

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**PROPUESTA DE FORMACIÓN M-LEARNING PARA EL  
DESARROLLO DE HABILIDADES EN VENTAS EN ASESORES DE  
UNA COMPAÑÍA ASEGURADORA PERUANA**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN  
INTEGRACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA DE LAS TECNOLOGÍAS DE  
LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN**

**AUTORA**

Britt Alexandra Barrios Hernández

**ASESORA**

Carol Rivero Panaqué

Mayo, 2021

## RESUMEN

La presente propuesta de innovación se desarrolla en una de las compañías aseguradoras más grandes del país, con la finalidad de establecer un nuevo modelo de entrenamiento que permita mantener actualizada a toda la planta de asesores de seguros a nivel nacional. Para dar solución a esta necesidad se empleó como alternativa, la formación continua de los asesores mediante la modalidad de enseñanza *m-learning* y a través de un aplicativo que sirva de vehículo para mejorar las habilidades de venta de los asesores de seguros.

Los objetivos de esta propuesta de innovación se enfocan en mejorar las habilidades en ventas de los asesores, diagnosticar las necesidades de capacitación, desarrollar un diseño instruccional para la formación *m-learning* e implementar un entorno virtual que permita a los asesores formarse en habilidades de venta de manera continua y sostenida. Todo ello, se llevó a cabo mediante una experiencia piloto que contribuyó a mejorar y afinar el diseño de la propuesta.

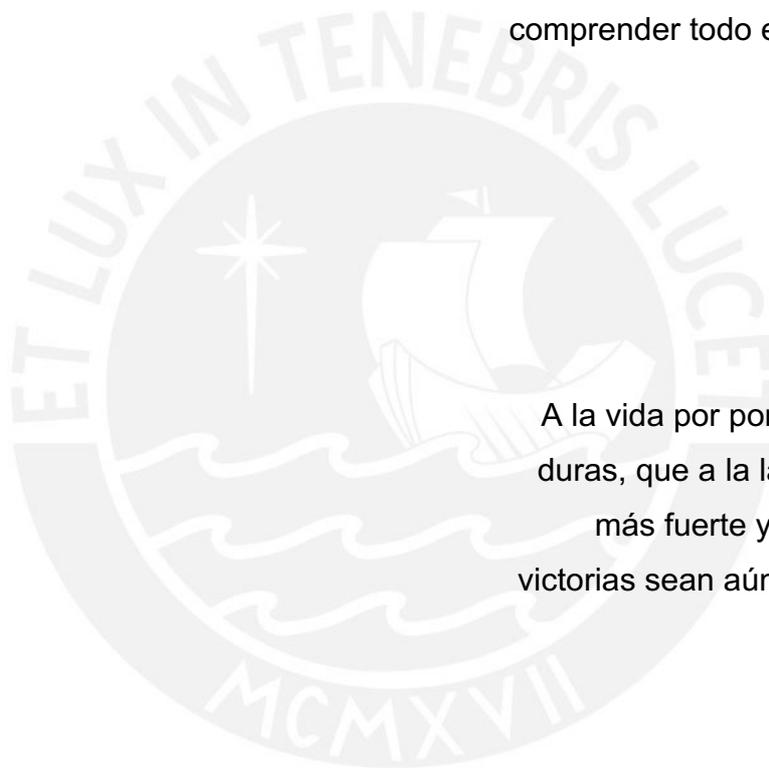
Con ello se evidencia que dicha propuesta fundamentada en resolver las necesidades de los asesores es efectiva y percibida de manera positiva, ya que permite otorgar a los asesores la flexibilidad que necesitan para llevar a cabo su labor comercial y su entrenamiento en ventas de manera paralela y sin que uno afecte de manera negativa al otro.

**Palabras clave:** m-learning, habilidad, venta, formación.

## DEDICATORIA

A mi familia: papi, mami, Ariela y Alexis, por acompañarme en este largo camino, apoyarme siempre y comprender todo el esfuerzo que hago.

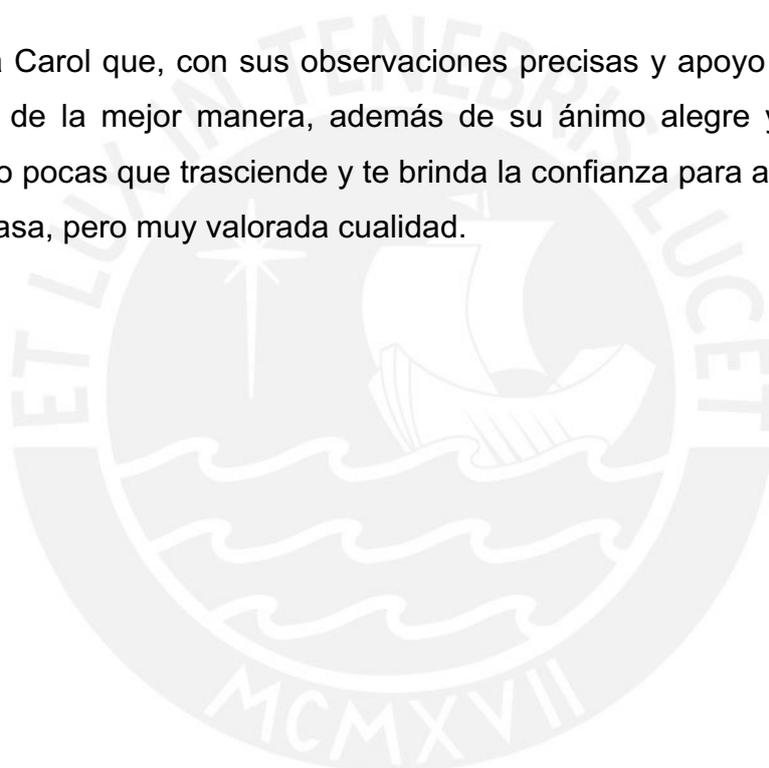
A la vida por ponerme pruebas duras, que a la larga me hacen más fuerte y hacen que las victorias sean aún más grandes.



## AGRADECIMIENTOS

Agradecer a todo el cuerpo docente de la maestría, profesores, tutoras y directivos, su interés genuino ha ayudado a abrirnos camino en este tiempo complicado que nos tocó vivir, pero creo sin duda que ha sido un gran trabajo conjunto.

A mi asesora Carol que, con sus observaciones precisas y apoyo constante, me ha orientado de la mejor manera, además de su ánimo alegre y sencillo, una asesora como pocas que trasciende y te brinda la confianza para apoyarte en ella siempre, escasa, pero muy valorada cualidad.



## ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN   | 1  |
| CAPÍTULO 1. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN                       | 3  |
| 1.1 Información general de la propuesta de innovación                  | 3  |
| 1.1.1. Institución promotora y responsable de la propuesta             | 3  |
| 1.1.2. Ámbito de intervención de la propuesta                          | 4  |
| 1.1.3. Duración de la propuesta  | 4  |
| 1.1.4. Población objetiva directa e indirecta                          | 4  |
| 1.2 Justificación de la propuesta de innovación educativa              | 4  |
| 1.3 Fundamentación teórica   | 7  |
| 1.4 Caracterización del contexto                                       | 17 |
| 1.5 Objetivos  | 19 |
| 1.5.1 Objetivo general   | 19 |
| 1.5.2 Objetivos específicos  | 19 |
| 1.6 Metas  | 19 |
| 1.6.1 Metas de ocupación   | 19 |
| 1.6.2 Metas de atención  | 20 |
| 1.6.3 Metas de capacitación  | 20 |
| 1.6.4 Metas de implementación  | 20 |
| 1.6.5 Metas de producción  | 21 |
| 1.7 Estrategia operativa y plan de trabajo                             | 21 |
| 1.7.1 Estrategia operativa   | 21 |
| 1.7.2 Recursos humanos   | 25 |
| 1.7.3 Monitoreo y evaluación   | 26 |
| 1.7.4 Sostenibilidad   | 26 |
| 1.7.5 Presupuesto  | 27 |
| 1.7.6 Cronograma   | 29 |
| CAPÍTULO 2. INFORME DE LA EJECUCIÓN DE LA EXPERIENCIA PILOTO           | 31 |
| 2.1 Objetivos de la experiencia piloto                                 | 32 |
| 2.2 Metas de la experiencia piloto                                     | 33 |
| 2.3 Viabilidad de la experiencia piloto                                | 34 |
| 2.4 Riesgos y contingencias previos al diseño de la experiencia piloto | 34 |
| 2.5 Insumos para la experiencia piloto                                 | 36 |
| 2.6 Mecanismo de evaluación del piloto                                 | 36 |

|                            |  |    |
|----------------------------|--|----|
| 2.7                        | Instrumentos utilizados para la recolección de datos   | 36 |
| 2.8                        | Ejecución de la experiencia piloto   | 37 |
| 2.8.1                      | Segmentación y convocatoria a participantes  | 38 |
| 2.8.2                      | Diseño instruccional de las rutas de aprendizaje   | 41 |
| 2.8.3                      | Aplicación, registro y monitoreo de la experiencia piloto  | 44 |
| 2.9                        | Resultados de la experiencia piloto  | 46 |
| CONCLUSIONES               |  | 57 |
| RECOMENDACIONES            |  | 59 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS |  | 61 |
| ANEXOS                     |  | 64 |
|                            | Anexo N°1. Árbol de problemas  | 64 |
|                            | Anexo N°2. Malla curricular para los asesores de seguros Vida  | 65 |
|                            | Anexo N°3. Malla curricular para los asesores de seguros Rentas  | 66 |
|                            | Anexo N°4. Malla curricular para los asesores de seguros Worksite  | 67 |
|                            | Anexo N°5. Encuesta de satisfacción 1° curso piloto  | 68 |
|                            | Anexo N°6. Guía de focus group para los participantes del piloto   | 70 |
|                            | Anexo N°7. Guía de entrevista semi-estructurada para los participantes del piloto con percepción regular y buena | 71 |
|                            | Anexo N°8. Estrategia de adopción: Mailing de reconocimiento   | 72 |
|                            | Anexo N°9. Estrategia de adopción: post de recordación   | 73 |
|                            | Anexo N°10. Formato de consentimiento informado  | 74 |

## INTRODUCCIÓN

El mundo comercial y empresarial se caracteriza por ser competitivo y estar en constante búsqueda de innovación, orientado a la optimización de recursos sin perder la calidad y que ello permita a su vez continuar creciendo y expandirse.

Las aseguradoras no son la excepción y con la misión de llevar protección a más peruanos buscan acercarse a más rincones del país. Sin embargo, ello conlleva una serie de consideraciones logísticas y humanas que considerar, ya que por las características del territorio peruano, no es muy sencillo de llegar según la región y las características de la zona.

A esta necesidad, que se planteaba satisfacer desde el 2019 en la compañía aseguradora del presente estudio, se sumó la pandemia de la COVID-19, acelerando la necesidad no solo de las personas que estaban geográficamente más alejadas, sino de todos los miembros de la organización, ya que el distanciamiento se tornó obligatorio. Sumando todos estos factores, se decidió acelerar el proyecto y optar por el *m-learning* como principal aliado para satisfacer las necesidades de capacitación de los asesores de seguros a nivel nacional, quienes se enfrentaban a un desafío importante al, no solamente tener que adecuar su forma de trabajo, sino también su estrategia de venta y la relación con el cliente.

La propuesta desarrollada apunta a resolver esta necesidad imperante y se ubica en la línea de investigación del “Aprendizaje potenciado o mejorado por la tecnología” y en la sublínea de “Evaluación para el aprendizaje a través del uso de la tecnología”.

Por todo lo mencionado anteriormente, se presenta la propuesta de formación *m-learning* para el desarrollo de habilidades en ventas en los asesores de una compañía aseguradora peruana. Esta iniciativa es pionera, al menos en el sector de seguros a nivel nacional, por lo que será un aporte que probablemente brinde a otras industrias la confianza para desarrollar un modelo de entrenamiento basado en el *m-learning*.

En este documento, el primer capítulo explorará todo el proceso de diseño de la propuesta, sus características, la fundamentación teórica, la justificación, el contexto, los objetivos y las metas. Así también, se abordará el detalle de la estrategia

operativa y cómo se plantea traer a la realidad el proyecto, desde el cronograma de trabajo, hasta llegar al presupuesto.

En el segundo capítulo, se detalla el diseño de la experiencia piloto, considerando las etapas en las que se desarrolló esta experiencia, los objetivos de la misma, las metas, la viabilidad, los riesgos y estrategias adoptadas para la mitigación de los mismos.

En la última parte, se revisarán los resultados de la experiencia piloto, los hallazgos de la misma, las conclusiones y recomendaciones que se desprenden de lo encontrado en esta experiencia preliminar al lanzamiento y despliegue a gran escala de la propuesta de innovación.

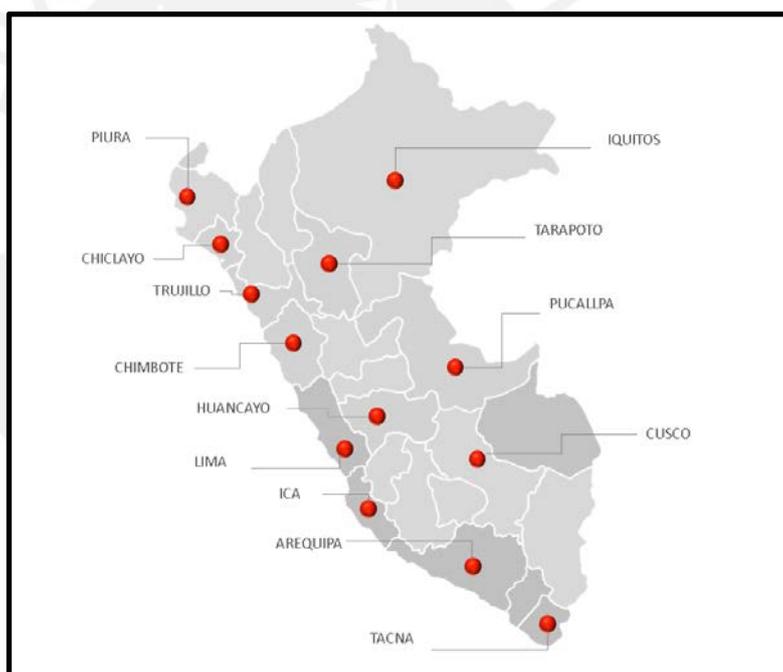


## CAPÍTULO 1. DISEÑO DE LA PROPUESTA DE INNOVACIÓN

### 1.1 Información general de la propuesta de innovación

#### 1.1.1. Institución promotora y responsable de la propuesta

La compañía aseguradora peruana en la que se lleva a cabo este estudio es la empresa líder del mercado asegurador peruano, con más de 120 años de fundación y forma parte de uno de los conglomerados empresariales más importantes a nivel nacional. Actualmente, cuenta con más de 4,000 colaboradores, distribuidos en cuatro canales de venta directa: Vida, Worksite, Telemarketing y Rentas, con sede en 13 regiones del país, con un equipo de ventas de alrededor de 1300 personas.



*Figura 1.* Sedes de la empresa aseguradora a nivel nacional.

Fuente: Elaboración propia.

Gracias a la historia de solidez que ha mantenido a lo largo de los años de existencia, la compañía aseguradora cuenta con la más alta participación del mercado asegurador peruano en los últimos años (Murga, 2019).

### **1.1.2. Ámbito de intervención de la propuesta**

El ámbito de intervención es institucional, ya que todas las acciones educativas propuestas se realizarán dentro de la compañía, específicamente en el área de venta consultiva.

### **1.1.3. Duración de la propuesta**

La duración de la propuesta está planteada inicialmente como un proyecto con una duración de dos años, periodo en el cual se irán realizando algunos ajustes; sin embargo, se espera que permanezca en el tiempo como una herramienta de colaboración, socialización, entrenamiento e información de gestión de ventas, por mucho más tiempo.

### **1.1.4. Población objetiva directa e indirecta**

**Población objetiva directa:** 1000 asesores de seguros a nivel nacional de los cuatro canales directos de venta Vida (350), Worksite (250), Rentas (200) y Telemarketing (200)

**Población objetiva indirecta:** 244 líderes de los cuatro canales directos de venta, entre gerentes de canal (4), jefes regionales (40), gerentes de agencia (80) y gerentes de unidad (120).

## **1.2 Justificación de la propuesta de innovación educativa**

La tesista tiene a su cargo la responsabilidad del diseño instruccional de los programas de capacitación de la compañía donde se desarrolla la propuesta, dichos programas de capacitación son eventos recurrentes, debido a que los productos relacionados a seguros de salud y seguros de vida van actualizándose periódicamente según la coyuntura nacional, la siniestralidad de dichos productos y las regulaciones de las organizaciones reguladoras del Estado peruano, por lo que ha podido constatar la necesidad de una nueva forma de atender las necesidades de los asesores de seguros, garantizando el acceso democrático a la formación y el entrenamiento, por lo que se evaluaba desde mediados de 2019 desarrollar una propuesta de innovación

que permitiera cumplir con ello. Cabe indicar que los asesores de seguros son la principal fuente de ingresos de la compañía, constituyendo el 80% de los ingresos netos; es debido a ello que se hace imperativo mantenerlos altamente y constantemente entrenados, pues representan a la organización en cada interacción que generan con prospectos de clientes y son los responsables de incrementar la penetración del negocio en más localidades.

