



**INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA
PRIVADA “ZEGEL IPAE”**

PROGRAMA DE ESTUDIOS EN MARKETING

**PLAN DE VENTAS Y ESTRATEGIAS COMERCIALES DE LA EMPRESA
RIMAC SEGUROS Y REASEGUROS EN LA CIUDAD DE LIMA - 2023**

Trabajo de aplicación para obtener el título Profesional Técnico en Marketing

JUAN GUILLERMO CADAPE AURICH REMUZGO

(0000-0002-8856-514X)

Lima – Perú

2023

Dedicatoria

El presente trabajo es dedicado en primer lugar a Dios, por su amor infinito y a mi familia, por su apoyo y los valores inculcados, pero especialmente a las mujeres de mi vida, Mi madre, tía mamá Karla, y mi hermana por ser ejemplo de perseverancia ante las dificultades. Agradecido de por vida con ustedes.

Índice General

Capítulo I: Diagnostico de la Empresa	1
1.1 Reseña de la empresa	1
1.2 Reseña del Sector Comercial.....	1
1.3 Análisis de la Misión y Visión	2
1.3.1 Análisis de Misión	3
1.3.2 Análisis de Visión.....	3
1.4 Objetivos corporativos	4
1.5 Análisis de las unidades de negocio.....	5
1.6 Identificación de unidades de negocio	6
1.7 Elementos del Macroentorno	7
1.7.1 Político.....	7
1.7.2 Económico	8
1.7.3 Social	8
1.7.4 Tecnológico	10
1.7.5 Ecológico	10
1.7.6 Legal.....	11
1.8 Fuerzas del Microentorno.....	11
1.8.1 Amenazas de Nuevos Competidores	12
1.8.2 Poder de los proveedores.....	12
1.8.3 Poder de los Clientes	13
1.8.4 Amenaza del Sustituto	13
1.8.5 Rivalidad entre competidores	14
Capítulo II: Plan de ventas.....	15
2.1 Definición de Público Objetivo.....	15
2.2 Fundamentos de Segmentación.....	16
2.3 Tipo de Segmentación.....	17
2.4 Segmentación por Objetivos	18
2.5 Análisis de la Oferta y la Demanda.....	18
2.6 Definición de los Objetivos del Plan de Ventas.....	20
2.7 Proyección de ventas.....	22
2.8 Desarrollo de los escenarios.....	23

2.9	Análisis de los Costos de Ventas.....	23
2.10	Plan de Costos	24
2.11	Los Indicadores de Gestión.....	25
2.12	Principales Indicadores del Plan de Venta	26
2.13	Análisis y Gestión de Territorios	28
2.13.1	Gestión de Territorios.....	28
2.13.2	Diseño de la Estrategia Territorial.....	28
2.14	Fundamentos de Canales de Distribución	29
2.15	Estrategias Push y Pull	30
2.16	Gestión de los Canales de Distribución.....	30
Capitulo III: Análisis de la Fuerza de Ventas		33
3.1	Características del vendedor.....	33
3.2	Relaciones Interpersonales del Vendedor	34
3.3	Capacitación de los Vendedores	35
3.4	Análisis del Tamaño de la Fuerza de Ventas	37
3.5	Cartera de Clientes	38
3.6	Programa de Recompensas.....	39
3.7	Metas y Objetivos de la FFVV	40
3.8	Optimización de las actividades de la FFVV	42
Capitulo IV: Planificación del Proceso Estratégico.....		44
4.1	Prospección y Calificación del Cliente	44
4.2	Preparación del Material a Utilizar	48
4.3	Argumentación y Manejo de Técnica de Ventas	50
4.3.1	Argumentación	50
4.3.2	Manejo de Objeciones	52
4.4	Cierre de ventas.....	57
4.5	Estrategia de Embudo de Ventas.....	58
4.6	Diseño de Embudo de ventas	60
4.8	Segmentación de Cuentas e Indicadores de Rentabilidad.....	62
4.8.1	Segmentación de Cuentas.....	62
4.8.2	Indicadores de rentabilidad.....	64
Conclusiones y Recomendaciones.....		65

Conclusiones	65
Recomendaciones.....	66
Bibliografía	67

Índice de Tablas y Figuras

Figura 1 Participación de mercado de Seguros de vida y Previsionales 2021	20
Figura 2 Categorización de objeciones	53
Figura 3 Respuesta del vendedor en base a la respuesta del cliente	57
Figura 4 Embudo de Ventas.....	61
Figura 5 Segmentación de cuentas.....	63
Figura 6 Proyecto 200 de prospección de clientes.....	63

Resumen ejecutivo

El presente trabajo provee un panorama general del mercado asegurador peruano, específicamente en el sector de seguros de vida. Se analiza la participación de Rimac y sus principales competidores, así como factores clave que influyen en el desarrollo del negocio como la coyuntura política, social e internacional actual.

Posteriormente se enfoca en detallar el producto Rímac Vida Premium, su propuesta de valor, plan de ventas y comercialización. Se define la segmentación de mercado objetivo, los objetivos de venta anuales y los planes iniciales de expansión, que estarán centralizados en Lima.

También se establecen los criterios y valores ideales que debe tener el representante de ventas encargado de la comercialización de Rimac Vida Premium, como perseverancia, compromiso y un círculo de influencias apto. También se detallan las estrategias de capacitación y apoyo que brindará la empresa.

Finalmente, se exponen los aspectos estratégicos del proceso de ventas para Rimac Vida Premium, incluyendo la correcta prospección de clientes potenciales, la estrategia del embudo de ventas mediante el modelo P200, y los indicadores clave de gestión para medir el rendimiento.

Introducción

El presente trabajo, pretende hacer un diagnóstico general de la empresa aseguradora Rímac seguros y reaseguros, específicamente en el área de Rímac vida Premium, con el propósito de generar para el futuro una herramienta que pueda ser utilizada para nuevos proyectos de investigación que propongan mejoras sobre el tema.

El primer capítulo está dedicado a recopilar información general sobre la empresa, el mercado asegurador en general, pero el sector vida en particular, los competidores directos e indirectos y aquellos factores claves que influyen en el desarrollo del negocio, sobre todo en la coyuntura actual de inestabilidad política y social que vive el país, pero también la coyuntura internacional con los cambios en el mercado que afectan las inversiones globales y el conflicto armado en ucrania.

En el segundo capítulo hacemos más hincapié en el producto que nos compete, Rímac vida Premium, y su plan de ventas, segmentación de mercado, objetivos anuales y posibles planes de expansión del producto ya que, a diferencia de los otros productos de la marca, su estrategia de venta está centralizada únicamente en Lima.

En el desarrollo del tercer capítulo podremos analizar los criterios básicos para el representante de ventas de ideal para el producto, sus Valores ideales como la perseverancia y el compromiso, la importancia de un círculo de influencias apto y las estrategias de la empresa para ayudarlo a cumplir con sus objetivos.

El capítulo cuatro desarrolla más a fondo los aspectos estratégicos del proceso de ventas, tales como la correcta prospección de clientes, el embudo de ventas en donde se analiza detalladamente

la estrategia del P200 y finalmente los indicadores de gestión para medir el rendimiento de la unidad de negocio Rímac vida Premium.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones del autor en base a la investigación realizada y a la experiencia vivencial durante su paso por la empresa y la unidad de negocio en cuestión.

Capítulo I: Diagnostico de la Empresa

1.1 Reseña de la empresa

La empresa RIMAC seguros opera en el mercado peruano desde 1896 y pertenece al grupo económico BRECA el cual mantiene operaciones en diversos rubros como son banca (BBWA Perú), Seguros (RIMAC seguros y reaseguros), minería (MINSUR en Perú y Taboca en Chile), Inmobiliaria (urbanova), hotelería (Westin, JW Marriot y Luxury Collection) entre otras industrias. Sin embargo, la actual compañía RIMAC seguros y reaseguros, es producto de la unión de las compañías Rímac seguros (de la cual actualmente se conserva parcialmente el nombre) y de la compañía internacional de seguros del Perú, contando las dos empresas aseguradoras con más de cien años de experiencia trabajando en el mercado asegurador y financiero peruano. Actualmente cuenta con la calificación crediticia de A+ desde el año 2017 y a pesar de la coyuntura generada por la pandemia, según la calificadora internacional más prestigiosa y confiable del mundo “Moody’s Local” y viene manteniendo el liderazgo en el sector desde hace más de diez años por sobre Pacifico seguros, su competidor más cercano en todos los rubros de la categoría.

1.2 Reseña del Sector Comercial

Actualmente existen en el mercado peruano dieciocho compañías aseguradoras, principalmente enfocadas en cubrir el servicio de SOAT, algunas con una oferta de servicios un poco más variadas.

sin embargo, las que se dedican al sector vida son principalmente Interseguros con el respaldo de grupo Intercorp, Mapfre Perú con el respaldo de su contraparte internacional Mapfre, Pacifico seguros con el respaldo del grupo Credicorp, recientemente La positiva Vida de la aseguradora La positiva y Rímac seguros con el respaldo del grupo Breca que actualmente mantiene el liderazgo en el sector.

Hasta 2019 la expectativa del sector era positiva debido a la baja penetración de estos productos en el mercado peruano y al alto crecimiento tanto económico como del PBI del país, pero las circunstancias cambiaron con la aparición de la pandemia del Covid – 19 y la empresa AM Bests cambio su perspectiva al respecto. No obstante, Rímac seguros mantuvo y ratificó su calificación crediticia de A+ en el mercado nacional.

1.3 Análisis de la Misión y Visión

Diaz (2018) El correcto manejo del personal de acuerdo a competencias específicas, nos indica que, para cada posición laboral en particular, como gerencias o subgerencias que cumplan cabalmente con las especificaciones de la posición encomendada, permiten un eficiente control y organización del resto de personal según sus propios indicadores de operatividad en la institución en función del cumplimiento de la misión y visión de la institución.

En base a lo referido anteriormente, tener en claro la misión y visión de una organización es sumamente importante para definir correctamente las actividades de las posiciones de poder dentro de cualquier organización, así como cuáles son sus competencias y por lo tanto los

requisitos mínimos de preparación y experiencia para cumplir con los objetivos organizaciones que se planteen mientras la misión y visión sigan vigentes.

1.3.1 Análisis de Misión

“Trabajamos por un mundo con menos preocupaciones”

Su misión principal es ayudar a sus clientes a tener menos preocupaciones a través de la prevención que ofrecen con la variedad de productos disponibles. Este concepto se puede ver fuertemente resaltado en la unidad de negocio que compete a este trabajo, que es Rímac Premium Vida, ya que la razón de la existencia del área vida en general, pero de vida Premium en particular es ayudar a sus clientes a generar rentabilidad, proteger su patrimonio y sobre todo proteger a la familia de los clientes.

1.3.2 Análisis de Visión

“Ser una empresa socialmente responsable, centrada en el cliente y de clase mundial, líder nacional de seguros y salud”.

La organización tiene como visión centrarse en atender al cliente de la manera más eficiente posible con los más altos estándares de calidad a nivel internacional, sin descuidar sus responsabilidades sociales para con el medio en el que se desarrolla y a través de estos parámetros seguir posicionándose como la líder del sector en el rubro de los seguros y la salud.

1.4 Objetivos corporativos

Según la clasificadora de riesgo nacional “Apoyo y asociados internacionales S.A.C.” Rímac podría definir sus objetivos corporativos en:

- a. ***Mantener el crecimiento del segmento corporativo.*** - es decir seguir desarrollando y colocando productos para el sector B2B que le permitan incrementar su cartera de clientes.

- b. ***Incrementar la penetración de los productos aseguradores en provincias.*** – incrementar la colocación de productos en provincias, y aprovechar el crecimiento de la educación financiera en el país para hacerlo.

