



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración

**DIAGNÓSTICO DEL SEGMENTO DE SEGUROS DE
VIDA EN MAPFRE PERÚ– PROPUESTAS DE
SOLUCIÓN PARA RELANZAR EL PRODUCTO**

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

MARCO ANTONIO ROJAS HUAYTAN

**Asesor:
Dacio Luis Duran Cárdenas**

**Lima – Perú
2019**

Índice General

Introducción	7
Capítulo 1 Generalidades De La Empresa.....	8
1.1 Breve Reseña de la empresa.....	8
1.2 Giro de la empresa	8
1.3 Nombre o razón social de la empresa.....	8
1.4 Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación).....	9
1.5 Tamaño de la empresa	9
1.6 Organigrama de la empresa	10
1.7 Visión, Misión y Cultura Organizacional.....	11
1.7.1 Visión	11
1.7.2 Misión.....	12
1.7.3 Cultura Organizacional.....	12
1.8 Servicios y Clientes.....	12
Clientes	14
1.9 Premios y Certificaciones.....	14
1.10 FODA de la Empresa	15
Estrategias D – O:	17
1.11 Presentación de cifras relevantes de los estados financieros	18
Capítulo 2 Justificación Del Tema.....	23
2.1 Alcance Del Trabajo	23
2.2 Importancia del Tema Presentado.....	24
2.3 Objetivos General y Específico.....	25
2.3.1 Objetivo General.....	25
2.3.2 Objetivo Específico	25
Capítulo 3 Presentación Del Área Funcional.....	26
3.1 Descripción del área funcional completa	26
3.2 Características, objetivos del área	26
3.2.1 Características.....	26
3.2.2. Objetivos del área.....	27

3.3 Organigrama del área funcional y descripción de las funciones que realiza el personal de dicha área.....	28
3.3.1 La Función de un Supervisor de Ventas en MAPFRE:.....	30
3.3.2. La Función del Agente en MAPFRE PERU:	33
Capítulo 4: Diagnostico Del Área Funcional.....	36
4.1 Descripción de la situación actual:	36
4.4.1 ¿Qué sucede en el área funcional?.....	36
¿Qué está sucediendo con sus diversas actividades.....	42
Capítulo 5 Identificación Del Problema.....	44
5.1 Definir el problema real del área.....	44
5.2 Listar las consecuencias relevantes que se originaron a partir del problema.	44
5.3 Matriz FODA del área funcional, y matrices EFE y EFI, con las interpretaciones de cada matriz.	45
5.3.1 Matriz FODA del Área de Ventas.....	45
5.3.1.1 Análisis Interno.	47
Fortalezas.....	47
Debilidades.....	48
5. 3.1.2. Análisis Externo.....	49
Oportunidades.....	49
Amenazas.....	50
5.3.2. Matriz EFE.....	53
5.3.3 Matriz EFI.	56
5.3.4. Productividad.....	62
Capítulo 6 Alternativas De Solución Para El Área Funcional: Planteamiento, Análisis Y Selección.....	68
6.1 Planteamiento de las alternativas de solución: Plantear como mínimo dos alternativas.	68
6.1.1 Alternativa de Solución 1.....	68
6.1.2 Alternativa de Solución 2.....	69
6.2 Análisis de las alternativas de solución: Realizar un análisis cuantitativo y cuantitativo.....	70
6.2.1 Análisis Cualitativo de las Alternativas de Solución 1 y 2.....	70

Capítulo 7 Selección De Alternativas.	83
7.1 Análisis Costo-Beneficio de las alternativas de solución 1 y 2	83
7.2 Análisis Comparativo De Las Alternativas De Solución 1 Y 2.	85
Capítulo 8 Conclusiones y Recomendaciones.	87
8.1 Conclusiones	87
8.2 Recomendaciones	88
Referencias Biográficas.	89
Anexos	90
Anexo 1	90
Anexo 2	91
Anexo 3	95

Índice Figuras

Introducción	7
Capítulo 1 Generalidades De La Empresa.....	8
<i>Figura 1: Mapa de Ubicación de MAPFRE PERÚ.</i>	<i>9</i>
<i>Figura 2: Organigrama de la Gerencia General del Grupo Mapfre.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 3: Organigrama del Grupo MAPFRE.....</i>	<i>11</i>
Capítulo 3 Presentación Del Área Funcional.....	26
<i>Figura 4: Organigrama Área Comercial de las Jefaturas en MAPFRE PERU.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 5: Número de Colaboradores.....</i>	<i>30</i>
Capítulo 4: Diagnostico Del Área Funcional.....	36
<i>Figura 6: Participación de Los Canales de Ventas.....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 7: Cuadro de Índice de Rotación de los Agentes de Ventas.</i>	<i>39</i>

Índice Tablas

Introducción	7
Capítulo 1 Generalidades De La Empresa.....	8
Tabla 1: Análisis FODA de MAPFRE PERU.....	15
Tabla 2: Estado de Ganancias y Pérdidas.....	18
Capítulo 4: Diagnostico Del Área Funcional.....	36
<i>Tabla 3:</i> Cuadro de Producción de los Canales de Ventas año 2017	37
<i>Tabla 4:</i> Participación de Producción por Canales de Ventas del mes de Diciembre de MAPFRE PERU.....	38
<i>Tabla 5:</i> Cuadro del Indice de Rotación de la agencia Libertad – Miraflores -MAPFRE PERU	39
<i>Tabla 6:</i> Cuadro de Producción por Producto de MAPFRE PERU.....	41
<i>Tabla 7:</i> Cuadro de Participación por Producto en MAPFRE PERU.....	41
Capítulo 5 Identificación Del Problema.....	44
Tabla 8: Análisis FODA.....	46
Tabla 9: Matriz EFE.....	55
Tabla 10: Matriz EFI.....	58
Tabla 11: Cuadro de Producción de Seguros de Vida por Compañía de Seguros	63
Tabla 12: Cuadro de Participación de las Compañías de Seguro por el producto de Seguros de Vida.....	65
Capítulo 6 Alternativas De Solución Para El Área Funcional: Planteamiento, Análisis Y Selección.....	68
Tabla13: Regresión Lineal 2017 – 2020.....	73
Tabla 14: Cuadro de Comisiones de las Renovaciones	74
Tabla 15: Cuadro de Comisiones.....	76
Tabla 16: Cuadro de Producción año 2016.....	77
Tabla 17: Cuadro de Producción año 2017.....	78
Tabla 18: Cuadro de Producción año 2018.....	79
Tabla 19: Cálculo de las comisiones de los seguros de vida.....	82

Introducción

El siguiente trabajo describe la situación del área comercial(ventas) en MAPFRE, tras la falta de crecimiento de las ventas de los seguros de vida.

Asimismo, este estudio revela las condiciones que acompañaron y explican la actual reactivación de este producto.

Para una primera comprensión del presente informe debemos enfocarnos en el entorno global y luego en el marco organizacional de la empresa.

Asimismo, se verificó que las empresas aseguradoras no dan mayor difusión para la venta de este producto.

Los datos de lo mencionado serán obtenidos mediante el análisis de los balances generales de la empresa por analizar.

Con el objetivo de mostrar la recuperación del rubro, se realizó un estudio de campo que consistía en la recopilación, análisis comparativo y estratégico, selección de datos para la formulación de una hipótesis y una conclusión.

Esta información se obtuvo mediante entrevistas realizadas a trabajadores de la empresa y del diálogo con clientes que tienen un seguro de vida con el objetivo de mejorar la calidad de atención y a su vez incrementar las ventas de este tipo de seguro.

Capítulo 1 Generalidades De La Empresa

1.1 Breve Reseña de la empresa

Según el (Mapfre, s.f.)MAPFRE nace en 1933 como la Mutualidad de Seguros de la Agrupación de Fincas Rústicas de España con el fin de asegurar a los trabajadores de las explotaciones agrícolas. Pero es a partir de 1955 cuando se sientan las bases de la entidad: MAPFRE comienza a apostar por el seguro del automóvil, un producto que entonces no era de interés para la mayoría de las aseguradoras y que, con el tiempo, ha sido la seña de identidad de MAPFRE y una de las vías de entrada en numerosos países donde hoy está presente. Actualmente, uno de cada cinco vehículos de España está asegurado por MAPFRE

Así mismo, Según (Mapfre L. U., s.f.)MAPFRE ingresa al mercado peruano en el año 1997 al adquirir la mayoría del capital de El Sol Nacional Compañía de Seguros y Reaseguros. En 1999, nace MAPFRE PERU VIDA.

A la fecha MAPFRE PERÚ cuenta con 54 oficinas a nivel nacional, más de 2000 empleados y más de un millón de clientes. MAPFRE PERÚ cuenta con el 75% del mercado en el segmento de seguros masivos de sepelio.

MAPFRE PERU ha pasado por una serie de integraciones, adquisiciones y fusiones que le ha permitido hacerse presente en todos los nichos del mercado asegurador peruano.

1.2 Giro de la empresa

Seguros.

1.3 Nombre o razón social de la empresa

MAPFRE PERU Compañía de Seguros y Reaseguros.

1.4 Ubicación de la empresa (dirección, teléfono y mapa de ubicación)

MAPFRE PERU CIA. DE SEGUROS Y REASEGUROS tiene sudomicilio fiscal en Av. 28 de Julio 873 Miraflores, además tiene 25 oficinas a nivel nacional.

Teléfono: 2137373

Mapa de Ubicación.



Figura 1: Mapa de Ubicación de MAPFRE PERÚ.

1.5 Tamaño de la empresa

MAPFRE PERÚ es una empresa grande en el rubro de los seguros debido a que tiene más de 1000 colaboradores a nivel nacional y cuenta con más de 25 agencias a nivel nacional.

1.6 Organigrama de la empresa

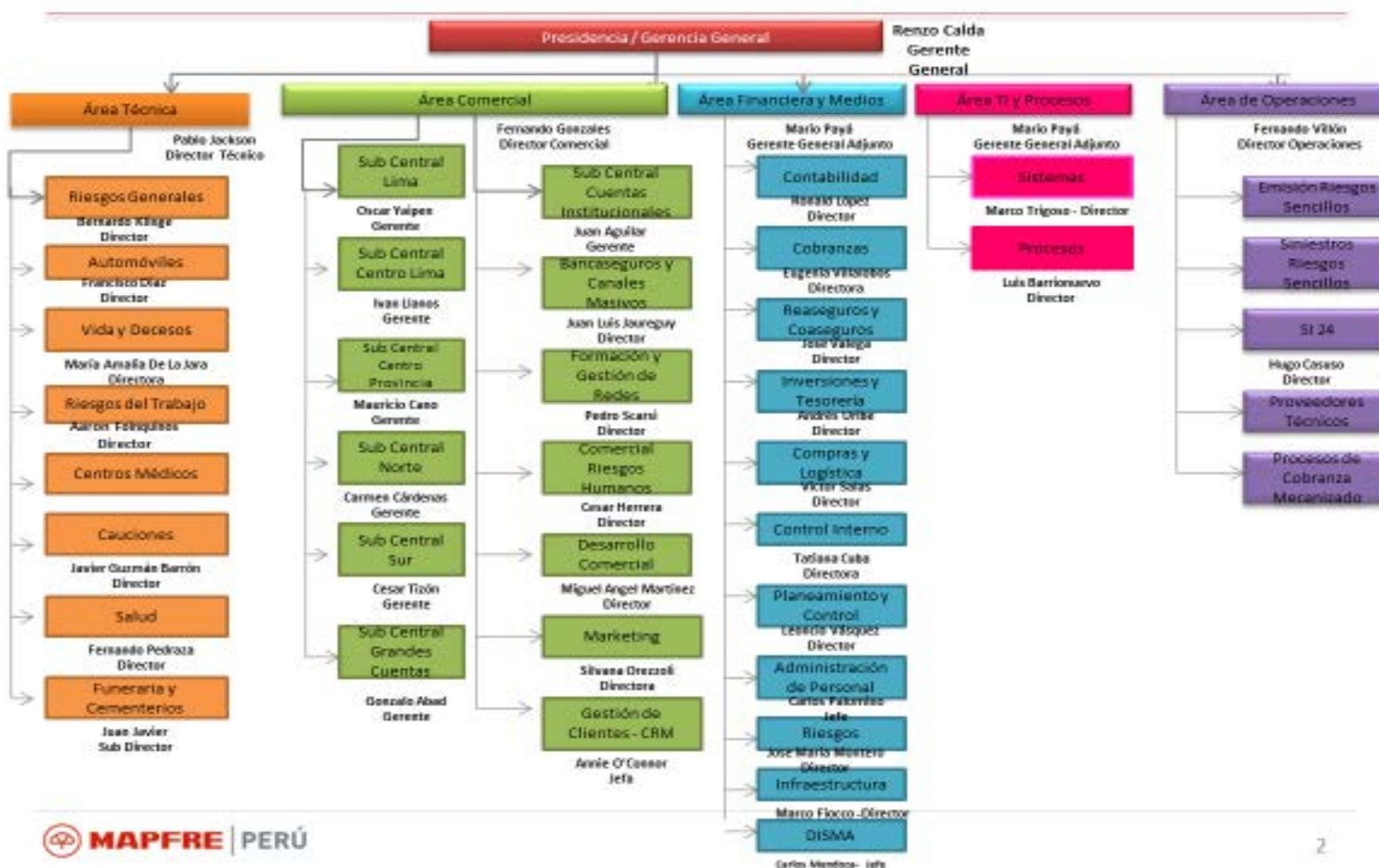


Figura 2: Organigrama de la Gerencia General del Grupo Mapfre.
Fuente: Intranet de MAPFRE PERU.

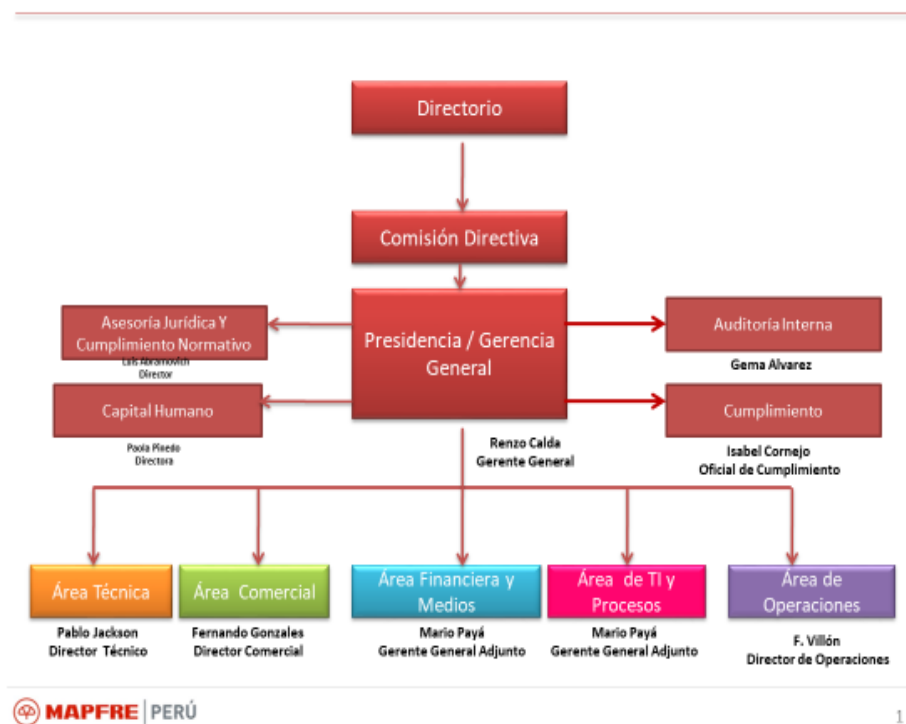


Figura 3: Organigrama del Grupo MAPFRE.
Fuente: Intranet de MAPFRE PERU.

1.7 Visión, Misión y Cultura Organizacional

1.7.1 Visión

Según (Mapfre B. , s.f.) Ser reconocidos como la compañía aseguradora líder en el mercado, sirviendo a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad en general, colocando a su disposición el talento humano y la innovación tecnológica, mediante una diferenciación competitiva que le permita el logro de sus objetivos sociales y económicos.

1.7.2 Misión

Según (Mapfre B. , s.f.)somos un grupo asegurador, comprometido en satisfacer variadas necesidades de protección y seguridad económica de sus clientes, proporcionándoles un óptimo nivel de calidad y servicio.

1.7.3 Cultura Organizacional

- Solvencia.
- Integridad.
- Vocación de Servicio.
- Innovación para el liderazgo.
- Equipo Comprometido.

Fuente: Intranet de Mapfre Perú

Así mismo, indicamos que la Visión, misión y la cultura organizacional pertenece a Mapfre Global ubicada en España, lo cual las demás compañías de Mapfre a nivel mundial se alinean con la misma ideología y objetivos.

1.8 Servicios y Clientes

- Seguros SOAT: El SOAT es un seguro obligatorio establecido por Ley con un fin netamente social. Su objetivo es asegurar la atención, de manera inmediata e incondicional, de las víctimas de accidentes de tránsito que sufren lesiones corporales y muerte.

- Seguro de autos: El seguro del automóvil es un contrato de seguro que cubre los riesgos creados por la conducción de automóviles en caso de causar un accidente.
- Seguros de hogar: El seguro de hogar: es el seguro por el que el propietario o poseedor de una vivienda (o en otras variedades, de locales comerciales) trata de cubrirse de los riesgos de que ésta sufra daños de diversa índole: derivados de cortocircuitos eléctricos, de rotura de cañerías, de averías diversas, accidentes domésticos, causados por temporales, robos, etc. También por la responsabilidad civil originada por daños o lesiones que se puedan causar a otras personas o sus bienes desde la vivienda, como puede ser la caída de objetos desde las ventanas o balcones, inundaciones en pisos inferiores, etc. Suele incluir un servicio de reparación de averías.
- Seguros de construcción: El seguro de construcción está dirigido a la protección frente a los riesgos accidentales e imprevistos que puedan sufrir las obras civiles o de edificación, tanto de nueva planta como sobre preexistentes, durante el desarrollo de los trabajos de ejecución.
- Seguros de vida: El contrato de seguro o póliza de seguro se realiza entre la aseguradora y el tomador -persona que pacta o suscribe el contrato que suele ser el asegurado pero no necesariamente-. El asegurado es la persona sobre la que recae el seguro o la cobertura. El beneficiario es la persona indemnizada según las condiciones del contrato o póliza. En un seguro de vida el tomador, el asegurado y el beneficiario pueden ser personas diferentes.
- Seguros de salud: El Seguro de Salud es una póliza de pago mensual, contratado a una aseguradora con el fin de costear de forma total o parcial

diversos gastos médicos en los que se incluyen consultas, medicamentos, emergencias, entre otros beneficios según el plan adquirido.

Existen diversos seguros de salud según tus necesidades. Puedes adquirir un Seguro de Salud internacional, familiar o persona.

Fuente: Intranet de Mapfre Perú.

Clientes

MAPFRE PERU trabaja con los distintos sectores socioeconómicos satisfaciendo las necesidades de todos sus clientes de acuerdo a sus necesidades, así mismo nuestros clientes potenciales son todas las personas que quieran asegurarse a sí mismos, familiares y a sus bienes frente a cualquier eventualidad que pueda suceder.

Sus principales clientes son:

- Sedapal.
- Nestle.
- Scotiabank.
- CrediScotia.

