

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Propuesta para Reducir la Rotación de Ejecutivos de Venta y Fuga de
Cartera de Clientes de la Empresa Marsh Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

López Villanueva María Gracia, DNI: 46670942

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Leau Delgado Carlos Alberto, DNI: 70359914

Rivas Ponce Martín Alexis, DNI: 44757950

Shimabukuro Ytosu Tomio, DNI: 41164808

Reyes Causso Carlos Augusto, DNI: 41858769

ASESOR

Arrieta Quispe María del Carmen, DNI: 07232556

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0002-6224-0662>

JURADO

Bazán Tejada Carlos Armando

Guevara Sánchez Daniel Eduardo

Arrieta Quispe María Del Carmen

Surco, setiembre 2023

Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, María del Carmen Arrieta Quispe, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Propuesta para reducir la rotación de ejecutivos de venta y fuga de cartera de clientes de la empresa Marsh Perú de los autores:

María Gracia López Villanueva, DNI: 46670942

Carlos Alberto Leau Delgado, DNI: 70359914

Martín Alexis Rivas Ponce, DNI: 44757950


Tomio Shimabukuro Ytosu, DNI: 41164808

Carlos Augusto Reyes Causso, DNI: 41858769,

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 17%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 22/05/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima 22 de mayo 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Arrieta Quispe María del Carmen</u>	
DNI: 07232556	Firma
ORCID: 0000-0002-6224-0662	

Agradecimientos

Nuestro especial agradecimiento a la empresa Marsh Perú por brindarnos el apoyo y tiempo necesario para desarrollar este trabajo. A nuestra asesora, profesora María del Carmen Arrieta quien nos guió para obtener un exitoso trabajo de investigación, gracias por sus consejos para la mejora continua. A la escuela de posgrado Centrum y los docentes que compartieron con nosotros sus conocimientos, experiencias y valores contribuyendo a nuestra preparación y formación personal y profesional.



Dedicatorias

A mi familia, en especial mi esposa Almendra, cuya paciencia y ánimo fueron el principal impulso para continuar con mis estudios y seguir adelante a pesar de la apretada agenda que suelo llevar. Muchas gracias por todo tu apoyo.

Tomio Shimabukuro Ytosu

A Dios, por siempre elegir los momentos exactos para dar un paso adelante en mi vida laboral y personal, a mi familia por ser mi soporte en mi día a día y siempre decirme que los sueños se crearon para cumplirlos.

Carlos A. Leau Delgado

Dedico esta tesis a mi familia, por su amor incondicional, por creer en mí y por su apoyo constante en cada paso de mi formación académica. Sin su aliento y soporte, esta meta no hubiera sido posible. A mis amigos, quienes han estado presentes en mi vida y han sido mi apoyo emocional durante los momentos más difíciles. Gracias por su amistad, su ánimo y por ser una gran familia elegida. A mis profesores, quienes me brindaron una formación de excelencia, y por inculcarme la pasión por el conocimiento. A mi asesor de tesis, por su guía experta, su paciencia y su dedicación en ayudarme a alcanzar mi objetivo. Gracias por su invaluable tiempo y por ser un ejemplo que seguir.

Carlos A. Reyes Causso

En primer lugar, gracias a Dios, por haber sido mi principal motor, de que si puedo lograr mis sueños a pesar de las dificultades que se puedan presentar en el camino. Agradezco a mi esposo y a mis padres, quienes estuvieron conmigo dándome el empuje que necesitaba para culminar con este objetivo tan anhelado. Finalmente, agradezco a la universidad por haberme dado la oportunidad de conocer y aprender de docentes altamente calificados, así como permitirme formar una red de contactos importantes en lo personal y profesional.

María Gracia López Villanueva

A mi familia, en especial a mis hermanos por sus cuidados e inspiración al crecimiento, a mi amada madre María por su arduo trabajo y siempre motivarme a buscar más. A mis sobrinos, hacer lo correcto no siempre es fácil, pero si gratificante. A mi tía Angie, por todo su cariño y liderar la unión familiar. Gracias por su apoyo constante, que la fuerza los acompañe.

Martín Rivas Ponce



Resumen Ejecutivo

Las empresas del sector corretaje no han sabido aprovechar la baja penetración de la actividad aseguradora en la población del país; respecto a esto, empresas como Marsh Perú, líder en el mercado de corretaje de seguros, con una estructura organizativa y gestión administrativa direccionada desde su casa matriz; ha establecido mejores controles internos que le permitan una gestión operativa más eficiente; sin embargo, existe una característica estructural del mercado relacionada con la alta rotación de los ejecutivos de cuentas que ocasionan importantes afectaciones, desde pérdida del *know how* hasta reducción de indicadores financieros por la fuga de cartera. El reto que enfrenta Marsh Perú se centra en revertir la alta rotación de ejecutivos de cuentas debido a política de pago de bonos VCP poco atractiva con la consecuente fuga de cartera de clientes, que para el año 2022, generó una pérdida de 16.43% de sus ingresos operativos.

El problema de mayor criticidad asociado a ello es la ausencia de controles internos en el área de recursos humanos, lo que ha llevado a que no se estimen los riesgos principales presentes en esa área (que ha dejado de ser de apoyo para convertirse en medular), ni se evalúe el impacto potencial en la situación económica y financiera de la empresa; de esta manera, se ha propuesto un sistema de gestión de riesgo sustentado en Failure Modes and Effects Analysis (FMEA) y el análisis Bow Tie. La propuesta incluye la constitución de una sub-área especializada para atender esta gestión y la integración al sistema integral de riesgo de la empresa, siendo su implementación en 105 días, con una inversión inicial de S/ 526,900.00. Por otro lado, se estima un VAN de S/ 3'535,567.02 y una TIR de 191.24% que es superior al Cok de 25.00%.

Abstract

Companies in the brokerage sector have not been able to take advantage of the low penetration of insurance activity in the country's population; regarding this, companies such as Marsh Peru, leader in the insurance brokerage market, with an organizational structure and administrative management directed from its parent company; has established good internal controls that allow an efficient operational management. However, there is a structural characteristic of the market related to the high turnover of account executives that cause important effects, from loss of know-how to reduction of financial indicators due to the customer portfolio turnover. The challenge Marsh Peru faces is focused on reversing the high turnover of account executives due to an unattractive VCP bonus payment which is the main cause of customer attrition. By the year 2022 the loss generated was 16.43% of its operational income.

The most critical problem associated with this, is the absence of internal controls in the human resources area, which has led to the failure to estimate the risks displayed in this area (which has ceased to be a support area and become a core one), nor its potential impact on the economic and financial situation of the company evaluated. In this way, a risk management system based on Failure Modes and Effects Analysis (FMEA) and Bow Tie analysis has been proposed. The proposal includes the creation of a specialized sub-area and its integration into the company system. Its implementation is projected in 105 days, with an initial investment of S/ 526,900.00, an estimated VAN of S/ 3'535,567.02 and an IRR of 191.24%, which is higher than the Cok of 25.00%.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	xi
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo I: Situación General de la Empresa.....	1
1.1. Presentación de la Empresa	1
1.2. Modelo de Negocio	4
1.3. Análisis del Sector Industrial.....	5
1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y Amenazas)	10
1.4.1. Análisis PESTEL	10
1.4.2. Análisis del Micro Entorno – Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	21
1.4.3. Oportunidades	24
1.4.4. Amenazas	26
1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa	27
1.5.1. Administración.....	27
1.5.2 Operaciones y Logística.....	27
1.5.3. Finanzas	30
1.5.4 Recursos Humanos.....	33
1.5.5. Sistema de Información y Tecnología.....	35
1.5.6. Fortalezas	36
1.5.7. Debilidades.....	37
1.6. Resumen	38
Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal.....	39
2.1. Metodología de Trabajo	39
2.2. Lista de Problemas	39

2.2.1. Alta Rotación de Ejecutivos de Cuentas Debido a la Política de Pago de Bonos VCP Poco Atractiva.....	39
2.2.2. Fuga de Cartera de Clientes por Debilidades en el Proceso de Contratación de los Ejecutivos de Cuenta	43
2.3. Matriz de Complejidad Versus Beneficio	44
2.4. Problema Principal	45
2.5 Resumen	45
Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal.....	46
3.1. Causas Identificadas	46
3.1.1 Personas	46
3.1.2 Operaciones.....	49
3.1.3 Marketing	49
3.1.4 Administración.....	50
3.1.5 Entorno.....	51
3.1.6 Finanzas	52
3.2. Matriz Priorización Causa-Raíz	52
3.2.1 Factibilidad.....	53
3.2.2 Beneficio	53
3.2.3 Resultado.....	54
3.3 Resumen.....	54
Capítulo IV: Alternativas de Solución.....	55
4.1. Alternativas de Solución Identificadas	55
4.2. Evaluación de las Alternativas de Solución	58
4.3. Solución Propuesta.....	59
4.4 Resumen.....	59

Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Claves del Éxito.....	60
5.1. Definiciones Claves	60
5.2. Balanced Scorecard	64
5.3. Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto	66
5.3.1. Plan de Implementación.....	66
5.3.2. Presupuesto	70
5.4. Factores Claves de Éxito.....	72
5.4.1. Habilitadores	72
5.4.2. Riesgos	72
5.5 Resumen.....	73
Capítulo VI: Resultados Esperados.....	74
6.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación	74
6.2. Recuperación de la Inversión.....	76
6.3. Resumen.....	76
Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones.....	79
7.1. Conclusiones	79
7.2. Recomendaciones.....	79
Referencias.....	81
Apéndice A: Guía de Entrevista.....	86
Apéndice B: Glosario de Términos.....	90
Apéndice C: Análisis de Modo de Falla (FMEA).....	91

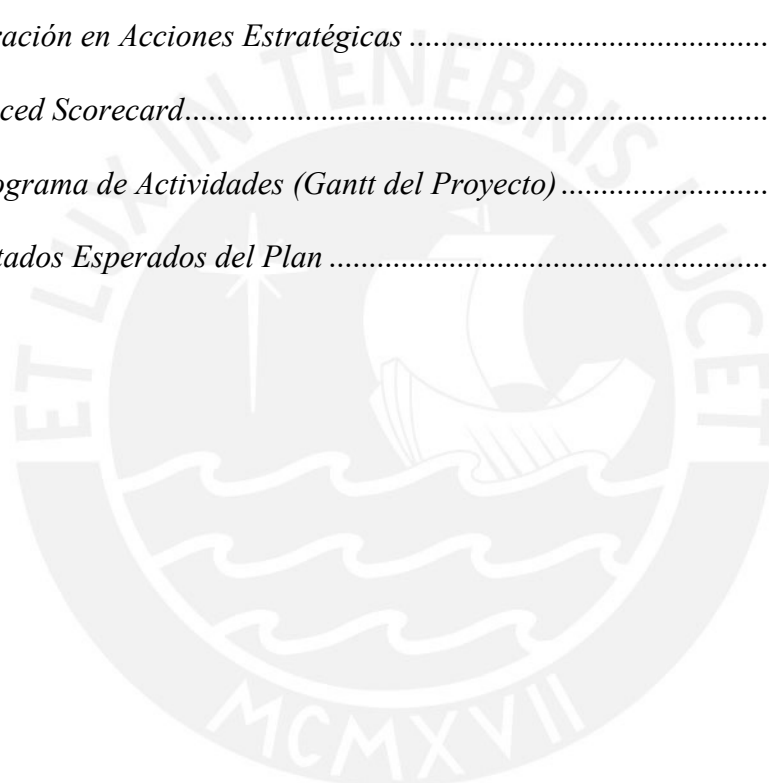
Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Modelo para la Empresa Marsh Perú</i>	6
Tabla 2 <i>Empresas Aseguradoras en Perú - Junio 2021</i>	7
Tabla 3 <i>Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	24
Tabla 4 <i>Industrias Atendidas por la Empresa Marsh Perú</i>	29
Tabla 5 <i>Servicios que Ofrece la Empresa Marsh Perú</i>	30
Tabla 6 <i>Tasa de Rotación del Personal de Marsh Perú, Periodo 2018 – 2022</i>	34
Tabla 7 <i>Escala de Retribución Existente en Marsh Perú para los Ejecutivos de Cuenta</i>	42
Tabla 8 <i>Impacto de la Ausencia de Política de Confidencialidad y Competencias en los Ingresos Operativos, Periodo 2019 – 2022</i>	43
Tabla 9 <i>Matriz de Complejidad Versus Beneficio</i>	44
Tabla 10 <i>Riesgos en la Gestión de Recursos Humanos en Marsh Perú</i>	57
Tabla 11 <i>Matriz de Plan de Acciones Correctivas y Preventivas</i>	63
Tabla 12 <i>Indicadores del Balanced Scorecard de Marsh Perú</i>	67
Tabla 13 <i>Detalle de Tareas del Plan</i>	68
Tabla 14 <i>Inversión Inicial del Plan</i>	70
Tabla 15 <i>Gastos de Personal del Primer Año</i>	71
Tabla 16 <i>Gastos en Materiales e Insumos de Oficina del Primer Año</i>	71
Tabla 17 <i>Presupuesto del Plan para el Primer Año</i>	71
Tabla 18 <i>Proyección de Ingresos o Ahorros Generados del Plan</i>	77
Tabla 19 <i>Flujo de Caja Proyectado y Evaluación Financiera</i>	78

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Estructura de la Empresa Marsh & McLennan</i>	2
Figura 2 <i>Estructura de la Junta Directiva de Marsh & McLennan Perú</i>	2
Figura 3 <i>Ubicación de la Empresa Marsh Perú</i>	3
Figura 4 <i>Primas de Seguros Anualizadas - Porcentaje del PBI</i>	8
Figura 5 <i>Clasificación de los Corredores según el Nivel de Ingresos, Año 2020</i>	9
Figura 6 <i>Clasificación de los Corredores según el Nivel de Ingresos, Año 2021</i>	9
Figura 7 <i>Comportamiento del PBI del Perú, Años 2018-2022</i>	12
Figura 8 <i>Balanza Comercial de Bienes, Años 2018-2022</i>	12
Figura 9 <i>Comportamiento y Proyección de la Inversión Privada en el Perú, Años 2018 - 2024</i>	13
Figura 10 <i>Tendencia de los Niveles de Inflación en Perú, Años 2018 - 2022</i>	14
Figura 11 <i>Composición de las Primas de Seguros Netas por Rubros, Años 2019-2022</i>	15
Figura 12 <i>Variación Porcentual de la Población Ocupada por Área de Residencia. Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2022</i>	17
Figura 13 <i>Población Ocupada por Sector para el Segundo Trimestre del Año 2022</i>	18
Figura 14 <i>Estructura Gerencial de la Empresa Marsh Perú</i>	28
Figura 15 <i>Margen de Ganancia de Marsh Rehder S.A. Periodo 2019-2022</i>	31
Figura 16 <i>Rentabilidad sobre Activos (ROA) de Marsh Rehder S.A. Periodo 2019-2022</i>	32
Figura 17 <i>Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) de Marsh Rehder S.A. Periodo 2019- 2022</i>	33
Figura 18 <i>Gastos de Personal de Marsh Rehder S.A. Periodo 2019-2022 (Millones de S/)</i> ...34	
Figura 19 <i>Tasa de Rotación General Versus Tasa de Rotación de Ejecutivos de Cuentas en el Periodo 2018 - 2022</i>	40

Figura 20 <i>Gastos Administrativos por Baja de Personal y por Contratación de Nuevos Colaboradores, Periodo 2019 - 2022</i>	41
Figura 21 <i>Diagrama de Ishikawa</i>	48
Figura 22 <i>Matriz de Priorización Causa-Raíz</i>	53
Figura 23 <i>Diseño del Sistema de Gestión de Riesgo de Marsh Perú</i>	58
Figura 24 <i>Análisis de Riesgo Usando FMEA y Bow-Tie</i>	61
Figura 25 <i>Análisis Bow Tie</i>	62
Figura 26 <i>Integración en Acciones Estratégicas</i>	64
Figura 27 <i>Balanced Scorecard</i>	65
Figura 28 <i>Cronograma de Actividades (Gantt del Proyecto)</i>	69
Figura 29 <i>Resultados Esperados del Plan</i>	75



Capítulo I: Situación General de la Empresa

En esta sección, se realiza una presentación general de la empresa; así como del mercado y de la actividad que desempeña, describiendo sus potencialidades y sus estrategias. Además, se expone un análisis del sector industrial donde opera la empresa, identificando el modelo empleado. Por otra parte, se realiza el análisis del contexto externo, que engloba el análisis PESTEL y del micro entorno, este último se refiere al análisis del diamante de Porte que permitió identificar las oportunidades y amenazas para la empresa. También, se desarrolla un análisis del contexto interno, empleado para identificar las fortalezas y debilidades.

