

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE POSGRADO



**PERCEPCIÓN DEL IMPACTO Y LOS DESAFÍOS DE LA
TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA FUERZA DE VENTAS
DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS EN EL PERÚ**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

ELVIS PAUL RAMIREZ OLAZABAL

ASESOR

CARLA ETHEL GAMARRA FLORES

<https://orcid.org/0000-0001-8604-1070>

Chiclayo, 2021

**PERCEPCIÓN DEL IMPACTO Y LOS DESAFÍOS DE LA
TRANSFORMACIÓN DIGITAL PARA LA FUERZA DE
VENTAS DE LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS EN EL
PERÚ**

PRESENTADA POR:

ELVIS PAUL RAMIREZ OLAZABAL

A la Escuela de Posgrado de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el grado académico de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Angel Eduardo Llatas Rivas
PRESIDENTE

Alex Humberto Vasquez Santisteban
SECRETARIO

Carla Ethel Gamarra Flores
VOCAL

Dedicatoria

A mis padres por su ejemplo de vida

A mi esposa Sara por su amor y apoyo incondicional

A mis maravillosos hijos Narda, Camila y Paúl por ser mi motivación y luz en mi vida

A mis hermanos y familia por celebrar mis logros y estar siempre a mi lado

Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme salud para alcanzar esta meta, a mis asesores Inti Núñez y Carla Gamarra por brindarme las herramientas necesarias para desarrollar mi investigación, a los directivos, fuerza de ventas y clientes de las compañías de seguros mi eterno agradecimiento por compartir sus experiencias que hicieron posible la investigación. Finalmente, a la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo por la implementación del programa de Maestría modalidad Virtual en un escenario muy adverso de Pandemia, lo que evidencia su compromiso con la educación en la región.

ÍNDICE

Resumen	7
Abstract	8
I. Introducción.....	9
II. Marco Teórico-Conceptual.....	11
2.1. Antecedentes	11
2.2. Bases Teóricas	14
2.2.1. Transformación Digital.....	14
2.2.2. Dimensiones de la transformación digital	18
III . Metodología	25
3.1. Paradigma ,método y diseño de investigación	25
3.1.1. Paradigma y método de la investigación.	25
3.1.2. Diseño de la investigación	25
3.2. Hipótesis	25
3.3. Sujetos de la investigación	25
3.4. Procedimiento de recolección de datos	26
3.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	26
3.4.2. Procedimiento de datos	26
IV. Gestión del Proyecto de investigación	27
4.1. Consideraciones éticas implicadas	27
4.2. Recursos Materiales y Humanos.....	28
4.3. Matriz de consistencia.....	29
V. Resultados y Discusión.....	30

VI. Conclusiones.....	39
VII. Recomendaciones.....	40
VIII. Lista de referencias.	41
IX. Anexos.....	45
Anexo N°01.....	45

Resumen

La pandemia del COVID-19 ha impactado la salud y la economía a nivel mundial. Las compañías de seguros en el Perú se han visto afectadas de diferentes maneras, por lo que fue necesario acelerar la ejecución de proyectos relacionados a Transformación Digital con la finalidad de lograr eficiencia e incurrir en menores costos operativos para continuar siendo competitivos en este nuevo escenario. Lo antes mencionado causó un gran cambio en directivos, fuerza de ventas y clientes.

El presente trabajo tuvo por objetivo general analizar la percepción del impacto y los desafíos de la transformación digital para la fuerza de ventas de las compañías de seguros en el Perú. Para tal objetivo se realizó un trabajo de tipo cualitativo, en el cual se aplicó un cuestionario semiestructurado a 30 asesores, 5 directivos y 15 clientes. Los datos recolectados de las entrevistas se procesaron empleando el método de análisis de contenidos y luego haciendo uso del Software Microsoft Word se transcribió toda la información, de manera objetiva dándole sentido y valor al contenido recabado.

Los resultados obtenidos evidenciaron que la transformación digital trajo consigo cambios que al inicio fueron tomados como negativos, sobre todo por aquellos asesores experimentados en el modelo de negocio presencial. Sin embargo, con el transcurrir del tiempo se percibieron resultados positivos lográndose concluir que la transformación digital es todo un proceso de reestructuración organizacional y personal, que permite resolver los complejos problemas que aparecen en la vida profesional, necesita de capacitación constante y siempre debe optimizar la relación empresa-fuerza de venta-cliente.

Palabras clave: Aseguradoras, fuerza de ventas, modelos de negocios transformación digital.

Abstract

The COVID-19 pandemic has impacted global health and the economy. Insurance companies in Peru have been affected in different ways, so it was necessary to accelerate the execution of projects related to Digital Transformation in order to achieve efficiency and incur lower operating costs to continue being competitive in this new scenario. The aforementioned caused a great change in managers, sales force and customers.

The general objective of this work was to analyze the perception of the impact and challenges of digital transformation for the sales force of insurance companies in Peru. For this purpose, a qualitative type of work was carried out, in which a semi-structured questionnaire was applied to 30 advisers, 5 managers and 15 clients. The data collected from the interviews were processed using the content analysis method and then using Microsoft Word Software, all the information was transcribed, objectively giving meaning and value to the content collected.

The results obtained showed that the digital transformation brought with it changes that were initially taken as negative, especially by those advisors experienced in the face-to-face business model. However, with the passage of time, positive results were perceived, concluding that the digital transformation is a whole process of organizational and personal restructuring, which allows solving the complex problems that appear in professional life, needs constant training and must always optimize the company-sales force-customer relationship.

Keywords: Insurers, sales force, business models, digital transformation.

I. Introducción.

Las nuevas tecnologías facilitadoras que trae la Transformación Digital como: el Internet de las cosas, la inteligencia artificial, blockchain, robotización, análisis de datos y Big data entre otras, están impactando en gran medida todos los sectores económicos a nivel mundial. En el sector seguros ha provocado una disrupción que está forzando un cambio radical en la cultura corporativa, los productos y procesos, la relación con los clientes y las relaciones con los diversos competidores del sector. (Cappiello, 2020).

El sector financiero en el Perú altamente tradicional, ha reaccionado incorporando innovaciones a alta velocidad. Por lo mismo el sector Seguros también se encuentra con el desafío de adoptar una mayor agilidad, asumir el empoderamiento de los clientes, enfatizar en el conocimiento de sus expectativas y comportamientos, apostar por la capacitación continua de sus colaboradores y adaptarse a la nueva velocidad del cambio que se encuentra dramatizado por la hiperconectividad. (Quiñones, 2018).

La Transformación digital está destinada a modificar profundamente el ecosistema de seguros y todas las actividades que componen su cadena de valor, desde el desarrollo de productos hasta la fijación de precios, suscripción, ventas y distribución, gestión de pólizas y reclamos, y gestión de activos y riesgos. (Eling & Lehmann, 2018). En lo que respecta a ventas y distribución las compañías de seguros buscan entre otras cosas automatizar, estandarizar y hacer eficiencia en los procesos comerciales para finalmente ser más rentables. Sin embargo, este incremento de la automatización está cambiando el modelo de negocio tradicional cara a cara y no se conoce viene afectando a la fuerza de ventas, también es indispensable conocer si se sienten preparados para este cambio, esto a la larga puede despersonalizar el servicio debido a la creciente falta de relación humana.

Esta simplificación de los procesos comerciales en las compañías de seguros y la participación más activa de los clientes utilizando herramientas digitales llevó a formularnos la siguiente interrogante: ¿Como percibe el impacto y los desafíos de la transformación digital, la fuerza de ventas de las compañías de seguros en el Perú?

La presente investigación estableció como objetivo general analizar la percepción del impacto y los desafíos de la transformación digital para la fuerza de ventas de las compañías de seguros en el Perú y como objetivos específicos: Establecer la situación actual de la transformación digital y la fuerza de ventas en las compañías de seguros en el Perú, determinar las percepciones de la fuerza de ventas sobre los impactos de la transformación digital en su desempeño y Conocer los nuevos desafíos que enfrenta la fuerza de ventas a partir de la Transformación Digital y como poder superarlos.

La investigación es importante porque ayuda a conocer cómo la transformación digital ha cambiado la forma de trabajo tradicional de la fuerza de ventas, identificar cuál es su percepción con respecto al impacto en su desempeño, como está gestionando este cambio, cuáles son las principales barreras y desafíos, así como cuáles son las capacidades que necesita desarrollar para seguir siendo competitivos en el mercado laboral actual y futuro. La industria de seguros inmersa en este proceso de cambio carece de un análisis desde la óptica de la Fuerza de Ventas parte fundamental en el desarrollo y éxito de toda gestión comercial por lo que esta investigación contribuye a dicho propósito y a incrementar investigación sobre Transformación Digital en el Perú dado que es muy escasa.

Para tal fin, la presente investigación se estructuró en siete capítulos, en el segundo capítulo encontramos el marco teórico que comprende los conceptos y dimensiones de análisis de la transformación digital, en el tercer capítulo describimos la metodología empleada para esta investigación cualitativa que es un estudio de caso en la fuerza de ventas de las compañías de seguros en el Perú para lo cual se realizaron entrevistas a los diferentes actores del ecosistema de seguros para contrastar la información de la base teórica, en el cuarto capítulo explicamos como se gestionó el proyecto de investigación, en el capítulo cinco encontramos los resultados y discusión obtenidos de las entrevistas y revisión de literatura, finalmente los capítulos seis y siete que muestran las conclusiones y recomendaciones materia de investigación.