- c. ***Continuar creciendo en el segmento de personas (B2C) con nuevos e innovadores productos adaptados a las necesidades del cliente y canales de venta adaptados a estas necesidades.*** - especialmente en el área de productos de prevención y aseguramiento de vida, teniendo en cuenta que estos productos son también instrumentos financieros que pueden ayudar al cumplimiento de los objetivos financieros de sus clientes.

- d. ***Aumentar la colocación de seguros masivos.*** - y para cumplir este objetivo desarrolla pólizas más económicas que le permiten al ciudadano de a pie tener una protección básica en el caso de algún incidente desagradable.

1.5 Análisis de las unidades de negocio

Actualmente la organización cuenta con:

- a. **Vehicular y SOAT.** - que cubre el parque automotor y cualquier lesión o muerte que ocasione un Conductor asegurado (actualmente es obligatorio)

- b. **Vida e Inversión.** - categoría que se diversifica bastante dependiendo del sector socioeconómico al que esté dirigido el producto en particular

- c. **Hogar y viajes.** – Se especializa en siniestros cotidianos dentro del hogar, pero también en coberturas temporales mientras el cliente se encuentra de viaje.

- d. **Trabajadores.** - especializado en seguros SCTR o seguros de complementario de trabajo de riesgo que son coberturas de ley que las organizaciones deben proveer a sus empleados en caso de que realicen actividades de riesgo como parte de sus funciones contratadas.

- e. **Empresas.** - con coberturas especializadas de acuerdo a las necesidades del cliente como protección en el transporte de mercadería, ciberdelitos etc.

- f. **Pensiones.** - Cuyo fondo es administrado por la propia empresa asegurándole la mejor rentabilidad posible del mercado.

1.6 Identificación de unidades de negocio

El presente trabajo se centrará en analizar el rubro vida de la compañía, tanto, unidades de venta, retos del sector y oportunidades de mejora, pero especialmente en el proceso de ventas.

Pariona (2021) nos comenta la importancia de una correcta supervisión sobre las unidades de negocio de Electrocentro S.A. sobre todo teniendo en cuenta la temporalidad y frecuencia para el cumplimiento de los de las metas planificadas, como parte del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Extrapolando esta idea, podríamos decir, que la supervisión y apoyo logístico constante de las jefaturas de Rímac, a su fuerza de ventas es lo que permite el cumplimiento de sus objetivos profesionales. Adicional a esta idea podríamos indicar que la comunicación interna entre cada unidad de negocios en coordinación con el área de inteligencia comercial, es lo que le permite a la compañía determinar nuevas oportunidades de negocio a la vez que descubre públicos objetivos rentables cubriendo necesidades desatendidas en el sector asegurador.

1.7 Elementos del Macroentorno

1.7.1 Político

Orellana (2021) nos relata en su tesis de grado la profunda crisis política que está viviendo Perú iniciando con la disputa entre el congreso y el ejecutivo que terminaría con la vacancia presidencial de Pedro Pablo Kuczynski el 15 de marzo de 2018, quien fue sustituido en el cargo por su primer vicepresidente Martin Vizcarra. La crisis política lejos de menguar con el cambio presidencial, devino en un cierre total del congreso conformado mayoritariamente por el partido fuerza popular, por parte del ejecutivo el 30 de setiembre de 2019, con un nuevo llamado a elecciones congresales que asumió sus funciones el 16 de marzo de 2020, coincidiendo con la cuarentena por la crisis sanitaria del Covid – 19, generando un clima de incertidumbre. Durante este periodo, todas las leyes laborales como la compensación por tiempo de servicio, el derecho a 30 días de vacaciones remuneradas, y el pago de horas extras fueron en su mayoría respetadas. Sin embargo, muchas empresas también habilitaron la suspensión perfecta de funciones.

En este ámbito hay dos puntos muy importantes que afectan directamente a la compañía y por tanto la rentabilidad que puede ofrecer a sus clientes tanto actuales como potenciales y son:

La inestabilidad política generada por los constantes enfrentamientos del ejecutivo y el legislativo, que genera incertidumbre económica y no propician un ambiente favorable para nuevas inversiones, enfrentando enfoques económicos totalmente opuestos, pero sobre todo anteponiendo sus disputas a promulgar leyes en favor del crecimiento económico y social de la ciudadanía.

En segundo lugar, la ley N°31017 que se promulgó el primero de mayo del 2020 y establece el retiro voluntario de los aportes de AFP de las personas de su fondo de pensiones hasta en un 25% que afectó considerablemente la rentabilidad de los fondos de pensiones y a su vez la rentabilidad de las inversiones generales tales como los fondos de seguros.

1.7.2 Económico

El estancamiento económico de los últimos años generado por la coyuntura nacional con factores como la inestabilidad política y la falta de gestión de las autoridades, así como factores externos como la reciente pandemia del Covid – 19 y el conflicto armado en ucrania no propician un ambiente ideal para nuevas inversiones y se recomienda más bien ser conservador, pero estar siempre expectante a nuevas oportunidades.

En el CADE 2022 se determinó a través de distintos ponentes como la fiscal de la nación Patricia Benavides que la corrupción en el país le cuesta dos puntos anuales de PBI afectando la posibilidad de invertir de miles de peruanos.

1.7.3 Social

Según un artículo escrito y publicado por la redacción de la British Broadcasting Corporación (BBC) la crisis política y social ocurrida por el fallido golpe de estado

congresal del ex presidente Pedro Castillo Terrones se demuestra el profundo malestar social de un gran sector de la población que solicitan a través de protestas la pronta destitución de Dina Boluarte, y la mesa directiva del congreso, el llamado a elecciones y el referéndum para crear una asamblea constituyente para la creación de una nueva constitución política del Perú.

Actualmente los manifestantes han bloqueado varios tramos de importantes carreteras a nivel nacional y los enfrentamientos con la policía y el ejército llevan ya más de 50 víctimas mortales. A la fecha el ex presidente Castillo fue detenido y enfrenta una acusación por rebelión. (British Broadcasting Corporation [BBC], 2022).

Como nos comenta el informe de la BBC, actualmente el Perú está pasando por una crisis general sin precedentes, enfrentando a la población socialmente más desplazada y económicamente más vulnerable con la policía y el ejército, a la vez que nuestras autoridades hacen un manejo del conflicto deficiente. Se enfrentan ahora mismo el clamor por una asamblea constituyente y nuevas elecciones presidenciales y congresales y el intento de mantener estabilidad político social en nuestro territorio, mientras tanto se siguen acumulando las víctimas mortales de este conflicto.

Paralelamente a lo ya señalado, cada vez más son las compañías con responsabilidad social, atendiendo importantes llamados dedicados a su sector como pueden ser la ecología, la seguridad social entre otros, que nos hacen percibirlos no solo como maquinarias que generan dinero, sino también como agentes de transformación en sus zonas de influencia. Esta tendencia es cada vez más apreciada por los ciudadanos, es así que ya no buscan relacionarse solo con empresas que le vendan productos o le brinden servicios, sino que cada vez más, buscan

relacionarse con organizaciones con conciencia social verdadera y que se involucren de manera activa en la comunidad.

1.7.4 Tecnológico

La coyuntura del Covid – 19 generó cambios sustanciales en la forma en la que la ciudadanía se venía relacionando con los medios digitales, tan es así que actualmente estamos prácticamente acostumbrados a estudiar, trabajar y socializar a través de internet.

Rímac seguros, incluso antes de la pandemia ya se venía relacionando cada vez más con sus clientes a través de estos medios y al día de hoy casi el 40% de sus interacciones se realizan a través de internet. Incluso parte del sistema de ventas de algunos productos se ha digitalizado, pero siempre teniendo en cuenta de que el proceso sea amigable con todos sus clientes, incluso aquellos que aún no están familiarizados con este medio, es por ellos precisamente que cuenta con asistentes virtuales como Tobi, un chat bot que responde consultas especializadas sobre las pólizas de los clientes a través de WhatsApp.

1.7.5 Ecológico

Cada vez los consumidores son más críticos a estrategias de mercadeo como el “greenwashing” o eco blanqueo, que procura presentar organizaciones eco amigables cuando no lo son realmente y las grandes empresas lo saben. Es por eso que tener políticas que contribuyan realmente al cuidado medioambiental, ya no es una opción sino

una necesidad para empatizar con cualquier público objetivo o target que una gran organización se plantee atender.

En el caso de Rímac, la compañía aseguradora promueve múltiples iniciativas de reforestación, principalmente en la ciudad de Lima, pero también en algunos puntos de la selva central que han sido afectados por la tala ilegal de árboles madereros y en menor medida por la minería informal.

1.7.6 Legal

El aumento de políticas de responsabilidad de las empresas hace cada vez más necesario la garantía de seguros en diversos sectores, como el bancario, con los seguros de desgravamen que ya están incluidos por ley en casi todos los productos financieros, el industrial, con los seguros SRTC o seguros de complementarios de trabajo de riesgo, entre otros.

Este tipo de leyes benefician de manera sustancial el sector de los seguros y abren cada vez nuevas oportunidades de negocio para este tipo de compañías.

1.8 Fuerzas del Microentorno

Se analizará el micro entorno de la empresa haciendo uso de las 5 fuerzas de Porter.

1.8.1 Amenazas de Nuevos Competidores

Como se mencionó en los aspectos económicos del análisis del macro entorno, la mayoría de empresas calificadoras han declarado el sector en contracción económica, generando un clima muy poco propicio para que nuevas aseguradoras tanto nacionales como extranjeras decidan hacer su aparición en el mercado. Sumado al reconocimiento de la empresa como la líder del sector y a su calificación crediticia se considera un poder de negociación frente a nuevas amenazas particularmente fuerte.

1.8.2 Poder de los proveedores

Al ser una compañía proveedora de servicios, casi todos sus proveedores también lo son. Incluso son empresas del mismo grupo económico, con las que trabaja en mancuera para generar desarrollo para el grupo BRECA, desarrollando relaciones de valor con todos sus socios a largo plazo, ya que son proveedores y clientes a la vez, como en el caso de BBVA, empresa del grupo quien le brinda el servicio de tesorería en sus cuentas particulares y a la vez Rímac le provee el servicio de desgravámenes en sus tarjetas de crédito. Es por eso que al ser relaciones tan equilibradas se considera el poder de negociación por parte de la empresa como medio.

En cuanto a otros proveedores externos, que brindar servicios como limpieza y mantenimiento, papelería, útiles de escritorio, e incluso servicios digitales como internet y empresas de marketing y publicidad, al ser un cliente tan fuerte y con presencia

repartida a nivel nacional, la empresa tiene mucho más poder de negociación, justamente por su tamaño y volumen de consumo.

1.8.3 Poder de los Clientes

Si bien actualmente hay una oferta de seguros muy variada, Rímac hace ya varios años viene liderando el mercado nacional. Es la aseguradora que ofrece mayor rentabilidad garantizada a sus clientes, especialmente en la línea de negocio vida e inversión. Adicionalmente es la empresa mejor posicionada en la mente de los consumidores peruanos, por tal motivo se considera que su poder de negociación tanto en el B2C como en el B2B es alto.

1.8.4 Amenaza del Sustituto

En este apartado ocurre algo muy particular. El único servicio con el que uno podría sustituir un seguro, es con otro seguro. Sin embargo, en Latinoamérica en general y Perú en particular la cultura de prevención aún está bastante retrasada, por lo cual el mayor sustituto de un seguro, sobre todo por el tema de rentabilidad es la inversión menor.

La mayoría de personas prefieren invertir sus excedentes a corto plazo varias veces y tener el dinero siempre en movimiento que apostar por un seguro que garantiza rentabilidad en el mediano o largo plazo. Es por este motivo que se considera bastante alta la amenaza de sustitutos.

1.8.5 Rivalidad entre competidores

Las compañías aseguradoras más importantes que compiten en los mismos rubros que Rímac seguros son Pacífico y Mapfre, seguidos de Interseguros y la positiva. A pesar de que Rímac es la empresa que lidera el mercado, los productos que ofrecen la mayoría de empresas son muy similares entre sí, ya que se adaptan a la legislación peruana. La verdadera competencia en el sector de seguros se encuentra en el área de vida e inversión, ya que depende de los fondos de inversión que mantiene cada empresa puede garantizar un mayor o menor retorno.

