



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

Administración
Facultad de Ciencias Empresariales

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE REMUNERACIÓN VARIABLE
PARA LA FUERZA DE VENTA EN EL CANAL VIDA EN UNA
EMPRESA DE SEGUROS EN EL PERÚ**

**Trabajo de Suficiencia Profesional
presentado para optar al Título Profesional de
Licenciado en Administración**

**Presentado por
Daniel Olivera Carmen**

Asesor: Marcial Rubén Esquives Guerra
[**0000-0002-8555-8411**](tel:0000-0002-8555-8411)

Lima, junio 2023



UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Propuesta de un sistema de remuneración variable para la fuerza de venta en el canal vida en una empresa de seguros en el Perú" presentado por don DANIEL OLIVERA CARMEN, con DNI N° 70825232, para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 3 de agosto de 2023. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 31-jul-2023 19:10 -05
Identificador: 2139737637
Número de palabras: 27693
Entregado: 1

Olivera, Daniel_Trabajo de suficiencia profes... Por Daniel Olivera Carmen

Índice de similitud	Similitud según fuente
9%	Internet Sources: 9% Publicaciones: 1% Trabajos del estudiante: 3%

De acuerdo con la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad a la que pertenece el interesado.

Lima, 3 de agosto de 2023

María Ángela Prialé
Vicedecana de Administración
Facultad de Ciencias Empresariales

RESUMEN

La remuneración y beneficios sociales que brindan las empresas a sus colaboradores ha sido siempre un factor importante para el bienestar y desempeño de los mismos. El presente documento, busca desarrollar una propuesta de un sistema de remuneración variable para la fuerza de venta en el canal vida de una empresa perteneciente al sector seguros en el Perú.

Para ello, se realizó una investigación a profundidad en relación al sector asegurador peruano, y al diseño e implementación de esquemas remunerativos en empresas del sector asegurador. La investigación realizada ha sido en base a bibliografía y estudios realizados en el campo, entrevistas a profundidad a expertos en el sector asegurador y/o expertos en el campo de remuneraciones. De igual manera, se realizó encuestas a trabajadores en fuerzas de ventas, que hayan sido remunerados bajo un sistema de compensación variable. Adicionalmente, se cuenta con experiencia profesional de trabajo directo en áreas comerciales y fuerza de ventas de cinco años en el sector empresarial. La finalidad del documento es brindar una propuesta de remuneración variable para el canal de vida en una empresa del sector asegurador peruano. Esta será descrita a profundidad, explicando los principales componentes y etapas en el proceso de diseño e implementación. Se realizará un back test para medir los posibles resultados que esta tendrá, y se establecerán las metas e impacto de la misma. Finalmente, se expondrán las principales conclusiones y recomendaciones encontradas en el trabajo presentado.

ABSTRACT

The remuneration and social benefits that companies provide to their employees have always been an important factor for their well-being and performance. This document seeks to develop a proposal for a variable remuneration system for the sales force in the life channel of a company belonging to the insurance sector in Peru.

For this, an in-depth investigation was carried out in relation to the Peruvian insurance sector, and the design and implementation of remuneration schemes in companies in the insurance sector. The research carried out has been based on bibliography and studies carried out in the field, in-depth interviews with experts in the insurance sector and experts in the field of remunerations. In the same way, surveys were carried out on workers in sales forces, who have been paid under a variable compensation system. The purpose of the document is to provide a variable remuneration proposal for the life channel in a company in the Peruvian insurance sector. This will be described in depth, explaining the main components and stages in the design and implementation process. A back test will be carried out to measure the possible results that this will have, and the goals and impact of the same will be established. Finally, the main conclusions and recommendations found in the work presented will be presented.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	iii
ABSTRACT.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
CAPÍTULO I – CONTEXTO DEL TRABAJO	1
1. Sector Asegurador en el Perú.....	1
2. Empresas del sector asegurador en el Perú	2
3. Productos del sector seguros en el Perú	3
4. Ramo Seguros de Vida.....	4
5. Análisis situacional y diagnóstico – Macroentorno	5
6. Análisis situacional y diagnóstico – Microentorno.....	10
CAPÍTULO II – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1. Contexto.....	13
2. Descripción del Problema	15
CAPÍTULO III – MARCO TEÓRICO.....	17
1. Definición de Esquema Remunerativo	19
2. Definición de Esquema Remunerativo Variable.....	22
3. Definición de Esquema Remunerativo Fijo	24
4. Componentes de un Esquema Remunerativo	25
5. Rol de las empresas en la gestión del Esquema Remunerativo	29
6. Marco Legal en la gestión del Esquema Remunerativo.....	33
7. Impacto de la gestión del Esquema Remunerativo	34
CAPÍTULO IV – APLICACIÓN	36
1. Descripción de la propuesta de Esquema Remunerativo	36
2. Componentes de la propuesta de Esquema Remunerativo	41
3. Procesos de cálculo del Esquema Remuneración	43
3.1. Proceso Actual (As – is)	43
3.2. Nuevo Flujo (To Be).....	48
4. Back Test de la propuesta de Esquema Remunerativo	50
CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	51
1. Conclusiones	51

2. Recomendaciones	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Empresas del Sistema Asegurador Peruano	1
Tabla 2: Mix de participación de mercado asegurador peruano	3
Tabla 3: Análisis del Macro Entorno	6
Tabla 4: Balance Score Card Canal Vida	14
Tabla 5: Bono de Cumplimiento Mensual por nivel de producción Prima Vida y Prima Financiera.....	37
Tabla 6: Puntaje por cumplimiento de KPI's.....	38
Tabla 7: Tabulador de Bono Asesor Nuevo.....	39
Tabla 8: Bono por Línea de Carrera	39
Tabla 9: Acelerador por cumplimiento FEC.....	40
Tabla 10: Comisión por productos Vida.....	40

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolutivo de Primas de Seguros Neta Anualizado	5
Gráfico 2: Procesos de cálculo de remuneración variable FFVV canal Vida.....	44
Gráfico 3: Procesos de cálculo de bono de cumplimiento	46
Gráfico 4: Procesos de cálculo de comisión	47
Gráfico 5: Propuesta de proceso para cálculo de remuneración variable Fuerza de Ventas Vida (To be).....	49

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: DMI Según sector empresarial 2022 en el Perú.....	61
Anexo 2: Cuestionario de encuestas	61
Anexo 3: Resultados Cuestionario.....	65
Anexo 4: Resultados Back Test Propuesta Esquema Remunerativo	69

CAPÍTULO I – CONTEXTO DEL TRABAJO

A continuación, se presentará información relevante relacionada a la industria de seguros y la gestión de estrategia en remuneración variable. Se expondrá y desarrollará los principales conceptos relacionados al contexto de la empresa y el sector, y al diagnóstico del macro y micro entorno.

1. Sector Asegurador en el Perú

El mercado de seguros es uno de los sectores económicos más sólidos y estables en el Perú, ya que previo a la pandemia por COVID-19 venía con un crecimiento sostenido por más de seis años. En el 2020, el mercado asegurador peruano tuvo un decrecimiento de sus primas en 0.7%, que, comparado a los demás sectores económicos peruanos, no fue muy alarmante. El 2021, las empresas del sector empezaron a reactivarse y volver a los niveles normales pre-pandemia. Para el 2022, se estima un crecimiento de entre 1.5% y 2% (Business Empresarial, 2022).

Según la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), en el segundo semestre del 2021, las primas netas del sector tuvieron un crecimiento promedio de 24,9% versus el primer semestre del año. Ello debido principalmente al crecimiento en la venta de seguros de vida (SBS, 2022). Esto se debe a un efecto rebote que hubo el 2021 respecto al 2020. Donde, según los datos de APESEG, las primas netas de seguros se incrementaron en un 26.2% de diciembre 2020 a diciembre 2021, con S/ 14,021 millones y S/ 17,695 millones respectivamente. Uno de los motivos principales de este crecimiento fue el temor de la población frente al COVID-19 (Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG], 2022). En la tabla 1: Empresas del sistema asegurador peruano, se puede apreciar el número de empresas en el mercado peruano, los activos, primas netas de seguros netos anualizados y patrimonio, expresado en millones de soles.

Tabla 1: Empresas del Sistema Asegurador Peruano

(Al 31 de diciembre del 2022)

	Número de empresas	Activos (en millones de soles)	Primas de seguros netas anualizadas (en millones de soles)	Patrimonio (en millones de soles)
Generales	6	S/.3,096	S/.2,260	S/.960
Vida	3	S/.7,127	S/.1,531	S/.748
Mixtas	8	S/.61,665	S/.14,956	S/.7,228
Total	17	S/.7,188	S/.18,746	S/.8,935

Fuente: SBS

Elaboración: Propia

Sin embargo, el mercado de seguros en el Perú sigue teniendo una penetración de mercado baja si lo comparamos con el Producto Bruto Interno (PBI). El volumen de primas versus PBI en el

Perú representa el 2% del mismo los años 2021 y 2022 (Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG], 2022). Si bien este ratio ha incrementado de 1.7% y 1.8% el 2018 y 2019 respectivamente, aún ubica al Perú entre los países con menor participación respecto a PBI en Latinoamérica. Ubicando de esta manera a Perú como el quinto país con menor ratio de primas versus PBI en la región. Ello se debe principalmente a factores económicos y culturales.

En relación a la parte cultura, el mercado asegurador peruano tiene una importante oportunidad de crecimiento. Ya que, hoy en día existe una mayor importancia y necesidad por parte de la población respecto a contar con un seguro. La pandemia normalizó el uso de los seguros y los beneficios que estos ofrecen, como por ejemplo en la atención remota o envío de medicina a domicilio. Sin embargo, todavía se tiene una amplia brecha entre las empresas y sus clientes. Eduardo Morón, presidente de APESEG, comentó que el reto para las empresas aseguradoras está en ofrecer a sus clientes servicios de prevención, plataformas digitales que permitan una mayor cercanía entre las aseguradoras y los asegurados.

2. Empresas del sector asegurador en el Perú

Como primer paso, se debe hacer una distinción entre las empresas de seguros y reaseguros. Considerando a las empresas de seguros son instituciones financieras que ofrecen pólizas de seguros que protegen a las personas y/o empresas de diferentes tipos de riesgos. Mientras que, según Allianz, las empresas de reaseguros, son aquellas que ofrecen un contrato de seguro donde una compañía aseguradora (cedente) pasa a ser asegurada por otra entidad aseguradora (reaseguradora). De esta forma, protege ante una posibilidad de que ocurra un siniestro de elevada cuantía, que pudiese ocasionar pérdidas económicas.

Bajo la premisa anterior, considerando las empresas en el sector de seguros, de acuerdo con la SBS en el ranking de primas de seguros a octubre del 2022 son diecisiete las compañías aseguradoras que tienen participación en el mercado peruano. Siendo las cinco principales empresas Rimac, Pacífico Seguros, Mapfre, Interseguro y La Positiva las principales compañías líderes en el Perú, con el 79% de la participación de mercado acumulada. Rimac Seguros lidera el ranking de total de primas de seguros con un 29.51% de market share en el sector. Seguido por Pacífico Seguros con un 24.96%, y Mapfre en un tercer lugar con 10.76%. Estas empresas ofertan productos de seguros de los ramos principales de seguros de Vida y seguros Generales y Accidentes y Enfermedades. De igual manera, algunas de estas empresas ofertan productos financieros de inversión a largo plazo.

Tanto Rimac como Pacífico Seguros, vienen en una lucha por el liderazgo del mercado asegurador los últimos años. Si bien Rimac vienen ocupando el primer lugar por más de quince años, Pacífico Seguros está cada vez más cerca de poder ocupar el liderazgo. Ya que Pacífico

viene incrementando su participación de mercado en el ramo de seguros de Vida. En el cual lidera la participación de mercado con un 26.21% en comparación con Rimac que se ubica en el segundo lugar con un 22.46%. Es en los Ramos Generales y Accidentes y Enfermedades donde Rimac apalanca su liderazgo de mercado. Ya que, en este ramo ocupa el primer lugar con un 38.36%, dejando muy por debajo a Pacífico Seguros con un 23.4%.

Tabla 2: Mix de participación de mercado asegurador peruano

(A diciembre 2022)

Empresa	Mix Mercado	Mix Acumulado
Rímac	30.53%	31%
Pacífico Seguros	24.42%	55%
Mapfre Perú (1)	11.11%	66%
La Positiva	6.80%	73%
Interseguro	6.64%	80%
La Positiva Vida	5.74%	85%
Cardif	3.34%	89%
Protecta	3.26%	92%
Ohio National Vida	1.80%	94%
Chubb Seguros	1.56%	95%
Creceer Seguros	1.31%	97%
Vivir Seguros	0.86%	97%
Secrex	0.73%	98%
AVLA Perú	0.65%	99%
Insur	0.50%	99%
Qualitas	0.44%	100%
Liberty Seguros	0.29%	100%

Fuente: SBS

Elaboración: Propia

En la tabla 2 del Mix de participación de mercado asegurados peruano, se puede apreciar que tanto Rimac como Pacífico acumulan el 55% del market share en el mercado asegurador peruano. Ambas empresas vienen en una lucha bajo los frentes comerciales y de marketing para capturar mayores cuotas de mercado, orientando sus esfuerzos en iniciativas digitales y captar el mercado joven peruano. Para ello, buscan ofrecer productos cada vez más innovadores y económicos a sus clientes, buscando tener un mayor alcance y llegada con el mercado peruano. Entre los principales retos que tienen las empresas del sector seguros, se encuentra digitalizar la interacción entre la empresa y sus clientes, en búsqueda de ser parte del día a día de los mismos. De igual manera, son varios los esfuerzos de las compañías en volverse más eficientes, aminorando costos fijos y variables en sus operaciones.

3. Productos del sector seguros en el Perú

El mercado asegurador peruano cuenta con dos principales ramos de productos. El primer Ramo de Seguros Generales, Accidentes y Enfermedades, y el Ramo de Seguros de Vida. Además de estos, algunas empresas aseguradoras ofrecen productos de origen financieros

como productos de inversión global o de renta garantizada, similares a los que ofrecen las entidades financieras y de banca privada (SBS, 2022). Estos productos, al igual que el mercado peruano, se encuentran en constante transformación en base a las necesidades actuales del mercado. Las empresas aseguradoras están orientando sus productos a los nuevos mercados potenciales, como al de los consumidores más jóvenes. De igual manera, se están creando productos cada vez más flexibles y de menores costos, con la finalidad de captar una venta más retail. Las compañías aseguradoras se buscan llegar al mercado por canales digitales y de rápido acceso.

El Ramo de Seguros Generales, Accidentes y Enfermedades, son aquellos que resguardan un daño sobre un bien material o el bienestar de la persona asegurada por accidentes o enfermedades. Los seguros de salud se encuentran en este ramo de productos. Según el ranking de primas de seguros netos por ramos, publicado por la SBS, a octubre del 2022, la participación de estos ramos es del 44% de la prima total del sector. Son dieciséis empresas del total en el mercado de seguros que ofrecen los productos pertenecientes a este ramo. Liderado por Rimac, con una participación del 36.36%, seguido en un segundo lugar por Pacífico Seguros con 23.4%

Por otro lado, se tiene el Ramo de Seguros de Vida, que son aquellos que buscan mitigar los riesgos que afectan la existencia del asegurado. Este ramo cuenta con una participación del 56% de las primas en el mercado peruano, siendo el principal impulsor actualmente del sector. Son once las empresas que participan en la venta de primas en este ramo, liderado por Pacífico Seguros con 26.21% del mix de mercado, seguido por Rimac con 22.46%.

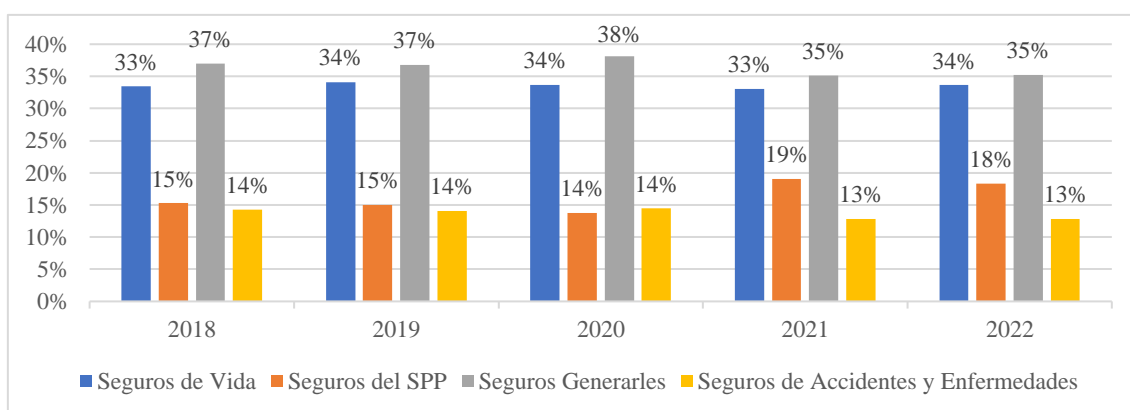
4. Ramo Seguros de Vida

Según la multinacional alemana Allianz, los Ramos en las compañías aseguradoras, son modalidades de seguros en las que se divide el conjunto de seguros ofrecidos por una compañía, de acuerdo al criterio de agrupar riesgos de índole y características similares. De manera específica, el ramo vida, como se mencionó en el párrafo anterior, son aquellos que mitigan los riesgos que afectan la existencia de una persona. El objeto de los seguros del ramo vida es la protección de la vida del asegurado, pactándose el pago de la indemnización por la muerte o la sobrevivencia del beneficiado en una fecha determinada (SBS, 2022). Es decir, el objetivo de los seguros pertenecientes al ramo vida es en primer lugar brindar elementos de protección a la vida del asegurado en caso de un siniestro que pueda poner fin a su vida o causar lesiones o perjuicios en ella, brindando una indemnización al asegurado o a sus benefactores, según los sucesos, en base a lo estipulado en la póliza de seguro.

Los seguros de ramo vida vienen ganando una mayor participación en el mercado peruano,

producto del crecimiento económico y la mayor importancia que tienen la población respecto a los mismos. Además, las empresas del mercado asegurador peruano cuentan con una mayor oferta de productos con precios más accesibles y modalidades más adecuadas para la demanda. Jorge Lengua, especialista en derecho de seguros del Estudio Fuentes, declaró para el diario El Comercio, que hoy en día hay una oferta variada de seguros de vida por parte de las aseguradoras en el mercado nacional (El Comercio, 2022). Lengua menciona que en el mercado peruano ya se cuenta con los seguros que se le denominan híbridos, que ofrecen una combinación entre un seguro de vida con un producto financiero, llamado fondo mutuo o de inversión (Lengua, 2022), ello responde al cambio de estrategia de muchas aseguradoras peruanas que buscan brindar opciones de inversión al mercado peruano, amarrando ello a una oferta de seguro de vida.

Gráfico 1: Evolutivo de Primas de Seguros Neta Anualizado



Fuente: SBS
Elaboración Propia

En el gráfico 1, de evolutivo de primas de seguros neta anualizados, se puede apreciar la participación del ramo de seguros de vida en el mercado peruano. Con una participación promedio del 34%, representa la tercera parte del mix de prima neta anualizada en los últimos cinco años. A diciembre 2022, el mix de participación del ramo seguros de vida mantenía como líder de mercado a Pacífico seguros, con una participación 26,21%, seguido por Rimac Seguros con una participación del 22,46%.

5. Análisis situacional y diagnóstico – Macroentorno

Para el desarrollo de una propuesta de un sistema de remuneración variable para la fuerza de venta en el canal vida de la empresa, perteneciente al sector seguros, en estudio en el presente documento se analizará los aspectos del macro entorno. Ello con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas de la empresa y definir los posibles impactos de la propuesta.