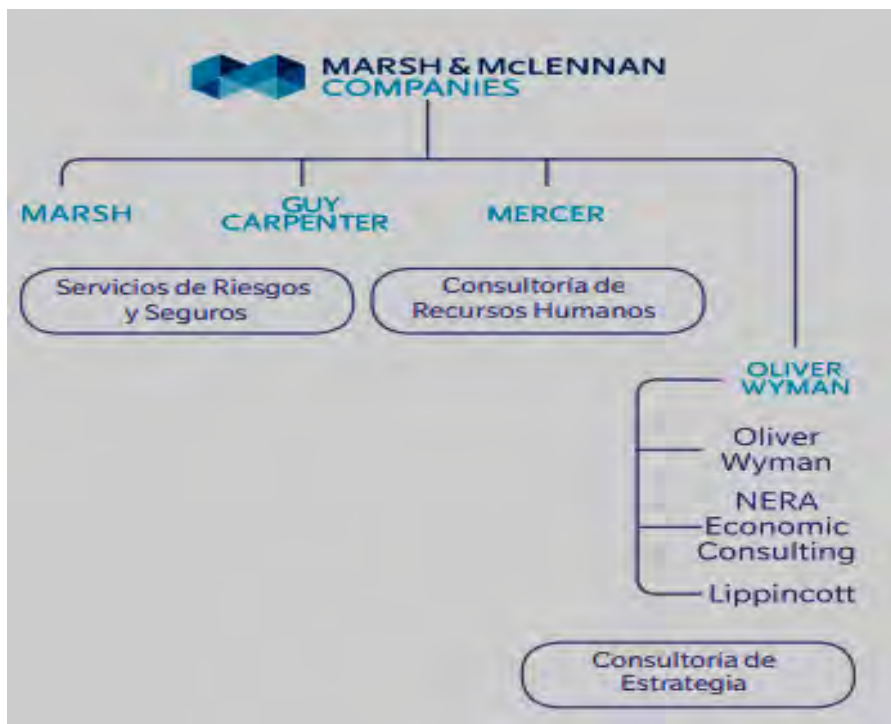
1.1. Presentación de la Empresa

Marsh & McLennan Companies es una empresa orientada a la prestación de servicios profesionales de asesoramiento y soluciones relacionadas a los riesgos, estrategia y capital humano. La misma está compuesta por cuatro firmas: Marsh, Guy Carpenter, Mercer y Oliver Wyman, enfocadas en visualizar, planear y enfrentar los riesgos y los aspectos críticos de los distintos negocios. Uno de los principales objetivos de la organización es la gestión de riesgos por medio de sus cuatro empresas (Marsh, Guy Carpenter, Mercer y Oliver Wyman) (Marsh & McLennan, 2021). En primer lugar, Marsh, que brinda asesoramiento permanente en la gestión de riesgos y soluciones de seguros a clientes que se desempeñan en diversas áreas; Guy Carpenter, que se encarga del diseño de estrategias avanzadas de riesgo, reaseguro y capital. Por su parte, Mercer que se dedica a las actividades de desarrollo del talento humano, salud, previsión social y planes de jubilación e inversión, y en última instancia, Oliver Wyman, que se dedica a la consultoría estratégica para el sector público y privado (Lawyerpress, 2021). En Perú la empresa Marsh & McLennan tiene una composición similar a la de su casa matriz. Se encuentra presidida por un director Comercial (CCO) quién es asignado por la casa matriz, así como el nombramiento de un representante para cada una de

las empresas que componen el grupo, tal como se muestra en la Figura 2.

Figura 1

Estructura de la Empresa Marsh & McLennan



Nota. Tomado “Acerca de Marsh” por Marsh, 2023.

Figura 2

Estructura de la Junta Directiva de Marsh & McLennan Perú



Nota. Adaptado de “Inducción de Marsh & McLennan” por Marsh & McLennan, 2022.

En Latinoamérica, las operaciones comerciales de Marsh se han realizado a lo largo de 60 años aproximadamente, donde ha proporcionado asesoría a muchas empresas que han tenido dificultades para gestionar los riesgos de una manera eficiente. Actualmente, son más

de 4,200 profesionales que diariamente atienden las inquietudes y exigencias de los clientes globales, regionales y locales. Además, la empresa tiene oficinas instaladas en once países (Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Uruguay y Venezuela) y por medio de representantes en otros trece países de Latinoamérica y el Caribe (Marsh & MacLennan, 2019).

La fecha de inicio de sus operaciones en el Perú data del año de 1965, lo que significa que se ha mantenido en el mercado de los seguros a lo largo de 58 años. Los servicios más usuales que ha ofrecido en el ámbito nacional están dirigidos a la administración y atención de reclamos; consultoría y evaluación en gerencia de riesgos; asesoría en control, prevención y reducción de pérdidas; diseño y contratación de pólizas. La sede principal se encuentra en la ciudad de Lima y posee agencias en las regiones de Trujillo, Cajamarca, Talara y Huaraz, tal como se presenta en la Figura 3 (Emis, 2023).

Figura 3

Ubicación de la Empresa Marsh Perú



Nota. Tomado de “Informe de Impacto Social Latinoamérica y el Caribe” por Marsh & MacLennan, 2019.

1.2. Modelo de Negocio

Para entender el modelo de negocios de la empresa debe tenerse en cuenta que los corredores de seguros, también denominados *brokers*, son personas naturales o jurídicas que actúan como intermediarios entre las compañías aseguradoras y sus clientes. En este sentido, parte de sus actividades están orientadas a asesorar en la contratación y la utilización de los seguros. (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP - SBS, 2023). Una de las principales ventajas de contratar los servicios de un corredor de seguros, es la seguridad, visto que los corredores de seguros deben estar inscritos en el registro de la SBS y están sometidos permanentemente a la fiscalización, control y monitoreo; por lo que deben notificar todas las actividades realizadas y los resultados alcanzados de manera anual ante este organismo regulador (Prado Corredores de Seguros, 2018).

Por otro lado, se tiene la independencia en la actividad; así el corredor de seguros posee una autonomía total en su accionar al momento de elegir las mejores condiciones que puedan satisfacer los requerimientos de sus clientes. De este modo, puede conseguir la mejor alternativa de cobertura para sus clientes, debido a que tiene el conocimiento de todos los seguros pertenecientes a las distintas aseguradoras presentes en el mercado. Esto también se relaciona con la asesoría y defensa del cliente en caso de siniestro, visto que, al momento de producirse algún siniestro, el corredor de seguros debe asesorar a su cliente para lograr la máxima indemnización.

Además, la empresa garantiza que la contratación de un corredor de seguros no tiene costos para el cliente. En este sentido, le corresponde a la empresa aseguradora cancelar las comisiones al corredor de seguros por su gestión de intermediación. Se cuenta, igualmente, con una gestión eficaz y servicios post-ventas; en la cual, el corredor de seguros asesora constantemente a su cliente en el periodo en que está vigente el contrato de seguros, supervisando su ejecución y verificando en todo momento que continúen adaptados a las

exigencias del cliente, monitoreando el cumplimiento adecuado por parte de las empresas aseguradoras y notificando de cualquier disposición legislativa que pudiera surgir.

Por otro lado, las desventajas de contratar los servicios de un corredor de seguros radican en que en algunas circunstancias se pueden producir ciertos descuidos administrativos, alguna impericia o desconocimiento que conlleva a que las soluciones sugeridas por el corredor no reúnan las condiciones más apropiadas para los asegurados. Esto redundaría en un encarecimiento de los servicios que han sido contratados; esto llevaría a obtener soluciones con muchas deficiencias, incompletas o que se caractericen por tener niveles de coberturas bajos. (ImpulsaPopular, 2023). En la Tabla 1 se presenta el modelo de negocio de Marsh Perú, donde se aprecia que lo que la diferencia de su competencia consiste básicamente en el nivel de involucramiento que tiene con sus clientes; logrando que se posicione como una empresa ejemplar en materia de responsabilidad social, innovación, personalización y cuidado de necesidades tanto en prevención como en atención de desastres.

1.3. Análisis del Sector Industrial

Antes de abordar los aspectos que caracterizan al mercado de los corredores de seguros en el Perú, se planteará de manera general el comportamiento evidenciado de dicho sector en los últimos años. En primer lugar, al mes de junio del año 2021, el sector estaba conformado por 18 empresas, tal como se detalla en la Tabla 2. De este total, siete compañías de seguros se enfocaron en atender los rubros generales, cuatro se dedicaron al rubro de vida y siete a rubros mixtos (rubros generales y rubros de vida) (Pacific Credit Rating - PCR, 2021).