II. Marco Teórico-Conceptual

2.1. Antecedentes

La Transformación Digital se ha visto acelerada el último año en el Perú como consecuencia de la Covid 19, pero en el mundo y sobre todo en países de Europa y Estados Unidos desde el 2011 ya habían iniciado este proceso de transformación en todos los sectores económicos, con diversos resultados.

Berger (2016) en su investigación precisa que el impacto de la transformación digital en el sector manufactura en España ha tenido como resultado un incremento de eficiencia en los procesos y la toma de decisiones con lo que se han reducido los costes del 10 % al 20 %, precisa también que los resultados mejoran gracias al mayor conocimiento de los clientes y la creación de nuevos productos o servicios con mayor valor agregado, así mismo resalta que los beneficios de la transformación digital van más allá del ámbito económico, ya que permiten reforzar la cohesión social, el bienestar, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de capacidades, así mismo advierte que la principal barrera en esta transformación es la resistencia al cambio el cual es un aspecto subestimado en este proceso.

Balsmeier & Woerter (2019) en su estudio realizado en Suiza analizan como la digitalización influye en la creación y destrucción de empleos y afirman que un incremento en inversión en digitalización está relacionado con un incremento en la empleabilidad de personas más calificadas y una reducción del empleo en personas poco calificadas, con un efecto neto positivo. Los efectos son impulsados en su totalidad por organizaciones que emplean tecnologías digitales basadas en máquinas, no encuentran efectos significativos en el empleo cuando se consideran tecnologías digitales no basadas en máquinas, por ejemplo: comercio electrónico o sistemas de apoyo a la cooperación.

Sánchez (2016) en su investigación sobre el programa de transformación digital para Diquim S.A., llega a la conclusión que una serie de cambios tecnológicos vienen alterando todos los sectores económicos, el ritmo de este cambio es muy rápido con ingreso de nuevos competidores, para ello las organizaciones necesitan establecer una nueva estrategia para adoptar y adaptar

dichas tecnologías en su nuevo modelo negocio manteniendo así su vigencia en el sistema, así mismo la posibilidad de captar nuevos clientes y a comercializar también nuevos productos y servicios, haciendo que esta transformación se convierte ahora en algo impostergable.

Nambisan, Wright & Feldman (2019) señalan que las tecnologías digitales tienen implicaciones más amplias para la creación y captura de valor, la investigación dirigida a comprender la transformación digital de la economía necesita incorporar múltiples y cruzados niveles de análisis, abarcar ideas y conceptos de múltiples campos, disciplinas y reconocer explícitamente el papel de las tecnologías digitales en la transformación de las organizaciones y las relaciones sociales.

Cappiello (2020) en su estudio sobre la disrupción tecnológica de la industria de seguros en Italia concluye que la digitalización tiene un profundo impacto en todas las fases de la cadena de valor de los seguros y que las soluciones tecnológicas permiten nuevas formas de comunicación, compartir información y asegurar, por lo que las ventas y la distribución son los componentes de la cadena de valor más afectados por la evolución tecnológica puesto que hay un cambio significativo en el proceso de prestación de servicios que implica la digitalización de los canales de distribución mediante el cual las compañías de seguros reducen sus tiempos de interacción, mejoran su eficiencia mediante la reducción de costos y mejor política de precios, así mismo señala que la tecnología presenta nuevas oportunidades y formas de llegar al cliente para satisfacer sus expectativas con la diversificación de productos y servicios. En su estudio también refiere que la pérdida de contacto directo con el cliente que trae la automatización es sin duda un factor negativo que no debe ser descuidado y por lo tanto es necesario equilibrar la necesidad de una relación personalizada con los clientes con los beneficios que ofrece la digitalización del proceso de venta.

Monclús (2019) en su estudio realizado en España sobre el Asesor de Seguros más allá de la Digitalización, refiere que hay una reducción de puestos de trabajo principalmente en el segmento de asesores con poca especialización, las exigencias del nuevo consumidor cada vez más digital y la necesidad de una gestión de los canales más eficiente, ha provocado que la caída se concentre en

los perfiles con menor profesionalización y por lo tanto más expuestos a desaparecer, para mejorar la percepción de los asesores por parte de los clientes se debe hacer un esfuerzo para mejorar sus habilidades digitales y adaptarse a las nuevas exigencias del cliente, en sintonía con su perfil cada vez más digital.

Accenture (2015) en su artículo el futuro de la distribución de seguros, nuevos modelos para un cliente digital, nos presenta un modelo de distribución emergente que es el Asesor virtual de seguros que consiste en unas plataformas de asesoramiento móviles basadas en datos y en la web, que pueden facilitar significativamente el proceso de compra y renovación de seguros, al combinar datos digitales, sociales y proporcionados por el cliente, los operadores pueden ofrecer una experiencia de compra similar a la de Amazon que es personalizada y transparente, logrando así un nuevo crecimiento a través de la adquisición altamente dirigida, la venta cruzada y la venta superior.

Eling & Lehmann (2018) en su investigación sugieren tres amplias categorías de cambio en la industria de seguros la primera las nuevas tecnologías cambian la manera en que las aseguradoras y los clientes interactúan por ejemplo, redes sociales, chat-bots y robo-advisors, la segunda se pueden utilizar nuevas tecnologías para automatizar, estandarizar y mejorar la efectividad y eficiencia de los procesos comerciales por ejemplo, ventas en línea y liquidación de reclamos digitales y tercero las nuevas tecnologías crean oportunidades para modificar productos existentes por ejemplo, seguro telemétrico y desarrollar otros nuevos por ejemplo, ciberseguro.

Porter & Heppelman (2014) señalan que la combinación de datos de clientes enriquecidos, telemática y potencia informática mejorada permite adoptar primas basadas en el uso y la conducta reales del asegurado. Aseguradoras pueden usar los datos capturados en tiempo real a través de dispositivos telemáticos y potentes análisis reevaluar los riesgos actuales y volver a calcular la prima de los riesgos actuales a intervalos regulares. Las aseguradoras pueden desarrollar productos a medida con precios ajustados a niveles de riesgo individuales y una selección muy precisa.

Para Blanco (2019) La Transformación digital tiene un fuerte impacto en la estructura del mercado laboral y en la distribución de la riqueza, puesto que, al

aumentar los niveles de automatización, las tareas que se necesitan en las organizaciones son de carácter más técnico y especializado por lo que requieren de personas mejor capacitadas, mejor remuneradas y con las habilidades digitales necesarias para desempeñarse adecuadamente en los trabajos con las exigencias actuales.

Valderrama (2018) en su investigación concluye que la transformación es una carrera de largo aliento, para la que se requiere perseverancia y resiliencia, es fundamental comunicar, facilitar el aprendizaje y el crecimiento profesional de los colaboradores, así mismo señala que las competencias son capacidades cognitivas y emocionales de las personas, que se traducen en comportamientos observables y son la causa del desempeño superior, por último identifica dentro de las principales competencias necesarias en los colaboradores para afrontar con éxito los retos del futuro el pensamiento innovador y adaptativo, alfabetización en nuevos medios, transdisciplinariedad y colaboración virtual.

Verhoef (2021) en su investigación identifica tres factores externos principales que impulsan la necesidad de transformación digital, primero la llegada de la World Wide Web y su adopción mundial, así como el número creciente de tecnologías acompañantes, en segundo lugar, debido a estas nuevas tecnologías digitales la competencia está cambiando drásticamente y en tercer lugar, el comportamiento del consumidor está cambiando como respuesta a la revolución digital. Las cifras evidencian que los consumidores están cambiando sus compras a las tiendas en línea y los puntos de contacto digitales tienen un papel muy importante en el recorrido del cliente.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Transformación Digital

La Transformación Digital según Martínez (2019) no solo es el cambio de Tecnología y la adaptación a su uso, si no como nos impacta este cambio a las personas y Organizaciones y como nos debemos transformar para gozar de sus beneficios y evitar sus inconvenientes.

Martínez (2019) también refiere que la transformación digital es parte de la cuarta revolución industrial, término que acuñó Schwab fundador del Foro Económico Mundial de Davos y para comprender lo que representa para nuestra sociedad, repasaremos el impacto que han tenido las revoluciones industriales precedentes.

Según Schwab (2016) la primera revolución industrial abarcó desde 1,760 hasta 1,840. “Desencadenada por la construcción del ferrocarril y la invención del motor de vapor, marcó el comienzo de la producción mecánica” (p.14).

Asimismo, afirma que “La segunda revolución industrial, entre finales del siglo XIX y principios del XX, hizo posible la producción en masa, fomentada por el advenimiento de la electricidad y la cadena de montaje” (p.14). y que la tercera revolución industrial se inició en la década de 1960. “Generalmente se conoce como la revolución del ordenador, porque fue catalizada por el desarrollo de los semiconductores, la computación mediante servidores tipo «mainframe» (en los años sesenta), la informática personal (décadas de 1970 y 1980) e internet (década de 1990)” (p.15).

