



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Mejora del indicador FEC en la fuerza de ventas del canal
Vida en Rimac Seguros**

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

Carla Lucia Tafur Sialer

Revisor(es):
Mgtr. Fernando Guido Gallardo Salazar

Lima, agosto de 2021



Resumen

El propósito de esta investigación es conocer qué acciones fueron determinantes para la adopción de comportamientos de gestión de cobranza en la fuerza de ventas del canal Vida, y como esto impactó en la mejora del indicador “Factor de efectividad de cobranza” en la empresa Rimac Seguros.

Para la elaboración de este trabajo, se realizaron entrevistas a profundidad y encuestas, a los asesores de seguros del canal Vida, para conocer la situación actual, identificar oportunidades de mejora y las iniciativas a priorizar para ejecutar. La población fue de 300 asesores y la muestra de 261 asesores. La técnica de muestreo fue no probabilística.

Se utilizó el tipo de investigación transversal, con enfoque cualitativo y diseño de investigación-acción. El resultado es motivar a los asesores a incorporar en su gestión comercial el seguimiento al indicador, factor de efectividad de cobranza, que contribuye a que los clientes que contrataron una póliza de seguros se mantengan al día en sus pagos; por tanto, se asegure la vigencia de la póliza de seguros por el tiempo correspondiente.





Tabla de Contenido

Introducción	11
Capítulo 1 Aspectos generales	13
1.1 Descripción de la empresa.....	13
1.1.1 Ubicación.....	14
1.1.2 Actividad.....	14
1.1.3 Misión y visión	15
1.1.4 Organigrama.....	15
1.2 Descripción general de la experiencia profesional.....	16
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	16
1.2.2 Propósito del puesto.....	16
1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe.....	17
1.2.4 Resultados concretos logrados.....	19
Capítulo 2 Fundamentación	23
2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	23
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	24
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias	27
3.1 Aportes	27
3.2 Desarrollo de experiencias.....	28
Conclusiones	31
Recomendaciones	33
Lista de referencias	35
Anexos	37
Anexo 1. Tabla de iniciativas por squad de la Tribu Desarrollo de Canales	39
Anexo 2. Resultados del cuestionario realizado a los asesores de la fuerza de ventas.....	40
Anexo 3. Vistas principales del reporte FEC.....	41
Anexo 4. Curriculum Vitae.....	43



Lista de tablas

Tabla 1. Portafolio de productos del ramo Vida.....	14
Tabla 2. Tabla del acelerador FEC.....	18





Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la división de Distribución	16
Figura 2. Evolutivo mensual del indicador FEC del año 2020	19
Figura 3. Porcentaje de asesores con un FEC mayor o igual a 85%	20
Figura 4. Número de asesores que venden pólizas anuales y semestrales en el 2020	20
Figura 5. Porcentaje de pólizas mensuales afiliadas con tarjeta de crédito en el 2020	21





Introducción

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene por objetivo dar a conocer una mejora que se haya realizado a lo largo de la experiencia profesional, en este caso enfocada en la mejora realizada del indicador factor de efectividad de cobranza en la fuerza de ventas del canal Vida, en Rimac Seguros.

A lo largo del capítulo 1 encontramos una descripción general del de la empresa Rimac Seguros, seguido por la descripción general de la experiencia profesional.

En el capítulo 2 se presenta la fundamentación de la teoría y la práctica en la experiencia profesional objeto del trabajo.

En el capítulo 3 se detallan los aportes y desarrollo de experiencias para lograr la mejora del trabajo.

Por último, presentamos las conclusiones y recomendaciones para la empresa.





Capítulo 1 Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

El 24 de abril de 1992 nace Rímac Seguros, resultado de la fusión de dos empresas de seguros, la Compañía Internacional de Seguros del Perú y la Compañía de Seguros Rimac, constituidas en el año 1895 y 1896, respectivamente (Rimac Seguros, 2019).

Desde el año 1965 Rimac Seguros forma parte del grupo BRECA, un conglomerado empresarial originado en el Perú por la familia Brescia-Cafferata que cuenta con más de 130 años de existencia (Rimac Seguros, 2019).

Con el objetivo de consolidar e incrementar la participación de la empresa en el mercado peruano de seguros, en el año 2002 adquiere la cartera de Riesgos Generales de Wiese Aetna Compañía de Seguros y en el año 2004 se efectúa la compra de las acciones de Royal & SunAlliance (Rimac Seguros, 2019).

Finalmente, el 28 de marzo del 2012, la denominación social de la empresa cambió a RIMAC Seguros y Reaseguros (Rimac Seguros, 2019).

Actualmente, Rimac cuenta con más de 120 años desde su establecimiento y se mantiene como empresa líder del mercado asegurador por 16 años consecutivos. Logrando al año 2020, Primas por 1,232 millones de dólares, con un equipo de 2,842 colaboradores (Rimac Seguros, 2020).

La empresa posee la Mejor Calificación de Riesgo de todo el Perú, otorgada por Moody's Investors Service y Fitch Ratings. También es reconocida con la certificación A+, otorgada por las clasificadoras líderes del Perú, Equilibrium y Apoyo & Asociados (Rimac Seguros, 2021).

Rimac Seguros desempeña su actividad ofreciendo productos privados dentro de los siguientes ramos: Salud, Vehicular, SOAT, Hogar y otros, Empresas, Trabajadores y Vida. Siendo este último en el cual profundizará el presente trabajo.

El portafolio de productos del ramo Vida se compone de la siguiente forma:

Tabla 1

Portafolio de productos del ramo Vida

Tipo de Seguro	Productos
Protección	Vida y accidentes, Seguro de Sepelio y Vida Temporal Total.
Protección con ahorro	Vida Contigo, Vida con devolución, Plan Vida Flexible y Seguro Universitario.
Protección con inversión	Vida Ahorro Seguro, Renta Garantizada, Renta Inversión y Rentas Vitalicias.
Convenios y otros	Vida préstamo Seguro, Vida Capital y Vida Ideal.

Nota. Rimac Seguros 2021

1.1.1 Ubicación

La sede principal se ubica en Calle Las Begonias 475, piso 3, San Isidro, Lima. El domicilio fiscal se encuentra en Calle El Parque N° 149 – Piso 2, distrito de San Isidro, Lima.

1.1.2 Actividad

La Tribu de Desarrollo de Canales, como se denomina el equipo del cual formo parte, tiene como propósito, “ser el motor de crecimiento en primas vía la atracción de nuevos clientes target por segmento-negocio a través de modelos go to market que aseguren sostenibilidad, permanencia y satisfacción” (Rimac Seguros, 2020).

Objetivos principales de la Tribu de Desarrollo de Canales:

- Adquisición efectiva de clientes optimizando el mix de canales.
- Maximizar la rentabilidad de la adquisición, inducción y venta cruzada de clientes.
- Garantizar la calidad de la venta.
- Maximizar el performance management a través de un modelo integrado con data confiable y en tiempo real.

Objetivos de la compañía hacia el 2023.

- Crecer en 10% en ingresos
- Aumentar EBITDA 14%
- Crecer en 70% en número de clientes
- Mejorar la satisfacción de clientes 40 NPS
- Crecer en ingresos no primas 1% al año

Indicadores Clave de Desempeño del equipo:

- Primas totales de clientes del target financiero en rentas (\$MM)
- Primas totales de clientes target de venta nueva concesionarios (\$MM)
- Primas totales no presencial de telemarketing (\$MM)
- Primas totales de la FFVV vida (\$MM)
- Número de clientes target (unidades)
- Costo de adquisición/primas totales (%)
- Productividad (\$K)

Dentro de la Tribu de Desarrollo de Canales se tiene al Squad de Calidad, equipo objeto de este informe. Este equipo cuenta con 3 principales iniciativas.