Para el mes de junio del año 2021, el rubro general concentró el 32.8% del total de primas del sector, el rubro de accidentes y enfermedades el 13.7%, en tanto que el rubro vida el 53.5%. Por su parte, el mercado de seguros peruano presentó una concentración elevada; esto es explicado por la participación que tienen las cinco principales compañías de seguros,

Tabla 1*Modelo para la Empresa Marsh Perú*

Red de asociados	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentación de personas
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas aseguradoras • Bancos • Empleados y colaboradores internos • Proveedores • Organismos reguladores (SBS, INDECOPI, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de operaciones de seguros • Asesoramiento a los asegurados • Fidelización permanente con los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a nuestros clientes atención personalizada de la más alta calidad, así como un nivel de servicio integral que atienda las inquietudes del asegurado durante todo el periodo de vigencia del seguro. 	<ul style="list-style-type: none"> • El tipo de relación que se pretende crear con los clientes está sustentado en la confianza y responsabilidad que pueda ofrecer el equipo de especialistas que se desempeñan en la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Personas económicamente activas, ocupadas y pertenecientes a los niveles socioeconómicos A, B, C. • Empresas grandes, medianas, Pymes y Mypes.
			Recursos claves	Canales de distribución
			<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano calificado • Infraestructura • Plataforma tecnológica Web 	<ul style="list-style-type: none"> • Captación de clientes por medio de socios estratégicos (bancos comerciales) • Redes sociales • Bases de datos • Ferias de seguros
			Flujo de ingresos	
			<ul style="list-style-type: none"> • Comisiones en función a la modalidad de seguro 	
Estructura de costos				
<ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra • Mantenimiento de la plataforma tecnológica • Gastos administrativos • Gastos de representación • Impuestos 				

Nota. Adaptado de Modelo diseñado para la empresa Marsh Perú, por Business Model Generation AG, 2023.

Tabla 2*Empresas Aseguradoras en Perú - Junio 2021*

Empresa de seguros generales	Empresas mixtas	Empresas de seguros de vida
La Positiva	Chubb Seguros	La Positiva Vida
Qualitas	Cardif	Mapfre Perú Vida
Mapfre Perú	Creceer Seguros	Ohio National Vida
Secrex	Interseguros	Vivir Seguros
AvlaPerú	Protecta	
Insur	Pacífico Cía de Seguros	
Liberty	Rimac	

Nota. Tomado de “Informe de Clasificación PCR - La Positiva Seguro y Reaseguros S.A.A. Perú” por PCR, 2021.

las cuales concentran el 85.6% de las primas netas del mercado. En este sentido, Rimac tuvo una participación de 29.4% de las primas netas, seguido por Pacífico Seguros con 24.1%, Grupo La Positiva con 12.8%, Grupo Mapfre con 12.5%, y finalmente Interseguro con 6.8%; en tanto que el 14.4% de primas netas restantes, correspondieron a once aseguradoras con participaciones individuales inferiores al 4.0% (PCR, 2021).

Al finalizar el año 2022, la cantidad de compañías aseguradoras resultó ser de 17, con una penetración del sistema asegurador (ratio/primas/PBI) de 2.05%, tal como se aprecia en la Figura 4, mientras que la densidad del mercado de seguros (prima anual per cápita) alcanzó un valor de US\$ 145; monto mayor a lo evidenciado al término del año del anterior; donde se obtuvo la cantidad de US\$ 133 por habitante, detallado también en la figura señalada.

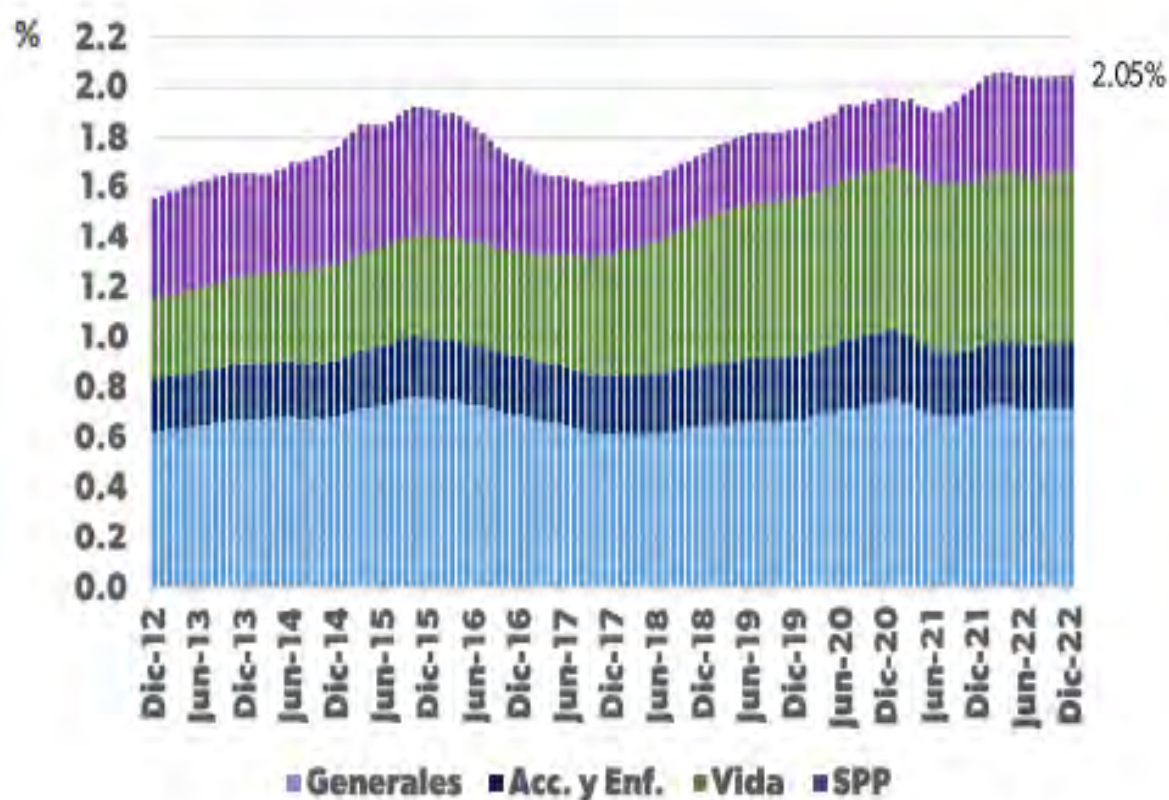
(Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG], 2022).

Para el primer semestre del año 2022, las primas de seguros netas (PSN) del mercado asegurador registraron un valor de S/ 2,488.1 millones; reflejando un leve aumento del 4.7% en comparación con el mismo periodo del año 2021. Junto a esto, se registró un crecimiento

en el rubro de seguros de vida del 12.1% con respecto al año anterior; en tanto que los rubros de seguros generales, los seguros de accidentes y enfermedades experimentaron una disminución en este periodo del -4.6% y -2.4%, respectivamente (PCR, 2022). En cuanto al mercado de los corredores de seguros en el Perú, se observó que la empresa Marsh Rehder S.A.C. lideró el mercado para 2020 y 2021, al registrar porcentajes de participación de acuerdo a los ingresos por el orden del 30.8% y 29.4% respectivamente, mientras que la empresa Contacto Corredores de Seguros S.A. ocupó el segundo lugar al obtener un 7.0% y 7.3% respectivamente, tal como se observa en las Figuras 5 y 6.

Figura 4

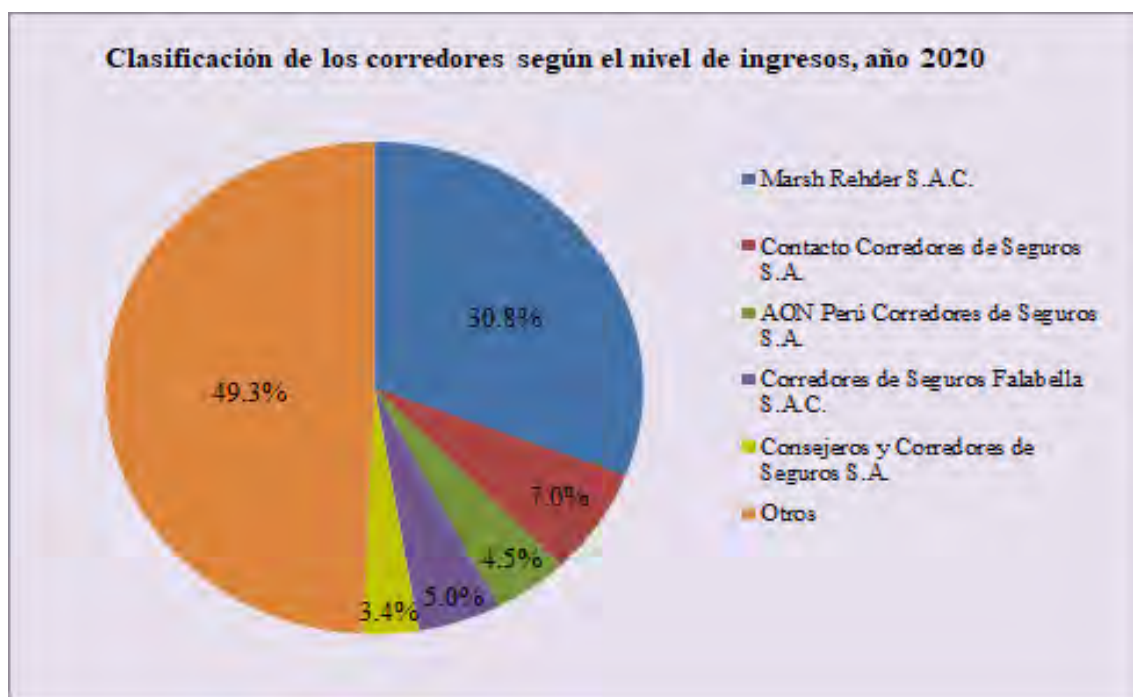
Primas de Seguros Anualizadas - Porcentaje del PBI



Nota. Tomado de “Informe Trimestral de Sistema Asegurador - Cuarto Trimestre 2022” por APESEG, 2022.