Finalmente menciona que la cuarta revolución industrial, no solo consiste en máquinas y sistemas inteligentes conectados. Su alcance es más amplio, se producen oleadas de más avances en ámbitos que van desde la secuenciación genética hasta la nanotecnología, y de las energías renovables a la computación cuántica. Es la fusión de estas tecnologías y su interacción a través de los dominios físicos, digitales y biológicos lo que hace que la cuarta revolución industrial sea fundamentalmente diferente de las anteriores. (p.16)

Según Demirkan & Col (2016) “La transformación digital, es un cambio profundo y rápido de todos los procesos comerciales, competencias, modelos para capitalizar al máximo las oportunidades que brindan las tecnologías digitales y su efecto en la sociedad de una forma estratégica y priorizada “.

Morakanyane & Col (2017) “Consideran que es un proceso evolutivo que aprovecha las capacidades digitales y tecnologías para permitir que los modelos de negocio, los procesos operativos y las experiencias de los clientes creen valor”.

A continuación, detallaremos las principales Tecnologías digitales que actualmente se vienen utilizando en la industria de seguros y vienen impactando en los procesos operativos:

El internet de las cosas (IoT)

Para Silva (2019) es la tecnología que presenta un cambio en las relaciones entre las cosas y los seres humanos, incluso entre las cosas de manera directa, de tal forma que se conectan entre ellos y con la red, ofreciendo información en tiempo real para conseguir la digitalización del mundo físico. IoT podría revolucionar el diseño de productos al abrir muchas oportunidades nuevas en soluciones de salud y hogar conectado. Entre los sistemas IoT, encontramos dispositivos portátiles, es decir, objetos inteligentes capaces de monitorear el estado de salud de los asegurados en tiempo real, lo que les permite recibir ofertas personalizadas y responder rápidamente a enfermedades repentinas o verificar los hábitos de los clientes. Los dispositivos de monitoreo ofrecen una forma fundamentalmente diferente de evaluar y, crucialmente, mitigar el riesgo, reduciendo así la tasa de fraude mediante el monitoreo constante de las posiciones de riesgo.

Ricote (2018) abarca todas las tecnologías, desde dispositivos y sensores, que recogen información en grandes cantidades de distintas estructuras y diferente naturaleza. El modelo de las aseguradoras, no solo radica en no perder la propia información y su almacenamiento, sino también en perfeccionar su propuesta de valor al usuario, así como nuevos productos adaptados, nuevos factores de riesgo y también mejorar sus resultados técnicos.

Big Data

Según Blanco (2019) abarca infraestructuras, tecnologías y servicios creados para facilitar el procesamiento de grandes cantidades de datos, su objetivo es el mismo que el de un sistema de análisis de datos convencional, convertir los datos en información útil para ayudar en la toma de decisiones, incluso en tiempo real. La recopilación y el análisis de Big Data facilitan el conocimiento de clientes potenciales y la identificación de su perfil de riesgo. Mejoran la competitividad de los productos y servicios ofertados al adaptar la personalización de la oferta a

las necesidades de los consumidores en términos de calidad y precio. Si el progreso tecnológico ha fomentado el acceso al valioso activo que es la información, los sistemas de gestión de Big Data permiten a los propietarios lograr un resultado muy superior, es decir, procesar, correlacionar y analizar los datos disponibles y extraer nueva información y pronósticos de este proceso en tiempo real y con un alto nivel de probabilidad. La capacidad de recopilar y usar Big Data demuestra ser crucial para analizar la gran cantidad de información, estructurada y no estructurada.

Blockchain

Schwab (2016) afirma que es un libro de contabilidad compartido, programable, criptográficamente seguro y por lo tanto de fiar, que ningún usuario individual controla pero que permite ser inspeccionado por todos, y permite el desarrollo de contratos inteligentes que son capaces de ejecutarse por sí mismos, en ausencia total de intervención humana.

Silveiro & Nova (2019) Definen Blockchain como “una red que administra un registro de información o datos, de manera descentralizada, que necesita protección criptográfica, y que ha de estar abierta a un público preestablecido. Posibilita que elementos que no confían plenos entre sí, se pueden mantener una única verdad, mediante consenso y sin necesidad de una institución central o intermediario.

Para Ricote (2018) Permite Generar un registro digital y distribuido de transacciones, que se mantienen inalterable por reglas de consenso, no por regulación o validación de un tercero de confianza. Esta tecnología afectará también en la forma que se conoce a las aseguradoras, facilitando los contratos de seguro (contratos inteligentes), produciendo desintermediación, ayudando a la detección del fraude y modificando los medios de pago (bitcoins).

Inteligencia artificial

Blanco (2019) e define como la simulación de procesos de inteligencia humana por parte de máquinas, especialmente sistemas informáticos. Entre estos procesos de inteligencia se incluirían el aprendizaje, el razonamiento y la autocorrección”.

Según Ricote (2018) Tiempo atrás, las compañías de seguros se concentraban en sistematizar procesos que se repetían, que no necesitaban de toma de decisiones importantes, y no aportaban un valor distinto o agregado que destaque. La oportunidad actualmente radica en sistematizar procesos más complejos que sean capaz de minimizar de manera importante los costes operacionales y los tiempos de los procesos. Por ello un gran número de tecnologías ya están puestas a prueba en distintas compañías aseguradoras como los chatbots o el uso de drones.

2.2.2. Dimensiones de la transformación digital

Diferentes consultoras como McKinsey e Incipy, Instituciones como MIT y autores como Juan Pablo Rozas coinciden que el proceso de Transformación Digital se debe articular principalmente desde 4 dimensiones: cultura organizacional, personas, cliente y modelo de negocio.

2.2.2.1. Dimensión. Cultura organizacional y Gestión del cambio

Para Alabart (1995) La cultura organizacional abarca una serie de paradigmas que se van formando a lo largo del tiempo en las organizaciones producto de las interacciones entre el personal y de éstos con las estructuras, estrategias, habilidades, estilos y procesos, así mismo de la organización con el entorno. A partir de estas interacciones se forman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización.

Hofstede (1980) refiere que la cultura es la programación colectiva de las mentalidades de los seres humanos y que les permite a los integrantes de una comunidad o grupo de personas diferenciarse de los demás.

Para Acosta (2002) El cambio organizacional se relaciona con la cultura organizacional, porque de una u otra manera la cultura se ve impactada por los cambios, ya sea que se ubiquen en determinadas divisiones o que se localicen en toda la organización, dicho de otra manera, cualquier cambio en la organización es también un cambio en la cultura. Por ello siempre se debe entender que los cambios en las organizaciones son cambios culturales porque las reformas se producen en los valores, normas, costumbres y en los saberes mediante los cuales las organizaciones logran su misión.

Kotter's (1996) Señala que la gestión del cambio es un enfoque estructurado para gestionar los aspectos de cambio relacionados con las personas y la organización para alcanzar los objetivos trazados, para ello se deben seguir 8 pasos: Instaurar el sentido de urgencia en la organización, conformar una coalición, crear una visión para el cambio, comunicar adecuadamente la visión, eliminar las barreras, asegurarse y reconocer los triunfos a corto plazo, edificar sobre el cambio y anclar el cambio a la cultura de la organización.

2.2.2.2. Dimensión Personas y Competencias digitales

Las compañías de seguros dentro de su estructura comercial cuentan con personal de venta directa o asesores de seguros.

Guiltinan, Gordon & Thomas (2005) Señalan que el vendedor es un elemento clave de la fuerza de ventas de una organización, vital para el desempeño de venta y cumplimiento de los presupuestos y objetivos, puesto que al desarrollar su trabajo contribuyen a incrementar las utilidades y lograr altos índices de satisfacción al cliente.

Diez, Navarro & Peral (2003) Sostienen que es el recurso humano que hace posible la distribución de los productos y servicios de una organización; formando parte fundamental del marketing mix agrupándola bajo variables comerciales que son controladas por la empresa.

También es muy importante destacar el punto de vista de Kotler & Armstrong (2008), quienes señalan que la fuerza de ventas es un eslabón determinante entre una organización y sus clientes.

Este personal de ventas en el escenario actual de Transformación digital debe desarrollar competencias digitales.

Para Ocaña, Valenzuela & Garro (2019) las competencias digitales deben ser comprendidas bajo una visión integral que contempla saberes y capacidades de carácter tecnológico las que deben ser adquiridas en primer orden en todos los niveles de nuestra educación.

Rangel & Penalosa (2013) “Confirman que en la actualidad se necesita de nuevas habilidades, competencias y actitudes y la forma que guarda consecuencia con tal planteamiento se encuentra relacionada a la implementación de un novedoso proceso de alfabetización digital”.

Para Blanco (2019) Las habilidades digitales se refieren a la capacidad de localizar, organizar, comprender, evaluar, crear y compartir información mediante la tecnología digital es decir combina el conocimiento de las herramientas informáticas y telemáticas con una adecuada comprensión de cómo se pueden usar y aplicar en aspectos concretos de la vida diaria como a resolver los complejos problemas que aparecen en la vida profesional.

Para Maliqueo y Gonzalez (2020) las personas ejercerán un rol estratégico diferente en la Era Digital, con desafíos muy importantes y trascendentales como ser un real agente de cambio, así mismo las áreas de gestión de personas se convierten en los perfectos facilitadores de la transformación (Ulrich,1997), con capacidad para gestionar una nueva cultura digital, mejorar el desempeño y la productividad organizacional en el nuevo escenario laboral.