La primera es el Plan Sniper, el cual está tiene por objetivo la atracción de leads a través de redes sociales, principalmente Facebook. La Segunda iniciativa es Plan Sales Academy, el cual tiene por objetivo proveer capacitaciones a la fuerza de ventas mediante un entrenamiento asincrónico. Por último, está la iniciativa de Calidad de la Venta, enfocada en mejorar la persistencia de pago de las pólizas en sus primeros 6 meses de vigencia y sobre la cual se desarrollará este trabajo de suficiencia profesional.

Las iniciativas de todos los Squads de la Tribu Desarrollo de Canales se pueden apreciar en el ANEXO 1.

1.1.3 Misión y visión

El propósito de Rimac es “Protegemos tu mundo, impulsamos tu bienestar”, el cual se evidencia a través de diversas iniciativas que buscan aumentar el bienestar de sus grupos de interés y reafirmar su compromiso con las familias peruanas (Rimac Seguros, 2020).

La estrategia de Rimac se centra en la sostenibilidad y se sustenta en el compromiso de generar valor compartido desde la esencia del negocio: la prevención. Esta estrategia incluye tres pilares (Rimac Seguros, 2020).

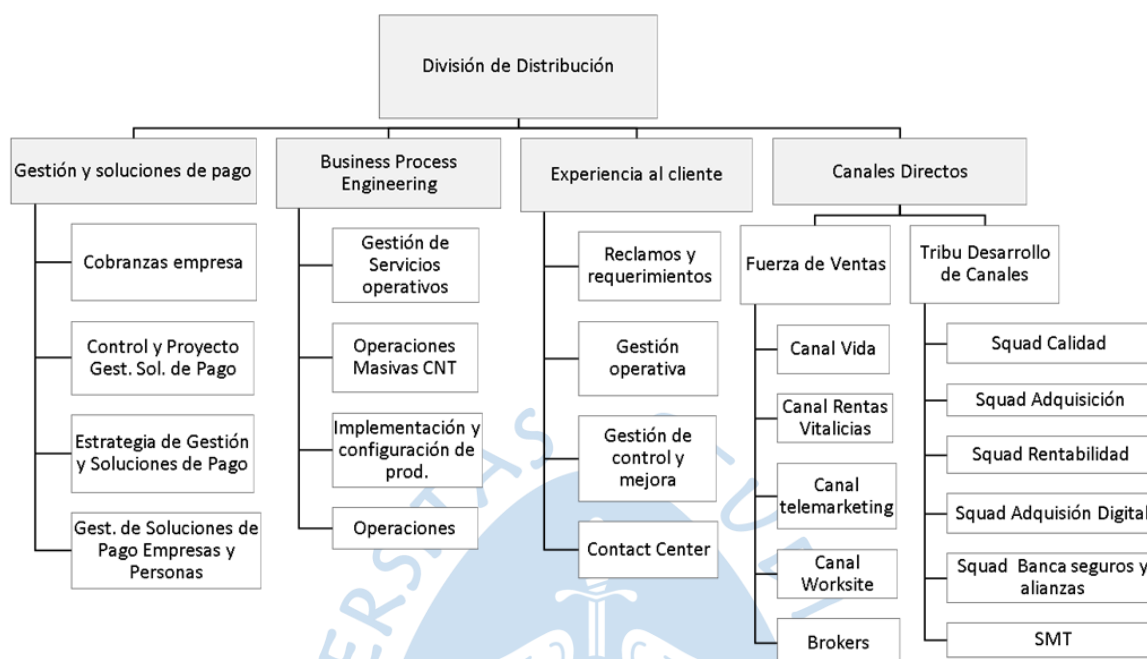
Llevar a más peruanos seguros y servicios de salud de calidad e innovadores. Generar cultura de prevención e impulsar el bienestar de las familias peruanas y reducir el impacto ambiental e iniciativas de prevención de desastres e inversión responsable (Rimac Seguros, 2021).

1.1.4 Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama de la División de Distribución donde se desempeña la actividad profesional.

Figura 1

Organigrama de la división de Distribución



Nota. Rimac Seguros 2021

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

El autor del presente trabajo desempeña el puesto de Analista de Desarrollo Comercial en el Squad de Calidad de Venta que pertenece a la Tribu de Desarrollo de Canales, División de Distribución en Rimac Seguros.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Responsable de desarrollar equipos comerciales del canal Vida enfocados en captar clientes con una persistencia de calidad. Encargada del desarrollo y ejecución de iniciativas para la mejora de la efectividad de recaudación del canal Vida, así como mejorar el mix comercial de la venta de pólizas con frecuencia de pago anual, semestral y potenciar la afiliación de la tarjeta de crédito como medio de pago en la venta nueva. Adicionalmente, es responsable del entrenamiento a la fuerza de ventas para asegurar una rápida adopción en las mejores prácticas, con el objetivo de desarrollar comportamientos de seguimiento a la cobranza de los clientes en los primeros seis meses de vigencia de las pólizas de seguros.

1.2.2 Propósito del puesto

El objetivo principal del puesto está alineado a uno de los objetivos que tiene el Squad de

Calidad, este es garantizar la calidad de venta, mejorando la persistencia de cobro de las pólizas hasta los 6 primeros meses y maximizar la adquisición de clientes target, logrando su satisfacción y permanencia mediante una asesoría profesional, con foco principal en el Canal de Vida.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto del informe

A inicios del año 2020 el equipo de desarrollo comercial desarrolló un indicador que buscaba orientar a la fuerza de ventas, a realizar seguimiento al cobro de las pólizas vendidas en el Canal de Vida. Ello tenía como objetivo lograr que la persistencia de pago las pólizas se mantengan en el tiempo y evitar que estas pólizas se anulen durante los primeros 6 meses de vigencia.

Los principales retos a los que se debía hacer frente eran movilizar a la fuerza de ventas a gestionar la cobranza de su cartera de clientes y cambiar este pensamiento arraigado en los asesores de que “ellos solo deben enfocarse en generar ventas” y no, en velar por la cobranza de las pólizas.

Es así como nace el indicador de Efectividad de Cobranza, y por ello, el proceso objeto del informe es la mejora en el indicador de Factor de Efectividad de Cobranza; debido a que este se encontraba en niveles sumamente bajos, efecto directo de la crisis económica que trajo la pandemia. Es así como inicia la investigación en la teoría y la práctica respecto a la gestión del indicador, para lograr esta mejora enfocada en la fuerza de ventas del Canal Vida.

Se procederá a definir el Factor de Efectividad de Cobranza que de ahora en adelante pasará a ser llamado “FEC”.

El FEC permite conocer la efectividad de cobranza de las pólizas del ramo Vida, en los seis primeros meses de vigencia de estas.

Para calcular el FEC se deben tomar en cuenta los siguientes conceptos básicos:

- a) Prima Emitida: es el monto total por cobrar por el valor de la prima de una póliza.
- b) Prima Cobrada: es el monto de dinero que se ha cobrado hasta el momento, por el valor de la prima de una póliza.
- c) Prima no cobrada: es el monto de dinero que aún no se cobrado hasta el momento, correspondiente al valor de la prima de una póliza.

La fórmula utilizada para calcular el FEC es la siguiente:

$$\text{FEC (\%)} = \frac{\text{Prima acumulada de todos los documentos cobrados}}{\text{Prima acumulada de todos los documentos emitidos}} \times 100$$

El FEC en un indicador que actualmente funciona como acelerador o desacelerador del esquema remunerativo de los asesores de la fuerza de ventas. Para conocer si este indicador acelerará,

es decir aumentará la ganancia del asesor de la fuerza de ventas y en su defecto, para conocer si este desacelerará; es decir, disminuirá la ganancia del asesor se deberá tomar en cuenta la siguiente tabla.

Esta nos muestra rangos, de acuerdo con el rango en que se encuentre el FEC sabremos si este indicador beneficiará o perjudicará al esquema remunerativo del asesor.

