Desarrollo Profesional:** Inspirados en la estrategia de MAPFRE Perú, se propone implementar programas de formación continua que no solo mejoren las habilidades de los asesores, sino que también sirvan como incentivo para su crecimiento dentro de la empresa.
- **Beneficios Adicionales de Salud y Bienestar:** Siguiendo el ejemplo de Interseguro, ofrecer planes de salud completos y actividades de bienestar puede aumentar la satisfacción y lealtad de los asesores.
- **Esquemas de Incentivos Basados en el Desempeño:** Al igual que BAC Financial, establecer incentivos económicos claros y alcanzables puede fomentar un entorno competitivo saludable, motivando a los asesores a superar sus metas.
- **Programas de Promoción de la Salud para Clientes:** Inspirados en Vitality Health and Life, desarrollar programas que incentiven a los clientes a mantener estilos de vida saludables podría diferenciar a Pacífico Seguros en el mercado y fortalecer la relación asesor-cliente.

Integrar estas prácticas podría no solo mejorar la motivación y retención de los asesores, sino también alinear los objetivos de Pacífico Seguros con las demandas actuales del mercado, fortaleciendo su posición competitiva tanto a nivel local como internacional.

Más allá de los incentivos económicos, los asesores valoran altamente el reconocimiento, las valiosas oportunidades de desarrollo, el equilibrio entre la vida laboral y personal. La incorporación de elementos de salario emocional como estrategia de motivación contribuirá significativamente a retener el talento y a fortalecer la satisfacción laboral.

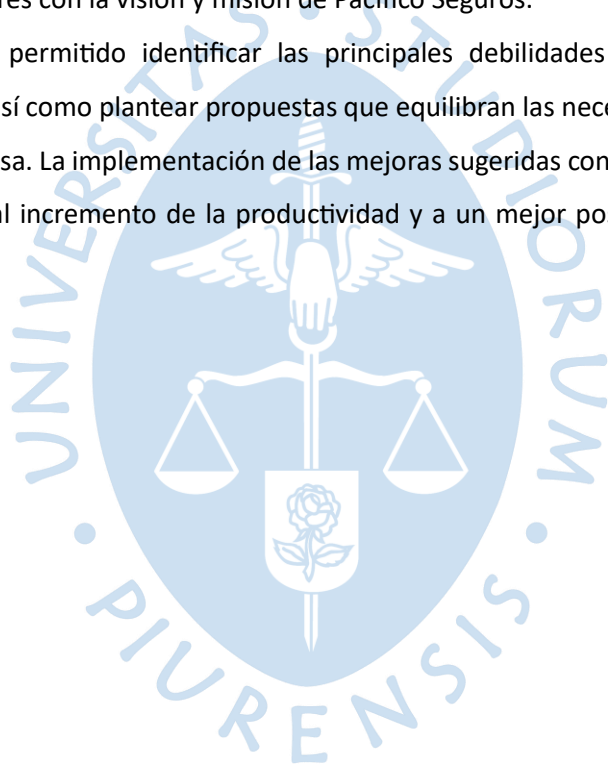
La presencialidad de forma exigente para los asesores de seguros de vida no siempre resulta beneficiosa, especialmente en un entorno donde las herramientas digitales permiten gestionar clientes

y realizar cierres de ventas de manera remota. La flexibilidad laboral se presenta como una oportunidad para optimizar la productividad, reducir costos operativos y mejorar la percepción de los colaboradores hacia la empresa.

La rigidez en la tabla de comisiones y la existencia de "candados" o limitaciones representan barreras que afectan el ingreso potencial de los asesores, generando desmotivación y disminuyendo su compromiso. Una estructura de comisiones progresiva y transparente fomentará un mejor desempeño y alineará los objetivos individuales con los organizacionales.

El diseño de incentivos comerciales no solo debe centrarse en resultados inmediatos, sino también en fomentar comportamientos que construyan relaciones a largo plazo con los clientes. Esto incluye premiar la fidelización, la retención de clientes y la venta de productos estratégicos, alineando las acciones de los asesores con la visión y misión de Pacífico Seguros.

Este trabajo ha permitido identificar las principales debilidades del esquema actual de incentivos comerciales, así como plantear propuestas que equilibran las necesidades de los asesores y los objetivos de la empresa. La implementación de las mejoras sugeridas contribuirá al fortalecimiento de la fuerza comercial, al incremento de la productividad y a un mejor posicionamiento de Pacífico Seguros en el mercado.



Recomendaciones

Implementar una estructura de comisiones más flexible y progresiva, eliminando "candados" que limitan el ingreso potencial de los asesores de seguros de vida. Esto permitirá que los colaboradores se motiven a alcanzar y superar metas sin restricciones arbitrarias.