La transformación digital internamente se gestiona enfocada en las personas trabajando sus habilidades, reformulando sus roles y gestionando la nueva cultura digital. Martínez & Bello, (2017) proponen tres reglas:

- Identificar el líder y responsable global del proyecto.
- Trabajar en los diferentes roles que serán transformados por la digitalización.
- Desarrollar nuevas competencias digitales que implica el autoaprendizaje continuo permanente, gestión de la información con mentalidad analítica y conocimiento tecnológico.

Los beneficios de la incorporación de competencias digitales en el personal de una empresa se reflejan en un incremento en la productividad, eficiencia en los procesos, mayor conocimiento en las personas mejora la competitividad y una mayor cultura de innovación. Trabajando con el personal de la misma manera como se hace con al cliente, se asegura una transformación digital integral en las organizaciones. Martínez & Bello, (2017).

2.2.2.3. Dimensión Cliente - Nueva Segmentación digital

Para Rozas (2020) el consumidor digital es un factor fundamental en el desarrollo de marcas, productos y servicios, la empresa antes de lanzar un proyecto se nutre de información social a través de las diferentes plataformas digitales. El uso de las tecnologías y transacciones online se incrementan cada día, los usuarios que más las usan son mayores de 25 y menores de 49 años, son económicamente activos y muy receptivos con las tecnologías. Los más jóvenes son más digitales por pertenecer a generaciones como la millennials. No sienten ningún temor en comprar por internet y están presentes en diferentes canales digitales. En el caso de los usuarios de mayor edad, conocidos como la generación X, quienes vivieron la transición de la era analógica a la digital, se manejan con ciertas dificultades. Sin embargo, ven en el mundo digital un medio de acceso a la información más oportuna, directa y segura. Actualmente realizan operaciones comerciales por internet con mayor frecuencia. Cada vez que surge una nueva manera de comunicarse, informarse o interactuar, el usuario modifica su conducta a esas opciones.

Flores & Oliva (2020) en su artículo la transformación de las compañías de seguros en la era digital pretende explorar cómo la era de la nueva segmentación digital presenta múltiples oportunidades a las compañías de seguros y una de ellas es la relacionada al nuevo paradigma de la adquisición de seguros donde es determinante entender que los clientes valoran cada vez más lo que opinan los demás, lo que recomiendan, lo que es bueno y malo, se informan, desean conocer detalles y confían en lo que dicen los demás sin haberlos conocido antes. Esta es una transformación de conducta relevante para evaluar y discutir sobre la adquisición de seguros en el futuro inmediato y las empresas se condenan cuando no tratan de comprender los desafíos de la gestión de seguros del futuro, de lo contrario observarían como la competencia crece en su mercado con nuevos clientes que operan bajo nuevos sistemas mentales. Por ello es muy importante de la “experiencia” del usuario a lo largo de toda la cadena del valor de los seguros.

2.2.2.4. Dimensión Modelo de Negocio

Osterwalder & Pigneur (2011) “Definen modelo de negocio como la manera en que un negocio genera, facilita y capta valor para sus clientes”.

Según Dahan et. al (2010) complementan que no se trata de una estrategia, sino que describe las características de una empresa, define un mercado objetivo, identifica la existencia de diferentes topologías de modelos de negocio desplegando una estructura en particular que le genere un mayor beneficio y utilidad, así como una mayor satisfacción a sus clientes.

Nenonen & Storbacka (2010) Precisan que un modelo de negocios es una fórmula para lograr utilidades y que también debe estar enfocado fuertemente en la generación de relaciones de la empresa con diferentes actores construyendo una propuesta de valor en la que se entrelazan procesos, activos, recursos y actividades.

Burkhart, Krumeich, Werth & Loos (2011) Señalan que, a pesar de la información que se tiene sobre las características y la diversidad de modelos existentes, algunos expertos precisan que existe la necesidad de seguir construyendo nuevos modelos de negocios y ahondar en los componentes, factores e interdependencias de éstos.

Para Flores & Oliva (2020) Continuamente las compañías de seguros, siempre se relacionan con sus agentes de manera astuta para fidelizarlos y afianzar su relación frente a otras empresas, así como a sus clientes, gracias a los nuevas tecnologías digitales las empresas tienen por primera vez a la mano herramientas atractivas y beneficiosas para alcanzar sus logros, creando así posibilidades de acceso, personalización y contacto a costos justos, a eso se le suma la transformación en la mentalidad, hábitos y conducta de los clientes, como resultado de todo esto las compañías de seguros están hallando en el canal digital un medio para mover sus actividades, ser más eficientes y más rentables.

Principalmente el proceso de digitalización en curso tiene un impacto inmenso en todas las actividades que conforman la cadena de valor del seguro, es decir, la herramienta básica introducida por Porter en 1985 para examinar todas las actividades que realiza una empresa y cómo interactúan para proporcionar una ventaja competitiva o si tienen el potencial de crear una ventaja competitiva (Capon, 2008). Adaptando las cinco actividades principales de la cadena de valor de Porter, formuladas para la industria en general al sector de seguros, podemos identificar las actividades que forman la cadena de valor de seguros y las

soluciones tecnológicas que permiten nuevas formas de comunicarse, compartir información y asegurar (Cappiello, 2020), lo cual se ve expresado en la tabla 1.

Tabla 1. La cadena de valor de Michael Porter

Cadena de Valor	Soluciones Tecnológicas
Desarrollo de productos	<ul style="list-style-type: none"> • El uso de Big Data facilita la nueva recopilación de datos granulares de comportamiento y permite la personalización del servicio • La telemática puede reducir los riesgos asociados, pero crea otros nuevos, como el riesgo cibernético. • Innovación y diversificación de productos / servicios.
Ventas y Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Las plataformas de comparación ofrecen a los clientes una amplia selección de todo tipo de coberturas de seguros y, en algunos casos, permiten comprar seguros en línea. • Ofreciendo innovación y diversificación • InsurTech inicia su entrada en el mercado de seguros desde mercados adyacentes.
Aseguramiento	<ul style="list-style-type: none"> • La información instantánea y Big Data permiten un análisis más predictivo y evaluativo • La segmentación más fina está impulsada por mayores capacidades de procesamiento
Reclamaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Telematics proporciona información instantánea que puede ayudar a las aseguradoras con una evaluación de reclamos más precisa y reducir el fraude •

	La tecnología disminuye el tiempo de procesamiento
--	--

Fuente: Cappiello (2020)

El Covid-19 en la industria de seguros.

El Covid – 19 ha impactado la salud y la economía a nivel mundial, en el año 2019 el PBI de Perú llegó a USD 230.000.000.000, el 2020 se tenía proyectado un crecimiento del 3,2% del PBI. Sin embargo, por las medidas de aislamiento social impuestas por el gobierno para luchar contra la pandemia COVID-19, la economía peruana cayó 11.12% durante el 2020, el resultado más bajo en los últimos 30 años y con el que también se interrumpen 22 años de crecimiento consecutivo. (Fuente INEI)

Las aseguradoras en el Perú se han visto afectadas de diferentes maneras desde el incremento exponencial en el número de siniestros, la reducción de su personal, consideraciones de atención al cliente, y perspectivas financieras, pero también ha permitido que implementen rápidamente sus programas de trabajo remoto, por lo que el sistema ha podido funcionar de manera regular. Iivari (2020) en su artículo científico Transformación digital de la vida cotidiana concluye que la pandemia de COVID-19 inició una transformación digital extensa, repentina y dramática en la sociedad, así mismo precisa que nos obligó a dar un salto digital extraordinario en nuestra vida y prácticas cotidianas.

Así mismo se espera que la venta de seguros sea más personalizada y se requieran nuevas herramientas como el empleo de análisis de datos para realizar una venta más alineada con las necesidades del cliente, otro aspecto que también las compañías de seguros deben tener en cuenta y trabajar en ello es en la preservación de cartera. También se resaltan los esfuerzos realizados por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) en la suspensión de la aplicación de los plazos correspondientes a los procesos de atención de siniestros ocurridos a nivel nacional

Dada la fortaleza del mercado de seguros, no se estiman problemas relacionadas a su solvencia, se vienen tiempos retadores así como oportunidades para implementar varias mejoras basadas en las nuevas tecnologías y rediseñar su

nuevo modelo de negocio que busque una mejor experiencia al cliente e incrementar su rentabilidad.

III . Metodología

3.1.Paradigma ,método y diseño de investigación

3.1.1. Paradigma y método de la investigación.

Se trata de una investigación con paradigma positivista de enfoque cualitativo. Se realizó un estudio de caso en la fuerza de venta de las compañías de seguros, el mismo que tiene un nivel descriptivo sobre su percepción frente a la Transformación digital.

3.1.2. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo fenomenológico, el cual conduce a la descripción, interpretación y comprensión de las experiencias vividas por los participantes. Este diseño comprende procesos rigurosos y coherentes trabajando directamente con las declaraciones de los participantes, contextualizándolas en el momento y el lugar donde ocurrieron, algo difícilmente accesible con otros métodos usuales de investigación. Fuster (2019)

3.2.Hipótesis

La fuerza de ventas percibe un impacto positivo de la transformación digital en su desempeño, sin embargo consideran un desafío a nivel profesional que implica el desarrollo de competencias digitales para seguir siendo competitivos en el mercado laboral.