Tabla 2

Tabla del acelerador FEC

Tabla Acelerador FEC		
Min	Max	Acelerador
0%	50%	0%
50%	70%	60%
70%	85%	80%
85%	90%	120%
90%	100%	130%

Nota. Rimac Seguros 2021

En el siguiente ejemplo ilustraremos cómo funciona el indicador y acelerador FEC. Consideremos los siguientes datos de la gestión de un asesor:

- a) Prima emitida: \$6,000
- b) Prima cobrada: \$5,760
- c) Remuneración del mes (antes del FEC): S/.5,500

Para calcular el indicador FEC, dividimos \$5,760 (prima cobrada) entre \$6,000 (prima emitida), ello nos da 0.96, lo multiplicamos por 100 para tenerlo en porcentaje. Se tiene entonces un FEC de 96%.

Luego, ubicamos en qué rango de la tabla acelerador FEC se encuentra el 96%, se ve que está en el rango del [90% al 100%], ello nos da un acelerador de 130%.

Para calcular la remuneración final se toma en cuenta la remuneración del mes de S/.5,500 y se multiplica por 130%. Ello nos da una remuneración final de S/.7,150. En este caso el FEC funcionó como acelerador y ayudó a incrementar el sueldo del asesor en S/.1,650.

Siguiendo con las definiciones del indicador FEC, se detallan algunas consideraciones para el cálculo del indicador.

- Se considera como documento cobrado a la prima que se encuentre debitada de una cuenta de ahorros/corriente o tarjeta de crédito.
- Se reconoce como documento cobrado cuando la póliza se encuentra pagada en los sistemas acsel-e y acsel-x.

- No se considera documento cobrado cuando la póliza es mensual y el pago se realiza de forma directa (abono a las cuentas de Rimac).
- Para la medición se consideran pólizas con frecuencia de pago mensual, semestral y anual. En caso el asesor solo tenga ventas anuales o semestrales se tomará el 100% de acelerador.
- No se considera documento cobrado cuando la póliza anual, semestral o mensual y no se encuentra vigente al momento de la medición.
- En caso el asesor cuente con descanso médico por los 6 meses de medición el acelerador será 100%, de lo contrario, la calificación será la mínima de la tabla.
- Los asesores con licencia o DM de más de 2 meses, dentro del período de evaluación no serán considerados para la medición del FEC (100% de acelerador).

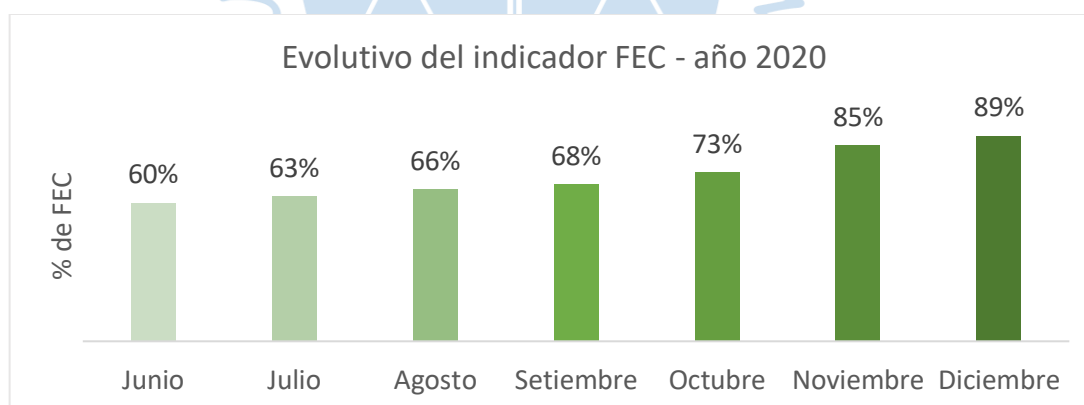
1.2.4 Resultados concretos logrados

Los resultados que se lograron mejorar fueron los siguientes.

- Mejorar del indicador FEC en un 22%, pues se empezó con una línea base al inicio el mes de junio del 2020 de 67% y al final del mes de diciembre del 2020 se logró un FEC de 89%. En la siguiente figura se observa el evolutivo del indicador.

Figura 2

Evolutivo mensual del indicador FEC del año 2020

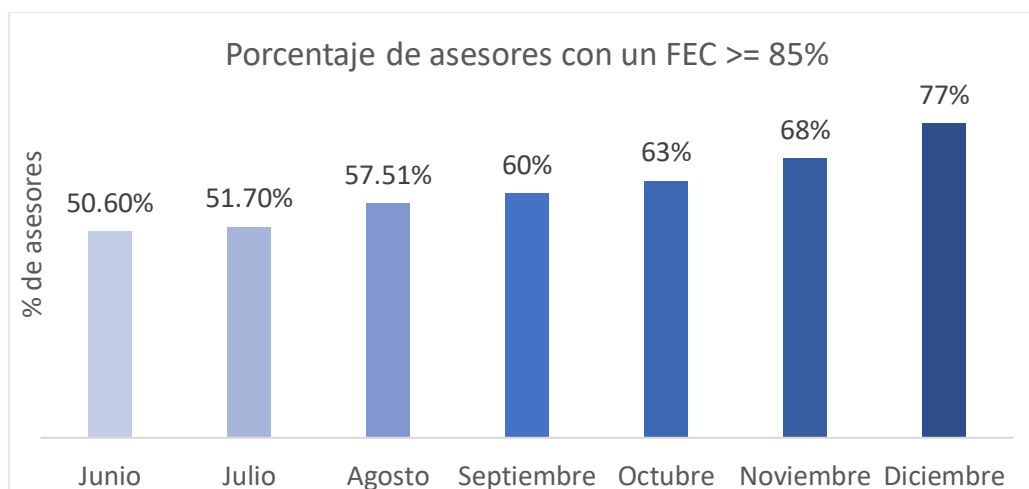


Nota. Rimac Seguros 2020

- En línea con la primera mejora se logró que los asesores se preocupen por gestionar la cobranza de su cartera de clientes; y, en consecuencia, erradicar el pensamiento de que los asesores solo se deben concentrar en traer más clientes a la compañía.
- Incremento del porcentaje de asesores con un FEC mayor o igual al 85%, evitando así, que este indicador funcione como un desacelerador en el esquema remunerativo en el 77% de los asesores al mes de diciembre del 2020.

Figura 3

Porcentaje de asesores con un FEC mayor o igual a 85%

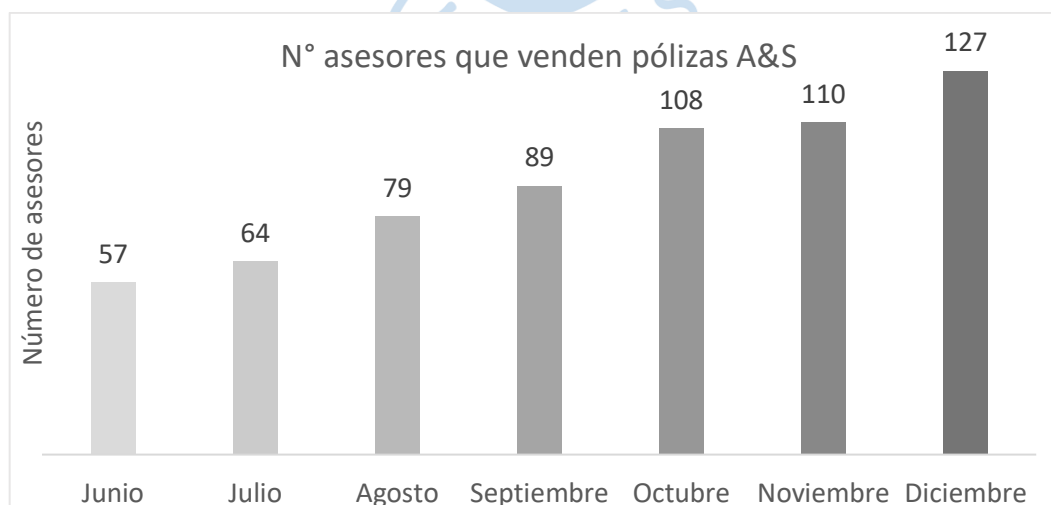


Nota. Rimac Seguros 2020

- Se mejoró el número a 127 asesores al mes de diciembre 2020, que venden pólizas con frecuencia de pago anual y semestral. Los asesores optaron por tener estrategias de ventas enfocadas en que sus clientes paguen con las frecuencias de pago mencionadas, ya que aseguraban que los primeros 12 documentos (meses) de las pólizas anuales o los 6 documentos (meses) de las pólizas semestrales nazcan ya pagadas. Y con ello asegurar un 100% FEC.