En este caso se considera que la capacidad de amenaza de los competidores es media, ya que, a pesar de mantener el liderazgo del sector, está sujeto a variaciones del mercado.

Capítulo II: Plan de ventas

2.1 Definición de Público Objetivo

Según Huamani (2021) en su tesis de grado, logró determinar la importancia de una correcta segmentación. En su caso, el factor determinante para obtener los resultados esperados fue basarse en las habilidades duras de sus clientes como marketing, planes de inversión bien estructurados, finanzas y otras habilidades similares, ya que son los que presentaban mejor comportamiento de pago. Como parte de sus recomendaciones, sugirió fuertemente que la empresa credinka debía brindar capacitaciones constantes a sus posibles clientes, especialmente al sector femenino, ya que estaba comprobado que a mayor grado de preparación empresarial disminuía el riesgo de caer en morosidad por parte de los prestatarios (clientes que realizaban prestamos en esta financiera).

Podemos determinar entonces que, para poder encontrar a nuestro público objetivo de la manera más eficiente posible, es necesaria una profunda segmentación de la clientela. Conocer a fondo sus necesidades, sus estilos de vida y sus expectativas de futuro para poder diseñar productos que los dejen satisfechos y con los que se puedan sentir comprometidos. Pero también, conocer sus capacidades y limitaciones, ayudarlos a superarlas y resaltar la importancia del conocimiento como parte de su propia estrategia para alcanzar sus objetivos personales a corto mediano y largo plazo.

Rímac seguros y reaseguros, en sus múltiples unidades de negocios atiende a todo tipo de clientes, pero específicamente en el área de estudio del presente trabajo de investigación nos enfocaremos en el público objetivo de la unidad de vida, para el segmento de vida Premium.

El cliente de vida Premium de Rímac seguros, pertenece al sector socioeconómico A y B+, residentes en su mayoría de Lima metropolitana, específicamente en la llamada “Lima moderna” (distritos como Miraflores, San Isidro, Surco o La Molina). Son personas entre los 35 y 55 años, con educación universitaria completa, con visión de futuro con respecto a sus carreras profesionales (invierten en su educación). Tienen gran capacidad de inversión por lo que diversifican sus excedentes, ocupan posiciones ejecutivas en empresas de gran prestigio y mantienen un estilo de vida cosmopolita y sofisticado.

2.2 Fundamentos de Segmentación

La empresa Rímac seguros para el rubro vida se encarga de cubrir personas con la necesidad de asegurar el cumplimiento de determinadas metas a nivel económico, como asegurar la educación superior de sus hijos más pequeños, asegurar un monto importante para la jubilación fuera de los sistemas previsionales tradicionales, o la consolidación económica de un emprendimiento, a través de la rentabilización del excedente de su capital.

Sin embargo, para la unidad de negocio vida Premium, estos objetivos son mucho más elevados, lo que se traduce en pólizas aseguradas de mayor cuantía, sobre los quinientos mil nuevos soles.

2.3 Tipo de Segmentación

- a. **Geográfica.** - Generalmente el público objetivo de Rímac para la unidad de negocios vida Premium está ubicado en Lima metropolitana, salvo algunas excepciones. Hay algunos clientes destacados en provincias como cuzco, Trujillo, Arequipa o Chiclayo debido a sus actividades laborales, pero incluso en estos casos la residencia principal de los clientes es la ciudad de Lima, en zonas conocidas como lima moderna (Miraflores, San Isidro, La molina, Surco)
- b. **Demográfica.** - Atiende hombres y mujeres de 35 a 55 años de edad, casi siempre peruanos, que pueden o no residir en el País, con educación universitaria completa, incluso con grados de maestrías y doctorados, del sector socioeconómico A e incluso el sector B+ que ocupan posiciones ejecutivas en las llamadas “empresas top” y con emprendimientos personales exitosos.
- c. **Psicorgánica.** – Personas con estilo de vida moderno, cosmopolita y aspiracional. Salen del país frecuentemente, invierten en mejorar su estilo de vida, tienen más de una residencia y aprecian mucho su privacidad y el manejo discreto de su información.

d. **Conductual.** - Aprecian mucho la formación profesional e invierten bastante en maestrías, doctorados y cursos que aporten en su desarrollo. Están acostumbrados a diversificar sus inversiones y no pierden ninguna oportunidad para incrementar sus ingresos.

2.4 Segmentación por Objetivos

La empresa segmenta a sus clientes principalmente por precio, ya que brinda coberturas para todas las necesidades que se puedan presentar, en cada una de sus unidades de negocios.

En el caso de vida Premium, por ejemplo, la organización tiene en cuenta que los activos a proteger son especialmente costosos al igual que los objetivos financieros de los clientes, es por eso que puede permitirse asegurar pólizas sobre los 500 000 soles.

2.5 Análisis de la Oferta y la Demanda

En su tesis de grado, Cuba (2019) desarrolla la idea de los motivos de desarrollo de un pequeño emprendimiento. Ya sea porque un emprendedor quedo desempleado y tiene la necesidad de generar sustento (que, en un país como Perú, donde la falta de innovación suele ser la razón mayoritaria), o porque se detecta la oportunidad de

satisfacer una necesidad, a través de un estudio sistemático teniendo en cuenta el buen ambiente económico y oportunidades favorables.

Es de suma importancia para cualquier emprendimiento, sobre todo si se piensa hacer una inversión ya sea con capital propio y a través de un préstamo, que se realice un correcto estudio de mercado, que se tenga en cuenta el riesgo, y si el mercado está receptivo a nuestra propuesta de valor. Todo esto debe hacerse basado en datos en tiempo real y un profundo análisis de la oferta y la demanda en el rubro en el que se piensa hacer la inversión.

Actualmente, en el mercado peruano podemos encontrar diversas ofertas para poder acceder a todo tipo de seguros. Sin embargo, el rubro vida solo ocupa un 6.9% del total de este mercado. El líder indiscutible es Rímac seguros (no solo en la categoría vida, también en el mercado asegurador en general), seguido por aseguradora pacifico, que propone ofertas similares en los mismos nichos, luego la empresa Mapfre seguros y finalmente la más joven en el mercado Interseguros del grupo económico intercorp.

Así mismo a diciembre del 2021, fue Rímac la empresa con más participación de mercado en el rubro vida (incluyendo vida Premium) con un 26.71%, seguido de Pacifico con un 22.04%, Interseguro con 12.6%, La positiva con un 11.08 y Mapfre con un 9.68. Cabe mencionar que la información obtenida de la página web de la superintendencia de banca y seguros (SBS) reporta todas las primas de vida y previsionales, por lo que aparecen incluso otras empresas que no compiten en el rubro de vida Premium. (Superintendencia de banca, seguros y AFP 2021).

Figura 1 Participación de mercado de Seguros de vida y Previsionales 2021

Participación de mercado Ramo Vida 2021				
	Empresas	Monto	Participación (%)	Porcentaje Acumulado
1	Rímac	2 461 978	26.71	26.71
2	Pacífico Seuros	2 031 019	22.04	48.75
3	Interseuro	1 161 478	12.60	61.35
4	La Positiva Vida	1 021 188	11.08	72.43
5	Mapfre Perú Vida	892 649	9.68	82.11
6	Protecta	660 686	7.17	89.28
7	Cardif	417 237	4.53	93.81
8	Ohio National Vida	289 890	3.15	96.95
9	Crecer Seguros	152 145	1.65	98.60
10	Vivir Seguros	115 758	1.26	99.86
11	Chubb Seguros	13 160	0.14	100.00
	Total	9 217 190	100	

Fuente: Superintendencia de banca, seguros y AFP (2018)

2.6 Definición de los Objetivos del Plan de Ventas

Castillo (2019) establece en su investigación al rubro bancario, que trabajar bajo el cumplimiento de objetivos, especialmente en el área comercial, debe siempre ir acompañado de un continuo acompañamiento por parte de los encargados del área, gerentes y directores, que lejos de entorpecer la labor de sus colaboradores, les brinden herramientas que faciliten su labor, así como la autonomía necesaria para resolver situaciones de conflicto en el caso de presentarse. Así mismo toda labor debe estar acompañada de un sistema de recompensas que genere motivación por cumplir y

comprometerse con dichos objetivos y promueva el desarrollo y promoción de todos los colaboradores.

En cumplimiento con la idea planteada anteriormente, cualquier empresa con área comercial, debe tener muy claros los KPI'S con los que va a medir la productividad de sus colaboradores, los cuales deben ser establecidos correctamente desde el planteamiento de objetivos SMART para monitorear su cumplimiento en tiempo real y corregir de ser necesario. Estos objetivos deben ser realistas para cada colaborador con el fin de ayudarlos a alcanzar el máximo compromiso con su desarrollo profesional y a la vez con la organización para la que trabajan, pasando por los CEO, directores de área y fuerza de ventas.

Los principales objetivos de ventas de Rímac para el rubro vida en el segmento Premium son:

- a. Incrementar la participación de mercado en 8% para el primer semestre del 2023
- b. Incrementar la cuota de ventas por póliza de casa asesor de un millón de soles a un millón doscientos mil soles al mes.
- c. Incrementar la penetración en provincias en un 5% de la cuota total de pólizas colocadas durante el 2023

2.7 Proyección de ventas

Costilla (2019) nos recomienda luego de una exhaustiva investigación hacer uso de programas digitales como guía para una proyección de ventas con mucho mayor precisión, sin descuidar el criterio de un buen equipo multidisciplinario que tome las decisiones más adecuadas para establecer métricas concretas y poder medir de manera eficiente los resultados obtenidos a través de nuestras proyecciones.

En este sentido, si bien la tecnología nos permite acceder a herramientas tan importantes como programas predictivos para establecer métricas realistas, es importante no descuidar el criterio humano, ya que será el administrador del proyecto o un especialista en marketing, aquel que pueda determinar que es más relevante de toda la información obtenida para que nuestro proyecto crezca y prospere de la manera más óptima.

A pesar de que la aseguradora ha mantenido un crecimiento económico de aproximadamente 3% anual en colocación de primas en general, el rubro de vida, y especialmente el de vida Premium ha mantenido por casi tres años un crecimiento aproximado de 0.5%, por lo que se prevé que en el 2023 el crecimiento será similar debido a la gran inestabilidad política y financiera que se está viviendo en el país.

2.8 Desarrollo de los escenarios

Si bien la compañía tiene presencia en todo el Perú, el rubro vida Premium que es el que se está desarrollando el presente proyecto solo tiene presencia en Lima. Sin embargo, como parte de los objetivos para el crecimiento del rubro se planea una penetración gradual en provincias, especialmente en los departamentos de Cuzco, Cajamarca, y Arequipa, por presentar presencia minera que representa gran porcentaje de los clientes de vida Premium.

Así mismo las provincias costeras de Chiclayo, Trujillo, Piura serán incluidas en el plan de trabajo anual y se prevé que al último trimestre del 2023 la colocación de pólizas (no por primas) de las ventas de provincias representen aproximadamente el 5% del total de las colocaciones realizadas por el área de vida Premium.

2.9 Análisis de los Costos de Ventas

La inversión principal para el proceso de ventas se realiza en la misma fuerza de ventas, tanto en la formación constante para poder tratar con clientes de alto perfil, en las herramientas de trabajo como las oficinas de trabajo, el iPad con el que puede hacer sus presentaciones y ventas en tiempo real y las alianzas corporativas que ofrece Rímac como descuentos en UBER, restaurantes de primer nivel, descuento en universidades e institutos de formación empresarial entre otros.