Tabla 3: Análisis del Macro Entorno

ASPECTO	VARIABLE	DETALLE	FUENTE	O/A	ANÁLISIS
POLÍTICO	Liberación de CTS, AFP y bonos del Estado	Desde el 2021, se vienen llevando a cabo distintas acciones para reactivar la economía peruana. Tales como entrega de bonos familiares, liberación de la CTS y retiro anticipado de AFP. Estas acciones, generan un mayor consumo en los peruanos, entre otros bienes y servicios, incrementa la venta de prima en productos de seguros. De igual manera, incrementa la inversión en productos financieros, dentro de ellos en las aseguradoras que ofrecen estos productos.	(RPP Noticias, 2022)	Oportunidad	La liberación de CTS y retiro anticipado de AFP ha significado un potencial mercado emergente para las empresas financieras y de seguros. Ya que, ambas son una opción rentable y segura para invertir el dinero. Ello significa una oportunidad de mercado para las empresas del sector seguro. De manera más específica, en el sector seguros ha incrementado la venta en prima, sobre todo en productos de rentas vitalicias e inversión a largo plazo, con tickets mínimos de 3000 USD. Es decir, La liberación de fuentes de ingresos para la población económica activa, es una oportunidad para el mercado asegurador, ya que significa un crecimiento en el potencial de mercado capaz de adquirir un producto de seguro o inversión. Ya que como menciona Jorge Carrillo Acosta, los planes de inversión en aseguradoras son uno de las principales opciones para la población que liberó su CTS, AFP u obtuvo bonos por diferentes fuentes. (Business Empresarial, 2022).
		La liberación de la CTS y retiro anticipado de la AFP, se ha vuelto un nuevo mercado potencial de clientes para las aseguradoras. Muchos economistas consideran los Planes de Inversión en Seguros, como una de las más rentables y seguras en el mercado peruano. Jorge Carillo Acosta, profesor y experto en finanzas en la Pacífico Business School, la ubica entre las 6 principales alternativas y ahorro e inversión. De igual manera, el profesor y economista de la Universidad de Piura, Cristian Mavari, sugiere que de retirarse la AFP es preferible invertirlos en programas de plazo fijo.	(Business Empresarial, 2022)	Oportunidad	
	Inestabilidad Política	En el tercer trimestre del 2022, a la desaprobación del aún entonces presidente Castillo y el deseo de vacancia y deseo de nuevas elecciones, se le sumaría la denuncia constitucional en contra del mismo. Acusado por liderazgo de una organización criminal por parte de Pedro Castillo.	(CELAG, 2022)	Amenaza	La situación actual de inestabilidad política en el Perú es un factor desfavorable de cara a la inversión privada. Esto debido a los altos niveles de incertidumbre en las empresas, perjudicando el crecimiento del país (CELAG, 2022). Ello implica una mayor incertidumbre y en los productos de inversión que ofrecen las empresas aseguradoras, siendo una posible amenaza para las empresas del sector asegurador peruano.
		El 7 de diciembre del 2022, tras un intento de autogolpe de Estado, el Congreso de la República declaró la vacancia a Pedro Castillo Terrones y la sucesión presidencial a Dina Boluarte.	(Centro de Noticias del Congreso, 2022)	Amenaza	
Estado de Emergencia a nivel Nacional	El 16 de diciembre del 2022, se publicaría el decreto supremo que declararía en Estado de Emergencia a nivel nacional. Ello principalmente para salvaguardar el bienestar de la población nacional debido a los conflictos sociales y políticos desatados tras el intento de golpe de Estado y posterior vacancia presidencial.	(El Peruano, 2022)	Amenaza	Las huelgas y conflictos son desfavorables para el crecimiento económico, ya que por el contrario afecta en un incremento en el gasto, pérdida en los patrimonios e incluso afectando a la población de manera directa, con el alza de precios y el desabastecimiento de productos.	
ECONÓMICO	Inflación	Julio Velarde, presidente del BCRP, estimó que la inflación el 2022 cerraría en 3.6% y el 2023 en 2.1%. Estas cifras son mayores a las previstas en 2.9% y 2.1% para el 2022 y 2023 respectivamente. El 2021, cerró con una inflación de 6.43%, la más alta en los últimos 13 años.	(Forbes Perú, 2022)	Amenaza	La inflación trae consigo contracción en los niveles de gasto de los consumidores, debido al alza de precios, volviendo poco accesible los productos para los consumidores (Forbes Perú, 2022). Ello significa una alerta para los productos de seguros en el mercado peruano, ya que vuelve menos atractivo los productos de seguros.
	Incremento de Remuneración Mínima Vital	El 3 de abril del 2022, se publicó el Decreto Supremo N° 003-2022-TR, a través del cual se determina incrementar la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores de la actividad privada, pasando de S/930 a S/1025.	(Castro, 2022)	Amenaza	El incremento de la RMV sin planificación o justificación previa afecta al presupuesto de las empresas, incentivando el desempleo y la informalidad en búsqueda de mano de obra más barata.
	Tipo de Cambio	El tipo de cambio venta interbancario cerró en S/3.85 por dólar al 15 de diciembre 2022.	(Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2022)	Oportunidad	La moneda peruana viene recuperando su valor poco a poco vs el 2021 (BCRP, 2022). Ello es una buena señal, ya que trae consigo una mayor estabilidad e inversión.
	Crecimiento del PBI	Según el Banco Mundial, en el Perú, los parámetros macroeconómicos fundamentales continúan siendo sólidos. Se estima que el PBI crecerá un 2.7% en el 2022. Se espera que la actividad sea respaldada por el aumento de las exportaciones minera. El sector informal	(Banco Mundial, 2022)	Oportunidad	El crecimiento del PBI peruano sigue en crecimiento el 2022, tras la contracción en el 2020 producto de la pandemia por COVID-19. Ello implica una oportunidad de crecimiento al sector seguros, ya que está relacionada de manera directa al crecimiento de la economía nacional.

		sigue siendo uno de los principales retos para tener un mayor crecimiento en la economía peruana.			
SOCIAL	Baja cultura aseguradora	En el Perú todavía no existe una cultura de importancia en tener un seguro de vida o patrimonial. El mercado peruano es el de menor penetración de mercado en Latinoamérica respecto al PBI, con un 2% aproximadamente. Sin embargo, tras la pandemia por COVID-19, son cada vez más los peruanos que consideran es importante contar con un seguro tanto para ellos como para su familia.	(Business Empresarial, 2022)	Amenaza	En el Perú, todavía existe una baja cultura aseguradora, tanto a nivel personal como patrimonial. Sin embargo, cada vez más peruanos consideran importante contar con un seguro. Para las empresas aseguradoras esto implica un reto y oportunidad, ya que su misión es hacer notar la importancia de contar con un seguro e ir más allá de solo la venta, si no volverlo un producto cotidiano en la vida de los clientes.
	Digitalización	Según Comscore, el Perú generó más compras durante la pandemia, incrementando 10 veces la cantidad de pedidos realizados. De igual manera, según Euromonitor, el Perú destaca en el liderazgo en la región con un crecimiento de 87% en el 2020. Ello se da principalmente por el cambio en métodos de compras tras la pandemia por COVID-19.	(Business Empresarial, 2022)	Oportunidad	El incremento de las ventas por ecommerce refiere una oportunidad de incrementar las ventas en un medio de cada vez mayor alcance con costos más bajos. Ello implica una oportunidad de crecimiento en las ventas para las empresas aseguradoras, reduciendo los niveles de costo asociados a la venta.
TECNOLÓGICO	Acceso a Internet	Según el INEI, en el tercer trimestre del 2021, el acceso a internet en los hogares del país alcanzó al 55.0%, incrementando en 9.6% en comparación el tercer trimestre del 2020. De igual manera, el 76% de la población de 6 años a más accedió a internet.	(INEI, 2021)	Oportunidad	El crecimiento de acceso a internet y el aumento del uso del mismo, es una oportunidad para las empresas de llegar a los clientes de manera más rápida y sin barreras.
	Mejoras en procesos digitales	Tras la pandemia por COVID-19, las empresas han reinventado muchos de sus procesos. De manera más específica en los procesos de venta, dirigiéndose a la digitalización. Según el RTM, empresa de consultoría de negocios, "La misión de la transformación digital es la de preparar a la organización en su capacidad de cambiar constantemente en el tiempo, mientras aporta valor." Sin embargo, hoy en día aún existen muchas limitaciones que obstaculizan el avance y crecimiento en los procesos digitales.	(PAD, 2022)	Oportunidad	Invertir en la digitalización de procesos en las empresas implica dinamizar en gran medida y adaptarse a la nueva normalidad de cara a los consumidores. Permitiendo incrementar o mantener el crecimiento de las empresas.
AMBIENTAL	Mayor conciencia Ecológica	El INEI afirma que el gasto público y privado respecto a acciones a favor del medio ambiente han incrementado desde el 2009.	(INEI, 2016)	Oportunidad	Existe una tendencia de mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente (INEI, 2016). Ello implica un incremento en los costos de las empresas, debido que en la actualidad significa un factor de decisión para los clientes. Sin embargo, para empresas con una cultura amigable al medio ambiente, ello implica una oportunidad de fidelizar a sus clientes mediante estrategias eco-amigables.
LEGAL	Informalidad	La informalidad es un problema sin un panorama de solución en el Perú. Se estima que tres de cada cuatro peruanos de la PEA Ocupada, se encuentran trabajando de manera informal. Sin embargo, según el INEI, el porcentaje de informalidad del 2007 al 2019 ha pasado de 80% a 72.7%.	(INEI, 2020)	Amenaza	La informalidad sin lugar a dudas es un problema de difícil solución para la economía peruana.
	Protección y manejo de datos personales	La Ley de protección y manejo de datos personales tiene como fin proteger y garantizar el derecho fundamental a la protección de datos personales, previsto en el artículo 2 numeral 6 de la Constitución Política del Perú. Ello con el fin de respetar el uso de los datos personales que brindan los clientes a las empresas.	(Gobierno del Perú, 2021)	Amenaza	Si bien esta ley limita a las empresas respecto al uso de la información de los clientes para llegar a ellos, si se usa bajo los parámetros de la ley son una gran oportunidad para poder llegar a una mayor cobertura en estrategias comerciales.
	Adecuaciones Legales	Continuando con el proceso de adecuación a la Ley que protege de la usura a los consumidores de los servicios financieros (Ley N° 31143), aprobada por el Congreso de la República, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), mediante Resolución N° 01840-2022, ha aprobado la modificación del marco legal del sector seguros, en lo relativo al procedimiento, plazos y obligaciones aplicables al registro de las pólizas de seguros.	(SBS, 2022)	Amenaza	La SBS adecúa marco legal del sector seguros a Ley que protege de la usura a los consumidores. Ello con el fin de proteger y respaldar a los consumidores, ampliando el uso obligatorio de los mecanismos y canales de difusión de información, como el tarifario, a todos los productos de seguros ofrecidos a los usuarios. Actualmente, esta obligación solo es aplicable a los seguros masivos.

Fuente: elaboración propia

En relación al análisis PESTAL del macroentorno, se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Entorno Político: el entorno político tiene una alta influencia en la economía peruana y por lo tanto en la empresa privada. Actualmente, el Perú está atravesando una crisis política y social tras más de 20 años de estabilidad política. Ello genera incertidumbre y desconfianza en las acciones y decisiones a tomar por los líderes empresariales en el país. La vacancia presidencial y sucesión de mando, ha generado una crisis política que ha desatado conflictos a nivel nacional. Ello generó que se tenga que declarar en Estado de Emergencia al país, ya que la actividad económica y el bienestar del pueblo peruano se estaba viendo detenida por ello. Por otro lado, el Estado peruano venía tomando ciertas iniciativas de reactivación económica a corto plazo, tales como la liberación de CTS y el retiro anticipado de AFP. Estas iniciativas tuvieron un efecto positivo en las empresas financieras y en las aseguradoras, ya que muchos de los beneficiados optaban por invertir el dinero en estas entidades. Para las aseguradoras, ello significó un mercado nuevo creciente.

En conclusión, el entorno político inestable debido a la crisis presidencial y el estado de emergencia, representan una amenaza para el desarrollo empresarial peruano. Desde el 2021, en el Perú, una de las principales características ha sido la inestabilidad política, debido a la lucha por el control de la presidencia, lo cual afecta directamente a la población peruana y el desarrollo empresarial del país (Delgado, 2022). Por otro lado, las políticas desplegadas por el estado peruano, como la liberación de CTS, AFP y entrega de bonos implican una oportunidad de mercado para las empresas aseguradoras, ya que son una de las principales opciones de inversión para la población beneficiada.

- Entorno Económico: en relación al entorno económico, el 2021 y 2022 la inflación nacional ha incrementado en relación a los periodos pre-pandemia. Sin embargo, se estima un mayor control en el ratio para el periodo 2023. De igual manera, el 2022 la Remuneración Mínima Vital ha incrementado. Ambos acontecimientos significan un incremento en los costos de las empresas (Forbes Perú, 2022). Por otro lado, la moneda viene ganando valor en relación al tipo de cambio con el dólar, ello es señal de mayor estabilidad e inversión, lo cual favorece a las empresas (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2022). En relación a ello, se estima mantener el crecimiento del PBI, el cual tiene relación directa al crecimiento del sector asegurador.
- Entorno Social: respecto al entorno social peruano, se tiene un incremento en la tendencia a la digitalización. El Perú es líder en crecimiento en el comercio digital en la región. Ello refiere una oportunidad para las empresas de tener mayor llegada y alcance con el público

mediante la web o aplicativos móviles. De igual manera, es una oportunidad de generar mayor cercanía con los usuarios. Por otro lado, en el Perú aún no se tiene una cultura de importancia en contar con un seguro. El Perú tiene la menor penetración de mercado en la región respecto al PBI.

La digitalización es una oportunidad tanto para llegar a más clientes como para generar mayor conciencia respecto la importancia de contar con un seguro. De igual manera, es una oportunidad para llegar a nuevos mercados más jóvenes en el Perú.

- Entorno Tecnológico: en relación al entorno de la tecnología en el Perú, la pandemia impulsó el mayor desarrollo tecnológico en las empresas, tanto en los procesos internos, como en los procesos comerciales. De igual manera, la población peruana incrementó su acceso a tecnología como en el acceso a internet en más hogares peruanos (INEI, 2021). En la actualidad los canales digitales han tomado mayor protagonismo, permitiendo una mayor llegada y alcance a los consumidores. Ello representa una opción de crecimiento para las organizaciones, entre ellas las pertenecientes al sector asegurador peruano, logrando tener un mayor alcance a niveles de costos menores. De igual manera, es importante tomar en cuenta el Digital Maturity Index (DMI), el cual nos indica la madurez digital de las empresas en el país. Como se puede ver en el Anexo 1: DMI según el sector empresarial, Banca y Seguros se encuentra en la tercera posición entre los sectores respecto a madurez digital, con un 65.42%, por encima del promedio a nivel nacional del 60.32%. Ello quiere decir que, las empresas del sector banca y seguros ven cada vez más las soluciones digitales como un medio de crecimiento y mejoras en los procesos claves de las organizaciones (Escudero, 2022).
- Entorno Ambiental: Cada vez, los consumidores toman mayor importancia al impacto ambiental que tienen las empresas en sus procesos. Es por ello, que estas buscan optimizar sus procesos para generar menos impacto negativo en el ambiente. Según el INEI, el gasto público y privado respecto a las acciones en favor al medio ambiente vienen incrementando año a año desde el 2009 (INEI, 2016). Ello es una oportunidad de fidelizar y a los clientes, al mismo tiempo que puede permitir a las empresas ser más rentables y sostenibles teniendo un impacto positivo. Muchas empresas ya consideran parte de sus política y estrategias regulares reducir su huella de carbono, entre otros impactos con el medio ambiente.
- Entorno Legal: Respecto al entorno legal, el principal obstáculo que se tiene en el Perú es la informalidad, ya que se estima que en la actualidad es de un 72.7%. Donde tres de cada cuatro peruanos de la PEA ocupada se encuentran trabajando de manera informal. Por otro

lado, la SBS el organismo regulador del sistema financiero, de seguros y privado de pensiones, trabaja muy de la mano con las empresas del sector asegurador para prevenir actos de corrupción y de des favorecimiento para los consumidores.

Tras realizar el análisis del macroentorno se concluye que el entorno es favorable para la empresa en estudio. Ya que, si bien existen factores que amenazan el desarrollo de las actividades de la empresa, estas son manejadas y contempladas en las acciones de la misma. Por otro lado, se cuentan con oportunidades que permiten un mejor desarrollo de la empresa y podrían permitir buenos resultados de los mismos. Para ello, resulta necesario manejar un buen sistema de remuneración variable que sea óptimo y atractivo para la fuerza de ventas, el cual permita alcanzar los resultados y metas establecidas por la organización.

6. Análisis situacional y diagnóstico – Microentorno

A continuación, se realizará el análisis del Microentorno, en base al modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1985).

- Poder de negociación de clientes: La competitividad en un sector se determina en parte por el poder de negociación que tienen los clientes con las empresas que ofertan un bien o servicio. Los factores que influyen en el nivel de fortaleza respecto al poder de negociación de la empresa frente al cliente son la sensibilidad que este tiene respecto al precio y el poder de negociación del mismo. En el sector de seguros, tanto los productos de vida como financieros, responden a precios y tasas competitivas en el mercado.

Algunos de los factores que podrían reducir el nivel de competitividad de la empresa respecto a los clientes son: la concentración de clientes, en un mercado con pocos clientes, estos podrían acordar ofertar un precio por el bien o servicio de la empresa, en el caso de este sector no se da esta premisa. Un segundo factor podría ser, volumen de compras, en caso un grupo de clientes tenga la mayor participación de las ventas de la empresa. Sin embargo, en el caso de productos vida, estos no se encuentran concentrados en un grupo de clientes. Por último, otro factor clave podría ser los productos sustitutos, como por ejemplo en el caso de los productos financieros, los cuales compiten con productos de inversión de otro tipo, como los ofertados por bancos y cajas.

En el caso del sector seguros y de la empresa en estudio específicamente, se considera mantiene ventaja frente al poder de negociación de los clientes. Sin embargo, la empresa en estudio, como parte de su estrategia comercial, oferta a los clientes productos de seguros y financieros cada vez más flexibles para sus clientes, con la finalidad de ampliar su alcance en los nuevos segmentos de clientes cada vez más jóvenes. Para muchos autores, se considera que la estrategia más adecuada por parte de la empresa es mantener una relación

mutuamente benéfica con sus compradores, con la finalidad de evitar una posible confrontación o sustitución.

- Rivalidad entre competidores: Es considerado el elemento más determinante en el modelo de Porter. En base a la relación y situación respecto a los competidores, la empresa determina las acciones a tomar en su gestión, para fortalecer su posicionamiento y/o proteger su competitividad. Para identificar el poder de la empresa en estudio en relación a este punto, se debe analizar los siguientes factores principales: La concentración de empresas en el sector, la diversidad de la competencia, condiciones de costos, diferenciación de productos, grupos empresariales y barreras de salida.

En el caso de la empresa en estudio, se trata de una las empresas líderes del sector. Respecto a la concentración, como se mencionó anteriormente, en el sector seguros actualmente se encuentran compitiendo 18 empresas, con orígenes similares. Es decir, hay una rivalidad natural entre las empresas. Respecto a los costos, se manejan los mismos costos sin mayor diferenciación. En relación a los grupos empresariales, la empresa en estudio pertenece a uno de los grupos económicos más grandes e importantes del país, por lo que tiene cierta ventaja en relación a sus competidores. Finalmente, las barreras de salida y regulación del Estado es la misma para todas las empresas, las cuales deben cumplir ciertos parámetros con sus clientes para poder liquidar la empresa.

En resumen, la existe una fuerte y natural competencia en el sector, donde la empresa en estudio mantiene cierta ventaja respecto a la rivalidad entre competidores, principalmente por su liderazgo en el mercado y pertenencia a un grupo económico importante del país.

- Amenaza de nuevos competidores: las empresas de un sector se ven amenazadas frente a la entrada de nuevos competidores cuando se conoce que el rendimiento del capital invertido es superior a su costo, y las condiciones para realizar las operaciones son de fácil acceso. En los casos donde los beneficios son superiores a la media, esta amenaza es mayor y atraerá un mayor número de competidores.

En el caso del sector seguros, las barreras de ingreso al mercado son altas. Ya que para ingresar al mercado se requiere de un alto capital y cumplir con los requerimientos del organismo regulador del Estado, la SBS. La experiencia es un factor clave en relación a estas regulaciones, ya que se requiere conocer o manejar las principales operaciones del sector. De igual manera, se requiere una fuerza de venta especializada, ya que los productos de seguros no son de venta fácil al público. Sin embargo, algunos factores en pro a los nuevos ingresos, como la lealtad de los clientes, la cual está vinculada a la competitividad

en precios y tasas, según el producto.

En resumen, en el sector seguros la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, ya que ingresar al sector seguros implica un riesgo para una empresa pequeña y nueva en un mercado. No obstante, existe la posibilidad del ingreso de un competidor extranjero, aunque en la mayoría de los casos, en este tipo de empresas prefieren trabajar con un representante o socio de negocio en los diferentes países.

- Poder de negociación de proveedores: hace referencia a la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores de las empresas en un sector. Ello define el posicionamiento con el que cuenta una empresa en el mercado respecto a los suministros o insumos que requieren para la producción de bienes o realizar sus procesos. En la medida que exista una menor cantidad de proveedores, mayor es la capacidad de negociación de los mismos. Ya que, de ser el caso, bajo esta ventaja pueden incrementar sus precios. Un factor importante es la cantidad de volumen de compra del bien o servicio del proveedor. Si la empresa es el único cliente o uno de los principales, esta podrá tener un mayor poder frente al proveedor. En el caso de las empresas en el sector seguros y de la empresa en estudio en el presente documento, los proveedores para brindar los servicios son principalmente empresas que brindan otros servicios, como clínicas, empresas de auxilio mecánico, entre otros. En el mercado peruano existen hoy en día mucha diversidad de empresas que ofrecen dichos servicios a precios competitivos de acuerdo al mercado. Es decir, las empresas del sector seguros mantienen una ventaja en relación a sus proveedores. De manera específica, la empresa en estudio cuenta con aliados estratégicos como proveedores, pertenecientes al grupo económico al cual pertenece. Ello le permite mantener una ventaja en relación a este aspecto.
- Amenaza de productos sustitutos: son aquellos que realizan una función similar al producto o servicio ofrecido. Ello es un factor clave respecto al atractivo de la industria, ya que, según ello, será fácil reemplazar los productos o servicios que se ofrecen. Especialmente cuando el bien o servicio sustituto es de un menor precio o de un rendimiento superior. En el caso de las empresas aseguradoras, los productos de vida, como seguros personales o a bienes, no cuentan con un producto sustituto como tal. Cuentan con productos complementarios como lo son empresas de seguridad. Sin embargo, en los productos de origen financiero, estos tienen una cantidad de productos sustitutos de inversión. Los principales son los productos de inversión ofertados por bancas y cajas. Estos tienen tasas de retornos mucho más atractivas para el cliente en casi todos los casos. Sin embargo, los

productos ofertados por la empresa en estudio tienden a tener una menor tasa de riesgo, lo cual es muchas veces valorado por los clientes.

En resumen, la amenaza de productos sustitutos es alta para los productos financieros de la empresa en estudio. Por otro lado, en el caso de productos vida, no se considera como una mayor amenaza los productos sustitutos.

Como conclusión al análisis del Microentorno, se considera que el entorno de la industria es favorable para la empresa. Ya que, la empresa en estudio cuenta con cierta ventaja en relación al poder de negociación con los clientes, la rivalidad con los competidores. Además, cuenta con socios claves como proveedores y no existe mayor riesgo en la entrada de nuevos competidores. De igual manera, se considera una gran ventaja el posicionamiento actual de la empresa, que la sitúa como una de las empresas líderes del sector de seguros.

CAPÍTULO II – PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el presente capítulo se describirá la situación de la empresa en estudio y los aspectos de mejora respecto a la problemática planteada en el presente documento. Para ello, se realizará un análisis del contexto basándose en los datos relevantes históricos desde el 2020 a la fecha. Se tomará en cuenta los objetivos actuales de la empresa tras los efectos de la pandemia por COVID-19. Finalmente, se describirá el problema principal por abordar en el documento.

1. Contexto

Actualmente, la empresa en estudio es una de las líderes en el sector asegurador peruano, respaldada por uno de los grupos económicos más sólidos y antiguos en el mercado peruano, y el posicionamiento en el mercado producto de años de participación en la economía nacional. Con un market share de más del 36%, se posiciona como una de las empresas líderes en los ramos principales de productos de seguro, en los ramos de Seguros Generales, Accidentes y Enfermedades, y de Seguros de Vida. La empresa se diferencia de la competencia ofreciendo una variedad de productos caracterizados por su “flexibilidad” de acuerdo a las necesidades propias de los clientes. Ya que, vienen ofertando productos cada vez más adaptables al cliente y su entorno. De igual manera, esto permite que los productos sean de mayor acceso y alcance de los clientes, de manera principal al público más joven del mercado. En el 2020, la economía sufrió peruana y mundial sufrió un fuerte impacto producto de la pandemia por COVID-19. Sin embargo, el sector asegurador pudo mantenerse firme a la crisis, decreciendo en no más del 1%, que, comparado con los demás sectores de la economía peruana, no fue muy alarmante. Esto se debe principalmente al incremento en la preocupación de las familias peruanas en contar con un seguro que los respalde ante una posible crisis. Eduardo Morón, presidente de la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG), declaró para el diario Perú 21 que,

“Hoy la conciencia respecto a la necesidad de estar asegurado es mayor” (Morón, 2022).