Figura 4

Número de asesores que venden pólizas anuales y semestrales en el 2020

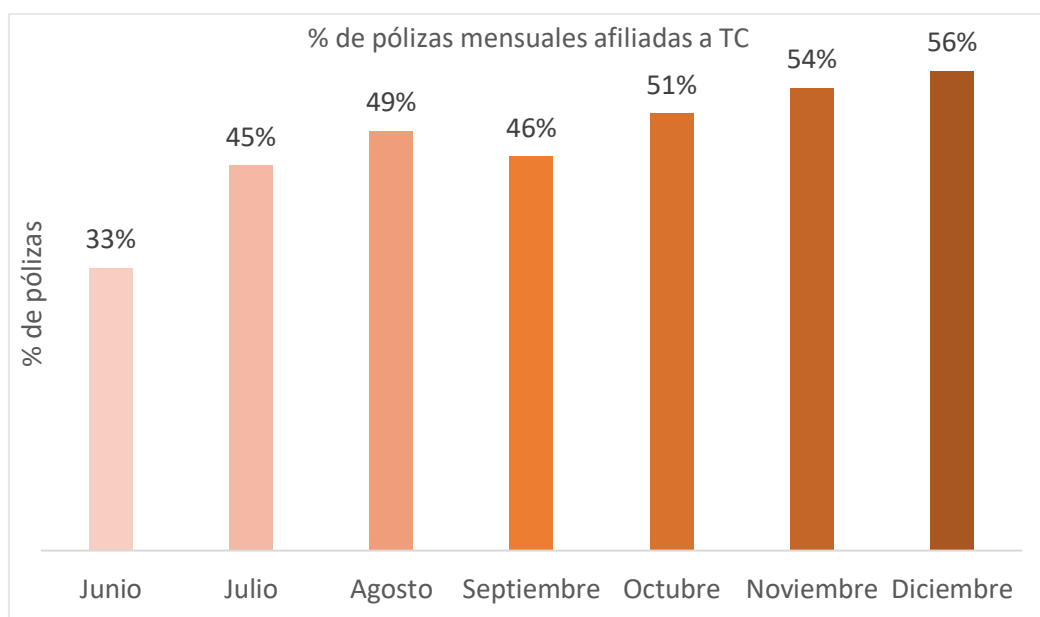


Nota. Rimac Seguros 2020

- Mejora de la afiliación de la tarjeta de crédito en un 23% en la venta nueva al final del mes de diciembre del 2020, ello orientó la estrategia de afiliar las pólizas por este medio de pago; que, a diferencia de una tarjeta de débito, en algún momento puede tener problemas de fondos insuficientes y llevar a que los clientes se atrasen en el pago de sus pólizas.

Figura 5

Porcentaje de pólizas mensuales afiliadas con tarjeta de crédito en el 2020



Nota. Rimac Seguros 2020

- Por último, se implementó un dashboard para que la fuerza de ventas pueda realizar seguimiento diario al indicador FEC, con ello podían detectar y corregir a tiempo el pago de las pólizas de sus clientes en caso tengan morosidad.



Capítulo 2 Fundamentación

2.1 Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Es importante que la fuerza de ventas esté alineada a los objetivos y metas que la compañía busca cumplir. Se necesita que la fuerza de ventas adquiera ciertos comportamientos y los evidencie de modo que se vean reflejados en el logro de las metas propuestas. Para que ello ocurra, muchas veces es necesario establecer mecanismos que orienten las acciones de los vendedores hacia los comportamientos que llevarán a la consecución de las metas planteadas por la compañía.

De Miguel Molina & Benet (2012) afirman que para que los vendedores estén motivados a realizar su trabajo, los sistemas de control deben estar diseñados con el objetivo de alinear los intereses de los vendedores con los de la empresa. Con ello, Oliver & Anderson (1994) comentan que es vital que la dirección de ventas presente una estructura coherente de control que indique a los vendedores cómo se supone que deben realizar su trabajo.

“Un sistema de control de la fuerza de ventas es un conjunto de procedimientos utilizados por una organización para monitorear, dirigir, evaluar y compensar a sus empleados” (Oliver & Anderson, 1994). Los autores resaltan que existen dos tipos de sistemas de control de la fuerza de ventas: aquellos basados en el comportamiento y basados en resultados.

Una organización puede optar por un sistema de control basado en resultados, este “implica relativamente poca participación gerencial con los vendedores, dependencia de medidas de resultados objetivas, directas y el uso de métodos de compensación que transfieren el riesgo al vendedor” (Oliver & Anderson, 1994).

Por otro lado, el sistema de control basado en comportamiento cuenta con altos niveles de supervisión, dirección e intervención del supervisor en las actividades, y métodos subjetivos y más complejos de evaluar el desempeño, centrados en los insumos del trabajo del vendedor (Oliver & Anderson, 1994).

Con las definiciones de los tipos de control claras, podemos deducir que el indicador FEC, objeto del informe, es un sistema de control basado en resultados. La gestión de este depende únicamente del asesor de la fuerza de ventas, y el riesgo que se adquiere al no gestionarlo de forma adecuada es que el asesor asume las “consecuencias” que pueden verse reflejadas en la disminución de su salario. Adicionalmente, su medición es totalmente objetiva pues se calcula numéricamente en base al monto de los documentos o recibos cobrados por las pólizas vendidas.

Como comentan (de Miguel Molina & Benet, 2012) los sistemas de control basados en resultados son sencillos de aplicar, entender y suponen una motivación importante para los vendedores. Para llevar este control, las empresas usan indicadores como: cifras de ventas, beneficios netos, número de pedidos y otros.

En esta lista de indicadores que menciona, podemos destacar las cantidades pendientes de cobro de clientes, indicador que justamente es objeto de este informe.

El indicador FEC también busca controlar que la fuerza de ventas no solo enfoque su gestión comercial en la venta y colocación de pólizas a nuevos clientes, sino que orienta a que los asesores realicen el seguimiento al stock de sus pólizas vendidas. También asegura que las pólizas nuevas se mantengan vigentes en el tiempo, ello significa que estén al día en sus pagos. Ayuda a evitar la venta deliberada de pólizas de seguros a clientes que realmente no necesitan el producto y evita que las pólizas vendidas no se anulen por morosidad en el pago de las pólizas del cliente.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Para conocer las actuales percepciones y el sentir de la fuerza de ventas, específicamente de los asesores en cuanto a la gestión del FEC, se tuvo que recurrir a métodos de recolección de información directa.

Con el objetivo de encontrar oportunidades de cómo mejorar el indicador FEC, se utilizaron fuentes de recolección primarias, que según Cerda (1998) son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.

Las técnicas que se utilizaron para recolectar datos fueron dos, encuestas y entrevistas personales.

Bernal (2010) comenta que la encuesta se fundamenta en un conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. Es una de las técnicas de recolección más usadas.

Se realizó una encuesta que recogió 261 respuestas de un total de 300 asesores de la fuerza de ventas del Canal Vida. Las preguntas estaban agrupadas en 3 grandes objetivos a investigar. El primero, enfocado en conocer el seguimiento actual al indicador FEC; el segundo, sobre métodos de seguimiento y; por último, información relevante para realizar seguimiento a la cobranza de las pólizas.

Los principales hallazgos fueron los siguientes.