La pandemia de la COVID-19 aceleró esta necesidad, ya que en el nuevo contexto era imperativo aprovechar el potencial de la tecnología en diversos campos como la comunicación, las relaciones interpersonales, los servicios, la educación y por supuesto, el trabajo.

La llamada “*nueva normalidad*” nos exige seguir conectados por medio de la tecnología, ya que en estos momentos, tal como sugiere la Organización Panamericana de la Salud - OPS (2020), lo más recomendable es mantener el distanciamiento social y es ahí donde surgen como alternativas de alto potencial, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y el *m-learning*.

En ese sentido, dada la necesidad y encontrada la alternativa para cubrirla, tuvimos la responsabilidad de desarrollar rápida y efectivamente habilidades digitales que respondan a las nuevas demandas, llevando la integración de las TIC más allá del solo conocimiento de una herramienta tecnológica o del uso didáctico, buscando que se desarrollen competencias digitales (competencia informacional, tecnológica, alfabetización múltiple y ciudadanía digital), tal como lo menciona Adell (2011), en el sentido que estas constituyen actualmente *habilidades para la vida*.

Si bien la tecnología, en general, forma parte importante de la vida cotidiana, hay algunos tipos de tecnología, como los dispositivos móviles que, en los últimos años, han tomado protagonismo y se han popularizado a nivel mundial. Precisamente, los dispositivos móviles serían las tecnologías más accesibles para utilizar en esta *nueva normalidad*, expresada en teléfonos inteligentes o *smartphones* y tabletas.

En efecto, un estudio del INEI indicó que el 82% de los peruanos usa internet a través de su celular (Sayago, 2019); y además podemos citar lo mencionado en los informes Horizon donde se ha destacado esta tendencia, desde hace ya algunos años.

Junto a esta popularidad de los dispositivos móviles, también se hizo extensiva su utilización en entornos educativos dando espacio al aprendizaje móvil (*m-learning*) tardando poco menos de un año en instaurarse en la educación superior (Alexander, Ashford-Rowe, Barajas-Murphy, Dobbin, Knott, McCormack & Weber, 2019).

Este nuevo escenario, coloca al *m-learning* como estrategia clave en el uso de dispositivos móviles para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje (Díez, Valencia & Bermúdez, 2017). Es así que podemos aprovechar el potencial del uso de dispositivos móviles en la educación gracias a sus características principales, entre las que podemos mencionar: la movilidad, la ubicuidad, la ligereza, el bajo costo, y la conectividad (Arain, Hussain, Rizvi & Saleem, 2019).

Como se observa, la posibilidad de generar aprendizaje a través de dispositivos móviles con todas las funcionalidades que ofrecen se hace muy interesante y útil para varios entornos, además del educativo. En este caso, una compañía aseguradora peruana vio el potencial de alcance del *m-learning* para posibilitar la capacitación y entrenamiento constante a todos sus colaboradores, ya que cada uno de ellos cuenta con una tablet asignada y ello permitiría derribar obstáculos como el espacial, económico y de seguridad, al cambiar el modelo tradicional de formación que era principalmente presencial.

Por consiguiente, dada la realidad actual, en donde el distanciamiento social por la pandemia de la COVID-19 ha imposibilitado los espacios de reunión y ha dado mayor relevancia al teletrabajo y a las clases virtuales se generó un desafío a los asesores de seguros para construir nuevos conocimientos, así como nuevas competencias tecnológicas en tiempo récord mediante canales no tradicionales. De esta manera, para poder continuar con su gestión de venta se utilizaron herramientas virtuales como las videollamadas en diferentes plataformas con la finalidad de adecuarse a la comodidad del cliente, WhatsApp for Business, One Drive, entre otras y así mantener su generación de ingresos.

Dado este contexto, se evidencia la necesidad de impulsar nuevas estrategias de entrenamiento apoyadas en tecnología, para llevar a cabo la capacitación de asesores de seguros a nivel nacional, ya que se ha detectado como principal

problema, la **insuficiente capacitación a los asesores para mejorar sus habilidades en ventas de seguros a nivel nacional**, es por ello que se presenta una *Propuesta de formación m-learning para el desarrollo de habilidades en ventas de asesores en una compañía aseguradora peruana.*

### **1.3 Fundamentación teórica**

La propuesta se enfoca en brindar un programa de formación que se ajuste a las necesidades de entrenamiento de los asesores de seguros, para la cual se requiere un diseño de experiencia de aprendizaje, basado en diseño instruccional y un modelo de *m-learning*.

En línea con ello, podemos mencionar cómo las investigaciones que abordan el uso combinado de múltiples medios puede producir un mayor aprendizaje (Fish, 2016; Güney, 2019; Ou, Joyner & Goel, 2019; Singleton et. al., 2019), identificando los factores que contribuyen a promover el aprendizaje multiplataforma, así como aspectos relacionados a prácticas digitales relacionadas con la personalización de los diseños, según las características del público objetivo.

Como parte de esta personalización, es importante considerar de qué manera los participantes tendrán acceso a la experiencia de aprendizaje, es por ello que se propone según la realidad de la población que se pretende estudiar, el modelo *m-learning*, considerando además que, con ello, se contribuirá al desarrollo de las competencias digitales que se requieren para poder desenvolverse de forma efectiva en su ambiente laboral, tal como señala Adell (2014).

El *m-learning* nace del aprovechamiento de la tecnología móvil, que llegó para transformar la vida y los hábitos de las personas en diferentes contextos, desde la comunicación, el ocio, cómo socializar e incluso cómo aprender. Por ello, el aprendizaje basado en el uso de dispositivos móviles o tabletas se ha venido haciendo cada vez más popular.

Entre las características más resaltantes del *m-learning*, se pueden destacar las siguientes (INTEF, 2014):

- Ubicuidad: permite el acceso de los participantes desde cualquier momento y lugar.
- Flexibilidad: se puede adaptar a las necesidades.
- Portabilidad: al ser móvil, el participante puede movilizarse fácilmente.
- Inmediatez: la información está disponible para el participante en cualquier momento.
- Accesibilidad: los participantes pueden acceder a un equipo móvil fácilmente, ya que no es costoso.
- Actividad: permite al participante un rol más activo.

Además de considerar el *m-learning* como modelo estratégico para la formación, es también sumamente importante tener en cuenta los modelos de diseño de aprendizaje, los cuales pueden ser una guía valiosa para el proceso, siempre y cuando se tengan en cuenta las características de la audiencia y de cada entorno de aprendizaje, que los hacen únicos.

Tal como indican Conerton y Goldenstein (2017), el diseño de experiencias de aprendizaje se desarrolla abarcando la satisfacción del usuario y sus preferencias, basadas en la experiencia que tienen al acceder a los contenidos y debido a los problemas relacionados con la cantidad de información, así como la terminología poco clara, inconsistente o confusa. Al respecto, Bransford, Brown y Cocking (2004) sugieren que estos ambientes deben estar centrados en el participante y ajustar la enseñanza a las habilidades y actitudes de estos, según la situación de aprendizaje. Es decir, deben estar centrados en qué se enseña (conocimiento), cómo se enseña (comprensión) y qué competencia se desea fomentar, así como reconocer la evaluación como herramienta para ayudar a los estudiantes a tener una valoración de su propia comprensión y propiciar la colaboración con toda la comunidad de aprendizaje.

Garrison y Vaughan (2008) señalan que una experiencia educativa tiene un elemento interactivo (social) y uno reflexivo (privado). Por ello, para potenciar dicha experiencia educativa se requiere perfeccionar las habilidades de pensamiento crítico y creativo de los estudiantes. En ese sentido, el *m-learning* puede ser un gran aliado para conseguir ello, ya que se podrían implementar cursos de formación con

gamificación y al ser ubicuo, el aprendizaje se podría llevar al ritmo del usuario. Además, actualmente solo el 30% de empresas en el Perú utilizan el e-learning o formación virtual en sus programas de formación (Eaerle, 2019).

En el estudio de Mena-Guacas y Velandia (2020) se analizaron los resultados de cursos de corta duración en una universidad en Colombia, obteniendo resultados que revelan el papel preponderante que tiene la interacción en estos cursos, destacando el rol de los docentes facilitadores para fomentar la participación de los estudiantes y el compromiso de los mismos; los cuales brindan un acercamiento a la educación en pequeñas lecciones, fácilmente admitidas y alineadas con el *m-learning*.

Según Area y Adell (2009) se podría establecer una categorización de esta modalidad de aprendizaje en la docencia, según la utilización de los recursos de Internet, en general, y de las aulas virtuales de forma más específica, en función del grado de presencialidad o distancia en la interacción entre profesor y alumnado. Así, podemos identificar tres grandes grupos o modelos de educación en línea:

- Modelo de docencia presencial con Internet: el aula virtual como complemento o recurso de apoyo.
- Modelo de docencia semipresencial: el aula virtual como espacio combinado con el aula física o *blended learning*.
- Modelo de docencia a distancia: el aula virtual como único espacio educativo, en donde se consideran el *e-learning* y el *m-learning*.

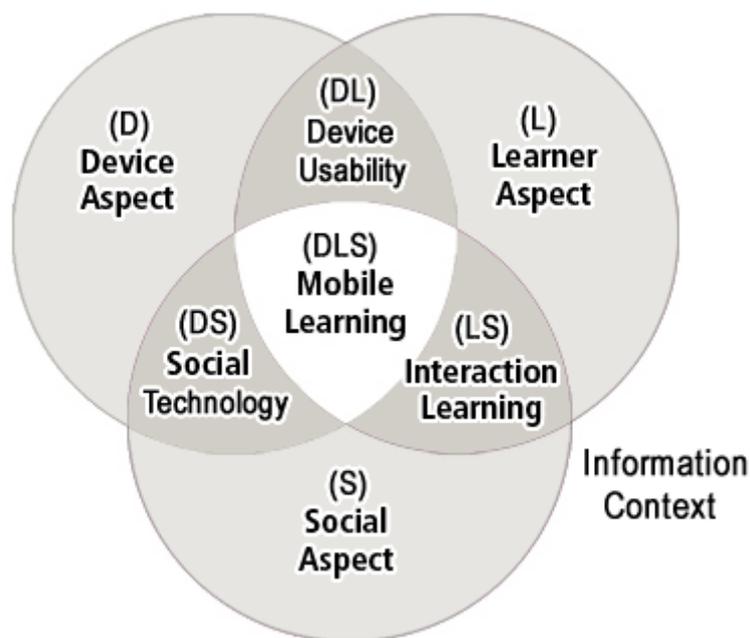
Bernacki, Greene y Crompton (2020) en su estudio, proponen una convergencia de los teóricos del aprendizaje móvil para aprovechar las ideas derivadas de las teorías psicológicas de aprendizaje existentes. Señalando que otros estudios podrían mejorar su investigación al aprovechar más, los dispositivos para recopilar datos oportunos en los entornos físicos donde los estudiantes eligen cómo aprender y considerando cómo estos eventos que involucran la conexión de medios de comunicación, pares, expertos y los mismos instructores, pueden validar los supuestos teóricos.

Una contribución empírica que podemos mencionar es que los dispositivos móviles en educación están demostrando cómo las tecnologías portátiles pueden producir datos sobre aprendizaje formal, tal como señalan Lee, Fischback y Cain (2019), basados en un estudio donde los alumnos usaban pulseras que medían actividad electrodermal durante las actividades de aprendizaje alojadas en un espacio virtual. Estos dispositivos móviles proporcionaron una medida de compromiso cognitivo que podría alinearse con los datos captados en las cámaras de video. Los datos capturaron las interacciones de los estudiantes con materiales físicos para hacer pares involucrados en actividades paralelas y en ocasiones colaborativas, así como períodos de instrucción directa proporcionados por los facilitadores.

Un aporte significativo a esta propuesta lo ofrecen Bernacki, Greene y Crompton (2020), quienes señalan que el diseño de los dispositivos móviles ha sido intencionalmente planteado para favorecer el aprendizaje de las aplicaciones y el dispositivo en sí, de modo que el usuario pueda aprender en espacios formales e informales, basándose en teorías psicológicas de cognición, motivación, así como de factores contextuales. Otro aspecto que destacan los autores es la regulación socialmente compartida del aprendizaje en la tecnología móvil, lo cual deriva en conceptos de gamificación y reconocimiento de los participantes.

Por su parte, Koole (2009) propone un marco de aprendizaje móvil que contempla tres actores clave que interactúan de forma simbiótica:

- Los estudiantes: con sus características personales, conocimientos previos, estilos de aprendizaje, procesos mentales, emociones y habilidades.
- Los dispositivos: con sus características físicas, capacidades de almacenamiento y procesamiento, velocidad, etc.
- El aspecto social: considerando los procesos como la cooperación, el lenguaje, las creencias, valores y características culturales.



*Figura 2. Modelo de Koole.*

*Fuente: Tomado de Koole, M. (2009). Mobile Learning: Transforming the Delivery of Education and Training. Athabasca: Athabasca University Press.*

Marfisi-Schottman y George (2014), con su investigación sobre el diseño y el uso de móviles, brindan soporte a la propuesta con experiencias de aprendizaje colaborativo en entornos educativos, haciendo uso del juego como estrategia que contribuya a generar la adopción de la propuesta de aprendizaje, mediante las interacciones sociales que el juego genera. Así también destacan la sinergia que se genera entre lo colaborativo, el juego y la movilidad para favorecer el aprendizaje.

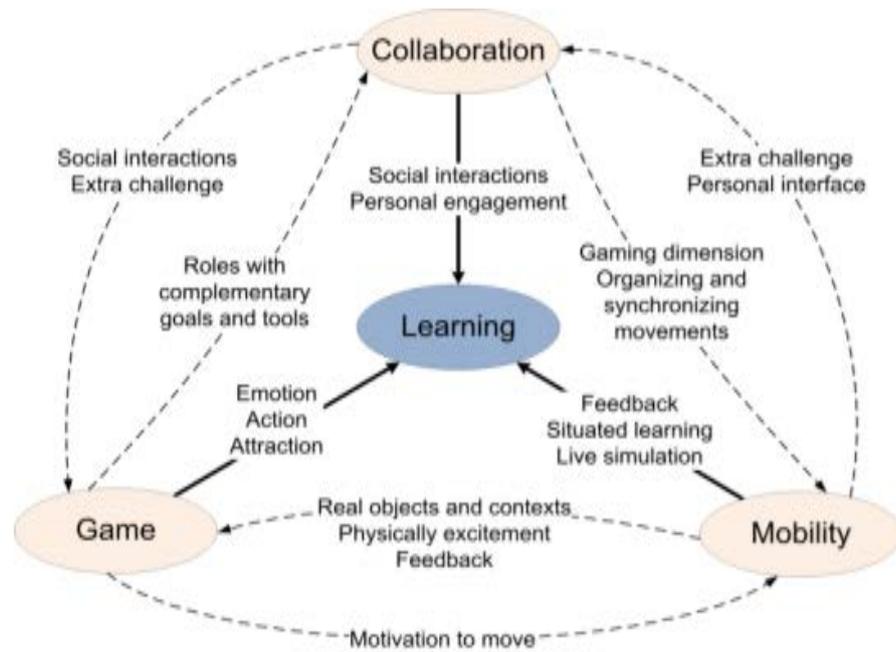


Figura 3. Interconexiones positivas entre la colaboración el juego, la movilidad y el aprendizaje.

Fuente: Tomado de Marsifi-Schottman y George (2014)

Sumado al *m-learning*, uno de los pilares para desarrollar la propuesta de innovación recae en el diseño instruccional, como eje para la elaboración de una oferta formativa ajustada a las necesidades del público objetivo a abordar. Es común que, al hablar de diseño instruccional, este se asocie a la inclusión de la tecnología e incluso a un modelo nuevo; sin embargo, el diseño instruccional se remonta a los inicios de los estudios respecto al aprendizaje, con las investigaciones de Edward Thorndike en el año 1900 y desde allí se ha tenido una evolución considerable.

Actualmente, el diseño de aprendizaje instruccional o educativo (Kopper, 2005) tiene varios modelos a tomar en cuenta, según la teoría de aprendizaje y la implementación de nuevas tecnologías que se consideren en el mismo. Por ello, podemos hablar del salto que se da, del diseño instruccional tradicional a aquel diseño de aprendizaje con integración de las tecnologías (Góngora & Martínez, 2012). Esta perspectiva, cada vez es más común, por lo que ha sido aplicada y estudiada, preferente y más frecuentemente en ámbitos educativos formales, dada esta realidad,

se encuentra mucha bibliografía relacionada a los proyectos que se han venido desarrollando en universidades, escuelas, servicios públicos, entre otros.

Entre los estudios revisados se encontró la aplicación de diversos modelos de diseño instruccional como el de Merrill (1983), el modelo ASSURE (1999), el modelo de Kemp (1985), ADDIE (2003), así como la inclusión del DesignThinking para potenciar este último (Cross, 2011; Razzouk & Shute, 2012).