En relación al esquema remunerativo actual de la compañía, este tiene un alto impacto en los resultados financieros de la empresa. Ya que, tiene relación directa al ratio de gasto presupuestado de manera anual por la empresa. El esquema remunerativo actual se basa en un Balance Score Card que asigna pesos a variables según sea su relevancia para los objetivos del negocio. Es decir, se maneja un número de cuatro indicadores principales, los cuales tienen un cumplimiento en relación al resultado del colaborador y la meta del mismo. Estos cuatro cumplimientos son multiplicados por un factor de peso asignado previamente y se obtiene la nota o cumplimiento final del periodo, con el cual se asigna los ingresos variables que tendrá el colaborador. Actualmente, este considera la prima neta en productos vida, prima neta de productos financieros, el número de pólizas y número de pólizas anuales y semestrales. De igual manera, asigna equivalencias mayores a los productos con periodicidad anual y semestral. Los pesos de estas tres variables son de 45%, 20%, 20% y 15% respectivamente. Con ello, cada asesor recibe un porcentaje de cumplimiento de BSC, que es acelerado según las políticas de categorización en la empresa y recibe una nota final, esta es equivalente a un monto de bono mensual. De igual manera, el asesor recibe un porcentaje de comisión por hasta 4 años mientras la póliza vendida se mantenga vigente. Si bien el esquema está enfocado en premiar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, muchas veces los asesores enfocan su esfuerzo en una de las variables y obtener un sobrecumplimiento en esta, dejando de lado las demás aristas del Balance. Más adelante veremos cómo ello implica un problema para la compañía. Jean Pierre Miranda, líder del equipo de compensación variable y fija en la empresa en estudio, comenta que manejar un esquema variable en base a un Balance Score Card en el esquema de remuneración de la fuerza de ventas permite destinar mayores esfuerzos por parte de los colaboradores en las diferentes metas de la organización y no centralizarla en solo una o dos que beneficie de manera exclusiva a los colaboradores y no a los objetivos colectivos de la empresa, (Miranda, 2023).

Tabla 4: Balance Score Card Canal Vida

VARIABLE	PESO	CONCEPTO
PRIMA VIDA	45%	Prima Neta Vida / Meta Prima Vida
PRIMA FINANCIERO	20%	Prima Neta Financieros / Meta Prima Financieros
# PÓLIZAS	20%	# Pólizas / # Meta Pólizas
# PÓLIZAS A&S	15%	# Pólizas A&S / # Meta Pólizas A&S

Fuente: La Empresa

Elaboración: propia

Actualmente, la empresa en estudio tiene una estrategia de fidelización a los clientes, que busca

formar parte del día a día de los mismos y no únicamente en los momentos de dificultad o cuando sea necesario utilizar el seguro. Para ello, ha desarrollado un aplicativo móvil que permite a los clientes poder hacer uso de sus seguros de manera más recurrente y con funciones adicionales como cuidado y bienestar propio. Brindando además servicios gratuitos de nutrición y cuidado personal. Ello tiene relación con el reto que tienen las empresas aseguradoras en la actualidad, de ofrecer a sus clientes servicios de prevención que generen hábitos de vida saludables y acerque más a sus clientes en el día a día (Morón, 2022). Además, la empresa busca estar más cerca de sus clientes mediante canales digitales, como citas virtuales o consultas a través del WhatsApp, permitiéndole tener una mayor interacción con ellos. Morón afirma que, “La pandemia normalizó la interacción remota ya sea para dar una atención de salud, atender un siniestro vehicular, y ofrecer seguros de manera remota a nuevos clientes” (Morón, 2022).

2. Descripción del Problema

Tras analizar el contexto de la empresa en estudio, se puede identificar que una las principales oportunidades de mejora gira en torno al diseño de un esquema remunerativo variable. Ya que, entre otros aspectos, no contempla las siguientes principales variables: oportunidad de ganancia en enfoque de venta productos vida, oportunidad de cometer fraude por parte de los asesores, y brecha entre la oportunidad de ganancia de los asesores categorizados sin una diferenciación en producción de prima o rendimientos. Es por eso que, se considera que la problemática de la empresa en torno a ello es: el esquema remunerativo no contempla todos los objetivos de negocio ni termina ser totalmente atractivo para todos los segmentos de la fuerza de venta, generando brechas entre las categorías de los asesores incluso a mismos niveles de venta.

El impacto principal de ello en la empresa es:

- Brecha de oportunidad de ganancia entre asesores de diferentes categorías. Actualmente, un asesor de una categoría menor, con una mayor producción puede ganar menos que un asesor de mayor categorización con menor producción. Ya que, se premia de manera excesiva a los asesores con mayor categorización sin tomar en cuenta la prima producida, dos asesores pueden vender la misma producción en un mes, y uno de ellos ganar hasta el 50% más que el otro, únicamente por la diferenciación de categorías (Miranda, 2023).
- Casos de fraude. El esquema actual premia la venta en productos financieros, con altas tasas de comisión, que son posibles de rescatar en el mes inmediato siguiente. Ello significa que un asesor puede ingresar una póliza de producto financiero que le genere un retorno inmediato en comisión y retirar el integro de la póliza sin alguna penalidad. Del 2020 al

2021 se dio un incremento en los casos de fraude en los productos financieros. Maria Chaña, experta en compensaciones de productos vida en la empresa en estudio, comenta que existen casos que los mismos asesores o un familiar directo adquieren un producto financiero para recibir la comisión inmediata y al mes siguiente o previo al cierre de mes rescatan la póliza, lo cual significa una pérdida para la compañía (Chaña, 2023).

- Alto ratio de rotación. La rotación actual de la empresa se encuentra en promedio en 13%, con picos de 20% en asesores nuevos (considerando nuevo como los menores de seis meses en la compañía). Ello se debe principalmente a la oportunidad de ganancia de los mismos en este primer periodo (La Empresa, 2023). El esquema debe contemplar una diferenciación mayor para este segmento de asesores.
- El esquema actual resulta menos rentable en los segmentos de asesores con mayor categorización. Ello se debe a que actualmente se premia más a este segmento sin que ello implique un mayor ingreso de prima por parte del mismo. Es decir, encárese el gasto por la misma cantidad de prima que puede ingresar por los segmentos más bajos. En promedio el ratio de gasto variable es del 38%, llegando a ser hasta del 78% en los asesores con mayor categorización, debido a sus mayores tasas de comisión y beneficios adicionales por línea de carrera (La Empresa, 2023).
- El esquema no resulta motivador para los asesores con menos tiempo en la compañía, lo cual en ocasiones genera improductividad, que se refleja en el no cumplimiento de la meta. Por ende, incrementa los costos fijos en remuneración mínima vital, encareciendo los costos fijos de la compañía. Alejandra Rodrigo, colaboradora en selección en la empresa en estudio, comenta que uno de los principales motivos de rotación en la fuerza de venta nueva en el canal vida se debe a que no se sienten motivados por el esquema remunerativo, ya que les exige metas de productividad altas cuando aún se encuentran en su curva de aprendizaje, y que incluso llegando a generar producción no comisionarían pues no alcanzan las metas mínimas para cobrar, prefiriendo cancelar la venta o trasladarla a un compañero y compartir la comisión (Rodrigo, 2023). Sin embargo, esta mala práctica genera improductividad en la compañía.

Es por ello que se considera relevante desplegar esfuerzos en elaborar un esquema de remuneración variable que considere los puntos anteriores, además que, resulte atractivo para la fuerza de ventas y permita alcanzar los resultados de la compañía. El objetivo principal es atacar el problema expuesto de tal manera que permita respetar el presupuesto de ratio de gasto por el concepto de remuneración variable para la fuerza de venta del canal vida.

CAPÍTULO III – MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentará la revisión y análisis del marco teórico que sustenta y respalda la propuesta de mejora a desarrollar en el presente trabajo. Para esta sección, se hará énfasis en los conceptos relacionados al esquema remunerativo en las organizaciones. Se iniciará formulando la definición de esquema remunerativo y esquema remunerativo variable, a continuación, se detallará y analizará los componentes del mismo. Finalmente, se verá el rol que tienen las empresas en la gestión de los esquemas remunerativos y el nivel de impacto que este puede tener en los resultados económicos de las empresas.

Las organizaciones están en búsqueda de mecanismos que permitan generar eficiencias y mantener ventaja frente a su competencia, la gestión de talento, mediante la participación de las áreas de recursos humanos es una de las principales fuentes de ventaja competitiva para las organizaciones. Dentro del enfoque tradicional, las áreas de recursos humanos buscan desarrollar las funciones de selección, formación, capacitación, estructura de compensaciones y gestión de desempeño. Sin embargo, en la actualidad desempeñan un rol mucho más transversal en las organizaciones, siendo una pieza clave para el logro de los objetivos de las mismas (Perez & Bolaño, 2023). Las empresas utilizan todos los recursos a su disposición con la finalidad de maximizar sus ganancias, siendo uno de los recursos más importantes el capital humano que posee. Es por ello la importancia de la gestión de esta, en búsqueda de optimizar y volver más competitivo el talento humano de las empresas, mediante distintos mecanismos y estrategias (De la Garza, Zerón, & Sánchez, 2018). Para Infante, el talento humano es la clave que permite el logro de los planes y objetivos diseñados por los líderes empresariales (Infante, 2006). Por ello, es importante para las organizaciones conseguir que sus colaboradores se encuentren motivados, para poder cumplir con sus funciones de la manera más óptima y poder alcanzar los objetivos empresariales colectivos. Para ello, la remuneración es un mecanismo de gestión fundamental para desarrollar y movilizar el capital humano en la dirección a la que apuntan los objetivos trazados (Osorio, 2016). Ello visto desde una perspectiva de pagar mejor y no de pagar más, lo cual es posible mediante el diseño de sistemas salariales adaptados a las particularidades de cada empresa.

Conseguir que los empleados se encuentren motivados y lograr un incremento en la productividad y competitividad es una ardua tarea para las organizaciones, que mediante distintos mecanismos buscan incentivar a sus colaboradores con la finalidad de generar mejores resultados (Aquino, Tellez, & Tellez, 2017). Entre otras, la gestión de remuneración es una rama con alta importancia, debido al impacto directo que tiene con la ganancia y el gasto de las empresas. Para algunos autores, el manejar salarios adecuados de acuerdo al trabajo es uno

de los principales métodos para motivar al personal (Rynes, Gerhart, & Minette, 2004). Rynes comenta que la compensación económica es la mejor forma para incentivar al trabajador, pero, existen otras maneras no monetarias de generarla para muchos de los colaboradores. Para Manuel Osorio afirma que a la remuneración se le atribuye la capacidad de atraer, retener y motivar (Osorio, 2016). De manera específica a la motivación, se atribuye un factor de motivación del desempeño, ya que se ve a la remuneración como el beneficio por un buen desempeño en las labores. Ello se puede ver reflejado en el estudio de Justo Villafañe, respecto a los factores clave en las organizaciones para alcanzar la satisfacción y compromiso de los colaboradores. En este estudio, se encontró que la segunda variable con mayor importancia en la satisfacción y motivación es un salario coherente con la función desempeñada (Villafañe, 2017). En contraposición, un mal sistema remunerativo genera efectos opuestos a la relación mencionada, ya que desincentiva el rendimiento, crea un mal ambiente laboral, incrementa el absentismo, entre otras cosas.

Diseñar e implementar sistemas de remuneración se ha vuelto cada vez más en una estrategia necesaria por las organizaciones para alcanzar las metas trazadas por los altos directivos, además que permite generar motivación mejor desempeño por parte de los colaboradores. Muchas organizaciones buscan encontrar una ventaja competitiva en ellos, es por eso que experimentan con nuevos esquemas de compensaciones, lo cual le permite mantenerse en línea con los mercados cambiantes de los últimos tiempos (Westerman, Beekun, Daly, & Vanka, 2009). Este diseño de sistemas de compensaciones se ha vuelto cada vez más complejo para las organizaciones, la consultora Mercer lo presenta bajo un enfoque de un modelo denominado 3P (por sus siglas en inglés): puesto, desempeño y personas. Este sistema menciona que la evaluación de puestos es parte de un proceso integral que incluye la evaluación del desempeño por objetivos y el modelo de compensaciones requeridas de los trabajadores (Segovia, Mendoza, Rositas, & Abreu, 2011). Estos procesos de atracción, retención, generación de oportunidades de desarrollo, diseño de esquemas remunerativos, entre otros, por parte de las áreas de recursos humanos permiten generar un sistema sostenible de gestión de talento en las empresas. (Madero, 2020)

Tras lo expuesto anteriormente, se concluye que parte de la gestión de recursos humanos es lograr motivar a los colaboradores con la finalidad de optimizar su desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales. Para ello, entre otras estrategias, es importante brindar un adecuado sistema de incentivo económico de acuerdo al trabajo que se realice. En el caso de la fuerza de venta, este sistema es medido en la mayoría de casos, de forma variable de acuerdo al desempeño. Este debe considerar entre otros factores el momento de la curva en la línea de

tiempo en la que se encuentra el trabajador en la compañía. Para entrar más a detalle con ello, se iniciará el análisis y desarrollo del marco teórico exponiendo la definición de los conceptos de esquema remunerativo y esquema de remuneración variable.

1. Definición de Esquema Remunerativo

A continuación, se expondrá la definición de diversos autores en relación al concepto de esquema remunerativo o gestión remunerativa. El objetivo de ello es lograr un consenso del significado e importancia que tiene la gestión remunerativa en las organizaciones y el manejo que se tiene sobre el mismo en la actualidad. De igual manera, se expondrá los tipos de esquema remunerativos existentes y sus principales componentes. Finalmente, se expondrá cual es el tipo de esquema remunerativo propicio para la fuerza de ventas de la empresa en estudio y en un siguiente capítulo se dará mayor detalle de la misma.

Bajo el marco legal peruano, es importante mencionar la definición que se le brinda a la remuneración como tal según el decreto supremo N° 003-97 TR, artículo 6, “Constituye remuneración para todo efecto legal el íntegro de lo que el trabajador recibe por sus servicios, en dinero o en especie, cualquiera sea la forma o denominación que se le dé, siempre que sea de su libre disposición. La alimentación otorgada en crudo o preparada y las sumas que por tal concepto se abonen a un concesionario o directamente al trabajador tienen naturaleza remuneratoria cuando constituye la alimentación principal del trabajador en calidad de desayuno, almuerzo o refrigerio que lo sustituya o cena” (MTPE, 2022). Es decir, bajo el esquema de ley peruana, la remuneración es el aporte económico o en especies que brinda el empleador a un colaborador por sus servicios, el cual puede ser utilizado a libre disposición por el colaborador.

Para Mercer, una de las consultoras especializadas en gestión remunerativa más grandes en el mundo, la estrategia de compensación busca mantener la equidad laboral. De esta manera, se contribuye en el compromiso y satisfacción de los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Mercer, 2018). La gestión de compensaciones es uno de los principales mecanismos de motivación e incentivo para obtener mejores desempeños y resultados en las organizaciones. Resulta crucial el cumplimiento de factores claves para una buena gestión de desarrollo de sistemas remunerativos, los cuales son: alineamiento estratégico con los objetivos de la empresa; equidad interna en base al impacto del desarrollo de las funciones de cada colaborador respecto al crecimiento de la empresa; dirección de desempeño; y competitividad salarial en relación a las empresas del mercado (Torres & Laverde, 2020). Para Torres, ello no se refiere únicamente al salario, también es importante comunicar al colaborador cual es la estrategia que tiene la empresa sobre la compensación y la importancia

que tienen las estrategias de la compañía para desarrollarla (Torres, 2019). Es decir, para el autor, el esquema remunerativo no solo habla del salario como tal, sino, incluye todas aquellas variables que afectan en la estrategia de compensación del colaborador. Algunos de estos componentes, además del salario, son: la política de aumento salarial, programa de incentivos (como bonos o comisiones), los beneficios sociales por ley y adicionales propios de cada organización, el salario emocional, entre otros. De igual forma, para Manuel Osorio, la remuneración y la motivación están estrechamente relacionados. Osorio hace una distinción en dos facetas vinculadas entre sí: la primera, motivación de la afiliación, donde se busca atraer y retener buenos profesionales. La segunda, motivar el desempeño, mediante estrategias de mejora de desempeño y motivación. Ambas tienen como punto en común la relevancia de la gestión de compensaciones para alcanzar las metas esperadas por la compañía (Osorio, 2016). En el documento de investigación de “Compensación salarial y calidad de vida” menciona que, el monto a pagar por un trabajo prestado o como crear un sistema de remuneración para el colaborador es una preocupación en todas las organizaciones del mundo. En esta investigación, la compensación salarial es el acuerdo al que llega la población económicamente activa con las organizaciones por desarrollar determinadas funciones. Esta va más allá de la retribución económica que las organizaciones ofrecen a los trabajadores, ya que esta debe contemplar también factores no económicos, como el equilibrio que se tiene respecto a la vida personal y laboral de los trabajadores, y los beneficios adicionales que se brindan. Bajo este punto de vista, es importante hacer mención de lo expuesto por Manuel Osorio, quien menciona existen tres diferentes puntos de vista en torno a la remuneración. La primera es la perspectiva del empleado, para quienes la compensación constituye una de las principales fuentes en sus ingresos y se ven afectados de manera directa en torno a la misma. La segunda, la perspectiva financiera de la empresa, de manera específica la nómina de la planilla, y los gastos correspondientes por los conceptos asociados. Y finalmente, la perspectiva de recursos humanos, quienes ven la remuneración como una herramienta estratégica para gestionar y desarrollar el capital humano de la organización (Osorio, 2016). Desde la perspectiva de las áreas de Recursos Humanos en las organizaciones, la compensación es uno de los elementos de mayor importancia e impacto en el cumplimiento de los objetivos. Ya que, esta tiene relación directa con el desempeño de los colaboradores al mismo tiempo que en los niveles de gasto que tendrá la empresa. La correcta gestión y optimización de los recursos en este elemento puede significar para las organizaciones generar ventajas competitivas y obtener mejores resultados que sus competidores (Rodríguez, 2015).

Así mismo, Torrico nos menciona que, en el mercado laboral, la gestión salarial está supeditada

a las políticas salariales impuestas por El Estado, con la finalidad de salvaguardar los intereses de los trabajadores (Torrico, 2009). Estos factores deben ser tomados en cuenta por las organizaciones al momento de elaborar los esquemas remunerativos, ya que implican entre otras cosas, incrementos en los ratios de gasto que se tendrá por estos conceptos. Adicional a ello, el autor afirma que definir la oferta salarial de los trabajadores tiene una alta dependencia de la oferta y demanda respecto al desarrollo de ciertas funciones. Es decir, el esquema remunerativo debe estar en línea con las ofertas salariales del mercado a fin de ser competitiva para los colaboradores. Un ejemplo de la participación de El Estado son los salarios mínimos en cada país, el cual se fija con la finalidad de brindar una oferta mínima más justa. Sin embargo, al compararse con los salarios promedios, obliga a las empresas competitivas a elevar sus ofertas remunerativas para seguir siendo competitivos frente al mercado y poder adquirir la mejor mano de obra (Méndez, 2015).

En conclusión, la gestión del Esquema Remunerativo es uno de los componentes respecto a relación laboral de mayor interés en las estrategias organizacionales, principalmente para la gestión de recursos humanos. Esta hace referencia al pago monetario que se realiza como producto del trabajo de un colaborador para cumplir con sus funciones y objetivos en la empresa. Donde el principal objetivo de la organización es brindar un esquema remunerativo equitativo, competitivo y atractivo a sus colaboradores con la finalidad de obtener una mayor satisfacción, reflejada en un mejor rendimiento y productividad que permitan alcanzar los objetivos trazados por los líderes organizacionales. Estas estrategias deben contemplar los aspectos no solo de salario, sino todos aquellos factores que afecten en el bienestar general del trabajador como compensación por su desempeño laboral. De igual manera, están condicionados a factores externos a la compañía, tales como las regulaciones del Estado, situación del mercado e industria, y condiciones de oferta y demanda de las posiciones laborales.

Tomando en cuenta lo anterior, se debe considerar que en la actualidad las organizaciones ofrecen distintos tipos de ofertas salariales según el tipo de trabajo desarrollado por los colaboradores. Los más conocidos y ofertados por las empresas son los de remuneración fija, remuneración variable y remuneración híbrida. El primero hace referencia a un salario fijo de manera periódica que hace entrega las organizaciones por un servicio brindado. El segundo, hace referencia a un salario variable en base a los resultados obtenidos en un periodo fijo. Este tipo de salario también es conocido como salario en base a objetivos, donde el salario puede ser mayor o menor según los resultados obtenidos por el trabajador. Finalmente, existe una variable híbrida que consta de una remuneración fija más una proporción variable en torno a

los resultados obtenidos por el trabajador.

2. Definición de Esquema Remunerativo Variable

Los sistemas de compensaciones comprenden la suma de dos grandes tipos de retribución, la monetaria y la no monetaria. La retribución monetaria está compuesta principalmente por los sueldos fijos; incentivos, bonos y comisiones variables; y las diferentes prestaciones que una organización puede prestar a los colaboradores por los servicios brindados (Madero, 2016) . Las organizaciones integran a sus sistemas de pagos un componente variable, es decir una parte del salario se encuentra en función a los resultados o metas de las organizaciones (Mañana, 2010). En la presente sección, se expondrá la definición en base a expertos en diferentes documentos de estudios analizados. De igual manera, se analizará los pros y contras de este tipo de manejo desarrollado por las organizaciones.

Para Rosa García Hernández, en su trabajo de investigación para la Universidad Autónoma de Barcelona, el sistema remunerativo variable implica que el sueldo recibido no es igual siempre y existen incentivos salariales que se añaden por parte de salario fijo, como, por ejemplo, bonos en base a objetivos. La remuneración variable ha tomado mayor importancia y participación en las organizaciones a medida que la competencia y producción en los diferentes tipos de mercados han ido aumentando (García, 2016). Ya que con este tipo de esquema se traslada parte del riesgo a los trabajadores y al mismo tiempo se proporcionan mejores incentivos con el objetivo de mejorar sus rendimientos (Brown & Heywood, 2002). Debido a la separación entre propiedad y gestión administrativa entre las organizaciones y los colaboradores, mantener un sistema de remuneración variable alinea los intereses entre los colaboradores y los objetivos de la empresa. La remuneración variable busca mantener el compromiso y maximizar los esfuerzos de los colaboradores, al mismo tiempo que protege los intereses en generar eficiencias e incrementar las ganancias (Konraht, Lunkes, Gasparetto, & Schnorrenberger, 2016)

En los 90s, el EIRO (European Industrial Relations Observatory), realizó un primer estudio sobre los sistemas de retribución variables “Variable Pay in Europe”. En este estudio esquematiza la retribución variable en tres tipos de categorías: pago por resultados, pago por rendimientos y esquemas de participación financiera de los trabajadores (propiedad de acciones). Bajo estos tres tipos de esquemas, se tiene la condicional que el resultado obtenido en el salario está estrechamente relacionado con los resultados individuales o colectivos por parte de los colaboradores. Los esquemas variables tienen relación directa con los objetivos de las empresas, y suponen una evaluación objetiva en base a objetivos reales y alcanzables para los colaboradores, generando así distintos tipos de pagos, como el pago por resultados, pago

por rendimiento individual o colectivo y participación de beneficios.