1.9 Premios y Certificaciones

En la actualidad en Mapfre no cuenta con certificaciones, sin embargo, es una de las empresas que lidera el Great Place to work.

Fuente: Great Place to Work

1.10 FODA de la Empresa

Tabla 1: Análisis FODA de MAPFRE PERU.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • (F1) Líder en el mercado debido a la gama de servicios que brinda y a la confianza que genera en sus clientes. • (F2) Ofrece buenas ofertas. • (F3) Credibilidad y confianza. • (F4) Mejora continua de la plataforma operativa tecnológica y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • (D1) Fuerza de ventas mal capacitada. • (D2) Poca inversión en publicidad. • (D3) Alta rotación del personal de ventas. • (D4) Comisiones de los agentes y corredores de seguros.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANALISIS EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • (O1) Crecimiento económico en otros sectores del país. • (O2) Nuevos clientes en Sectores A y B, debido al crecimiento sostenible del país, 	<ul style="list-style-type: none"> • (A1) Coyuntura internacional de crisis económica que puede afectar a otras aseguradoras lo cual repercutiría en la empresa.

	<p>muchas personas se están colocando en estos sectores económicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • (03) Desarrollo de nuevas tecnologías para el uso de la compañía. • (04) Concientización de la salud y del medio ambiente de los asegurados. 	<ul style="list-style-type: none"> • (A2) Catástrofes naturales. • (A3) Precios bajos de nuestros competidores directos. • (A4) Falta de fidelización de los corredores de seguros.
--	---	--

FUENTE: Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

FUENTE: La Fuente de las Oportunidades y Amenazas son del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

Estrategias F-O:

- Aprovechar el crecimiento económico para seguir incrementando nuestra cartera de clientes, y así seguir consolidando nuestro liderazgo en el sector.
- Seguir mejorando nuestras ofertas en el mercado para captar nuevos clientes potenciales que estén interesados en tomar algún tipo seguro.
- Proponer seguir mejorando en nuestras plataformas tecnológicas para mantener o mejorar la credibilidad en nuestros clientes.
- Impulsar nuevas campañas de concientización del cuidado del medio ambiente y de la salud para la prevención de siniestros provocados por el hombre.

Estrategias F- A:

- Establecer políticas de mantenimiento de cartera y Reaseguros para cualquier contingencia en la cual el sector se vea involucrado en alguna crisis económica internacional.
- Promocionar y concientizar nuestros productos con el fin de que los clientes estén asegurados frente a desastres naturales.
- Seguir brindando una mejor calidad en el servicio otorgando al cliente el mejor producto de acuerdo a sus necesidades a un precio razonable para nuestros clientes.
- Crear estrategias de negociación con los corredores de seguros y brindarles una mejor plataforma operativa y tecnológica para que gestionen mejor su cartera de clientes.

Estrategias D – O:

- Capacitar al personal comercial para mejorar la calidad de atención y tener un mayor conocimiento de los seguros.
- Invertir en publicidad a través de los medios de comunicación para llegar a los nuevos sectores económicos del país.
- Crear estrategias de incentivos para los colaboradores y dejar poco a poco barreras de entrada en la curva de aprendizaje de los agentes comerciales.
- Crear incentivos para los agentes comerciales y corredores que ofrezcan seguros brindando campañas de concientización del medio ambiente.

Estrategias D – A:

- Incentivar a los agentes comerciales a que sigan capacitándose otorgándoles descuentos exclusivos sólo para los agentes comerciales, esto se dará por convenios con los mejores institutos en seguros del Perú.
- Realizar campañas ecológicas para concientizar la importancia del medio ambiente y también incentivar e impulsar la importancia de tomar un seguro frente a desastres naturales.
- Proponer el cambio del lanzamiento comercial que se da año a año para los agentes comerciales en el cual el agente comercial tenga mayor oportunidad de crecimiento y desenvolvimiento en el área.
- Revisar la escala de comisiones de los agentes comerciales y corredores de seguros para proponer un alza en las comisiones para generar un mayor incentivo en la venta de seguros.

1.11 Presentación de cifras relevantes de los estados financieros

(Ver Anexo 2)

Tabla 2: Estado de Ganancias y Pérdidas.

MAPFRE PERU COMPAÑIA DE SEGUROS Y REASEGUROS		
ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUAL ANUAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 (EN MILES DE NUEVOS SOLES)		
CUENTA	2017	2016
Primas de Seguros (Neto)	1,044,458	1,110,621
Reaseguro Aceptado (Neto)	0	0
Ajuste de Reservas Técnicas de Primas de Seg. y Reaseg. Aceptado	1,698	5,223

TOTAL PRIMAS NETAS DEL EJERCICIO	1,046,156	1,115,844
Primas Cedidas Netas	-400,649	-439,628
Ajuste de Reservas Técnicas de Primas Cedidas	-4,222	9,084
TOTAL PRIMAS CEDIDAS NETAS DEL EJERCICIO	-404,871	-430,544
PRIMAS GANADAS NETAS	641,285	685,300
Siniestros de primas de seguros (netos)	-914,603	-614,039
Siniestros de reaseguros aceptados (netos)	0	0
Siniestros de primas cedidas (netos)	590,910	251,695
Recuperos y Salvamentos	18,636	24,979
SINIESTROS INCURRIDOS (NETOS)	-305,057	-337,365
Ajuste de Reservas para Riesgos Catastróficos	4,880	0
RESULTADO TECNICO BRUTO	341,108	347,935
Comisiones sobre Primas de Seguros (netas)	-131,798	-153,620
Comisiones sobre Reaseguro Aceptado (netas)	0	0
Comisiones de Primas Cedidas (netas)	0	0
COMISIONES (NETAS)	-131,798	-153,620
Ingresos Técnicos Diversos	61,052	43,548
Gastos Técnicos Diversos	-38,780	-35,655
Ingresos (Egresos) Diversos, neto	0	0
RESULTADO TÉCNICO	231,582	202,208

Ingresos de Inversiones y Otros Ingresos Financieros	38,294	43,941
Gastos de inversiones y financieros.	-11,608	-11,840
Provisiones para activos no corrientes mantenidos para la venta	0	0
Diferencia de Cambio (neto)	3,720	-8,318
RESULTADO DE INVERSIONES	30,406	23,783
Gastos de Administración (Neto de Ingresos por Servicios y Otros)	-154,733	-141,795
RESULTADO DE OPERACIÓN ANTES DE IMPUESTO	107,255	84,196
Impuesto a las Ganancias	-30,544	-23,892
UTILIDAD (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO	76,711	60,304
Utilidad (pérdida) básica por acción	0.298	0.234
Utilidad (pérdida) diluida por acción	0.298	0.234

FUENTE: Superintendencia de Mercado de Valores del Perú.

Análisis del Resultado de Operaciones al 2016

La Compañía ha logrado al 31 de diciembre de 2016 un crecimiento en primas del 5.96% con respecto al período anterior, alcanzando sus colocaciones de seguros a S/1'110,621 miles (S/1'048,184 miles en 2015) con una rentabilidad técnica sobre primas de 18.21% (20.22% en 2015). Los ramos que han evidenciado un crecimiento importante en las primas son: Ramos Técnicos con un 3.46%, Incendio 11.87%, Aviación 7.98%, Soat 31.46%, Asistencia Médica 35.89% y Automóviles 3.89%.

Al 31 de diciembre de 2016 la siniestralidad bruta fue de 55.29% (37.50% en 2015), mientras que la siniestralidad neta alcanza el 30.38% (26.03% en 2015).

En lo referente a los gastos administrativos, al 31 de diciembre de 2016, éstos alcanzaron un índice del orden del 12.77% de las primas totales netas (15.19% en 2015).

El resultado de inversiones representa el 2.14% de las primas al 31 de diciembre de 2016, mientras que en el período anterior alcanzo la cifra de 2.20%.

De acuerdo a la normatividad vigente, la empresa debe mantener un patrimonio efectivo total superior a la suma del patrimonio de solvencia, el fondo de garantía y el patrimonio efectivo destinado a cubrir riesgos crediticios.

Al 31 de diciembre de 2016, el patrimonio efectivo asciende a S/276,465 miles que cubre, principalmente, al patrimonio de solvencia a S/154,419 miles, al fondo de garantía de S/54,047 miles y al patrimonio efectivo destinado a cubrir riesgo crediticio de S/36 miles, por lo que la Compañía muestra un patrimonio efectivo total superior en más de S/67,963 miles al exigido por las normas legales vigentes.

Análisis del Resultado de Operaciones al 2017

La Compañía ha presentado al 31 de diciembre de 2017 un decrecimiento en primas del 5.96% con respecto al período anterior, esto debido a la no renovación de algunos contratos de seguros de robo y asalto (-42.28%), cascos y aviación (-25.27%), automóviles (-5.34%) y de ramos técnicos (-35.03%), alcanzando por colocaciones de seguros S/1,044,453 miles (S/1,110,623 miles en 2016) con una rentabilidad técnica sobre primas del 22.17% (18.21% en 2016). Los ramos que han evidenciado un crecimiento importante en las primas son: Deshonestidad 18.07%, Responsabilidad Civil 14.93% y Asistencia Médica 25.40%.

Al 31 de diciembre de 2017 la siniestralidad bruta fue, con respecto a las primas de 87.57% (55.29% en 2016), mientras que la siniestralidad neta alcanza el 29.21% (30.38% en 2016). Se menciona que el incremento significativo en la siniestralidad bruta corresponde a siniestros originados por el fenómeno del Niño Costeño, los cuales por su magnitud activaron sus contratos de reaseguros no proporcionales que redujeron el impacto en su siniestralidad neta.

En lo referente a los gastos administrativos, al 31 de diciembre de 2017, éstos alcanzaron un índice del orden del 14.81% de las primas totales netas (12.77% en 2016).

El resultado de inversiones representa el 2.91% de las primas al 31 de diciembre de 2017, mientras que en el período anterior alcanzo la cifra de 2.14%.

De acuerdo a la normatividad vigente, la empresa debe mantener un patrimonio efectivo total superior a la suma del patrimonio de solvencia, el fondo de garantía y el patrimonio efectivo destinado a cubrir riesgos crediticios.

Al 31 de diciembre de 2017, el patrimonio efectivo asciende a S/286,708 miles que cubre, principalmente, al patrimonio de solvencia por S/147,260 miles, al fondo de garantía de S/51,541 miles y al patrimonio efectivo destinado a cubrir riesgo crediticio de S/26 miles, por lo que la Compañía muestra un patrimonio efectivo total superior en más de S/87,881 miles al exigido por las normas legales vigentes.

Capítulo 2 Justificación Del Tema

2.1 Alcance Del Trabajo

El presente trabajo da conocimiento de todas las falencias de la red comercial de MAPFRE PERU en la cual se detallará punto por punto los problemas que el área presenta en lo que respecta a los seguros de vida.

Así mismo, se diagnostica la falta de mayor difusión de los seguros de vida para que la venta se concrete de manera satisfactoria, por lo cual en este trabajo detallaremos las razones por la cual la fuerza de ventas de seguros de vida de Mapfre no dispone de conocimiento y no aprovecha todo lo que tiene a la mano para obtener buenas ventas con este producto tan importante para sus clientes potenciales.

Así mismo, se identificó que el área comercial cuenta con fuertes problemas para la difusión y publicidad de los seguros de vida, razón por la cual el producto no llega a la meta establecida por la compañía.

Por otro lado, queremos indicar que en esta presentación se quiere identificar a profundidad las falencias que tiene el área de ventas y la parte técnica de los seguros de vida para mejorarlas de acuerdo al análisis que se obtenga de la fuerza de ventas, a fin de mejorar la calidad de atención y la producción de los seguros de vida.

Así mismo, creo conveniente que este trabajo en la cual mejorará el nivel de ventas tomará un tiempo de 10 meses para ver reflejado los resultados en la compañía y el trabajo se realizó en la oficina principal de Mapfre Perú.

Por otro lado, a lo largo de este trabajo detallaremos punto por punto para encontrar las falencias de la fuerza de ventas.

2.2 Importancia del Tema Presentado

En este trabajo de experiencia profesional lo he considerado importante porque es momento de que Mapfre aproveche que el mercado asegurador de los seguros de vida no está muy posicionado en los clientes y es un producto que está en vías de crecimiento muy lento, por lo cual la fuerza de ventas de Mapfre tiene que estar capacitada en dar un mejor servicio al cliente teniendo todo el conocimiento de lo que se está ofreciendo.

A su vez, es importante que la fuerza de ventas tenga mayor conocimiento del servicio al cliente y técnicas de ventas para tener mayor empoderamiento a la hora de presentar una propuesta al cliente.

Así mismo, desde el punto de vista de la empresa, impulsar dicho producto debido a que la rentabilidad esperada de lo antes mencionado es muy alta y así maximizar los ingresos de la compañía.

Así también, es importante revisar que tan competitivos son todos los productos de seguros de vida de MAPFRE PERU frente al mercado asegurador de los seguros de vida.

Para finalizar este punto queremos recalcar que el presente trabajo sólo se hablará sobre la fuerza de ventas de los seguros de vida.

2.3 Objetivos General y Específico

2.3.1 Objetivo General

El presente trabajo de experiencia profesional consiste en evaluar los puntos críticos de la fuerza de ventas de los seguros de vida y del producto (técnica) para mejorar el nivel de atención al cliente brindando una buena experiencia en nuestros canales de atención, así mismo esto va de la mano con el incremento de ventas (producción) para así maximizar los ingresos de la compañía a través del fortalecimiento del área de ventas.

2.3.2 Objetivo Específico

- Proponer el incremento de las ventas del ramo de seguros de vida para que al menos el producto llegue al 100% del presupuesto trazado por la gerencia general de la compañía.
- Proponer la mejora de la calidad de atención al cliente dentro de la fuerza de ventas para generar la mejor experiencia al cliente.
- Impulsar y dar mayor promoción a los seguros de vida a través de nuestra fuerza de ventas para generar mayor impacto en el mercado asegurador.
- Mejorar y generar mayor competitividad en los productos de los seguros de vida para generar mayor adaptabilidad en los clientes potenciales.

Capítulo 3 Presentación Del Área Funcional

3.1 Descripción del área funcional completa

El área de ventas (comercial) es el que se encarga de distribuir la información de nuestros servicios a nivel nacional y dar seguimiento día a día de las diferentes rutas de agentes para garantizar la cobertura total y calidad total a nuestros asegurados y clientes potenciales.

Así mismo, es el área que recluta clientes y cumple el rol más importante en la compañía debido a que es el intermediario entre el cliente y la compañía.

A su vez, también se encarga en diseñar el producto (técnica) de acuerdo a las necesidades del cliente.

3.2 Características, objetivos del área

3.2.1 Características

- Establecimiento de objetivos: La división de ventas establece cuotas de representante de ventas individuales, así como el volumen general de objetivos de la compañía. Para alcanzar los objetivos de venta, crea estructuras de comisiones y de bonificaciones. La división utiliza cifras de ventas pasadas y proyecciones de expertos (Mapfre LATAM y Mapfre Global) para estimar qué productos se venderán, en dónde y en qué cantidades.

- Planificación de la distribución, el producto y el precio: Debido a que los gestores de ventas emplean mucho tiempo en hablar de forma directa con los clientes, se encargan de guiar el desarrollo de los productos y servicios. Ellos recomiendan modificar o lanzar productos o servicios, incluso añadir otros nuevos en la compañía, basándose en lo que demandan los clientes, todo esto se da a través de comités realizados por la gerencia general de Mapfre Perú.
- Servicio al cliente: Para mantener la base de clientes, los agentes de ventas toman la responsabilidad de asegurarse de que los clientes estén felices, así como de intentar aumentar las ventas de los mismos. La división está en contacto continuo con los clientes a través de encuestas, ofertas especiales e intenta resolver los problemas que puedan causar a la empresa la pérdida de clientes.
- Brindan Promociones: La palabra “promociones” cubre una amplia gama de esfuerzos del equipo de ventas ya ellos tienen la potestad de brindar descuentos comerciales que afectan la comisión, sin embargo, la venta les ayuda para llegar a su presupuesto de ventas, así también tiene la facilidad de hacer convenios con alguna entidad y la compañía brinda todo el apoyo con materiales y otorgando tasas especiales para dicho convenio.

3.2.2. Objetivos del área

- Llegar a la meta mensual - anual: Este es el principal objetivo ya que el área de ventas lleva los ingresos a la compañía y es por ello que cada agente de ventas tiene un presupuesto anual asignado y por producto.

- Brindar una buena atención al cliente: Este es uno de los objetivos trazados por la compañía ya que se quiere llegar a la satisfacción total del cliente brindando una buena información y beneficios en los productos que se ofrece.
- Brindar una buena experiencia al cliente: Es muy importante recalcar que la empresa debe llegar más allá de brindar un buen servicio, por lo que la compañía debe crear una experiencia inolvidable al cliente por el buen servicio, trato y calidad total en todo lo que hacemos.
- Mejora del producto – servicio: Es primordial la mejora de cada producto de los seguros de vida debido a que genera mayor competitividad en el mercado y genera mayor alternativas para el cliente potencial y así podrá elegir un producto que va de acuerdo a sus necesidades.

3.3 Organigrama del área funcional y descripción de las funciones que realiza el personal de dicha área.

Organigrama del Área comercial

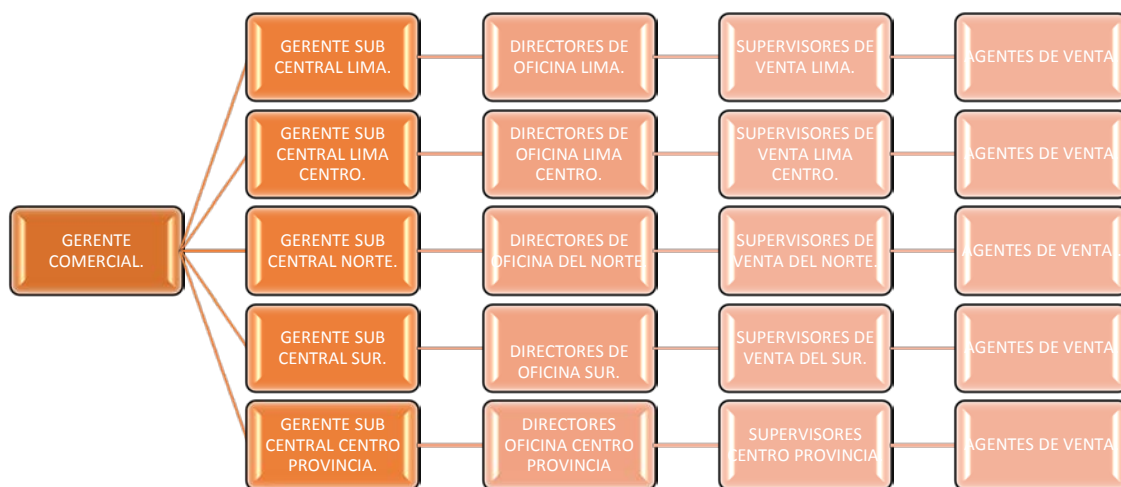


Figura 4: Organigrama Área Comercial de las Jefaturas en MAPFRE PERU.

Fuente: Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

De acuerdo al organigrama presentado, indicamos que el área comercial es liderada por el gerente comercial, lo cual está a cargo a cargo de los cinco gerentes de las sub centrales Lima, Lima Centro, Sub Central Norte, Sub Central Sur y Sub Central Centro Provincia.