Según lo revisado, algunas investigaciones proponen desarrollar un modelo de diseño instruccional nuevo, según las necesidades de la institución a la que pertenecen (Peñalosa & Castañeda, 2008; Power, 2008; Clayton, 2014; Fish, Damashek & Aladé, 2016; Bergstrom-Lynch, 2019; Singleton et. al. 2019). En dichos estudios se encontró que, tomando como base alguno de los modelos de diseño instruccional, como por ejemplo ADDIE y haciéndole algunas modificaciones, se obtenían propuestas ajustadas a las necesidades de aprendizaje de cada institución.

Asimismo, todas coinciden en los tres siguientes aspectos fundamentales: 1) el aprendizaje no puede fundamentarse en posturas rígidas (sino más bien ajustarse a las necesidades de educación del público objetivo y de su entorno); 2) la implementación de nuevos modelos de diseño instruccional, así como de la integración de tecnologías, deben contar con la participación y colaboración de todos los participantes en el proceso formativo (docentes, diseñadores instruccionales, diseñadores gráficos, etc.) y 3) al incorporar tecnologías al diseño instruccional, estas deben garantizar el rol activo del estudiante que motiven el aprendizaje autónomo.

Estudios como el de Góngora y Martínez (2012) analizan cómo el diseño de aprendizaje basado en tecnologías (*Computer Based Learning Design*) optimiza el trabajo del equipo de diseño del curso o material educativo, considerando que en la actualidad, el gran número de herramientas tecnológicas genera un reto importante para los docentes y diseñadores instruccionales, ya que, si bien existe un gran abanico de posibilidades, el analizar, evaluar y seleccionar la herramienta adecuada para entornos virtuales puede tornarse complejo.

Por otro lado, no tenemos la misma información acerca del diseño de experiencias de aprendizaje ni en cantidad, ni en profundidad en el sector corporativo,

a pesar de que también se dan situaciones de aprendizaje en este ámbito, tampoco se encontraron trabajos que se hayan aplicado en entornos de formación empresariales. Ante esta situación, cabe preguntarse cómo se evalúa la efectividad y pertinencia de las mismas.

La experiencia y los estudios señalan que las organizaciones realizan mediciones principalmente a través de indicadores como los KPI's (*Key Performance Indicator*), relacionados principalmente a los niveles de productividad e incluso niveles de satisfacción.

Una vez mapeados los criterios para el diseño de la experiencia de aprendizaje que brindan diversos autores, es importante tomar en cuenta la perspectiva que tendrán los usuarios sobre la tecnología educacional a utilizar, para ello es importante tener en cuenta la experiencia de usuario, conocida también como "UX", que es definida como la percepción y respuesta del usuario ante un producto o servicio (International Organization for Standardization, 2009), tomando en cuenta las actitudes, emociones, percepciones, preferencias, respuestas y comportamientos de los usuarios antes, durante y después de ser expuestos a la propuesta.

Morville (2004) diseñó un modelo de panel que contribuyó a ilustrar la experiencia de usuario en sus diferentes facetas, para ayudar a los clientes a identificar cómo es que se desarrolla la usabilidad.

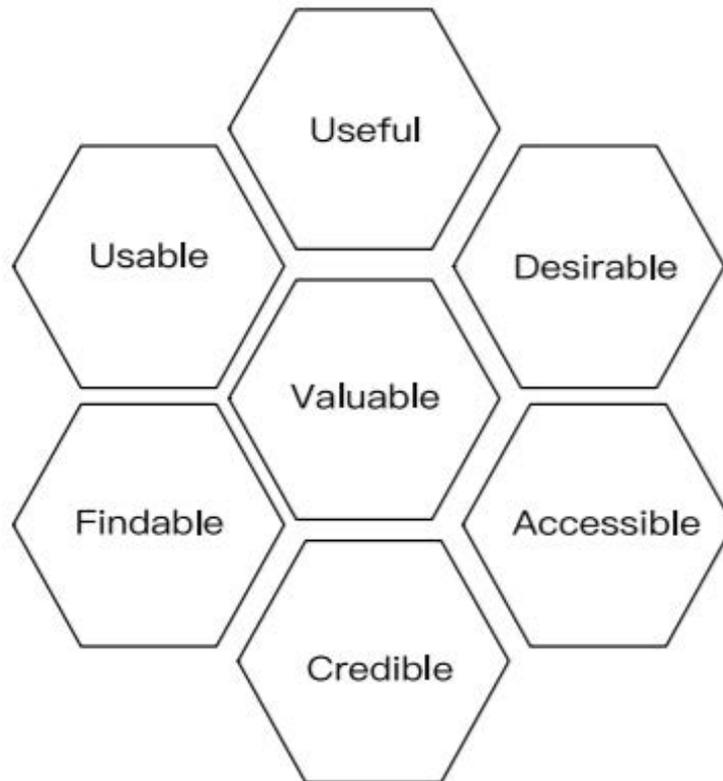


Figura 4. Estructura de panal de abeja de Morville.

Fuente: Tomado de Morville (2004). User experience design. Recuperado de [http://semanticstudios.com/user\\_experience\\_design/](http://semanticstudios.com/user_experience_design/)

Trasladando ello a la tecnología educativa, los principales aspectos a tomar en cuenta son los siguientes:

- Útil: el producto o servicio a brindar con tecnología debe satisfacer las necesidades de los involucrados, de lo contrario no tiene valor real por sí mismo.
- Usable: debe ser simple, familiar, fácil de entender y usar para así acortar la curva de aprendizaje.
- Deseable: el aspecto visual de la propuesta debe ser minimalista, atractivo y fácil de usar, utilizando elementos que generen emociones en los usuarios.

- Ubicable: la información debe ser fácil de encontrar y la navegación poseer una estructura sencilla, que permita a su vez encontrar soluciones rápidamente.
- Accesible: el producto o servicio debe estar diseñado para que incluso algún usuario con alguna discapacidad pueda tener la misma experiencia que los demás.
- Confianza: el producto o servicio debe brindar confianza al usuario.
- Valioso: el producto o servicio debe otorgar valor al usuario, buscando satisfacer sus necesidades.

Finalmente, el último criterio a considerar en el diseño de la propuesta es el Diseño centrado en el cliente o “UCD” (User-Centered Design), que propone un marco de trabajo iterativo en donde el concepto más importante es involucrar al usuario final de alguna manera en el proceso de diseño, de modo que sus necesidades sean satisfechas. Así también la característica iterativa de este modelo ayuda a establecer el diseño de un prototipo, el testeo del mismo y la incorporación de las mejoras en posteriores modificaciones.

Dentro de las recomendaciones que proponen Preece, Rogers y Sharp (2002) para involucrar a los usuarios y recopilar información de los mismos podemos destacar:

**Tabla 1.**

*Formas de involucrar a los usuarios Basado en Preece*

| <b>Técnica</b>              | <b>Propósito</b>   | <b>Etapas del ciclo de diseño</b>  |
|-----------------------------|--|------------------------------------|
| Entrevistas y cuestionarios | Recopilar datos relacionados a las necesidades y expectativas de los usuarios, evaluación de alternativas. | Al inicio del diseño del proyecto. |

|                       |   |                                 |
|-----------------------|---|---------------------------------|
| Focus groups          | Inclusión de los grupos de interés para explorar problemas, necesidades y requerimientos específicos. | En etapas tempranas del diseño. |
| Observación de campo  | Recolectar información del entorno en donde será aplicada la propuesta.                               | En etapas tempranas del diseño. |
| Role playing          | Recopilar información adicional sobre las necesidades y expectativas.                                 | En etapas medias del diseño.    |
| Pruebas de usabilidad | Recopilar datos sobre el criterio de usabilidad de los usuarios.                                      | En la etapa final del diseño.   |

*Nota:* Para llevar a cabo una propuesta que se ajuste a las necesidades de los usuarios Preece et. al. (2002) señalan algunas técnicas que se pueden usar para explorar a profundidad la necesidad del usuario y así ofrecer una experiencia educativa que realmente sea significativa.

#### **1.4 Caracterización del contexto**

La organización en donde se propone llevar a cabo la propuesta de innovación es una compañía de seguros, considerada líder en el mercado asegurador peruano, que ofrece seguros de vida, salud, accidental, hogar, viajes, jubilación y automóviles. Actualmente, cuenta con más de 4,000 colaboradores entre asesores de seguros y administrativos a lo largo de todo el territorio nacional. Además, tiene 4 canales de venta directa: Vida, Worksite, Telemarketing y Rentas, distribuidos en 16 regiones del país, así como una fuerza de ventas conformada por alrededor de 1300 personas.

La compañía aseguradora se caracteriza por la búsqueda de actualización en sus procesos y servicios, por lo que el programa de formación y actualización dirigido a los asesores de seguros era un proceso que se mantenía de manera tradicional, ejecutando las capacitaciones de forma presencial a cargo de un equipo de 10

capacitadores situados en Lima (8), Trujillo (1) y Cusco (1), buscando abarcar la mayor cantidad de territorio. Sin embargo, estos espacios de formación eran limitados por el factor humano y no respondían a las necesidades de los asesores de venta, quienes recibían capacitaciones alrededor de 3 veces al año o según demanda cuando se ejecutaba un cambio en las condiciones de alguno de los productos de la cartera.

Estos asesores de seguros se orientan a la venta consultiva, ya que buscan conocer a los clientes para poder ofrecerle un producto que responda a sus necesidades, ello requiere mantenerlos al tanto de las últimas actualizaciones del mercado, los competidores y los productos. Sin embargo, el modelo de entrenamiento actual no les permitía consumir información actualizada sobre estos conceptos, pues este modelo requiere de una inversión de recursos humanos y económicos importante.

A mediados del 2019 se llevó a cabo un estudio diagnóstico con los asesores de seguros de las 4 fuerzas de ventas, en donde se detectó una gran necesidad de entrenamiento y actualización en los asesores de la compañía a nivel nacional, ya que solo el 30% de los asesores de seguros en Lima recibía capacitación de manera periódica, mientras que en provincias solo el 5% había recibido al menos dos capacitaciones en el 2018, a pesar de tener un “Journey de aprendizaje” donde se había considerado necesario tener al menos un entrenamiento de actualización, de manera mensual.

En el 2019 se realizó una exploración respecto a la formación y experiencia del equipo de capacitación encargado de entrenar a los asesores de seguros y se pudo encontrar que cada uno de ellos proviene de profesiones diversas y no relacionadas directamente con la formación, como: administración de empresas, administración y turismo, administración y marketing, nutrición y bromatología, economía y sociología. Así también, se pudo encontrar que ninguno de ellos tuvo una formación complementaria en capacitación, didáctica o pedagogía básica, por lo que no se observa una estrategia didáctica establecida, ni se ha desarrollado un diseño instruccional con asesoría pedagógica-andragógica, brindándoles a los asesores una

formación basada en estrategias empíricas, lo que representa una gran oportunidad de mejora que contribuirá de manera más efectiva, la pertinencia y la planificación de las capacitaciones. De este modo se podría tener un mejor aprovechamiento de cara a los asesores de seguros, recibiendo contenido que se ajuste a sus necesidades de aprendizaje y estandarice la metodología y las estrategias que se utilicen para llevar a cabo las capacitaciones.

## **1.5 Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo general**

- Mejorar las habilidades en ventas de los asesores de una compañía aseguradora para la ejecución de ventas consultivas centradas en la necesidad del cliente.

### **1.5.2 Objetivos específicos**

- Incorporar el *m-learning* como elemento principal en el desarrollo de las actividades de formación continua de los asesores de seguros.
- Desarrollar un diseño instruccional para la formación *m-learning* de toda la fuerza de ventas de una compañía aseguradora peruana.
- Implementar un entorno virtual que permita a los asesores formarse en habilidades de venta de manera continua y sostenida.

## **1.6 Metas**

### **1.6.1 Metas de ocupación**

- Un coordinador de capacitación que lidere el proyecto y realice los acuerdos con el equipo de desarrollo.
- Dos diseñadores instruccionales con experiencia en el desarrollo de experiencias de aprendizaje virtual.
- Dos diseñadores gráficos con experiencia en la elaboración de

proyectos multimedia adaptativos.

- Dos analistas de experiencia de usuario (UX y UI).
- Analista de Marketing con experiencia en campañas de adopción de productos y servicios.
- Arquitecto de software que monitoree el desarrollo de la herramienta para llevar a cabo la iniciativa.
- Un desarrollador backend y un frontend para que aseguren las funcionalidades que necesita el usuario.
- Analista de calidad que verifique las funcionalidades de la herramienta y que simule los posibles escenarios donde los usuarios podrían tener inconvenientes.
- Analista de seguridad de la información que garantice que la información de la compañía y de los propios usuarios no sea vulnerada.

#### **1.6.2 Metas de atención**

- 80% de los 3500 asesores de seguros a nivel nacional son atendidos en sus necesidades de formación de manera continua, permanente y oportuna.

#### **1.6.3 Metas de capacitación**

- 1300 asesores de seguros a nivel nacional capacitados virtualmente mediante *m-learning*.

#### **1.6.4 Metas de implementación**

- 2 lanzamientos de cursos de capacitación en: *Social selling* y *Gestión del FEC*.
- 9 jornadas de revisión para monitorear el avance del programa, una durante la experiencia piloto y otras jornadas trimestralmente para identificar aciertos y oportunidades de mejora de los cursos mediante *focus group* y entrevistas a profundidad.

### 1.6.5 Metas de producción

- Elaboración de un programa de entrenamiento que se base en contenidos en microlearning y que permita a los asesores capacitarse en periodos cortos y en cualquier momento.
- Ejecución de una encuesta de satisfacción sobre los cursos ofrecidos.
- Reportes mensuales de los indicadores de evaluación de los asesores de seguros (rotación, dotación, actividad y productividad).
- Desarrollo de 57 cursos para el programa de *fundamentals*, 11 cursos para el programa de *reskilling* y 8 contenidos para el programa de *upskilling*.

## 1.7 Estrategia operativa y plan de trabajo

### 1.7.1 Estrategia operativa

La propuesta educativa se llevará a cabo en las siguientes fases:

#### a) Primera fase: Planificación de la propuesta de innovación

La primera fase consistió en la ideación, presentación y planificación de la propuesta. Para ello se tomó en cuenta el diagnóstico llevado a cabo a mediados del 2019 con una muestra de asesores de seguros, en donde se detectó una gran necesidad de entrenamiento y actualización en los asesores de la compañía a nivel nacional. Uno de los datos más impactantes fue que en Lima, solo el 30% de los asesores de seguros recibía capacitación de manera periódica, mientras que en provincias solo el 5% había recibido al menos dos capacitaciones en el 2018.

Con esta información se llevó a cabo la primera actividad, que consistió en idear una propuesta que permitiera acercar el conocimiento a los asesores de todo el país, de manera continua y dado que todos cuentan con una Tablet

asignada, se propuso la iniciativa de crear programas de formación en *m-learning*.

#### **b) Segunda fase: Diseño de la propuesta de innovación**

La segunda fase se centró en hacer una búsqueda de las soluciones que ofrecía el mercado nacional e internacional para posibilitar el entrenamiento mediante *m-learning* y plantear un concurso entre las compañías que ofrecían este servicio y que tuvieran una experiencia previa con el sector de ventas. Así también se analizó cuál era el staff requerido para el desarrollo del proyecto, en el cual se consideraron los siguientes roles clave: especialista de producto (1), diseñador instruccional (1), analista de UX (1), arquitecto de TI (1), desarrollador back end (1) y analista de marketing (1), además de una empresa para el desarrollo de contenidos didácticos de esta iniciativa. Con todo ello definido se procedió a sustentar el proyecto y el presupuesto que requería el *Quarterly Business Review* (QBR), espacio donde trimestralmente se reúnen los vicepresidentes ejecutivos y muestran las iniciativas en diferentes áreas, con la finalidad de recibir un presupuesto para la ejecución, en donde el proyecto fue finalmente aprobado.

Como parte de la estrategia, se constituye el *Squad* o equipo de “Calidad” que se encargaría de llevar a cabo el diseño de la propuesta, en donde se identifican y delimitan las principales necesidades de los asesores de seguros, las cuales son tomadas en cuenta para elaborar el plan de formación de cada canal de asesores, y cómo se llevaría a cabo la experiencia piloto con las dos agencias seleccionadas del canal “Vida”.

Es así que, se plantea llevar a cabo la formación de los asesores en las siguientes áreas: identidad corporativa, habilidades blandas, productos, proceso de venta, herramientas y crecimiento profesional. Todas ellas, se organizan en 3 estadios según el nivel de desarrollo de cada asesor: “Fundamentals” como parte de los cursos que todo asesor de seguros debe dominar y que estarían destinados a aquellos que no llegaban a las metas

comerciales y que recibían una evaluación baja por sus supervisores. “Reskilling” como parte del desarrollo de los asesores, buscando el perfeccionamiento de sus habilidades comerciales y el “Uskillling” que brinda cursos exclusivos de profesionalización a asesores categorizados y con resultados comerciales excepcionales.

Dentro de la asignación de cursos a los asesores, se considera pertinente asignar al menos un curso de entrenamiento de manera mensual, según el perfil y las necesidades que se identifiquen mediante sus indicadores comerciales y los resultados de la evaluación de su supervisor en la app de feedback.

Dichos cursos se diseñarán siguiendo el modelo de diseño instruccional ADDIE, que se encontró como el modelo más acertado para la elaboración de los contenidos del programa de entrenamiento. Otra actividad clave fue la definición de las pruebas técnicas a desarrollarse antes de lanzar el piloto a las agencias seleccionadas, de manera que se asegure la usabilidad y la funcionalidad de las herramientas, así como la disponibilidad del contenido.