Figura 5

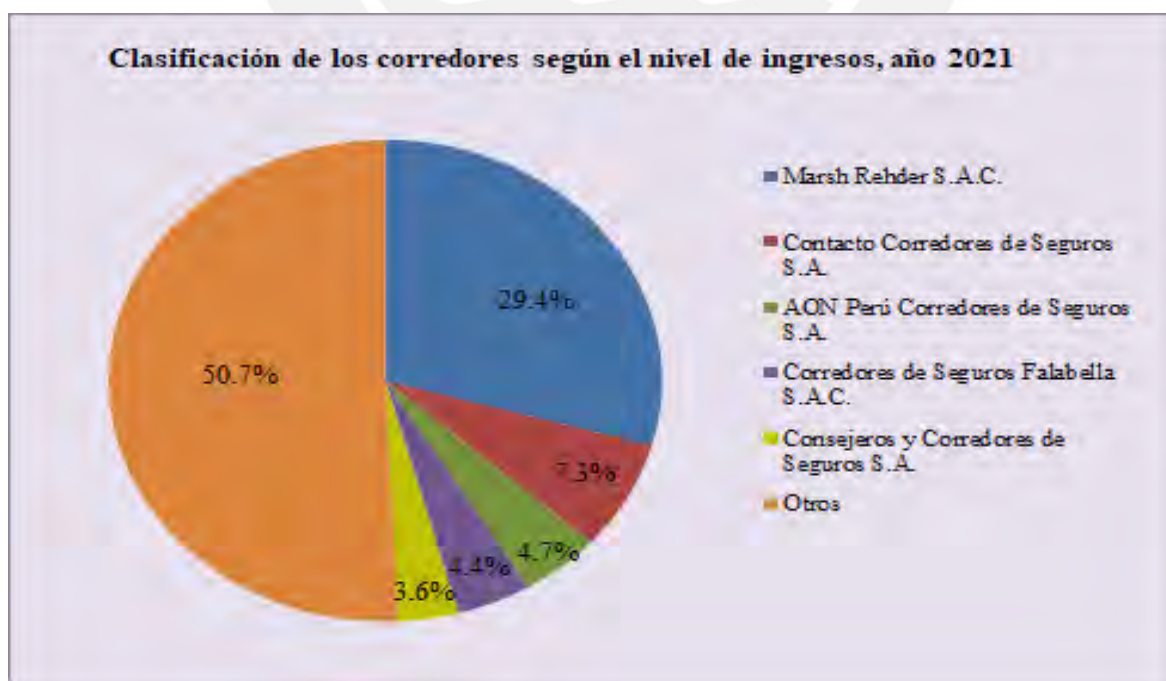
Clasificación de los Corredores según el Nivel de Ingresos, Año 2020



Nota. Adaptado de “Intermediarios y Auxiliares de Seguros” por SBS, 2020.

Figura 6

Clasificación de los Corredores según el Nivel de Ingresos, Año 2021



Nota. Adaptado de “Intermediarios y auxiliares financiero” por SBS, 2021.

1.4. Análisis del Contexto Externo de la Empresa (Oportunidades y Amenazas)

1.4.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL engloba cinco aspectos importantes del contexto externo de Marsh Perú, siendo estos: El entorno político, económico, socio-cultural, tecnológico y ecológico. En este sentido, para cada uno de estos entornos se hace una valoración de los factores que pueden incidir de forma positiva (oportunidades) o de forma negativa (amenaza) en las operaciones de la empresa. Además, la información recabada proviene de una revisión documental de informes, bases de datos, fuentes de datos gubernamentales, etc.

Entorno Político. Se consideró lo siguiente:

Conflictividad Política en el Perú. A lo largo de los últimos años el contexto político en el Perú se ha visto seriamente afectado por una inestabilidad la cual ha alcanzado un nivel crítico. Entre los años 2000 y 2022, los enfrentamientos entre el Poder Legislativo y el Poder Ejecutivo ha sido una constante. Esta inestabilidad ha culminado con las vacancias presidenciales llevadas a cabo por el Congreso de la República, contra los gobernantes Alberto Fujimori, Pedro Pablo Kuczynski, Martín Vizcarra y Pedro Castillo (Barturén, 2022).

Intensificación de las Protestas. Según lo planteado por la Defensoría del Pueblo (2023), la crisis política se ha profundizado en el año 2023, producto del golpe de Estado que fue perpetrado por el presidente Pedro Castillo y que propició que la vicepresidenta, Dina Boluarte, asuma la presidencia del país. De esta forma, la protesta social que se desencadenó se ha mantenido en algunas zonas del Perú (especialmente en las zonas del sur), debido al enfrentamiento permanente entre las fuerzas encargadas de la preservación del orden público y los manifestantes, cuyo balance hasta el momento ha arrojado un saldo de 66 muertos y miles de personas heridas entre los meses de diciembre del año 2022 y febrero del 2023. Recientemente, se ha producido otro evento que ha intensificado las protestas populares. La

Comisión de Constitución del Congreso de Perú ha rechazado una nueva propuesta que establecía el adelanto de elecciones generales para finales de este año, el cual en buena medida ha sido uno de los aspectos más urgentes solicitados por los sectores adeptos al presidente Pedro Castillo para poder salir de la crisis política (Rtve, 2023).

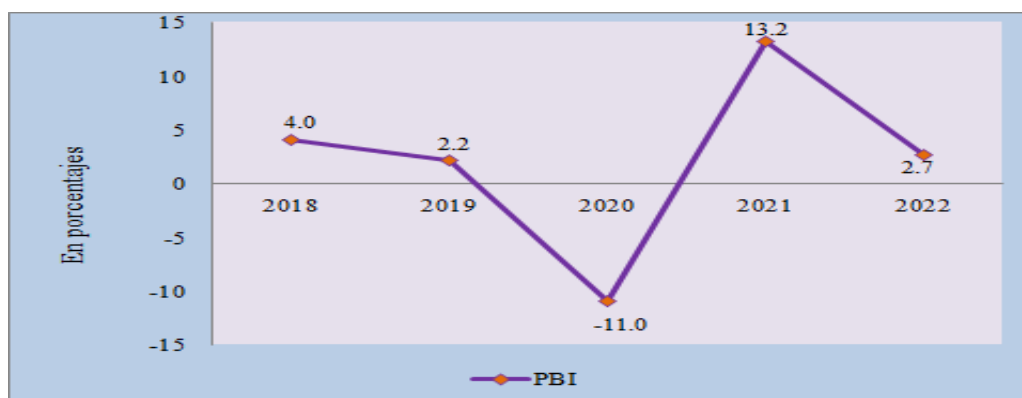
Entorno Económico. Se consideró lo siguiente:

Recuperación Económica Post-Pandemia. El Producto Bruto Interno (PBI) experimentó un crecimiento de 13.2% para el año 2021 en relación con la disminución de -11.0% evidenciada para el año 2020. Esta recuperación del PBI fue ocasionada por la recuperación de la demanda externa y los elevados términos de intercambio comercial (Banco Central de la Reserva del Perú [BCRP], 2021). Para el año 2022, el crecimiento del PBI alcanzó un valor de 2.7% (ver Figura 7), incentivado por el dinamismo mostrado en los márgenes de consumo privado, que redundó en la expansión de los sectores comercio y servicios. Finalmente, para el año 2023 se prevé que el PBI se ubique en valores cercanos al 2.6%, debido a que se ha tomado en cuenta la incidencia económica de los conflictos sociales sobre el crecimiento de los sectores minería y turismo, fundamentalmente, así como la afectación negativa del clima sobre el sector agropecuario y pesca (BCRP, 2023).

Por otra parte, se tiene que el superávit de la balanza comercial de bienes registró una disminución de US\$ 5,362 millones para el año 2022, como se aprecia en la Figura 8. Esta situación esto explicada por una mayor contracción de los términos de intercambio, asociada al incremento de las cotizaciones del petróleo, alimentos e insumos industriales, lo que incidió en el aumento del nivel de precio pagado por bienes importados. De igual forma, la disminución en la producción de bienes primarios y el debilitamiento de la demanda global propiciado por las exportaciones, en un contexto caracterizado por la implementación de una política monetaria restrictiva, significaron otros elementos que afectaron la balanza comercial de bienes (BCRP, 2023).