Así mismo, cada gerente de la sub central está a cargo de los directores de oficina que están designados uno por cada provincia y en el caso de Lima uno por cada distrito.

En el caso de los directores de cada oficina están a cargo de los supervisores y estos a su vez están a cargo de los agentes comerciales.

Organigrama del área comercial de las jefaturas en MAPFRE PERU. (ver anexo 1)

A continuación, se dará a conocer las funciones de los supervisores de ventas y a los agentes de ventas, lo cual consideramos que son los principales motores para generar ingresos en la compañía.

Así mismo, manifestamos que MAPFRE tiene 2481 colaboradores a nivel nacional de los cuales 1534 colaboradores son agentes.

ADMINISTRATIVOS.	947	38.17%
AGENTES.	1534	61.83%
TOTAL	2481	100%



Figura 5: Número de Colaboradores.

Fuente: Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

3.3.1 La Función de un Supervisor de Ventas en MAPFRE:

Planificación y Organización

Acciones en relación a la planificación de las ventas.

- Preparar los Pronósticos de Ventas
- Preparar los Pronósticos de Gastos
- Buscar y elegir otros Canales de Distribución y Venta

- Investigar, sugerir y elaborar Planes Promocionales: Regalos, Ofertas, Canjes, Descuentos, Bonificaciones, etc.
- Capacitarse y buscar asesoramiento en tareas específicas
- Analizar y organizar los tiempos y movimientos de las rutas y zonas de venta
- Analizar o estudiar y obtener las rutas de venta convenientes y asignar el número exacto de vendedores
- Crear programas de capacitación y adoctrinamiento para toda la fuerza de ventas
- Reclutamiento de Vendedores

Acciones en relación a la selección del personal

- Preparar el perfil adecuado del Vendedor Idóneo
- Crear un sistema de reclutamiento que incluya cartas a instituciones promotoras de empleo, anuncios en diarios y revistas, Internet y páginas Web, base de datos de vendedores, por recomendación de los actuales vendedores, etc.
- Diseñar el proceso de obtención de Vendedores: Selección, Entrevista Personal, Capacitación y Adoctrinamiento, que produzcan la elección de vendedores idóneos
- Capacitar y Adoctrinar a la Fuerza de Ventas

Acciones en relación a la capacitación de los vendedores

- Capacitar y formar a los vendedores en el campo y en la sala de ventas
- Crear un sistema de reciclaje para vendedores antiguos
- En lo posible, preparar un Curso de Ventas, Seminarios de Ventas, etc. y adecuarlos al equipo de ventas
- Preparar manuales de funciones de los vendedores

- Tener todo el material adecuado para la capacitación y formación de los vendedores, como padrones de clientes, planos de rutas, formularios, catálogos, cartas, material POP, etc.
- Realizar la presentación de nuevos productos y desarrollar nuevas técnicas de venta para promocionarlos
- Generar Motivación a la Fuerza de Ventas

Acciones en relación a los incentivos a los vendedores.

- Elaborar campañas promocionales, eligiendo premios y concursos semanales o mensuales
- Escuchar siempre a los vendedores y orientarlos sobre sus dudas
- Darles solución a todos sus problemas laborales e involucrarse de manera sutil en la solución de sus asuntos familiares, cuando sea necesario. El vendedor debe estar con la mente centrada en las ventas
- Felicitar y en lo posible premiar los logros de cada vendedor
- Supervisar las Acciones de su Equipo de Ventas

Acciones en relación a la supervisión del personal d ventas

- Debe realizar el seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas de la semana, mes y año.(CUOTA DEL DÍA)
- Supervisar el cumplimiento de las labores diarias de los vendedores verificando los documentos utilizados
- Debe supervisar la actitud personal de los vendedores, así como sus estados de ánimo, su presencia, etc.
- Orientar cualquier desviación sobre lo establecido
- Comunicación en General

Acciones en relación a los comités de los supervisores

- Realizar o asistir a reuniones con su jefe o jefes

- Reunirse con su Equipo de Ventas en fechas pre establecidas
- Propiciar reuniones con cada uno de los vendedores
- Dar y recibir información de parte de su Equipo de Ventas sobre la competencia y comportamiento del mercado
- Redactar informes de ventas semanales o mensuales sobre las diversas actividades realizadas.

3.3.2. La Función del Agente en MAPFRE PERU:

En la actualidad, la función del agente incluye un conjunto de actividades que en un sentido general se resumen en: 1) Establecer un nexo entre el cliente y la empresa, 2) contribuir a la solución de problemas, 3) administrar su territorio o zona de ventas.

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa. Esto significa que el vendedor debe constituirse que une al cliente con la empresa que representa y viceversa. Para ello, debe realizar algunas actividades que son muy importantes, por ejemplo:
 - Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa, como: mensajes promocionales, eslogan, información técnica, etc...
 - Asesorar a los clientes: 1) acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y 2) cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos.

- Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados (como el departamento de ventas y el de mercadotecnia) todo lo que sucede en el mercado, como: 1) inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y 2) actividades de la competencia (introducción de nuevos productos, cambios de precio, bonificaciones, etc).
- Contribuir activamente a la solución de problemas.- Para ser un solucionador de problemas, el vendedor necesita conocer por una parte, los problemas que tiene en el mercado la empresa que representa (por ejemplo: pérdida de clientes actuales, baja captación de nuevos clientes, baja participación en el mercado, crecimiento por debajo de lo esperado, bajos volúmenes de venta, utilidades negativas, etc...) y por otra, los problemas por los que atraviesan los clientes (necesidades y deseos insatisfechos, falta de asesoramiento para la correcta utilización del producto, falta de una adecuada información acerca de lo que el producto o servicio puede hacer por ellos y el cómo satisfacer sus necesidades y deseos, falta de servicios postventa, etc.).
- Luego, el vendedor debe contribuir activamente en la búsqueda de soluciones que resuelvan los problemas de ambos (de los clientes y de la empresa que representa); lo cual, no es una tarea fácil porque muchas veces se presentan casos en los que existen intereses encontrados, por ejemplo, cuando por un lado, los clientes quieren un mayor descuento y por otro, la empresa pretende obtener un mayor margen de utilidad por venta. Sin embargo, el vendedor hábil encontrará o ayudará a encontrar el punto en el que los dos salgan beneficiados.

- Administrar su territorio de ventas. El vendedor se encuentre detrás de un mostrador o que tenga a su cargo una zona de ventas (ciudad, provincia, barrio) o grupo de clientes (empresas, instituciones, clientes VIP, etc...) debe asumir la administración de ese territorio o grupo de clientes que le ha sido asignado. Para ello, debe: 1) planificar, es decir, fijar objetivos, diseñar estrategias y decidir con anticipación las actividades que realizará y los recursos que utilizará, 2) implementar su plan y 3) controlar los resultados que vaya obteniendo en función de las actividades que va implementando. Todo esto, teniendo en mente la satisfacción del cliente, pero de una forma que sea al mismo tiempo rentable o beneficioso para la empresa que representa.

Capítulo 4: Diagnostico Del Área Funcional.

4.1 Descripción de la situación actual:

4.4.1 ¿Qué sucede en el área funcional?

Actualmente dentro del área de ventas se mide la producción mediante lameta asignada por la compañía, por ejemplo, tomando como referencia el mes de Diciembre del año 2017 lameta asignada para los agentes fue s/3,819,917 soles, sin embargo, se registró una producción de s/3,372,746 soles llegando a un 88.29% de la meta asignada mensual.

Por otro lado, podemos indicar que en el cuadro acumulado se verifica que el canal de la red plaza tiene el mismo comportamiento (nivel bajo de ventas) debido a que en todo el 2017 sólo se llegó al 88.62% de presupuesto.

Cabe mencionar que la meta asignada por la compañía es el objetivo planteado por MAPFRE hacia sus vendedores, los cuales tienen que cumplir al final del año.

Así mismo, en el siguiente cuadro muestra cifras de ventas por canal de ventas del mes de Diciembre del 2017 y ventas acumuladas en el año del 2017 (acumulado)

CANALES DE VENTA	MES				ACUMULADO			
	PNE	PPTO	Avance	%AAmes	PNE	PPTO	Avance	%AA acum
RED PLAZA	3.372.746	3.819.917	88.29%	-3%	25.639.049	28.932.258	88.62%	4%
CORREDORES	12.756.894	13.135.893	97.11%	10%	96.246.374	93.774.458	102.64%	23%
DIRECTO	485.147	122.205	396.99%	341%	2.471.985	1.145.994	215.71%	162%
DELEGADOS	448.337	441.933	101.45%	2%	3.402.809	3.406.376	99.90%	4%
OTROS	0	134	0.00%		5.320	3.508	151.66%	-14%
RED ESP DECESO	10.713	10.564	101.41%	-3%	71.529	72.017	99.32%	-2%
CONCESIONARIO	2.756.541	1.944.284	141.78%	50%	20.531.238	13.870.263	148.02%	76%
CANALES	19.830.378	19.474.929	101.83%	13%	148.372.282	141.204.873	105.08%	25%

Cuadro de Producción por Canal de Venta del mes Diciembre del 2017.

Tabla 3: Cuadro de Producción de los Canales de Ventas año 2017

Fuente: Elaboración de la Gerencia de MAPFRE PERU.

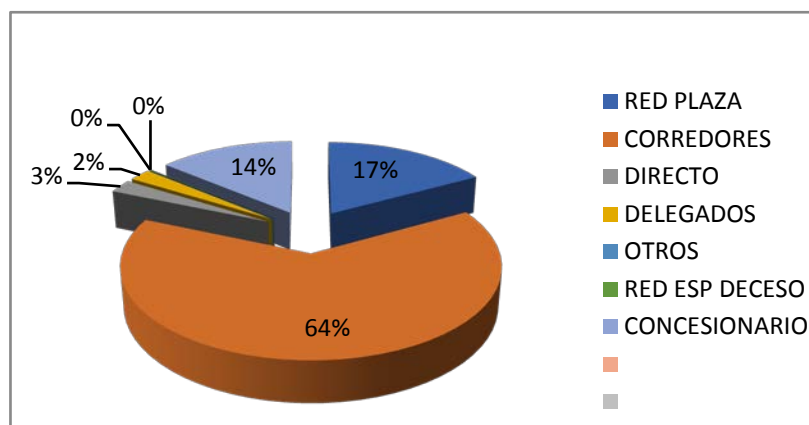


Figura 6: Participación de Los Canales de Ventas.

Fuente: Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

A su vez, mediante el cuadro anterior queremos hacer notar que de todos los canales de venta, la red plaza es el canal más bajo que ingresa producción a la compañía debido a que del 100% del cumplimiento del presupuesto sólo se

cumple el 88.29% en el mes de diciembre, así mismo queremos recalcar que el canal directo de MAPFRE sobrepasa con un 396.99% del presupuesto (100%), por lo cual si la red plaza manejara bien su cartera de clientes y prospectara de manera más óptima a los clientes potenciales por lo menos el 50% de la producción del canal directo estaría en la red plaza.

CANALES DE VENTA	PNE	PESO
RED PLAZA	3372746	17.01%
CORREDORES	12756894	64.33%
DIRECTO	485147	2.45%
DELEGADOS	448337	2.26%
OTROS	0	0.00%
RED ESP DECESO	10713	0.05%
CONCESIONARIO	2756541	13.90%
CANALES	19830378	100.00%

Tabla 4: Participación de Producción por Canales de Ventas del mes de Diciembre de MAPFRE PERU

Fuente: Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

Así mismo, en este cuadro podemos observar que del total de canales de venta el principal canal que da más ingreso a la compañía es el canal de corredores de seguros con un 64.33% del total, por lo cual es muy preocupante debido a que los corredores de seguros son agente de venta independientes, lo cual tiene la potestad de ingresar sus ventas en cualquier compañía de seguro.

A su vez, mostraremos el índice de del cuadro de rotación del personal de Agentes (IROT).

		2014								IROT Acum AGO
Red		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	
RED PLAZA	TOTAL	149	146	146	146	141	142	144	143	29,26%
	Total Ingresos	2	3	4	6	4	3	3	8	33
	Total Egresos	8	6	4	5	9	2	9	10	53

Tabla 5: Cuadro del Índice de Rotación de la agencia Libertad – Miraflores -
MAPFRE PERU

Fuente: Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

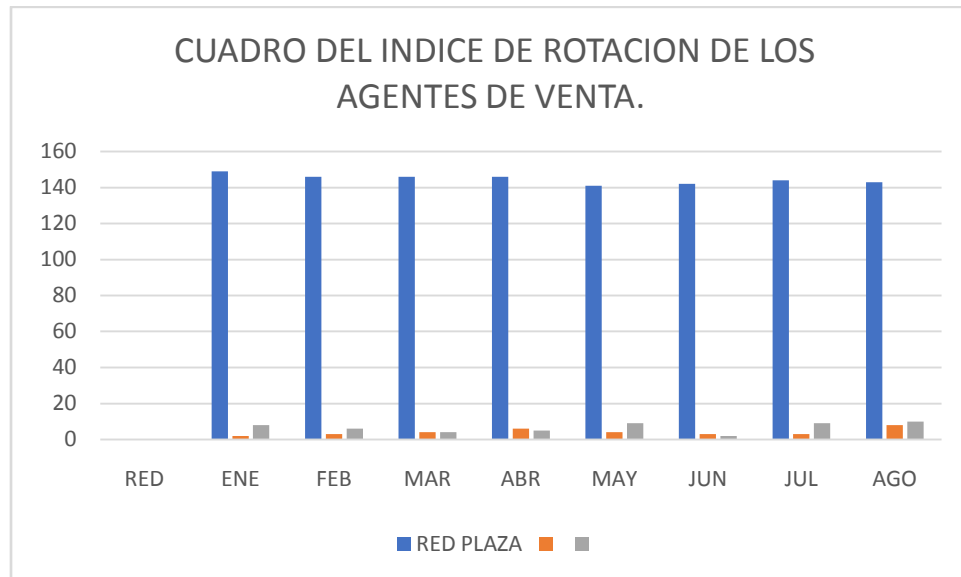


Figura 7: Cuadro de Índice de Rotación de los Agentes de Ventas.

Fuente: Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

En este cuadro podemos observar que el índice de rotación es del 29.26% lo cual consideramos que es muy elevado.

Así mismo, indicamos que ese índice es muy elevado debido a que los nuevos agentes que ingresan a la compañía están a prueba seis meses debido a que tienen que vender un número de pólizas determinado para seguir en la compañía, por lo cual muchas veces esto es desalentador para los nuevos agentes.

Debe indicar que los directores y gestores de cada agencia de Mapfre Perú se encargan de reclutar a los agentes de ventas para sus agencias respectivas, así mismo el proceso que se sigue luego de la contratación es:

- Inducción por la compañía para entender los lineamientos de Mapfre Perú.
- Capacitación por el área de formación y desarrollo (1 mes).
- Pasan a ser derivados a sus respectivas agencias para empezar a laborar.
- En sus primeras reuniones con los clientes son acompañados por sus supervisores de ventas (gestores comerciales)

Luego de ello, los agentes de ventas tienen seis meses para cumplir con su meta mensual o acumulada al sexto mes, la cual es S/3500.00 soles mensuales o S/21,000.00 soles acumulados al sexto mes, los agentes que no cumplan con esa meta, automáticamente son desvinculadas de MAPFRE, ya que año a año sumeta(presupuesto) aumenta un porcentaje establecido por MAPFRE, por lo cuál las exigencias que tienen como agentes es vender y brindar una buena atención al cliente.

A continuación, mostraremos un análisis por producto, en la cual le pondremos mayor énfasis en los seguros de vida.

PRODUCTOS	MES				ACUMULADO			
	PNE	PPTO	Avance	%AAmes	PNE	PPTO	Avance	%AA acum
ACCIDENTES	5.618	5.809	96.71%	-26%	35.966	50.019	71.91%	-31%
AUTO CASCO	7.416.987	6.747.105	109.93%	21%	60.658.319	51.532.875	117.71%	36%
AUTO SOAT	699.340	733.969	95.28%	3%	5.251.613	5.665.029	92.70%	3%
DECESOS	28.881	33.670	85.78%	-28%	202.566	197.185	102.73%	9%
EPS	2.515.275	2.381.577	105.61%	27%	17.826.132	17.456.860	102.12%	32%
GENERALES	4.984.070	4.994.781	99.79%	6%	28.952.702	30.133.162	96.08%	15%
MULTIRRIESGO	563.806	496.751	113.50%	23%	4.964.918	4.717.507	105.24%	10%
SALUD	685.724	959.306	71.48%	-9%	9.836.541	8.902.221	110.50%	38%
SCTR	2.108.270	2.144.591	98.31%	10%	14.092.493	15.708.269	89.71%	6%
VIDA	822.407	977.371	84.14%	-1%	6.541.722	6.841.746	95.61%	15%
TOTAL PRODUCTOS	19.830.378	19.474.929	101.83%	13%	148.372.282	141.204.873	105.08%	25%

Tabla 6: Cuadro de Producción por Producto de MAPFE PERU.

Fuente: Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

PRODUCTOS	PNE	PESO
ACCIDENTES	5618	0.03%
AUTO CASCO	7416987	37.40%
AUTO SOAT	699340	3.53%
DECESOS	28881	0.15%
EPS	2515275	12.68%
GENERALES	4984070	25.13%
MULTIRIESGO	563806	2.84%
SALUD	685724	3.46%
SCTR	2108270	10.63%
VIDA	822407	4.15%
TOTAL PRODUCTOS	19830378	100.00%

Tabla 7: Cuadro de Participación por Producto en MAPFRE PERU.

Fuente: Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

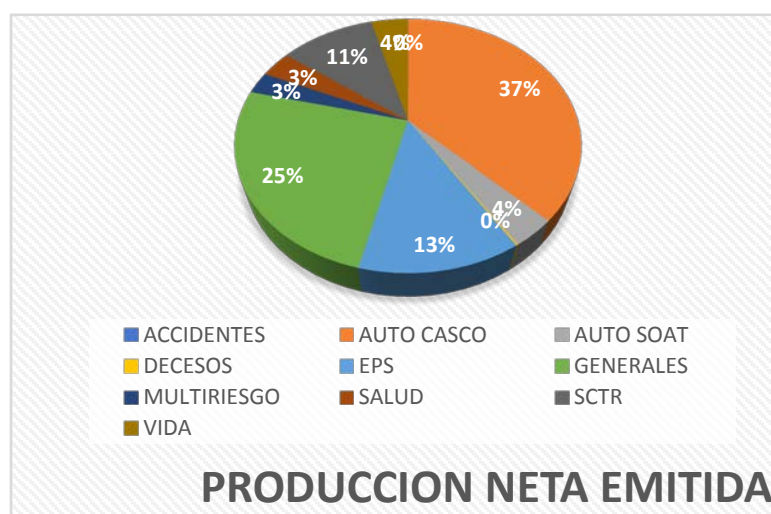


Figura 8: Grafico de la Participación por Producto.

Fuente: Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

Como podemos observar, en el producto de seguros de vida se llegó a una producción de s/822,407 soles siendo el presupuesto asignado para este producto de s/977,371 soles llegando a un 84.14% del presupuesto, por lo que no se llegó a la meta mensual, así mismo siguiendo la misma línea podemos indicar que en todo el año 2017 el producto llegó a del 96.61% del presupuesto asignado por lo cual no llegó a la meta anual.

Como un diagnóstico dentro del área podemos indicar que la red plaza (agentes de ventas) no llegan al presupuesto asignado por la compañía.