- a) El asesor sí realiza el seguimiento de la cobranza de sus clientes; sin embargo, la frecuencia de seguimiento era sólo una vez al mes, antes del cierre del indicador.
- b) El asesor no tiene ningún reporte en el cual él mismo pueda hacer seguimiento al indicador. Depende de su supervisor para conocer el estado de sus pólizas. Esto debido a que no cuenta con acceso a los sistemas donde se encuentra esta información.
- c) Al asesor le gustaría contar con un reporte para que él pueda revisar de forma independiente el estado de sus pólizas. Entre la información que le gustaría que figure detalló, el número de

cuotas pagadas, número de cuotas pendientes, tipo de medio de pago, motivo por el cual no se ha cobrado las cuotas, entre otros.

En el Anexo 2 se visualizan las respuestas a cuatro preguntas relevantes del cuestionario.

Adicionalmente, era necesario obtener información más detallada por parte de los asesores respecto a la gestión del FEC, por ello se realizaron entrevistas a profundidad.

Bernal (2010) afirma que la entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información. A diferencia de la encuesta, la entrevista, tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.

Estas entrevistas tenían por objetivo principal realizar un diagnóstico de necesidades para elaborar un reporte con el fin de que los asesores puedan hacer seguimiento al indicador FEC. Por objetivos secundarios, se tenía que mapear las necesidades de seguimiento del FEC y recaudar información relevante para el nuevo reporte FEC. Se tuvo dos grupos objetivos a entrevistar. El primero, asesores que mantenían un FEC mayor al 95% y el segundo grupo, asesores que mantenían un FEC menor al 80%. Entrevistando a un total de 20 asesores de cada grupo.

Entre los principales hallazgos respecto a la necesidad de seguimiento se confirmó que los asesores de ambos grupos no tenían muy claro el por qué realizar seguimiento al indicador, ni cómo les impactaba específicamente en su esquema remunerativo, tampoco tenían una estrategia para mantener este indicador en los niveles más altos y tampoco conocían cómo se calculaba el indicador.

La información recabada que los asesores consideran relevante para un nuevo reporte FEC fueron las siguientes. Contar con una vista resumen que les indique el porcentaje de FEC que tienen en la gestión del mes, también consideraban necesario tener información básica de los clientes como DNI, tipo de producto, número de póliza, fecha de emisión de las pólizas. Y con relación a la cobranza de las pólizas comentaron que era necesario tener el número y monto de cuotas cobradas, número y monto de cuotas vencidas, motivo del no cobro, así como resaltar a los clientes que tienen deuda de forma muy explícita.

Finalmente, para aterrizar lo recogido en los cuestionarios y entrevistas con los asesores se realizó una sesión de lluvia de ideas para diseñar, organizar y priorizar el plan de acción a ejecutar.

De la sesión realizada con el Squad de Calidad, se decidió trabajar en 3 acciones concretas para lograr mejorar el indicador FEC.

La primera es poner a disposición de los asesores una herramienta en la cual puedan tener toda la información necesaria de su cartera de pólizas para poder gestionarla. La segunda iniciativa, enfocada en realizar capacitaciones a la fuerza de ventas para que todos tengan claro qué significa este indicador, cómo se calcula y cómo gestionarlo. Finalmente, la última iniciativa estaba enfocada en proporcionar estrategias que aseguren que este indicador se incremente de forma implícita.



Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Como se comentó en el capítulo anterior, para abordar el problema de mejorar el indicador FEC se realizaron 3 acciones concretas.

La primera, enfocada en la elaboración y disposición de un reporte actualizado las 24 horas para poder realizar el seguimiento oportuno al indicador. Para poder diseñar este reporte se tomó como punto de partida lo recogido en las encuestas y entrevistas, y se tuvo que organizar la información de modo que esté ordenada y sea fácil de entender. La idea era que este reporte sea lo más intuitivo posible para que esto se refleje en una rápida adopción en la fuerza de ventas.

Es así como se trabajó y se propuso que el reporte tenga 3 vistas principales. La primera vista que se propuso era una vista resumen, que proporciona información concreta de cuál era el indicador FEC del asesor y el acelerador correspondiente, acompañado de un gráfico del evolutivo mensual del indicador. La segunda vista que se sugirió era una vista diseñada para enfocar los esfuerzos del asesor en la gestión del FEC, pues esta vista detalla aquellos clientes que tienen deuda pendiente y muestra información del monto pendiente de pago, el número de recibos pendientes, fecha de vencimiento del recibo, entre otros. Por último, la tercera vista es una vista detalle que contiene toda la información relevante por póliza, y el objetivo es que este reporte sea la fuente principal de información de los asesores para consultar y conocer el estado de las pólizas de su cartera de clientes.

Finalmente, se alcanzó la propuesta que se trabajó al equipo del SMT, quienes eran los responsables de ejecutar la producción del reporte final, cuya prioridad era que el reporte cuente con información certera y oportuna, que refleje la información lo más actualizada posible, convirtiéndola así en la herramienta más efectiva para realizar seguimiento a los pagos de los clientes.

En el anexo 3 se tienen las vistas finales correspondientes a cada sección del reporte FEC.

Como segunda acción, se elaboró material audiovisual para capacitar a la fuerza de ventas en los siguientes puntos para mejorar la aceptación de este indicador. El primer punto que se tocó fue explicar qué significa el indicador y cómo se calcula, debido a que en base a las entrevistas se detectó que varios asesores no tenían claridad en estos conceptos. También se trabajaron ejemplos prácticos de cómo impacta el indicador FEC en el esquema remunerativo del asesor, haciendo énfasis en lo que ganaría adicionalmente si gestiona el FEC y consigue un buen indicador y acelerador FEC. Es importante demostrar el ingreso adicional que ganaría el vendedor, pues la fuerza de ventas está muy influenciada por las motivaciones extrínsecas, justamente porque su esquema remunerativo es variable y el ganar un sueldo esperado implica mucho esfuerzo de ventas. Por último, se proporcionó videos tutoriales del uso del reporte FEC, con un recorrido en las tres vistas principales.

Finalmente, la tercera acción realizada fue brindar estrategias para cambiar el comportamiento de la fuerza de ventas desde la venta nueva. Se sugirió enfocar la venta nueva de pólizas con frecuencia de pago anual y semestral, ello asegura que el cliente pague los 12 primeros recibos o 6 primeros recibos de la póliza en un solo pago por el monto total correspondiente. También se orientó a que la afiliación del medio de pago a las pólizas de sus clientes se realice por tarjeta de crédito, debido a que esta presenta una mejor efectividad de pago que una tarjeta de débito que tiene el riesgo de que en algún momento la cuenta se encuentre sin saldo disponible. Esto fue acompañado de incentivos a los clientes dándoles en el caso de la afiliación de pólizas con frecuencia de pago anual y semestral, un vale de S/.100 para compras en internet y en el caso de la afiliación con tarjeta de crédito brindándoles un vale de S/.50 para compras en la aplicación de comida por delivery Rappi.

Entender de qué se trata el indicador, cómo funciona y como visualizarlo en el nuevo reporte FEC, así como las estrategias para asegurar un buen FEC contribuiría a que la fuerza de ventas le encuentre sentido y se sienta motivada a gestionarlo.

3.2 Desarrollo de experiencias

Una de las expectativas que tenía el equipo al desplegar el nuevo reporte FEC, en base a lo que se había detectado en la recolección de información con la fuerza de ventas, era que apenas realizado el lanzamiento de la nueva herramienta iba a tener una rápida acogida debido a la carencia de información que afrontaba la fuerza de ventas; sin embargo, esto no sucedió. Se tuvo que mandar a los líderes un reporte que indicaba qué asesores habían ingresado a la herramienta y cuáles no. Al dar esta visibilidad a los jefes, ellos tenían la responsabilidad de motivar a sus equipos a ingresar al reporte FEC. Este seguimiento se mantuvo por un mes hasta que se logró que la totalidad de la fuerza de ventas ingrese a la herramienta.