La remuneración variable, está relacionada a los resultados que se tienen para una determinada posición de trabajo, comparado con los resultados planeados y necesarios, lo cual implica que cada trabajador realice un esfuerzo adicional (Segovia, Mendoza, Rositas, & Abreu, 2011). Ello genera impacto directo en la motivación que tienen los trabajadores. En línea con ello, Maslow dice que la motivación de las personas para satisfacer las necesidades debe tener un orden estructurado. Es decir, para poder estar motivado en alcanzar los objetivos trazados, debe existir un orden y estructura de medición de los resultados, los cuales deben ser medibles y alcanzables. Para algunos autores, manejar esquemas remunerativos variables responde a la motivación de alcanzar metas. Es decir, que genera que los colaboradores se motiven a esforzarse en lograr los objetivos trazados por las organizaciones, y va de la mano con percibir una remuneración variable que esté relacionada directamente con su rendimiento en el trabajo. Es importante tomar en cuenta que manejar esquemas de remuneración variables puede tener, además de beneficios para las organizaciones y colaboradores, contras. Para ello, expondremos los principales beneficios y contras de este tipo de esquema salarial. Primero, alguno de los beneficios que puede tener para los colaboradores son mayor nivel de esfuerzo y motivación en base a una mayor oportunidad de ganancia económica, también, los esquemas variables pueden incluir otros tipos de beneficios adicionales para los colaboradores, los cuales son apreciados por estos. Los beneficios para las organizaciones son principalmente, es traslado del riesgo a los trabajadores, pues los costos asociados a la remuneración están vinculados directamente con los resultados de la organización. Por su lado, en las contras para los trabajadores se tienen principalmente la no visualización real del salario esperado, ya que este dependerá de los resultados que tenga el trabajador, y en algunos casos este puede verse afectado a factores externos al rendimiento del mismo. Para las empresas esto también es un problema, ya que puede generar disgusto o desmotivación para los trabajadores, incrementando su insatisfacción y por ende los niveles de rotación por este motivo en las empresas. Alguno de los objetivos principales de la gestión de compensación es mantener y retener al personal, motivarlo a desempeñarse mejor y cumplir sus objetivos (Madero, 2016). La correcta gestión y desarrollo de políticas de incentivos, presentadas en sistemas de remuneración tienen impacto directo en los resultados de desempeño de los colaboradores en las organizaciones, demostrando que la gestión de las principales áreas de los recursos humanos puede significar mejoras en los rendimientos y logros de las empresas (Yiannis, Ioannis, & Nikolaos, 2009) En conclusión, la gestión de remuneración variable trata de la compensación salarial vinculada directamente a los objetivos o rendimientos del colaborador. Es decir, la retribución percibida

de manera mensual o anual, estará condicionada al desempeño y resultados que tenga cada colaborador en relación al rendimiento esperado del mismo por parte de la organización. Al mismo tiempo, estas metas y objetivos deben ser realistas, medibles y alcanzables con la finalidad de impulsar el rendimiento de los trabajadores y ser una estrategia de motivación y no por el contrario generar incertidumbre o malestar en los colaboradores. Este tipo de esquemas remunerativos se utiliza principalmente en organizaciones o gerencias vinculadas con objetivos de desempeño, como fuerza de venta o áreas comerciales, las cuales tienen objetivos mensuales y anuales medidos de forma individual y colectiva por los líderes empresariales.

3. Definición de Esquema Remunerativo Fijo

En línea con lo mencionado anteriormente, en la sección actual del trabajo, se desarrollará y expondrá la definición del esquema remunerativo fijo. Esta está compuesta por una remuneración económica fija de manera mensual, según lo acordado en el convenio salarial entre el empleado y el empleador. Esta es indiferente a los resultados alcanzados de manera individual o colectiva por la el trabajador y la empresa. Esta va depender a la categoría del trabajador, número de horas trabajadas, experiencia, entre otras variables. Manuel Osorio hace referencia a esta como la “Retribución convencional”, refiriéndose al pago fijo en el corto plazo. Este tipo de remuneración constituye el grueso de la masa salarial y es la más importante de cara al empleado, ya que permite satisfacer sus necesidades básicas y brinda seguridad al mismo (Osorio, 2016). En el Perú, la remuneración mínima vital o sueldo mínimo, es tomada en cuenta por algunas de las empresas como la remuneración fija mínima ofertada a los colaboradores. Según el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), la Remuneración Mínima Vital (RMV) es la cantidad mínima de dinero que se le debe pagar a un trabajador que labora una jornada completa de 8 horas diarias o 48 horas semanales (MTPE, 2022). De acuerdo con la teoría económica, la remuneración debe ser proporcional al valor de productividad laboral del colaborador, es por ello que la remuneración mínima vital (RMV) o salario mínimo debe estar ajustada y vinculada a los sectores que tienen menor productividad, y deberá representar un porcentaje relativamente bajo de la remuneración media (promedio) para poder ser considerado como “mínimo” (Castellares, Mendiburu, Ghurra, & Toma, 2022). Al mismo tiempo, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sugiere que el salario mínimo debería en principio enfocarse en los trabajadores que ganan remuneraciones más bajas en el mercado (OIT, 2016).

La remuneración fija implica un gasto fijo recurrente mensual o anual para las empresas, esta impacta de manera directa en los resultados de las mismas de manera indistinta a los KPIs o

resultados que se pueden generar. Cuando las empresas manejan remuneración fija y variable, al incurrir en el gasto de remuneración fija o remuneración mínima, esta tiende a incrementar el ratio de gasto presupuestado, ya que se incurre en un gasto sin haber incrementado la producción. Sin embargo, la remuneración fija es tomada en cuenta por los empleados como un componente importante, ya que brinda tranquilidad respecto a su ingreso económico mensual en caso de tener un mes con poca producción y no ganar sueldo variable. La política salarial de una empresa debe ser elaborada como producto de esfuerzos de la gestión humana y la legislación laboral, a fin de satisfacer los intereses de la organización, el colaborador y la normativa legal (Cornejo, 2009). De esta manera, se podrá respetar los parámetros legales y encontrar el mix adecuado entre mantener los costos organizacionales y satisfacer la demanda de los colaboradores en torno al mercado. En esta medida, es importante hacer un balance en incurrir en este gasto fijo y el efecto que esta puede tener con los colaboradores y su productividad.

En conclusión, la remuneración fija trata el monto por pago de servicios a un colaborador por un número de horas trabajadas, independiente al logro de resultados de manera directa. Es decir, el colaborador obtendrá su compensación por prestar los servicios expuestos en el contrato de trabajo con su colaborador. En el Perú, el salario mínimo es muchas veces establecido como el sueldo fijo para algunas empresas en las posiciones inferiores. Esta remuneración implica un costo fijo para las empresas, a la que se le añade aproximadamente un 45.22% adicional por concepto de beneficios sociales, estos costos son vistos como costos de planilla. Al mismo tiempo establecer políticas internas en relación al pago de salario mínimo en la fuerza de venta, puede significar un impacto directo en los costos de las organizaciones, ya que este incrementa los costos producto de la inactividad y baja productividad de los colaboradores.

4. Componentes de un Esquema Remunerativo

En la presente sección del trabajo se expondrá y analizará los principales componentes en los esquemas remunerativos de los trabajadores de las organizaciones. Para ello, se tomará en cuenta lo expuesto en la literatura por diferentes autores, con la finalidad de profundizar en cada uno de los conceptos que integran las propuestas salariales. Se tomarán en cuenta los componentes salariales como: sueldo base o fijo, movilidad, beneficios adicionales, sueldo variable y los beneficios sociales que forman parte de los esquemas remunerativos. De igual manera se expondrá la incidencia que tienen los mismos en la percepción de los colaboradores y los resultados económicos de las empresas. Abordar los componentes de la estructura del esquema remunerativo importante debido a que en base a ello la organización logrará atraer,

motivar y retener a los recursos humanos de la compañía, mediante las herramientas y competencias correspondientes (Iacoviello, 2015). Mantener sistemas de remuneración alineados con los objetivos de las empresas y que brinden buenas oportunidades salariales a los colaboradores tiene un impacto positivo en las empresas. Está demostrado empíricamente que las empresas que logran diseñar sistemas salariales positivos para el capital humano incrementan su productividad y tienen mayores posibilidades de alcanzar los objetivos trazados (Borra & Gomez, 2012).

Como primer componente en un esquema remunerativo se tiene a la remuneración fija, que como vimos líneas arriba se trata de la compensación fija de manera periódica mensual o anual que se brinda al colaborador por los servicios brindados a la empresa. Esta compensación se paga de forma fija y segura al colaborador indiferente a los resultados individuales o colectivos de la compañía. Una de las ventajas de esta es que permite a la empresa asegurar las regulaciones de sueldo mínimo a los colaboradores. Considerando que el salario mínimo o renta básica, en los escenarios de colaboradores calificados está por lo general debajo de lo necesario para costear su estilo de vida, la remuneración acorde a sus capacidades seguirá siendo la principal fuente de motivación para este segmento (Tena, 2018). De igual manera, brinda seguridad a los colaboradores de percibir un sueldo fijo por los servicios que brinda a la organización (Osorio, 2016). En el Perú, en las empresas que trabajan con remuneración variable en base a objetivos, como por ejemplo en las áreas de ventas o comerciales, la remuneración fija es brindada cuando el colaborador no alcanza el mínimo de desempeño para obtener una remuneración variable mayor al salario mínimo. Es decir, en caso un colaborador obtenga un salario menor a los mil veinticinco soles, el monto restante para alcanzar este monto será completado por el contratante bajo el concepto de remuneración mínima vital. Sin embargo, ello significa un gasto para el contratante, ya que implica que el colaborador no está alcanzando la meta establecida por la compañía.

En contraposición, el componente variable en la remuneración hace referencia al sueldo percibido que no es el mismo mes a mes, si no que depende del desempeño y los resultados del colaborador. Como se mencionó anteriormente, este tipo de esquema o forma de pago tiene relación directa con la producción individual y/o colectiva de los trabajadores, y traslada el riesgo del negocio a los mismos, ya que de obtener resultados positivos se premiará con una mayor retribución económica, y caso contrario, se castigará con una menor. El salario variable es conocido también como el pago por riesgo, ya implica un esfuerzo adicional para obtener este beneficio, y cambia de acuerdo al nivel de desempeño o resultados alcanzado (Madhani, 2010). Este tipo de sistema salarial existe desde varios años atrás, y ha sido aplicado mediante

bono y/o comisiones. Si bien es cierto que es una compensación no garantizada, brinda la oportunidad y permite a los colaboradores tener ingresos mayores (Rimsky, 2005). Ahora, se explicará más con mayor detalle los conceptos e implicancias referidas a los bonos y comisiones en los esquemas salariales variables.

Uno de los métodos de remuneración variables más comunes son los bonos por rendimiento o producción. En la revista Internacional y comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo, se define el bono como la agrupación de una serie de remuneraciones que no cuentan con un mismo denominador más que el de tratarse de pagos de orden accesorio o adicionales. Se afirma que los bonos son un tipo de remuneración que responde a una consecuencia específica y determinada por las prestaciones de servicios y la productividad del colaborador. Esta puede estar ligada a diferentes consecuencias producto del desempeño del trabajo de un colaborador de manera individual y/o colectiva, como la productividad, horas de trabajo, cumplimiento de metas, entre otros. De igual manera, es importante mencionar que estos bonos son distintos a los entregados por las empresas como productos de las utilidades generadas en el ejercicio anual. Bajo estas premisas, se puede concluir que el bono como tipo de remuneración, implica el pago realizado a los colaboradores por el cumplimiento de métricas estipuladas en el contrato de trabajo de manera mensual, este puede variar según el rendimiento de cada uno de los colaboradores respecto los indicadores de la empresa.

Por otro lado, las empresas también retribuyen el desempeño de sus trabajadores mediante el pago variable mediante las comisiones de ventas. Jesús Miguel Chanamé, define el trabajo por comisiones como el pago por méritos y productividad del trabajador. Así, se remunera al colaborador por la valoración de su trabajo o rendimiento (Chanamé, 2021). Los sistemas de compensación variable guardan relación directa con el desempeño de los colaboradores, la posibilidad de percibir una mayor remuneración en base a objetivos motiva a los trabajadores de las organizaciones a mantener un mejor desempeño (Chang & Chen, 2002). Para ser considerada como un tipo de remuneración en el Perú, esta debe cumplir con las siguientes tres características: debe ser de carácter irrenunciable, es decir el trabajador no puede dejar de disponer de este derecho; debe ser de libre disposición, refiere a que el trabajador debe tener potestad exclusiva de decidir sobre sus ingresos; y finalmente de tener prioridad de pago, es decir que el pago de la misma debe tener privilegio frente a otros adeudos del empleador. En torno a ello, se puede afirmar que el pago por comisión cumple con los requisitos mínimos en el Perú para ser considerado un modelo o sistema de pago. Este modelo se define por el pago de una tasa o proporción de la producción generada en el mes por el colaborados, es decir un pago producto del desempeño del colaborador, la cual es estipulada de manera previa al

ejercicio laboral. Al mismo tiempo esta tiende a tener mayores beneficios en la medida que alcance mejores resultados. Por ejemplo, al llegar a un primer nivel de producción se pagará una tasa de 1% respecto la producción, pero al llegar a un segundo nivel de producción se pagará una tasa de 1.2% respecto la producción. Ello busca incentivar al trabajador a tener un mejor desempeño y generar mayor producción a la empresa, mediante un sistema de incentivo más atractivo para el colaborador.

Entorno a los componentes variables, podemos concluir que los dos tipos de sistemas variables más comunes y aplicados por las organizaciones son los de remuneración por bono y/o comisión. Existe una mayor tendencia en contar con componentes salariales que tengan relación directa al rendimiento de la empresa, vinculado al desempeño individual y colectivo de los trabajadores. En relación al gasto percibido por la empresa, este tiende a estar regulado y controlado al presupuesto establecido para el pago del mismo, ya que el ratio de gasto no se verá incrementado fuera de lo predispuesto por la empresa. Ya que, si el volumen de gasto incrementa se deberá a que la producción incrementa en la misma proporción, es decir, el ratio de gasto se mantendrá. Este sistema de pago permite a los trabajadores tener la oportunidad de ganar tanto como ellos se propongan, ya que su salario final dependerá exclusivamente de desempeño laboral. En conclusión, este modelo de pago brinda la oportunidad a los trabajadores de ganar sin límites en la medida que cumplan con sus metas laborales, al mismo tiempo que permite a la empresa controlar sus ratios de gasto presupuestados e incentivar a los trabajadores a lograr mejores niveles de rendimiento. Es importante mencionar que el salario variable será tomado en cuenta para el cálculo de los beneficios sociales, a diferencia de si el salario del trabajador es por remuneración mínima vital, esta no será tomada en cuenta en la misma. Para ello, el colaborador debe contar con el concepto de pago variable, por bono o comisión en tres de las últimas seis boletas de pago, caso contrario no se tomará en cuenta para el cálculo de sus beneficios sociales.

Finalmente, podemos concluir que los principales componentes de los sistemas remunerativos son el sueldo fijo, considerado en el Perú como base la remuneración mínima vital, el sueldo variable, que podrá ser percibida por un sistema de bonos y/o comisión, que responderá de manera directa al resultado del desempeño del colaborador de manera individual y/o colectiva, y a los beneficios sociales que percibirá el colaborador producto de los dos puntos anteriormente mencionados. El equilibrio de cuál será el esquema principal de cada trabajador o posición de empleo va depender de manera directa a cuál de las dos tiene mayor proporción respecto al salario final del trabajador. Ambas tienen una alta importancia en el control de niveles de gasto de la empresa y en el rendimiento de los colaboradores, encontrar el mix ideal

entre fijo y variable va depender del objetivo y propósito de la posición. De manera general, las posiciones comerciales o de ventas tienen a manejar esquemas remunerativos 100% variables, mientras que las posiciones administrativas 100% fijas, de igual manera, existen posiciones de liderazgo comercial, que manejan un mix fijo y variable, en relación al manejo de resultado de sus equipos a cargo.

5. Rol de las empresas en la gestión del Esquema Remunerativo

A continuación, en la presente sección se expondrá el rol e implicancia que tienen las empresas en la correcta gestión de diseño y aplicación de los esquemas remunerativos en sus organizaciones. Para las grandes y medianas empresas, es cada vez más importante diseñar e implementar esquemas remunerativos que permitan incentivar a los colaboradores al mismo tiempo que alcanzar los resultados económicos de la organización, ello se ve reflejado en el estudio de Price Waterhouse Cooper, donde se menciona que el 47% de las grandes empresas gestionan estos aspectos de su unidad de recursos humanos, mientras que las pequeñas empresas solamente el 10% lo hace (PWC, 2010). Rafael Myro, y Javier Serrano de la Universidad Complutense de Madrid, afirman que, las empresas mejor gestionadas remuneran mejor a sus trabajadores. Ello se da, ya que la buena gestión empresarial implica una mayor participación de los colaboradores en las organizaciones y por ello se brinda un mejor reconocimiento a su aporte en los objetivos de la empresa (Myro & Serrano, 2017). De igual manera, es importante considerar la importancia de una correcta asignación salarial de cara a los colaboradores. Ya que, los ingresos que perciben las personas afectan directamente a sus vidas y la de sus familias. Estos salarios deben satisfacer las expectativas razonables que tienen de acuerdo a las funciones y capacidades que se requieren para cumplir con el mismo (World Health Organization, 2019).

Para profundizar en el detalle del rol actual que tienen las organizaciones y las principales gerencias que gestionan los diseños de políticas salariales, se expondrán las diferentes teorías clásicas y actuales en relación al tema. En seguida, se analizará los principales objetivos y principios que se toman en consideración al momento de diseñar los esquemas salariales, para finalmente exponer y analizar las principales formas y estrategias en la que las organizaciones diseñan y gestionan la planificación de los esquemas salariales con el objetivo de generar eficiencias y productividad en los colaboradores. Finalmente, se concluirá la sección con los principales hallazgos y las consideraciones finales en base a lo analizado en los puntos previamente mencionados.

Los principales modelos clásicos de las teorías de salarios son el de mercado neoclásico de trabajo y el Keynesiano del mercado de trabajo. Para el modelo neoclásico, la oferta de trabajo

es homogénea e indiferenciada, donde se ofrece un trabajo considerando una cantidad determinada de horas que destinan al ocio o al trabajo. Bajo esta teoría, el salario real está condicionado a las horas de trabajo que cada colaborador destina a poder generar recursos que le permitan adquirir los bienes que el trabajador necesita. Por su lado, el modelo keynesiano rechaza la capacidad del mercado laboral en ajustar la situación laboral modificando los salarios de los trabajadores. La rigidez a la baja de los salarios impide la disminución de la demanda, lo que se traduce en descensos salariales, produciendo una situación de desempleo involuntario.

Las teorías modernas del mercado de trabajo buscan desarrollar y comprender el comportamiento del mercado de trabajo en base a la existencia de rigidez salarial, desempleo voluntario e involuntario y a las instituciones con influencia a la determinación de estas variables. Algunas de las principales teorías son las siguientes:

- Teoría institucional del trabajo: considera que el salario y la cantidad de empleo en el mercado del trabajo son determinados por las condiciones institucionales. Es decir, que el salario no es producto de la oferta y la demanda, sino, que es un salario “administrado” en base a razones puramente institucionales, y la cantidad de personas empleadas es producto de la acción de grupos o intereses determinados.
- Teoría de los sindicatos: esta teoría parte de la escuela institucional, donde se considera que los sindicatos pueden determinar de una u otra forma los salarios y las cantidades de personas contratadas por las organizaciones o sectores económicos. Ello implica que son los sindicatos los que negocian los niveles de salarios altos y generan barreras para que los no afiliados a los sindicatos no consigan las plazas destinadas a los miembros del mismo. Por lo tanto, los sindicatos tendrían influencia directa en los niveles de empleo y de desempleo del mercado, favoreciendo a los trabajadores afiliados en comparación con los no afiliados.
- Teoría de los salarios de eficiencia: este enfoque considera que las empresas contratan un colaborador no solo indiferenciando al trabajo y al tiempo de permanencia, sino que también consideran la disposición a trabajar o “motivación laboral” que tiene el colaborador. Ello implica que las empresas están dispuestas a retribuir el trabajo con un salario más alto que permita al colaborador tener una mejor calidad de trabajo y una mejor disposición para trabajar.

Las teorías anteriormente mencionadas son, entre otras, las más aceptadas por la teoría económica moderna respecto a la rigidez salarial y el desempleo existente. Sin embargo, hoy

en día estas aún no son suficientes para explicar toda la amplitud de los modelos salariales actuales que se presentan en los diferentes mercados económicos. Es por ello que las ciencias administrativas, desarrolladas por lo general en las principales gerencias de recursos humanos en las organizaciones, desarrollan estrategias internas y amplios esfuerzos en diseñar y complementar mayores conceptos y formas de retribución salarial a los trabajadores en sus organizaciones.

Bajo la premisa que no todas las posiciones de trabajo en las organizaciones son similares y que una misma posición puede ser muy diferente en una empresa y en otra, la teoría moderna de recursos humanos considera a la administración salarial y el efecto que tiene el mismo en las organizaciones como un sistema complejo. Estas se establecen en las empresas de forma orgánica y sistemática, y son en la actualidad de alta importancia para alcanzar las metas de las compañías y conseguir eficiencias en los colaboradores y en los ratios de gastos presupuestados. En las empresas modernas, la determinación salarial está determinada por: la normativa legal, los objetivos de la organización y obtener ventajas competitivas mediante el control del gasto de la empresa. Para poder alcanzar estos objetivos, las empresas tienen en consideración los siguientes principios fundamentales: 1) la equidad interna, 2) la competitividad o equidad externa, 3) el reconocimiento de las diferencias individuales o equidad individual y 4) la administración (De La Calle & Ortiz, 2004). Al mismo tiempo, los sistemas de remuneración desarrollados en las organizaciones deben enfocarse en compensar aquellas acciones que alineen a los objetivos internos de estas, de tal manera que generen impacto en alcanzar las metas de la compañía y eficiencias en el gasto. Es decir, los sistemas de pagos de cada organización pueden variar de acuerdo a los objetivos de las mismas, de la cual las áreas de recursos humanos tendrán que considerar para el diseño y seguimiento (Durán, 2020). Mantener la competitividad requiere que las principales gerencias de recursos humanos tengan un rol más comprometido y arduo, que permitan el desarrollo y bienestar de todos los colaboradores de la organización. Para Alles, la gestión por competencias de los recursos humanos, se ha convertido en una buena fórmula para lograr un mejor desarrollo de las capacidades de los trabajadores (Alles, 2011).