Así mismo, observamos que hay una alta rotación del personal en el área de ventas debido a las exigencias que los agentes nuevos tienen en la compañía, muchas veces resulta muy desalentador para los agentes.

A su vez, observamos que el producto de los seguros de vida no se llegó al presupuesto asignado por la compañía, a pesar que la venta de dicho producto da como comisión entre 20% y 50% de la prima neta, lo cual frente a otros productos que la compañía ofrece es una ventaja vender seguros de vida por la alta comisión que se recibe al vender dicho producto, otros productos tales como los seguros vehiculares tienen una comisión promedio de 12%.

¿Qué está sucediendo con sus diversas actividades

Dentro del área se encontraron las siguientes actividades que no se realizan de manera apropiada o que simplemente se debe realizar, pero no se realiza.

- No se cumplen con los plazos establecidos para la entrega de los contratos.
- No se entrega la documentación debida que acredite los beneficios que obtendrían por tomar el servicio.(falta de planificación)

- No se realiza la debida explicación de manera clara las coberturas y beneficios a los asegurados. (información técnica)
- La falta de promoción de los productos (seguro de vida).
- La no realización de campañas en los centros laborales para explicar la importancia de un seguro de vida(beneficios).
- La falta de competitividad de los productos y servicios de los seguros de vida (revisión de las tasas, sumas aseguradas y coberturas)

Por otro lado, indicamos que al finalizar este trabajo se espera revertir la situación de los agentes comerciales, cambiando su mentalidad y forma de trabajo para ser mejores profesionales y llegar al menos al 100% del presupuesto de ventas.

Capítulo 5 Identificación Del Problema.

5.1 Definir el problema real del área.

El bajo volumen de ventas de seguros de vida por parte de los agentes de ventas, lo cual ocasiona un bajo nivel de ingreso considerable para la compañía.

Así mismo, la falta de conocimiento del producto conlleva a la falta de interacción con el servicio (seguros de vida) y la falta de ofrecimiento del mismo hacia los clientes potenciales.

A su vez, la falta de competitividad en el producto conlleva a que los clientes no siempre estén interesados en los seguros de vida de MAPFRE PERU.

5.2 Listar las consecuencias relevantes que se originaron a partir del problema.

- No se llega al presupuesto propuesto por la compañía en el producto Seguros de Vida.
- Los Agentes de Ventas no llegan a su presupuesto (meta) propuesto por la compañía.
- Por la falta de herramientas (conocimiento) para vender seguros de vida se deja de vender un producto importante para los clientes potenciales que permite asegurar a sus beneficiarios.
- Se deja de percibir ingresos por un producto de bajo riesgo, la cual impacta en la rentabilidad de la compañía.

- No se realiza la debida explicación de las coberturas y beneficios a los asegurados debido a que muchas veces el agente no cuenta con la información necesaria para la explicación al cliente, en este ítem tiene mucho que ver sus supervisores y el área de formación y capacitación para que den mayores herramientas de desarrollo para sus agentes.
- Falta de competitividad en el mercado asegurador del ramo seguros de vida al no tener propuestas competitivas en el mercado.

5.3 Matriz FODA del área funcional, y matrices EFE y EFI, con las interpretaciones de cada matriz.

Si el área funcional estudiada fuera el área financiera, es necesario presentar el análisis de los estados financieros y algunas ratios financieras de importancia, y de ser otra área, presentar ratios del área estudiada (de mercado, de productividad, de desempeño).

5.3.1 Matriz FODA del Área de Ventas.

El análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

Tabla 8: Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la plataforma operativa tecnológica. • Todos los productos de seguros de vida se ofrecen con valores garantizados. • Variedad de productos dentro de los seguros de vida. • Credibilidad y confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza de ventas mal capacitada. • En el segundo año los seguros de vida no son comisionables. • Falta de publicidad de los seguros de vida. • Altas tarifas en los seguros de vida.
ANALISIS INTERNO		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro del 95.5% de las AFP's, lo cual generará una oportunidad de ahorro a través de un seguro de vida. • Nuevos clientes en sectores a y b. • Mapfre ofrece en los seguros de vida una rentabilidad garantizada. • Exigencia de bancos en toma de seguros de vida enlazados a créditos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia con otras compañías de seguros en el ramo de seguros de vida. • Colocación de los seguros de vida de los corredores de seguros. • La desinformación de las personas para la toma de un seguro de vida. • Contratación de seguros de vida de mercados
ANALISIS EXTERNO		

		internacionales con propuestas competitivas.
--	--	---

FUENTE: La Fuente de las Oportunidades y Amenazas son del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

*FUENTE:*Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

5.3.1.1 Análisis Interno.

Fortalezas.

- Mejora de la plataforma operativa tecnológica: MAPFREPERU ofrece a sus clientes una plataforma virtual llamada OIM en la cual se renueva año a año brindando a los clientes un usuario para revisar su póliza y beneficios adicionales que se encuentren en él contrato y también podrán enterarse de toda la gama de productos y servicios que ofrece la compañía, así mismo dicha plataforma no tiene costo para sus clientes.
- Todos los productos de seguros de vida se ofrecen con valores garantizados: Esta es una gran oportunidad debido a que MAPFRE PERU puede captar clientes que decidan tener una rentabilidad asegurada debido a que el dinero que invierten al tomar el seguro son invertidos en los bonos del tesoro peruano.
- Variedad de productos: Mapfre cuenta con un sinnúmero de opciones en seguros de vida para ofertar a sus clientes de acuerdo a sus necesidades y conveniencia del cliente.

- Credibilidad y confianza: MAPFRE se ha ganado la credibilidad y confianza en base a su arduo trabajo en el servicio de post venta cada vez que un cliente tiene un siniestro Mapfre siempre está allí para asesorarlo y cubrir el siniestro de acuerdo a las políticas y condiciones que se encuentra en el contrato y condicionado del seguro.

Debilidades.

- Fuerza de ventas mal capacitada: mala capacitación del área de formación y por parte de los supervisores de ventas, debido a que no hay un control por parte de estas dos áreas en la asistencia de los agentes de ventas para sus capacitaciones, así mismo no se brindan cuadros comparativos de los productos que ofrecemos en relación a las otras compañías.

A su vez, el área de formación no lleva un control ni evalúa a los agentes con evaluaciones de conocimiento de todos los ramos que ofrece la compañía.

- En el segundo año las pólizas de seguros de vida no son comisionables: en este punto podemos indicar que en comparación a otros productos las comisiones de los seguros de vida no son comisionables debido a que estas pólizas se emiten de 10 a 30 años, por lo cual desincentiva la venta de este producto.
- Falta de publicidad de los seguros de vida: La falta de difusión de los productos de Mapfre en los medios de comunicación y entrenamiento alimentan la falta de conocimiento de los clientes potenciales.
- Altas tarifas en los seguros de vida: Los altos precios que MAPFRE PERU ofrece a los clientes potenciales muchas veces los desalientan a la hora de

tomar la decisión de tomar el seguro de vida, razón por la cual el área debe emplear la revisión de las tasas ofrecidas al cliente.

5. 3.1.2. Análisis Externo.

Oportunidades.

- Retiro del 95.5% de las AFP's: Dicha medida genera una gran oportunidad a la compañía debido a que los aportantes de la AFP tienen una alternativa de ahorro en las compañías de seguros.
- Nuevos clientes en los sectores económicos A y B: es muy importante contar con nuevos sectores de desarrollo que permita generar oportunidades de negocio para la compañía, así mismo la descentralización ayuda a crecer nuevas expectativas en el sector.
- Mapfre ofrece rentabilidad garantizada en los seguros de vida: En comparación a los seguros de vida de la competencia, ofrecen rentabilidad esperada, sin embargo, en Mapfre se ofrece rentabilidad garantizada al finalizar el contrato pactado con el cliente.
- Exigencia de bancos en toma de seguros de vida enlazados a créditos: Esto genera una gran oportunidad debido a que los bancos requieren de un gran respaldo de una aseguradora de confianza en la cual aseguren el crédito otorgado frente a un siniestro del cliente que mantendrían en común.

Amenazas.

- La competencia entre las compañías de seguro y corredores de seguros: En este sector la competencia es muy ardua debido a que existen otras empresas tales como Rimac seguros, Pacífico seguros y Positiva seguros que ofrecen servicios similares al que ofrece Mapfre y que también cuentan con una buena cartera de clientes, lo cual ocasiona que la competencia y competitividad sea inacabable en el sector.
- Colocación de seguros de vida de parte de los corredores de seguro a otras compañías de seguros: Como todos sabemos los corredores de seguros son agentes de ventas que no tienen ningún contrato con las compañías de seguros por lo cual ellos tienen la libertad de colocar sus ventas a las distintas compañías de seguros.
- La desinformación de las personas para la toma de un seguro de vida: Este es un punto muy importante en el que el sector asegurador tiene una tarea pendiente por desarrollar, la cual explica el bajo volumen de ventas del sector.
- Contratación de seguros de vida de mercados internacionales con propuestas competitivas: Los clientes tienen la opción de comprar seguro de vida internacional, es decir, de origen extranjero quienes ofrecen productos con altas sumas aseguradas por el mismo respaldo internacional que poseen.

Estrategias:

F – O:

- Generar un plan de seguro de vida dirigido netamente a personas que quieran generar rentabilidad a través de sus aportes de AFP.
- Seguir mejorando la rentabilidad garantizada de los asegurados para que los clientes potenciales vean que el producto que ofrece la compañía es altamente seguro y rentable.
- Seguir impulsando todos los seguros de vida que ofrece la compañía para que los clientes potenciales puedan elegir un seguro de acuerdo a su perfil.
- Crear alianzas estratégicas con todas las entidades financieras a fin de que sus créditos estén enlazados con los seguros de vida que MAPFRE PERU ofrece.

F – A:

- Generar mayor impulso de los seguros de vida frente a las demás compañías de seguros que ofrecen el mismo producto brindando una mayor diferenciación frente a los demás competidores, generando mayor fidelización frente a sus asegurados y clientes potenciales.
- Brindar mayor poder de negociación a los agentes de ventas con los seguros de vida para hacer frente a los corredores de seguros que coloquen seguros de vida en otras compañías de seguros, cabe señalar

que esta acción hará que los agentes de ventas tengan mayor herramientas y conocimiento para con el producto.

- Impulsar y promocionar la importancia de los seguros de vida para que los clientes potenciales se sensibilicen con el producto y servicio que ofrece la compañía y sepan de los grandes beneficios que recibirían al pertenecer a la cartera de clientes de MAPFRE PERU.
- Desarrollar propuestas más agresivas en los seguros de vida en la cuál generen mayor competencia e impacto para los clientes que quieran tomar un seguro de vida con compañías de seguros de otros países debido a que las compañías de seguros en el Perú no brindan seguros con suma asegurada elevada.

D – O:

- Crear una plataforma virtual en la cual los ahorristas de AFP puedan hacer simulaciones de la rentabilidad que obtendrían al tomar un seguro de vida con MAPFRE PERU, así mismo la fuerza de ventas tiene que estar capacitada para brindar este tipo de asesoría con la plataforma virtual.
- Desarrollar y actualizar los productos de seguro de vida para los nuevos clientes que se encuentren en los sectores económicos a y b prevaleciendo e informando que nuestros seguros de vida ofrecen valores garantizados.
- Generar publicidad en los medios de información y en las redes sociales para captar nuevos clientes haciendo prevalecer que el seguro de vida que MAPFRE PERU ofrece arroja una rentabilidad garantizada.
- Emplear tarifas especiales para los clientes que endosen sus créditos con MAPFRE PERU ofreciendo el mismo servicio y otorgando una rentabilidad garantizada.

D – A:

- Mayor capacitación a la fuerza de ventas para mejorar las ventas de seguros de vida en MAPFRE PERU para generar mayor competencia y competitividad en el mercado asegurador de los seguros de vida.
- Mejorar la escala de comisión de los agentes de ventas proponiendo comisionar en la renovación de los seguros de vida.
- Lanzar propuestas agresivas de publicidad para concientizar a la gente la importancia de tomar seguros de vida.
- Mejorar las tasas de rentabilidad esperada al término del contrato del seguro de vida para que el producto sea más atractivo tanto como en el mercado local e internacional.

FUENTE: La Fuente de las Oportunidades y Amenazas son del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

5.3.2. Matriz EFE.

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

Hacer una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoria externa. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria. Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Tabla 9: Matriz EFE.

Factores externos.	Valor	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Retiro del 95.5% de las AFP's	0.1	2	0.2
Exigencia de bancos en toma de seguros de vida enlazados a créditos.	0.05	1	0.05
MAPFRE PERU ofrece una rentabilidad garantizada	0.2	2	0.4
amenazas			
La competencia con otras compañías de seguros en el ramo de seguros de vida.	0.2	2	0.4
Colocación de seguros de los corredores de seguros.	0.2	2	0.4
Contratación de seguros de vida de mercados internacionales con propuestas competitivas.	0.25	4	1
	1		2.45

El total ponderado es 2.45 está por debajo de la media(2,5), así mismo el peso ponderado de las oportunidades es 0.65 y el de las amenazas es 1.80, lo cual debemos seguir trabajando de la mano con nuestros agentes comerciales y ofrecerles todas las herramientas que está en alcance de la compañía para que la presencia de la competencia y la de los corredores no sigan quitarnos mercado.

5.3.3 Matriz EFI.

La Matriz EFI consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales.

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Usar entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anotar las fuerzas y después las debilidades. Ser lo más específico posible y usar porcentajes, razones y cifras comparativas.
- Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.
- Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una

fuerza mayor (calificación = 4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza. La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

Tabla 10: Matriz EFI

Factores internos	Valor	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Ofrece buenas ofertas	0.05	2	0.1
Mucha experiencia en ventas por parte de los vendedores antiguos y supervisores.	0.1	4	0.4
Variedad de productos	0.1	3	0.3
Credibilidad y confianza	0.2	4	0.8
Mejoramiento de la plataforma operativa tecnológica y de servicios	0.17	2	0.34
Debilidades			
Fuerza de ventas mal capacitada	0.1	4	0.4
En el segundo año de las pólizas de vida no son comisionables	0.04	1	0.04
Poca inversión en publicidad	0.08	2	0.16
Alta tarifas en el seguro de vida	0.05	2	0.1
Supervisores mal capacitados	0.11	4	0.44
	1		2.54

Fuente: Fuente: Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

El total ponderado es 2.54 está por encima de la media (2.5), así mismo el peso ponderado de las fortalezas es 1.94 y el de las debilidades es 1.14, lo cual observamos que a pesar de los grandes problemas que tiene la fuerza de ventas, la compañía tiene mayores oportunidades de seguir adelante pese a las adversidades que tiene en la organización.

Sustento del planteamiento del problema.

Encuesta realizada a los agentes de ventas de MAPFRE PERU.

Total encuestados: **1534 agentes**

1. ¿Cuál de los productos que ofrece Mapfre es el que menos vendes?

- a) Seguros de Vida **7.36%**
- b) SCTR **10.23%**
- c) Autos **33.92%**
- d) SOAT **0.67%**
- e) Responsabilidad Civil **12.17%**
- f) Construcción **9.44%**
- g) Hogar **13.25%**
- h) Planes Médicos **12.96%**

2. ¿Sueles ofrecer seguros de vida a los clientes?

- a) Si (E: continuar) **34.51%**
- b) No (E: Terminar) **65.49%**

3. ¿ Por qué motivo no ofreces seguros de vida? (Puede marcar varias respuestas)

- a. Porque no te parece un producto competitivo 6.67%
- b. Porque consideras que el producto no satisface al cliente 15.11%
- c. Porque no dominas el producto 55.11%
- d. Porque es un producto que no se comisiona en la renovación 10.22%
- e. Todas las anteriores 12.89%

4. ¿Te gustaría capacitarte en los seguros de vida?

- a. Si 89.47%
- b. No 10.53%

Como se observa en el cuestionario podemos indicar que el 56.11% de los agentes de ventas no ofrecen los seguros de vida porque no dominan el producto.

Cuadro de ingreso de ventas de un agente promedio.

AGENTE XXXX	AÑO	PNE	NP	REN	%
TOTAL CARTERA	2017	61,350	28,206	32,208	
TOTAL CARTERA	2018	111,935	52,718	56,525	
ACCIDENTES	2018	92	92	0	0.08%
AUTOMOVIL CASCO	2017	20,810	9,541	10,333	33.92%
AUTOMOVIL CASCO	2018	23,238	5,400	15,147	20.76%
AUTOMOVIL SOAT	2017	379	379	0	0.62%
AUTOMOVIL SOAT	2018	622	622	0	0.56%
CEMENTERIO	2018	7,861	7,861	0	7.02%
PLANES MEDICOS	2017	562	0	562	0.92%
PLANES MEDICOS	2018	7,391	0	7,391	6.60%
SCTR SALUD	2017	5,197	4,731	467	8.47%
SCTR SALUD	2018	10,236	10,159	77	9.14%
CONSTRUCCION	2017	150	150	0	0.24%
RESPONSABILIDAD CIVIL	2017	1,381	1,381	0	2.25%
RESPONSABILIDAD CIVIL	2018	377	0	377	0.34%
MAPFRE EMPRESAS	2017	1,317	0	1,317	2.15%
MAPFRE EMPRESAS	2018	1,823	0	1,823	1.63%
MULTIRIESGO DEL HOGAR	2017	1,335	578	757	2.18%
MULTIRIESGO DEL HOGAR	2018	2,567	639	1,929	2.29%
ACCIDENTES	2018	78	78	0	0.07%
ASISTENCIA MEDICA	2017	16,845	6,981	9,864	27.46%
ASISTENCIA MEDICA	2018	35,344	14,499	20,845	31.58%
SCTR	2017	4,934	4,465	469	8.04%
SCTR	2018	9,634	9,556	77	8.61%
ASISTENCIA VIAJE	2018	2,806	2,806	0	2.51%
VIDA GRUPO	2018	61	61	0	0.05%
VIDA INDIVIDUAL	2017	8,439	0	8,439	13.76%
VIDA INDIVIDUAL	2018	9,803	944	8,859	8.76%

Como se puede observar en el siguiente cuadro podemos indicar que en un agente promedio el seguro de vida es uno de los productos que menos se vende en MAPFRE PERU y que sólo representa de su cartera el 13.76% y 8.76% para el año 2017 y 2018 respectivamente.

5.3.4. Productividad.

Análisis de la industria del sector.

A continuación, mostraremos un cuadro de producción a diciembre del 2017 de todos los ramos (productos ofrecidos por compañías de seguros) por todas las compañías de seguros en el mercado peruano.