3.3. Sujetos de la investigación

La información se obtuvo de la fuerza de ventas (asesores), gerentes de las compañías de seguros (Directivos) así como de clientes, la muestra que se estuvo conformada por 30 asesores, 5 directivos y 15 clientes.

El tipo de muestreo que se utilizó fue no probabilístico por saturación, los sujetos participantes de este estudio fueron hombres y mujeres mayores de 18 años, con experiencia laboral no menor a 2 años en la compañía, que trabajan en

diferentes departamentos. Con referencia a los clientes estos fueron mayores de edad y contaban con un seguro vigente en la compañía.

3.4. Procedimiento de recolección de datos

3.4.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para describir el estado actual de la transformación digital y su dinámica, así como entender como es percibida por la Fuerza de Ventas utilizamos como técnica la entrevista mediante la cual se obtuvo información directa relacionada con el problema de estudio. Así mismo, la entrevista tuvo como instrumento una guía semi estructurada, que constó de dos preguntas generales y preguntas específicas para cada tipo de actor: 15 preguntas para la Fuerza de Venta, 14 preguntas para los Directivos y 9 preguntas para los Clientes. Algunas preguntas fueron adaptadas dependiendo del entrevistado.

El contenido de la entrevista fue evaluado y aprobado por juicio de 2 expertos en el área.

3.4.2. Procedimiento de datos

Las entrevistas se realizaron a nivel nacional a través de la plataforma zoom, durante periodos de 30 minutos. Previa entrevista se contactó con el participante quien autorizó su participación en el estudio mediante la firma del consentimiento, una vez firmado este se acordó con el participante la hora en la que se podía desarrollar la entrevista. Las entrevistas se realizaron en dos rondas, en fechas diferentes.

Se procesó la información obtenida de las entrevistas empleando el método de análisis de contenidos, luego haciendo uso del Software Microsoft Word se transcribió toda la información, de manera objetiva dándole sentido y valor al contenido recabado.

IV. Gestión del Proyecto de investigación

4.1. Consideraciones éticas implicadas

Consentimiento informado: los actores que proporcionaron la información autorizaron su difusión y uso para los propósitos de la presente tesis.

Confidencialidad: Se protegió la identidad de los entrevistados como parte valiosa de la presente investigación, haciendo uso de códigos y no de sus nombres.

Responsabilidad: La presente investigación pretende contribuir al bienestar y desarrollo de un importante colectivo de profesionales.

Justicia: Se trató por igual a los actores involucrados en la presente investigación, adaptando los tiempos de la entrevista a su disponibilidad.

Originalidad: Es un estudio original donde se citan los aportes de investigadores conforme las normas APA 6ta edición y se respetó la propiedad intelectual.

4.2. Recursos Materiales y Humanos

Actividad	Descripción	2021				
		Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Objetivo General	Analizar la percepción del impacto y los desafíos de la Transformación Digital para la Fuerza de Ventas de las compañías de seguros en el Perú.					
Actividad 1	Cierre de resultado					
Actividad 2	Presentación de Informe final					
Actividad 3	Sustentación					
Objetivo Especifico 1	Establecer la situación actual de la Transformación Digital en las compañías de Seguros en el Perú.					
Actividad 1	Validación de cuestionario y prueba piloto.					
Actividad 2	Entrevista a Gerentes					
Actividad 3	Recolección de Datos y Procesamiento de Información					
Objetivo Especifico 2	Determinar las percepciones de la Fuerza de ventas sobre los impactos de la Transformación Digital en su desempeño.					
Actividad 1	Validación de cuestionario y prueba piloto.					
Actividad 2	Entrevista a Fuerza de Ventas					
Actividad 3	Recolección de Datos y Procesamiento de Información					
Objetivo Especifico 3	Conocer los nuevos desafíos que enfrenta la Fuerza de ventas a partir de la Transformación digital y como poder superarlos.					
Actividad 1	2da Ronda de entrevista a Gerentes					
Actividad 2	2da ronda de entrevista a Fuerza de ventas					
Actividad 3	2ra ronda de entrevista a Clientes					
Actividad 4	Recolección de Datos y Procesamiento de Información					
Compras	Licencia Plataforma Zoom					
Viajes	Piura, Trujillo, Huancayo,Lima, Pucallpa e Iquitos					

4.3. Matriz de consistencia.

Pregunta de Investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Factores de análisis
¿Cómo percibe el impacto y los desafíos de la transformación digital, la fuerza de ventas de las compañías de seguros en el Perú?	Analizar la percepción del impacto y los desafíos de la Transformación Digital para la Fuerza de Ventas de las compañías de seguros en el Perú.	O.E.1. Establecer la situación actual de la Transformación Digital y la fuerza de venta de las compañías de seguros en el Perú. O.E.2. Determinar las percepciones de la fuerza de ventas sobre los impactos de la Transformación Digital en su desempeño. O.E.3. Conocer los nuevos desafíos que enfrenta la Fuerza de Ventas a partir de la Transformación Digital y como poder superarlos.	1.- Cultura Organizacional / Gestión del cambio. 2.- Personas / Competencias de la fuerza de ventas 3.- Cliente / nueva segmentación digital 4.- Modelo de negocio/Migración a Digital
Hipótesis de Investigación			
La fuerza de ventas percibe un impacto positivo de la transformación digital en su desempeño, sin embargo consideran un desafío a nivel profesional que implica el desarrollo de competencias digitales para seguir siendo competitivos en el mercado laboral.			
Muestra	Instrumento	Procedimiento	Procesamiento
Asesores de seguros: 30 Directivos: 12 Clientes: 15	Guía de entrevista	Las entrevistas tuvieron una duración de 30 min vía zoom y contará con un guion semi estructurado	Transcripción de la entrevista a través de Microsoft Word

V. Resultados y Discusión.

Las entrevistas realizadas a los actores seleccionados Directivos, Fuerza de ventas y clientes permitieron obtener los siguientes resultados:

Con respecto a la situación actual de la Transformación digital y la fuerza de ventas de las compañías de seguros en el Perú los directivos consideran que el proceso de transformación digital en el Perú inició hace 6 años motivado principalmente por la necesidad que tenían las empresas de satisfacer los nuevos patrones de consumo y comportamiento de los clientes que cada vez más buscan inmediatez, conveniencia e información y todo debe ser en tiempo real y si no están en la capacidad de poder brindar esta oferta de valor dejan de ser competitivos en el mercado atentando contra su permanencia.

“...Hacia mediados del 2018 ya se mostraban algunos resultados tangibles, el 15% de nuestros clientes ya interactuaban con nosotros utilizando las soluciones digitales, y este porcentaje iba en aumento mes a mes”, D-001

Los Directivos sostienen que la pandemia de COVID-19 los obligó a dar un salto digital extraordinario en los planes de transformación que tenían para sus respectivas compañías. Todas las proyecciones de avance quedaron de lado y se vieron obligados a acortar los tiempos del proceso lo que trajo consigo cambio de proveedores, sistemas, procesos y lo más difícil el desconcierto y resistencia al cambio de las personas lo cual con el pasar de los meses se fue reduciendo.

“...En la actualidad se proyectaba tener un 30% de usuarios conectados a nuestras diferentes plataformas digitales, pero gracias al esfuerzo de todo el personal y las condiciones del mercado estamos bordeando el 70%”

D-002

Todo lo antes descrito concuerda con lo mencionado por Morakanyane & Col (2017) y Sánchez (2016) quienes en sus investigaciones concluyeron que la transformación digital es un proceso evolutivo que involucra una serie de cambios tecnológicos muy rápidos en el cual se deben adoptar nuevas estrategias y tecnologías que permiten un nuevo modelo de mejora.

Kotter's(1996) y Demirkan & Col (2016) concuerdan en mencionar que la transformación digital, es un cambio profundo, rápido y estructurado para capitalizar al máximo las oportunidades, gestionando los aspectos de cambio para alcanzar los objetivos trazados.

Además, estos resultados se respaldan con las investigaciones realizadas por Verhoef (2021) en donde concluye que uno de los principales factores externos que impulsan la necesidad de transformación digital en las empresas es el comportamiento del consumidor el cual está cambiando como respuesta a la revolución digital y si las empresas no pueden adaptarse a estos cambios, se vuelven menos atractivas para los clientes y es probable que sean reemplazados por empresas que si aprovechen estas tecnologías, así mismo Iivari (2020) en su estudio señala que la pandemia de COVID-19 inició una transformación digital extensa, repentina y dramática en la sociedad.

Para los Directivos una de sus áreas que al inicio más les costó adaptarse a esta transformación y a la incorporación de herramientas digitales en su gestión, fue la Fuerza de ventas, puesto que pasaron de un trabajo tradicionalmente presencial y muy manual, cuya estrategia se basaba en la cercanía y lograr una afinidad con el cliente, a una fría llamada telefónica. Esto fue cambiando con capacitaciones constantes en el uso de las herramientas digitales y en técnicas de venta logrando avances significativos que se ven reflejados en los resultados. A lo antes mencionado Beger en el 2016 ya advertía que la principal barrera a esta transformación era la resistencia al cambio, sin embargo también resalta que los beneficios de la transformación digital van más allá del ámbito económico, pues permiten reforzar y desarrollar capacidades y conocimientos.