Entre otros aspectos, el talento humano de las organizaciones son una de las piezas claves para lograr el cumplimiento de sus objetivos y el éxito. Para distintos autores, la gestión del talento humano es un aspecto de alta importancia para alcanzar las metas de las compañías, Chiavenato considera que la gestión de los líderes de Talento Humano, debe permitir la participación eficaz de los colaboradores en alcanzar las metas de la empresa (Chiavenato, 2009). De igual manera, para Dessler y Valera, gestionar el talento humano se ha convertido indispensable para el éxito

de las organizaciones (Dessler & Varela, 2011). Es por ello que, diseñar e implementar formas y estrategias que permitan optimizar la gestión de las diferentes funciones de recursos humanos va tomando cada vez mayor importancia. Entre estas funciones, gestionar las políticas y esquemas de remuneración toma cada vez más relevancia, ya que es uno de los principales factores que afecta de manera directa al desempeño de los colaboradores (Díaz, 2011). Por ello, las organizaciones destinan mayores esfuerzos en el diseño e implementación de modelos de esquemas remunerativos, para ello utilizan distintas estrategias y metodologías en la búsqueda de generar mayores eficiencias. Algunas de ellas son, el diseño interno de las mismas en base a la experiencia previa de colaboradores con conocimiento respecto al tema, basándose también en información de mercado, buscando ser competitivo respecto la competencia. De igual manera, cada vez más empresas buscan esta información y esquematización a través de consultoras o empresas especializadas en el tema, que permita optimizar los procesos de contratación y remuneración del personal, para atraer a los mejores talentos del mercado. Una vez se tiene el conocimiento respecto al mercado en torno a selección y remuneración, las empresas deben diseñar su plan de incentivos, buscando otorgar los mayores beneficios posibles a los colaboradores según sea la posición y el nivel de competencia en el mercado. Algunos de ellos pueden ser, bonos, material de trabajo, capacitaciones, planes de crecimiento, beneficios familiares, entre otros.

En relación a lo expuesto en la presente sección del trabajo, podemos concluir que, las empresas tienen un rol importante respecto al diseño e implementación de planes remunerativos para sus colaboradores. Ello se debe principalmente a la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones, ya que es un factor clave para alcanzar los objetivos de las empresas y lograr eficiencias en torno a producción y control del gasto. A lo largo de los años, distintos autores y estudiosos del tema han buscado cuales son los principales factores en relación al diseño y esquematización de los planes de remuneración, sin embargo, las variables que tienen relación ello es múltiple y varía en torno al tipo de industria y tipo de posición en la que se encuentra el colaborador. Sin embargo, existen factores en común, la normativa legal, los objetivos de la organización y obtener ventajas competitivas mediante el control del gasto de la empresa. Estas variables se mantienen a lo largo del tiempo como los factores claves al momento de diseñar los esquemas remunerativos, ya que están alineadas con los principales objetivos de las compañías. En relación a estas, las empresas utilizan diferentes metodologías para desarrollar sus diseños y ponerlos en práctica en sus organizaciones. En la actualidad, cada vez más empresas acuden a empresas consultoras o especialistas en el tema para poder diseñar mejores esquemas en relación al mercado y ofrecer los beneficios más adecuados a sus

colaboradores buscando incentivar su trabajo y obtener mejores resultados.

6. Marco Legal en la gestión del Esquema Remunerativo

El Estado peruano a través del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, busca velar y hacer cumplir los derechos laborales y fundamentales de la población. Bajo esta premisa, el Estado peruano busca brindar y garantizar derechos laborales por parte de las empresas contratantes respecto a sus colaboradores. Es por ello que las empresas designan esfuerzos económicos y humanos al cumplimiento de las normas laborales, ya que, de incurrir en falta con alguno de estos, la empresa podría ser sancionada por los organismos de cumplimiento legal en el país. En la presente sección se expondrá los parámetros legales que deben cumplir en relación a la normativa legal en el Perú.

Según el Decreto Legislativo 728 el Estado Peruano promueve la práctica laboral remunerada por un servicio entregado, mediante un contrato con tiempo indeterminado. Salvo la celebración de un contrato para obra o servicio determinado sometido a un plazo de tiempo determinado. De igual manera, el contrato laboral puede darse por trabajo a tiempo parcial. Los beneficios sociales que deben brindar las empresas privadas a sus colaboradores son los siguientes: asignación familiar, gratificaciones legales, CTS, utilidades y seguro de vida (Chanamé, 2021). La asignación familiar es un pago de manera mensual con naturaleza remunerativa, el cual equivale al 10% de la remuneración mínima vital (RMV) vigente y aplica a los trabajadores que tenga al menos un hijo menor de edad bajo su cargo o responsabilidad. Las gratificaciones legales corresponden al pago de un sueldo mensual adicional en los meses de julio y diciembre, y se considera todos los conceptos que califiquen como monto de remuneración. Para el caso de trabajadores con salario variable, se aplica el promedio de los últimos 6 meses de gestión, en caso de contar con menos de 6 meses laborando en una empresa se considera el prorrateo del tiempo de servicio. La CTS es un monto depositado los meses de mayo y noviembre dispuesto a actuar como seguro de desempleo, los cuales equivalen a un dozavo de sueldo por cada mes de servicio. El beneficio de recibir utilidades aplica para las empresas que generen renta y tengan más de veinte colaboradores en la organización. Finalmente, el beneficio de seguro de ley, indica que el contratante debe brindar un seguro de salud a sus colaboradores una vez inicien actividades en la organización.

En relación a la celebración contractual de remuneración, beneficios y los detalles por entrega de servicios entre el contratante y los colaboradores, existen dos casuísticas para la FFVV. La primera es bajo la existencia de un contrato a tiempo indeterminado (para colaboradores con más de 36 meses brindando el servicio en la compañía) y los contratos a plazo (con renovación cada 3 meses en la compañía en estudio). En relación a ello, Saúl Flores, gerente de relaciones

laborales en la empresa en estudio, indica que de darse modificaciones que únicamente beneficien al colaborador estas se pueden dar de manera retroactiva, brindando el nuevo contrato a los colaboradores. Sin embargo, de realizarse modificaciones que no sean beneficiosas para todos los colaboradores, o que pudiesen afectar a la oportunidad de ganancia del colaborador por alguna nueva condición, esta deberá iniciar en un próximo mes de gestión para los colaboradores, ya que no se puede afectar un mes de gestión en curso. En el caso de los nuevos colaboradores no habría mayor inconveniente, ya que estos al ingresar a la compañía reciben el nuevo contrato adecuado a los cambios del esquema laboral (Flores, 2023).

De esta manera, se puede concluir que los beneficios sociales son aquellas normativas legales otorgadas por el Estado Peruano, con la finalidad de brindar una retribución mayor a la población prestadora de servicios a las empresas públicas y privadas. Si bien es cierto estas implican un mayor costo laboral para las organizaciones, son también una oportunidad de brindar mayores beneficios a los colaboradores los cuales generen un mayor rendimiento por parte de ellos. Muchas empresas buscan brindar beneficios laborales más altos que los impuestos por la Ley peruana, en búsqueda de encontrar mejores perfiles para los puestos laborales que ofrecen, ya que mediante esta práctica se permiten tener un mejor reclutamiento de personal humano. De igual manera, de realizarse modificaciones en el esquema remunerativo, estas podrán ser desplegadas en la fuerza de venta sin ningún problema, siempre que los cambios inicien vigencia previa al inicio de mes gestión. De ser un cambio retroactivo, esta solo se podrá dar si el cambio beneficia en su totalidad a los colaboradores.

7. Impacto de la gestión del Esquema Remunerativo

La gestión de recursos humanos se encuentra en un proceso continuo de actualización y adaptación a los cambios que tienen en los mercados laborales y las organizaciones. Dedicar esfuerzos en las diferentes funciones de esta gestión, como los procesos de atracción y selección, formación, evaluación y compensación, es cada vez una tarea más importante y apreciada por las organizaciones. Esta es acompañada de los avances en investigaciones y tecnología, en búsqueda de atender las principales necesidades de los colaboradores y alcanzar los objetivos de las compañías (Gutiérrez & Mondragón, 2018). Sin embargo, en la actualidad aún existen muchas empresas que no asignan recursos en las áreas de gestión humana para diseñar e implementar esquemas de remuneración que equiparen los salarios de los colaboradores de manera justa en base a sus principales funciones y resultados. En la presente sección, se analizará el impacto que puede llegar a tener la correcta gestión de los esquemas remunerativos en las organizaciones.

Para Milkovich, Newman y Gerhart, el modelar e integrar esquemas de remuneración en las

empresas influye en los diversos componentes de las organizaciones (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2014). Para diferentes autores, la gestión de remuneración, iniciada en los departamentos de recursos humanos, tienen un alto impacto en los frentes de la gestión del talento en los colaboradores como en los resultados económicos de las empresas. En la actualidad, el capital humano es considerado uno de los elementos vitales en el crecimiento de la empresa, y que por lo tanto se debe dedicar una mayor cantidad de esfuerzo en gestionar de la mejor manera este aspecto, ya que puede marcar la diferencia en lograr o no los objetivos de las organizaciones. En el pasado, gestionar la administración de compensaciones no era visto como una actividad relevante para las empresas, destinando estas funciones a las áreas netamente administrativas. Hoy en día, existen un mayor número de empresas que destinan esfuerzos a estas funciones desde los departamentos de recursos humanos. Estos diseños de esquemas no son estáticos en el tiempo, por el contrario, requieren de supervisión y actualización de manera constante en base a los cambios que se dan en el mercado y en los objetivos de las empresas, sin dejar de lado los intereses propios de los colaboradores y la competitividad en el mercado del trabajo (Mendoza, Plua, & Chiquito, 2023).

Como se ha mencionado anteriormente en la presente sección, para las empresas gestionar los recursos humanos tiene un gran valor, ya que el impacto de ello genera beneficios en distintos aspectos de la organización. Sin embargo, en este proceso de gestión, los flujos y diseños tienden a volverse más difíciles, complejizando los flujos y funciones en las empresas. La gestión de estructuras de pagos es considerada como una de las partes más importantes en el desarrollo de las empresas, ya que es la base del soporte del peso de los demás elementos que conforman el esquema integral y completos de la gestión de recursos humanos (Hendry, Woodward, Bradley, & Perkins, 2000). Uno de los principales aportes que tienen la gestión de compensación en las organizaciones es brindar una herramienta efectiva para atraer y seleccionar al personal y alinearse al cumplimiento de metas trazadas por las organizaciones. De igual manera, permite mantener un control del gasto fijo y/o variable en relación a la producción de la organización. Gestionar de manera adecuada los sistemas de compensaciones permitirá a las compañías: mantener y retener al personal, motivar e impulsar un mejor desempeño, mejorar procedimientos para el logro de objetivos y alcanzar el crecimiento del personal y de la compañía, entre otros efectos complementarios. De igual manera, desde la gestión administrativa, permitirá cumplir con las normativas legales requeridas por el Estado y sus organismos de control, y mantener un control del gasto.

En conclusión, la importancia de gestionar la remuneración ha ido incrementando en los últimos años, generando que las empresas brinden mayores esfuerzos a la gestión de

compensaciones desde los departamentos de recursos humanos. Por un lado, desde la gestión humana, un desarrollo e implementación de esquemas remunerativos, permitirá una mayor satisfacción por parte de los colaboradores, ya que, de estar bien realizado, motivará e impulsará el desarrollo de un mejor potencial en los mismos. De igual manera, para las organizaciones, los impactos tienden a ser positivos, ya que incrementará los resultados positivos para la empresa, permitirá atraer y seleccionar al mejor personal, al mismo tiempo que permitirá mantener los niveles del gasto en torno al presupuesto de la compañía a inicio de año. Es por ello, que cada vez más organizaciones destinan mayores esfuerzos en esquematizar y optimizar sus esquemas salariales, buscando brindar mejores opciones a sus colaboradores.

CAPÍTULO IV – APLICACIÓN

1. Descripción de la propuesta de Esquema Remunerativo

A continuación, se presentará y describirá la nueva propuesta de esquema remunerativo variable para la fuerza de venta del canal vida en la empresa en estudio. Para el diseño de la propuesta remunerativa se ha considerado la literatura y teoría expuesta en el presente documento, entrevistas a profundidad a colaboradores del área de diseño y control de las compensaciones en la empresa en estudio, expertos en el tema, información relevante obtenida de encuestas desplegadas a colaboradores y ex colaboradores de la empresa en estudio y los conocimientos propios de la experiencia del autor en los ámbitos de compensación en el sector seguros y otros.

La propuesta consiste en brindar un esquema remunerativo alineado a los objetivos de la empresa y brindar una oportunidad salarial competitiva a los colaboradores, diferenciando los dos tipos de etapas de vida del mismo, cuando es un asesor nuevo¹ y cuando es un asesor regular². Ya que las condiciones y experiencia en ambas etapas son diferentes y por lo tanto se considera importante mantener una diferenciación en la medición de resultados y en el tipo de esquema remunerativo. Sin embargo, de darse los casos en que un asesor nuevo mantiene un rendimiento sobresaliente y el esquema remunerativo regular le brinda una mayor oportunidad de ganancia, este podría ser remunerado por dicho modelo. Los principales objetivos del nuevo modelo de compensación variable es incentivar la dinámica comercial de la fuerza de venta y de los nuevos ingresos a la compañía, además de simplificar el modelo de pago, reduciendo errores y contratiempos en el cálculo del mismo. De igual manera, se busca mantener y potenciar la oportunidad de los asesores en la medida que se tenga un cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa. El esquema debe asegurar tener un margen de maniobra a

¹ Para la empresa en estudio, un asesor es considerado nuevo hasta su sexto mes de gestión en la empresa.

² Para la empresa en estudio, un asesor es considerado regular a partir de su séptimo mes de gestión en la empresa.

los cambios en el sector y objetivos de la compañía, es decir, debe permitir asignar pesos a los componentes de mismo según las necesidades de la empresa. Finalmente, uno de los objetivos claves del nuevo esquema es reducir la rotación en la fuerza de ventas, principalmente de los colaboradores nuevos, además de asegurar la permanencia de los asesores top de la compañía. El esquema remunerativo regular propuesto iniciará bajo el cobro de comisión respecto a un nivel inicial alcanzado en base a los rendimientos de prima en productos vida y de productos financieros. Es decir, en un primer momento, se medirá en 10 niveles según la producción total de 1) productos vida y 2) productos financieros, y según el nivel alcanzado se tendrá un bono de rendimiento. Como se puede apreciar en la tabla 5, a cada nivel de cumplimiento le corresponderá un nivel de bono por cumplimiento de prima. Sin embargo, se puede dar el caso en que los niveles de producción de prima entre productos de vida y productos financieros no se encuentran en el mismo nivel, para tal caso se sumarán ambos niveles y dividirá entre 2, y el número restante será el nivel al que se encuentre el bono por cumplimiento del asesor, favoreciendo al asesor en caso este tenga decimales. Por ejemplo: En caso un asesor cuente con producción de prima vida de \$3500 y prima financiera de \$9000 se ubicaría en el nivel 5 en ambas producciones, y su bono por cumplimiento correspondiente sería de S/5000. Un segundo ejemplo sería un asesor con producción en productos vida de \$8000 y producción en productos financieros de \$4500, en este caso el nivel de producción de productos vida sería el 8 y el nivel de producción en productos financieros sería el 3, dando como resultado un nivel 5.5, equivalente al nivel 6, dando como resultado de bono de cumplimiento S/6500.

Tabla 5: Bono de Cumplimiento Mensual por nivel de producción Prima Vida y Prima Financiera

Nivel	Prima Vida	Prima Financiera	Bono
1	\$ 800	\$ -	S/ 1,200
2	\$ 1,200	\$ 3,000	S/ 1,600
3	\$ 1,800	\$ 4,500	S/ 2,500
4	\$ 2,400	\$ 6,000	S/ 3,500
5	\$ 3,000	\$ 9,000	S/ 5,000
6	\$ 4,000	\$ 15,000	S/ 6,500
7	\$ 5,000	\$ 25,000	S/ 7,500
8	\$ 7,500	\$ 40,000	S/ 9,000
9	\$ 10,000	\$ 50,000	S/ 11,500
10	\$ 15,000	\$ 75,000	S/ 15,000

Elaboración: propia

En base a este primer paso, el asesor podrá conocer cuál será su bono de cumplimiento en base a su nivel de producción. Sin embargo, el esquema remunerativo debe también considerar los principales indicadores de gestión considerados por la compañía. Ya que, como nos comentan

los responsables en el cálculo del bono, de no colocarse los componentes de medición en base a los objetivos de la empresa, los asesores se concentran únicamente en cumplir los objetivos de prima para alcanzar bonificaciones y comisiones más altas, dejando de lado los principales objetivos de la compañía. Por ello, en la presente propuesta se considera un segundo punto clave en el cálculo del bono, el cual consiste en acelerar o desacelerar el bono de cumplimiento en base a la nota de cumplimiento de indicadores KPI's de cada asesor en base a su meta trazada. Para ello se considera como principales KPI's de medición los siguientes 4 componentes: el primero cumplimiento de prima vida, el segundo cumplimiento de meta en producción prima Anual y Semestral, el tercero cumplimiento de metas en cantidad de productos vida, y el último cumplimiento de meta en producción productos financieros. En base al cumplimiento de cada uno de los componentes se asignará un puntaje en porcentaje, el cual será sumado con los cuatro cumplimientos, dando una nota final. Esta nota final servirá como acelerador o desacelerador para el bono de cumplimiento expuesto anteriormente. En la tabla 6 se puede apreciar cual sería la estructura del mismo. En la actual propuesta se está considerando brindar una misma cantidad de puntos posibles de alcanzar para cada indicador en base a sus cumplimientos, ya que se considera que ello permitirá a la fuerza de ventas plantear estrategias de venta en base a sus conocimientos y habilidades de ventas personales.

Tabla 6: Puntaje por cumplimiento de KPI's

PRIMA VIDA			PRIMA A&S			# PÓLIZAS			PRIMA FINANCIERA		
Nivel	Cumpl.	Puntaje	Nivel	Cumpl.	Puntaje	Nivel	Cumpl.	Puntaje	Nivel	Cumpl.	Puntaje
0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%	0%	0	0%	0%
1	60%	5%	1	60%	5%	1	60%	5%	1	60%	5%
2	70%	10%	2	70%	10%	2	70%	10%	2	70%	10%
3	80%	15%	3	80%	15%	3	80%	15%	3	80%	15%
4	90%	20%	4	90%	20%	4	90%	20%	4	90%	20%
5	100%	25%	5	100%	25%	5	100%	25%	5	100%	25%
6	120%	30%	6	120%	30%	6	120%	30%	6	120%	30%
7	150%	35%	7	150%	35%	7	150%	35%	7	150%	35%
8	200%	45%	8	200%	45%	8	200%	45%	8	200%	45%
9	250%	55%	9	250%	55%	9	250%	55%	9	250%	55%
10	350%	60%	10	350%	60%	10	350%	60%	10	350%	60%

Elaboración: propia

De esta manera, siguiendo con el ejemplo 1 expuesto anteriormente, asumiendo que el asesor alcanzó los siguientes niveles de cumplimiento en: prima vida 150%, prima anual y semestral 130%, número de pólizas 130% y prima financiera 80%; sus puntajes serían de: 35%, 30%, 30% y 15%, respectivamente. Su nota final sería de 110%, es decir a su bono por cumplimiento de S/5000 se multiplicaría por 110%, dando como resultado final de S/5500.

En relación al esquema remunerativo para asesores nuevos este debe contemplar una subvención monetaria fija durante los primeros tres meses de gestión de manera descendente, iniciará con S/1500 el primer mes, S/800 el segundo mes y S/400 el tercer mes. Estos montos

fueron definidos en base a la entrevista realizada con expertos colaboradores de Mercer, especialistas en diseño y análisis de esquema remunerativo, quien nos indicó que las empresas en el sector brindan una subvención fija promedio similar a la propuesta en el presente documento (Concha, 2023). De igual manera, cerca del 90% de la población encuesta considera que el esquema debe contemplar una subvención fija mensual. Sin embargo, por rendimientos de costos y gasto no es viable mantener una subvención a lo largo de toda la vida laboral de los asesores. Además, el asesor tendrá la oportunidad de percibir ingresos por su producción mensual bajo metas más conservadoras durante su curva de aprendizaje en los primeros meses de gestión. Será por un tabulador de bono en base a la prima vendida.

Tabla 7: Tabulador de Bono Asesor Nuevo

Nivel	Prima Vida	Pago
1	\$ 600	S/ 620
2	\$ 1,200	S/ 850
3	\$ 1,800	S/ 1,100
4	\$ 2,400	S/ 1,600
5	\$ 3,000	S/ 2,100
6	\$ 3,600	S/ 2,600
7	\$ 4,200	S/ 3,000
8	\$ 4,800	S/ 3,500
9	\$ 5,400	S/ 4,000
10	\$ 6,000	S/ 5,000

Elaboración: propia

El siguiente punto de cálculo será respecto a la gestión de línea de carrera, esta respetará las metas mínimas actuales para categorización y premiará con un bono adicional monetario el cumplimiento de las metas en BSC. Las metas y bonos a entregar por categoría se presentarán en la tabla 8 de Bono por Línea de Carrera.

Tabla 8: Bono por Línea de Carrera

Categoría	Cumplimiento	Bono LDC
Seguros	-	-
Senior	110%	S/ 200
Master	130%	S/ 400
Premium	150%	S/ 600
Platinum	190%	S/ 1,000
Diamante	210%	S/1,400

Elaboración: propia

Finalmente, respecto a al acelerador FEC, este será considerado por fuera del cálculo total del bono, premiando o castigando la correcta gestión de los asesores respecto al fraude y cuidado de cartera de clientes. El acelerador de FEC buscará premiar hasta con 10% adicional la gestión de cartera y mantenimiento de los clientes. De igual manera, castigará hasta en un 40% la mala venta reflejada en este indicador con cumplimiento menor al 60%. Estos aceleradores/desaceleradores se pueden ver en la tabla 9 de Acelerador por cumplimiento FEC.