Además de ello, para el diseño de la propuesta, se cuenta con la validación con los stakeholders y líderes de las áreas involucradas, de manera que se pueda garantizar que los lanzamientos se realicen en fechas que no se crucen con días clave en la gestión comercial de los asesores, es decir que no coincidan con sus cierres comerciales y así puedan participar en el programa sin dificultades. También se considera como aspecto clave que los participantes del programa no participen en otras iniciativas y/o experiencias piloto, al mismo tiempo, de modo que se garantice su participación en el programa.

### **c) Tercera fase: Implementación de la experiencia piloto**

En la fase de implementación, antes de iniciar con el grupo piloto, se realizó un *focus group* con un conjunto representativo de usuarios, con diferentes perfiles en cuanto al uso de la tecnología, de modo que se puedan

llevar a cabo los ajustes finales de la propuesta antes del lanzamiento del piloto. Una vez validada, se convocó al equipo de implementación que se hizo cargo de la ejecución y monitoreo de la propuesta, así como del equipo de comunicaciones para la difusión de la misma en los canales oficiales.

Luego de finalizar la ejecución del proyecto se procedió a evaluar los resultados revisando el nivel de participación, la calificación de los usuarios y efectividad de la experiencia piloto.

Se realizaron *focus groups* con los participantes del programa piloto para explorar sus opiniones y experiencia sobre la propuesta de innovación, insumo que se tomó en cuenta para proyectar los ajustes necesarios.

Finalmente, se llevó a cabo la elaboración de un plan de mejora en función de los resultados obtenidos en el piloto.

**d) Cuarta fase: Despliegue de la propuesta a todos los asesores de seguros**

Una vez aplicados los ajustes de la propuesta según lo encontrado en la experiencia piloto, se procederá a liberar los cursos a toda la fuerza de ventas, de los cuatro canales de la compañía y se iniciará con la construcción de otros cursos para añadirlos a la batería de asignaturas necesarias para los asesores.

**e) Quinta fase: Evaluación de la propuesta de innovación**

Una vez concluida la ejecución inicial del programa, se procederá a evaluar los resultados revisando el nivel de participación, la satisfacción y la efectividad de la propuesta de innovación. Esta fase se constituirá de dos actividades claves.

La primera actividad de evaluación se desarrollará de manera constante y transversal durante todo el periodo de desarrollo de la propuesta. En ella, se llevarán a cabo reuniones semanales de *sprint review*, donde participará el

equipo de administración encargado de llevar a cabo la propuesta, un representante del área tecnológica y el *product owner* como representante del negocio. Aquí se compartirá el avance de los asesores en cuanto a sus entrenamientos, la evaluación que reciben los contenidos por parte de los asesores y los resultados del negocio referentes a las metas comerciales, para realizar un resumen de todo lo encontrado y tomar decisiones en conjunto sobre las estrategias a aplicar según los resultados.

La segunda actividad clave se desarrollará de manera trimestral durante todo el proyecto, en donde se llevarán a cabo *focus groups* con los participantes del programa de entrenamiento para recoger a profundidad sus experiencias, la retroalimentación que pueden otorgar, así como las sugerencias que tengan para hacer el programa lo más útil y enriquecedor para ellos.

### **1.7.2 Recursos humanos**

El equipo asignado para la propuesta está conformado por el equipo denominado *Squad* de Calidad, de la Tribu de Canales, que tiene como objetivo principal ofrecer a los clientes internos la solución a sus necesidades de capacitación e información de avance de ventas. Dicha tribu, ha sido priorizada dentro de las áreas de la compañía y constituida específicamente para impulsar la venta digital en todos los canales de la organización.

El equipo designado para el trabajo es el siguiente:

- *Product owner* (1)
- *Scrum master* (1)
- *Team members* (11)

La continuidad del proyecto se aseguró con el presupuesto asignado de \$200,000 para el despliegue inicial en el 2020 y \$80,000 anualmente para mejoras, mantenimiento y actualización de contenidos.

### 1.7.3 Monitoreo y evaluación

El diseño de la propuesta se está manejando con una visión de mejora continua, por lo que cada lanzamiento será evaluado mediante *focus groups* y entrevistas a profundidad con los usuarios del programa, con lo que se busca explorar las opiniones y sugerencias de estos e identificar las oportunidades de mejora.

De esta forma, es parte del trabajo (con metodologías ágiles), el monitorear constantemente y pivotar de ser necesario, para conseguir una mayor efectividad. Los encargados de llevar a cabo el monitoreo constante y las evaluaciones serán los miembros del equipo del “*Squad* de Calidad” que será el equipo encargado de brindar atención y soporte a los asesores de seguros participantes del programa, así también se encargarán de moderar y procesar la información levantada en los *focus group* y las entrevistas que se hagan trimestralmente, como parte de la evaluación y el proceso de mejoras del programa.

### 1.7.4 Sostenibilidad

Las estrategias que se adoptarán para que el proyecto sea sostenible a lo largo del tiempo serán las siguientes:

- Generar espacios de diálogo en cada trimestre con los grupos de interés o *stakeholders* para compartir y analizar las experiencias y los resultados obtenidos con la propuesta.
- Generar la adopción del modelo de entrenamiento mediante una campaña de comunicación constante con los asesores de venta, así como un programa de reconocimiento social y recompensas en puntos que puedan canjearse posteriormente con beneficios y algunos ítems.
- La estrategia de formación se alinea con la expectativa de crecimiento que tienen los asesores de seguros, ya que esta asociada a la línea de carrera en la compañía.

- Estimular la adopción de la experiencia de aprendizaje *m-learning*, reconociendo los desempeños destacados de manera pública.
- El trabajo del equipo se desarrolla con metodologías ágiles, lo cual implica que el equipo implemente acciones que generen valor para los usuarios en cada semana.

### 1.7.5 Presupuesto

**Tabla 2.**

*Presupuesto para el lanzamiento de la iniciativa*

| <b>Estrategias y actividades</b>                         | <b>Valor unitario</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Costo en S/</b> |
|--|-----------------------|-----------------|--------------------|
| <b><i>Presentación y planificación</i></b>               |                       |                 |                    |
| Ideación programa de formación <i>m-learning</i> .       | 1000                  | 1               | 1000               |
| <i>Benchmark</i> de soluciones <i>m-learning</i>         | 1000                  | 2               | 2000               |
| Definición del equipo de trabajo                         | -                     | -               | -                  |
| Sustentación del proyecto en el 3° QBR 2019              | -                     | -               | -                  |
| <b><i>Diseño de la propuesta</i></b>                     |                       |                 |                    |
| Inauguración del <i>Squad</i> de calidad                 | 3000                  | 1               | 3000               |
| Diseñar esquema de formación                             | 5000                  | 1               | 5000               |
| Diseñar piloto de la propuesta                           | 2000                  | 1               | 2000               |
| Seleccionar participantes del piloto                     | 1000                  | 1               | 1000               |
| Testeos de TI y seguridad de la información              | 5000                  | 2               | 10000              |
| Elección de la empresa proveedora <i>Connecting dots</i> | 360000                | 1               | 360000             |
| <b><i>Implementación de la propuesta</i></b>             |                       |                 |                    |

| <b>Estrategias y actividades</b>                                  | <b>Valor unitario</b> | <b>Cantidad</b> | <b>Costo en S/</b> |
|---|-----------------------|-----------------|--------------------|
| Recepción de app para <i>m-learning</i>                           | 52500                 | 1               | 52500              |
| Testeo de funcionalidades   | 2500                  | 1               | 2500               |
| <i>Focus group</i> para validar los ajustes                       | 1000                  | 1               | 1000               |
| Disponibilizar servidores   | 1000                  | 3               | 3000               |
| Contacto con comunicaciones                                       | 1500                  | 1               | 1500               |
| Difusión de la iniciativa en canales oficiales                    | 1500                  | 2               | 3000               |
| <b><i>Evaluación de la propuesta</i></b>                          |                       |                 |                    |
| Análisis de la data obtenida con la valoración de usuarios        | 1000                  | 1               | 1000               |
| Análisis de la data obtenida con la participación de los usuarios | 1000                  | 1               | 1000               |
| Focus group con los participantes del piloto                      | 1000                  | 8               | 8000               |
| Elaboración del plan de mejoras.                                  | 3500                  | 2               | 7000               |
| <b><i>Despliegue a toda la compañía</i></b>                       |                       |                 |                    |
| Liberar los cursos para toda la fuerza de ventas                  | 3000                  | 1               | 3000               |
| Elaboración de material didáctico adicional                       | 1500                  | 10              | 15000              |
| Evaluación de resultados a los 3 meses                            | 1500                  | 4               | 6000               |
|   |                       |                 | <b>488.500</b>     |

Fuente: Elaboración propia

## 1.7.6 Cronograma

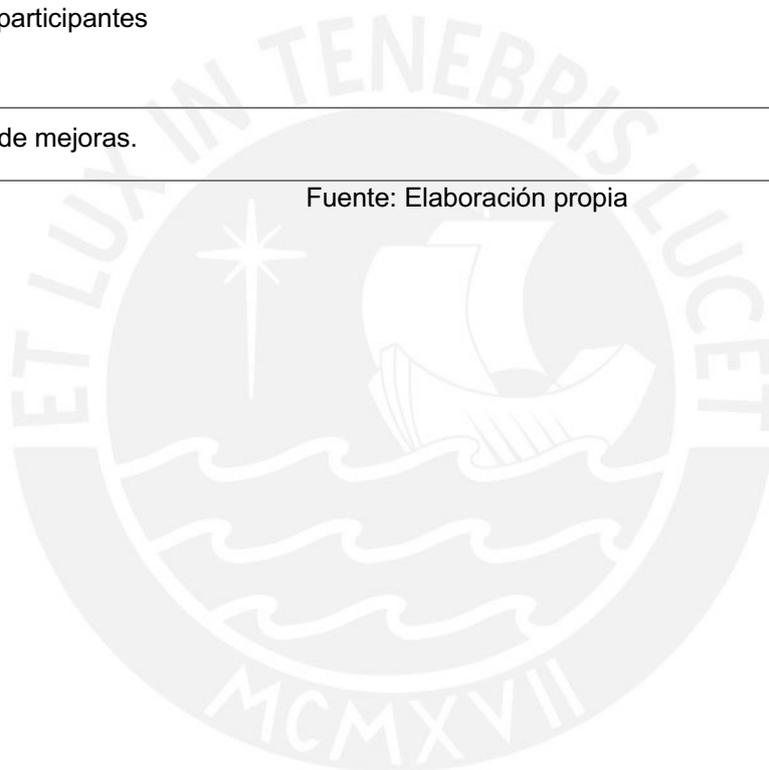
**Tabla 3.**

*Cronograma de la propuesta de innovación educativa*

| Estrategias y actividades                      | 2019 |   |   |   |   | 2020 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--|------|---|---|---|---|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|  | A    | S | O | N | D | E    | F | M | A | M | J | J | A | S | O | N | D |
| <b>Presentación y planificación</b>            |      |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Revisión del diagnóstico 2018                  | X    |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Ideación programa de formación                 | X    | X |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Benchmark de soluciones <i>m-learning</i>      |      | X | X | X |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Definición del equipo de trabajo               |      |   |   | X | X |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Sustentación del proyecto en el 3° QBR 2019    |      | X |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Diseño de la propuesta</b>                  |      |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Inauguración del <i>Squad</i> de calidad       |      |   |   |   |   | X    |   |   |   | X |   |   |   |   |   |   |   |
| Diseñar esquema de formación                   |      |   |   |   |   |      |   |   |   |   | X | X |   |   |   |   |   |
| Diseñar piloto de la propuesta                 |      |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   | X | X |   |   |   |   |
| Seleccionar participantes del piloto           |      |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |
| Testeos de TI y seguridad de la información    |      |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |   |
| <b>Implementación de la experiencia piloto</b> |      |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Recepción de app para <i>m-learning</i>        |      |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Testeo de funcionalidades                      |      |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Focus group para validar los ajustes           |      |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | X |
| Disponibilizar servidores                      |      |   |   |   |   |      |   |   |   |   |   |   | X | X |   |   |   |

|   |   |   |
|---|---|---|
| Contacto con comunicaciones                           | X | X |
| Difusión de la iniciativa en canales oficiales        | X | X |
| <b><i>Evaluación de la propuesta</i></b>              |   |   |
| Análisis de datos sobre la valoración de usuarios     |   | X |
| Análisis de datos de la participación de los usuarios |   | X |
| <i>Focus group</i> con los participantes del piloto   |   | X |
| Elaboración del plan de mejoras.                      |   | X |

Fuente: Elaboración propia



## CAPÍTULO 2. INFORME DE LA EJECUCIÓN DE LA EXPERIENCIA PILOTO

La experiencia piloto se planificó para tener una duración de cuatro semanas, en las cuales, los participantes seleccionados podrían experimentar la propuesta de innovación relacionada al entrenamiento en capacidades de venta mediante la modalidad *m-learning*.

Esta experiencia piloto se propuso para desarrollarse en cuatro grandes etapas, dos preliminares y dos de ejecución:

- *Segmentación (preliminar)*: en esta primera etapa, se exploró información valiosa de los asesores de seguros, incidiendo en indicadores de evaluación organizacional, estilos de aprendizaje y tiempo en la compañía; ello se realizó mediante *focus groups* y entrevistas, para la selección de los participantes.
- *Diseño de las rutas de aprendizaje (preliminar)*: luego del proceso de investigación y segmentación de los asesores en estos tres canales, se elaboró una malla curricular, objetivos de aprendizaje por canal y un plan de soporte y acompañamiento a desarrollarse por parte de los líderes.
- *Aplicación (ejecución)*: Se seleccionó a 20 asesores de seguros de cada canal, los cuales recibieron dos cursos, enfocados en aprender estrategias para elevar la “Gestión del FEC” y la venta virtual o “Social selling”, mediante el aplicativo que se desarrolló para la compañía. Dichos cursos fueron transversales a los tres canales de venta: Vida, Rentas y Worksite.
- *Evaluación (ejecución)*: Se realizaron entrevistas a profundidad y focus groups con una muestra de cada grupo piloto, de modo que se obtuvieron sus apreciaciones y oportunidades de mejora, en relación a la experiencia de usuario y el nivel de aprendizaje del curso propuesto.

El piloto se lanzó considerando la exploración de las necesidades realizada previamente con los asesores, donde se detectaron los principales problemas y necesidades que tenían y en respuesta a ello, se habilitó en el aplicativo tres módulos:

- **Comunicaciones:** donde se evidenciaban las principales noticias de la organización, actualizaciones o cambios en los productos, eventos institucionales y reconocimientos a los miembros de la organización por diversos motivos.
- **Sales Academy:** que es el módulo de entrenamiento en donde recibieron formación y entrenamiento en habilidades de venta dispuestas en cápsulas de microlearning.
- **Mi gestión:** que es el módulo que ofrecía un dashboard con el resumen de sus avances de ventas, efectividad de cobranza y estado de emisión de las pólizas.

La experiencia piloto estuvo conformada por 60 asesores de los canales de Vida, Worksite y Rentas en Lima y provincias, siendo las sedes participantes:

- Lima (20)
- Chiclayo (10)
- Trujillo (10)
- Huancayo (10)
- Arequipa (10)

## 2.1 Objetivos de la experiencia piloto

Los principales objetivos de la experiencia piloto fueron los siguientes:

- Determinar la pertinencia y efectividad de la propuesta de formación *m-learning* para desarrollar las habilidades en ventas relacionadas a la venta en redes sociales y la gestión de cobranza de los asesores de seguros.
- Explorar la percepción del aprendizaje autónomo en m-learning de los asesores de seguros.

- Validar la comprensión, funcionalidad y calidad de los servicios de formación ofrecidos en el aplicativo.
- Validar que el diseño instruccional de los cursos de formación *m-learning* se adecúen a las experiencias de aprendizaje requeridas por los asesores de seguros.

## 2.2 Metas de la experiencia piloto

- Metas de ocupación:
  - Analista de experiencia de usuario (UX) para validar que la experiencia de usuario sea la adecuada en los módulos del aplicativo y su correcto funcionamiento.
  - Un programador con experiencia en software de aprendizaje.
  - Un analista de calidad, que garantice el correcto funcionamiento de la herramienta.
  - Un especialista en tecnología educativa que brinde soporte remoto a los participantes y absuelva sus dudas.
  - Dos responsables del mantenimiento y actualización de la información en el muro de comunicaciones del aplicativo.
- Metas de atención:
  - 100% de los participantes de la experiencia piloto descargan e ingresan al aplicativo donde están los cursos.
  - 20 asesores de seguros del canal Vida son atendidos en sus necesidades de formación, mediante los cursos "*Social selling*" y "Gestión del FEC".
  - 20 asesores de seguros del canal Rentas son atendidos en sus necesidades de formación, mediante los cursos "*Social selling*" y "Gestión del FEC".
  - 20 asesores de seguros del canal Worksite son atendidos en sus

necesidades de formación, mediante los cursos “*Social selling*” y “Gestión del FEC”.

- Metas de capacitación:
  - 60 asesores de seguros de los 4 canales de venta directa llevan los cursos de entrenamiento para mejorar sus habilidades en ventas.
  