Ofrecer programas de capacitación continua para el crecimiento profesional y personal de los asesores, alineados con las metas de crecimiento de Pacífico Seguros.

Establecer un balance entre vida laboral y personal mediante la flexibilidad de horarios o trabajo remoto parcial.

Reducir las exigencias de presencialidad, permitiendo que los asesores gestionen su tiempo de manera más eficiente utilizando herramientas digitales para el contacto con clientes y la gestión de ventas.

Fomentar la adopción de tecnologías que permitan un monitoreo efectivo del desempeño remoto, asegurando que los objetivos se cumplan sin necesidad de supervisión constante en oficinas físicas.

Establecer un sistema de evaluación continua para localizar áreas de mejora en los incentivos comerciales. Esto incluye encuestas periódicas a los asesores para medir su nivel de satisfacción y recibir retroalimentación sobre los cambios implementados.

Realizar ajustes dinámicos en el plan de incentivos en función de los resultados de negocio, tendencias del mercado y necesidades del equipo comercial.

Crear espacios de diálogo entre los asesores y la gerencia para abordar inquietudes, recoger ideas de mejora y reforzar la alineación entre los objetivos personales y organizacionales.

Implementar programas de fidelización interna para los asesores, como actividades de integración, celebraciones de hitos alcanzados y programas de beneficios exclusivos.

Promover un espacio laboral auténtico que incentive la colaboración, la innovación y el sentido de pertenencia hacia Pacífico Seguros.

Crear programas específicos de incentivos para el lanzamiento de nuevos productos.

Brindar formación continua a los gerentes y líderes de equipo para que comprendan la importancia del salario emocional, las técnicas de motivación y la adecuada implementación del plan de incentivos.

Fomentar un liderazgo participativo que valore y motive a los asesores, contribuyendo a su desarrollo profesional y al logro de objetivos organizacionales.

Referencias

- Calderon, J. F., & Campos, S. I. (2024). El trabajo remoto y su impacto en la productividad del sector seguros en Lima, en el periodo postpandemia [Universidad de Lima]. In Repositorio Institucional Ulima. <https://hdl.handle.net/20.500.12724/21295>
- Covey, M. K., Saladin, S., & Killen, P. J. (1989). Self-Monitoring, Surveillance, and Incentive Effects on Cheating [Autocontrol, vigilancia y efectos de incentivos en el engaño]. *The Journal of Social Psychology*, 129(5), 673–679. <https://doi.org/10.1080/00224545.1989.9713784>
- De la Torre, J. O. (1999). Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa. Universidad Iberoamericana.
- Diez De Castro, E., Navarro G., A., & Peral Peral, B. (2003). Dirección de la fuerza de ventas (ESIC Editorial, Ed.).
- Fishbach, A., & Woolley, K. (2022). The Structure of Intrinsic Motivation [La estructura de la motivación intrínseca]. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9(Volume 9, 2022), 339–363. <https://doi.org/10.1146/ANNUREV-ORGPSYCH-012420-091122/CITE/REFWORKS>
- Guirado, D. D. (2019). Estudio sobre la motivación laboral: una aplicación de la Teoría de la expectativa de Vroom [Universidad Católica de Murcia]. <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?idFichero=2XUc5kAoxQM%3D>
- Maslow, A. H. (1991). Motivación y personalidad (Ediciones Díaz de Santos S.A., Ed.).
- McLeay, M., Radia, A., & Thomas Railan. (2015). El dinero en la economía Moder. 17(33), 333–353. <http://www.scielo.org.co/pdf/rei/v17n33/v17n33a15.pdf>
- Quispe, Bach. L. M. R., & Barrios, Dr. N. E. R. (2022). El salario emocional y la satisfacción laboral. *Impulso, Revista de Administración*, 2(3), 23–35. <https://doi.org/10.59659/IMPULSO.V.2I3.12>
- Santillan, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciaAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(2), 65-76.
- Taylor, F. W., Fayol, H., & del Camino, A. G. (1961). Principios de la administración científica. México: Herrero hermanos.
- Vides Rodríguez, K. D. (2023). La cultura organizacional y la administración del salario emocional en colaboradores del Call Center (Doctoral dissertation, Universidad de San Carlos de Guatemala).
- Von Bertalanffy, L. (1976). Teoría general de los sistemas. México: Editorial Fondo de Cultura Económica, 336.
- Yeves, J., Bargsted, M., Orlandini, E., & Ureta, S. (2024). Flexibilidad Laboral en Pandemia y sus Efectos en Estrés, Inseguridad y Satisfacción Laboral. *Psyke (Santiago)*, 33(1), 0-0.