En su investigación de campo, Montero (2020) a través del análisis situacional de una entidad bancaria y como parte del programa de “trainee banca 360” de la misma entidad

bancaria, nos comenta que es imposible que un vendedor que no está familiarizado con un producto, especialmente en el sector de intangibles pueda ofrecerlo y atender a sus clientes de manera funcional. Es por esto que la capacitación de la fuerza de ventas se convierte en un factor clave para la obtención de resultados óptimos y para la diversificación de cualquier cartera. Pero esta necesidad se ve incrementada, cuando los productos son intangibles ya que al cliente se le vende una promesa a futuro, en la que no confiará, si es que su asesor no confía primero en su propio conocimiento.

En este sentido, la capacitación constante es la clave para tener una fuerza de ventas motivada y enfocada en sus resultados, comprometidos con los objetivos organizacionales y con proyección profesional dentro de la misma empresa. En el caso particular de Rimac, la capacitación al equipo de venta es constante, y es política de la propia empresa, buscar candidatos para ejercer jefaturas y posiciones de mayor responsabilidad dentro de la misma organización, salvo casos excepcionales.

2.10 Plan de Costos

Se manejan los siguientes costos para que el canal funcione con normalidad:

1. Equipos electrónicos (tablets con conexión a internet y celulares)
2. Conexión de internet móvil
3. Tarjetas de presentación
4. Oficina de trabajo (Especialmente para la fuerza de ventas vida Premium).
5. Capacitación constante

6. Material digital (flyers, infografías, etc.)

Nos comenta Villareal (2017) en su trabajo de investigación, que mantener un sistema de costos actualizado, le permite al área administrativa estar al tanto de la demanda de manera actualizada y en tiempo real, ya que es posible que se generen variaciones en el mercado por factores externos como cambios políticos, medioambientales, sociales, y por lo tanto es necesario llevar un control y seguimiento actualizado que se ajuste a la realidad y problemática de cada sector.

Es por tanto imprescindible contar con información actualizada y de primerísima mano para poder tomar decisiones acertadas en cuanto a la inversión que la organización va a realizar, priorizando aquellas actividades que nos dejan mayor rentabilidad económica, como es la implementación de herramientas para la fuerza de ventas, o que son sumamente necesarias para el funcionamiento de la unidad de negocio, pudiendo dejar de lado aquellas inversiones que no son tan importantes y que podrían esperar a que el mercado se normalice.

2.11 Los Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión para el rubro vida Premium son los siguientes:

- a. *Numero de prospectos ingresados a sistema.* - mide la cantidad de nuevos prospectos de clientes ingresados al sistema como resultado de su círculo social o como referidos de clientes visitados.

- b. *Número de visitas agendadas durante la semana.* - es la cantidad de citas que cada asesor puede agendar semanalmente en base a la cantidad de prospectos registrados.

- c. *Numero de colocaciones mensuales.* - básicamente cuantos de los prospectos registrados llegan a adquirir el producto

- d. *Tasa de endeudamiento del asesor.* - Que tan sana es la cartera de cada asesor, es decir la puntualidad en los pagos de los clientes que ha colocado en los dos últimos años.

2.12 Principales Indicadores del Plan de Venta

Según Mulluhwara (2017) es posible determinar una relación entre el incremento de las ventas a través de un plan bien estructurado con el apoyo de estrategias de marketing y el incremento del rendimiento de la fuerza de ventas. Es necesario que los vendedores puedan apoyarse en promociones bien estructuradas y que sean convenientes para los clientes, así como contar con herramientas externas, como un buen plan de

difusión y promoción, capacitación constante sobre los productos que ofrece y manejo de herramientas digitales que les permita tener una cobertura mucho mayor.

Es más factible que un cliente reaccione de manera positiva si es abordado por un vendedor que maneja bien sus herramientas disponibles y que le presenta un producto del cual ya se tiene alguna referencia ya sea televisiva, en redes sociales o por cualquier otro medio.

En este sentido podemos indicar que cualquier plan de ventas debe estar siempre acompañado por una campaña de promoción bien estructurada y direccionada por los medios publicitarios que consuma el target seleccionado, ya sea publicidad ATL, BTL u OTL, así como por otros medios del plan de comunicaciones como relaciones públicas, inbound marketing o marketing relacional directo, para que los clientes estén medianamente informados al momento del contacto con la marca.

Para el rubro asegurador en general, pero para el rubro de vida en particular son tres los KPI más importantes para medir la gestión anual

- a. **Colocación de pólizas.** - Se miden la cantidad de pólizas vendidas, sin importar si es un cliente nuevo o una venta cruzada.
- b. **Colocación de Primas.** - Se miden los montos asegurados por cada póliza medida. La prima indica el grado de rentabilidad de cada póliza registrada.

c. Nuevos clientes. - Es importante para la aseguradora registrar nuevos clientes, especialmente en el área de vida Premium pues esta área se trabaja básicamente con marketing “boca oreja”. Un nuevo cliente en la compañía nos asegura acceso a su círculo de influencias y por lo tanto nuevas posibilidades de negocio.

2.13 Análisis y Gestión de Territorios

2.13.1 Gestión de Territorios

El equipo de ventas de Rímac para el área Premium, es muy reducido constando solo de una jefatura dependiente del área vida y 10 vendedores que dependen de la misma. En este caso los vendedores no reparten territorios como tal ya que el nicho de clientes es muy reducido. La distribución es básicamente por empresas. El vendedor que ingresa a trabajar con alguna empresa tiene prioridad con los clientes de la misma.

2.13.2 Diseño de la Estrategia Territorial

Meza (2016) en su proyecto de investigación, comenta los beneficios que puede acarrear a las empresas, especialmente a aquellas con gran expansión territorial, la aplicación de métodos de delimitación de territorios para las fuerzas de ventas, sobre todo a través de sistemas de monitoreo digital, que permiten optimizar los esfuerzos del

vendedor, mejorar los sistemas de control y gestionar más efectivamente aquellos territorios más “difíciles” para la colocación de productos. Así mismo, es posible que a través de una buena estrategia territorial se pueda ampliar la cobertura de nuestro producto o servicio, descubrir nuevos mercados e incluso ampliar la zona de influencia de nuestra marca

En sentido de lo anterior, una buena estrategia territorial debe ir acompañada de un correcto sistema de monitoreo de resultados, que permita el control de medición de nuestros esfuerzos por llegar a las cuotas requeridas, adecuar nuestra oferta a la demanda local y por qué no, descubrir nuevos nichos de mercado.

Con respecto al plan de expansión territorial que se ha diseñado para el 2023 se planea incrementar 5 vendedores más, con residencia en los puntos de venta asignados y con conexiones sociales o familiares dentro de las empresas mapeadas por el área de marketing que les permita tener acceso al tipo de clientes que el área de vida Premium requiere.

2.14 Fundamentos de Canales de Distribución

Como comenta Olivos (2020), es responsabilidad de las altas esferas de la empresa identificar el tipo de distribución más acorde al producto seleccionado para satisfacer las necesidades de nuestro target, pudiendo escoger entre distribución intensiva en el caso de que fuese una distribución continuada durante un periodo mínimo de tiempo, selectiva, para aquellos clientes específicamente seleccionados de acuerdo al producto que satisface específicamente sus necesidades o exclusiva que es más enfocada a los tiempos determinados del propio cliente.

Para el caso específico del producto Rímac vida Premium, se ha determinado que la mejor estrategia de distribución es la exclusiva, ya que el producto personalizado, en tiempo, costos, condiciones y necesidades específicas de cada cliente, adicional de sus beneficios tributarios, como instrumento de financiero y sobre todo como aliviador de estrés en tiempos de crisis e incertidumbre financiera.

El único canal de ventas de Rímac para el rubro de vida Premium es la venta directa, ya que al ser un nicho tan pequeño y de difícil acceso es necesario que sea el mismo vendedor quien cuente con las conexiones sociales para llegar al sector elegido.

2.15 Estrategias Push y Pull

Si bien la organización maneja ambas estrategias a través de publicidad 360, específicamente para el canal de ventas vida Premium solo se aplican estrategias pull, especialmente enfocadas en publicidad persona a persona, ya que los asesores trabajan con su círculo de influencia social y los referidos que sus clientes le proporcionan.

2.16 Gestión de los Canales de Distribución

a. Análisis geográfico de la demanda

Actualmente la marca tiene presencia en todas las regiones del país igual que el producto vida. Sin embargo, la residencia oficial de todos los clientes pertenecientes a la categoría vida Premium se encuentra ubicada en el departamento de Lima, específicamente en la Lima metropolitana moderna.

b. Canales de distribución existentes

A pesar de las múltiples plataformas de la marca, el único canal disponible para la obtención de un seguro de vida Premium es el canal directo, por la forma de marketing boca oreja que manejan los asesores.

Capítulo III: Análisis de la Fuerza de Ventas

3.1 Características del vendedor

Las características principales del asesor de Rímac seguros para el segmento vida

Premium son:

Optimismo. - Al ser un trabajo baja tanta presión y con un grado de rechazo tan alto, especialmente en el mercado peruano debido a la falta de cultura de prevención, es necesario que los asesores tengan un alto grado de optimismo y resiliencia para poder encarar su jornada laboral diaria.

Perseverancia. - Muchos de los clientes con los que se trabaja en el rubro vida mantienen un alto grado de confidencialidad, por lo que son muy renuentes incluso a concretar una cita de negocios con su asesor. Es por eso que el asesor debe ser perseverante para poder concretar el cierre, sin llegar a ser molesto para el cliente. Otro punto importante es el hecho de lograr que el cliente acepte o no el producto pueda proporcionarte referidos con su mismo perfil profesional para concretar citas con ellos.

Determinación. - En cualquier trabajo que implique colocar productos es necesario que los vendedores tengan determinación, pero especialmente en un rubro tan competitivo como el de la venta de intangibles en general, y en la venta de seguros de vida en particular. Esta

determinación se expresa a través de la proactividad de los asesores para poder conseguir nuevos prospectos y concretar reuniones de trabajo con ellos.

Honestidad. - El trabajo del asesor de Rímac seguros para el rubro vida no termina solo con el cierre de la venta, ya que a partir de ese momento se forma una relación a largo plazo con el cliente. Por lo tanto, si el asesor es deshonesto en cualquier punto de la venta será fácilmente descubierto. Incluso con temas complicados de comunicar, como la pérdida de rentabilidad temporal o el cambio de carteras de inversión, el asesor debe ser sumamente honesto con la información que transmite a sus clientes, buscando siempre la solución que los beneficie más.

Saber escuchar. - El asesor de Rímac trabaja para resolver los problemas del cliente, y la única manera de detectar esos problemas y oportunidades de mejora es escuchando activamente al cliente, repreguntando los temas más importantes y detectando las necesidades particulares para ofrecer un producto lo más personalizado posible.

3.2 Relaciones Interpersonales del Vendedor

Chavez (2018), define en su proyecto de investigación las habilidades sociales, como aquellas capacidades personales de ejercer conductas favorables o socialmente aceptadas de acuerdo a la autoestima de cada persona, interviniendo diferentes factores como la comunicación

con el entorno y el asertividad personal en la toma de decisiones que generen un clima favorable para interactuar con otras personas de su vida diaria.

Es muy importante que estas habilidades sociales sean adecuadas al contexto cultural de cada persona, ya que usos y costumbres pueden cambiar dependiendo de la cultura, la situación o las personas con quienes se interactúan. No siendo los mismos protocolos para una reunión informal con amigos en Japón, que, para una importante reunión con inversionistas en Londres, ni para visitar un monasterio en Tailandia. Por tal motivo estas habilidades deben ser adaptables y conceptos como fortalecer la autoestima nos permitirán actuar de manera más asertiva, aunque no entendamos el contexto en el que nos encontramos.

Es necesario que el perfil del asesor de Rímac se centre en las personas, es decir sea alguien sumamente sociable, de carácter ameno, que genere confianza y empatía, y que a la vez pueda entender y ayudar a equilibrar temas personales a través de soluciones financieras efectivas que brinden tranquilidad mientras dure la relación de la organización con el cliente.