- Metas de producción:
  - Un aplicativo móvil con las funcionalidades básicas requeridas para cada módulo.
  - Una plataforma de *m-learning* que permita a los asesores capacitarse en periodos cortos, en cualquier lugar y momento.
  - Una encuesta y una puntuación para monitorear la valoración de los asesores de los cursos ofrecidos.
  - Aplicativo disponible en Playstore y con la capacidad de logueo con el usuario y password de la organización.

### **2.3 Viabilidad de la experiencia piloto**

Para garantizar la viabilidad de la experiencia piloto, se consideraron aspectos clave como la coordinación con los *stakeholders* y líderes de los canales participantes, para que la propuesta no se cruce con otras actividades que ya tengan planificadas y se mantengan al tanto de lo que se está proponiendo trabajar. Como complemento a ello, se designó un equipo dedicado 100% a la administración de los contenidos de la experiencia piloto y el monitoreo de la ejecución de la misma.

### **2.4 Riesgos y contingencias previos al diseño de la experiencia piloto**

Dentro de los riesgos y contingencias identificados previamente a la experiencia piloto, se pueden mencionar los siguientes:

**Tabla 4.***Riesgos, contingencias y estrategias de mitigación en la experiencia piloto*

| <b>Riesgo/Contingencia</b>   | <b>Probabilidad</b> | <b>Impacto</b> | <b>Estrategia de mitigación</b>   |
|--|---------------------|----------------|---|
| La desvinculación y/o renuncia a la compañía de los participantes del piloto.                      | Baja                | Alto           | En la primera fase, se identificó cuáles son los perfiles más idóneos para participar de la experiencia piloto, considerando el tipo de contrato y el tiempo en la compañía.  |
| Pérdida, robo o funcionalidad del equipo asignado por la compañía (Tablet).                        | Baja                | Bajo           | Se realizó un censo tecnológico, explorando quiénes además del equipo brindado por la compañía cuentan con smartphones y planes de datos personales que sirvan como herramienta alterna, ante cualquier eventualidad con los equipos asignados. |
| Abandono voluntario de los participantes del piloto.   | Baja                | Alto           | El tiempo que tenían los participantes en la compañía y la estabilidad laboral obtenida.  |
| Errores en las funcionalidades de la herramienta donde se desarrolla el entrenamiento.             | Media               | Alto           | Se designa a un equipo de tecnología que brinde soporte 24/7 y se estipula en el contrato con el proveedor que la solución de estas incidencias no debe demorar más de 2 horas.   |
| Dificultad y/o adaptación de los usuarios a la utilización de una herramienta de <i>m-learning</i> | Media               | Alta           | Se ubica un número de "Mesa de ayuda" para los participantes del piloto, así como videos instructivos.  |

## 2.5 Insumos para la experiencia piloto

Dentro de los insumos que fueron requeridos para el desarrollo de la experiencia piloto de manera exitosa tenemos:

- Diseño de dos cursos transversales para la experiencia piloto: “Gestión del FEC” y “*Social selling*”.
- Validación que todos los asesores cuenten con la Tablet asignada por la compañía o en su defecto un teléfono con sistema Android.
- Aplicativo disponible en *Playstore* de Google para la descarga de los participantes del piloto.

## 2.6 Mecanismo de evaluación del piloto

La propuesta en general busca mejorar las habilidades en ventas de los asesores de una compañía de seguros, mediante el uso del *m-learning*. Por este motivo, con la evaluación de la experiencia piloto se buscó determinar la pertinencia y efectividad de la propuesta de formación *m-learning* diseñada para desarrollar las habilidades en ventas relacionadas a la venta en redes sociales y la gestión de cobranza de los asesores de seguros mediante el autoaprendizaje, ya que tradicionalmente todas las capacitaciones siempre fueron guiadas y en su mayoría presenciales o en su defecto, síncronas.

Es así que, la experiencia piloto permitió acercarnos a la opinión del cliente interno y cómo potenciar el diseño de experiencias de aprendizaje acorde a sus expectativas y necesidades. Para ello, se propusieron una serie de estrategias de investigación y evaluación, como *focus group*, encuestas y entrevistas que permitieron explorar los resultados desde diferentes puntos de vista.

## 2.7 Instrumentos utilizados para la recolección de datos

En cuanto a los instrumentos que se utilizaron en la recogida de datos sobre el desarrollo del piloto, se pueden mencionar:

- *Análisis de dashboard de interacciones*: se hizo seguimiento de las acciones que realizaban los participantes del piloto dentro del aplicativo,

es decir qué tiempo permanecían en el mismo, qué acciones realizaban, qué contenidos revisaban, qué publicaciones les gustaba, entre otros.

- *Encuesta:* se aplicó una encuesta de satisfacción al finalizar cada curso, en la cual se exploró la calidad, pertinencia y utilidad del contenido vertido en el curso propuesto.
- *Foro de comentarios:* dentro del aplicativo se abrió un buzón de sugerencias que permitió a los usuarios reportar cualquier fallo u observación que tuvieran con la aplicación, ya sea a nivel de contenidos o de funcionalidades.
- *Focus group:* al final del programa piloto se desarrollaron 3 focus group, compuestos cada uno por 10 asesores de seguros con un desempeño alto, medio y bajo respectivamente en cuanto a sus ventas, para obtener información de diferentes grupos objetivo.
- *Entrevista:* se realizaron entrevistas estructuradas a las 20 personas que obtuvieron menor satisfacción en el piloto, para explorar qué aspectos de su experiencia se podían mejorar de cara al despliegue del aplicativo para toda la compañía.

## **2.8 Ejecución de la experiencia piloto**

Para llevar a cabo la ejecución del piloto, se desarrollaron cuatro momentos importantes:

### 2.8.1 Segmentación y convocatoria a participantes

La selección de los participantes para formar parte de la experiencia piloto se llevó a cabo de manera aleatoria en coordinación con los líderes de los canales de venta.

Dentro de los criterios de inclusión para la selección de los participantes del piloto se consideraron:

- Asesores con un tiempo de permanencia mínimo de 12 meses en la compañía.
- Asesores pertenecientes a las localidades de: Lima, Chiclayo, Trujillo, Huancayo y Arequipa.
- Asesores con actividad comercial en los seis últimos meses previos al estudio.
- Asesores que no estén participando en ningún otro piloto o iniciativa adicional a su actividad comercial.

Del grupo de asesores que cumplía con los criterios de inclusión, se seleccionaron para la experiencia piloto a 60 asesores de seguros de tres canales:

- Vida = 20 asesores
- Rentas = 20 asesores
- Worksite = 20 asesores

En cuanto a la realidad de los participantes, tal como se refleja en la realidad de todos los asesores de seguros de la compañía, existe una gran mayoría de asesoras del género femenino, en proporción de 2 a 1, con 43 participantes del sexo femenino y 17 del sexo masculino, por lo que los integrantes del piloto se distribuyeron de la siguiente manera:

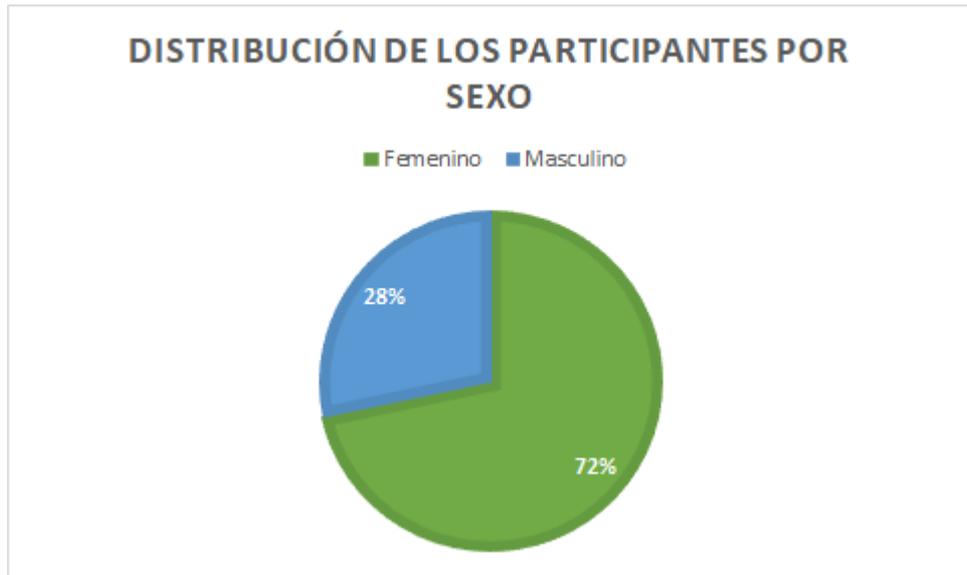


Figura 5. Distribución según sexo.

Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos los participantes, se envió la primera comunicación por correo, dándoles la bienvenida e invitándolos a un evento de bienvenida en donde se les explicaron los objetivos del estudio, la duración del piloto y los eventos en los que participarían posteriormente, para lo cual se les envió el formato de consentimiento informado (Anexo 10), el cual devolvieron firmado los 60 asesores participantes del piloto.

# ¡Bienvenido al proyecto ONE RIMAC!

Eres uno de los pocos elegidos para ser parte del proyecto **ONE RIMAC**, te contaremos todo sobre la herramienta y sus beneficios.

Pruébala y con tu aporte podremos mejorar su implementación.



Viernes 13 de noviembre



¡Te esperamos!

**FUERZA**

Figura 6. Comunicación de pre-kick off del proyecto.

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, el día de lanzamiento del programa, se envió una segunda comunicación para que puedan descargar el aplicativo y se dé inicio a la experiencia piloto, en donde los asesores tuvieron 4 semanas para experimentar al menos uno de los dos cursos transversales propuestos: “*Social selling*” y “*Gestión del FEC*” que se pusieron a su disposición.



Figura 7. Bienvenida al proyecto y al módulo de entrenamiento.

Fuente: Elaboración propia

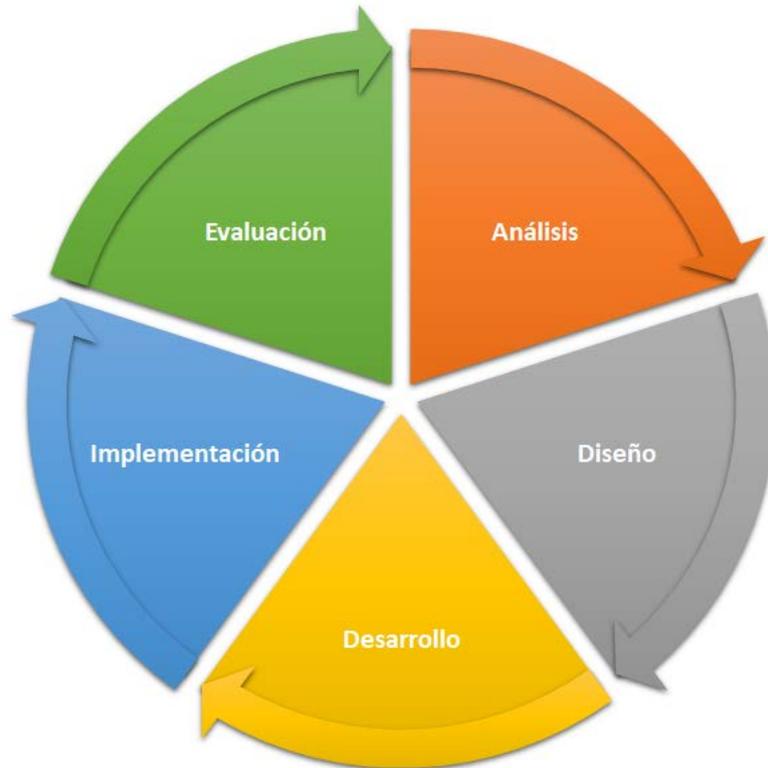
### 2.8.2 Diseño instruccional de las rutas de aprendizaje

Como parte de la investigación y propuesta formativa del programa de habilidades en ventas, se desarrolló el diseño instruccional de propuestas formativas para los tres canales de venta participantes del estudio.

La propuesta formativa para cada uno de los canales participantes se desarrolló basándonos en el modelo ADDIE, que es un modelo sistemático utilizado para el diseño y desarrollo de contenidos de aprendizaje, partiendo del análisis de necesidades hasta la evaluación de la instrucción. (Moreno &

Santiago, 2003).

Figura 8. Etapas del Modelo ADDIE.



Fuente: Elaboración propia

El modelo ADDIE se compone de 5 grandes momentos, que se desarrollaron de la siguiente manera en el desarrollo de la experiencia piloto:

- Análisis: en donde se identificaron todas las variables a tener en cuenta al diseñar el curso, tales como las características de los participantes, los conocimientos previos, las necesidades de aprendizaje, el diagnóstico realizado previamente, los recursos disponibles, entre otros.
- Diseño: esta etapa se centró en la identificación de los objetivos de aprendizaje para la formación de los asesores según el canal al que pertenecían, así como los objetivos de aprendizaje para

cada curso. En esta etapa también se consideró cómo se crearán y diseñarán los materiales, según la elección y el uso de la tecnología disponible, en este caso un aplicativo móvil.

- Desarrollo: en donde se llevó a cabo la creación de contenidos, guiones de contenidos, videos, evaluaciones, entre otros; que en este caso fue un servicio tercerizado con una agencia de creación de contenido multimedia.
- Implementación: se refiere a la distribución y disponibilización de los cursos desarrollados, en la plataforma de aprendizaje seleccionada para el proyecto, dicha implementación incluyó también la formación previa y capacitación a todos los responsables que brindar apoyo y soporte a los participantes de la experiencia piloto.
- Evaluación: se llevó a cabo la retroalimentación y los datos se analizan para identificar las áreas que requieren mejoras y que se considerarán en el diseño, desarrollo y puesta en práctica del siguiente lanzamiento de los cursos.

Dentro de los aspectos a considerar en el diseño instruccional de la propuesta formativa, se consideró que la formación sea brindada únicamente a través de dispositivos móviles, por lo que de manera complementaria al modelo ADDIE, se trabajaron todos los recursos teniendo en cuenta el modelo de *m-learning*, que permitió ofrecer a los asesores de seguros un espacio formativo que los acompañe en su rutina de constante movimiento, contando con la flexibilidad necesaria para una formación continua y eficiente que no interfiera con su gestión comercial, como tradicionalmente lo hacían las capacitaciones.

Otro de los criterios complementarios que se tomó en cuenta al desarrollar las propuestas formativas para cada canal, es el *microlearning*, que alineado al *m-learning* permitieron a los asesores capacitarse de manera continua mediante pequeñas cápsulas de contenidos formativos en diversos formatos, como videos, infografías, documentos, entre otros.

### **2.8.3 Aplicación, registro y monitoreo de la experiencia piloto**

Según lo proyectado, se esperaba que al menos el 90% de los asesores participantes del piloto pudieran ingresar al aplicativo y completar mínimamente uno de los cursos disponibles: “*Social selling*” o “Gestión del FEC”.

Finalmente, se tuvo la participación del 97% de los asesores seleccionados para el piloto (58 de los 60 asesores de los 3 canales), ellos ingresaron y completaron al menos uno de los dos cursos habilitados en el aplicativo, desarrollados en la modalidad *m-learning*.

La razón por la que no se obtuvo la participación del 100% de los asesores seleccionados fue debido a que en medio del desarrollo de la experiencia piloto uno de ellos fue diagnosticado con Covid 19 y tuvo licencia por descanso médico y el otro participante sufrió la pérdida de una familiar cercano, por lo que se le otorgó licencia por luto.

Tomando en cuenta que la viabilidad del entrenamiento en *m-learning* depende directamente de la instalación y correcto funcionamiento del aplicativo en el que se disponibilizaron los cursos, se brindó soporte remoto a los asesores mediante un grupo de WhatsApp, donde podían reportar cualquier inconveniente que se presentara y que no les permitiera llevar a cabo sus entrenamientos.

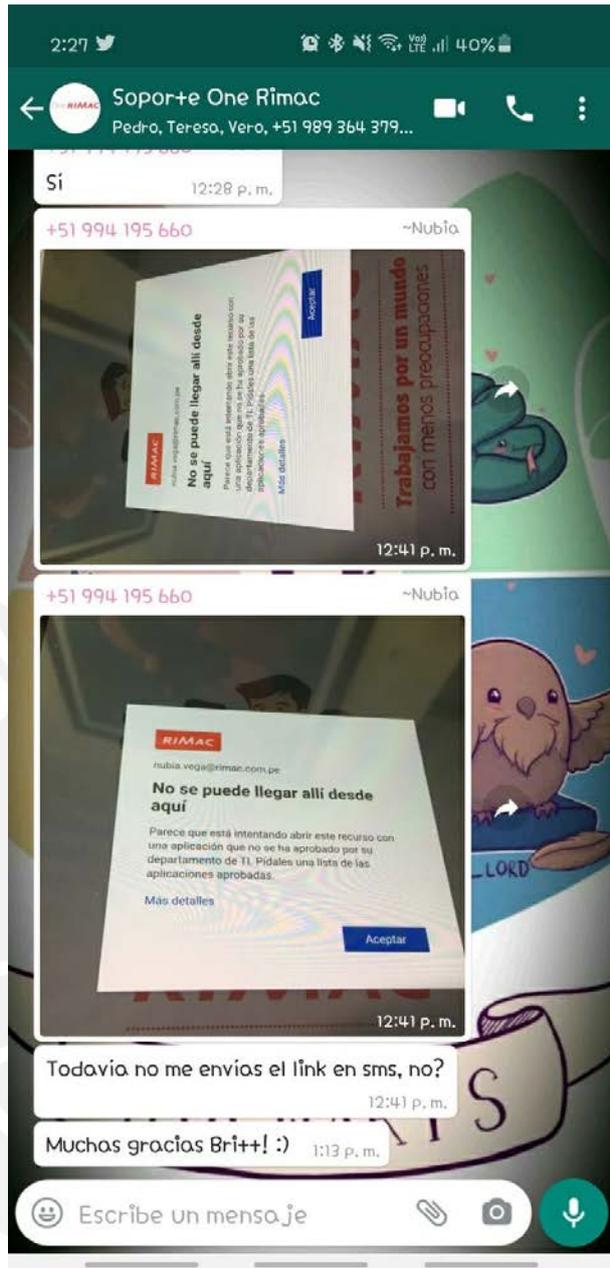


Figura 9. Grupo de WhatsApp de soporte.