Verificamos que en el mes de diciembre el mercado asegurados del ramo seguros de vida ha producido S/3´403194 soles de las cuales MAPFRE PERU acaparó una cartera del 15.24%

Tabla 11: Cuadro de Producción de Seguros de Vida por Compañía de Seguros

Primas según Ramos por Empresa de Seguros																								
Al 31 de diciembre del 2017																								
(En Miles de Soles)																								
Conceptos / Empresas	AVLA Perú	Cardif	Chubb Seguros	Coface Seguros	Crece Seguros	HDI Seguros	Insur	Interseguro	La Positiva	La Positiva Vida	Liberty Seguros	Mapfre Perú	Mapfre Perú Vida	Ohio National Vida	Pacifico Seguros (1)	Protecta	Rigel	Rimac	Secrex	Seguros Sura	Vida Cámara	Total	Pacifico Seguros Generales (2)	Total +Pacifico Seguros Generales (3)
RAMOS GENERALES																								
Primas de Seguros Netas	45 381	70 594	116 090	5 286	-	21 011	49 124	30 823	482 493	-	402	851 205	-	-	425 483	-	-	1 682 324	43 299	-	-	3 823 515	517 315	4 340 830
Primas de Reaseguro Aceptado Netas	-	461	43 619	-	-	-	-	-	642	-	-	15 428	-	-	2 874	-	-	3 768	-	-	-	66 793	351	67 144
Primas Ceditas Netas	21 827	2	109 827	2 159	-	9 206	24 841	723	166 695	-	303	394 354	-	-	144 458	-	-	811 452	21 237	-	-	1 707 083	169 965	1 877 047
Primas Retenidas	23 554	71 053	49 883	3 127	-	11 806	24 283	30 100	316 441	-	99	472 280	-	-	283 899	-	-	874 640	22 062	-	-	2 183 225	347 701	2 530 926
Primas de Seguros Netas	-	46 425	36 290	-	4 219	-	-	47 071	257 671	1 983	-	177 825	6 063	-	258 104	19 256	-	502 261	-	8	-	1 357 175	273 529	1 630 704
Primas de Reaseguro Aceptado Netas	-	891	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	11 229	-	-	-	12 120	-	12 120
Primas Ceditas Netas	-	330	5 978	-	-	-	-	978	65 306	110	-	6 296	2	-	7 813	57	-	9 070	-	4	-	95 943	6 549	102 492
Primas Retenidas	-	46 985	30 312	-	4 219	-	-	46 093	192 365	1 874	-	171 529	6 061	-	250 291	19 199	-	504 421	-	5	-	1 273 353	266 979	1 540 332
Seguros de Vida																								
Primas de Seguros Netas	-	108 198	72 509	-	46 093	-	-	310 794	-	224 085	-	-	518 671	-	1 165 139	40 287	-	862 023	-	55 395	-	3 403 194	-	3 403 194
Primas de Reaseguro Aceptado Netas	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5 235	794	-	-	-	-	-	6 032	-	6 032
Primas Ceditas Netas	-	2 227	44 561	-	1 315	-	-	5 525	-	9 504	-	-	98 303	-	36 368	1 529	-	85 396	-	5 131	-	289 860	-	289 860
Primas Retenidas	-	105 974	27 948	-	44 778	-	-	305 269	-	214 580	-	-	420 368	-	1 134 006	39 552	-	776 627	-	50 264	-	3 119 366	-	3 119 366
Seguros del Sistema Privado de Pensiones																								
Primas de Seguros Netas	-	-	-	-	-	-	-	233 325	-	274 927	-	-	-	145 181	298 591	117 659	147	510 131	-	220 745	151 661	1 952 220	-	1 952 220
Primas de Reaseguro Aceptado Netas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Primas Ceditas Netas	-	-	-	-	-	-	-	10 063	-	71 514	-	-	-	2 037	67 838	-	65	278 601	-	94 502	61 835	586 391	-	586 391
Primas Retenidas	-	-	-	-	-	-	-	223 262	-	203 413	-	-	-	143 144	230 754	117 659	82	231 529	-	126 243	89 825	1 365 829	-	1 365 829
TOTAL																								
Primas de Seguros Netas	45 381	225 217	224 889	5 286	50 311	21 011	49 124	622 013	740 165	500 995	402	1 029 030	524 734	145 181	2 147 317	177 202	147	3 556 739	43 299	276 148	151 661	10 536 104	790 843	11 326 948
Primas de Reaseguro Aceptado Netas	-	1 355	43 619	-	-	-	-	-	642	-	-	15 428	-	-	8 109	794	-	14 997	-	-	-	84 945	351	85 296
Primas Ceditas Netas	21 827	2 558	160 365	2 159	1 315	9 206	24 841	17 289	232 001	81 128	303	400 650	98 305	2 037	256 477	1 586	65	1 184 520	21 237	99 637	61 835	2 679 276	176 514	2 855 790
Primas Retenidas	23 554	224 013	108 143	3 127	48 997	11 806	24 283	604 724	508 806	419 867	99	643 809	426 429	143 144	1 898 949	176 410	82	2 387 217	22 062	176 512	89 825	7 941 773	614 680	8 556 453

Mediante Resolución SBS N° 8551-2012 (15/11/2012), se autorizó el cambio de denominación social de InVita Seguros de Vida S.A. a Seguros Sura.

Mediante Resolución SBS N° 2748-2015 (21/05/2015), se autorizó el cambio de denominación social de Aseguradora Magallanes Perú S.A. a HDI Seguros S.A.

Mediante Resolución SBS N° 1137-2016 (02/03/2016), se autorizó el cambio de denominación social de Ace Seguros S.A. a Chubb Seguros Perú S.A.

Mediante Resolución SBS N° 4961-2016 (14/09/2016), se autorizó el cambio de denominación social de AVAL Perú Compañía de Seguros S.A. a AVLA Perú Compañía de Seguros S.A.

Mediante Resolución SBS N° 2836-2017 (19/07/2017), se autorizó la fusión por absorción de El Pacífico Vida con El Pacífico Peruano Suiza. A partir del 01.08.2017 esta empresa se denomina Pacífico Compañía de Seguros y Reaseguros. (veranexo 3)

(1) Las cifras de Pacífico Seguros consideran los flujos de El Pacífico Vida para el periodo previo a la fusión.

(2) Flujos de Pacífico Seguros Generales de enero a julio de 2017, antes de su fusión con El Pacífico Vida.

(3) Total del sistema, considerando a los flujos de Pacífico Seguros Generales de enero a julio de 2017.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros

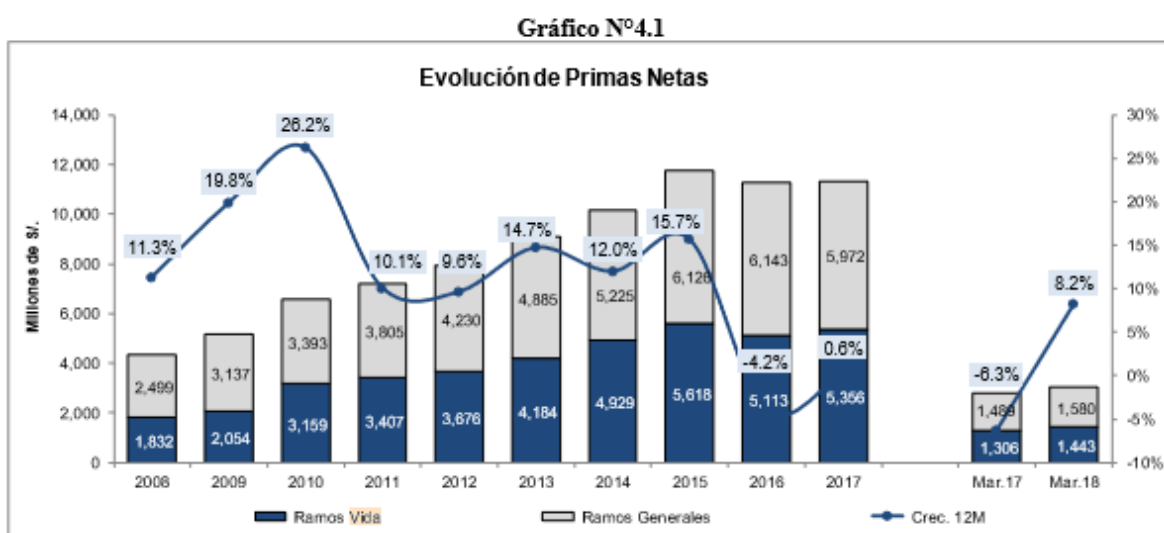
Así mismo, a continuación, mostraremos el cuadro de producción de seguros de vida por compañía de seguros.

Tabla 12: Cuadro de Participación de las Compañías de Seguro por el producto de Seguros de Vida.

Empresa	PNE	Peso
Avlaperu	-	0.00%
Cardif	108 198	3.18%
Chubb seguros	72 509	2.13%
Coface seguros	-	0.00%
Creceer seguros	46 093	1.35%
HDI seguros	-	0.00%
Insur	-	0.00%
Interseguro	310 794	9.13%
La positiva	-	0.00%
La positiva vida	224 085	6.58%
Liberty seguros	-	0.00%
MAPFRE PERU	-	0.00%
MAPFREPERU VIDA	518 671	15.24%
Ohio national vida	-	0.00%
Pacifico seguros	1 165 139	34.24%
Protecta	40 287	1.18%
Rigel	-	0.00%
Rimac	862 023	25.33%
Secrex	-	0.00%
Seguros sura	55 395	1.63%
Vida camara	-	0.00%
Total	3 403 194	100.00%

Análisis del sector de Seguros de Vida:

Según (equilibrium, 2018) en el primer trimestre del 2018, se emitieron primas de seguro netas por S/3,023 millones, cifra que se refleja un aumento de 8.2% respecto a lo registrado a marzo del 2017. Cabe destacar que especialmente desde la segunda mitad del ejercicio del 2017 se revirtió la tendencia decreciente en la producción de primas que se venía reportando desde el 2016 producto de los cambios normativos que afectaron al sector.



Así también, según (equilibrium, 2018) los seguros de vida registraron primas por S/1,443 millones, cifra que evidencia una recuperación de 10,5% en relación a lo registrado en el mismo periodo del ejercicio previo. El sector de seguros de vida se encuentra próximo a recuperar el dinamismo en primas acumuladas antes de los cambios normativos. Cabe precisar que la aprobación de la ley N° 30425 en el 2016 impactó de forma significativa del riesgo de Renta de Jubilados según el gráfico que mostramos a continuación.

Evolución Primas de Seguros Vida y SPP Netas por Riesgo (MM de \$/)									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Mar. 16	Mar. 17	Mar. 18
Renta de Jubilados	838	1,006	1,204	1,537	629	241	271	84	23
Seguros Previsionales	705	676	794	890	932	1,011	236	260	266
Pensiones de Invalidez	236	297	401	354	418	341	109	86	84
Pensiones de Supervivencia	277	278	338	346	380	360	88	83	87
Sub Total SPP	2,056	2,257	2,737	3,127	2,358	1,952	704	512	459
Vida Individual	462	526	589	720	847	773	196	217	249
Desgravamen	539	694	824	962	1,075	1,203	257	292	349
Renta Particular	0	0	0	0	0	474	0	55	135
Otros	618	707	779	809	833	954	221	230	251
Sub Total Seguros de Vida	1,620	1,927	2,192	2,491	2,755	3,403	674	794	984
Total Vida	3,676	4,184	4,929	5,618	5,113	5,356	1,378	1,306	1,443

En referencia a la siniestralidad del sector, según (equilibrium, 2018) en el ramo de los seguros de vida registran una disminución en la siniestralidad al pasar de 27.5% a 23.1% entre marzo del 2017 y 2018; mientras que los seguros del SPP registran aumento de 96.5% a 129.4% en el mismo periodo, explicado por el pago programado de pensiones en la categoría de Renta de Jubilados en un contexto en el cual las primas de dicha categoría no mantiene el mismo dinamismo. Adicionalmente, se registran mayores desembolsos en pensiones de invalidez y supervivencia.

Capítulo 6 Alternativas De Solución Para El Área Funcional: Planteamiento, Análisis Y Selección

6.1 Planteamiento de las alternativas de solución: Plantear como mínimo dos alternativas.

6.1.1 Alternativa de Solución 1.

Dar una capacitación constante a los vendedores y supervisores para brindar mayor información verás a los clientes potenciales, así mismo entablar reuniones con el jefe de producto y el área de capacitación para definir el tipo de capacitación que se les dará a la fuerza de ventas, esto se tendría que dar con una consultora externa especialista en seguros a su vez, los agentes comerciales que aprueben el curso integral de seguros se les dará una comisión del 1% de la renovación de la póliza por el mantenimiento de la cartera de las pólizas de seguros de vida ya que estas no se comisionan en el segundo año en adelante, así mismo proponer que los agentes comerciales deben de dar seguimiento de los estados de cuenta de la rentabilidad de lo invertido por los clientes, este mantenimiento se tendrá que dar año a año en el mes de Enero.

Cabe señalar que muchas veces los agentes de ventas nos comentaron que no se atrevían en vender un seguro complejo por la falta de información del producto, lo cual se verifica que al tener una mejor capacitación se convierte en una gran oportunidad para incrementar las ventas en los seguros de vida.

Así mismo los agentes indican que al tener herramientas para vender el producto más fácil se les hace congeniar con el mismo y se sienten con mayor respaldo al brindar una información certera a la hora de convencer al cliente.

A su vez, queremos señalar que la principal herramienta que tiene el agente es su conocimiento por el producto y su buena sensibilidad por la necesidad del cliente y esta va de la mano con la buena atención al cliente.

Por todo lo mencionado se llegó a la conclusión mediante un feedback con el agente.

Criterios de la alternativa 1.

- Plantear un curso integral de seguros para los agentes y supervisores para ampliar su horizonte en conocimiento en seguros para brindar información más exacta a los clientes potenciales.
- Evaluación del curso integral de seguros para otorgar el incentivo del 1% en la renovación de las pólizas de seguros de vida, así se generará un incremento en las ventas y un buen mantenimiento de cartera.
- Capacitar a los agentes en servicio al cliente a través de un full day para mejorar la calidad de atención.

6.1.2 Alternativa de Solución 2.

Proponer una comisión del 5% de la renovación de la póliza del seguro de vida, de esa manera el agente se sentirá alentado para incrementar las ventas y darle un mejor mantenimiento a su cartera de clientes y así evitar a que se anulen las pólizas, así mismo queremos recalcar que el 5% de la comisión en la renovación se podría dar debido a que la compañía no se vería afectada económicamente en

otorgar este incentivo a partir del segundo año debido a que la compañía cobraría el 95% de la prima neta a partir del segundo año, dicha información nos indicó el jefe de planeamiento financiero y se mostró de acuerdo con dicho planteamiento.

6.2 Análisis de las alternativas de solución: Realizar un análisis cuantitativo y cuantitativo.

6.2.1 Análisis Cualitativo de las Alternativasde Solución 1 y 2.

Alternativa de solución 1.

Dar una capacitación constante a los vendedores y supervisores para brindar mayor información verás a los clientes potenciales, así mismo entablar reuniones con el jefe de producto y el área de capacitación para definir el tipo de capacitación que se les dará a la fuerza de ventas, esto se tendría que dar con una consultora externa especialista en seguros a su vez, los agentes comerciales que aprueben el cursos integral de seguros se les dará un incentivo en el mantenimiento de la cartera de las pólizas de seguros de vida ya que estas no se comisionan en el segundo año en adelante, así mismo proponer que los agentes comerciales deben de dar seguimiento de los estados de cuenta de la rentabilidad de lo invertido por los clientes, este mantenimiento se tendrá que dar año a año en el mes de Enero.

Alternativa de solución 2.

Proponer una comisión del 5% de la renovación de la póliza del seguro de vida, de esa manera el agente se sentirá alentado para incrementar las ventas y darle un mejor mantenimiento a su cartera de clientes y así evitar a que se anulen las pólizas

6.2.2 Análisis Cuantitativo de las Alternativas de Solución 1 y 2.

Desarrollo de la Alternativa de solución 1

Contratar a una institución que brinde un curso integral de seguros completo, la cual lo tomen los agentes comerciales de ventas para que tomen mayor conocimiento de los seguros de manera más global y técnica para que puedan brindar una buena asesoría a los clientes.

Así mismo, contratar a una empresa que brinde cursos de atención al cliente para tomar técnicas de atención y mejorar la calidad de la misma.

Por otro lado, indicamos que el área encargada que seleccionará las empresas que capaciten a los colaboradores es el área de capacitación y formación, la cual evaluará las propuestas de las diversas empresas que estén interesadas en darnos el servicio.

Luego de analizar y comparar con las distintas instituciones se optó por llegar a un acuerdo con la empresa MBA, la cual tienen especialista y técnicos en seguros que a su vez dictan cursos en la APECOSE, dicha empresa cobrará por cada agente comercial el precio de s/550.00 soles como único pago y tendrá una duración de 8 meses.

Así mismo, dicha empresa brindará un taller full day a los agentes comerciales en lo que respecta la atención al cliente, en la cual les enseñará técnicas y casuísticas del día a día.

Cálculos.		TOTAL	TOTALSUMA INVERTIDA
Total agentes	1534	383500	
Precio capacitación seguro integral	250	44000	
Precio capacitación atención al cliente	28.64	427500	

Así mismo, indicamos que las ventas de los seguros de vida del 2016 al 2017 se incrementó en 7.16% en nueva producción y 10.12% en las renovaciones de las pólizas, por lo tanto, para el 2018 para las renovaciones y nueva producción será del 10% de incremento debido a que el jefe del área de planeamiento financiero manifestó que año a año la compañía se pone como objetivo incrementar sus ventas en un 10%.

A su vez, al tomar la alternativa 1 proyectamos un crecimiento en las ventas y en las renovaciones de 10% para el 2019 en adelante, debido a que año a año la compañía aumenta su en 10% anualmente, dicho porcentaje lo establece el presidente del Grupo MAPFRE Renzo Caldas junto a Mapfre LATAM yMapfre Global y lo comunica a inicios de año.

Tabla13: Regresión Lineal 2017 – 2020.