3.3 Capacitación de los Vendedores

Con relación entre el nivel de capacitación y experiencia y responsabilidades de un colaborador dentro de la organización Oscco (2019) refiere que debería priorizarse la capacidad de gestión, el nivel de conocimiento adquirido a través de estudios y capacitaciones y la

experiencia previa frente a cualquier otro factor en el momento de definir las funciones y responsabilidades y su lugar dentro de la jerarquía empresarial.

Cualquier organización que se precie de desarrollar el talento de sus colaboradores, siempre priorizará el desempeño previo y sus conocimientos frente a nepotismo y pugnas de poder. Sin embargo, cuando un colaborador lleva tiempo desempeñando sus funciones de manera óptima, y se convierte en el referente de sus compañeros y del departamento en el que trabaja, es posible tomarlo en cuenta para asumir mayores responsabilidades independientemente de su grado de instrucción, siempre ayudándolo a alcanzar su mayor potencial profesional a través de capacitaciones constantes y por qué no, dándole tiempo adicional para que adquiriera las habilidades duras que complementarían su progreso.

Como parte de su investigación para obtener el grado de Magister Alarcón (2020) hace hincapié en la necesidad constante de capacitación de la fuerza de ventas, especialmente en habilidades blandas como la resolución de problemas, toma de decisiones, mejorar la comunicación asertiva, capacidad para adaptarse y colaborar en equipos de trabajo y mejorar el pensamiento innovador. Estas capacitaciones pueden darse incluso de manera virtual, siempre y cuando pueda medirse y sistematizarse que tan bien aplican los colaboradores estas nuevas habilidades

Las habilidades blandas, lejos de ser una nueva moda entre las organizaciones, les permiten a los colaboradores y personas en generar desarrollar competencias extremadamente

útiles como innovación, pensamiento crítico, trabajo en equipo entre otras. Sin embargo, si no somos capaces de medir el aporte que estas habilidades hacen en nuestro trabajo diario, la inversión en capacitación es solo un desperdicio de tiempo y dinero por parte del empresariado. Es por eso que todo programa de capacitación debe ser monitoreado y evaluado a través de objetivos realistas que ayuden a nuestros colaboradores a alcanzar su máximo potencial.

Rímac capacita constantemente a sus asesores tanto en soft skill como en hard skills. Anualmente deben rendir y aprobar el curso de lavado de activos y prevención del terrorismo, el curso del buen vendedor de la universidad del pacífico, y da a los asesores oportunidad de capacitarse voluntariamente en temas como liderazgo, coaching, atención plena, manejo del estrés entre otro. Adicionalmente tiene convenios con universidades y centros de estudios empresariales que les permiten seguir creciendo profesionalmente.

3.4 Análisis del Tamaño de la Fuerza de Ventas

En el caso de la aseguradora, al contar con una grilla de productos muy amplia, dispone de múltiples equipos de ventas que a su vez cuentan con un soporte logístico multidisciplinario que le permite cumplir con los requerimientos de sus clientes.

En el caso del producto Vida Premium, al tratarse de clientes con pólizas tan elevadas y clientes que prefieren ser atendidos discretamente, se cuenta con una oficina aparte de atención

exclusiva. Aunque normalmente los clientes suelen hacer sus consultas directamente con el asesor que emitió su póliza desde el primer momento.

Ya que la gran mayoría de clientes que cuentan con este producto residen en Lima metropolitana, se sugiere mantener la misma disposición del equipo de ventas (dos jefaturas, con equipos de 10 asesores) y tener un asesor especializado, destacado en algunos puntos de ventas claves como las provincias de Cuzco, Cajamarca, Arequipa, Chiclayo y Trujillo respectivamente.

3.5 Cartera de Clientes

Palacios (2019) resalta en su trabajo de investigación la importancia de trabajar con un equipo multidisciplinario, especialistas en TI, analistas de información, para el correcto manejo de una cartera de clientes saludable, que genere rentabilidad a la organización y pueda generar recompras en el caso de ser necesario. Así mismo debe ser sustentada toda la operación en el área de inteligencia financiera que pueda seleccionar de manera correcta a los potenciales clientes que se podrían incorporar a la cartera activa de la empresa.

Cualquier cartera de clientes bien organizada, se sustenta en un equipo de profesionales muy enfocado en darle valor y generar rentabilidad. Una segmentación acertada y una debida organización de los clientes pueden ser muy beneficiosa para conseguir los objetivos financieros de la empresa.

La empresa cuenta con un área de inteligencia comercial, que puede mapear de alguna manera a clientes que cuentan con el perfil idóneo para contar con el producto vida Premium. Sin embargo, son los mismos asesores quienes primero a través de su “proyecto 200” (que consta de 200 posibles prospectos de cliente), y luego a través de los referidos que obtienen con cada entrevista quienes nutren la cartera de clientes. Esto aplica tanto para los productos vida como para vida Premium.

3.6 Programa de Recompensas

El rubro vida no cuenta con un sistema de recompensa directo. Sin embargo, la fuerza de ventas de vida Premium, tiene autonomía para poder negociar con el cliente el traslado de sus fondos de una aseguradora a otra. Generalmente esta negociación se centra en la rentabilidad garantizada, pero puede incluir dependiendo del monto obsequios como televisores, sistemas de entretenimiento, entre otros.

En cuanto a sus colaboradores, cuentan con un sistema de recompensas escalonado de acuerdo al cumplimiento de sus metas. El primer bono incluye un 20% del pago adicional sobre su sueldo, incluyendo comisiones y se obtiene al cumplir con 1 millón de soles de clientes nuevos, siempre y cuando la cobranza y nivel de morosidad de cada asesor se encuentre por debajo del 10%. Y el bono se incrementa en 20% por cada millón adicional que se ingrese a la cuenta de asesor.

También se toman otros criterios para bonificaciones adicionales tales como la morosidad de la cartera del asesor, su índice de reclamos, y sobre todo mantener un buen índice de atención al cliente que se mide con encuestas anónimas a los clientes atendidos durante el mes.

3.7 Metas y Objetivos de la FFVV

Es perfectamente comprensible e incluso sano para cualquier tipo de emprendimiento el aumento de utilidades, y es la fuerza de ventas el motor clave para lograr este objetivo. Sin embargo, un incremento de carga laboral, objetivos poco realistas, capitalizar el tiempo de nuestros colaboradores y no brindarles un clima laboral favorable para el desarrollo de los objetivos personales y familiares de nuestro equipo de ventas puede perjudicar sobremanera la calidad de su trabajo, generando situaciones de estrés que a la larga perjudiquen su productividad y con ello perjudiquen también los cumplimientos de la empresa, tal como refiere Hinoztroza (2018) en su investigación.

Explorando más a fondo esa idea, podemos concluir que un clima laboral que genere estrés en nuestro equipo de trabajo en general, pero en nuestra fuerza de ventas en particular puede llevar a la disminución de rentabilidad para cualquier negocio. Trabajar con objetivos comerciales es una tarea de por sí bastante retadora, pero si convertimos el reto en castigo a través de metas poco realistas, hostigamiento laboral y situaciones desmoralizantes para nuestro equipo, lo más probable es que también se incremente la rotación del área comercial, que de forma regular es un área que suele tener una altísima rotación perjudicando seriamente la operación comercial de la organización a nuestro cargo.

Tal como comenta Tapia (2020) es imprescindible incluir en nuestro presupuesto anual un programa anual de capacitación, especialmente a la fuerza de venta. Es a través de este tipo de iniciativas que podemos empoderar a nuestros colaboradores, generar confianza y compromiso con los objetivos propuestos e impactar directamente en el cumplimiento de metas y objetivos comerciales de la organización.

La capacitación constante desarrolla en la fuerza de ventas la confianza en ellos mismos y el conocimiento necesario de nuestros productos que requieren para poder cubrir las cuotas establecidas. Un vendedor bien capacitado, que confía en su producto y con habilidades blandas bien desarrolladas, tiene muchas más posibilidades de cerrar ventas que aquel que no se siente comprometido con los objetivos que la empresa requiere de él. Por eso es tan importante que las capacitaciones constantes estén siempre presentes en el presupuesto anual del área comercial.

Los objetivos se plantean trimestralmente por jefaturas, y cada jefe puede distribuir la cuota de ventas entre todo su equipo según lo crea conveniente, teniendo criterios como la antigüedad y grupo de influencia.

Normalmente cada vendedor debe colocar un mínimo de un millón de soles, generalmente dividido en dos pólizas, aunque podría ser una sola. El promedio de nuevas pólizas ingresadas es de 30 y como se mencionó el valor promedio es de 500 mil soles.

3.8 Optimización de las actividades de la FFVV

Es imprescindible que la fuerza de ventas tenga perfectamente delimitada cada una de sus funciones, haciendo hincapié principalmente en generar recursos para la empresa. Por ello es tan importante que el área de recursos humanos programe continuamente capacitaciones, acorde a las necesidades reales y al tipo de cliente que habita en la zona de influencia del personal encargado de las ventas, lo que se verá impactado en el mejoramiento del desempeño de todo el equipo, como determina Palacios (2017) en su trabajo de investigación.

Es sumamente importante que cada persona en el equipo de ventas sea consciente de cuáles son sus funciones y que es lo que se espera de ellos. Que sean capaces de manejar su cartera de manera eficiente, manejando indicadores como rentabilidad, tasa de morosidad y rendimiento por cada cliente nuevo, en cada caso en particular y según el rubro de ventas en el que el personal se desempeñe.

El itinerario general de cada asesor inicia con el grito de guerra (llamado motivacional a cargo del encargado de cada jefatura) y posteriormente comienzan a realizar llamadas a los prospectos obtenidos el día anterior para pactar citas, en medida de lo posible dentro de la misma semana.

Es necesario organizar adecuadamente la agenda en disposición del tiempo que cada cliente pueda brindarle, por lo que no hay control directo sobre como los asesores organizan su tiempo. Sin embargo, cada encargado de jefatura puede acompañar

aleatoriamente a algún asesor, brindarle soporte durante sus entrevistas y verificar que cumpla con todos los procedimientos establecidos.

Cabe resaltar que generalmente cada asesor maneja su cartera de la manera que le es más conveniente, en tiempo y disposición y en general se presentan muy pocos inconvenientes de cumplimiento con respecto a horarios y por lo tanto el control de actividades no suele ser particularmente estricto, salvo con respecto a la verificación de la cuota de morosidad que suele ser un indicador muy importante para cada asesor.

También es posible monitorear la ubicación en tiempo real de cada asesor, gracias al GPS incorporado en el iPad que utilizan como herramienta de venta, por lo que pueden ser monitoreados constantemente por sus encargados.

Capítulo IV: Planificación del Proceso Estratégico

4.1 Prospección y Calificación del Cliente

¿Tiene un presupuesto asignado?

La correcta distribución de un presupuesto por parte de la dirección encargada debe cubrir correctamente y de forma equitativa las necesidades de cada área de la organización a su cargo y durante el tiempo en el que se halla planificado (que generalmente es un año fiscal). Cualquier inconveniente ocurrido durante ese periodo, debe ser atendido oportunamente evitando que el reajuste genere pérdidas para los departamentos involucrados y es por eso que es tan importante la idoneidad de la persona que ocupe esa esfera del poder, que debe contar con la capacitación y experiencia necesaria para poder lidiar con este tipo de situaciones que siempre aparecen, pero también con el deber de considerar planes de contingencia en el mismo presupuesto que se diseña en el momento de la planificación estratégica, como comenta Zamora (2022) en su trabajo de investigación.

Es responsabilidad de quienes formulan los presupuestos anuales a través del planeamiento estratégico, incluir capital adicional para contingencias en cada una de las áreas que se encuentran bajo su responsabilidad. De esta manera no perjudicaríamos el cumplimiento de objetivos de los departamentos no involucrados y por lo tanto los resultados generales de la organización. Por tal motivo es necesario que este tipo de

posiciones de poder sean ocupados con personal con la experiencia en gestión y la capacitación necesaria para entender las posibles fluctuaciones del mercado y generar respuestas a la altura de cualquier inconveniente.