Fuente: Elaboración propia

Como parte del seguimiento a las actividades de los participantes del piloto y como parte de la estrategia de adopción de la iniciativa, se brindaron algunos reconocimientos sociales a los primeros en ingresar y completar al menos un curso dentro del aplicativo, para ello se enviaron comunicaciones por

correo electrónico y también compartiendo un post en el muro de comunicaciones del aplicativo que funcionaba como red social.

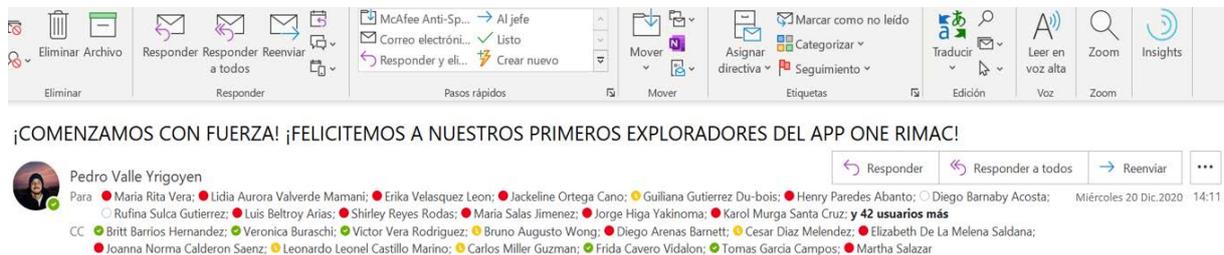


Figura 10. Correo electrónico de reconocimiento, como parte de la estrategia de adopción.

Fuente: Elaboración propia

Con todos estos criterios considerados en el lanzamiento de la experiencia piloto, se procedió a analizar los resultados obtenidos.

## 2.9 Resultados de la experiencia piloto

Para organizar los resultados obtenidos luego de la experiencia piloto, se tomaron en cuenta 3 criterios relacionados a los objetivos propuestos, los cuales se presentan a continuación:

### A. Pertinencia y efectividad del diseño instruccional en la propuesta de formación m-learning

Uno de los aspectos clave de la experiencia piloto, fue validar la pertinencia y la percepción de los asesores respecto al diseño instruccional empleado en el desarrollo de los cursos, así como la nueva modalidad de entrenamiento, basada en el *m-learning*, que se disponibilizó mediante un aplicativo.

Un aspecto relevante relacionado al entrenamiento de los asesores y la actividad de los participantes del piloto es el número de asesores que decidió llevar el curso “Gestión del FEC” que fueron en total 46 y quienes se inscribieron al curso de “Social selling” fueron 12.

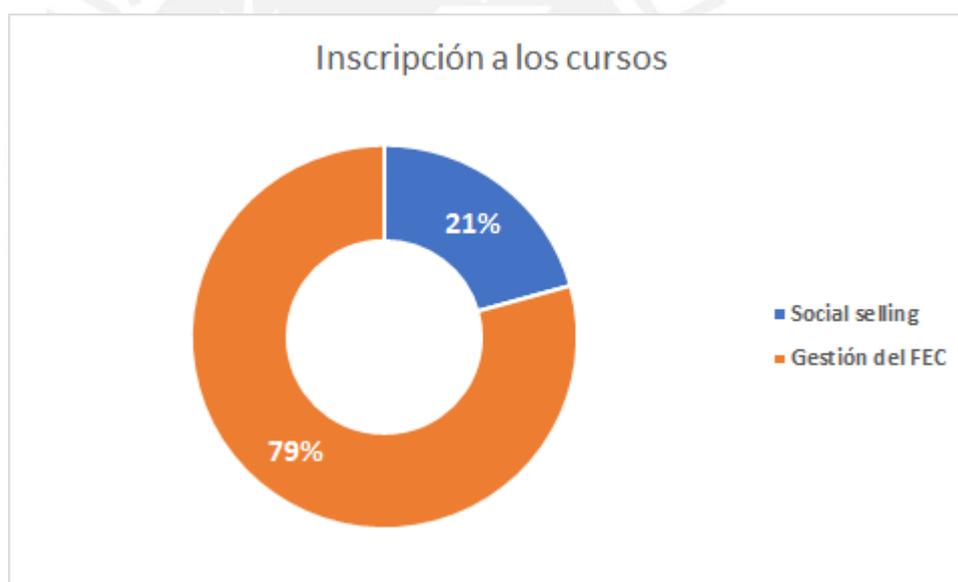


Figura 11. Porcentaje de inscritos a los cursos disponibles.

Fuente: Elaboración propia

Dicho resultado se relaciona con que un porcentaje importante de los asesores se inclinaron por el curso de “Gestión del FEC”, indicando que este curso les ayudó a reducir el impacto de una cobranza no efectiva, la cual puede incrementar sus ganancias hasta en un 20%, ya que el Factor de Efectividad de Cobranza (FEC) tiene un impacto de manera mensual en sus esquemas

remunerativos, funcionando como acelerador si la efectividad de cobranza es mayor al 80%, mientras que si el porcentaje de FEC es menor a 80% se convierte en un desacelerador y puede disminuir sus ganancias hasta en un 40%. En cambio, el curso de “Social selling” estaba relacionado a la posibilidad de ganancias futuras mediante las ventas en redes sociales y no era percibido como un curso tan relevante para los asesores.

Seguidamente, se evaluó la percepción de los asesores mediante una encuesta al finalizar cada curso. Tal como se muestra en la figura, el curso “Gestión del FEC” tuvo una alta aceptación de los participantes, ya que el 86% otorgó una calificación de “Excelente” al curso, el 12% lo consideró “Bueno”, el 2% lo consideró “Regular” y ninguno de ellos le otorgó el calificativo de “Malo” o “Deficiente”.

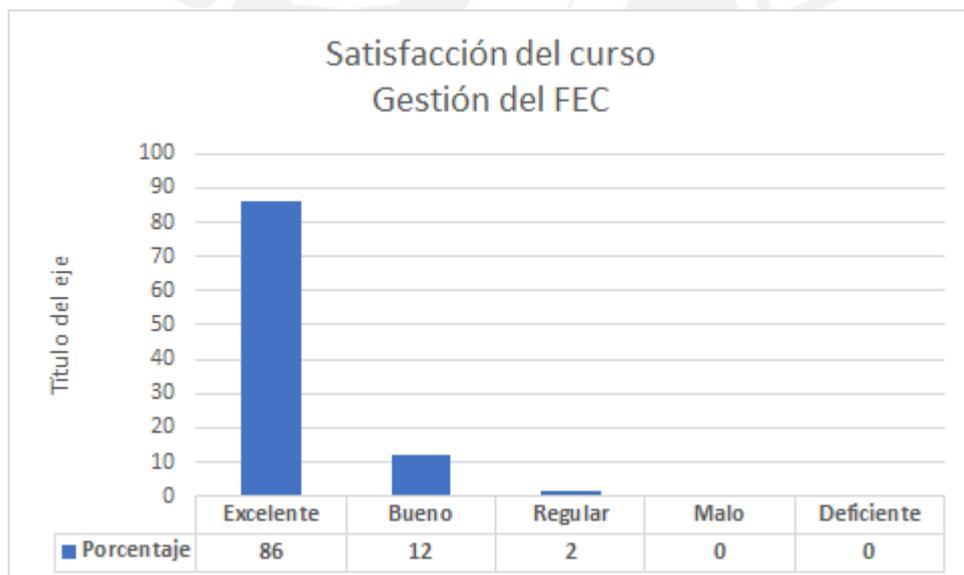


Figura 12. Porcentaje de satisfacción con el curso “Gestión del FEC”.

Fuente: Elaboración propia

Dichos resultados se relacionan con la información brindada por los asesores en las entrevistas y en los focus groups, ya que el curso “Gestión del FEC” tiene la característica de ser un curso que impacta directamente en su esquema remunerativo, como potenciador, permitiéndoles incrementar sus ingresos hasta en un 20%, por lo que la recepción del curso por parte de los

asesores fue positiva, así también quienes calificaron como “Regular” indicaban que era un curso muy teórico, pues dicho curso estaba diseñado como tutorial para el uso de un sistema que permitía el monitoreo del factor de efectividad de cobranza mediante la consulta de las pólizas impagas a la fecha.

De la misma forma, tal como se observa en la siguiente figura, el curso “*Social selling*” tuvo incluso una mayor aceptación por parte de los participantes, ya que el 92% otorgó una calificación de “Excelente” al curso y el 8% lo consideró “Bueno”, en este caso ninguno de los participantes lo consideró “Regular”, “Malo” o “Deficiente”.



Figura 13. Porcentaje de satisfacción con el curso “*Social selling*”.

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados sobre la satisfacción del curso “*Social selling*” se atribuyen a la ventaja competitiva y valor agregado que reconocen que les otorgó el curso, pues está enfocado a la venta en redes sociales, lo cual, según refieren los participantes, en el contexto de la pandemia les ayudó a mejorar su índice de contactabilidad con nuevos clientes y los orientó para poder realizar inversión en pauta publicitaria, ya que según refieren algunos asesores “ayuda a incrementar la red de contactos”, “permite extender nuestro alcance a los clientes”, “nos permite tener presencia digital y ser líderes en redes sociales”.

De manera complementaria a la evaluación de la percepción de los participantes del piloto, se realizaron también reuniones de evaluación y coordinación con los stakeholders y líderes de los equipos participantes para explorar la percepción de éstos sobre la experiencia piloto, obteniendo los siguientes insights:

*“...los cursos deberían estar disponibles solo en las semanas que no tenemos cierre comercial.” (B.A.W.)*

*“Los reportes enviados semanalmente sobre el porcentaje de nuestro equipo que está ingresando a entrenarse nos ayuda a reforzar el mensaje”. (C.D.C.)*

*“Este es un nuevo modelo de entrenamiento que nos involucra a todos, así que estamos prestos a colaborar en todo lo necesario para que la iniciativa salga adelante”. (D.P.S.)*

*“He recibido muy buenos comentarios de mi equipo, los cursos que llevaron de hecho les están dando herramientas y un valor agregado justo en lo que les interesa, debemos tener ese balance entre las expectativas de la compañía y las del asesor”. (D.A.B.)*

Estos insights contribuyen a la elaboración del plan de mejora continua luego de la experiencia piloto, permitiendo proyectar las mejores prácticas para el despliegue de la iniciativa a todos los asesores, así también permite validar que el diseño instruccional propuesto en el desarrollo de ambos cursos satisface las necesidades de entrenamiento de los asesores.

En cuanto a las habilidades de venta que se buscaron desarrollar en los asesores de seguros, con estos dos primeros cursos lanzados en la experiencia piloto tenemos el curso de *“Social selling”* enfocado en brindar entrenamiento que posibilite la prospección y venta mediante redes sociales, específicamente mediante Facebook. Cabe destacar que previo a este curso, los asesores de seguros no contaban con ningún tipo de lineamiento ni instrucción sobre cómo tener presencia en redes sociales a nivel comercial.

En el siguiente cierre comercial se monitorearon los resultados de los asesores que llevaron el curso de “*Social selling*”, obteniendo los siguientes datos:

**Tabla 5.**

*Comparativo de resultados comerciales de asesores antes y después de llevar el curso de Social selling*

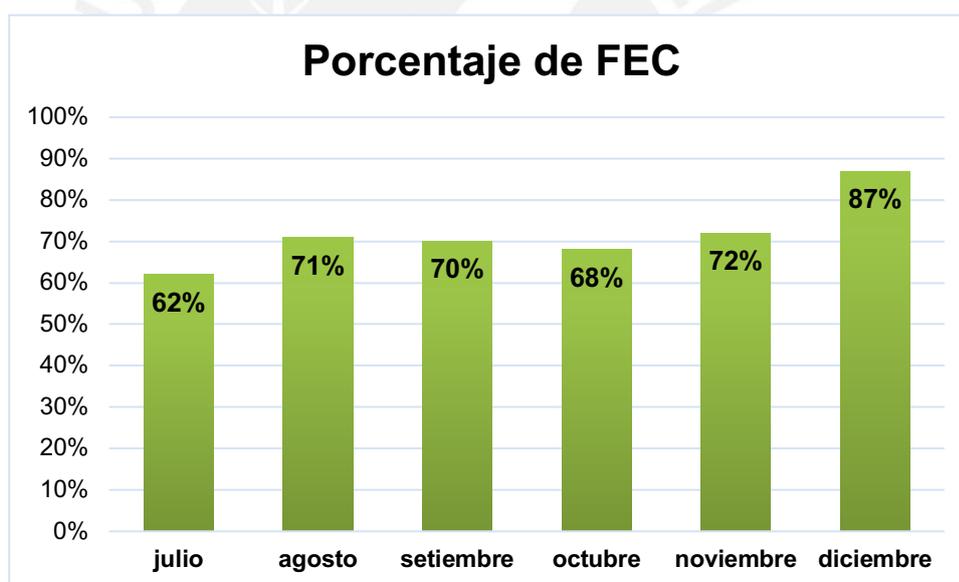
|  | <b>Previo al curso de Social selling</b> | <b>Luego del entrenamiento en Social selling</b> |
|--|--|--|
| <b>Número de asesores con una fan page en Redes sociales</b> | 2  | 14   |
| <b>Citas en Redes sociales</b>                               | 7%                                       | 55%  |
| <b>Cierres de venta en Redes sociales</b>                    | 2%                                       | 20%  |
| <b>Ticket promedio de ventas en Redes sociales</b>           | \$1400                                   | \$2100   |

Fuente: Elaboración propia

Tal como se observa en la tabla, el número de asesores que crearon una página para poder realizar su gestión de ventas se incrementó en un 70%, así también el porcentaje de citas que se realizaron con prospectos en redes sociales se incrementó en un 48% de las cuales consiguieron concretar ventas con el 20% de sus citas, a diferencia del 2% que significaba antes del entrenamiento. Finalmente, también se observa que el ticket promedio de los asesores se incrementa en \$700; por lo que se evidencia el desarrollo de habilidades de venta en redes sociales que se propuso con la implementación del curso “*Social selling*” en la experiencia piloto.

En cuanto al curso de Factor de efectividad de cobranza o FEC, se esperaba entrenar a los asesores de seguros en la gestión de cobranzas con clientes antiguos, para lo cual se estableció un protocolo de atención que permita gestionar la cobranza de forma asertiva, fomentando la atención a las necesidades del cliente, especialmente en un contexto de pandemia en el que la cobranza se tornaba un proceso complicado para los asesores de seguros.

Para evaluar el impacto de este curso y el desarrollo de habilidades de cobranza, se analizaron los cuatro meses previos a la implementación de la experiencia piloto, en donde el porcentaje del Factor de efectividad de cobranza era en promedio 67.75%. Sin embargo, luego de la experiencia piloto, este porcentaje se incrementa en un 19.25%, ello permite verificar el impacto del entrenamiento y el desarrollo de las habilidades de venta de los asesores de seguros participantes en el programa de formación.



*Figura 14.* Porcentaje de Factor de efectividad de cobranza antes y después de la experiencia piloto.

Fuente: Elaboración propia

## B. Percepción del aprendizaje autónomo

En cuanto a la evaluación del aprendizaje autónomo al que han sido expuestos los asesores con esta nueva metodología de entrenamiento en la experiencia piloto, se obtuvieron los siguientes resultados:

Un indicador de éxito en la nueva metodología de entrenamiento es que el 100% de los asesores que participaron en la experiencia piloto lograron completar el curso elegido antes de que culminara el piloto, obteniendo calificaciones mayores a 14 en todos los casos y más del 30% de ellos culminaron el curso en la primera semana del piloto.