Figura 7

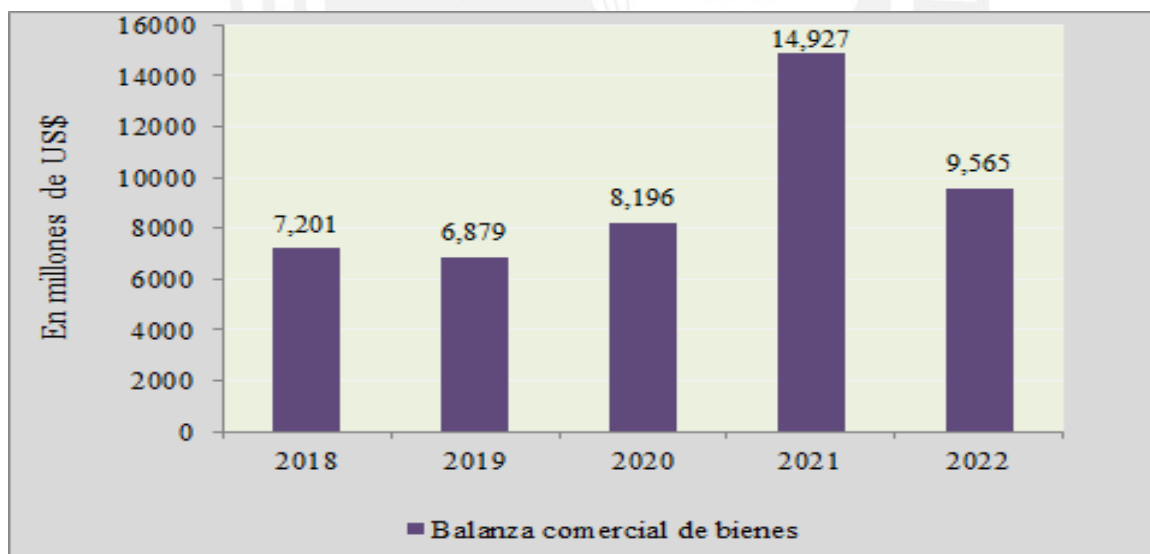
Comportamiento del PBI del Perú, Años 2018-2022



Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación-diciembre 2021. Panorama Actual y Proyecciones Económicas 2021-2023,” por el BCRP, 2021 y “Reporte de Inflación marzo 2023. Panorama actual y proyecciones 2023-2024” por BCRP, 2023.

Figura 8

Balanza Comercial de Bienes, Años 2018-2022



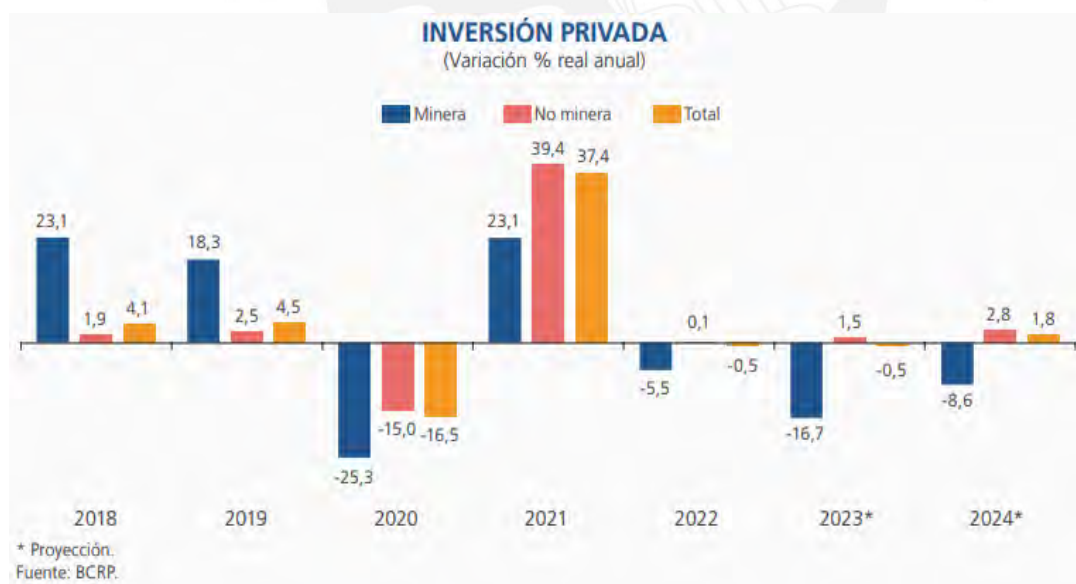
Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación marzo 2023. Panorama actual y proyecciones 2023-2024,” por BCRP, 2023.

Caída de la Inversión Privada. Según el BCRP (2023), la inversión privada experimentó una contracción de -0.5% en el año 2022, ocasionada en cierto modo por los efectos de la incertidumbre política y el incremento en el nivel de conflictividad social sobre

las expectativas de los empresarios (las cuales se mantuvieron en un grado pesimista durante casi todo el año). En este sentido, el sector minero fue uno de los más afectados por las circunstancias originadas por los conflictos sociales y por una disminución en la dinámica de los desembolsos de inversión del proyecto Quellaveco. Ante estas consideraciones, el BCRP (2023) tiene la expectativa de que la inversión privada sufra una contracción de -0.5% para el año 2023, tal como se aprecia en la Figura 9, en caso de presentarse un escenario condicionado por la recuperación lenta de la confianza por parte de los inversionistas. En tanto que para el año 2024, se tiene la aspiración de que los niveles de inversión logren una recuperación progresiva (que puede estar por el orden del 1.8%), producto de los desembolsos vislumbrados en sectores no mineros al haberse dispersado las tensiones sociopolíticas.

Figura 9

Comportamiento y Proyección de la Inversión Privada en el Perú, Años 2018 - 2024



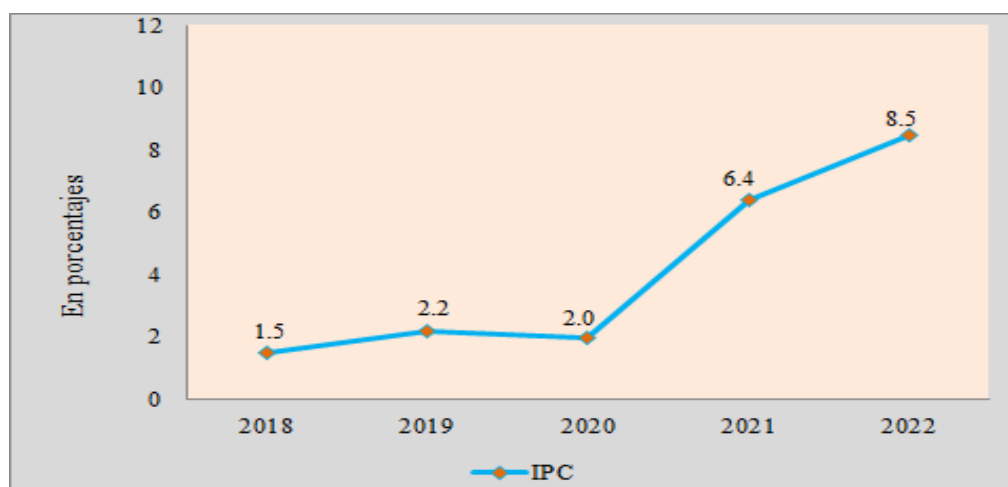
Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación marzo 2023. Panorama actual y proyecciones 2023-2024,” por BCRP, 2023.

Incremento de la inflación. Como se observa en la Figura 10, la tasa de inflación alcanzó un valor de 8.5% al cierre del año 2022, en relación con el 6.4% obtenido en 2021.

Esto obedece, primordialmente, al incremento en las cotizaciones internacionales de combustibles y alimentos. A esto se debe agregar como determinante que los niveles de conflictividad social elevaron el traslado de suministros y todo tipo de mercadería (BCRP, 2023).

Figura 10

Tendencia de los Niveles de Inflación en Perú, Años 2018 - 2022



Nota. Adaptado de “Reporte de Inflación-diciembre 2021. Panorama Actual y Proyecciones Económicas 2021-2023,” BCRP, 2021; y “Reporte de Inflación marzo 2023. Panorama actual y proyecciones 2023-2024,” BCRP, 2023.