El cliente Potencial de Rímac seguros en el área de vida Premium, pertenece al sector A o B+, generalmente en posiciones ejecutivas elevadas en empresas sumamente rentables y como dueños de sus propios emprendimientos. Por tanto, si bien no tiene presupuestado contratar un seguro de vida para proteger su patrimonio, tiene el capital para poder contratarlo.

¿Tiene la autoridad para la compra?

Nos comenta Mori (2016) que se encuentra ampliamente comprobado, que la imagen y reputación de una marca influye positivamente la preferencia de consumo de sus productos y servicios. Por este motivo es necesario de que se contemple este factor en el momento de diseñar la estrategia de marketing ya sea para un producto en particular o como parte de la imagen institucional, para lograr los objetivos comerciales autoimpuestos.

Es responsabilidad de cualquier marca generar la mejor imagen reputacional posible a través de iniciativas que le permitan generar verdadero valor a sus clientes y por qué no, a la comunidad en la que coexiste, para brindar una verdadera confianza que le permita a su target generar relaciones de valor e incluso recomendar a la marca y sus productos.

La buena reputación de las empresas y organizaciones se convierte en un poderoso activo que explotar para generar compras, sobre todo en productos nuevos o poco conocidos como es el caso que nos atañe de Rímac vida Premium, que tiene poca cobertura publicitaria funcionando básicamente por recomendaciones y publicidad boca oreja, sobre todo teniendo en cuenta que su público objetivo prefiere mantener su información lo mejor resguardada posible.

En el caso del producto Rímac vida Premium el cliente tiene la autoridad total o parcial de decidir tomar el producto. Es probable que consulte con su familia y tome en cuenta la opinión de ellos. Pero al final es el cliente visitado el que decide si adquiere un seguro de vida o no.

¿Tiene una necesidad que resolver?

En su investigación Lescano (2017) nos comenta la relación existente entre un producto de altísima calidad y sus cualidades para poder satisfacer correctamente las necesidades de sus clientes. En ella establece que mientras más conocimiento se tenga de la realidad problemática que afrontan los clientes a los cuales se planea dirigirse, es más posible crear productos y servicios más especializados y que satisfagan mucho mejor las necesidades detectadas.

Podemos extrapolar la idea al caso que nos compete, de Rímac vida Premium, y observar como el producto está especialmente diseñado no para satisfacer al target al que va dirigido, sino

para satisfacer las necesidades específicas del cliente que lo está contratando, brindándole múltiples alternativas y soluciones, y convirtiéndose no solo en un seguro de protección familiar y patrimonial en el peor de los casos, sino también en un instrumento financiero que el cliente puede aprovechar y seguir rentabilizando.

Por lo tanto, podemos decir que si, los clientes de Rímac seguros en el área de vida Premium suelen tener grandes patrimonios, pero en su mayoría estos dependen del trabajo diario de sus clientes. Por tanto, si ese cliente sufre algún percance y muriera o tuviera que dejar de trabajar intempestivamente ese patrimonio formado a base de esfuerzo y por tanto la seguridad financiera de su familia, se vería seriamente perjudicada.

¿Ha definido plazo de compra?

Nos comenta Becerra (2019) que establecer plazos definidos para activos importantes nos permite comparar las posibilidades que ofrece el mercado y determinar cuál es la opción que más nos conviene. Así mismo es posible fiarse de la reputación institucional de nuestros proveedores, como de experiencias de compra anteriores con ellos. Lo más importante en estas transacciones es satisfacer la necesidad detectada y en medida de lo posible establecer relaciones valaderas y de confianza que perduren en el tiempo

En casos como el de la venta de seguros, es posible que el cliente no realice ningún tipo de comparación en el mercado ya que en el Perú no hay cultura de protección. Normalmente las personas, especialmente los empresarios suelen mantener sus activos en constante movimiento a

través de medios de diversificación como otras empresas que generen menores dividendos, pero en un periodo de tiempo mucho menor que un seguro de vida.

El proceso de compra suele estar comprendido entre dos entrevistas entre el cliente potencial y el asesor. En el primer encuentro, el asesor se encarga de recopilar datos como cuantos miembros tiene la familia del cliente, su estilo de vida y sus fuentes principales de ingresos, y en un segundo encuentro le presenta un plan de inversión y aseguramiento personalizado finalizando con el cierre de la venta.

Todo este proceso dura aproximadamente una semana, entre el primer contacto y la firma de documentación reglamentaria.

4.2 Preparación del Material a Utilizar

En el caso de Rímac seguros, específicamente en el área de vida Premium, se suelen manejar pólizas de entre 500 mil y 2 millones de soles. Por tanto, es sumamente importante que sus asesores estén debidamente preparados para conocer a fondo las necesidades específicas de sus posibles clientes y a la vez responder cualquier duda sobre la organización.

El primer paso de la entrevista consiste hacer saber al cliente el tamaño y nivel de la compañía, sus fondos de inversión y su alcance específico en cada área en la que participa para darle la seguridad de que su dinero está seguro con ellos. Para este

propósito el asesor mostrara estados financieros con el rendimiento de los fondos a los que se dirigirá el dinero, las proyecciones futuras de ganancias e incluso cual sería la suma garantizada que el cliente podría rescatar en el caso de que el seguro no se haga efectivo en el futuro.

Todo este proceso se hace a través de una Tablet de última generación con la que cuenta el asesor y puede mostrarle la información en tiempo real.

El segundo paso es una entrevista a modo de conversación con el cliente para conocer más a fondo su estilo de vida, su patrimonio y a su familia. Cabe resaltar que esta información es confidencial y es responsabilidad del asesor manejar estos datos para ofrecer el producto más personalizado posible. La entrevista concluye con la recopilación de la data del cliente y pactando un segundo encuentro para presentar la propuesta de póliza, generalmente un par de días después de la primera entrevista.

El asesor con ayuda de los datos recopilados del cliente crea una propuesta personalizada acorde a las medidas de sus necesidades, donde se detallan los montos acordados en caso de un siniestro. Adicionalmente se agregan las coberturas más convenientes como muerte accidental, invalidez permanente y desgravámenes financieros.

Finalmente, se le presenta en una segunda reunión la propuesta personalizada, se hace hincapié en los montos asegurados, y en la proyección en el tiempo de ganancias del cliente y se procede con el cierre de la venta y la firma de los documentos.

4.3 Argumentación y Manejo de Técnica de Ventas

4.3.1 Argumentación

Como menciona Zulueta (2017) en su trabajo de investigación, las marcas suelen recurrir a respuestas emocionales principalmente para lograr conectar con sus clientes. Funciona mejor vender experiencias y momentos que hacer una lista descriptiva de las características de su producto o servicio. Apelar al amor por sus seres queridos, la protección del grupo familiar, las tradiciones que nos unen o nos hacen sentir representados, puede ser un poderoso detonante de compra.

Si bien es importante exponer claramente como nuestro producto o servicio puede generar valor para nuestros posibles clientes, es importante establecer un vínculo emocional a través de la empatía, creando escenarios mentales que demuestren los beneficios de ser cliente nuestro.

A través de la empatía generamos confianza y esas son las piezas claves de la venta del servicio que nos atañe, el seguro Rímac vida Premium. En este caso en particular los clientes no tratan directamente con Rímac, es decir al lograr colocar el producto al cliente, se genera una relación a largo plazo, y es que el cliente podrá recurrir a su asesor las veces que sea necesarias para cualquier requerimiento que tenga, incluso para referirlo a personas de su círculo de influencias cuando el nivel de confianza es bastante elevado.

Pensando específicamente en sus necesidades después de la conversación que mantuvimos hace un par de días, he diseñado un plan personalizado teniendo de acuerdo a las preocupaciones que usted mantiene.

El promotor de seguros de vida Premium de Rímac seguros debe basar su argumentación siempre en los intereses de cada cliente. Pero hay tres puntos básicos que son los más repetitivos. La protección de la familia, la educación de los hijos menores y la protección del patrimonio.

La protección familiar. - El promotor debe mostrar mucha empatía con el cliente y sensibilizarlo con respecto de la importancia de su trabajo y su esfuerzo en el cumplimiento de sus objetivos familiares y como estos se verían perjudicados en el caso de que el haga falta o no pueda seguir generando ingresos. Básicamente mostrar cómo se perjudicaría el estilo de vida y el cumplimiento de objetivos familiares como pago de deudas, viajes entre otros.

La educación de hijos menores. - En este caso particular, el promotor proyecta los ingresos del cliente a largo plazo, teniendo en cuenta su edad y productividad para demostrar la importancia de que sus hijos menores puedan recibir una educación universitaria de calidad, y la necesidad de tener el capital asegurado a pesar de circunstancias adversas como la muerte o jubilación del cliente.

La protección del patrimonio. - Este es el caso más complicado para el promotor, ya que debe hacer notar al cliente que la protección de su patrimonio y su esfuerzo está íntimamente relacionada con su calidad de vida y la de su familia. Se debe demostrar con casos prácticos como eventos adversos pueden influir en los planes del cliente y en el cumplimiento de sus futuras metas económicas. En este caso se utiliza el seguro como un instrumento financiero de ahorro.

4.3.2 Manejo de Objeciones

Mantener al personal capacitado en técnicas modernas de venta, debe pasar por desarrollar programas que les permitan obtener información relevante de sus clientes para detectar insights ocultos que le permitan resolver las objeciones que el cliente formula, pero sobre todo aquellas inquietudes que no es capaz de manifestar, ya sea porque no las tiene muy claras o porque tiene algún tipo de prejuicio al respecto tal como comenta Perez (2018) en su investigación de campo.

Para el correcto manejo de objeciones, es recomendable que el personal esté al tanto de los intereses del cliente, y profundice en la objeción para poder rebatirla desde la lógica, pero sobre todo desde la emoción. Por tal motivo es importante que los asesores de Rímac vida Premium puedan detectar rápidamente durante la entrevista las objeciones del cliente a través del proceso de escucha activa y automáticamente categorizarlo dependiendo de que sea resistencia lógica o resistencia psicológica.

A continuación, presentaremos las resistencias lógicas y psicológicas más comunes en el proceso de ventas del producto Rímac vida Premium:

Figura 2 Categorización de objeciones

Categoría	Objeción	Respuesta
Resistencia Psicológica por buen estado de salud (apatía)	Cliente aduce que se encuentra en un excelente estado de salud y con fuerzas para seguir trabajando.	Plantearle el escenario de un accidente mortal o que cause invalidez parcial o total que disminuya su capacidad de trabajo.
Resistencia Psicológica por ideas preconcebidas	Muchos clientes no confían en los seguros, y creen que las pólizas están diseñadas para que estas no sean cumplidas en el caso de ocurrir un siniestro	El asesor muestra casos de clientes cuyas pólizas fueron cobradas con éxito (generalmente se trabaja con el cheque entregado a una famosa cantante tropical) y brinda ejemplos prácticos de cómo funciona el proceso.
Resistencia Psicológica por interferencia	Mi primo me dijo que el contrató un seguro con X compañía y no le pagaron lo que debían.	Cada compañía tiene políticas diferentes, por eso permítame indicarle cuáles son los casos específicos de su seguro en el que usted no se encuentra protegido.