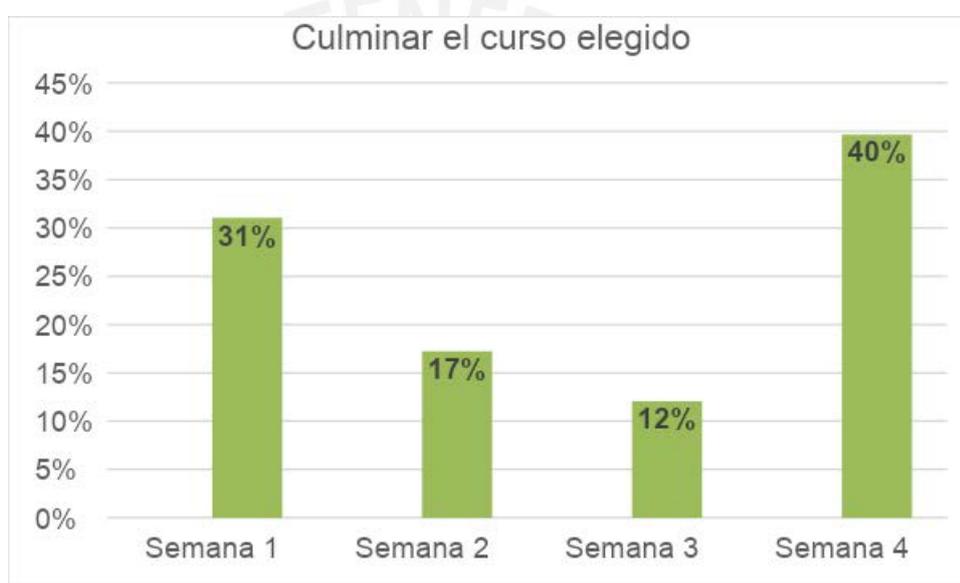


Figura 15. Porcentaje de culminación del curso elegido.

Fuente: Elaboración propia

Estos resultados tanto a nivel cuantitativo, como a nivel cualitativo revelan que el aprendizaje autónomo de los asesores se dio de manera exitosa a lo largo de la experiencia piloto, pues un porcentaje importante fue culminando el curso durante las primeras semanas, así también los asesores informaron en los *focus group* que “pude capacitarme en la noche, tranquila, después de todo el día de trabajo”, “ahora no sentí como una obligación el capacitarme, porque sí me dieron lo que necesito”, “en el trabajo siempre

manejamos nuestros tiempos y eso no pasaba con la capacitación, ahora ya también podemos ser más independientes en eso”, “esta vez no tuvimos que estar pegados 2 horas seguidas a una capacitación”; lo cual revela que el aprendizaje autónomo por parte de los asesores es favorable para que cumplan sus objetivos de capacitación, con la característica de flexibilidad de la metodología empleada.

En cuanto al tiempo de permanencia promedio de los asesores en el aplicativo que contenía los cursos de formación, se encontró que el promedio excedía las seis horas por semana, lo cual indicó que se estuvo haciendo uso del aplicativo de manera constante.



Figura 16. Promedio de horas de uso por usuario a la semana.

Fuente: Elaboración propia

El tiempo de permanencia de los asesores en el aplicativo fue superior a las 6 horas en todas las semanas, lo cual se puede explicar debido a que el aplicativo, además de contener el módulo de entrenamiento, donde se encontraban alojados los cursos, contaba con 2 módulos adicionales, como lo fueron el módulo “Mi gestión”, en donde los asesores podían visualizar sus avances en la gestión de ventas, el porcentaje de su FEC en tiempo real, cuán cerca se encontraban de la meta comercial del mes, entre otros. Así también

tenían disponible el módulo de “Noticias”, con una estructura de un muro de red social, en donde se compartían diariamente post informativos sobre diversos temas relacionados a la compañía, noticias sobre el mundo de los seguros, reconocimientos, buenas prácticas comerciales, etc.

Todo ello explica que, a pesar de que los cursos propuestos tenían una duración de 2 horas aproximadamente, su permanencia en el aplicativo haya sido de tantas horas. Según indicaron los asesores, la ejecución de los cursos fue rápida y sencilla, ya que el contenido estaba dividido en pastillas breves de contenidos “el curso lo hice rapidito, revisaba los videos y veía mi progreso avanzar, eso me motivaba”, “yo pensaba que iba a ser un curso pesado, pero tenía videos cortos y como que te contaba una historia, así se me pasaba rapidísimo el tiempo y me entretenía”, “muy dinámicos y cortos los cursos, me encantó que fuera así porque nosotros no contamos con mucho tiempo libre”, “mi curso lo hice súper rápido, fue corto y a la vena, súper aplicativo”.

### C. Percepción de la funcionalidad y calidad de los servicios

En el foro de comentarios que se incluyó se pudieron recopilar algunas recomendaciones que ayudarán a satisfacer las necesidades de los usuarios en el despliegue general.

**Tabla 6.**

*Respuestas del foro de comentarios en el aplicativo*

| <b>¿Algún comentario o recomendación?</b>   |
|---|
| <i>“Mejorar la interfaz y la rapidez”</i>   |
| <i>“Me habría gustado ver el último comercial en la APP”</i>  |
| <i>“Que emita un sonido cuando hay un lanzamiento o novedad”</i>  |
| <i>“La app todavía es un poco lenta y hay información que no está actualizada, por ejemplo: al día de hoy aparece una noticia de octubre”</i> |
| <i>“A veces no funcionan bien los botones”</i>  |
| <i>“Insertaría un link de Google para hacer relevamientos”</i>  |
| <i>“Tardan en cargar algunas imágenes”</i>  |

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, se necesitan hacer algunos ajustes a las funcionalidades de la herramienta, ya que aún se mantienen algunas dificultades como la velocidad de respuesta en la interfaz, lo cual fue validado con el equipo técnico de desarrollo, indicando que la velocidad de respuesta estaba en 2.1 segundos en promedio, lo cual dificulta la transición entre un módulo y otro al presionar los botones de comando.

Así también se detectó que dentro del muro de comunicaciones se estuvo compartiendo información que no estaba actualizada y en algunos casos no se presentaba toda la información relevante en el muro de “Noticias”. La implementación de dichas mejoras, si bien no están directamente relacionadas al módulo de “Sales academy”, que es el módulo de entrenamiento que contiene el catálogo de cursos disponibles, puede afectar a la percepción de los usuarios respecto al aplicativo que indirectamente puede impactar negativamente en el entrenamiento de los asesores, ya que al tener un comportamiento no ideal para un aplicativo móvil, puede generar rechazo a toda la herramienta en sí y perjudicar los objetivos propuestos.

## CONCLUSIONES

- Se evidencia un incremento en la productividad de los asesores de seguros participantes de la experiencia piloto, tanto en la venta mediante redes sociales, como en la efectividad de cobranza de clientes antiguos, de lo cual se desprende que los entrenamientos ofrecidos en la experiencia piloto, les permitieron a los asesores participantes desarrollar sus habilidades de ventas.
- Los asesores participantes de la experiencia piloto evidenciaron una experiencia positiva sobre la iniciativa del nuevo modelo de entrenamiento *m-learning*, considerándolo como efectivo y pertinente para las necesidades que tenían, otorgando una valoración positiva a ambos cursos disponibilizados, por lo que incluso un porcentaje culminó ambos cursos, a pesar de que el requisito era solo uno.
- El modelo de aprendizaje autónomo mediante el *m-learning* ha tenido la aceptación de los participantes del piloto, ya que indicaron que se adecuaba a sus necesidades de entrenamiento y les brinda la flexibilidad que necesitan para llevar a cabo sus entrenamientos de manera exitosa, en contraste con las capacitaciones síncronas a las que estaban acostumbrados, en donde se les reunía en grupos grandes y tenían una duración muy extensa, tomando horas valiosas que podrían emplear con nuevos clientes e interferían con sus actividades de gestión comercial.
- El diseño instruccional de la propuesta formativa ha tenido una completa aceptación de los asesores, ya que indicaron la flexibilidad de llevar a cabo sus entrenamientos en cualquier momento del día, sumado a los contenidos didácticos, dinámicos, breves, concisos y enfocados en la aplicación de conocimientos de manera inmediata, lo cual corrobora que el *microlearning* sumado al *m-learning* es una combinación poderosa para el entrenamiento de los asesores de seguros, debido a la

característica de su gestión comercial.

- Se requiere hacer algunas mejoras a las funcionalidades de la interfaz del aplicativo, ya que se percibió lentitud en la respuesta de algunos comandos, así como en los contenidos que se presentaban en el muro de comunicaciones, lo cual, a pesar de no estar relacionado al módulo de entrenamiento, puede tener un impacto negativo en la percepción de toda la herramienta y dificultar la adopción de la iniciativa y el nuevo modelo de entrenamiento.
- La propuesta de innovación es sostenible en el tiempo ya que cuenta con la aprobación de los *stakeholders*, quienes reconocen el potencial de la misma y están comprometidos en colaborar para que sea el modelo de entrenamiento por excelencia en la compañía, estableciendo un hito en las compañías aseguradoras y brindándoles a los asesores de seguros, herramientas de calidad centradas en sus necesidades.
- El uso del aplicativo para entrenarse y realizar seguimiento a las novedades y la gestión comercial resuelve tres de las grandes necesidades detectadas en el diagnóstico realizado en 2019: comunicación directa, sistemas confusos y capacitaciones obligatorias que perjudicaban las citas comerciales.

## RECOMENDACIONES

### Con relación al diseño de la propuesta:

- Se sugiere implementar la estrategia de formación *m-learning* en otros procesos educativos de la compañía, como en la formación que se brinda a los asesores que se incorporan al equipo de ventas de cada canal. De esta manera se cubrirán las necesidades de entrenamiento a nivel nacional, permitiendo así desarrollar una nueva investigación con personas que están atravesando un proceso de aprendizaje diferente, pues los asesores nuevos deben desarrollar habilidades en ventas desde niveles más básicos.
- Se recomienda incorporar en las mallas educativas, cursos que posean niveles de desarrollo, que permitan a los asesores de seguros inscribirse a cursos que respondan realmente a su necesidad, teniendo en cuenta que un curso de un mismo tema, puede ser complejo para algunos asesores que no han desarrollado la habilidad requerida.
- La organización debe implementar, en la medida de lo posible, todas las observaciones levantadas en los *focus group* y entrevistas con los participantes del piloto, antes de hacer el lanzamiento oficial a todos los asesores de los tres canales comerciales, ya que ello permitirá una adecuación más fina de los contenidos a las necesidades de los equipos de ventas.
- De acuerdo con la experiencia piloto, se sugiere que los demás cursos que se vayan a disponibilizar en las mallas de cada canal, mantengan las características básicas de los cursos del piloto, en cuanto a duración aproximada, diseño instruccional y contenidos en *microlearning*, ya que obtuvieron la aceptación de los participantes.

- Se recomienda disponibilizar el aplicativo también para el sistema operativo IOS, de modo que además de tenerlo en las tablets asignadas, los asesores puedan descargarlo en sus teléfonos personales y puedan consultar el contenido de entrenamiento en cualquier momento, permitiendo tener un avance continuo en diferentes dispositivos.
- La cantidad y calidad de información cuantitativa y cualitativa recopilada en la aplicación del modelo de entrenamiento *m-learning* a las organizaciones fue tan rica, que amerita una investigación de mayor alcance, que permita profundizar en el tema, probablemente un estudio que considere un grupo control y un grupo experimental nos podría dar mayor información sistematizada sobre el impacto de esta nueva modalidad de entrenamiento y así contribuir a la generalización de resultados.

#### **Con relación a la ejecución de la propuesta:**

- Tal como se desarrolló en el piloto, se sugiere colocar la designación de cursos con un plazo determinado y que éste no se cruce con la semana de cierre de ventas para no sobrecargar ni perjudicar el rendimiento y la dedicación de los asesores.
- Es importante tomar en cuenta las observaciones realizadas por los participantes respecto a la información que se disponibiliza en el aplicativo y la velocidad de respuesta de la interfaz, de modo que la experiencia completa de la herramienta no interfiera con la adopción del nuevo modelo de entrenamiento comercial de los asesores de seguros.
- Un aspecto para tomar en cuenta es mantener de manera permanente el foro de comentarios dentro del aplicativo, ya que permite recoger información valiosa de los usuarios respecto a las contingencias y/o recomendaciones del aplicativo y así realizar las correcciones respectivas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

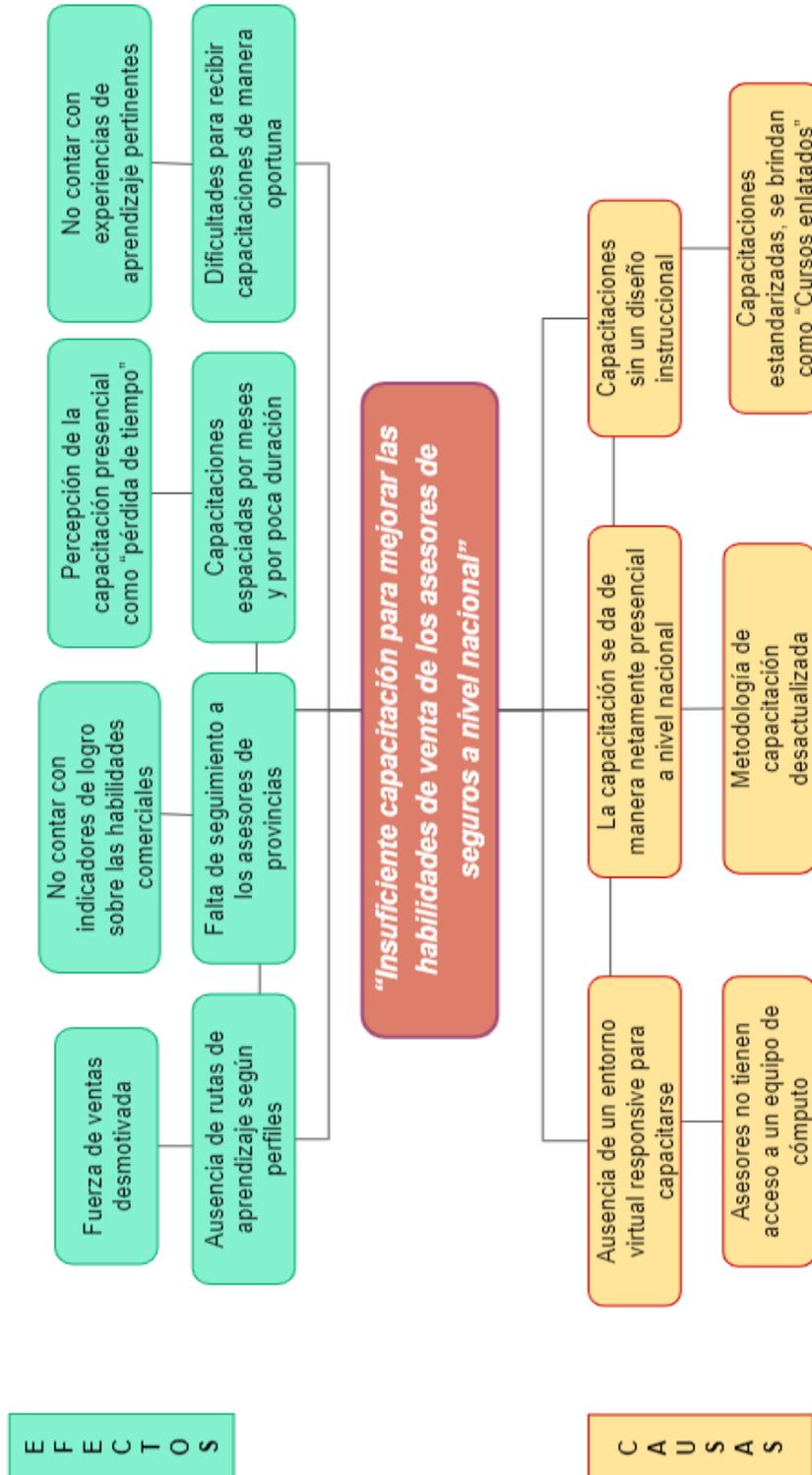
- Area, M. & Adell, J. (2009). E-Learning: enseñar y aprender en espacios virtuales. En De Pablos (Ed.), *Tecnología educativa: la formación del profesorado de la era de internet*, 10, 391-424. Aljive, Málaga.
- Adell, J. (2011, 28 de marzo). *Entrevista con Jordi Adell* [ConoCity: una ciudad de conocimiento]. Recuperado de <https://youtu.be/bLs5166hyiU>
- Alexander, B., Ashford-Rowe, K., Barajas-Murphy, N., Dobbin, G., Knott, J., McCormack, M. & Weber, N. (2019). *EDUCAUSE horizon report: 2019 higher education edition*. EDUCAUSE: Louisville.
- Arain, A., Hussain, Z., Rizvi, W. & Saleem, M. (2019). Extending UTAUT2 toward acceptance of mobile learning in the context of higher education. *Univers Access Inf Soc* 18, 659–673. doi.org/10.1007/s10209-019-00685-8
- Bernacki, M., Greene, J., & Crompton, H. (2020). Mobile technology, learning, and achievement: Advances in understanding and measuring the role of mobile technology in education. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101827. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101827>
- Bergstrom-Lynch, Y. (2019). LibGuides by Design: Using Instructional Design Principles and User-Centered Studies to Develop Best Practices. *Public Services Quarterly*, 15(3), 205-223. DOI: 10.1080/15228959.2019.1632245
- Bransford, J., Brown, A., & Cocking, R. (2004). *How people learn*. Washington D.C.: National Academy Press.
- Clayton, P. (2014). Modifying ADDIE: Incorporating New Technologies in Library Instruction. *Public Services Quarterly*, 10, 138–149. doi: 10.1080/15228959.2014.904214
- Conerton, K. & Goldenstein, C. (2017). Making LibGuides Work: Student Interviews and Usability Tests. *Internet Reference Services Quarterly*. 22. 1-12. DOI: 10.1080/10875301.2017.1290002.
- Cross, N. (2011). *Instructional design for teachers*. New York: Routledge.
- Díez, L., Valencia, A. & Bermúdez, J. (2017). Agent-based model for the analysis of technological acceptance of mobile learning. *IEEE Lat Am*.15(6):1121–1127. <https://doi.org/10.1109/tla.2017.7932700>
- Eaerle, E. (2019, 26 de febrero). *Capacitaciones virtuales: conozca las ventajas y los sectores en Perú con más demanda*. Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/capacitaciones-virtuales-conozca-ventajas-sectores-peru-demanda-257970-noticia/>
- Fish, S., Damashek, S. & Aladé, F. (2016). Designing media for cross-platform learning: developing models for production and instructional design. *Journal of Children and Media*, 10(2), 238-247. doi: 10.1080/17482798.2016.1140485