Los Directivos también señalan que esta Transformación digital y el avance acelerado de la misma también obedece a que cada vez más los clientes buscan inmediatez, conveniencia e información y todo debe ser en tiempo real y si no están en la capacidad de poder brindar esta oferta de valor dejan de ser competitivos en el mercado atentando contra su permanencia.

Esta información coincide con Eling & Lehmann (2018) en la parte donde su investigación concluye que una de las categorías de cambio en la industria de

seguros es la asociada a utilizar nuevas tecnologías para automatizar, estandarizar y mejorar la efectividad y eficiencia de los procesos comerciales abriendo paso a la venta de seguros en línea y con Marthinez & bello (2017) cuando manifiesta que la transformación digital se debe trabajar principalmente enfocada en las personas gestionando sus habilidades, repensando sus roles y trabajando la nueva cultura digital en las organizaciones.

La Fuerza de Ventas considera que han pasado por un proceso muy acelerado de cambio para poder alinearse a las exigencias actuales del mercado de seguros que demandan profesionales que no solo conozcan de seguros y orienten a las personas en tomar la mejor decisión que satisfaga sus necesidades de protección, sino que también hagan el rol de facilitadores de habilidades digitales en clientes que para ellos este punto aún se convierte en una barrera para la adquisición de un seguro en el escenario actual de pandemia Covid- 19.

A esto Monclús en el 2019 ya mencionaba que se debe hacer un esfuerzo para estar en sintonía con la era de digitalización y mejorar las habilidades digitales adaptándose a las exigencias del cliente. Así mismo Poter & Heppelman en el 2014 concluyeron que las aseguradoras pueden hacer uso de datos de los clientes, capturados en tiempo real, para con ello desarrollar productos a medida y precios ajustados.

Por otro lado Accenture en el 2015 presenta un modelo emergente de asesor virtual de seguros basado en datos y en la web, que facilitan el proceso de compra y renovación de seguros.

Con respecto a las percepciones de la fuerza de ventas sobre los impactos de la transformación digital en su desempeño los Directivos señalan que al principio fue negativo, pero con el transcurrir del tiempo y las evidencias tangibles de su beneficio esto fue cambiando de manera gradual lo cual estuvo en función de la edad del asesor de seguros y la zona geográfica de trabajo. (Tabla 1)

Tabla 1

Impacto de la Transformación digital por edad de asesores y zona geográfica.

EDADES	COSTA	SIERRA	SELVA
Más de 50	-	-	-
41 a 50	+	+	-
22 a 40	+	+	+

Fuente: Autoría propia de data colectada.

La Fuerza de ventas percibió al inicio la Transformación Digital y con ello la digitalización de su gestión de venta como un proceso duro, complicado, que a pesar de que las compañías de seguros hicieron múltiples esfuerzos para brindarles todas las herramientas digitales y equipos, gran parte de los asesores tenían dificultades para utilizarlos y no se sentían cómodos, los asesores más experimentados comercialmente y que ocupaban los primeros lugares en el ranking pasaron a los últimos lugares.

“... al principio me costó lo tomé mal, decía me van a sacar, lloré es imposible trabajar así, pero me apoyé en mi familia” A-001

Esta percepción negativa de ver la Transformación digital como una amenaza se acentuó en asesores de mayor edad y tiempo en las compañías, las compañías de seguros implementaron programas de capacitación y refuerzos constantes, muchas de ellas a la par redujeron o congelaron sus metas de producción para estar alineados con la situación actual de Pandemia Covid – 19 y con un proceso de ventas nuevo. Las compañías de seguros crearon espacios para escuchar al personal y saber su opinión de los cambios e ir monitoreando los avances.

En el 2019 en España, Monclús refiere la reducción de puestos de trabajo principalmente en el segmento de asesores con poca especialización. Esto conlleva a realizar esfuerzos de mejoras en habilidades digitales y adaptarse a nuevas exigencias.

En lo antes señalado podemos reconocer a Ulrich en el año 1997 y a Maliqueo y Gonzalez en el 2020 , quienes mencionaban que las personas ejercen un rol estratégico diferente en la era digital, volviéndose reales agentes de cambio, y las áreas de gestión de personas se convierten en facilitadores de la transformación en el nuevo escenario laboral.

En el balance general la Fuerza de Ventas percibe un impacto positivo de la Transformación digital en su desempeño lo cual se basa: en el ahorro de tiempo ya no es necesario que se desplacen de un lugar a otro para contactar a los prospectos de clientes, lo que también implica que incurran en menores costos de desplazamiento, mayor tiempo con la familia la cual se ha involucrado con su trabajo y ha reforzado significativamente el vínculo familiar, nuevos o mayores conocimientos en herramientas digitales y mayor productividad.

“... sin lugar a duda el trabajo virtual me ha permitido administrar mis tiempos de tal forma que he podido reforzar mi parte académica y también pasar más tiempo con mi familia aunque siempre hay que mantener un equilibrio y no faltan las interrupciones de los hijos en pleno trabajo o correos de los jefes a cualquier hora del día” A-002

Esta información se respalda con los resultados de las investigaciones de Cappiello (2020) donde concluye que la digitalización tiene un profundo impacto en todas las fases de la cadena de valor de los seguros siendo las ventas y la distribución los componentes más afectados, también señala que la tecnología presenta nuevas oportunidades y formas de llegar al cliente para satisfacer sus expectativas con la diversificación de productos y servicios, así mismo Balsmeier & Woerter (2019) precisa que la digitalización influye en la creación y destrucción de empleos y afirman que un incremento de inversión en digitalización está relacionado con un incremento en la empleabilidad de personas más calificadas y una reducción del empleo en personas poco calificadas con un efecto neto positivo, por último Berger (2016) en su investigación resalta que los beneficios de la transformación digital van más allá del ámbito económico, ya que permiten reforzar la cohesión social, el bienestar, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de capacidades y conocimientos, pero advierte que la principal barrera en esta transformación es la resistencia al cambio.

Con referencia a los nuevos desafíos que enfrenta la fuerza de ventas a partir de la transformación digital y como poder superarlos, los directivos consideran que todo cambio y sobre todo en un escenario de crisis sanitaria y económica como la que trae la Pandemia Covid – 19 y como históricamente está demostrado trae consigo grandes desafíos que los asesores de seguros deben capitalizar oportunamente, entre ellos el desarrollo de sus habilidades blandas como es una adaptación rápida a los cambios, así como conocimientos y habilidades que permiten el uso seguro y eficiente de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs).

“... ahora no solo lo único constante es el cambio si no también la incertidumbre por lo que todos debemos acostumbrarnos a gestionarla y a convivir con ella” D-003

Martínez & Bello en el 2017 mencionan que la transformación digital requiere gestión enfocada en las personas trabajando habilidades y reformulando roles. Se debe trabajar con el personal de la misma forma como se hace con el cliente.

La fuerza de ventas considera que en este nuevo modelo de negocio producto de la Transformación digital y en el cual ahora desarrolla sus actividades les presenta múltiples desafíos entre ellos no solo el seguir desarrollando sus habilidades comerciales si no también adquirir conocimientos técnicos que les permita el correcto manejo de las herramientas digitales para estar a la par de las exigencias del mercado y cliente actual, aprovechando al máximo sus beneficios.

Las Fuerza de ventas también considera que esta transformación digital no solo es incorporación de tecnología en los procesos si no que viene generando un cambio en las personas por lo que tienen el desafío de desarrollar habilidades como la inteligencia emocional, resiliencia, trabajo en equipo y creatividad para hacerle frente y adaptarse rápidamente a los nuevos cambios que les depara el futuro.

“... después de haber pasado meses muy difíciles en donde creía que me quedaba sin trabajo y gracias a la ayuda de mi hijo, compañeros y la empresa, sigo ayudando a las personas a proteger lo más preciado que es su familia” A-003

Ante esto Rangel & Penalosa en el 2013 confirmaban que se necesita de nuevas habilidades, competencias y actitudes para la implementación del proceso de “alfabetización digital”. Así mismo Blanco en el 2019 menciona que estas habilidades refieren entre otras cualidades la capacidad de compartir información combinando el conocimiento de las herramientas informáticas con aspectos de la vida diaria para resolver problemas en la vida profesional.

Los clientes como centro de este nuevo modelo de negocio no son ajenos a esta investigación y consideran que la fuerza de ventas siempre serán necesarias para promover la contratación de seguros en el Perú más aun donde la brecha tecnológica se acentúa y los asesores de seguros tienen el desafío de cumplir a parte del asesoramiento en los productos un rol de facilitadores en el uso de las herramientas digitales. Todo ello sumado a que un segmento importante de clientes aún no está dispuesto a adquirir un seguro directamente desde las plataformas digitales de las compañías de seguros por autogestión debido a la desconfianza que aún existe en ellos.

Esto concuerda con lo mencionado por Rozas en el 2020, quien menciona características del consumidor digital afirmando que los usuarios entre 25 y 49 años son económicamente activos y receptivos con las tecnologías, mientras usuarios de mayor edad se manejan con ciertas dificultades. Sin embargo, ven el mundo digital como una manera de obtener información de manera oportuna, directa y segura.