Resistencia Psicológica por interferencia	Mi socio me recomienda mejor invertir mis excedentes en un nuevo negocio.	Es importante que usted tenga varias fuentes de ingresos pasivos. Sin embargo, recuerde guardar algo adicional para la protección de su familia y los suyos
Resistencia Psicológica por desagrado a tomar decisiones y actitud neurótica hacia el dinero	Aun no me decido, sigo evaluando tu propuesta y no estoy seguro de que es lo que más me conviene. Además, mis ingresos no son iguales cada mes. ¿Qué pasaría si en algún momento no puedo pagar?	Recuerde que al tomar un seguro no solo adquiere protección para su familia. También está adquiriendo un instrumento financiero que podría utilizar como garantía para inversiones a futuro. Además, recuerde que los imprevistos llegan sin avisar.
Resistencia Psicológica por fuentes de suministros establecidas	Yo tengo todos los seguros contratados con X empresa ya que confío mucho en ellos	Me parece excelente que usted ya tenga la cultura de protección. Sin embargo permítame hacer un comparativo entre los beneficios y rentabilidad que le ofrece su compañía actual y la que nosotros ofrecemos para que pueda tomar una decisión bien informada

Resistencia lógica por precio	En nuestro país muy pocas personas tienen cultura de prevención, especialmente financiera, y generalmente los emprendedores prefieren invertir sus ganancias en nuevos negocios con menor rentabilidad pero a corto plazo	Presentar el producto como un instrumento financiero, que puede ser entregado como prenda bancaria, y aportar rentabilidad al mediano y largo plazo, asegurando el cumplimiento de objetivos importantes.
Resistencia lógica por logística	Muchos clientes no están de acuerdo en que el costo mensual de su seguro sea debitado de sus cuentas o de sus tarjetas de crédito, principalmente por un tema de seguridad.	Se hace la comparación entre un servicio de Streaming cualquiera como Netflix, y como no se tiene ningún reparo en dejar que se cobre el servicio en una fecha determinada. Se sugiere fuertemente que el debitaje se haga desde una cuenta tarjeta de crédito para evitar inconvenientes de saldo.
Resistencia lógica por locación.	Muchos de los clientes viajan constantemente ya sea por trabajo o por placer, y no están seguros de tomar el seguro por no saber si cuentan con cualquier tipo de respaldo internacional.	Se explica la envergadura de la empresa Rímac, y del grupo económico al que pertenece, y se detalla las maneras en que se puede acceder a las coberturas de manera internacional, teléfonos de contacto y aliados estratégicos a nivel mundial.

Resistencia lógica por duración en el tiempo	Los seguros de vida suelen ser productos contratados a muy largo plazo y hace que los clientes duden de que su buena racha económica se prolongue tanto tiempo	Se informa al cliente que no solo está adquiriendo un medio de protección sino también una herramienta financiera que puede endosar en cualquier tipo de crédito de alto valor en lugar de un seguro de desgravamen
Resistencia lógica por postergación de producto	Muchos clientes si desean tomar el servicio, pero están esperando finalizar un negocio para cubrir la cuota anual o semestral y estar un poco más tranquilos que con los pagos mensuales.	En este caso se pacta una nueva cita con el cliente en el tiempo acordado, y se realiza todo el proceso nuevamente para ver si sus necesidades han cambiado en el tiempo.
Resistencia lógica por riesgo personal	Algunos clientes se dedican a rubros con mayor riesgo como pueden ser la minería y la política y en ese caso el costo de aseguramiento es más alto que la póliza promedio	Se explica al cliente que a mayor riesgo, mayor es el costo de la póliza y se le explica nuevamente los beneficios que obtendría al ser cliente Rímac.

Fuente: Elaboración Propia.

4.4 Cierre de ventas

En el mundo de las ventas es necesario que todos los involucrados, desde vendedores, jefes y supervisores manejen determinadas herramientas que les permitan no solo conocer a profundidad al cliente, sino también convencerlo de que es su producto el que mejor se adapta a sus necesidades. Herramientas como el neuromarketing, si son debidamente aplicadas nos permitirán conocer a profundidad aquellas cosas ocultas en la mente del consumidor y sobre todo nos permitirán concretar negocios y generar relaciones que prevalezcan en el tiempo, siempre y cuando logremos seguir creando valor tanto para ellos como para la organización, tal como estipula Flores (2019) en su investigación.

Técnicas como el neuromarketing se adaptan a las tendencias de mercado tales como “venderle a la mente” y se centran en crear experiencias para que los clientes sientan que su decisión de compra fue la más acertada. Rímac, si bien aplica técnicas de venta moderna y se enfoca en crear experiencias positivas para que relacionen de manera positiva sus productos prefiere apostar por la honestidad ante todo y por crear valor en sus relaciones, tal como se maneja el producto que nos compete en la presente investigación, Rímac vida Premium.

Para graficar el cierre de ventas, se mostrarán dos escenarios posibles a través de ejemplos ficticios. Un escenario positivo y otro negativo.

Figura 3 Respuesta del vendedor en base a la respuesta del cliente

Relato Optimista	Relato Pesimista
-------------------------	-------------------------

<p>Nos agrada mucho saber que actualmente forma parte de la compañía de seguros más sólida y rentable del mercado peruano, de hecho, hay muchas historias con finales felices que podría compartir con usted, tal como el de la cantante de cumbia “Edita guerrero” del grupo corazón serrano. Un par de años antes de fallecer había tomado un seguro de protección por un millón de soles siendo sus beneficiarios sus hijos pequeños y su esposo. Por problemas personales, ella se separó de su esposo y cuando ella murió, sus hijos quedaron protegidos con un millón de soles, su ex pareja fue excluido de esa repartición y fue su madre quien administra el fideicomiso de sus hijos quienes podrán acceder a su patrimonio después de los 18 años. Esos niños, no quedaron desamparados, el amor de su madre le permitió protegerlos económicamente aun cuando ella ya no podía acompañarlos en esta vida asegurándoles una educación de calidad y herramientas de vida importantísimas como la prevención y el cuidado.</p>	<p>Es una lástima que por ahora no pueda contar con nuestra cobertura integral, de todas maneras, nos gustaría seguir en contacto con usted para evitar incidentes como el de aquel cliente que tenía intención de proteger a su familia, ya estaba la documentación del seguro preparada para firmar, y por inconvenientes financieros decidió postergar la compra un par de meses. Poco después, llegó la pandemia del coronavirus y falleció durante la primera ola de la enfermedad, dejando a su esposa al mando de sus negocios, sin la mínima preparación, obligándola a vender el patrimonio que tanto trabajo les había costado construir, dejando a sus hijos ante la incertidumbre de si sería posible educarlos con la misma calidad que habían recibido hasta el momento.</p>
---	--

Fuente: Elaboración Propia

4.5 Estrategia de Embudo de Ventas

Como indica Palacios (2021) en su trabajo de investigación, la principal herramienta que se tiene para la creación de un plan de ventas, es conocer cómo funciona la venta del producto en sí mismo, de ese modo es posible enfocarse en hacer más eficiente cada parte del proceso, y detectando aquellos puntos de dolor que se encuentren por el camino. Pero sobre todo que le

permitirán a la organización crear metas realistas en el tiempo y mejorar sus propios procesos seleccionadores, lo que repercutirá en clientes que generen mayor rentabilidad en el tiempo y por lo tanto en mayor crecimiento.

En ese sentido, conocer nuestro proceso de ventas es fundamental para lograr mayores conversiones en el tiempo, y reconocer las debilidades del proceso le permiten a las empresas mejorarlos, sobre todo si el cliente la pasa mal durante este punto. Centrar la estrategia en brindarle al cliente una experiencia de compra amigable y libre de estrés nos garantiza un mayor índice de conversión y de paso una excelente recomendación boca – oído, que es a la larga el mejor tipo de publicidad que se pueda recibir, ya que está ligado a la experiencia del cliente y es probable que este lo replique con sus conocidos, en sus círculos de influencias y en sus propias redes sociales.

A diferencia de otros productos de Rímac, Para el producto Vida Premium el área de inteligencia comercial no está tan involucrada en brindar bases de datos, sino que cada asesor hace uso de su propio círculo social a través del p200, que es una herramienta a donde puede vaciar posibles prospectos dentro de sus círculos de influencia con los que puede trabajar inicialmente.

Es de estos prospectos que se pueden recabar nuevos posibles clientes a través de referidos proporcionados por los mismos clientes y así nutrir constantemente su propia base de datos.

4.6 Diseño de Embudo de ventas

El cliente de Rímac para el rubro vida Premium, pasa cuatro etapas antes de adquirir el producto:

Llamada de coordinación: El asesor se encarga de llamar por teléfono a todos los nuevos contactos que obtuvo en sus citas pasada, clientes que le indicaron que podían reprogramar la cita y sobre todo nuevos ingresos en sus círculos de influencia social. En promedio realiza unas 60 llamadas semanales con el fin de concretar una cita, para poder ofrecer la protección.

Primera cita: Después de realizar las llamadas telefónicas solo unas 20 personas deciden recibir al asesor. Durante esta visita se recaba la información necesaria para ofrecer un producto personalizado al cliente. Es posible también que el asesor determine que el cliente no califica para el producto vida Premium, y lo deriva con alguien que pueda atender mejor sus necesidades.

Segunda cita: Después de la primera cita, se descartan los clientes que no califican para el producto ya sea por ingresos o por riesgo, quedando en este proceso aproximadamente 8 clientes. Durante esta etapa el asesor ofrece la solución ideal al cliente, quien puede sugerir alguna modificación que el asesor puede realizar en tiempo real.

Cierre de ventas: Una vez que el cliente tiene conocimiento del producto, evalúa la propuesta, hace las consultas necesarias ya sea con su familia o con su asesor financiero de confianza y procede a tomar el producto, haciendo los pagos y firmando la documentación necesaria. En promedio de los 8 clientes interesados, solo uno realiza la compra. Sin embargo, clientes deciden reprogramar la visita del asesor de Rímac, para un tiempo más propicio para sus negocios.

Figura 4 Embudo de Ventas



Fuente: Elaboración Propia

4.7 Optimización del Embudo de ventas

Actualmente el proceso de ventas del producto vida Premium, cuenta con 4 etapas. Sin embargo, cada cliente es un mundo con necesidades muy particulares, y el proceso de adquisición podría variar.

La tecnología les permite a los asesores acceder al sistema de ventas en tiempo real, por lo que después de una buena primera cita, se pueda diseñar junto al cliente el producto ideal a lo que espera de la empresa.

Así mismo, los asesores podrían tener respaldo del área de inteligencia comercial, generando bases de datos con prospectos que cumplan con las características que esta unidad de negocio necesita.

4.8 Segmentación de Cuentas e Indicadores de Rentabilidad

4.8.1 Segmentación de Cuentas

El autor Huaraca (2019) en su trabajo de investigación, nos resalta la importancia de un exhaustivo estudio de mercado para lograr identificar aquel público objetivo que se encuentre en la misma sintonía del producto o servicio que ofrecemos.

Podemos pues decir, que la base de una correcta segmentación es conocer a nuestro target y esto se consigue a través de una profunda investigación de mercado, para determinar cuáles son las necesidades que están pendientes de ser satisfechas y que tan rentable es para la organización cubrirlas de manera efectiva.

Figura 5 Segmentación de cuentas

Sector	Ubicación	Ingresos	Tamaño	Número de Empleados
Generalmente se trabaja con dueños de empresas sobre los 50 trabajadores o ejecutivos de mandos altos perteneciente al sector socioeconómico A y B+	Lima metropolitana (moderna)	Desde los 15000 soles mensuales	Es un producto especializado y cubre un nicho pequeño pero muy rentable. El promedio de clientes nuevos al mes es de 30, pero con pólizas de un valor mínimo de 500 mil soles.	El equipo de ventas de Rímac para el rubro Vida Premium es de dos supervisores de ventas y dos equipos de asesores de 10 personas cada uno.

Fuente: Elaboración Propia.

En el caso de Rímac seguros para este propósito se utiliza una herramienta de segmentación bastante efectiva llamada el Proyecto 200 en el que cada promotor, revisa su círculo de influencia y proporciona 200 prospectos que suelen ser calificados según el perfil de cliente potencial (Rímac, 2018).