- Garrison, D. & Vaughan, N. (2008). *Blended learning in higher education*. San Francisco, EEUU: Jossey-bass.
- Góngora, Y. & Martínez, O. (2012). Del diseño instruccional al diseño de aprendizaje con aplicación de las tecnologías. *Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, 13(3), 342-360. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2010/201024652016.pdf>
- Güney, Z. (2019). Visual Literacy and Visualization in Instructional Design and Technology for Learning Environments. *European Journal of Contemporary Education*, 8(1), 103-117. doi: 10.13187/ejced.2019.1.103
- INTEF (2014). *Mobile learning y realidad aumentada*. Recuperado de [http://formacion.intef.es/pluginfile.php/110717/mod\\_resource/content/1/mlearningRA\\_09\\_14\\_B0\\_T1\\_qu%C3%A9smlearning.pdf](http://formacion.intef.es/pluginfile.php/110717/mod_resource/content/1/mlearningRA_09_14_B0_T1_qu%C3%A9smlearning.pdf)
- International Organization for Standardization (2009). Ergonomics of human system interaction - Part 210: Human-centered design for interactive systems (formerly known as 13407). ISO F±DIS 9241-210:2009. Recuperado de <https://www.iso.org/standard/52075.html>
- Koole, M. (2009) *Mobile Learning: Transforming the Delivery of Education and Training*. Athabasca University Press: Canadá.
- Koole, M. (09 de julio de 2011) Mobile Learning: Is the FRAME Model Still Current? [Mensaje en un blog]. Recuperado de <http://kooleady.ca/thoughts/?p=619>
- Kopper, G. (2005). Communication Sciences - Instrumentalism vs Contextualism. *University of Dortmund and its Institute of Journalism*. 67(6), 565-567. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0016549205057555>
- Lee, V. R., Fischback, L., & Cain, R. (2019). A wearables-based approach to detect and identify momentary engagement in afterschool Makerspace programs. *Contemporary Educational Psychology*, 59. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101789>
- Marfisi-Schottman, I. & George, S. (2014). Supporting teachers to design and use mobile collaborative learning games. *10th International Conference Mobile Learning*. Conferencia llevada a cabo en la Université du Maine, Le Mans, France. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED557208.pdf>
- Mena-Guacas, A. & Velandia, C. (2020). Interaction through mobile technology in short-term university courses. *Heliyon*. 6. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e03287>
- Moreno, F. & Santiago, R. (2003). *Formación Online: Guía para profesores universitarios*. España: Universidad de La Rioja.
- Morville, P. (2004). *User experience design*. Recuperado de [http://semanticstudios.com/user\\_experience\\_design/](http://semanticstudios.com/user_experience_design/)

- Murga, V. (30 de junio de 2019). El mercado de seguros en Perú. Cultura de seguros. [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://culturadeseguros.pe/el-mercado-de-seguros-en-peru/>
- Organización Panamericana de la Salud - OPS (2020). Distanciamiento social, vigilancia y sistemas de salud más fuertes son clave para controlar COVID-19. Recuperado de [https://www.paho.org/per/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4557:distanciamiento-social-vigilancia-y-sistemas-de-salud-mas-fuertes-son-clave-para-controlar-covid-19&Itemid=0](https://www.paho.org/per/index.php?option=com_content&view=article&id=4557:distanciamiento-social-vigilancia-y-sistemas-de-salud-mas-fuertes-son-clave-para-controlar-covid-19&Itemid=0)
- Ou, C., Joyner, D. & Goel, A. (2019). Designing and Developing Video Lessons for Online Learning: A Seven-Principle Model. *Online Learning*, 23(2), 82-104. DOI: <http://dx.doi.org/10.24059/olj.v23i2.1449>
- Peñalosa, E., & Castañeda, S. (2008). Generación de conocimiento en la educación en línea: Un modelo para el fomento de aprendizaje activo y autorregulado. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 13(36), 249-281.
- Power, M. (2008). A dual-mode university instructional design model for academic development. *International Journal for Academic Development*, 13(1), 5-16. DOI:10.1080/13601440701860185.
- Preece, J., Rogers, Y., & Sharp, H. (2002). Interaction design: Beyond human-computer interaction. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Razzouk, R. & Shute, V. (2012). What Is Design Thinking and Why Is It Important? *Review of Educational Research*, 82, 330-348. DOI:10.3102/0034654312457429.
- Sayago, N. (2019, 27 de marzo). INEI: 82% de peruanos usa internet a través de un celular. Agencia Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-inei-82-peruanos-usa-internet-a-traves-un-celular-746720.aspx>
- Singleton, K., Evmenova, M., Kinas Jerome, M. & Clark, K. (2019). Integrating UDL Strategies Into the Online Course Development Process: Instructional Designers' Perspectives. *Online Learning*, 23(1), 206-235. doi:<http://dx.doi.org/10.24059/olj.v23i1.1407>

# ANEXOS

## Anexo N°1. Árbol de problemas





### Anexo N°3. Malla curricular para los asesores de seguros Rentas

| SKILL BUILDING                  |  | RESKILLING                         |                         | UPSKILLING                  |                        |
|---------------------------------|--|------------------------------------|-------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Grupo Breca                     | Historia Rimac                             | Premios y Reconocimientos Rimac    | Comunicación Digital    | Social Selling IG - Twitter | Excel Nivel Intermedio |
| Rimac en el índice Dow Jones    | Estados Financieros                        | Manejo de energía                  | Social Listening        | Social Selling IG - Twitter | Finanzas personales    |
| Comunicación Efectiva           | Empatía                                    | Resiliencia                        | Venta Virtual           | Neuromarketing              |                        |
| Elevator Pitch                  | Adaptación al Cambio                       | Tolerancia a la Frustración        | Office Nivel Intermedio | PNL                         |                        |
| Negociación                     | Inteligencia Emocional                     | Técnicas de cierre                 | manejo de objeciones    |                             |                        |
| Gestión del Tiempo              | manejo de objeciones                       |                                    | Prospección Digital     |                             |                        |
| Actitud y compromiso            | Venta consultiva                           |                                    | E-mail Marketing        |                             |                        |
| Renta Garantizada               | Ahorro Seguro                              | Renta inversión                    | Imagen Personal         |                             |                        |
| Renta Vitalicias                |  |                                    | Técnicas de cierre      |                             |                        |
| Flujo de ventas                 | Clasificadora de riesgo                    | Sistema pensionario                |                         |                             |                        |
| Riesgo económico Global y local | Protección y defensa del consumidor en     | Análisis de suficiencia de activos |                         |                             |                        |
| Inflación y Soles Ajustados     | Fortaleza Empresarial Rimac vs competencia | Social selling                     |                         |                             |                        |
| Journey Inversión               | SAS  | C4C                                |                         |                             |                        |
| Findrisk                        |  |                                    |                         |                             |                        |
| Esquema Remunerativo            | Ascensos y Categorizaciones                | Premios y Viajes                   |                         |                             |                        |

## Anexo N°4. Malla curricular para los asesores de seguros Worksite

| FUNDAMENTALS                |                                |                                 | RESKILLING               |                    |                         | UPSKILLING                   |                             |                      |
|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------------|--------------------------|--------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------|
| Grupo Breca                 | Historia Rimac                 | Premios y Reconocimientos Rimac | Prospección Digital      | Social Listening   | Comunicación Digital    | Marca Personal Pro para RRSS | Social Selling IG - Twitter | Excel Nivel Avanzado |
| Comunicación Efectiva       | Empatía                        | Manejo de energía               | E-mail Marketing         | Oferta Telefónica  | Imagen Personal         | PNL                          | Neuromarketing              | Finanzas personales  |
| Elevator Pitch              | Adaptación al Cambio Emocional | Resiliencia                     | Asesoría Virtual         | Pos Venta Efectiva | Office Nivel Intermedio | Comunicación gerencial       | Certificación de seguros    |                      |
| Negociación                 | Inteligencia Emocional         | Tolerancia a la Frustración     | Presentaciones efectivas |                    |                         |                              |                             |                      |
| Gestión del Tiempo          | IMPRO                          |                                 |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| Red Privada                 | Renta Hospitalaria             | IEG 12                          |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| Políticas de Suscripción    | Criterios de Asegurabilidad    | Proceso emisión                 |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| Sepelio Plus                | Temporal Total                 | Proceso emisión                 |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| Políticas de Suscripción    | Criterios de Asegurabilidad    | Proceso emisión                 |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| Domiciliario WS             | Proceso emisión                | Sepelio WS                      |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| Políticas de Suscripción    | Protección Accidental          | Oncológico IEG                  |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| Protección Familiar         | Vida Ahorro Ideal              | Proceso emisión                 |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| Protección Ahorro           | Criterios de Asegurabilidad    | Social Selling                  |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| Políticas de Suscripción    | Planning y Preparación         | Completar DPS                   |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| Ciclo de Venta              | Objeciones y Cierre            | Needs assesment                 |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| Oferta                      | Presentar Producción           | SAS                             |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| Solicitar Conformidad       | Nickforce                      | Acse - e                        |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| Journey                     | VUL                            | Premios y Viajes                |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| WorkiBot                    | Ascensos y Categorizaciones    |                                 |                          |                    |                         |                              |                             |                      |
| <b>Esquema Remunerativo</b> |                                |                                 |                          |                    |                         |                              |                             |                      |

## Anexo N°5. Encuesta de satisfacción 1° curso piloto

### Encuesta de satisfacción curso - Piloto

¿Descargaste el APP sin problemas?

- Si  
 No

¿Te logueaste con tu correo institucional?

- Si  
 No

¿Tuviste problemas con la APP?

- Si  
 No

¿Qué sección es la que más te sirvió?

- Comunicaciones  
 Sales Acandemy  
 Mi gestión

¿El curso que llevaste te fue útil?

- Si  
 No

¿Cómo calificarías el curso que llevaste?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Deficiente

¿Qué información te gustaría que se incluya?

Tu respuesta

¿Tienes algún comentario o recomendación adicional?

Tu respuesta

**Enviar**

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar uso inadecuado](#) - [Términos del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios



## Anexo N°6. Guía de focus group para los participantes del piloto

**Presentación, y explicación del objetivo:** Identificar la experiencia de los participantes del MVP respecto al nuevo modelo de entrenamiento, el app, sus funcionalidades y los contenidos de los cursos.

Invitarlos a que participen de manera abierta y franca con la intención de realizar un diagnóstico certero respecto a las necesidades de capacitación

(Dado que es un *focus group*, se plantean las preguntas de manera abierta y se deja que los participantes respondan de manera espontánea.) Preguntaremos:

1. ¿Cuál es su nombre? ¿Cuánto tiempo tienen en la compañía?
2. ¿Han completado los cursos de capacitación en el APP? Si, su respuesta es afirmativa, ¿Cuál de los cursos eligió? ¿Por qué eligió ese curso? ¿Qué fue lo más fácil y lo más difícil? y ¿Por qué?
3. ¿Si tuviéramos que describir al asesor que va a capacitarse a través de la APP, cómo sería, qué características tendría, cuáles serían sus fortalezas y sus oportunidades de mejora?
4. Desde su experiencia y conocimientos actuales ¿Qué acciones/temas podrían realizarse para fortalecer las competencias técnicas (conocimientos) de la FFVV?
5. ¿Cuáles son los temas que crees que es necesario recibir capacitación mediante la APP? ¿Por qué?
6. Desde tu experiencia y conocimientos actuales ¿Qué acciones/temas podrían realizarse para fortalecer las competencias blandas (habilidades) en el APP?
7. Desde tu experiencia y conocimientos actuales ¿Qué acciones/temas podrían realizarse para potenciar los procesos del canal mediante un entrenamiento en la app?

**Anexo N°7. Guía de entrevista semi-estructurada para los participantes del piloto con percepción regular y buena**

**Guía de entrevista**

**Con respecto a la herramienta:**

1. ¿Cómo fue su experiencia en la APP?
2. ¿Qué fue lo mejor y lo peor de su experiencia?
3. ¿Encontró todo lo que buscaba? ¿Qué añadiría?
4. ¿Es nuestra APP amigable y fácil de navegar?
5. ¿La forma de logeo fue fácil de usar y eficiente?
6. ¿Está satisfecho con el desempeño en general del APP?
7. Comentario adicional

**Con respecto al modelo de entrenamiento:**

1. ¿Cómo ha sido su experiencia en el módulo de entrenamiento del APP?
2. ¿Qué piensa usted acerca de la efectividad del entrenamiento móvil?
3. ¿Pudo revisar y/o descargar los entrenamientos disponibles en el APP?
4. ¿La descripción de los productos fue clara?
5. ¿Está de acuerdo con la duración de los cursos?
6. ¿Cuánto tiempo está dispuesto a invertir en auto-entrenarse semanalmente?
7. ¿Qué dispositivo prefiere utilizar para entrenarse? (Tablet/celular)
8. Comentario adicional

## Anexo N°8. Estrategia de adopción: Mailing de reconocimiento



### Equipo de Elizabeth De La Melena

Maria Rita Vera

Lidia Aurora Valverde

### Equipo de Leonardo Castillo

Kari Monique La Noire

Anais Vargas Vargas

### Equipo de Tomas Garcia

Ronald Martín Espinoza

Tania Judith Hernández

### Equipo de Carlos Miller

Edith Graciela Tume

### Equipo de Frida Cavero

Ana Melva Arteaga

Y tú, ¿qué esperas para ser parte de la experiencia ONE RIMAC?

Descárgalo y podrás revisar tu reporte de metas y bonos, capacitarte y enterarte de las novedades de nuestros productos.

**RIMAC**

**FUERZA**

## Anexo N°9. Estrategia de adopción: post de recordación



# ¿Quieres gestionar fácilmente tu FEC?



El factor de efectividad de cobranza FEC



**1** Te permite acelerar tu BSC hasta en un 30%

**2** Puedes conocer qué clientes están al día y quiénes no

**3** Y lo mejor...te ayudamos a entrenarte y hacerlo fácilmente en ONE RIMAC



¡No esperes más e inicia el curso ahora!

**FUERZA** X



## Anexo N°10. Formato de consentimiento informado

### Protocolo de consentimiento informado

El propósito de este protocolo es informarle sobre el proyecto de investigación y solicitarle su consentimiento. De aceptar, la investigadora se quedará con una copia firmada de este documento, mientras usted poseerá otra copia también firmada.

La presente investigación se titula "Propuesta de formación m-learning para el desarrollo de habilidades en ventas en asesores de una compañía aseguradora peruana" y es elaborada y dirigida por Britt Barrios Hernández, maestranta en la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. El propósito de la investigación es mejorar las habilidades en ventas de los asesores de una compañía aseguradora peruana mediante un programa de capacitación en m-learning.

Para ello, se le solicita participar en la experiencia piloto que tendrá una duración de 4 semanas y posterior a ella, una encuesta, una entrevista y un focus group. Su participación en la investigación es completamente voluntaria y usted puede decidir interrumpirla en cualquier momento, sin que ello le genere ningún perjuicio. Asimismo, participar en esta encuesta no le generará ningún perjuicio económico. Si tuviera alguna consulta sobre la investigación, puede formularla cuando lo estime conveniente.

Su identidad será tratada de manera anónima, es decir, la investigadora no revelará la identidad de las respuestas e intervenciones que tenga a lo largo de la investigación. Asimismo, su información será analizada de manera conjunta con la de sus compañeros y servirá para la elaboración de artículos y presentaciones académicas. Además, esta será conservada por cinco años, contados desde la publicación de los resultados, en la computadora personal del investigador responsable, a la cual podrá también acceder su grupo de investigación.

Al concluir la investigación, si usted brinda su correo electrónico, recibirá un resumen con los resultados obtenidos y será invitado a una conferencia en la cual serán expuestos los resultados. Si desea, podrá escribir al correo [bbarrios@pucp.edu.pe](mailto:bbarrios@pucp.edu.pe) para extenderle el artículo completo. Asimismo, para consultas sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la universidad, al correo [etica.investigacion@pucp.edu.pe](mailto:etica.investigacion@pucp.edu.pe).

Si está de acuerdo con los puntos anteriores, complete sus datos a continuación:

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Firma del investigador (o encargado de recoger información): \_\_\_\_\_