Tabla 9: Acelerador por cumplimiento FEC

Nivel cumplimiento FEC		Acelerador
0%	60%	60%
60%	80%	80%
80%	90%	100%
90%	100%	110%

Elaboración: propia

De igual manera, se mantendría el cobro de comisiones por dos años en base a cada uno de los productos, permitiendo así una oportunidad de cobranza sin límite dependiendo del nivel de producción de cada asesor gestión a gestión. Ya que en consideración de más del 93% de los asesores encuestados, el esquema remunerativo no debe tener un límite en la oportunidad de ganancia. Las líneas de comisión pasarían de ser a cuatro años a dos años en comparación con el modelo anterior, incrementando los porcentajes de ganancia en los 2 primeros años, pero generando un ahorro en los últimos 2 años. Ya que aplicaría para las pólizas vendidas una vez entre en vigencia el esquema remunerativo. De igual manera, se mantendría tasas de comisión diferenciadas según la categoría de cada asesor, premiando a los asesores de mayor categorización con porcentajes de comisión más altos. En caso un asesor cambie de categoría, la tasa de comisión por aplicarse será la correspondiente al periodo en que la póliza fue vendida. De igual manera, en caso el producto sea cancelado, no se seguirá pagando la comisión restante por pagar. En caso la póliza sea de pago anual, el asesor recibirá el 100% de la comisión de manera inmediata, en caso sea semestral, será pagada en dos momentos y en caso sea mensual, la comisión total será dividida entre 12 y remunerada mes a mes. En la tabla 10 se puede apreciar las tasas comisionales en cada año según el producto y categoría del asesor.

Tabla 10: Comisión por productos Vida

Producto	Categoría	Año 1	Año 2
Flexivida	Seguros	13%	12%
	Senior	15%	12%
	Master	17%	12%
	Premium	19%	12%
	Platinum	21%	12%
	Diamante	26%	12%
Producto	Categoría	Año 1	Año 2
ACP	Seguros	12%	12%
	Senior	14%	14%
	Master	16%	16%
	Premium	18%	18%
	Platinum	20%	20%
	Diamante	25%	25%
Producto	Categoría	Año 1	Año 2
Vida Contigo	Todas	8%	0%

Elaboración: propia

2. Componentes de la propuesta de Esquema Remunerativo

En la siguiente sección se explicará a detalle los componentes de la propuesta de esquema remunerativo, analizando principalmente los motivos de consideración en el esquema y el impacto que estos tienen en relación a los objetivos de la compañía en estudio. Se iniciará con los componentes relacionados al bono, tanto para la gestión de asesores nuevos como para de regulares, y se finalizará con los componentes de la comisión.

En relación al componente del Bono, considerando que este representa un 60% promedio del total de la oportunidad de ganancia de los asesores regulares, y cerca del 100% en asesores nuevos, se ve la necesidad de diseñar dos esquemas remunerativos según la fase del tiempo de vida en la que se encuentre el asesor. De igual manera, tomando en cuenta la opinión en entrevistas a profundidad con asesores con menos de 6 meses de gestión en la compañía, se ha llegado a la conclusión que se necesita un esquema diferenciado para este grupo, ya que muchas veces estos se encuentran en su primera experiencia laboral en el sector. Por otro lado, en el esquema regular se está considerando que el bono esté alineado al alcance de producción en productos vida y productos financieros. Además, este sujeto a un beneficio o castigo adicional en base al cumplimiento de los indicadores KPI's reflejados en la nota obtenida por cada asesor. A continuación, se expondrá el detalle de los componentes en cada uno de los tipos de opciones de esquema en relación al bono. Primero se detallará lo correspondiente al bono de asesor nuevo, y en seguida lo correspondiente al bono de asesor regular.

Como primer punto, respecto al bono de asesor nuevo es preciso indicar que este tendrá vigencia para el asesor desde su ingreso a la empresa hasta su sexto mes de gestión. De igual manera, durante los tres primeros meses el asesor tendrá un subsidio fijo de S/1,900 el primer mes, S/800 el segundo mes, y S/400 el tercer mes. Este subsidio será indiferente a que el asesor obtenga o no producción en los tres primeros meses de gestión. Adicionalmente, el asesor tendrá la oportunidad de generar bono de resultados mediante el cumplimiento de metas en producción de prima en productos vida. La cual será remunerada según el nivel de cumplimiento hasta en diez niveles, donde el primer nivel refiere a \$600 de producción vida, equivalentes a S/620, hasta el nivel diez, referente a \$6,000, equivalente a S/5,000, montos expresados en el gráfico 2 del documento. En caso el asesor no logre cumplir con alguna de las metas de producción para generar un ingreso por bono, o este sea inferior a los S/1,025 de remuneración mínima vital impuesta por ley, se completará la diferencia para alcanzar este monto. A continuación, se presentan dos ejemplos:

- Ejemplo 1: Asesor se encuentra en mes 2 de gestión y no realizó producción de vida. El asesor recibiría S/800 de subvención fija + S/225 soles adicionales para alcanzar los

S/1,025 de RMV por ley. Los S/225 soles serían cargados bajo el concepto de beneficios sociales de cara a la contabilidad de la empresa y los S/800 bajo el concepto de pago variable. Este último sería el considerado para sus beneficios de CTS y gratificación.

- Ejemplo 2: Asesor se encuentra en mes 2 de gestión y realizó producción vida por un total de \$1,300. Por esta producción se encontraría en el nivel 2, equivalente a un bono S/850. Bajo ambos conceptos obtendría una remuneración de S/1,650, los cuales serían considerados para el cálculo de su CTS y gratificación.

Es importante precisar que de darse el caso en que un asesor nuevo obtenga una producción tanto en productos vida como financieros que le permitan obtener un salario promedio mayor al obtenido bajo el esquema de asesor nuevo, se le pagará al asesor con el esquema que le permita una mayor oportunidad de ganancia. Para ello, en el cálculo de bono se realizará tanto el ejercicio con el esquema de nuevo como de regular.

Como segundo punto, respecto a los componentes del bono para asesor regular, el cual está compuesto por un bono de cumplimiento en base a los niveles de producción que obtenga el asesor en productos vida y productos financieros. En seguida, según sea este el resultado se aplicará un acelerador o desacelerador, según corresponda, respecto a la nota alcanzada por el asesor según sus niveles de cumplimientos respecto a los KPI's principales de gestión. Estos KPI's corresponden a los principales objetivos que tiene la compañía en el canal, los cuales, en base a la información brindada por los líderes del canal son, producción, número de pólizas y producción de tipo anual y semestral (Miranda J. P., 2023). De esta manera se obtendría el resultado correspondiente al bono por cumplimiento de cada asesor, permitiendo tener una oportunidad de ganancia 100% variable a la fuerza de venta según su rendimiento y cumplimiento en los principales indicadores y objetivos de la compañía.

Finalmente, el componente de la comisión en el esquema remunerativo permitirá que la oportunidad de ganancia del asesor sea ilimitada, ya que esta será un porcentaje de pago respecto a la producción que el asesor haya logrado en el total de sus gestiones anteriores. Ello es uno de los principales factores a tomar en cuenta por la fuerza de venta, poder ganar de manera ilimitada en cuanto a su cumplimiento, de igual manera ello implica gestionar su cartera de clientes, asegurando se mantengan al día en sus pagos, lo cual es uno de los objetivos de la empresa en estudio. En la medida que un asesor genere mayor producción, irá acumulando una bolsa de comisión mayor, ello en la empresa es conocido como el "colchón de comisiones". Sin embargo, según Jean Miranda, ello implica un peligro para la empresa, ya que los asesores muy antiguos (más de 32 meses de gestión en la compañía) llegan a alcanzar colchones de comisiones mayores al sueldo promedio variable de la fuerza de venta. Una vez alcanzan este

nivel descuidan la venta nueva, ya que con el ingreso por comisiones obtienen una remuneración alta sin tener que seguir trabajando. Al mismo tiempo, a esta fuerza de venta no se le puede sacar por mal cumplimiento de gestión, ya que ya alcanzaron los 32 meses mínimos para obtener un contrato de tiempo indefinido. Es por ello que el nuevo esquema remunerativo propone acortar el plazo de pago por comisiones de 4 años a 2 años, ya que ello acortará el plazo de ganancia por venta antigua o “stock”, e incentivará al asesor a mantener la producción de venta nueva. Además, si bien ello supone un mayor pago de comisiones en el corto plazo, en el mediano y largo plazo generará ahorros, ya que se dejará de pagar el año 3 y 4 de comisiones.

De esta manera, cada asesor a fin de mes podrá obtener una remuneración variable compuesta de dos grandes componentes principales, bono y comisión. Siendo el primero el que premia la venta nueva en base a un cumplimiento de prima y KPI's principales para la compañía, y el segundo la venta stock de la producción en periodos de gestión anteriores. La idea principal del nuevo esquema es premiar en mayor medida la venta nueva, manteniendo la oportunidad de ganancia ilimitada a través del pago de comisiones por el stock previo de cada asesor. De igual manera, el nuevo esquema busca incentivar y apoyar a la fuerza de venta nueva de la compañía durante su curva de aprendizaje, brindando un subsidio inicial y un esquema remunerativo más accesible, con metas más bajas y salarios competitivos.

3. Procesos de cálculo del Esquema Remuneración

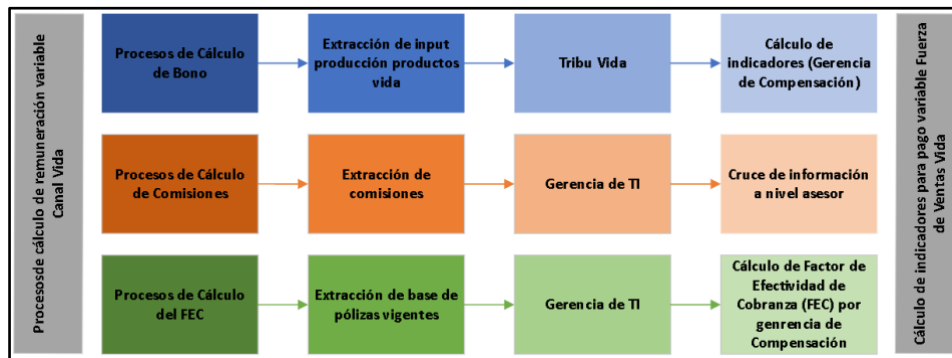
Para el desarrollo de la propuesta de mejora en el esquema remunerativo de la fuerza de venta del canal vida en la empresa en estudio, se identificará los procesos claves en el cálculo del monto a remunerar, compuesto de por las variables de bono y comisión. Para ello, se realizaron entrevistas a profundidad con los stakeholders claves en este proceso de las diferentes áreas involucradas en el cálculo durante el proceso. De igual manera, se identificó que la nueva propuesta este alineada a la operatividad actual, de tal manera que no genere algún proceso nuevo o reproceso actual en la compañía.

3.1. Proceso Actual (As – is)

En la presente sección se identificará los procesos claves para el cálculo de la remuneración variable de los asesores de la fuerza de venta en el canal vida de la empresa en estudio. Para ello, se realizaron entrevistas a profundidad con Maria Chana, especialista en procesos y cálculo de remuneración variable en la empresa, Miguel Flores, actual responsable del proceso de cálculo de planillas variables de la fuerza de venta en la empresa, y Jean Pierre Miranda, líder en compensaciones en la empresa. Adicionalmente, se hará uso de los conocimientos en el diseño y estructuración de los procesos de cálculo por el autor del presente documento. Es

importante resaltar que el análisis deberá ser dividido en 3 procesos claves para el cálculo de la remuneración variable. El primero respecto a los procesos de cálculo de Bono o Bono por Cumplimiento, el segundo al cálculo de comisiones (colchón de comisiones) y el tercero al proceso de cálculo del FEC de los asesores. Estos procesos claves serán explicados a profundidad en las siguientes secciones del documento.

Gráfico 2: Procesos de cálculo de remuneración variable FFVV canal Vida



Fuente: Gerencia de Compensaciones, Empresa en estudio.

Elaboración: Propia

Como se puede apreciar en el gráfico 3, los procesos claves para el cálculo de la remuneración variable constan de 2 grandes procesos, que son la extracción de los inputs y el proceso de cálculo de pos resultados a nivel asesor. El primero de estos pasos no está a cargo del área de compensaciones, si no que se extrae o recibe la información por otra área responsable, y una vez obtenida se trabaja y homologa para poder realizar los cruces y cálculos correspondientes. Una vez validada y homologada la data, es calculada por el equipo de compensaciones, considerando todas las variables acordadas en el esquema de remuneraciones. Para ello es necesario también contar con la información de FEC (proceso clave en el flujo presentado) y la información de jerarquía vigente de los asesores.

3.1.1. Extracción de inputs

A continuación, se expondrá los flujos de obtención de data necesaria para los procesos de cálculo de bono y comisiones. Esta se dividirá en 3 grupos, siendo la primera el cálculo del FEC y categoría vigente por asesor, la segunda el input de bono y finalmente el input de comisiones. La extracción y validación de los inputs se realizan 10 días previos al corte de pago de planillas, y la información a considerar corresponde al periodo de gestión con un mes de desfase. Es decir, para el caso de la planilla de un mes x, se utiliza la información de gestión del mes x-1. Por ejemplo, para la planilla de febrero, se utiliza la información de la gestión de enero. En el caso del mes 1, donde no existiría información de gestión en el mes anterior, se calcula en base a un cumplimiento de objetivos administrativos. En el caso de la nueva

propuesta esta sería por una subvención fija de S/1500.

Los primeros inputs a considerar son los de FEC y Jerarquía vigente. Respecto al FEC, el input es enviado por el área de TI, quienes comparten un reporte de pólizas, con el detalle de vigencia de las mismas. Este reporte es utilizado para calcular la efectividad de pago de las pólizas comercialidades históricamente por la fuerza de ventas. Es decir, del 100% de pólizas vendidas por cada asesor, cuantas continúan vigente (siguen siendo pagadas por el cliente). Y en base a este factor el asesor es premiado o penalizado por la compañía. De igual manera, el input de jerarquía vigente es descargado de manera directa del PL-SQL, cuya fuente es actualizada por el equipo comercial de manera mensual en base a los lineamientos de cumplimiento por categoría. Este input es necesario para el cálculo de bono por Línea de Carrera y cruce de las comisiones por categoría, ya que, como se puede apreciar en el gráfico 2, cada categoría cuenta con una tasa de comisión diferenciada.

El segundo input a considerar es la base de producción de productos vida, del cual el responsable del origen de la información es la tribu vida. La tribu vida comparte la base de producción con los datos uno a uno de las pólizas vendidas en el mes analizado, incluyendo los datos claves como número de póliza, monto, tipo de póliza (anual, semestral, mensual), tipo de producto, sesión de comisión, entre otros; los cuales son claves para el cálculo de los indicadores de cada asesor. Una vez recibida la información esta es validada por el área de Compensaciones, analizando la similitud en comportamiento de la base respecto a periodos anteriores, validando los mixes de composición, resultados y data faltante o incompleta que pueda existir. En caso de encontrar un posible error o inconsistencia en la data, el área de compensaciones levanta una alerta con la tribu vida para la validación de la información. Una vez la información compartida está validada esta es cargada en el formato correspondiente para el cálculo de los indicadores del BSC por el área de compensaciones.

Finalmente, respecto al input de comisión, esta es obtenida de dos orígenes, el primero por la herramienta AS400 y la segunda por el SAS, de ambas herramientas se obtienen los dos grandes grupos de comisiones por pólizas con origen vida. La información descargada es validada y trabajada para homogenizar los componentes de la información para poder realizar el cálculo de la comisión por asesor. De igual manera, se descarga de la base compartida en PL-SQL de jerarquía consolidada la cual es utilizada para validar el correcto porcentaje que se utiliza para el cálculo de la comisión por cada asesor, proceso que se explicará más adelante.

3.1.2. Cálculo del Bono

Una vez obtenido y validado el input para el cálculo del bono, estos son trabajados por la gerencia de compensaciones, quienes realizan el cálculo considerando las reglas y lineamientos

del esquema remunerativo vigente para el canal en gestión. Como se puede apreciar en el gráfico 4, de procesos de cálculo de bono de cumplimiento, en este proceso existen 7 pasos claves. Iniciando por la solicitud de la base de producción vida al área de tribu vida, seguido de validación de la misma, que como se indicó en la sección anterior, se realiza una validación de la información del mes en gestión versus la data histórica, para asegurar el correcto comportamiento de la base, y la validación de la información compartida.

El tercer proceso clave es el cálculo de cumplimiento de metas de los indicadores del Balance Score Card, que es el cumplimiento del resultado real versus la meta de los componentes claves el BSC. Una vez obtenida el cumplimiento de cada componente, se continúa con el cuarto paso, este es ponderado por su factor según el esquema y se obtiene una nota de cumplimiento, con el cual se obtiene el bono de cumplimiento correspondiente. Finalmente, a este cálculo se añade el bono de línea de carrera, el cual es obtenido realizando entre la categoría de cada asesor y su bono de cumplimiento. Para ello, se debe considerar las metas mínimas de cumplimiento de la política de categorías. Finalmente, se obtiene el bono final, el cual es adjunto a la planilla del canal y enviado al área de gestión de administrativa para que se aplique el pago correspondiente del asesor. Para los casos de asesores nuevos, el cálculo de nota de BSC es reemplazado por el cumplimiento de prima vendida. Es decir, en lugar de tener un cumplimiento de BSC, la nota será calculada como la producción real versus la meta de producción. En el caso de la nueva propuesta, esta sería en base al rango según el tabulador para asesor nuevo. Sin embargo, la gerencia de compensaciones realiza el cálculo de BSC, ya que como se mencionó anteriormente, de ser esta más beneficiosa que el cálculo de asesor nuevo, se optará por esta para el cálculo de su remuneración variable por concepto de bono.

Gráfico 3: Procesos de cálculo de bono de cumplimiento



Fuente: Gerencia de Compensaciones, Empresa en estudio.

Elaboración: Propia

3.1.3. Cálculo de Comisiones

En relación con el cálculo de comisiones, se ha observado 6 pasos claves para el cálculo del mismo. Iniciando por la solicitud de la base de comisiones y la validación de la misma. Nos comenta Miguel Flores, que este input cuenta con distintas casuísticas de errores mes a mes. Algunas de ellas relacionadas al mal cálculo por tiempo de vigencia o jerarquía de cada asesor. Es decir, se asignan tasa de comisión erróneas en el cálculo de comisiones. Por ello se realiza un tercer paso de cruce de comisiones, donde la gerencia de compensaciones utiliza los inputs de TI, tanto con origen de la plataforma AS400 y SAS, para realizar el cálculo manual de la misma. El cálculo de monto a comisionar por cada póliza considera el tipo de producto que será remunerado, la periodicidad del mismo, el monto y la vigencia. Ya que la tasa de comisión varía según el producto y tiempo de antigüedad del mismo. Además, se debe considerar la categoría en la cual se encontraba el asesor al momento de la venta de la póliza. Por ejemplo, si actualmente el asesor cuenta con la categoría Diamante, pero una póliza fue vendida periodos atrás cuando era categoría Platinum, la tasa a utilizarse por todo el tiempo de vigencia de la póliza para el pago de la comisión será la correspondiente a la categoría Platinum.

De igual manera, en un cuarto paso se realizan los ajustes y regularizaciones del mismo, ya que mes a mes existen validaciones del mes anterior. Estas se deben a excepciones puntuales validadas y solicitadas por los gerentes de agencia son asignadas de forma manual a las planillas del siguiente mes realizada la solicitud, y son ingresadas bajo el concepto de regularización. Finalmente, se obtiene el monto final por concepto de comisiones, el cual es enviado al equipo de gestión administrativa para realizar el pago correspondiente por este concepto.

Gráfico 4: Procesos de cálculo de comisión



Fuente: Gerencia de Compensaciones, Empresa en estudio.

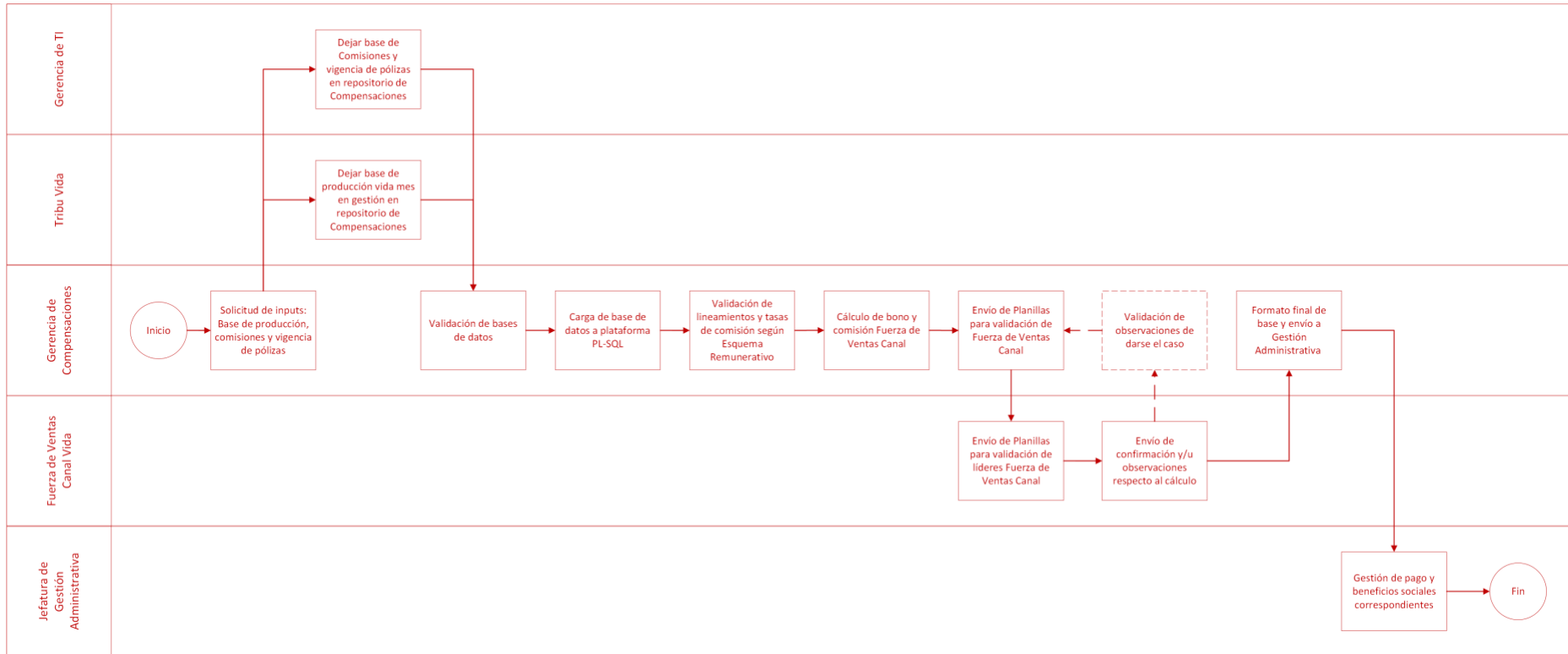
Elaboración: Propia

3.2.Nuevo Flujo (To Be)

Una vez evaluado los flujos de procesos para el cálculo de los montos de bono y comisión, notamos que estos son realizados de manera paralela con fuentes de origen distintas. Al mismo tiempo, considerando el esquema anterior estos tienen diferentes casuísticas y consideraciones complejas que son calculadas de manera manual. En la siguiente sección se expondrá el nuevo flujo de cálculo propuesto en el trabajo, considerando los principales puntos de dolor y capacidades actuales del equipo de compensaciones en la empresa en análisis. La propuesta busca unificar los procesos en un solo repositorio, manteniendo los inputs actuales de fuente de datos. Se propone cargar los inputs de bono, comisión, cálculo de FEC, a la herramienta de base de datos PL-SQL, plataforma donde ya se encuentra el input de jerarquía vigente.