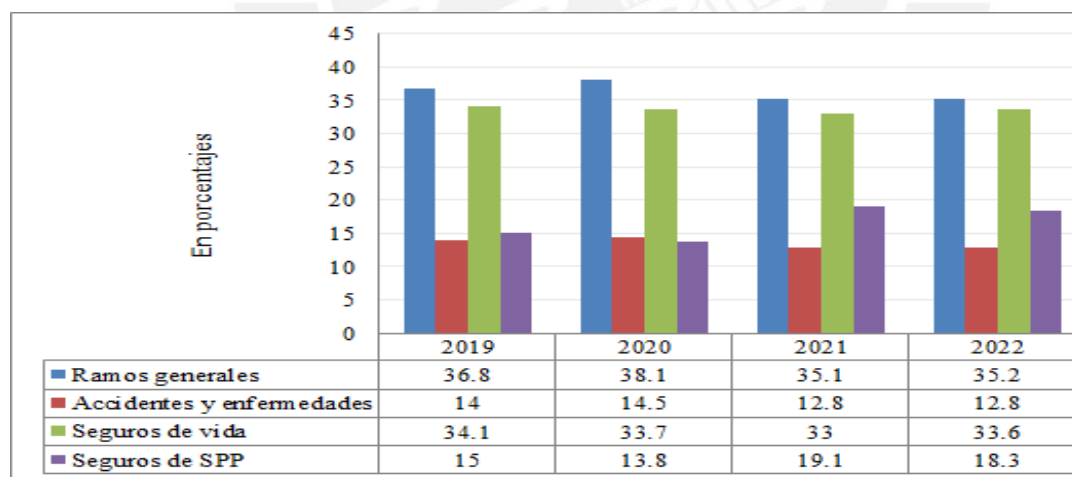
Crecimiento Moderado del Mercado de Seguros. Con respecto a la situación del mercado de seguros, la Asociación Peruana de Empresas de Seguros – APESEG (2023) señala que, en el año 2022, las primas del sector de seguros experimentaron un crecimiento de +5.9%, lo cual fue considerado muy por debajo a los niveles esperados. Dicho comportamiento fue producto de la desaceleración económica, así como de la incertidumbre política que propició una disminución en la adquisición de servicios, bienes o la necesidad de generar un ahorro a largo plazo. En este sentido, se ha evidenciado que muchas empresas aseguradoras no pudieron ofrecer cobertura a sus clientes ante situaciones originadas por riesgos políticos, lo cual incluye las huelgas, motín, conmoción civil, daño malicioso,

vandalismo y terrorismo. Así, se observa que estas firmas no lograron resguardarse con las reaseguradoras debido a que se intensificó la ola de protesta, por lo que han optado por renovar las pólizas de seguro, sin la cobertura para disturbios sociales por considerarlo altamente riesgoso (DFSUD, 2023).

Para el año 2022, las primas de seguro netas (PSN) ascendieron a S/ 18.746.3 millones, lo que significó un incremento de +5.9% en relación con lo obtenido en el año anterior. A su vez, la composición de la producción fue liderada por los rubros generales con una participación de 35.2%, que se mostró superior en +0.1% a la evidenciada en el año 2021. En segundo lugar, los seguros de vida tuvieron una participación de mercado del 33.6%, la cual registró un incremento de +0.6% con respecto al año anterior (Superintendencia de Banca y Seguros - SBS, 2023, a), tal como se observa en la Figura 11.

Figura 11

Composición de las Primas de Seguros Netas por Rubros, Años 2019-2022



Nota. Adaptado de “Evolución del sector asegurador” por la Superintendencia de Banca y Seguros, 2023.

Entorno Legal. Se consideró lo siguiente:

Exigencias Normativas en Materia del Seguro de Vida Obligatorio. En el ámbito legal, uno de los últimos cambios que ha afectado de forma positiva al sector, es la

obligatoriedad del seguro de vida, que fue impulsado por el Estado a finales del año 2019 mediante el Decreto de Urgencia N° 044-2019 (2019), en el que se proponen mayores medidas de fiscalización en los centros de trabajos con la intención de resguardar la salud y vida de los trabajadores. Posteriormente, se promulga las normas reglamentarias del Decreto de Urgencia N° 044-2019 mediante el Decreto Supremo N° 009-2020-TR (2020), en el que se obliga a los empleadores del sector privado y público a la contratación de una póliza de seguro de vida con una empresa de seguros supervisada por la Superintendencia de Banca, Seguros y administradoras Privadas de Fondos de Pensiones - SBS. De acuerdo con la apreciación de la APESEG, ante tales cambios normativos, las primas de los seguros de vida tuvieron un crecimiento importante entre los años 2019 y 2022, al punto de duplicarse pasando al 98.5%. Cabe destacar que, anteriormente este seguro no tenía un carácter obligatorio, sino que era implementado a partir del cuarto año de servicios; sin embargo, a raíz de la promulgación del Decreto Supremo N° 009-2020-TR (2020), la contratación de la póliza de seguro obtiene una condición vinculante que obliga al empleador a realizar dicho trámite (Torres, 2023).

Ampliación de la Cobertura a los Afiliados Regulares del Seguro Social de Salud.

Otra normativa que ha sido implementada por el Estado en el contexto del mercado asegurador es el Decreto Supremo N° 008-2022-SA (2022), que tiene que ver con la ampliación de la cobertura a los afiliados regulares del Seguro Social de Salud que desempeñan actividades de alto riesgo y que están sujetas al Seguro Complementario de Trabajo. Al respecto, se debe indicar que el Seguro Complementario de Trabajo es una modalidad de seguro implementada por las empresas en aquellas actividades que han sido consideradas riesgosas y que, particularmente, el Estado preservando la integridad de los trabajadores autoriza la ampliación de las coberturas de esta clase de seguro y obliga a los empleadores a suscribir una póliza de seguros para sus empleados. En este sentido, se ha

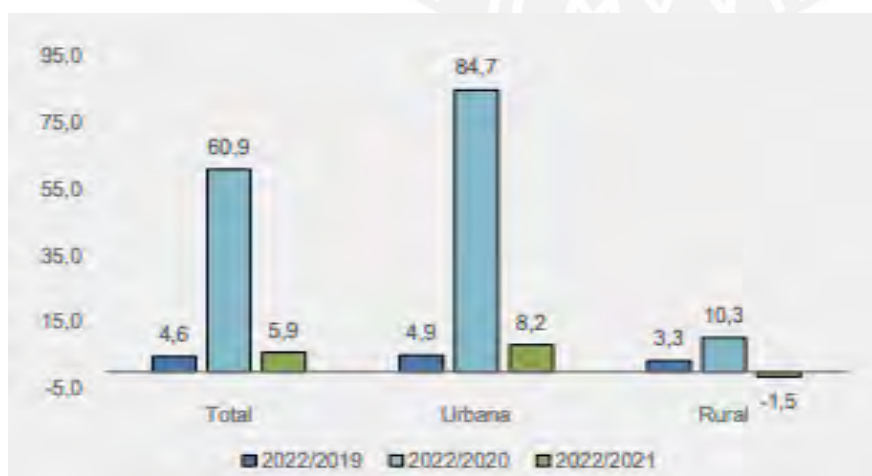
evidenciado que el Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo sufrió un incremento de +28% en las suscripciones para el año 2022, originado entre otras cosas por la inclusión de aproximadamente 100 actividades nuevas en los sectores de cobertura (Torres, 2023).

Entorno Socio – Cultural. Se consideró lo siguiente:

Cambios Demográficos en el País. Parte de los aspectos relevantes para las estimaciones de crecimiento de la empresa Marsh, son el nivel de crecimiento poblacional y la cantidad de empleo en el sector formal privado; esto debido a que uno de los principales servicios que la empresa ofrece está relacionado con los seguros de salud que son otorgados a los trabajadores de las empresas. Según la información proporcionada por el INEI, para el año 2022, la población peruana alcanzó los 33'396,700 habitantes. Cabe destacar la relevancia que tiene el grupo etario comprendido entre los 15 a 59 años, puesto que en el año de 1940 representaba el 51.5% de la población total, en tanto que para el año 2022 alcanzó el 62.4% (“Población peruana alcanzó los 33 millones 396 mil personas en el 2022,” 2022) (ver Figura 12).