Durante el desarrollo de las principales acciones realizadas, se ejercieron diversos roles para sacar a flote las iniciativas, entre ellos se destaca el tomar la posición de diseñadora instruccional, debido a que se tuvo que elaborar todo el material correspondiente a la capacitación de la fuerza de ventas. Adicionalmente, el rol de capacitadora fue fundamental para llevar a cabo las sesiones de capacitaciones con la fuerza de ventas, así como la de coordinadora para poder llevar a cabo y ejecutar los 3 focos de acciones priorizadas liderando al equipo de soporte involucrado en las iniciativas.

El principal reto que se enfrentó al trabajar la mejora del indicador FEC, fue generar ese cambio de comportamiento efectivo por la gestión recurrente a la cobranza de los clientes, el hecho de trabajar con la fuerza de ventas y lograr erradicar el pensamiento de que las cobranzas solo les competen a las áreas de cobranzas y gestión de clientes significó el centro de los esfuerzos del equipo que acompañó la gestión del indicador.

Toda la puesta en marcha del plan de mejora del indicador FEC fue reconocida por los líderes de la división de Distribución, el principal logro que destacaron fue impulsar ese cambio de comportamiento en una fuerza de ventas que sólo se preocupaba por generar venta nueva en la respectiva gestión comercial.

Finalmente, el principal aprendizaje de esta experiencia fue que, si se quiere lograr tener una fuerza de ventas comprometida con la persistencia de los clientes en el tiempo, es necesario involucrarlos en el proceso de la gestión de la cobranza durante los primeros meses, ya que los asesores representan el contacto más cercano que tienen los clientes en los primeros meses de la contratación de una póliza de seguros.





Conclusiones

La adopción de comportamientos de la gestión de cobranza implica tiempo y dedicación de las áreas de desarrollo comercial, no se puede asumir que al incluir un indicador que impacta directamente en el sueldo de los asesores, significará un cambio de comportamiento en la fuerza de ventas.

La inclusión de indicadores de control en el esquema remunerativo debe acompañarse de capacitaciones, para asegurar una correcta comprensión del indicador que se pondrá en marcha.

Si se implementan indicadores de control es necesario explicar el motivo por el cual se desarrolla el indicador, cómo este se vincula con los objetivos del canal de ventas y de la compañía. Es primordial alcanzar los valores a los que se aspira llegar con el indicador y el cambio de comportamiento que se espera que este genere.

En la repetición se genera el hábito; por tanto, para asegurar que la fuerza de ventas adopte comportamientos recurrentes es importante que la revisión del indicador se establezca como lineamiento en la sistemática comercial de la fuerza de ventas. Dado que la sistemática es la hoja de ruta de las actividades diarias que debe realizar un asesor comercial.

Es necesario acompañar el despliegue de indicadores con herramientas que den visibilidad y permitan llevar un seguimiento individual a la fuerza de ventas, de lo contrario, las barreras de acceso a la información serán un limitante para la adopción de comportamientos y de gestión.

Finalmente, el realizar encuestas cuantitativas y entrevistas fue vital para entender los dolores de los asesores, encontrar puntos de mejora y priorizar las acciones a ejecutar para abordar el problema.

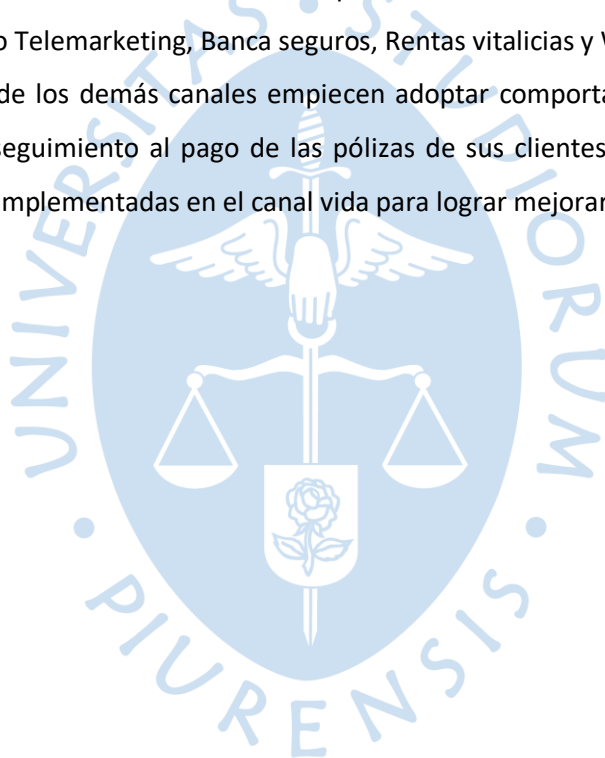


Recomendaciones

La primera recomendación es continuar con el indicador FEC como parte del ER, pues este mecanismo de control que logró generar un cambio de comportamiento debe mantener ese crecimiento sostenible hasta lograr que el factor de efectividad de cobranza llegue a mínimo 90% para contribuir a unos de los objetivos de la tribu de desarrollo de canales que es lograr crecer en primas totales provenientes de la fuerza de ventas Vida.

La segunda recomendación es que desde el proceso de inducción de la fuerza de ventas Vida, se aborden temas de gestión de la cobranza, con el objetivo de que los nuevos asesores que ingresen al canal lleguen a la gestión comercial preparados en conocimientos del indicador FEC y cómo realizar una adecuada gestión y seguimiento al indicador con ayuda del reporte FEC.

Por último, la tercera recomendación es implementar este indicador FEC en otros canales de la fuerza de ventas como Telemarketing, Banca seguros, Rentas vitalicias y Worksite. Es necesario que los asesores de ventas de los demás canales empiecen adoptar comportamientos de la gestión de cobranza y realicen el seguimiento al pago de las pólizas de sus clientes. Siempre tomando como sugerencia las acciones implementadas en el canal vida para lograr mejorar el indicador FEC.





Lista de referencias

Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Pearson.

Cerda, H. (1998). *Los elementos de la investigación*. El Búho.

de Miguel Molina, M., & Benet, A. (2012). The sales force control systems. *WPOM-Working Papers on Operations Management*, 3(1), 16-27. <https://doi.org/10.4995/wpom.v3i1.1064>

Oliver, R., & Anderson, E. (1994). An Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems. *Journal of Marketing*, 58(4), 53-67. <https://doi.org/10.2307/1251916>

Rimac Seguros. (2019). *Memoria Anual 2019*. <https://www.rimac.com/content/dam/rimac/common/documentos/sostenibilidad/Memoria-Rimac-2019.pdf>

Rimac Seguros. (2020). *Lanzamiento tribu desarrollo de canales*.

Rimac Seguros. (2020). *Memorial anual 2020*. <https://www.rimac.com/content/dam/rimac/common/documentos/sostenibilidad/Memoria-Rimac-2020.pdf>