De esta manera validar la información será en un único paso, al igual que calcular los montos de bono y comisión. Ya que se aplicaría una matriz de cumplimiento por periodo, la cual puede ser modificada y se puede añadir lineamientos de manera directa y sencilla, para el cálculo. Para poder lograr esto, es importante mantener un cronograma de procesos claro y respetar los plazos de gestión del mismo. Esta propuesta es escalable en el tiempo, ya que se puede integrar y automatizar la carga de información con las áreas de TI y Tribu Vida, disminuyendo la manualidad de los procesos actuales. Miguel Flores nos comenta que migrar el proceso de cálculo a la herramienta PL-SQL es accesible, ya que actualmente existen procesos que son desarrollados en esta herramienta, e integrar las bases a esta no supone un nuevo proceso, ya que existe un repositorio de información de la misma en caso de una posible pérdida de información en el flujo actual. Es decir, en la actualidad la información ya es cargada a esta plataforma como repositorio, mas no es utilizada para realizar algún proceso de cálculo. A continuación, se presenta el gráfico 5, con los nuevos procesos claves y tiempos de cumplimiento para el cálculo de bono y comisión.

Gráfico 5: Propuesta de proceso para cálculo de remuneración variable Fuerza de Ventas Vida (To be)



Fuente: Gerencia de Compensaciones, Empresa en estudio.

Elaboración: Propia

4. Back Test de la propuesta de Esquema Remunerativo

En la siguiente sección se presentará el back test presentada en el documento, con los datos de producción en los periodos 2021 y 2022. Ello permitirá comparar los resultados reales en los periodos mencionados si es que el esquema de remuneración hubiese sido el propuesto en dichos periodos. Es importante precisar que para el back test ha sido realizado en base al cálculo del bono, ya que el impacto respecto al cambio en el esquema de comisiones podrá ser apreciado todavía en 2 años. Esto se debe a que el cambio en el esquema de comisiones no puede ser retroactivo respecto a las pólizas comercializadas en periodos anteriores, es decir, el efecto se verá en las nuevas pólizas una vez aplicado el nuevo esquema remunerativo.

Para el cálculo de los resultados respecto a ratio de gasto del canal se utilizó un tipo de cambio flat de 4.0 soles por dólar. A continuación, se presenta los principales resultados encontrados tras realizar la simulación en los periodos 2021 y 2022 con el esquema remunerativo propuesto. Estos mismos se presentan en los Anexos 4 de Resultados Back Test Propuesta Esquema Remunerativo.

- Respecto al cumplimiento de objetivos, se puede apreciar en el primer cuadro del anexo 4, de “Promedio de cumplimientos KPI’s y nota de cumplimiento” del EERR propuesto, que la principal oportunidad de alcanzar un potenciador al bono de resultado por nivel de prima alcanzada estaría en el cumplimiento de prima anual y semestral, ya que esta tiene un promedio 111% de cumplimiento. Por otro lado, en el cumplimiento de prima vida se tiene un promedio histórico de 47%, en el cumplimiento de número de pólizas un promedio de 50% y finalmente en el cumplimiento de prima financiera el promedio más bajo de 38%. El acelerador por nota de cumplimiento está 100% alineado a los niveles de cumplimiento de la fuerza de venta, esto se refleja en que los asesores categorizados (asesores con mejores cumplimientos) tienen notas más altas, lo cual se reflejará en un acelerador mayor, generando una mayor bonificación. En promedio, los asesores top: Premium, Platinum y Diamante; tienen notas de cumplimiento de 90.45%, 105.18% y 125.67% respectivamente.
- El ratio de gasto en los últimos 24 meses hubiese sido menor en un 4.70% con el nuevo esquema en comparación con el esquema actual. Sin embargo, si comparamos los resultados de los últimos 12 meses, más comparable respecto a los objetivos y métricas del esquema, el esquema propuesto permitiría disminuir el ratio en 3.25%. Como se puede apreciar en el gráfico 3 del anexo 4, en los últimos 12 meses de gestión el ratio de gasto del esquema propuesto es en promedio menor al ratio real bajo el esquema actual. Ello significa que, por ejemplo: si cualquier mes del 2022 se hubiese pagado bajo el esquema propuesto

este hubiese tenido un 3.25% menos de gasto en relación a la prima promedio generada.

- El esquema propuesto permite mantener una mayor oportunidad a los asesores con mayor categoría. Como se puede apreciar en el cuadro 4 del anexo 4, los asesores con mayor categorización mantendrían un sueldo promedio mayor a las categorías menores. Sin embargo, el nuevo esquema permite disminuir el gasto promedio en comparación al esquema actual, lo cual es uno de los objetivos del área de compensaciones. Según lo que nos comenta Jean Pierre Miranda, los asesores más categorizados deberían significar un menor ratio de gasto para la empresa.
- Finalmente, en promedio un 68.21% de la fuerza de venta tendría la oportunidad de mantener o incrementar su oportunidad salarial respecto al esquema anterior. Principalmente en los asesores con menor categoría, el nuevo esquema representa una mayor oportunidad de ganancia en relación a los asesores con mejor categoría. Ello se puede ver reflejado en los resultados presentados en el gráfico 5 del anexo 4. La mayor oportunidad de ganancia va depender del mejor cumplimiento sobre los componentes del nuevo esquema.

CAPÍTULO V – CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En la siguiente sección se expondrá las principales conclusiones tras el desarrollo del trabajo, y las recomendaciones consideradas en base a lo concluido.

1. Conclusiones

- Brindar un esquema remunerativo competitivo, alcanzable por los colaboradores, y acorde con los presupuestos de la empresa, permite alcanzar las metas trazadas por los líderes de la compañía y mantener un sistema adecuado para los colaboradores.
- El esquema remunerativo para la fuerza de venta debe estar orientado a una propuesta 100% variable, que permita trasladar la oportunidad y el riesgo de una buena o mala gestión respectivamente en la oportunidad de ganancia del colaborador. Sin embargo, durante los primeros meses de gestión, se puede brindar una subvención que brinde estabilidad y tranquilidad al colaborador nuevo mientras completa su curva de aprendizaje.
- El esquema remunerativo variable debe mantener concordancia y estar alineado a los planes y estrategias de la compañía. Al mismo tiempo, este debe ser medible y fácil de gestionar por las áreas operativas de cálculo, la información para la misma debe ser confiable y certera, ya que un mal cálculo impacta directamente en la ganancia de la fuerza de venta.
- La propuesta presentada en el documento permite mantener un cumplimiento similar o mayor para la fuerza de venta. De igual manera, permite una oportunidad de ganancia igual o mayor para los asesores siempre que se alcancen los cumplimientos esperados por la

compañía. Los asesores con mayores categorías mantienen una mayor oportunidad de ganancia siempre que sus resultados promedios sigan siendo mayores a la de los asesores con menor categorización.

- La propuesta presentada permite un ahorro mensual promedio de 3.25% según el back test realizado sobre los resultados del 2022. Es decir, en el 2022, si se hubiese aplicado el esquema remunerativo propuesto, se hubiera generado un ahorro mensual de S/ 92,000 en promedio mensual. Si bien la propuesta implica un incremento en gasto de subvención, se genera un ahorro debido a la rigidez en no premiar salarialmente a la inactividad. Ya que la propuesta actual premia únicamente el cumplimiento de las metas en los componentes del BSC. De igual manera, los gastos de subvención deberían tender a disminuir en la medida que la FFVV nueva contratada disminuya mes a mes, producto de una menor rotación debido a la mayor oportunidad salarial y la subvención inicialmente brindada.

2. Recomendaciones

- Se debe realizar una integración de planeamiento entre esquema remunerativo, gestión de línea de carrera y campañas internas. Ya que tienen implicancia y generan impacto en la oportunidad salarial final de cada colaborador. Actualmente, la línea de carrera se maneja de manera conjunta con el equipo de desarrollo profesional y las campañas internas la maneja el canal con los equipos de producto. Lo ideal sería centralizar las tres gestiones con el equipo de compensaciones, ya que estas dos funciones mencionadas tienen impacto directo en el esquema salarial y la oportunidad de ganancia de la FFVV.
- Se recomienda brindar la misma cantidad de puntaje alcanzable a los cuatro componentes de la nota por cumplimiento. Ya que esto permitirá a los asesores diseñar una estrategia de gestión en base a sus conocimientos y habilidades previas, sin desestimar ninguno de los componentes claves.
- Para que el esquema propuesto en el documento genere mejores rendimientos de gasto en los asesores nuevos, se debe tener una rotación menor el tiempo. Ya que, si la rotación se mantiene durante los meses de manera permanente, se tendrá un gasto en subvención fija para la fuerza de venta nueva de manera constante. Para ello, se debe realizar un trabajo en conjunto con el canal y el equipo de selección, buscando contratar al personal más calificado en base a los objetivos de la empresa y el esquema remunerativo.
- Se debe buscar automatizar los procesos de cálculo remunerativos actuales, ya que la manualidad implica una mayor probabilidad de error. De igual manera, se debe integrar las fuentes de información y validar que los orígenes estén correctamente calculados.

BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2011). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión Por Competencias (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.

Aquino, E., Tellez, K. L., & Tellez, M. I. (2017). La motivación laboral como factor de productividad en las organizaciones (Vol. 7). Revista Ciencia Administrativa.

Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG]. (2022). LATAM - Penetración del Sector Asegurador - Ratio Primas/PBI (%). Obtenido de <https://www.apeseg.org.pe/latam-primas-sobre-pbi/>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2022). Resumen Informativo Semanal – 31 de marzo de 2022. Obtenido de BCRP: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2022/resumen-informativo-2022-03-31.pdf>

Banco Mundial. (2022). Perú Panorama general. Obtenido de: <https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Borra, C., & Gomez, F. (2012). Satisfacción laboral y salario: ¿Compensa la renta laboral las condiciones no monetarias del trabajo? (Vol. 20). Sevilla, España: Revista de Economía Aplicada.

Brown, M., & Heywood, J. (2002). Paying for performance: an international comparison. M.E. Sharpe Inc.

Business Empresarial. (2022). Crecimiento del mercado asegurador estará limitado por poco dinamismo de la economía. Obtenido de: <https://www.businessempresarial.com.pe/crecimiento-del-mercado-asegurador-estara-limitado-por-poco-dinamismo-de-la-economia/>

Business Empresarial. (2022). Ecommerce peruano: ¿Qué esperar en el 2022? Obtenido de: <https://www.businessempresarial.com.pe/e-commerce-peruano-que-esperar-en-el->

[2022/](#)

Castellares, R., Mendiburu, C., Ghurra, O., & Toma, H. (2022). El salario mínimo, la inflación y el empleo en el Perú. BCRP.

Castro, I. (2022). Gobierno peruano determina el aumento de la Remuneración Mínima Vital. EY.

CELAG. (2022). Coyuntura política en Perú. Obtenido de: <https://www.celag.org/coyuntura-politica-en-peru/>

Centro de Noticias del Congreso. (2022). Congreso de la República declara vacancia de Pedro Castillo y sucesión presidencial. Obtenido de: <https://comunicaciones.congreso.gob.pe/noticias/congreso-de-la-republica-declara-vacancia-de-pedro-castillo-y-sucesion-presidencial/>

Cerón, M. G., Erazo, J. C., Ormaza, J. E., & Narváez, C. I. (2019). La remuneración variable como eje estratégico de la gestión de Talento Humano en la Unidad de Negocio Hidropaute (Vol. 3). Revista Ciencia Digital.

Chanamé, J. M. (2021). Todo sobre los beneficios sociales en el ordenamiento peruano. Pasión por el Derecho.

Chang, P.-L., & Chen, W.-L. (2002). The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from Taiwan's High-Tech firms (Vol. 19). Taiwan: International Journal of Management.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3 ed.). Mcgraw-Hill.

Cornejo, C. (2009). Costos y/o sobrecostos laborales: Un reto para la Creatividad Empresarial. Obtenido de Derecho & Sociedad: <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/17433>

Corral, F. (2006). Recursos Humanos: Compensación. EOI Escuela de Negocios.

Delgado, J. M. (2022). Entrevista a Julio César Galarreta Koicheoski?. Situación financiera de los ciudadanos peruanos ante una coyuntura de inestabilidad política. Obtenido de Business Innova Sciences: <https://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/85>

De La Calle, M., & Ortiz, M. (2004). Fundamentos de recursos humanos (3 ed.). Pearson Prentice Hall.

De la Garza, M. H., Zerón, M., & Sánchez, Y. (2018). El impacto de la gestión del recurso humano en la competitividad de la pyme en el noreste de México (Vol. 5). México: Perspectiva Empresarial.

Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano (5 ed.). PEARSON.

Díaz, N. D. (2011). La motivación laboral, clave en una empresa. Bogotá: Grupo de Diarios América.

Durán, D. (2020). Importancia de la Gestión de Personas y Compensaciones, alineadas a los Objetivos Estratégicos Organizacionales (39 ed.). Revista Gestión de las Personas y Tecnología.

El Comercio. (Octubre de 2022). Seguros de vida: ¿Para qué sirven y cuáles son los diferentes tipos que hay?

El Peruano. (2022). Decreto Supremo que declara el Estado de Emergencia a nivel nacional . El Peruano. <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-declara-el-estado-de-emergencia-a-nivel-decreto-supremo-no-143-2022-pcm-2134229-1>

Escudero, F. (2022). Transformación con sentido digital 2022: Madurez digital de las organizaciones en Perú. Ernest Young.

- Forbes Perú. (2022). BCRP estima que la inflación se ubicará en 3,6% este año, más de lo previsto. Obtenido de: <https://forbes.pe/economia-y-finanzas/2022-03-18/bcrp-estima-que-la-inflacion-se-ubicara-en-36-este-ano-mas-de-lo-previsto/>
- García, R. (2016). Remuneración variable, política salarial y negociación colectiva: Hacia un nuevo enfoque. UAB, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- Gobierno del Perú. (2021). Ley N.º 29733. Obtenido de gob.pe: <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/243470-29733>
- Gutiérrez, J., & Mondragón, V. (2018). Área, gestión, recursos, talento y unidad de lo humano en las organizaciones: Una realidad llevada a hojas de vidas inconsultas y ocultas en repositorios. Revista chilena de economía y sociedad.
- Hendry, C., Woodward, S., Bradley, P., & Perkins, S. (2000). Performance and rewards: Cleaning out the stables. Human Resource Management Journal.
- Huertas, J. G. (2014). Aplicación de una remuneración flexible a los empleados para disminuir los costos salariales de las empresas. Universidad de La Salle, Bogotá.
- Iacoviello, M. (2015). Diagnóstico institucional del servicio civil en América Latina: Perú. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Infante, C. E. (2006). Manual de gestión de recursos humanos III. Táchira: Fondo Editorial UNET.
- INEI. (2021). El 55,0% de los hogares del país accedieron a internet en el tercer trimestre del 2021. Obtenido de: <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-550-de-los-hogares-del-pais-accedieron-a-internet-en-el-tercer-trimestre-del-2021-13269/#:~:text=En%20el%20tercer%20trimestre%20del%202021%2C%20el%20acceso%20a%20Internet,Estad%C3%ADsticas%20de%20las%20Tecnolog%C3%ADas%20de>

- INEI. (2020). La informalidad y la fuerza de trabajo. Obtenido de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1764/cap04.pdf
- INEI. (2016). Protección, gestión y conciencia ambiental. Obtenido de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1416/cap06.pdf
- Konraht, J. M., Lunkes, R. J., Gasparetto, V., & Schnorrenberger, D. (2016). Remuneração variável, um estudo da relação com indicadores financeiros das companhias abertas brasileiras (Vol. 26). Brasil: Universidad Federal de Santa Catarina.
- Lengua, J. (2022). Seguros de vida: ¿Para que sirven y cuáles son los diferentes tipos que hay? (E. Comercio, Entrevistador)
- Madero, S. (2020). La satisfacción laboral como efecto moderador entre las prácticas organizacionales de recursos humanos y las líneas estratégicas de responsabilidad social corporativa en México (Vol. 36). Monterrey, México: Estudios Gerenciales.
- Madero, S. (2016). Impacto de los objetivos de la administración de compensaciones en los elementos de la compensación monetaria y no monetaria (Vol. 45). Investigación Administrativa.
- Madhani, P. (2010). Rebalancing fixed and variable pay in sales organization: a business cycle perspective. *Compensation & Benefits Review*.
- Mañana, E. (2010). Estrategias de gestión: remuneración variable. El papel de los sistemas de participación en los beneficios en la cultura organizacional. Recursos Humanos KPMG.
- Méndez, J. A. (2015). Salarios de eficiencia en un contexto de agentes heterogéneos y racionalidad limitada (Vol. 29). *Sociedad y economía*.
- Mendoza, A., Plua, N. V., & Chiquito, G. P. (2023). Rol del talento humano en las organizaciones públicas. *Avances*, 25(1).

Mercer. (2018). Armonizar la compensación.

Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2014). Compensation. NY: Mc Graw Hill.

Morón, E. (2022). ¿Cómo se reinventa el sector asegurador después de la pandemia? (P. 21, Entrevistador)

MTPE. (2022). Boletín de economía laboral.

MTPE. (2022). Valor Remuneración Mínima Vital (sueldo mínimo). Obtenido de gob.pe: <https://www.gob.pe/476-valor-remuneracion-minima-vital>

Myro, R., & Serrano, J. (2017). Salarios, productividad y gestión empresarial. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

OIT. (2016). Guía sobre políticas en materia de política salarial.

Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de Recursos Humanos. Boletín de Estudios Económicos, LXXI(217), 85-118.

PAD. (2022). Transformación Digital en el Perú. Obtenido de: <https://marketing.pad.edu/transformacion-digital-en-peru-estudio-2022>

Perez, D. L., & Bolaño, Y. (2023). Capacidad de Gestión de Recursos Humanos en las empresas (Vol. XLIV). La Habana, Cuba: Ingeniería Industrial.

Perú 21. (2022). ¿Cómo se reinventa el sector asegurador después de la pandemia? Perú 21.

Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva.

PWC. (2010). Sistema de Información Salarial SIS 2010. Obtenido de www.pwc.com/bo

Rimsky, T. (2005). Administración de la Remuneración Total: Nuevos sistemas de pago al

personal. México: MCGRAW-HILL.

Rodríguez, L. (2015). *Valor del capital humano: cómo las prácticas estratégicas de Recursos Humanos maximizan la contribución del capital humano al desempeño organizacional*. [Tesis doctoral, Universidad Del Turabo].

RPP Noticias. (2022). AFP: SBS aprobó procedimiento, ¿desde cuándo se podrán solicitar los fondos? RPP Noticias.

Rynes, S., Gerhart, B., & Minette, K. (2004). The importance of pay in employee motivation: discrepancies between what people say and what they do. *Human Resource Management*.

SBS. (2022). Boletín Estadístico de Seguros.

SBS. (2022). SBS adecúa marco legal del sector seguros a Ley que protege de la usura a los consumidores. Obtenido de: <https://www.sbs.gob.pe/noticia/detallenoticia/idnoticia/2608>

SBS. (2022). Sistema de Seguros. Obtenido de: <https://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2022/Diciembre/SS-0003-di2022.PDF>

Segovia, A., Mendoza, J., Rositas, J., & Abreu, J. L. (2011). El rol de la remuneración variable en la efectividad organizacional de las empresas. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 17-33.

Tena, J. (2018). El impacto de la Renta Básica sobre los incentivos laborales. *Andamios*, 15, 265-286.

Torres, D. (2019). Estrategia de compensaciones como herramienta de satisfacción laboral. *GEON Gestión, Organizaciones y Negocios*, 6(2).

Torres, D., & Laverde, A. C. (2020). Salarios, aumentos e incentivos en instituciones de

servicios de salud: Caso Villavicencio. *Criterio Libre*, 1(33), 111-125.

Torrico, A. (2009). Salarios de eficiencia y gestión de recursos humanos. *Perspectivas* (23), 73-100.

Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones. *El profesional de la información*, 26(6), 1159-1170.

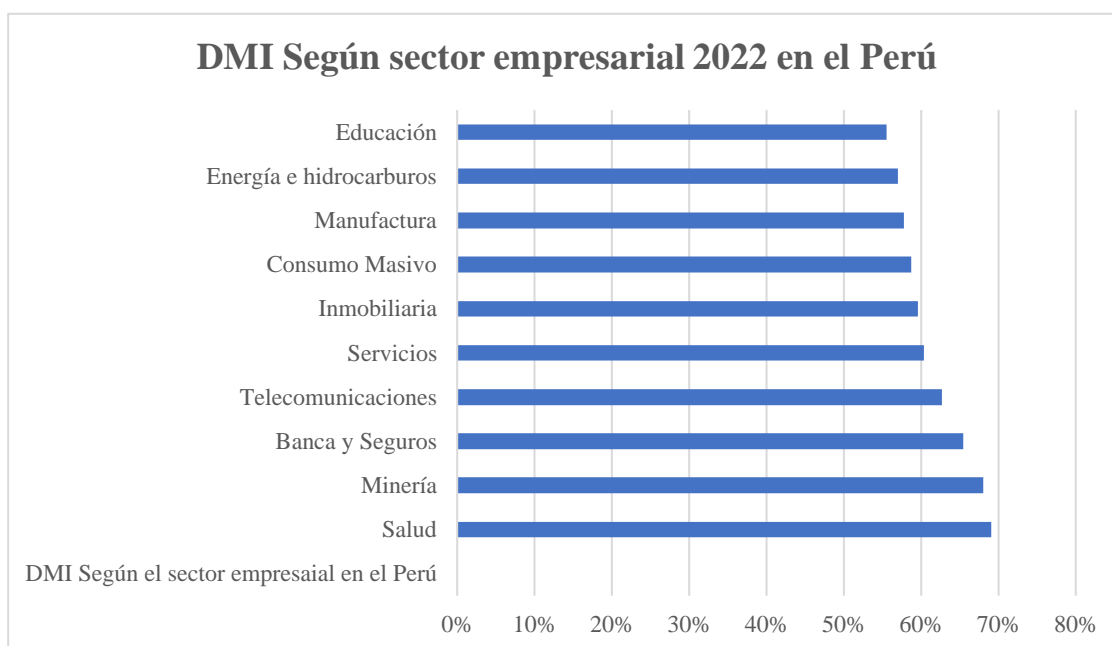
Westerman, J., Beekun, R., Daly, J., & Vanka, S. (2009). Personality and national culture: Predictors of compensation strategy preferences in the United States of America and India. *Management Research News*.