Figura 6 Proyecto 200 de prospección de clientes

Nº ORDEN	FECHA DE REGISTRO	NOMBRES	Referenciado por:	TELÉFONO / CELULAR	INGRESOS MENSUALES EN DÓLARES	EDAD	OCUPACIÓN	ESTADO CIVIL	TIEMPO CONOCIDO	TENGO ACCESO	CUANTAS VECES LO HA VISTO EN 1 AÑO	Nº DEPENDIENTES	CAPACIDAD DE REFERENCIAS	TOTAL DE LA FUENTE
		A. Familiar Por los padres Por el cónyuge Por los hermanos Amigos de los padres			1. Menor de \$1,500 2. Entre \$1,001 y \$2,000 3. Entre \$2,001 y \$3,000 4. Entre \$3,001 y \$4,000 5. Más de \$4,000	1. Menor de 25 años 2. De 25 a 30 años. 3. De 31 a 35 años 4. De 36 a 40 años 5. De 41 a 45 6. Más de 45 años	1. Vendedores, Técnicos, Operativos y Administrativos 2. Comerciantes y Empleados PYMES 3. Ejecutivos, Profesionales, Gerentes, Directores	1. Soltero o viudo sin hijos 2. Casado sin hijos 3. Casado, separado o viudo con hijos	1. Menos de 2 años 2. De 2 a 4 años 3. Más de 5 años	1. Mialo 2. Regular 3. Bueno	1. No lo ha visto 2. De 1 a 2 veces 3. De 3 a 5 veces 4. Más de 5 veces	1. Sin dependientes 2. Entre 1 y 2 3. Mayor a 2	1. Mialo 2. Regular 3. Bueno 4. Excelente	

Fuente: Rímac (2018)

4.8.2 Indicadores de rentabilidad

Por cada sol invertido en las necesidades del cliente, se genera un beneficio de 7.30. Al ser clientes con ingreso promedio bastante más elevado que el peruano promedio, el volumen de clientes es muy bajo, pero bastante rentable.

$$\textit{Beneficio por Cliente} = \frac{1930 - 230}{230} = 7.30$$

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

A través del estudio de la unidad de negocio de Rímac vida Premium se puede concluir lo siguiente:

La unidad de negocios Rímac vida Premium, es un nicho de negocio bastante pequeño, pero sumamente rentable a la vez, a pesar de no ser descentralizado y de contar con un equipo bastante reducido.

A diferencia de la unidad de negocio Rímac vida, vida Premium, no cuenta con ningún tipo de publicidad, ni por redes sociales, ni eventos BTL, y menos aún en medios masivos como radio o televisión. Los asesores deben trabajar prospectando clientes de su propio círculo de influencia y con referidos que obtienen de las citas que realizan.

A diferencia de los clientes de Rímac vida, el perfil del cliente Rímac vida Premium, prioriza la rentabilidad de su patrimonio, sobre la protección familiar, pues considera que es más importante generar riqueza para proteger mejor su inversión y asegurar a su familia, por lo tanto, los argumentos de ventas para el producto deben ser más lógicos y menos emocionales.

Recomendaciones

Después de un cuidadoso análisis sobre la unidad de negocio de Rímac vida Premium, se han determinado las siguientes recomendaciones para la mejora del proceso de venta y prospección:

Actualmente la unidad de negocio Rímac vida Premium solo tiene presencia en el departamento de Lima, ya que es donde se concentra la mayor cantidad de sus clientes. Sin embargo, departamentos como Cajamarca, Puno y Cuzco tienen presencia minera que es en gran medida el público objetivo de Rímac vida Premium, y presentan una gran oportunidad de mercado.

Se recomienda que la unidad de negocio Rímac vida Premium tenga mayor apoyo del área de inteligencia comercial, ya que en general son los mismos asesores quienes deben conseguir sus prospectos y realizar todo el proceso de venta sin ningún tipo de apoyo del área en mención.

Finalmente se recomienda crear un plan de marketing que contemple dar a conocer el producto, por lo menos al grupo de interés de la unidad de negocios Rímac vida Premium, ya que actualmente el producto solo se da a conocer a través del boca - oreja y hace que los clientes tengan un poco de desconfianza de los asesores durante el primer contacto.

Referencias Bibliográficas

- Alarcon, A. (2020) “Programa de capacitación virtual “Pachikuy” para mejorar las habilidades blandas del colaborador de Mibanco, 2020” [tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48440/Alarc%c3%b3n_YAC-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Becerra, J (2019). “Gestión de compras y su incidencia en el riesgo financiero de la empresa industrial Molinera San Luis S.A.C., Bellavista, 2017” [tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35337/Becerra_GJE-Flores_RSf.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caruanambo, A. (2019) “Calidad y fidelización del cliente” [tesis de grado, Universidad Privada Antonio Guillermo Urrel] Repositorio Institucional
<http://repositorio.upagu.edu.pe/bitstream/handle/UPAGU/945/TRABAJO%20DE%20INVESTIGACION%20-%20Caruanambo%20y%20Tenorio.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Castillo, J. (2019). “Administración por objetivos y venta de productos financieros en el BBVA 2019” [tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43291/Castillo_PJE-SD.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Chavez, M. (2018) “Programa de habilidades sociales para mejorar las relaciones interpersonales. Chiclayo”. [tesis de grado, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo] Repositorio Institucional
https://repositorio.unprg.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12893/5186/Chavez_Pupuche_Mabel_Karyn.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Costilla, D. (2019). “Datamart para la proyección de ventas en la empresa GIT GRUPO GESINTEL PERU SAC” [tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83036/Costilla_CDJ-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y

- Cuba, W. (2019). “*Descubriendo el mercado de capacitación para MYPE: un análisis de la oferta, demanda y eficacia de los programas de capacitación*” [tesis de grado, Universidad de Lima] Repositorio Institucional
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/8818/Cuba_Rojas_Walter_Miguel.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Diaz, E. (2018) “*Arquetipo de gestión del talento humano por competencias y cumplimiento de la misión y visión de salud en el hospital I de Tingo María. Provincia de Leoncio Prado. Huánuco. 2016*” [tesis de grado, Universidad nacional Hermilio Valdizan]. Repositorio institucional.
<http://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/4983/PGPDS00034D71.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Flores, E.(2019) “*Aplicación de neuromarketing para venta de productos financieros*” [tesis de grado, Universidad de Piura] Repositorio Institucional
https://pirhua.udpe.edu.pe/bitstream/handle/11042/4401/TSP_AE_1920.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hinoztroza, R.(2018) “*El estrés laboral y su influencia en los objetivos comerciales de la fuerza de ventas*” [tesis de grado, Universidad Esan] Repositorio Institucional
https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1355/2018_ADYDE_18-1_04_TI.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huamani, D. (2021) “*Determinación del perfil MYPE de la agencia de CREDINKA de la Av. Sol. Y su influencia en el grado de morosidad en el año 2016*” [tesis de grado, Universidad Andina del cusco] Repositorio institucional.
https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4938/Deanna_Tesis_bachiller_2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Huaraca, O (2019) “*Segmentación de mercado y su influencia en la captación de clientes de la empresa Caleb Fitness, Carabayllo 2019*” [tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43039/Huaraca_GOJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lescano R. (2017) “*Calidad de servicio y satisfacción de necesidades del programa QALI WARMA – Ate 2017*” [tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional
file:///C:/Users/USER/Downloads/Lescano_PRK.pdf

- Lucen, C (2018) “*Gestión de talento humano y fidelización de los colaboradores en la caja metropolitana – Huancayo 2018*” [tesis de grado, Universidad Peruana de los Andes] Repositorio Institucional https://repositorio.upla.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12848/3736/T037_42748903_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Meza, K. (2016) “*Implementación de un sistema de información geográfico para la administración de territorios en la empresa REDEXSA S.A.C.*” [tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/5025/Meza_HKR.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Montero, A. (2020) “*Diagnostico de las deficiencias en la capacitación de la fuerza de ventas de una entidad bancaria*” [tesis de grado, Universidad de Piura] Repositorio Institucional https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/5039/TSP_AE_2024.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mori, N. (2016) “*Influencia de la imagen de marca en la preferencia de los consumidores de bebidas gaseosas en la provincia de Leoncio Prado, 2015*” [tesis de grado, Universidad Nacional Agraria de la Selva] Repositorio Institucional <file:///C:/Users/USER/Downloads/ADM2016006.pdf>
- Mulluhwara, M. (2017) “*Plan de venta y promoción en el área de telemarketing del banco Interbank sede centro cívico, Lima 2017*” [tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/16504/Mulluhwara_CMB.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Olivos, I. (2020) “*Planificación estratégica y canal de distribución en la empresa EMIAL SRL., Independencia, 2020*”. [tesis de grado, Universidad Cesar Vallejo] Repositorio Institucional https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/53701/Olivos_VIP-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Orellana, G (2021) “*Mejora de la gestión comercial en banco Falabella Perú*” [tesis de grado, Universidad de Lima] Repositorio Institucional https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/14768/Orellana_Mejora-gesti%c3%b3n-comercial.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Oscoco, j. (2019) “*Habilidades duras y desempeño de tareas en la oficina general de administración del ministerio de transportes y comunicaciones, cercado de Lima 2019*” [tesis de grado, Universidad

- Cesar Vallejo] Repositorio Institucional
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/70453/Oscco_TJE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Palacios, A. (2017) “*Administración del tiempo y la fuerza de ventas en la empresa GENFAR Perú S.A. Lima – 2017*” [tesis de grado, Universidad Cesar vallejo] Repositorio Institucional
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/21643/Palacios_QAA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Palacios, L. (2021) “*Análisis del plan de medios digital desarrollado por midnshare para una entidad financiera en 2020*” [tesis de grado, Universidad Privada del Norte] Repositorio Institucional
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/28164/Palacios%20del%20Busto%2c%20Lourdes%20Milagros.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palacios, M. (2019) “*Gestión de cartera de clientes de una entidad financiera con QLIKVIEW*” [tesis de grado, Universidad San Ignacio de Loyola] Repositorio Institucional
<https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9e86f5a1-b8bf-4e45-8bc4-a4ceec6da5ac/content>
- Pariona, F (2021) “*Mantenimiento correctivo del alimentador A4028 de la unidad operativa San francisco – unidad de negocio Ayacucho*” [tesis de grado, Universidad continental] Repositorio Institucional. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/10448>
- Perez, C. (2018) “*Propuesta de un plan de capacitación de objeciones de ventas en una empresa editorial del rubro escolar en el distrito de San Borja, 2018*” [tesis de grado, Universidad Privada del Norte] Repositorio Institucional
<https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/14380/Cesar%20Hugo%20Perez%20Echeandia-%20Miguel%20Angel%20Uscamayta%20Aranda%20%281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Redaccion BBC (9 de diciembre de 2022) Crisis en Perú: Manifestantes exigen nuevas elecciones y la presidenta Boluarte sopesa convocarlas. WEB <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-63922764>
- Rimac seguros y reaseguros. (2018). Manual de vendedor. Rimac.
- Superintendencia de Banca y Seguros y AFP. (2021). Boletín Estadístico de seguros.

- Tapia, J. (2020) “*Optimización presupuestal del programa de capacitación de fuerza de ventas a nivel nacional*” [tesis de grado, Universidad de San Martín de Porres] Repositorio Institucional https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/6553/tapia_rjm.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Villareal, E. (2017). “*Plan agregado para reducir costos de producción de la empresa Fresh – Chimbote 2017*” [tesis de grado, Universidad César Vallejo] Repositorio Institucional https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17127/villarreal_be.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Zamora, M. (2022) “*Presupuesto por resultados y las compras de bienes menores a 8 UITs en el hospital de Abancay – 2021*” [tesis de grado, Universidad César vallejo] Repositorio Institucional https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/96838/Zamora_CMA-SD.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Zulueta, C. “*Persuasión y motivación publicitaria de las marcas, Lima 2017*” [tesis de grado, Universidad Alas Peruanas] Repositorio Institucional https://repositorio.uap.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/20.500.12990/2624/Tesis_Persuaci%c3%b3n_Motivaci%c3%b3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y