En tal sentido al analizar la percepción del impacto y los desafíos de la transformación digital para la fuerza de ventas de las compañías de seguros en el Perú, encontramos que en términos generales es positivo pese a que los planes y proyecciones iniciales de la implementación de transformación digital en las empresas se vieron significativamente alterados producto de la pandemia Covid-19. Esto ocasionó inconvenientes en la ejecución como retraso en la entrega de equipos, laptop y tablets, demora en la implementación e instalación de los sistemas, cambio de proveedores, reestructuración del programa de capacitaciones y problemas de conectividad, lo cual se reflejó en el desempeño de la fuerza de ventas, estos inconvenientes se fueron superando de manera gradual mejorando la productividad.

Como sabemos esta Transformación no se refiere solamente a la adopción de nuevas tecnologías en los procesos si no a la adaptación de las personas a su uso y en ese aspecto la Fuerza de ventas centra su principal desafío en asumir un mayor protagonismo y convertirse en un agente de cambio a pesar de que al inicio fue una de las áreas más afectadas en cuanto a su rendimiento y que aún existe ligera resistencia en un segmento de asesores que ven la transformación digital como una amenaza a sus puestos de trabajo.

Lo antes mencionado concuerda con lo mencionado por Beger en el 2016, la transformación digital ha permitido reforzar la cohesión social, el bienestar, la satisfacción en el trabajo y el desarrollo de capacidades y conocimientos. Y con lo señalado por Nambisan, Wright & Feldman en el 2019, la transformación digital de la economía necesita una transformación de las organizaciones y las relaciones sociales.

Según Blanco en el 2019, las organizaciones se vuelven de un carácter más técnico y especializado requiriendo personas más capacitadas, mejor remuneradas y con habilidades necesarias. Finalmente, Martínez en el 2019 menciona que el cambio de tecnología y la adaptación de uso no son los más impactante, sino como impacta este cambio a las personas y organizaciones y lo importante que es transformarnos para gozar de sus beneficios y evitar inconvenientes.

Así mismo toda esta transformación gira entorno a quien tiene la capacidad para brindar una mejor experiencia al cliente que al estar ahora mejor informado y conectado con las nuevas tecnologías tiene el poder en sus manos, las compañías de seguros deben estar en condiciones de brindarle un servicio oportuno y de calidad, debemos reconocer que están haciendo importantes esfuerzos para lograr dicho objetivo y parte de su estrategia se enfoca en tener una fuerza de ventas bien equipada y sobre todo preparada con competencias y habilidades digitales desarrolladas.

Cappiello en el 2020 menciona que la tecnología presenta nuevas oportunidades y formas de llegar al cliente, manifestando la necesidad de una relación personalizada y estandarizada en los servicios elementales con especialización en la relación empresa-cliente.

Esta información coincide con los resultados de la investigación de Blanco (2019) donde señala que la transformación digital tiene un impacto en la estructura del mercado laboral y se requieren de personas más capacitadas y con las habilidades digitales necesarias para desempeñar sus funciones con las exigencias actuales donde las empresas se enfocan a brindar la mejor experiencia al cliente redefiniendo su modelo de negocio.

Lo antes mencionado está alineado a las 4 dimensiones de análisis para articular un proceso de transformación digital en donde coinciden consultoras como McKinsey e Incipy y el autor Juan Pablo Rozas siendo la primera dimensión la cultura organizacional donde los cambios se producen en los valores, normas, costumbres y en los saberes mediante los cuales las organizaciones logran su misión. La segunda dimensión son las personas quienes tienen la responsabilidad de ser un agente de cambio y de desarrollar nuevas competencias digitales que implica el autoaprendizaje continuo permanente, gestión de la información con mentalidad analítica y conocimiento tecnológico. La tercera dimensión es el cliente como parte central de esta transformación digital pues, función a él y a sus nuevos hábitos de consumo es que se desarrollan los productos y servicios bajo nuevos modelos de negocios que vendrían hacer la cuarta dimensión de análisis de la transformación digital y que tiene como principal objetivo brindar la mejor experiencia al cliente.

VI. Conclusiones.

1.- Se conoció que la transformación digital en las compañías de seguros es un proceso que ha ido evolucionando y que se vive desde el 2015 impulsado por la necesidad de adaptarse a los requerimientos de los nuevos estilos de vida de los clientes que exigen cada vez mayor rapidez y eficiencia en los procesos, sin embargo, la crisis del Covid-19 aceleró de forma inesperada este proceso y una de las áreas más afectadas fue la fuerza de ventas pero este desconcierto e incertidumbre que se vivió al inicio de la pandemia fue disminuyendo para en la actualidad convertirse en parte activa desde este proceso que terminó siendo más un cambio de mentalidad y compartimiento que de tecnología.

2.- Se determinó que, si bien el abrupto cambio de modelo de negocio de la fuerza de ventas fue percibido de forma negativa, sobre todo en asesores de mayor edad, menos capacitados o con poca experiencia, esta percepción cambió con ayuda de un programa de capacitaciones y concientización sobre los beneficios que representa tanto para la empresa y también para ellos mismos en cuanto a ahorro de tiempo, energía e incremento de productividad al utilizar dentro del proceso de ventas las herramientas digitales, sin dejar de mencionar el crecimiento profesional y el fortalecimiento del vínculo familiar.

3.- Se identificó que los desafíos que trajo consigo la Transformación digital y la crisis del Covid -19 para la fuerza de ventas es el desarrollar en ellos tanto habilidades blandas como adquirir y poner en práctica conocimientos relacionados con tecnología de la información y comunicación, es decir la crisis los desafió a adaptarse a una nueva realidad y a capitalizar las mejoras tecnológicas oportunamente. Pero adicionalmente a reformular su rol y convertirse en un agente de cambio para una nueva forma de relacionarse y facilitar la adquisición de seguros en personas donde las brechas tecnológicas se convierten en una barrera bajo el escenario actual.

VII. Recomendaciones.

Culminado el presente trabajo de investigación se recomienda:

1.- A los directivos de las compañías de seguros gestionar una cultura digital integral enfocada en las personas mediante capacitaciones constantes que permitan desarrollar competencias duras o técnicas como: Evaluación y gestión de datos, interacción a través de tecnologías digitales, desarrollo de contenido digital y utilización creativa de las nuevas tecnologías, pero sobre todo competencias blandas que son determinantes para una real transformación en las organizaciones como son : Inteligencia emocional, resiliencia, trabajo en equipo, comunicación, colaboración y adaptación pues los cambios son constantes y acelerados por lo que es necesario estar preparados para el uso y aprovechamiento de las nuevas tecnologías que seguirán desarrollándose para optimizar la relación Empresa – Cliente.

2.- A la Fuerza de ventas participar activamente sin prejuicios de la alfabetización digital, manteniéndose siempre abierta a los cambios, reinventarse y ser conscientes de su enorme potencial, así como de su rol en el nuevo modelo de negocio digital, asumiendo el protagonismo de un real agente de cambio ayudando a cerrar las brechas digitales con los clientes que lo necesitan y capitalizar todos los beneficios de esta transformación digital

3.- A los Directivos y Fuerza de Venta recordarles que de la experiencia vivida se deben rescatar enseñanzas positivas, haciendo de la transformación digital una nueva cultura de vida, que lejos de debilitar las organizaciones les permita repensar sus actividades haciendo uso de herramientas digitales atractivas que respondan a la transformación de mentalidad, conducta y hábitos tanto de los clientes como del personal de las diferentes áreas de las organizaciones.

Por último, se sugiere un estudio relacionado a la gestión del cambio por parte del personal de mandos medios, sobre quienes recae la ejecución de los planes de transformación digital, acompañamiento y gestión de la fuerza de ventas, así mismo el reformular su perfil para el actual escenario.

VIII. Lista de referencias.

- Accenture, (2017). *El futuro de la distribución de seguros. Nuevos modelos para un cliente digital*. Recuperado de https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-38/accenture-reimagine-insurance-pov-final.pdf.
- Acosta, C. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse. En El Cambio Organizacional [Versión electrónica] Revista Colombiana de Psicología, 11, 9-24. *Revista Colombiana de Psicología*, 9-24.
- Alabart, Y. (1995). *Diagnóstico de la Cultura Empresarial en el Motel Mirador de Mayabe. Ponencia presentada en el Evento Internacional*. La Habana: Cultura y Desarrollo: Retos y Estrategias.
- Balsmeier, B. y Woerter, M. (2019). ¿Es esta vez diferente? Cómo la digitalización influye en la creación y destrucción de empleo. *Política de Investigación*, 48(8) doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.010
- Berger, R. (2016). España 4.0 El reto de la transformación digital de la economía. Recuperado de: https://w5.siemens.com/spain/web/es/estudioidigitalizacion/Documents/Estudio_Digitalizacion_Espana40_Siemens.pdf.
- Blanco, F. (2019). Las claves de la Cuarta Revolución Industrial. Barcelona, España: Libros de Cabecera.
- Burkhart, T., Krumeich, J., Werth, D., & Loos, P. (2011). Analyzing the business model concept—a comprehensive classification of literature. *Thirty Second International Conference on Information Systems*, 1-19.
- Cappiello, A. (2020). La disrupción tecnológica de la industria de seguros, una revisión. *Revista Internacional de negocios y ciencias sociales*, 11(1). doi:10.30845/ijbss.v11n1p1
- Congreso de la República. (2012). *Ley del Contrato de Seguro*. Perú.
- Dahan, N., Doh, J., Oetzel, J., & Yaziji, M. (2010). Corporate- NGO Collaboration: Cocreating New Business Models for Developing Markets”. *Long Rang Planning*, 326-342.
- Demirkan, & Col. (2016). *Digital Innovation and Strategic Transformaton*. Washington: University of Washington Tacoma.