2017		2017				2018				2019				2020			
		NUEVA PRODUCCION		RENOVACIONES		NUEVA PRODUCCION		RENOVACIONES		NUEVA PRODUCCION		RENOVACIONES		NUEVA PRODUCCION		RENOVACIONES	
		POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP
CENTRO LIMA	VIDA INDIVIDUAL	391	318,458	737	527,013	430	350303.8	811	579714.3	473	385334.2	892	637685.73	520	423867.6	981	701454.30
	5 x 1	0	0	2	2,748	0	0	2	3022.8	0	0	2	3325.08	0	0	3	3657.59
	FONDO UNIVERSITARIO	110	82,630	135	106,886	121	90893	149	117574.6	133	99982.3	163	129332.06	146	109980.5	180	142265.27
	PLANES DE AHORRO	16	18,426	202	108,768	18	20268.6	222	119644.8	19	22295.46	244	131609.28	21	24525.01	269	144770.21
	VIDA ENTERA	123	103,235	125	95,013	135	113558.5	138	104514.3	149	124914.4	151	114965.73	164	137405.8	166	126462.30
	VIDA GARANTIZADA	119	107,803	243	207,175	131	118583.3	267	227892.5	144	130441.6	294	250681.75	158	143485.8	323	275749.93
CENTRO PROVINCIAS	VIDA TEMPORAL	23	6,365	30	6,422	25	7001.5	33	7064.2	28	7701.65	36	7770.62	31	8471.815	40	8547.68
	VIDA INDIVIDUAL	366	295,920	451	337,176	403	325512	496	370893.6	443	358063.2	546	407982.96	487	393869.5	600	448781.26
	FONDO UNIVERSITARIO	63	49,999	112	83,962	69	54998.9	123	92358.2	76	60498.79	136	101594.02	84	66548.67	149	111753.42
	PLANES DE AHORRO	22	28,625	79	62,223	24	31487.5	87	68445.3	27	34636.25	96	75289.83	29	38099.88	105	82818.81
	VIDA ENTERA	34	27,628	50	34,264	37	30390.8	55	37690.4	41	33429.88	61	41459.44	45	36772.87	67	45605.38
	VIDA GARANTIZADA	234	176,676	194	151,960	257	194343.6	213	167156	283	213778	235	183871.60	311	235155.8	258	202258.76
LIMA	VIDA TEMPORAL	13	12,992	16	4,767	14	14291.2	18	5243.7	16	15720.32	19	5768.07	17	17292.35	21	6344.88
	VIDA INDIVIDUAL	353	398,098	1,494	1,284,052	388	437907.8	1643	1412457	427	481698.6	1808	1553702.92	470	529868.4	1989	1709073.21
	5 x 1	0	0	21	9,875	0	0	23	10862.5	0	0	25	11948.75	0	0	28	13143.63
	FONDO UNIVERSITARIO	123	116,129	384	339,522	135	127741.9	422	373474.2	149	140516.1	465	410821.62	164	154567.7	511	451903.78
	PLANES DE AHORRO	27	102,555	484	465,872	30	112810.5	532	512459.2	33	124091.6	586	563705.12	36	136500.7	644	620075.63
	VIDA ENTERA	105	97,588	234	169,607	116	107346.8	257	186567.7	127	118081.5	283	205224.47	140	129889.6	311	225746.92
NORTE	VIDA GARANTIZADA	66	68,809	284	260,016	73	75689.9	312	286017.6	80	83258.89	344	314619.36	88	91584.78	378	346081.30
	VIDA TEMPORAL	32	13,017	86	38,158	35	14318.7	95	41973.8	39	15750.57	104	46171.18	43	17325.63	114	50788.30
	VIDA UNIVERSAL	0	0	1	1,001	0	0	1	1101.1	0	0	1	1211.21	0	0	1	1332.33
	VIDA INDIVIDUAL	251	230,130	585	408,517	276	253143	644	449368.7	304	278457.3	708	494305.57	334	306303	779	543736.13
	5 x 1	0	0	3	1,034	0	0	3	1137.4	0	0	4	1251.14	0	0	4	1376.25
	FONDO UNIVERSITARIO	61	58,390	111	93,006	67	64229	122	102306.6	74	70651.9	134	112537.26	81	77717.09	148	123790.99
SUR	PLANES DE AHORRO	3	3,384	82	50,113	3	3722.4	90	55124.3	4	4094.64	99	60636.73	4	4504.104	109	66700.40
	VIDA ENTERA	74	70,005	206	116,623	81	77005.5	227	128285.3	90	84706.05	249	141113.83	98	93176.66	274	155225.21
	VIDA GARANTIZADA	105	96,036	147	139,436	116	105639.6	162	153379.6	127	116203.6	178	168717.56	140	127823.9	196	185589.32
	VIDA TEMPORAL	8	2,316	36	8,305	9	2547.6	40	9135.5	10	2802.36	44	10049.05	11	3082.596	48	11053.96
	VIDA INDIVIDUAL	336	267,634	768	459,020	370	294397.4	845	504922	407	323837.1	929	555414.20	447	356220.9	1022	610955.62
	FONDO UNIVERSITARIO	69	55,546	191	127,438	76	61100.6	210	140181.8	83	67210.66	231	154199.98	92	73931.73	254	169619.98
TOTAL	PLANES DE AHORRO	5	4,509	63	26,883	6	4959.9	69	29571.3	6	5455.89	76	32528.43	7	6001.479	84	35781.27
	VIDA ENTERA	219	177,357	359	207,609	241	195092.7	395	228369.9	265	214602	434	251206.89	291	236062.2	478	276327.58
	VIDA GARANTIZADA	29	26,249	106	89,127	32	28873.9	117	98039.7	35	31761.29	128	107843.67	39	34937.42	141	118628.04
	VIDA TEMPORAL	14	3,973	49	7,963	15	4370.3	54	8759.3	17	4807.33	59	9635.23	19	5288.063	65	10598.75
	VIDA INDIVIDUAL	1,697	1,510,241	4,035	3,015,778	1867	1661265	4439	3317356	2053	1827392	4882	3649091.38	2259	2010131	5371	4014000.52
	5 x 1	0	0	26	13,658	0	0	29	15023.8	0	0	31	16526.18	0	0	35	18178.80
	FONDO UNIVERSITARIO	426	362,694	933	750,813	469	398963.4	1026	825894.3	515	438859.7	1129	908483.73	567	482745.7	1242	999332.10
	PLANES DE AHORRO	73	157,499	910	713,860	80	173248.9	1001	785246	88	190573.8	1101	863770.60	97	209631.2	1211	950147.66
	VIDA ENTERA	555	475,813	974	623,116	611	523394.3	1071	685427.6	672	575733.7	1179	753970.36	739	633307.1	1296	829367.40
	VIDA GARANTIZADA	553	475,573	974	847,715	608	523130.3	1071	932486.5	669	575443.3	1179	1025735.15	736	632987.7	1296	1128308.67
	VIDA TEMPORAL	90	38,663	217	65,616	99	42529.3	239	72177.6	109	46782.23	263	79395.36	120	51460.45	289	87334.90
	VIDA UNIVERSAL	0	0	1	1,001	0	0	1	1101.1	0	0	1	1211.21	0	0	1	1332.33

Fuente:Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

Así también, el siguiente cuadro se observa de esa misma proyección se otorga una comisión de 1% sobre la renovación de la póliza de seguro de vida y lo mostramos de la siguiente manera

Tabla 14: Cuadro de Comisiones de las Renovaciones.

2017			2018	2019	2020	2018	2019	2020
			RENOVACIONES	RENOVACIONES	RENOVACIONES	COMISIONES		
			IMP	IMP	IMP	IMP	IMP	IMP
CENTRO LIMA	5 x 1	1.00%	3022.80	3325.08	3657.59	30.23	33.25	36.58
	FONDO UNIVERSITARIO	1.00%	117574.60	129332.06	142265.27	1175.75	1293.32	1422.65
	PLANES DE AHORRO	1.00%	119644.80	131609.28	144770.21	1196.45	1316.09	1447.70
	VIDA ENTERA	1.00%	104514.30	114965.73	126462.30	1045.14	1149.66	1264.62
	VIDA GARANTIZADA	1.00%	227892.50	250681.75	275749.93	2278.93	2506.82	2757.50
	VIDA TEMPORAL	1.00%	7064.20	7770.62	8547.68	70.64	77.71	85.48
CENTRO PROVINCIA	FONDO UNIVERSITARIO	1.00%	92358.20	101594.02	111753.42	923.58	1015.94	1117.53
	PLANES DE AHORRO	1.00%	68445.30	75289.83	82818.81	684.45	752.90	828.19
	VIDA ENTERA	1.00%	37690.40	41459.44	45605.38	376.90	414.59	456.05
	VIDA GARANTIZADA	1.00%	167156.00	183871.60	202258.76	1671.56	1838.72	2022.59
	VIDA TEMPORAL	1.00%	5243.70	5768.07	6344.88	52.44	57.68	63.45
LIMA	5 x 1	1.00%	10862.50	11948.75	13143.63	108.63	119.49	131.44
	FONDO UNIVERSITARIO	1.00%	373474.20	410821.62	451903.78	3734.74	4108.22	4519.04
	PLANES DE AHORRO	1.00%	512459.20	563705.12	620075.63	5124.59	5637.05	6200.76
	VIDA ENTERA	1.00%	186567.70	205224.47	225746.92	1865.68	2052.24	2257.47
	VIDA GARANTIZADA	1.00%	286017.60	314619.36	346081.30	2860.18	3146.19	3460.81
	VIDA TEMPORAL	1.00%	41973.80	46171.18	50788.30	419.74	461.71	507.88
	VIDA UNIVERSAL	1.00%	1101.10	1211.21	1332.33	11.01	12.11	13.32
NORTE	5 x 1	1.00%	1137.40	1251.14	1376.25	11.37	12.51	13.76
	FONDO UNIVERSITARIO	1.00%	102306.60	112537.26	123790.99	1023.07	1125.37	1237.91
	PLANES DE AHORRO	1.00%	55124.30	60636.73	66700.40	551.24	606.37	667.00
	VIDA ENTERA	1.00%	128285.30	141113.83	155225.21	1282.85	1411.14	1552.25
	VIDA GARANTIZADA	1.00%	153379.60	168717.56	185589.32	1533.80	1687.18	1855.89
	VIDA TEMPORAL	1.00%	9135.50	10049.05	11053.96	91.36	100.49	110.54
SUR	FONDO UNIVERSITARIO	1.00%	140181.80	154199.98	169619.98	1401.82	1542.00	1696.20
	PLANES DE AHORRO	1.00%	29571.30	32528.43	35781.27	295.71	325.28	357.81
	VIDA ENTERA	1.00%	228369.90	251206.89	276327.58	2283.70	2512.07	2763.28
	VIDA GARANTIZADA	1.00%	98039.70	107843.67	118628.04	980.40	1078.44	1186.28
	VIDA TEMPORAL	1.00%	8759.30	9635.23	10598.75	87.59	96.35	105.99
						33173.54	36490.89	40139.98

A su vez, podemos recalcar que en el mejor escenario en el que todos aprueben el curso, la comisión por renovación se pagará desde enero del 2018 de manera retroactiva en adelante.

Por lo antes expuesto, indicamos que la suma de las comisiones de los tres años es S/109804.40 soles correspondiente a los años del 2018 al 2020.

Así mismo, para completar la evaluación en los tres años de la alternativa 1 tendríamos que añadir S/427500.00 soles correspondientes a la inversión de capacitación, por lo cual en la evaluación en tres años se tendría que invertir un total de S/537304.40 soles.

Desarrollo de la Alternativa de solución 2.

A continuación, mostraremos el cuadro de comisiones que MAPFRE ofrece a sus gentes por producto de seguros de vida, así mismo en la segunda fila se presenta la propuesta de lo arriba antes mencionado.

Tabla 15: Cuadro de Comisiones.

<u>PRODUCTOS</u>	<u>DURACION DEL SEGURO</u>	<u>1ER AÑO %</u>	<u>PROPUESTA 2DO AÑO</u>
CONVIDA, CONVIDA ORO PLAZA FIJO			
	De 5 a mas Años de Duracion	45.00%	5.00%
<u>PRODUCTOS</u>	<u>DURACION DEL SEGURO</u>	<u>1ER AÑO %</u>	<u>2DO AÑO</u>
CONVIDA RENOVABLE ANUAL			
	TEMPORAL RENOVABLE ANUAL	12.00%	5.00%
<u>PRODUCTOS</u>	<u>DURACION DEL SEGURO</u>	<u>1ER AÑO %</u>	<u>2DO AÑO</u>
5X1			
PLAN DE AHORRO GARANTIZADO			
VIVAMAS (PRIMAS TEMPORALES / VITALICIAS)			
VIVASEGURO			
MUJER INDEPENDIENTE (PRIMAS TEMPORALES / VITALICIAS)			
	De 5 a mas Años de Duracion	45.00%	5.00%
<u>PRODUCTOS</u>	<u>DURACION DEL SEGURO</u>	<u>1ER AÑO %</u>	<u>2DO AÑO</u>
FONDO UNIVERSITARIO			
	De 5 a mas Años de Duracion	20.00%	5.00%
<u>PRODUCTOS</u>	<u>DURACION DEL SEGURO</u>	<u>1ER AÑO %</u>	<u>2DO AÑO</u>
PLAN PRIVADO DE JUBILACION			
	De 5 a más años de duración	20.00%	5.00%

Fuente: Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

A su vez, a continuación, mostraremos el cuadro de nueva producción, renovaciones y anulaciones de pólizas de seguros de vida entre los años 2016 y en lo que va del 2018.

Tabla 16: Cuadro de Producción año 2016.

2016		NUEVA PRODUCCION		RENOVACIONES		REHABILITACIONES NPROD		REHABILITACIONES		ANULACIONES NPROD		ANULACIONES RENOVACION	
		POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP
CENTRO LIMA	VIDA INDIVIDUAL	376	338,958	649	446,950	1	636	4	1,124	143	-94,155	73	-37,361
	5 x 1	1	2,134	1	615	0	0	0	0	0	0	0	0
	FONDO UNIVERSITARIO	92	85,288	95	77,794	0	0	3	681	15	-12,058	10	-7,286
	PLANES DE AHORRO	17	12,913	224	129,663	0	0	0	0	8	-6,302	25	-11,595
	VIDA ENTERA	151	126,943	67	48,420	0	0	0	0	64	-44,247	4	-2,209
	VIDA GARANTIZADA	104	104,614	227	183,339	1	636	1	443	56	-31,548	25	-13,994
	VIDA TEMPORAL	11	7,066	35	7,120	0	0	0	0	0	0	9	-2,277
CENTRO PROVINCIAL	VIDA INDIVIDUAL	283	241,053	378	276,862	1	1,608	1	816	121	-80,320	38	-16,746
	FONDO UNIVERSITARIO	72	58,565	95	76,113	0	0	0	0	28	-18,248	5	-2,863
	PLANES DE AHORRO	15	14,991	77	59,804	0	0	0	0	3	-1,155	10	-2,819
	VIDA ENTERA	57	45,068	30	18,355	0	0	0	0	15	-6,878	3	-1,365
	VIDA GARANTIZADA	132	117,739	158	114,221	0	0	1	816	72	-50,289	17	-9,321
	VIDA TEMPORAL	7	4,690	18	8,368	1	1,608	0	0	3	-3,749	3	-377
	VIDA UNIVERSAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LIMA	VIDA INDIVIDUAL	401	453,266	1,543	1,264,186	4	2,524	6	1,722	160	-106,824	152	-89,394
	5 x 1	1	707	22	6,388	0	0	0	0	1	-707	2	-3,606
	FONDO UNIVERSITARIO	104	104,488	417	375,258	2	1,321	3	622	31	-20,965	29	-24,323
	PLANES DE AHORRO	45	112,222	523	457,124	1	0	3	1,100	16	-22,580	51	-26,153
	PLANES DE INVERSION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
	VIDA ENTERA	144	126,969	190	121,909	0	0	0	0	61	-30,266	23	-11,772
	VIDA GARANTIZADA	89	100,461	279	254,014	1	1,203	0	0	43	-30,390	25	-18,467
	VIDA TEMPORAL	18	8,418	111	48,492	0	0	0	0	8	-1,916	20	-5,072
	VIDA UNIVERSAL	0	0	1	1,001	0	0	0	0	0	0	0	0
	VIDA INDIVIDUAL	167	177,853	613	381,821	0	0	1	247	66	-41,504	59	-28,830
	5 x 1	0	0	9	3,251	0	0	0	0	0	0	1	-268
NORTE	FONDO UNIVERSITARIO	32	48,697	101	75,400	0	0	0	0	4	-2,782	9	-4,512
	PLANES DE AHORRO	11	14,642	115	57,046	0	0	1	247	7	-4,080	17	-9,282
	PLANES DE INVERSION	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	VIDA ENTERA	50	41,022	217	122,152	0	0	0	0	26	-15,739	14	-7,271
	VIDA GARANTIZADA	63	70,005	127	113,738	0	0	0	0	24	-17,970	7	-4,549
	VIDA TEMPORAL	11	3,486	43	10,234	0	0	0	0	5	-933	11	-2,948
	VIDA UNIVERSAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUR	VIDA INDIVIDUAL	252	198,208	628	368,698	0	0	4	801	103	-62,702	78	-26,740
	5 x 1	1	566	0	0	0	0	0	0	1	-519	0	0
	FONDO UNIVERSITARIO	58	48,371	147	102,733	0	0	1	0	26	-15,549	10	-6,665
	PLANES DE AHORRO	8	7,388	57	27,682	0	0	0	0	3	-3,750	4	-557
	VIDA ENTERA	132	96,622	295	171,517	0	0	2	409	43	-21,443	36	-14,354
	VIDA GARANTIZADA	51	44,154	75	57,959	0	0	1	391	29	-21,309	9	-4,857
	VIDA TEMPORAL	2	1,107	54	8,807	0	0	0	0	1	-133	19	-307
TOTAL	VIDA INDIVIDUAL	1,479	1,409,338	3,811	2,738,516	6	4,769	16	4,710	593	-385,506	400	-199,071
	5 x 1	3	3,407	32	10,253	0	0	0	0	2	-1,226	3	-3,874
	FONDO UNIVERSITARIO	358	345,410	855	707,299	2	1,321	7	1,303	104	-69,602	76	-45,649
	PLANES DE AHORRO	96	162,157	996	731,318	1	0	4	1,347	37	-37,868	107	-50,406
	PLANES DE INVERSION	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0
	VIDA ENTERA	534	436,624	799	482,354	0	0	2	409	209	-118,574	80	-36,972
	VIDA GARANTIZADA	439	436,973	866	723,270	2	1,839	3	1,651	224	-151,506	83	-51,188
	VIDA TEMPORAL	49	24,767	261	83,020	1	1,608	0	0	17	-6,731	62	-10,982
	VIDA UNIVERSAL	0	0	1	1,001	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 17: Cuadro de Producción año 2017.

2017		NUEVA PRODUCCION		RENOVACIONES		REHABILITACIONES NPROD		REHABILITACIONES RENOVACION		ANULACIONES NPROD		ANULACIONES RENOVACION	
		POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP
CENTRO LIMA	VIDA INDIVIDUAL	391	318,458	737	527,013	0	0	13	8,510	179	-101,934	109	-64,002
	5 x 1	0	0	2	2,748	0	0	0	0	0	0	0	0
	FONDO UNIVERSITARIO	110	82,630	135	106,886	0	0	3	991	40	-23,705	17	-7,795
	PLANES DE AHORRO	16	18,426	202	108,768	0	0	7	5,649	7	-4,411	31	-18,098
	VIDA ENTERA	123	103,235	125	95,013	0	0	0	0	77	-40,533	18	-13,400
	VIDA GARANTIZADA	119	107,803	243	207,175	0	0	3	1,871	51	-31,592	31	-23,102
CENTRO PROVINC	VIDA TEMPORAL	23	6,365	30	6,422	0	0	0	0	4	-1,693	12	-1,607
	VIDA INDIVIDUAL	366	295,920	451	337,176	4	5,274	3	1,332	160	-101,699	58	-35,364
	FONDO UNIVERSITARIO	63	49,999	112	83,962	0	0	1	496	41	-22,955	14	-10,392
	PLANES DE AHORRO	22	28,625	79	62,223	0	0	0	0	7	-5,182	10	-6,024
	VIDA ENTERA	34	27,628	50	34,264	2	1,114	0	0	36	-23,014	3	-862
	VIDA GARANTIZADA	234	176,676	194	151,960	1	424	2	836	71	-41,700	25	-14,388
LIMA	VIDA TEMPORAL	13	12,992	16	4,767	1	3,736	0	0	5	-8,848	6	-3,698
	VIDA INDIVIDUAL	353	398,098	1,494	1,284,052	2	1,003	16	10,005	131	-91,712	175	-108,883
	5 x 1	0	0	21	9,875	0	0	0	0	0	0	1	-427
	FONDO UNIVERSITARIO	123	116,129	384	339,522	0	0	11	8,851	31	-20,563	57	-39,315
	PLANES DE AHORRO	27	102,555	484	465,872	0	0	3	524	12	-12,689	39	-27,699
	VIDA ENTERA	105	97,588	234	169,607	2	1,003	0	0	60	-36,255	26	-20,827
NORTE	VIDA GARANTIZADA	66	68,809	284	260,016	0	0	2	630	22	-20,298	25	-13,763
	VIDA TEMPORAL	32	13,017	86	38,158	0	0	0	0	6	-1,907	27	-6,852
	VIDA UNIVERSAL	0	0	1	1,001	0	0	0	0	0	0	0	0
	VIDA INDIVIDUAL	251	230,130	585	408,517	2	2,113	8	7,662	93	-67,089	64	-37,368
	5 x 1	0	0	3	1,034	0	0	0	0	0	0	0	0
	FONDO UNIVERSITARIO	61	58,390	111	93,006	1	524	2	4,972	20	-23,940	13	-12,141
SUR	PLANES DE AHORRO	3	3,384	82	50,113	0	0	2	1,067	3	-1,081	11	-6,347
	VIDA ENTERA	74	70,005	206	116,623	0	0	2	1,090	26	-15,203	23	-13,423
	VIDA GARANTIZADA	105	96,036	147	139,436	1	1,589	2	533	41	-26,203	13	-4,912
	VIDA TEMPORAL	8	2,316	36	8,305	0	0	0	0	3	-662	4	-545
	VIDA INDIVIDUAL	336	267,634	768	459,020	3	972	2	632	138	-77,509	82	-34,013
	FONDO UNIVERSITARIO	69	55,546	191	127,438	0	0	2	632	23	-12,739	13	-8,660
TOTAL	PLANES DE AHORRO	5	4,509	63	26,883	0	0	0	0	7	-4,840	9	-3,268
	VIDA ENTERA	219	177,357	359	207,609	3	972	0	0	89	-50,250	35	-14,505
	VIDA GARANTIZADA	29	26,249	106	89,127	0	0	0	0	17	-9,142	12	-5,719
	VIDA TEMPORAL	14	3,973	49	7,963	0	0	0	0	2	-539	13	-1,861
	VIDA INDIVIDUAL	1,697	1,510,241	4,035	3,015,778	11	9,362	42	28,141	701	-439,942	488	-279,630
	5 x 1	0	0	26	13,658	0	0	0	0	0	0	1	-427
TOTAL	FONDO UNIVERSITARIO	426	362,694	933	750,813	1	524	19	15,942	155	-103,902	114	-78,304
	PLANES DE AHORRO	73	157,499	910	713,860	0	0	12	7,239	36	-28,203	100	-61,436
	VIDA ENTERA	555	475,813	974	623,116	7	3,089	2	1,090	288	-165,254	105	-63,017
	VIDA GARANTIZADA	553	475,573	974	847,715	2	2,014	9	3,870	202	-128,934	106	-61,884
	VIDA TEMPORAL	90	38,663	217	65,616	1	3,736	0	0	20	-13,649	62	-14,562
	VIDA UNIVERSAL	0	0	1	1,001	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 18: Cuadro de Producción año 2018.