Rimac Seguros. (2021). *Sobre nosotros*. <https://www.rimac.com/nosotros>





Anexos



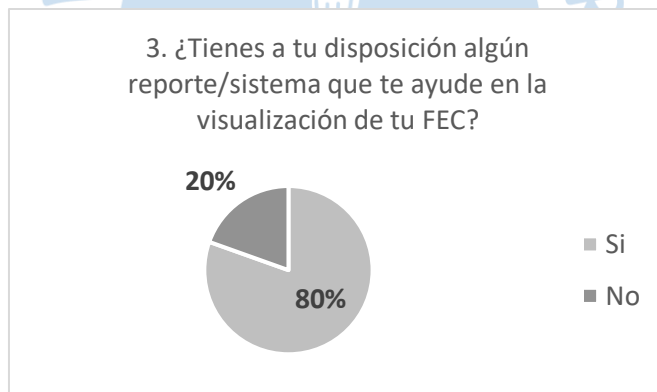
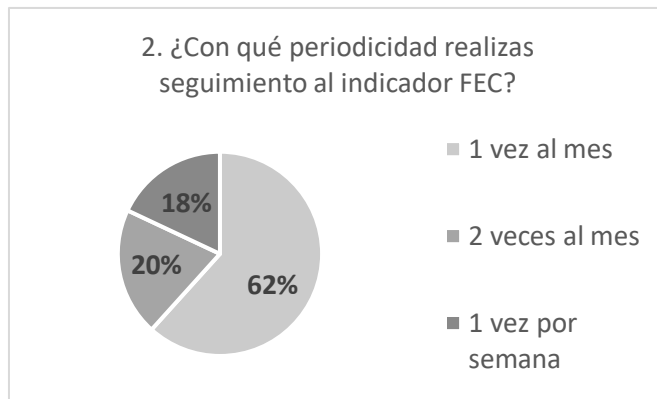
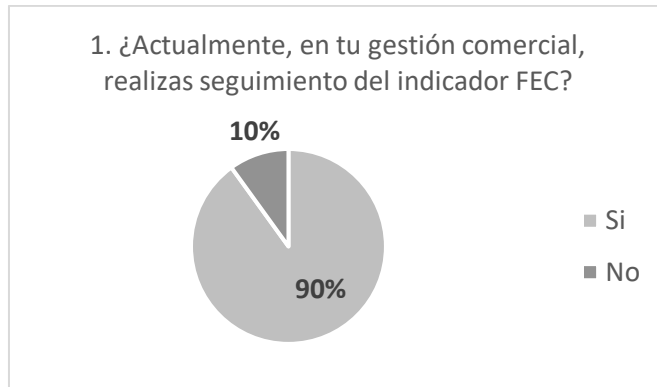


Anexo 1. Tabla de iniciativas por squad de la Tribu Desarrollo de Canales

S. Adquisición Presencial	S. Calidad	S. Rentabilidad
<ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de Activación RG 2. Plan Social Selling 3. Herramienta Score 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan Sniper 2. Sales Academy 3. FEC-Calidad de Venta 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talent Fishing 2. Fidelización Tops 3. Management 360S
S. Adquisición Digital	S. Banca seguros y alianzas	SMT performance
<ol style="list-style-type: none"> 1. Sistemática Comercial AIC 2. Reclutamiento y PV nuevos 3. Evolución Whatsapp for business. 4. CLO: Chatbots y Voicebots 5. Foco en leas Rentable 6. Evolución Converte Cloud 7. Proceso de Marcaciones y eventos en Score 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Seguimiento al nuevo modelo comercial 2. Disponibilizar nuevas herramientas de gestión 3. Explorar nuevos modelos de negocio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición de Dashboard para la gestión comercial 2. Despliegue de metas y PPTO 2021. 3. Capacitación FFVV 4. Eficiencia en pago de planillas

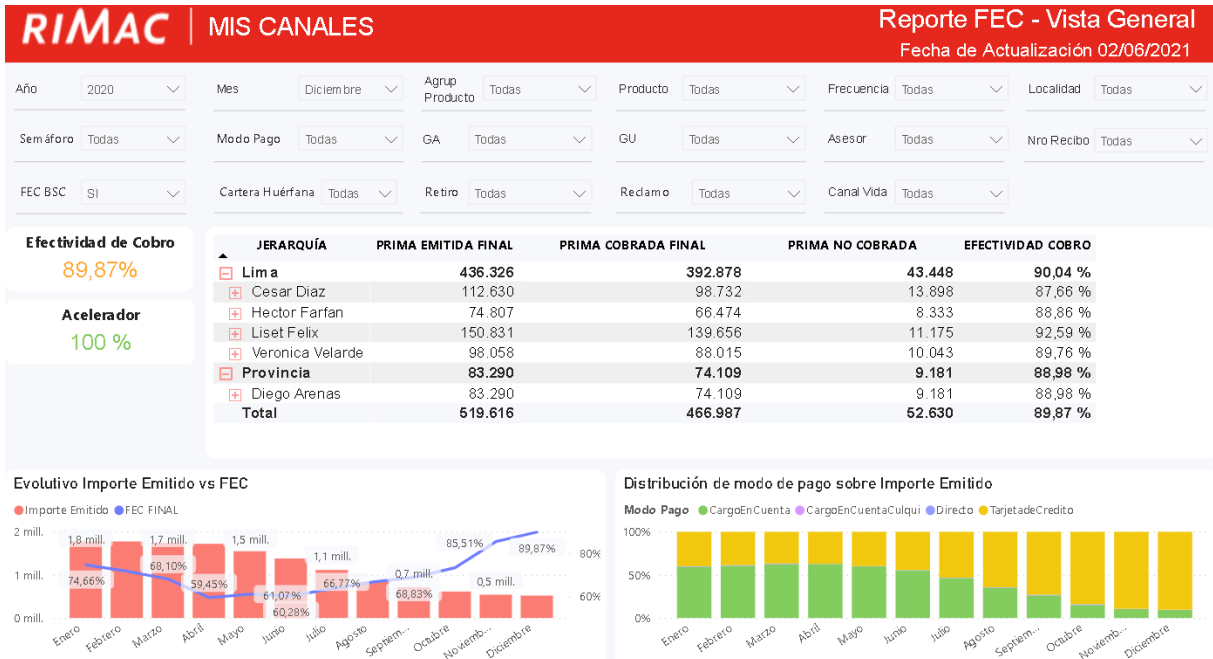
Nota. Rimac Seguros 2020

Anexo 2. Resultados del cuestionario realizado a los asesores de la fuerza de ventas.



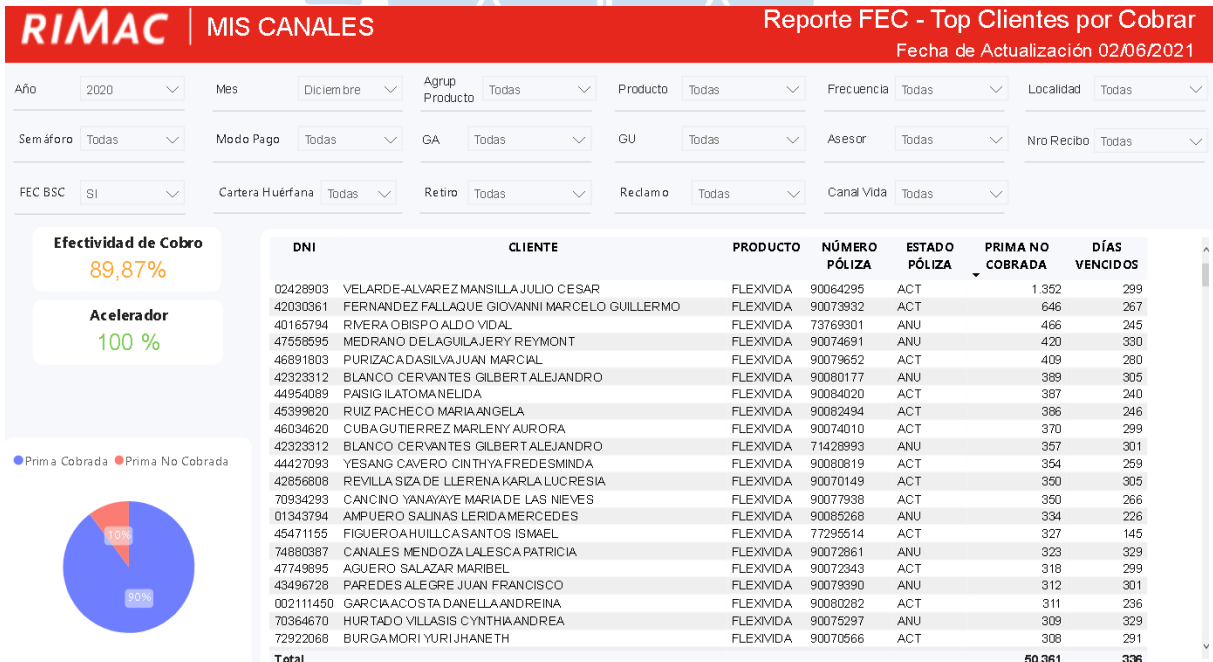
Anexo 3. Vistas principales del reporte FEC