- Diez, E., Navarro, A., & Peral, B. (2003). *Dirección de la Fuerza de Ventas*. Mc Graw Hill: México.
- Diario El Comercio. (15 de febrero de 2020). Economía peruana cerró el 2020 con una caída de 11.1% tras el golpe de la pandemia del COVID-19 *El Comercio*. <https://elcomercio.pe/economia/peru/economia-peruana-cerro-el-2020-con-una-caida-de-111-tras-el-golpe-de-la-pandemia-del-covid-19-inei-coronavirus-nndc-noticia/>
- Eling, M & Lehmann. M. (2018). El impacto de la digitalización en la cadena de valor del seguro y la asegurabilidad de Riesgos. *Los documentos de Ginebra*. 43, 359-396
- Flores, M., & Oliva, F. (2020). La transformación de las compañías de seguros en la era digital. *Deloitte*.
- Fuster Guillen, Doris Elida. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229. <https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Guiltinan, J., Gordon, P., & Thomas, M. (2005). Gerente de Marketing: estrategias y programas. *Rev. Téc. Gabriel Pérez Cifuentes*.
- Hofstede, G. (1980). *Masculinity and femininity: Te taboo dimension of national cultures Thousand Oaks*. California: Sage Publications.
- Idalberto, C. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios del Marketing*. España: Pearson Prentice Hill.
- Kotter's. (1996). Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. *Journal of Management Development*, 764-782.
- Martínez, J. (2019). *Industria 4.0 La Transformación Digital de la Industria*. Barcelona, España: UOC.
- Monclús. (2019). *Asesor de Negocios más allá de la Digitalización*. Madrid- España.
- Montalbo, J. (2004). *Posibles consecuencias del COVID-19 para el sector de los seguros*. España.
- Morakanyane, & Col. (2017). *Procesos Evolutivos que aprovecha las capacidades digitales y tecnológicas*.
- Nambisan, Wright, & Feldman. (8 de 10 de 2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship: Progress, *Edited by Satish Nambisom*, 1.

- Nenonen, & Storbacka. (2010). Business model design: conceptualizing networked value cocreation. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 43-59.
- Netta, Sumita & Ventä-Olkkonen (2020). Transformación digital de la vida cotidiana - ¿Cómo la pandemia COVID-19 transformó la educación básica de la generación joven y por qué la investigación en gestión de la información debería preocuparse? *Revista internacional de gestión de la información*, Volumen 55. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102183>
- Ocaña-Fernandez, Y., Valenzuela-Fernandez, L., & Garro-Aburto, L. (2019). Inteligencia artificial y sus implicaciones en la educación superior. *Propósitos y Representaciones*, 7(2), 536-568.
doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n2.274>
- Ojeda, P. (2019). ¿Cómo está cambiando el modelo de negocio de las aseguradoras? *Future Blog de innovación en seguros*. <https://future.inese.es/como-esta-cambiando-el-modelo-de-negocio-de-las-aseguradoras/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- Porter, & Heppelman. (2014). *Information technology is revolutionizing products, Once composep*.
- Porter, M. (2003). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México.
- Quiñonez, M. (2018). *Los Impactos de la innovación digital – Ecommerce de seguros de Autos para el canal corredores y sus repercusiones en Pacífico seguros entre los periodos 2017-2018* (Tesis de pregrado) Universidad de Piura, Perú.
- Rangel, & Penalosa. (2013). *ALFABETIZACIÓN DIGITAL EN DOCENTES DE EDUCACIÓN SUPERIOR: CONSTRUCCIÓN Y PRUEBA EMPÍRICA DE UN INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN*. Píxel-Bit. *Revista de Medios y Educación*. Nº 43. Julio 2013. ISSN: 1133-8482. E-ISSN: 2171-7966. doi: <http://dx.doi.org/10.12795/pixelbit.2013.i43.01>
- Ricote, C. (2018). *Innovación y análisis masivo de datos en la era digital: una aproximación al negocio asegurador y a la ciencia actuarial*. Madrid.
- Sánchez. (2016). Programa de transformación digital para diquim S.A. (Tesis de maestría). Universidad de Piura. Perú.
- Schwab, K. (2016). *La cuarta Revolución industrial*. Bogota, Colombia. El tiempo casa editorial.

- Silveiro, J., & Nova, R. (2019). Blockchain en el sector de seguros. *Milliman Research Report*, 1-12.
- Tamayo, & Tamayo. (1997). *Proceso de investigación científica*. México: Limusa S.A.
- Thompson, A., & Strickland, A. (2005). *Administración Estratégica: Textos y Casos*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Valderrama, B (2019). Transformación digital y organizaciones ágiles. ARANDU-UTIC – Revista Científica Internacional – VI (1) - ISSN 2311-7559.
- Verhoefa, P *et al* (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda *Journal of Business Research*. 122 Pages 889-901
doi: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

IX. Anexos

Anexo N°01

Guion de entrevista.

Preguntas generales a los 3 actores : Fuerza de Ventas, Directivos y Clientes

¿Qué entiendes por transformación digital?

¿Consideras que el Covid- 19 aceleró la Transformación Digital en el Perú? ¿Por qué?

Fuerza de Ventas:

DIMENSION: Cultura Organizacional / Gestión del cambio.

¿Qué consideras que ha cambiado en tu empresa en general en el último año?

¿Has participado en reuniones sobre transformación digital en tu empresa o alguien de tu equipo? ¿Se te hacen complejas?

DIMENSION: Personas / Competencias de la fuerza de ventas

¿Has recibido capacitación sobre transformación Digital o herramientas digitales en tu empresa o algo que se le relacione? ¿Que te parecen estas capacitaciones?

¿Cómo ha impactado la transformación Digital en tu trabajo?

¿ Consideras que ha generado un conflicto en tu día a día en tu familia?

¿Que habilidades y competencias consideras debes tener hoy para ser competitivo laboralmente? ¿Y antes como era?

¿Que oportunidades y amenazas identificas en este nuevo escenario laboral post covid?

¿ Has invertido en capacitarte ? ¿En qué? ¿Cuándo fue la última vez?

DIMENSION: Cliente / Nueva segmentación digital

¿Qué características tiene tu cliente potencial actualmente?

¿Consideras que el Cliente actual esta mas empoderado? Por qué?

¿Cual consideras que debe ser tu nuevo rol frente al cliente actual?

DIMENSION: Modelo de negocio / Migración a Digital

¿Que ha cambiado en tu proceso de venta tradicional?

¿Como gestionas tus clientes? CRM, Excel, etc

¿Te sientes comodo con el modelo de negocio actual? Por qué?

¿Cuales consideras que sean los aspectos positivos y negativos del nuevo modelo de negocio?

DIRECTIVOS:**DIMENSION: Cultura Organizacional / Gestión del cambio.**

- ¿Qué consideras que ha cambiado en tu empresa en general en el último año?
- ¿Cuentan con una hoja de ruta o un plan de transformación digital? ¿Como se ideo?
- ¿Existe una comunicación interna de los avances de la transformación?
- ¿Cuentan con un presupuesto dedicado?

DIMENSION: Personas / Competencias de la fuerza de ventas

- ¿Han hecho participar en reuniones sobre transformación digital a personal de todos los niveles Jerárquicos? ¿Por qué?
- ¿Han capacitado sobre transformación Digital o herramientas digitales en tu empresa a todo personal?
- ¿Que habilidades y competencias consideras debe tener el asesor de hoy para ser competitivo laboralmente?
- ¿Existe un plan de formación y habilidades digitales?

DIMENSION: Cliente / Nueva segmentación digital

- ¿Utilizan la Omnicanalidad?
- ¿Tienen una estrategia digital de producto y servicio? Como la resumiría

DIMENSION: Modelo de negocio / Migración a Digital

- ¿Que tecnologías han adoptado y como ha cambiado su modelo de negocio?
- ¿Cual es la propuesta de valor del actual modelo de negocio?
- ¿Que oportunidades y amenazas identificas en este nuevo escenario laboral post covid?
- ¿Se puede llegar al punto de prescindir de la fuerza de ventas?

CLIENTES:**DIMENSION: Cultura Organizacional / Gestión del cambio.**

- ¿Tus habitos de compra han cambiado? ¿Cómo?
- ¿Crees que la cultura de seguros se ha visto fortalecida, ante el covid- 19?

DIMENSION: Personas / Competencias de la fuerza de ventas

- De querer adquirir un seguro se sentiría más confortable hacerlo a través de un asesor de seguros o a través de un medio digital, por que?
- ¿Cual consideras que debe ser el nuevo rol del asesor de seguros frente al cliente actual?
 - ¿Se puede prescindir de ellos?

DIMENSION: Cliente / Nueva segmentación digital

¿Consideras que hay una mejor experiencia con la digitalización.?

En que aspectos?

DIMENSION: Modelo de negocio / Migración a Digital

¿Consideras que estás mas empoderado, por qué?

¿Te sientes comodo con ello?