2018		NUEVA PRODUCCION		RENOVACIONES		REHABILITACIONES NPROD		REHABILITACIONES RENOVACION		ANULACIONES NPROD		ANULACIONES RENOVACION	
		POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP
CENTRO LIMA	VIDA INDIVIDUAL	77	51,914	160	119,638	1	3,640	3	869	37	-21,275	17	-10,518
	5 x 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FONDO UNIVERSITARIO	24	17,406	34	29,809	0	0	1	62	6	-3,287	3	-2,133
	PLANES DE AHORRO	1	918	43	24,042	0	0	0	0	0	0	5	-1,630
	VIDA ENTERA	17	13,396	36	25,724	0	0	0	0	19	-8,525	1	-779
	VIDA GARANTIZADA	21	16,997	40	38,098	1	3,640	2	807	12	-9,463	6	-4,776
CENTRO PROVINCIAL	VIDA TEMPORAL	14	3,196	7	1,965	0	0	0	0	0	0	2	-1,200
	VIDA INDIVIDUAL	78	63,364	105	83,104	0	0	1	977	32	-17,240	8	-4,815
	FONDO UNIVERSITARIO	12	9,203	25	18,076	0	0	0	0	5	-2,734	2	-1,320
	PLANES DE AHORRO	7	11,869	15	15,971	0	0	1	977	0	0	3	-1,874
	VIDA ENTERA	12	7,303	7	4,763	0	0	0	0	3	-1,533	0	0
	VIDA GARANTIZADA	42	32,373	54	40,585	0	0	0	0	23	-12,665	2	-1,421
LIMA	VIDA TEMPORAL	5	2,615	4	3,708	0	0	0	0	1	-309	1	-199
	VIDA INDIVIDUAL	73	137,926	313	343,769	0	0	5	3,727	25	-16,263	36	-33,577
	5 x 1	0	0	4	1,371	0	0	0	0	0	0	0	0
	FONDO UNIVERSITARIO	30	32,671	91	91,480	0	0	0	0	6	-6,139	6	-7,946
	PLANES DE AHORRO	2	80,716	96	153,834	0	0	3	2,322	2	-1,237	12	-13,810
	VIDA ENTERA	18	12,399	47	35,754	0	0	1	198	10	-5,324	8	-3,933
NORTE	VIDA GARANTIZADA	15	10,444	65	56,603	0	0	1	1,207	4	-3,022	8	-7,826
	VIDA TEMPORAL	8	1,695	10	4,726	0	0	0	0	3	-539	2	-62
	NORTE.VIDA INDIVIDUAL	46	37,420	144	95,057	0	0	1	0	26	-17,764	14	-7,150
	NORTE.5 x 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	NORTE.FONDO UNIVERSITARIO	6	5,396	31	23,510	0	0	1	0	7	-4,232	2	-2,998
	NORTE.PLANES DE AHORRO	0	0	16	14,207	0	0	0	0	0	0	4	-1,638
SUR	NORTE.VIDA ENTERA	10	6,782	55	29,075	0	0	0	0	5	-2,807	4	-1,794
	NORTE.VIDA GARANTIZADA	27	24,528	36	26,798	0	0	0	0	14	-10,725	1	-614
	NORTE.VIDA TEMPORAL	3	714	6	1,466	0	0	0	0	0	0	3	-107
	VIDA INDIVIDUAL	31	24,280	194	121,428	1	484	0	0	39	-19,634	13	-7,149
	5 x 1	1	1,571	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FONDO UNIVERSITARIO	5	4,271	49	31,081	0	0	0	0	7	-3,795	3	-1,520
TOTAL	PLANES DE AHORRO	2	1,203	12	5,119	1	484	0	0	1	-480	1	-319
	VIDA ENTERA	18	14,872	107	69,305	0	0	0	0	21	-11,324	7	-4,236
	VIDA GARANTIZADA	2	1,529	16	12,335	0	0	0	0	7	-3,345	2	-1,074
	VIDA TEMPORAL	3	834	10	3,588	0	0	0	0	3	-690	0	0
	VIDA INDIVIDUAL	305	314,903	916	762,995	2	4,124	10	5,573	159	-92,175	88	-63,209
	5 x 1	1	1,571	4	1,371	0	0	0	0	0	0	0	0
	FONDO UNIVERSITARIO	77	68,948	230	193,957	0	0	2	62	31	-20,186	16	-15,917
	PLANES DE AHORRO	12	94,706	182	213,173	1	484	4	3,298	3	-1,718	25	-19,271
	VIDA ENTERA	75	54,753	252	164,622	0	0	1	198	58	-29,513	20	-10,742
	VIDA GARANTIZADA	107	85,871	211	174,420	1	3,640	3	2,014	60	-39,220	19	-15,711
	VIDA TEMPORAL	33	9,054	37	15,452	0	0	0	0	7	-1,538	8	-1,569

Por otro lado, indicamos que las ventas de los seguros de vida del 2016 al 2017 se incrementó en 7.16% en nueva producción y 10.12% en las renovaciones de las pólizas, por lo tanto, para el 2018 se incrementarán en 10% en nueva producción y en renovaciones debido a que la compañía año a año pone como incremento del 10% anual, porcentaje establecido por la misma compañía.

Así mismo, al tomar la alternativa 2 proyectamos un crecimiento en las ventas y en las renovaciones del 10% para el 2019 en adelante, debido a que según el jefe de planeamiento financiero Mapfre LATAM y Mapfre Global habían manifestado que bajo un escenario parecido de su interés es elevar el presupuesto asignado para el producto de seguros de vida ya que ven una gran oportunidad de crecimiento ya que no sólo los agentes comerciales pueden ofrecer dicho producto si no los corredores de seguros. Así también Mapfre Global plantea que todos los préstamos bancarios de cualquier índole del Scotiabank (empresa del grupo) sean ofrecidos con seguro de vida de Mapfre Perú y esto ayudaría a incrementar las ventas en el sector asegurador.

Cuadro de Regresión Lineal 2017 - 2020

2017		COMISIONES 2do AÑO.	2017				2018				2019				2020			
			NUEVA PRODUCCION		RENOVACIONES		NUEVA PRODUCCION		RENOVACIONES		NUEVA PRODUCCION		RENOVACIONES		NUEVA PRODUCCION		RENOVACIONES	
			POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP	POL	IMP
CENTRO LIMA	VIDA INDIVIDUAL	22.50% 20% 22.50%	391	318,458	737	527,013	419	341259.6	812	580346.7	461	375385.6	893	638381.39	507	412924.1	982	702219.53
	5 x 1		0	0	2	2,748	0	0	2	3026.098	0	0	2	3328.71	0	0	3	3661.58
	FONDO UNIVERSITARIO		110	82,630	135	106,886	118	88546.31	149	117702.9	130	97400.94	164	129473.15	143	107141	180	142420.46
	PLANES DE AHORRO		16	18,426	202	108,768	17	19745.3	222	119775.3	19	21719.83	245	131752.85	21	23891.81	269	144928.14
	VIDA ENTERA		123	103,235	125	95,013	132	110626.6	138	104628.3	145	121689.3	151	115091.15	159	133858.2	167	126600.26
	VIDA GARANTIZADA		119	107,803	243	207,175	128	115521.7	268	228141.1	140	127073.9	294	250955.22	154	139781.3	324	276050.74
	VIDA TEMPORAL		23	6,365	30	6,422	25	6820.734	33	7071.906	27	7502.807	36	7779.10	30	8253.088	40	8557.01
CENTRO PROVINCIAS	VIDA INDIVIDUAL	22.50% 20% 22.50%	366	295,920	451	337,176	392	317107.9	497	371298.2	431	348818.7	546	408428.03	475	383700.5	601	449270.84
	FONDO UNIVERSITARIO		63	49,999	112	83,962	68	53578.93	123	92458.95	74	58936.82	136	101704.85	82	64830.5	149	111875.33
	PLANES DE AHORRO		22	28,625	79	62,223	24	30674.55	87	68519.97	26	33742.01	96	75371.96	29	37116.21	105	82909.16
	VIDA ENTERA		34	27,628	50	34,264	36	29606.16	55	37731.52	40	32566.78	61	41504.67	44	35823.46	67	45655.14
	VIDA GARANTIZADA		234	176,676	194	151,960	251	189326	214	167338.4	276	208258.6	235	184072.19	303	229084.5	258	202479.41
	VIDA TEMPORAL		13	12,992	16	4,767	14	13922.23	18	5249.42	15	15314.45	19	5774.36	17	16845.89	21	6351.80
	5 x 1		353	398,098	1,494	1,284,052	378	426601.8	1645	1,413,998	416	469262	1810	1,555,937.87	458	516188.2	1991	1,710,937.66
LIMA	VIDA INDIVIDUAL	22.50% 20% 22.50%	0	0	21	9,875	0	0	23	10874.35	0	0	25	11961.79	0	0	28	13157.96
	FONDO UNIVERSITARIO		123	116,129	384	339,522	132	124443.8	423	373881.6	145	136888.2	465	411269.79	159	150577	512	452396.77
	PLANES DE AHORRO		27	102,555	484	465,872	29	109897.9	533	513018.2	32	120887.7	586	564320.07	35	132976.5	645	620752.08
	VIDA ENTERA		105	97,588	234	169,607	113	104575.3	258	186771.2	124	115032.8	283	205448.35	136	126536.1	312	225993.19
	VIDA GARANTIZADA		66	68,809	284	260,016	71	73735.72	313	286329.6	78	81109.3	344	314962.58	86	89220.23	378	346458.84
	VIDA TEMPORAL		32	13,017	86	38,158	34	13949.02	95	42019.59	38	15343.92	104	46221.55	41	16878.31	115	50843.70
	VIDA UNIVERSAL		0	0	1	1,001	0	0	1	1102.301	0	0	1	1212.53	0	0	1	1333.78
NORTE	VIDA INDIVIDUAL	22.50% 20% 22.50%	251	230,130	585	408,517	269	246607.3	644	449858.9	296	271268	709	494844.81	325	298394.8	779	544329.29
	5 x 1		0	0	3	1,034	0	0	3	1138.641	0	0	4	1252.50	0	0	4	1377.76
	FONDO UNIVERSITARIO		61	58,390	111	93,006	65	62570.72	122	102418.2	72	68827.8	134	112660.03	79	75710.58	148	123926.03
	PLANES DE AHORRO		3	3,384	82	50,113	3	3626.294	90	55184.44	4	3988.924	99	60702.88	4	4387.816	109	66773.17
	VIDA ENTERA		74	70,005	206	116,623	79	75017.36	227	128425.2	87	82519.09	250	141267.77	96	90771	274	155394.55
	VIDA GARANTIZADA		105	96,036	147	139,436	113	102912.2	162	153546.9	124	113203.4	178	168901.62	136	124523.7	196	185791.78
	VIDA TEMPORAL		8	2,316	36	8,305	9	2481.826	40	9145.466	9	2730.008	44	10060.01	10	3003.009	48	11066.01
SUR	VIDA INDIVIDUAL	20% 22.50%	336	267,634	768	459,020	360	286796.6	846	505472.8	396	315476.3	930	556020.11	436	347023.9	1023	611622.12
	FONDO UNIVERSITARIO		69	55,546	191	127,438	74	59523.09	210	140334.7	81	65475.4	231	154368.20	89	72022.94	254	169805.02
	PLANES DE AHORRO		5	4,509	63	26,883	5	4831.844	69	29603.56	6	5315.029	76	32563.92	6	5846.532	84	35820.31
	VIDA ENTERA		219	177,357	359	207,609	235	190055.8	395	228619	258	209061.3	435	251480.93	284	229967.5	478	276629.03
	VIDA GARANTIZADA		29	26,249	106	89,127	31	28128.43	117	98146.65	34	30941.27	128	107961.32	38	34035.4	141	118757.45
	VIDA TEMPORAL		14	3,973	49	7,963	15	4257.467	54	8768.856	17	4683.213	59	9645.74	18	5151.535	65	10610.32
	VIDA UNIVERSAL		1,697	1,510,241	4,035	3,015,778	1819	1,618,374	4,443	3,320,975	2,000	1,780,212	4,888	3,653,072.21	2,200	1,958,233	5,376	4,018,379.43
TOTAL	VIDA INDIVIDUAL	22.50% 20% 22.50%	0	0	26	13,658	0	0	29	15040.19	0	0	31	16544.21	0	0	35	18198.63
	FONDO UNIVERSITARIO		426	362,694	933	750,813	457	388662.9	1027	826795.3	502	427529.2	1130	909474.80	552	470282.1	1243	1000422.28
	PLANES DE AHORRO		73	157,499	910	713,860	78	168775.9	1002	786102.6	86	185653.5	1102	864712.90	95	204218.9	1213	951184.18
	VIDA ENTERA		555	475,813	974	623,116	595	509881.2	1073	686175.3	654	560869.3	1180	754792.87	720	616956.3	1298	830272.16
	VIDA GARANTIZADA		553	475,573	974	847,715	593	509624	1073	933503.8	652	560586.4	1180	1026854.13	717	616645.1	1298	1129539.55
	VIDA TEMPORAL		90	38,663	217	65,616	96	41431.27	239	72256.34	106	45574.4	263	79481.97	117	50131.84	289	87430.17
	VIDA UNIVERSAL		0	0	1	1,001	0	0	1	1102.301	0	0	1	1212.53	0	0	1	1333.78

Así mismo, el siguiente cuadro indica la comisión de las renovaciones de las pólizas de los seguros de vida entre los años 2018 y 2020.

Cabe recalcar que si se opta por esta alternativa la compañía tendría que pagar las comisiones de las pólizas desde enero 2018 a la fecha de manera retroactiva.

Así también, podemos indicar que en nuestra propuesta es pagar la comisión de la renovación por un 5%, por lo cual en la evaluación a 3 años(2018-2020) se pagaría un total de S/549022.02 soles.

Tabla 19: Cálculo de las comisiones de los seguros de vida.

2017		COMISIONES 2do AÑO.	2018	2019	2020	2018	2019	2020
			RENOVACIONES	RENOVACIONES	RENOVACIONES	COMISIONES		
			IMP	IMP	IMP	IMP	IMP	IMP
CENTRO LIMA	5 x 1	5.00%	3,022.80	3,325.08	3,657.59	151.14	166.25	182.88
	FONDO UNIVERSITARIO	5.00%	117,574.60	129,332.06	142,265.27	5,878.73	6,466.60	7,113.26
	PLANES DE AHORRO	5.00%	119,644.80	131,609.28	144,770.21	5,982.24	6,580.46	7,238.51
	VIDA ENTERA	5.00%	104,514.30	114,965.73	126,462.30	5,225.72	5,748.29	6,323.12
	VIDA GARANTIZADA	5.00%	227,892.50	250,681.75	275,749.93	11,394.63	12,534.09	13,787.50
	VIDA TEMPORAL	5.00%	7,064.20	7,770.62	8,547.68	353.21	388.53	427.38
CENTRO PROVINCIA	FONDO UNIVERSITARIO	5.00%	92,358.20	101,594.02	111,753.42	4,617.91	5,079.70	5,587.67
	PLANES DE AHORRO	5.00%	68,445.30	75,289.83	82,818.81	3,422.27	3,764.49	4,140.94
	VIDA ENTERA	5.00%	37,690.40	41,459.44	45,605.38	1,884.52	2,072.97	2,280.27
	VIDA GARANTIZADA	5.00%	167,156.00	183,871.60	202,258.76	8,357.80	9,193.58	10,112.94
	VIDA TEMPORAL	5.00%	5,243.70	5,768.07	6,344.88	262.19	288.40	317.24
LIMA	5 x 1	5.00%	10,862.50	11,948.75	13,143.63	543.13	597.44	657.18
	FONDO UNIVERSITARIO	5.00%	373,474.20	410,821.62	451,903.78	18,673.71	20,541.08	22,595.19
	PLANES DE AHORRO	5.00%	512,459.20	563,705.12	620,075.63	25,622.96	28,185.26	31,003.78
	VIDA ENTERA	5.00%	186,567.70	205,224.47	225,746.92	9,328.39	10,261.22	11,287.35
	VIDA GARANTIZADA	5.00%	286,017.60	314,619.36	346,081.30	14,300.88	15,730.97	17,304.06
	VIDA TEMPORAL	5.00%	41,973.80	46,171.18	50,788.30	2,098.69	2,308.56	2,539.41
	VIDA UNIVERSAL	5.00%	1,101.10	1,211.21	1,332.33	55.06	60.56	66.62
NORTE	5 x 1	5.00%	1,137.40	1,251.14	1,376.25	56.87	62.56	68.81
	FONDO UNIVERSITARIO	5.00%	102,306.60	112,537.26	123,790.99	5,115.33	5,626.86	6,189.55
	PLANES DE AHORRO	5.00%	55,124.30	60,636.73	66,700.40	2,756.22	3,031.84	3,335.02
	VIDA ENTERA	5.00%	128,285.30	141,113.83	155,225.21	6,414.27	7,055.69	7,761.26
	VIDA GARANTIZADA	5.00%	153,379.60	168,717.56	185,589.32	7,668.98	8,435.88	9,279.47
	VIDA TEMPORAL	5.00%	9,135.50	10,049.05	11,053.96	456.78	502.45	552.70
SUR	FONDO UNIVERSITARIO	5.00%	140,181.80	154,199.98	169,619.98	7,009.09	7,710.00	8,481.00
	PLANES DE AHORRO	5.00%	29571.30	32528.43	35781.27	1,478.57	1,626.42	1,789.06
	VIDA ENTERA	5.00%	228369.90	251206.89	276327.58	11,418.50	12,560.34	13,816.38
	VIDA GARANTIZADA	5.00%	98039.70	107843.67	118628.04	4,901.99	5,392.18	5,931.40
	VIDA TEMPORAL	5.00%	8759.30	9635.23	10598.75	437.97	481.76	529.94
						165,867.68	182,454.45	200,699.89

Fuente: Elaboración del área de planeamiento de MAPFRE PERU.