Vista de clientes con deuda del reporte FEC:



Nota. Rimac Seguros 2020

Vista de clientes con deuda del reporte FEC:



Nota. Rimac Seguros 2020

Vista detalle por documento del reporte FEC:

RIMAC		MIS CANALES		Reporte FEC - Detalle por Documento											
												Fecha de Actualización 02/06/2021			
Año	2020	Mes	Diciembre	Agrup. Producto	Todas	Producto	Todas	Frecuencia	Todas	Localidad	Todas				
Sem.áf.oro	Todas	Modo Pago	Todas	GA	Todas	GU	Todas	Asesor	Todas	Nro Recibo	Todas				
FEC BSC	SI	Cartera Huérfana	Todas	Retiro	Todas	Reclamo	Todas	Canal Vida	Todas			Efectividad de Cobro			
												67,03%			
Nro. Poliza	7195...	DNI Cliente		Cliente		Estado Recibo	Todas								Reporta Incidentes
NÚMERO POLIZA	FECHA EMISIÓN	ESTADO POLIZA	DNI	CLIENTE	SCORE	PRODUCTO	NRO RECIBO	INICIO RECIBO	ESTADO RECIBO	CUOTAS PAGADAS	PAGO RECIBO	VENCIMIENTO RECIBO	IMPOF EMITI		
71956609	29/07/2020	ACT	45820415	VARGAS VARGAS MAYRA CAROLINA		FLEXIVIDA	1	29/07/2020	Cobrado	1	30/07/2020	29/08/2020			
71956609	29/07/2020	ACT	45820415	VARGAS VARGAS MAYRA CAROLINA		FLEXIVIDA	2	29/08/2020	Cobrado	1	09/09/2020	29/09/2020			
71956609	29/07/2020	ACT	45820415	VARGAS VARGAS MAYRA CAROLINA		FLEXIVIDA	3	29/09/2020	Cobrado	1	07/10/2020	29/10/2020			
71956609	29/07/2020	ACT	45820415	VARGAS VARGAS MAYRA CAROLINA		FLEXIVIDA	4	29/10/2020	Cobrado	1	04/11/2020	29/11/2020			
71956609	29/07/2020	ACT	45820415	VARGAS VARGAS MAYRA CAROLINA		FLEXIVIDA	5	29/11/2020	Pendiente	0		29/12/2020			
71956609	29/07/2020	ACT	45820415	VARGAS VARGAS MAYRA CAROLINA		FLEXIVIDA	6	29/12/2020	Pendiente	0		29/01/2021			
Total										4					

Nota. Rimac Seguros 2020



Anexo 4. Curriculum Vitae

CARLA LUCIA TAFUR SIALER

Ca. La akapana 237 – La Molina 962335350/ 3433528 Carla.tafurs@gmail.com <https://www.linkedin.com/in/carla-tafur-sialer-410072136> 

Resumen

Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad de Piura - Campus Lima. Cuento con experiencia en las áreas de Recursos Humanos y Desarrollo Comercial, desempeñando puestos de captación de clientes, propuesta de valor, data analytics y mejora de productividad.

Soy una persona con capacidad de comunicación a todo nivel, con capacidad de rápida ejecución, rápido aprendizaje, responsable, y con deseo de mejora continua.



Educación

Administración de Empresas | Universidad de Piura

2013-2018

PREGRADO

Administración de Empresas | Universidad Carlos III de Madrid

AGOSTO 2017 - ENERO 2018

Programa de intercambio estudiantil.



Experiencia

Analista de Desarrollo Comercial

Área Canales Directos | Rímac Seguros y Reaseguros

OCTUBRE 2019 – ACTUALIDAD

- **Squad Calidad (junio 2020 – Actualidad):**

Responsable de tener equipos comerciales del canal Vida enfocados en captar clientes con una persistencia de calidad. Encargada del desarrollo y ejecución de iniciativas para la mejora de la efectividad de recaudación del canal VIDA. Así como mejorar el mix comercial de la venta de pólizas anuales/semestrales. Acompañado de entramiento a la FFVV para asegurar una rápida adopción.

- **Squad Nuevos Asesores (octubre 2020 – mayo 2020):**

Responsable de la ejecución, cumplimiento y monitoreo del Proyecto para el canal Vida y Worksite. Con el fin de convertirnos en los mejores reclutadores y desarrolladores de talento de Fuerzas de Venta de seguros, con foco en 4 pilares.

- a) Atracción del perfil idóneo: Supervisión del ingreso de asesores de cada canal.
- b) Onboarding: Implementación de Bienvenidas, monitoreo de capacitaciones y programa de acompañamiento.
- c) Mejora productividad: Ajuste de esquema remunerativo, implementación sistemas de reconocimiento.
- d) Retención del talento: Desarrollo de criterios para ceses en período de prueba.

Practicante Profesional

Área Asesoría en GDH y Gestión del Cambio | Banco de Crédito del Perú

JULIO 2019 – AGOSTO 2019

Administrar la base de datos del área. Generar reportes de ejecución de presupuesto de personas, rotación de personal, tiempo de servicio, tiempo en el puesto. Análisis y presentaciones de reportes en PPT. Seguimiento a los clientes internos para solicitar información. Soporte en los procesos relacionados a la Gestión de Personas, facilitar los ciclos de los macroprocesos. Gestión de encuestas vía SurveyMonkey, trabajo de la data y posterior análisis. Elaboración de Dashboard de Información en Power BI.

Practicante Pre Profesional

Área Asesoría en GDH y Gestión del Cambio | Banco de Crédito del Perú

JUNIO 2018 – JUNIO 2019

Administrar la base de datos del área. Generar reportes de ejecución de presupuesto de personas, rotación de personal, tiempo de servicio, tiempo en el puesto. Análisis y presentaciones de reportes en PPT. Seguimiento a los clientes internos para solicitar información. Soporte en los procesos relacionados a la Gestión de Personas, facilitar los ciclos de los macroprocesos.

Apoyo Estudiantil

Área Comercial | Universidad de Piura Campus Lima

MARZO 2014 - JULIO 2017

Asesoría a los futuros postulantes, apoyo en ferias universitarias de Colegios, así como en talleres realizados en la misma universidad, toma de exámenes de admisión, coordinación de entrevistas, manejo de bases de datos, telemarketing y apoyo en oficina.



Cursos/seminarios

- **Gestión comercial en la Era Digital**
ESAN Graduate School of Business- AGO 2020
ID de la credencial 9520
- **Curso Gestión Ágil de la Innovación: Design Thinking, Lean Startup, y Scrum.**
ESAN Graduate School of Business – OCT 2019
ID de la credencial 8779
- **Taller de Storytelling para líderes - Nivel 1**
Learning Experience Rimac – La Neurona Reina
- **Certificación Seminario: “Actualización de Derecho Laboral: Análisis de la situación peruana”**
Otorgado por la Revista de Derecho Forseti de la Universidad del Pacífico.



Idiomas e informática

- **Idiomas:** Inglés Avanzado
- **Informática:** MS office – Manejo nivel avanzado (Word, Power Point, Excel).
- **Ofimática:** Salesforce, Power Bi y SurveyMonkey.



Actividades extracurriculares

- **The Mission- Voluntariado**
Voluntaria en proyecto Manchay Verde por los meses de junio a diciembre de 2018.
- **Actividad extracurricular en la Universidad de Piura**
Tenis de mesa



Referencias

- Victor Vera Rodriguez
Product Owner Squad Calidad de Venta - Rimac Seguros y Reaseguros.
Teléfono: 970696815
- María del Rosario Haro Amarin
Gerencia área Asesoría en Gestión y Desarrollo Humano - BCP.
Teléfono: 990935309
- Mónica Belaunde Fernán Zegarra
Gestora Comercial en la Universidad de Piura
Teléfono: 996978804