World Health Organization. (2019). Instrumento de evaluación del sistema de control de los alimentos.

Yiannis, T., Ioannis, S., & Nikolaos, K. (2009). Performance Management and Reward. *American Institute of Physics*, 2.

ANEXOS

Anexo 1: DMI Según sector empresarial 2022 en el Perú



Fuente: EY

Elaboración: Propia

Anexo 2: Cuestionario de encuestas

Público objetivo: La encuesta será enviada a personal activo de la empresa en estudio y a personal cesado voluntariamente de la empresa en estudio. Ello con la finalidad de conocer su opinión respecto al esquema actual de la empresa y los factores o variables que consideran importantes para el diseño de un esquema remunerativo.

Introducción: ¡Hola! Mi nombre es Daniel Olivera, bachiller en Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico, y me encuentro realizando una investigación respecto al diseño de un esquema remunerativo variable para una empresa en el sector de Seguros. Para ello, espero contar con su apoyo completando la siguiente encuesta. Cabe mencionar que todas las preguntas son con fines académicos y los resultados serán utilizados con el mismo fin.

1. Preguntas filtro

1.1. Genero

Femenino
Masculino

1.2. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

De 18 a 24 años
De 25 a 34 años
De 35 a 44 años

De 45 a 54 años
Mayor a 55 años

1.3. ¿En qué distrito vive usted?

--

1.4. ¿A qué se dedica usted actualmente?

Estudio
Trabajador dependiente
Trabajador independiente
Ama(o) de casa
Empresario/emprendedor
Ninguna de las anteriores

1.5. ¿En qué rango se encuentran tus ingresos mensuales actualmente?

No percibo ingresos
De S/0 a S/1025
De S/1025 a S/2000
De S/2000 a S/3000
De S/3000 a S/5000
Más de S/5000

1.6. ¿Usted cuenta con acceso a internet?

Sí
No

1.7. ¿Cuenta usted con experiencia profesional en una empresa, como trabajador dependiente?

Sí
No

1.8. ¿Cuenta usted con experiencia profesional en una empresa del sector Seguros?

Sí
No

1.9. ¿Cuenta usted con experiencia en una empresa en el sector de ventas o comercial?

Sí
No

1.10. ¿Alguna vez usted ha recibido ingresos bajo un esquema salarial variable por resultados?

Sí
No

2. **Conocimiento del sector:** Sí las respuestas a las preguntas 8 y 9 son sí, continúa la encuesta.

2.1. ¿Con cuántos años de experiencia cuenta usted en el sector de seguros?

Menos de un año
De 1 a 2 años
De 2 a 4 años
Más de 4 años

2.2. ¿Usted ha trabajado en el área comercial o de ventas en el sector seguros?

Sí
No

2.3. ¿Ha trabajado usted bajo un esquema de pago por resultados (esquema de pago variable por bonos y/o comisión) en una empresa de seguros?

Sí
No

2.4. ¿Ha trabajado usted con productos de origen vida (seguros de vida, seguros personales o tradicionales)?

Sí
No

2.5. ¿Ha trabajado usted con productos financieros (de rentas, a plazo o de inversión)?

Sí
No

3. Preguntas respecto al sistema remunerativo actual

3.1. ¿Considera usted que los esquemas remunerativos de las empresas están enfocados en brindar la mejor opción salarial a los colaboradores?

Sí
No

3.2. ¿Considera usted que los esquemas remunerativos por cumplimiento de objetivos (remuneración variable) son justos para los colaboradores?

Sí
No

3.3. ¿Considera usted que el esquema remunerativo debe ser 100% variable?

Sí
No

3.4. ¿Considera usted que los esquemas por cumplimiento deberían tener un porcentaje de sueldo fijo de manera mensual?

Sí

No

4. Preguntas en base a un nuevo esquema remunerativo

4.1. ¿Considera usted que un esquema variable debería tener un límite de oportunidad salarial?

Sí
No

4.2. ¿Considera usted que el esquema debería tener un mínimo de cumplimiento de meta para iniciar a ganar?

Sí
No

4.3. ¿Qué factores considera usted importantes para diseñar un esquema remunerativo? (puede marcar más de una opción)

Esquema simple y fácil de entender
Esquema brinda oportunidad de ganancia
Esquema presenta porcentajes de bono o comisión acorde al mercado
Esquema presenta bonos periódicos (trimestral, bimestral o anual)
Esquema brinda oportunidad de crecimiento
Incentivos externos (viajes, vales, giftcards)

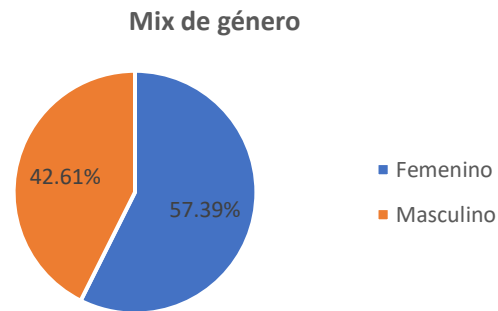
4.4. Enumere en orden de prioridad que usted considera las siguientes variables de medición de cumplimiento en un esquema en el sector seguros.

Prima Neta
Cantidad de número de pólizas
Prima anual o semestral
Prima de productos financieros
Número de clientes nuevos
Market share

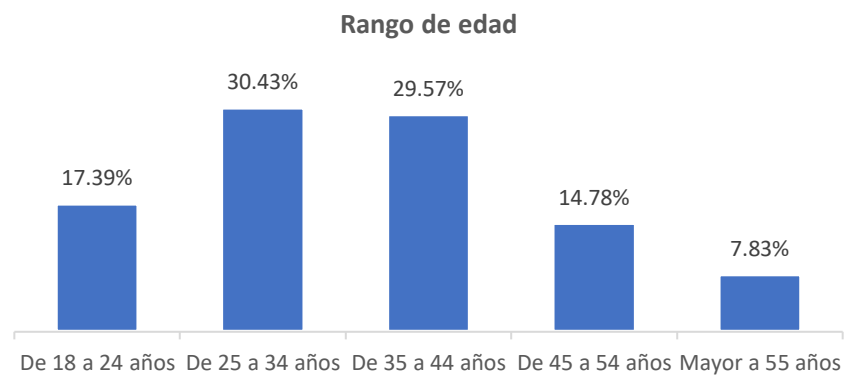
¡Muchas gracias!

Anexo 3: Resultados Cuestionario

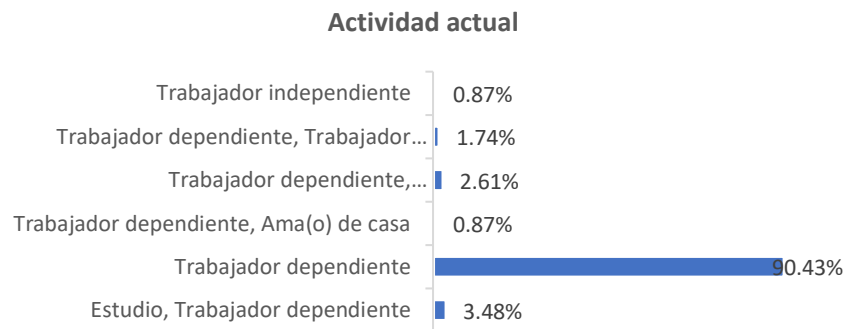
1. Género.



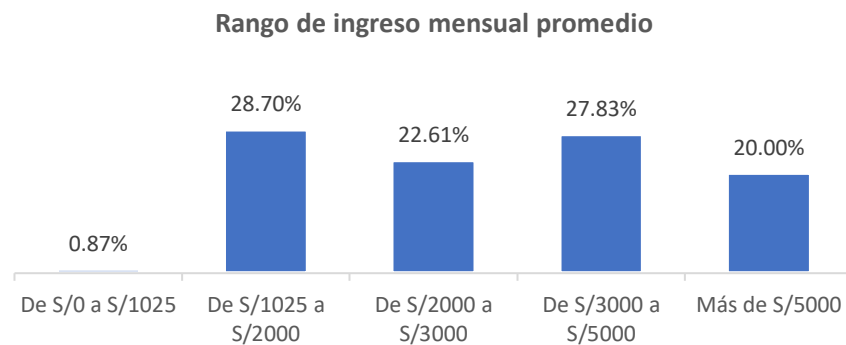
2. Rango de edad.



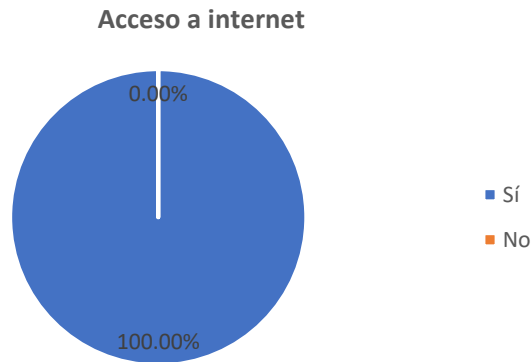
3. Actividad actual.



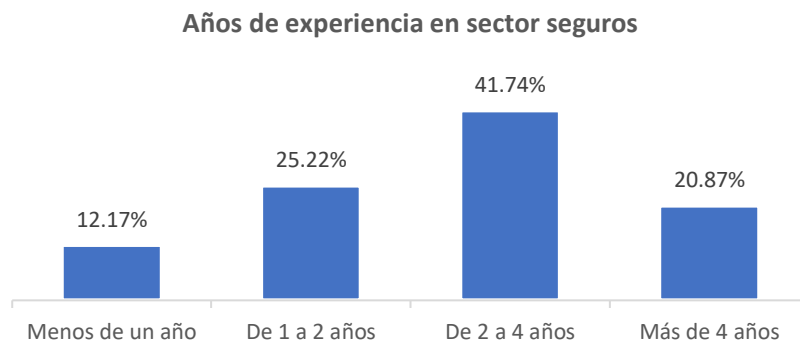
4. Rango de ingreso mensual promedio.



5. Acceso a internet.



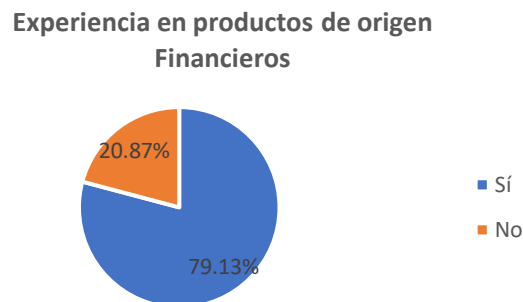
6. Años de experiencia en el sector seguros.



7. Experiencia con productos de origen vida.

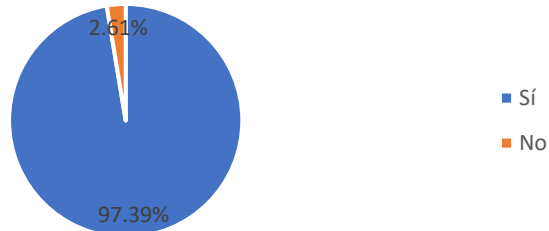


8. Experiencia con productos de origen financieros.



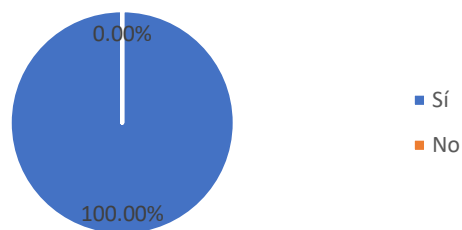
9. Perspectiva respecto a si los esquemas remunerativos de las empresas están enfocados en brindar la mejor opción salarial a los colaboradores.

¿Consideras que los EERR están enfocados en brindar la mejor opción salarial a los colaboradores?



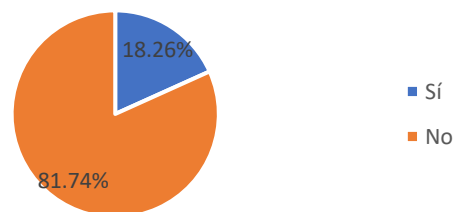
10. Perspectiva respecto a si los esquemas remunerativos por cumplimiento de objetivos (remuneración variable) son justos para los colaboradores.

¿Consideras que los EERR son justos para los colaboradores?



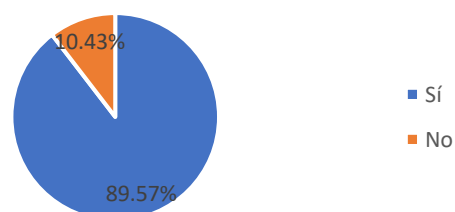
11. Opinión respecto a si los esquemas remunerativos deben ser 100% variables.

¿Los EERR deben ser 100% variable?



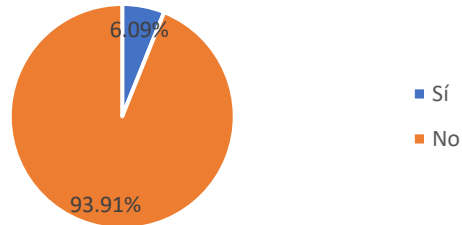
12. Opinión respecto a si los esquemas por cumplimiento deben tener un porcentaje de sueldo fijo mensual.

¿Los EERR deben contemplar un salario fijo?



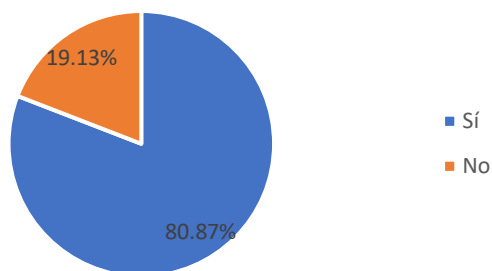
13. Opinión respecto a si los esquemas variables deberían tener un límite de oportunidad salarial.

¿Los EERR deben tener un límite de ganancia?



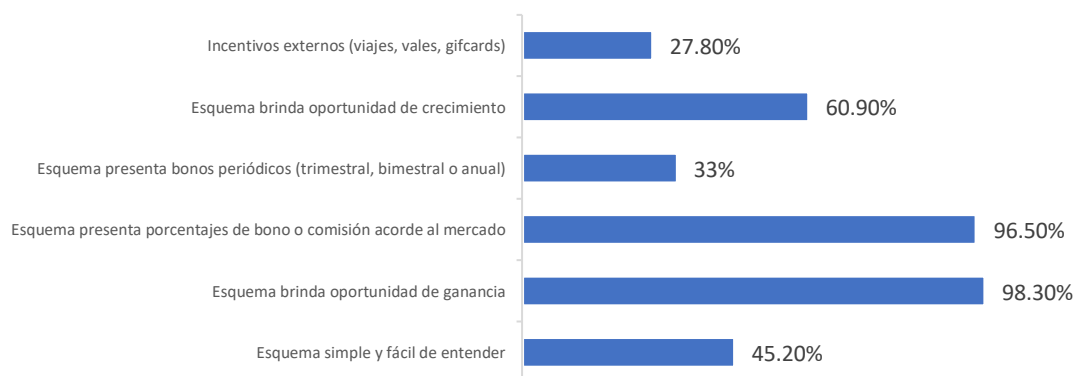
14. Opinión respecto a si los esquemas variables deberían tener un mínimo de cumplimiento de meta para iniciar a ganar.

¿Los EERR deben tener un mínimo de cumplimiento de meta para ganar remuneración?



15. Factores claves para un esquema remunerativo (perspectiva de los colaboradores).

Factores claves



Anexo 4: Resultados Back Test Propuesta Esquema Remunerativo

1. Promedio de cumplimiento KPI's y Nota de Cumplimiento propuesta EERR

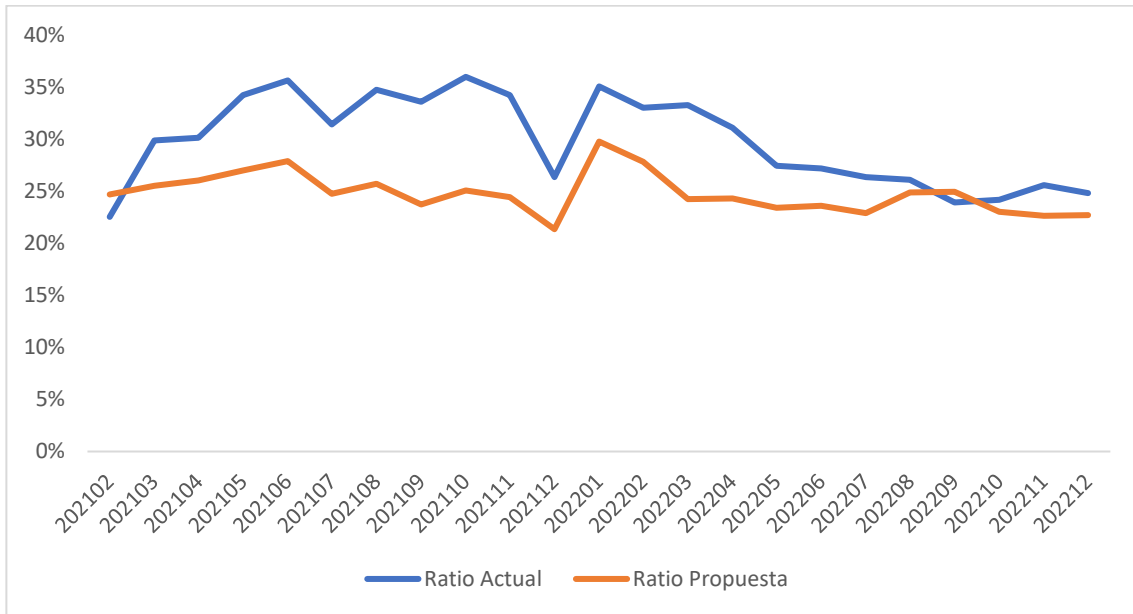
Etiquetas de fila	Cumplimiento Prima Vida	Cumplimiento Prima A&S	Cumplimiento # Pólizas	Cumplimiento Prima Financiera	Nota Final
202102	31%	79%	39%	23%	27%
202103	49%	109%	54%	51%	39%
202104	56%	111%	56%	39%	41%
202105	45%	89%	55%	36%	36%
202106	48%	80%	57%	54%	37%
202107	48%	73%	54%	55%	35%
202108	50%	118%	62%	59%	43%
202109	50%	106%	55%	58%	39%
202110	48%	111%	62%	80%	42%
202111	48%	114%	58%	60%	41%
202112	56%	144%	56%	25%	42%
202201	48%	120%	57%	63%	44%
202202	46%	109%	50%	45%	39%
202203	42%	104%	46%	35%	33%
202204	42%	100%	42%	37%	32%
202205	48%	107%	45%	29%	35%
202206	55%	135%	49%	30%	41%
202207	50%	122%	46%	39%	37%
202208	42%	109%	45%	26%	33%
202209	42%	105%	46%	21%	33%
202210	44%	112%	43%	23%	34%
202211	44%	121%	45%	23%	34%
202212	50%	135%	50%	18%	38%
Total general	47%	111%	50%	38%	37%

2. Resultados Monto Bono por EERR Actual vs EERR Propuesta y Ratios de Gasto Bono

AÑO (Todo)

Etiquetas de fila		Suma de TOTAL	Suma de BONO FINAL BT2	Suma de PRIMA NETA	Ratio Actual	Ratio Propuesta		
202102	S/.	241,916	S/.	264,999	\$	268,394	22.53%	24.68%
202103	S/.	497,575	S/.	425,079	\$	416,766	29.85%	25.50%
202104	S/.	630,595	S/.	544,979	\$	523,324	30.12%	26.03%
202105	S/.	657,817	S/.	518,832	\$	480,084	34.26%	27.02%
202106	S/.	750,179	S/.	586,688	\$	526,323	35.63%	27.87%
202107	S/.	630,522	S/.	496,819	\$	502,191	31.39%	24.73%
202108	S/.	771,621	S/.	571,189	\$	555,456	34.73%	25.71%
202109	S/.	739,244	S/.	522,649	\$	550,439	33.58%	23.74%
202110	S/.	740,260	S/.	515,794	\$	514,315	35.98%	25.07%
202111	S/.	619,713	S/.	442,395	\$	452,268	34.26%	24.45%
202112	S/.	595,812	S/.	482,896	\$	565,445	26.34%	21.35%
202201	S/.	698,263	S/.	593,093	\$	498,101	35.05%	29.77%
202202	S/.	663,405	S/.	558,325	\$	501,985	33.04%	27.81%
202203	S/.	688,868	S/.	501,695	\$	517,674	33.27%	24.23%
202204	S/.	707,539	S/.	552,700	\$	568,755	31.10%	24.29%
202205	S/.	686,036	S/.	584,678	\$	624,518	27.46%	23.41%
202206	S/.	868,264	S/.	753,235	\$	798,634	27.18%	23.58%
202207	S/.	846,028	S/.	735,031	\$	801,721	26.38%	22.92%
202208	S/.	792,560	S/.	754,455	\$	758,609	26.12%	24.86%
202209	S/.	751,936	S/.	784,103	\$	786,220	23.91%	24.93%
202210	S/.	788,004	S/.	750,541	\$	814,734	24.18%	23.03%
202211	S/.	851,799	S/.	752,109	\$	831,598	25.61%	22.61%
202212	S/.	1,027,765	S/.	941,377	\$	1,036,007	24.80%	22.72%
Total general	S/.	16,245,721	S/.	13,633,661	\$	13,893,564	29.23%	24.53%

3. Ratio Gasto Bono vs Prima Vida



4. Resultados Bono Promedio por categoría por EERR Actual vs EERR Propuesta

AÑO		2022	
Etiquetas de fila	Prom EERR Actual	Prom EERR Propuesta	
1. Seguros	S/. 1,291	S/. 1,346	
2. Senior	S/. 1,943	S/. 1,432	
3. Master	S/. 2,857	S/. 2,543	
4. Premium	S/. 4,945	S/. 4,457	
5. Platinum	S/. 5,741	S/. 4,913	
6. Diamante	S/. 7,524	S/. 6,117	
Total general	S/. 2,163	S/. 1,907	

5. Impacto Ganancia Asesores

AÑO		2022	
Cuenta de COD SAP	Etiquetas de columna		
Categoría	Igual o Mayor Ganancia	Menor Ganancia	Total general
1. Seguros	72.56%	27.44%	100.00%
2. Senior	69.89%	30.11%	100.00%
3. Master	65.37%	34.63%	100.00%
4. Premium	51.49%	48.51%	100.00%
5. Platinum	51.09%	48.91%	100.00%
6. Diamante	39.04%	60.96%	100.00%
Total general	68.21%	31.79%	100.00%