Capítulo 7 Selección De Alternativas.

7.1 Análisis Costo-Beneficio de las alternativas de solución 1 y 2

Elegir la alternativa después de haber hecho una comparación del beneficio de cada alternativa, versus los costos involucrados de la misma. (Puede utilizar cálculos de flujo de caja, indicadores de medición, el nuevo flujo grama sin cuellos de botella, entre otros). Se debe justificar la decisión tomada.

Alternativa de solución 1:

Se tendría que invertir S/537304.40 soles en los tres años de evaluación.

Con respecto a la alternativa 1 indicamos que de los S/537304.40 soles S/427500.00 soles corresponde a la inversión en la capacitación de los agentes comerciales, lo cual consideramos que es la mejor alternativa debido a que considero que el conocimiento que se le da a los agentes es primordial para que generen una buena atención.

Así mismos, es de suma importancia que el agente comercial sepa interpretar el lenguaje coloquial que se maneja en el mundo de los seguros para que le pueda brindar una buena capacitación al cliente.

A su vez, queremos recalcar y precisar que el hecho de que el agente este mejor capacitado ayuda a que existe una comunicación más directa con la jefatura del producto ya que muchas veces todas las consultas la canalizan con el supervisor y generan un cuello de botella.

Por otro lado, asumiendo que todos los agentes que participarán del curso aprueben la materia tendrán como incentivo empezar a comisionar el 1% de la prima neta de la renovación de la póliza, lo cual esto ayudará a incentivar más la

venta de este producto, y si nuestros agentes están mejor capacitados podrán brindar un mejor servicio antes y después de haber tomado el producto.

Finalmente, se consultó a los agentes de ventas que ellos consideran muy importante ser capacitados en llevar un curso integral de seguros debido a que marcaran un antes y después en su vida profesional en el mundo de los seguros para seguir en la compañía o independizarse más adelante en volverse en corredores de seguros.

Alternativa de solución 2:

Se tendría que invertir S/ 549022.02soles en los tres años de evaluación. En esta alternativa no se invierte en capacitaciones, sin embargo, en los tres años de evaluación se resalta que en las renovaciones de las pólizas de seguros si tendrán una comisión del 5% lo cual se considera un incentivo permanente para el mantenimiento de cartera de los agentes comerciales.

Otro aspecto importante es que a pesar que los agentes se van a sentir incentivados en vender más y hacer un mantenimiento de cartera para las renovaciones, no tendrán la confianza y la verdadera capacidad de dar una información optima y precisa en relación al producto que se está ofreciendo.

Criterios	Alternativa 1	Alternativa 2
Costo	537304.40	549022.02
Calidad	Mayor capacitación en seguros	No hay capacitación
<u>Servicio al cliente</u>	Mejora en la calidad de servicio	No hay herramientas de mejora

7.2 Análisis Comparativo De Las Alternativas De Solución 1 Y 2.

Rentabilidad:

Comparando la alternativa 1 con la alternativa 2, se verifica que la alternativa 2 es S/11717.62 soles más cara que la alternativa 1 a pesar que la alternativa 1 se invierte en capacitación por un total de S/427500 soles y s/109804.40 soles corresponde a comisiones de 1% en la renovación de las pólizas de seguros de vida, en cambio en la alternativa 2 los S/549022.02soles corresponde a comisiones del 5% de la renovación de la póliza.

Calidad de Servicio:

En la alternativa 1 se ofrece capacitación en seguros y en atención al cliente, lo cual ayudará en el mejor desenvolvimiento del agente al momento de hacer una propuesta al cliente potencial, así mismo ayudará a brindar una mejor calidad de servicio post venta, sin embargo en la alternativa 2 no se invierte en capacitación ni en la calidad de atención al cliente, lo cual quizá se incrementará en las ventas pero esta no será sostenible debido a que estas se pueden anular en el tiempo de vida de la póliza.

7.3 Selección de la Alternativa de solución

Luego de haber hecho el análisis respectivo indicamos que la alternativa a elegir en la 1 debido a que el personal del área de ventas estaría mejor capacitado para captar nuevos clientes y así brindar una mejor calidad de servicio al cliente.

Así mismo, habría un incremento en las ventas debido al grado de capacitación que obtendrían los vendedores y así mismo por la comisión de la renovación de la

póliza en el segundo año ya que se sentirían muy alentados en seguir ofreciendo a los clientes potenciales dicho producto.

Capítulo 8 Conclusiones y Recomendaciones.

8.1 Conclusiones

- Se puede concluir que en el área de ventas de cualquier organización es muy importante que los vendedores estén capacitados para brindar una buena atención al cliente otorgando una buena calidad de servicio.
- Es muy importante que los vendedores también estén bien capacitados técnicamente en relación al giro del negocio de la organización para brindar una información exacta y pertinente al cliente.
- La Organización debe darse cuenta que línea de negocio genera más rentabilidad para dar mayor impulso y mayor inversión con el fin de maximizar los ingresos.
- Toda empresa de servicio siempre tiene que poner al centro al cliente para toda toma de decisiones, pensando siempre en el cliente y sus necesidades para brindar una excelente experiencia al cliente.
- Es muy importante un sistema de incentivos para los vendedores que sea completo con todos sus lineamientos, ya que es un impulso para que sus aspiraciones de ser mejores no decaigan en su línea de carrera.

8.2 Recomendaciones

- Se recomienda mantener capacitado al personal de ventas en relación a la calidad en servicio al cliente y en la parte técnica del giro del negocio.
- Se recomienda prevalecer la calidad en el servicio antes de mejorar de manera imprevista el sistema de remuneración del personal, esto tendría que ser de manera paulatina de acuerdo a la evaluación previa de la capacitación.
- Entablar reuniones mensuales de la Gerencia comercial con los agentes de ventas para que puedan expresar sus ideas y su plan de trabajo.
- Se recomienda siempre proponer e impulsar productos y servicios que generen mayor margen a la compañía, en el caso de seguros, servicios que tengan menor riesgo para la compañía.

Referencias Biográficas.

Reseña Histórica de Mapfre España:<https://www.mapfre.es/seguros/mapfre-espana/historia/>.

Reseña Histórica de Mapfre Perú:[https://www.mapfre.com.pe/personas/seguro-de-salud/](https://www.mapfre.com.pe/personas/seguro-de-salud/seguros) seguros

Definición de Productos:

MATRIZ FODA <http://www.analisisfoda.com/>

MATRIZ EFE Y EFI <http://planeacionestrategica.blogspot.es/1243897868/matriz-efe-efi/>

Anexos

Anexo 1

ORGANIGRAMA DEL AREA COMERCIAL DE LAS JEFATURAS EN MAPFRE PERU.

SUBCENTRAL AGENTE	OFICINA AGENTE	DIRECCION	DIRECTOR
SUB CENTRAL LIMA	28 DE JULIO	Av. 28 de Julio N° 873 - Miraflores	Juan Carlos Conroy Reaño
SUB CENTRAL LIMA	ANGAMOS	Av. Angamos Este N° 2569 Urb Torres de Limatambo - San Borja	Ruben Hurtado Bambaren
SUB CENTRAL LIMA	AURORA DELEGADA	Calle Luis Arias Schreiber N° 188 Urb. Aurora - Miraflores	Jorge Luis Chavez Sayan
SUB CENTRAL LIMA	CAMINOS DEL INCA	Av. Velasco Astete N° 1583 Mz J2 Lote 27 - Surco	Manuel Andres Salizar Comejo
SUB CENTRAL LIMA	DOMINGO CUETO DELEGADA	Jr. Domingo Cueto N° 335 - 337	Henry Gandolfo Uriona
SUB CENTRAL LIMA	ESCARDO	Av. Rafael Escardó N° 395, Maranga - San Miguel	Aldo Rodriguez
SUB CENTRAL LIMA	GUARDIA CIVIL	Av. Guardia Civil N° 190 - San Borja	Trilce Alva Loli
SUB CENTRAL LIMA	LIBERTAD	Calle Libertad N° 117 - Miraflores	Beatriz Diez Canseco
SUB CENTRAL LIMA	MIGUEL DASSO	Calle Miguel Dasso N° 178 - San Isidro	Carla Angles Wither
SUB CENTRAL LIMA	OFICINA ARMENDARIZ	Av. Armendáriz N° 339 - Miraflores	Rafael Vargas Ruffner
SUB CENTRAL CENTRO LIMA	COLONIAL	Av. Oscar R. Benavides N° 5169 Bellavista - Callao	Giovana Patricia Andrade Ramirez
SUB CENTRAL CENTRO LIMA	EMANCIPACION	Av. Emancipación N° 189 - Cercado de Lima	Karin Elizabeth Franco Larriwere
SUB CENTRAL CENTRO LIMA	LAS PALMERAS	Av. Las Palmeras N° 3921 Urb. Las Palmeras - Los Olivos	Miguel Usquiano
SUB CENTRAL CENTRO LIMA	PISCO	Calle San Francisco N° 497 Pisco - Ica	Erol Rengifo Lopez
SUB CENTRAL CENTRO LIMA	SAENZ PEÑA	Av. Saenz Peña N° 1307	Lorenzo Satumino Saldaña Murillo (Inspector)
SUB CENTRAL CENTRO LIMA	SAN JUAN DE LURIGANCHO	Av. Proceres de la Independencia cdra. 14, Mz. K Lt. 6 - SJL	Alberto Jesus Padilla Perez (Inspector)
SUB CENTRAL CENTRO LIMA	SAN JUAN DE MIRAFLORES	Av. Los Heroes N° 904 Oficina A - San Juan de Miraflores	Silvia Valverde Hoses (Asist. Operación)
SUB CENTRAL CENTRO LIMA	TUPAC AMARU	Av. Tupac Amaru N° 625 - 627 Urb. Huaquillay - Comas	
SUB CENTRAL CENTRO PROVINCIA	CHINCHA	Av. Luis Massaro N° 348 - 350 Lote 6 Urb. Pilpa Chíncha Alta - Ica	Erol Rengifo Lopez
SUB CENTRAL CENTRO PROVINCIA	HUACHO	Av. Tupac Amaru N° 435 - 439 Huacho, Huara - Lima	Ruben Dario Franco Altamirano (Inspector)
SUB CENTRAL CENTRO PROVINCIA	HUANCAYO	Esq. Jr. Cuzco N° 598 c/ Jr. Moquegua - Huancayo	Harold del Aguila
SUB CENTRAL CENTRO PROVINCIA	ICA	Calle Castrovirreyna N° 137 - 143 - Ica	Luis Beltran Galindo Ramos (Inspector)
SUB CENTRAL CENTRO PROVINCIA	IQUITOS	Jr. Putumayo 412 esquina con Calle Huallaga N° 188 - Iquitos	Yuber Celestino Galindo Ramos
SUB CENTRAL NORTE 1	CAJAMARCA	Av. Mario Urteaga N° 102 - 104 San Sebastián - Cajamarca	Jose Amadeo Vigil Camino
SUB CENTRAL NORTE 1	TRUJILLO	Av. Jerónimo de la Torre N° 253 - Urb. Las Quintanas - Trujillo	Ana Cecilia Encomenderos Casuso
SUB CENTRAL NORTE 1	CHIMBOTE	Jr. Olaya N° 462, Chimbote - Ancash	Genaro Danilo Carrasco Mendoza
SUB CENTRAL NORTE 1	JAEN	Av. Mesones Muro N° 349 - 353, Jaen - Cajamarca	Roy Roger Olivera Castro (Inspector)
SUB CENTRAL NORTE 2	PIURA	Calle Arequipa N° 504 - Piura	Jacqueline Armas Mendez
SUB CENTRAL NORTE 2	CHICLAYO	Av. Salaverry N° 660 Urb. Patazca - Chiclayo	Oscar Vildoso Garcia
SUB CENTRAL NORTE 2	TUMBES	Jr. Huascar N° 107 - 108 - Tumbes	Victor Moreno
SUB CENTRAL SUR	AREQUIPA	Av. Victor Andres Belaunde C-27 Urb. Valencia Yanahuara AQP	
SUB CENTRAL SUR	CUZCO	Av. De la Cultura N - 9 Urb. Manuel Prado - Cuzco	Carlos Ortiz
SUB CENTRAL SUR	TACNA	Calle Blondell 76 - 78 - Tacna	Fiorella Madrid

Anexo 2

MAPFRE PERU COMPAÑÍA DE SEGUROS Y REASEGUROS		
ESTADOS FINANCIEROS INDIVIDUAL ANUAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 (EN MILES DE NUEVOS SOLES)		
CUENTA	2017	2016
ACTIVO	0	0
Efectivo y Equivalente de Efectivo	84,562	27,425
Inversiones financieras (neto)	9,445	13,001
A valor Razonable con Cambios en Resultados	0	0
Disponibles para la Venta	3,912	1,776
A Vencimiento	5,533	11,225
Menos: Provisiones de Inversiones Financieras y Deterioro de Valor	0	0
Cuentas por Cobrar por Operaciones de Seguros (neto)	539,531	458,148
Menos: Cargas Aplicadas Sobre Pólizas	-77,723	-64,973
Cuentas por Cobrar por Operaciones Sujetas a Riesgo Crediticio (neto)	523	726
Cuentas por Cobrar a Reaseguradores y Coaseguradores (neto)	286,181	156,906
Activo por Reservas Técnicas a Cargo de Reaseguradoras	558,850	322,002
Cuentas por Cobrar Diversas (neto)	20,037	15,457
Cuentas por Cobrar por Productos Financieros Derivados para Negociación	0	0
Cuentas por Cobrar Productos Financieros Derivados con Fines de Cobertura	0	0

Cuentas por Cobrar por Macro-coberturas	0	0
Gastos Contrados por Adelantado	24,362	37,444
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	1,445,768	966,136
Activos por Reservas Técnicas a cargo de reaseguradores	136,023	144,472
Inversiones Financieras (neto)	344,044	417,144
Disponibles para la Venta	104,951	164,925
A Vencimiento	238,145	252,007
Inversiones en Subsidiarias y Asociadas	948	212
Menos: Provisiones de Inversiones Financieras y Deterioro de Valor	0	0
Inversiones en Inmuebles (neto)	16,241	16,439
Inmuebles, Muebles y Equipo (neto)	93,876	94,977
Activos Intangibles (Neto)	22,320	14,343
Activo por Impuesto a las ganancias	14,334	13,964
Activo no Corrientes Mantenidos para la Venta (neto)	0	0
Otros Activos	0	0
TOTAL ACTIVO	2,072,606	1,667,475
Cuentas Contingentes Acreedoras por el contrario	0	0
Cuentas de Orden Deudoras	81,836	112,116
Cuentas de Orden Acreedoras por Contra	15,090	111,073
PASIVO Y PATRIMONIO	0	0
PASIVO	0	0
Tributos, Participaciones y Ctas. por Pagar Diversas	78,219	35,641
Cuentas por Pagar por Productos Financieros Derivados para Negociación	0	0

Cuentas por Pagar por Productos Financieros Derivados con Fines de Cobertura	0	0
Cuentas por Pagar por Macro-Coberturas	0	0
Obligaciones Financieras	7,088	1,403
Cuentas por Pagar a Intermediarios, Comercializadores y Auxiliares	33,617	30,312
Cuentas por Pagar a Asegurados	39,448	57,012
Cuentas por Pagar a Reaseguradores y Coaseguradores (neto)	383,979	263,429
Reservas Técnicas por Siniestros	657,796	471,140
TOTAL PASIVO CORRIENTE	1,200,147	858,937
Obligaciones Financieras	0	0
Reservas Técnicas por Siniestros	1,621	6,712
Reservas Técnicas por Primas	376,090	388,221
Otros Pasivos (neto)	2,570	2,411
Pasivos Diferidos	102,034	82,443
Pasivo por Impuesto a las Ganancias Diferido	0	0
TOTAL PASIVO	1,682,462	1,338,724
PATRIMONIO	0	0
Capital Social	257,374	245,692
Capital Adicional	0	0
Reservas	29,333	23,771
Acciones en Tesorería	0	0
Instrumentos Financieros Compuestos	0	0
Ajustes al patrimonio	7,546	3,664
Resultados Acumulados	19,180	-4,680
Resultado del Ejercicio	76,711	60,304
TOTAL PATRIMONIO	390,144	328,751

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	2,072,606	1,667,475
Cuentas Contingentes Acreedoras	0	0
Cuentas de Orden Deudoras por Contra	81,836	112,116
Cuentas de Orden Acreedoras	15,090	111,073

Fuente: Superintendencia de Mercado de Valores del Perú.

Procedimiento de Venta – Seguros de Vida

- Se realiza revisión de cartera de personas naturales y se descarga información de base de datos de teléfonos para previa llamada a los clientes.
- En una hora del día cada 2 días se realiza llamada a la base obtenida para conversar con los asegurados e investigar sus necesidades y ver que posible de vida se puede aplicar. En caso la llamada tenga éxito se le consulta cuánto estaría dispuesto a pagar. Asimismo, se le solicita una reunión presencial para mostrar los beneficios y alcance del seguro.
- Se coordina con el Gestor Comercial para que realice la cotización, se preparan 2 alternativas de distintos productos.
- En la reunión con el asegurado se le realiza una explicación a detalle de lo que se ofrece y se deja propuesta al asegurado.
- A los 2 días se le llama al cliente para ver si le quedó claro o si tiene alguna otra duda y si estaría interesado en la contratación.
- De obtener respuesta positiva se vuelve a visitar al cliente y se le remite los formatos exigidos para que sean llenados y firmados.

- En caso de ser negativo se le agradece su tiempo brindado y se le informa que posteriormente estarán volviendo a contactarlo por alguna nueva necesidad o producto que se le pueda ofrecer.
- La vigencia de la póliza siempre es a un año renovable de acuerdo a la cantidad de años que se haya tomado la póliza de seguro de vida.
- El costo de su renovación es la misma prima neta que se cobra desde el inicio de la póliza de seguro de vida y ese costo se mantendrá hasta que finalice el contrato pactado.

Anexo 3

(1) Las cifras de Pacífico Seguros consideran los flujos de El Pacífico Vida para el periodo previo a la fusión.

(2) Flujos de Pacífico Seguros Generales de enero a julio de 2017, antes de su fusión con El Pacífico Vida.

(3) Total del sistema, considerando a los flujos de Pacífico Seguros Generales de enero a julio de 2017.

Fuente: Superintendencia de Banca y Seguros.