Figura 12

Variación Porcentual de la Población Ocupada por Área de Residencia. Trimestre: Abril-Mayo-Junio 2022



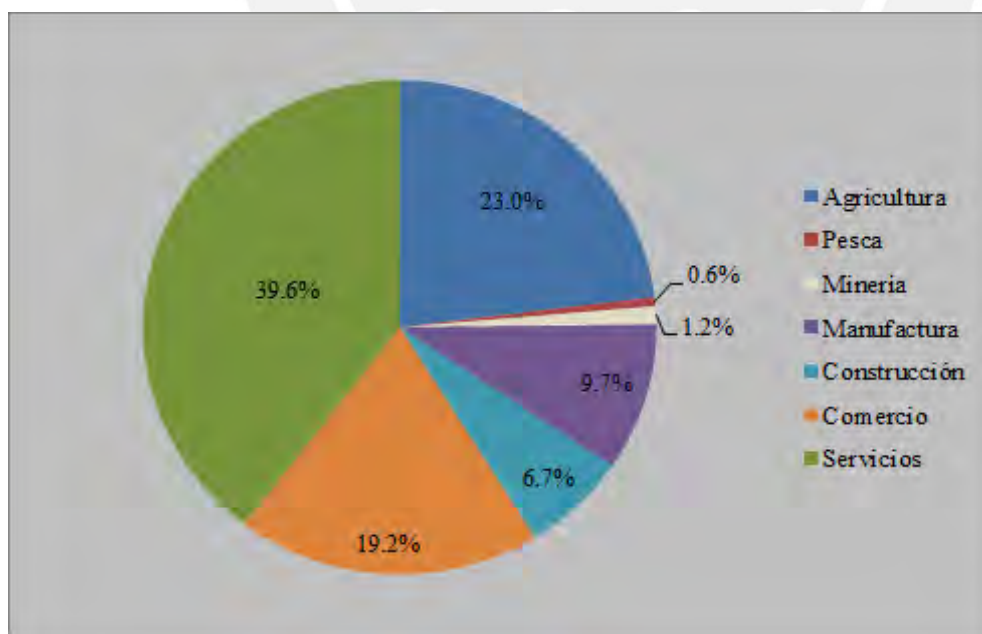
Nota. Tomado de “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional.

Informe Técnico N° 3” por INEI, 2022.

Crecimiento de la Población Económica Activa. Para el segundo trimestre del año 2022, la población ocupada del país registró 17'770,900 personas, que al ser comparado con el año 2021, experimentó un incremento de +5.9%. Por otra parte, en el área urbana, la población ocupada aumentó en +8.2% (1'047,100 personas. En el caso, del área rural sufrió una disminución de -1.5%, al realizar la comparación con el mismo trimestre del año 2021 (INEI, 2022), tal como se detalla en la Figura 12. De acuerdo con lo reflejado en la Figura 13, para el trimestre abril-mayo-junio del año 2022, el 39.6% de la población total ocupada está concentrada en el rubro de servicios. Seguidamente, se tiene el 23.0% en la agricultura, 19.2% en comercio, 9.7% en manufactura, 6.7% en el sector construcción, 1.2% en minería y el 0.6% en las actividades relacionadas a la pesca (INEI, 2022). Así, se observa que precisamente el sector de los servicios el área de mayor importancia dentro de la cantidad total de personas que se encuentran ejerciendo alguna actividad laboral.

Figura 13

Población Ocupada por Sector para el Segundo Trimestre del Año 2022



Nota: Adaptado de “Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional. Informe Técnico N° 3,” por INEI, 2022.

Baja Penetración del Seguro en el País. Perú es uno de los países con la menor penetración de seguros de salud, la cual no llega al 2%, lo que significa que S/ 2 de cada S/ 100 que se generan en la economía provienen de seguros (Perú 2021, 2022). En este sentido, Federico Fajardo quien funge como Director Ejecutivo de la empresa de seguros La Protectora, considera que la baja penetración del sector asegurador en el país obedece a un menor dinamismo de la economía. A esto se agrega, la baja cultura en seguros y a los niveles elevados en la tasa de informalidad en el mercado laboral (Business empresarial, 2022).

Entorno Tecnológico. Se consideró lo siguiente:

Disrupción Tecnológica Post-Pandemia. La tecnología se ha convertido en un elemento esencial para las vidas de las personas y empresas y con la aparición de la pandemia por COVID-19, se ha vuelto más evidente la dependencia de los instrumentos tecnológicos y los cambios en los patrones de comportamiento de los consumidores. En el caso de las organizaciones vinculadas al sector seguros como Marsh, han realizado una búsqueda incesante de soluciones más rápidas, flexibles y de mayor disponibilidad de información. Esto se ha logrado mediante la utilización de aplicaciones para dispositivos móviles que sirven para aquellos clientes que tienen la intención y el interés de indagar y hacer su propia comparación de las opciones que le generen mayores beneficios (Oliva & Flores, 2017).

Durante la etapa caracterizada por la pandemia por COVID-19, el rubro de los servicios de pólizas de seguros a nivel mundial tuvo el desafío de tener que adaptarse a los nuevos paradigmas empresariales, los cuales se caracterizaron por una mayor digitalización. Así, parte de estas nuevas tendencias tecnológicas que se han ido incorporando al sector de los servicios de seguros en su intento por elevar el nivel de competitividad. Esto ha generado una orientación a optimizar los procesos y satisfacer eficazmente los requerimientos de sus clientes; son justamente la digitalización de procesos, los servicios digitales, la inspección de riesgos con drones y la utilización de la inteligencia artificial (Aseguro, 2022).

Respecto a los servicios digitales, estos están constituidos por plataformas digitales que agilizan la distribución de las pólizas de seguros entre los clientes. También son usados como un medio que contribuye a gestionar las pólizas de seguros y servicios de forma expedita y eficiente. La inspección de riesgos con drones se refiere al empleo de tecnología basada en estos dispositivos para supervisar y optimizar los recursos sin la necesidad de exponer a los empleados a incidentes riesgosos. Finalmente, la inteligencia artificial se usa como una modalidad que intenta perfeccionar los procesos y, en definitiva, optimizar el servicio prestado de una manera significativa mediante el uso de dispositivos que permitan procesar imágenes y voces de manera rápida y oportuna, a efecto de responder adecuadamente a los requerimientos de los usuarios (Aseguro, 2022). Junto a estas consideraciones, Vass (2022) mencionó a un quinto elemento que reviste una importancia dentro de los factores tecnológicos que inciden en el mercado de seguros. Esta consiste en la resiliencia adoptada por las empresas de seguros, y que en la habilidad que tienen estas entidades al momento de afrontar transformaciones y situaciones complejas que ameriten adaptarse a ellas sin producir daños importantes. Para el logro de este objetivo, se deben diseñar arquitecturas Trust y seguir reforzando la ciberseguridad, punto que en la actualidad representa una gran amenaza para las organizaciones.

Entorno Ecológico. Se consideró lo siguiente:

Incremento de la Siniestralidad por Eventos Climáticos. En cuanto al factor ecológico, un punto importante a resaltar es el impacto del cambio climático y la mayor siniestralidad por eventos climatológicos. Se ha estimado que los costos asociados aumenten entre 90% y 120% en los próximos 20 años (El Economista, 2021). En el caso del Perú, un ejemplo de lo antes mencionado es el ciclón Yaku, el cual causó inundaciones e interrumpió carreteras, afectando a personas y empresas (“¿Qué es el ciclón Yaku y por qué afecta a la costa de Perú?,” 2023). En este sentido, se debe considerar que, si bien esta situación

constituye un caso inusual, en el país se tiene un historial de incidencias negativas ocasionadas por el Fenómeno del Niño, las cuales podrían ocurrir nuevamente a finales del año 2023 y principios del 2024 (“Senamhi prevé presencia de El Niño Global,” 2023).

Mayor Responsabilidad Ambiental de las Empresas del Sector. Las empresas asociadas al sector de los seguros han realizado grandes esfuerzos en la preservación del medio ambiente y en la mitigación de los efectos producidos por las operaciones comerciales, una de ellas es Marsh, que intenta disminuir el consumo de energía y papel en sus instalaciones, reducir los viajes en auto/avión de los colaboradores al promover la utilización de las videoconferencias, así como incentivar el reciclaje de desechos y la educación ambiental (Marsh & McLennan, 2021).

1.4.2. Análisis del Micro Entorno – Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

El análisis del micro entorno o de las cinco fuerzas de Porter consiste en una exploración de cómo incide la amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes en la empresa bajo estudio. De esta manera, se valora si alguna de esas fuerzas tiene un efecto positivo (oportunidad) o negativo (amenaza) sobre la participación en el mercado de Marsh Perú. Asimismo, se expresa la intensidad de este efecto, en función de los hallazgos obtenidos a través de la revisión documental.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores. En virtud del gran número de corredores de seguros que se desempeñan en sector de seguros del Perú, la SBS realiza grandes esfuerzos en promover la profesionalización de estos mediante la aprobación de un Reglamento de Supervisión y Control de los Corredores y Auxiliares de Seguros. Esto se hizo efectivo a través de la Resolución SBS N° 809-2019 y que tenía como propósito ampliar el marco regulatorio aplicable a los intermediarios y auxiliares de seguros, para que se alinea

con los estándares internacionales sobre el nivel de supervisión y regulación acerca de la conducta asumida por los corredores de seguros en su desempeño profesional (SBS, 2019). De esta forma, se estima que, al implementarse mecanismos rigurosos para acreditar a los nuevos corredores de seguros, van a ser pocos los que realmente puedan obtener dicha certificación. Ante estas consideraciones, se tiene que la entrada de nuevos competidores se puede categorizar en un nivel medio a bajo, visto que por una parte existen un gran número de corredores de seguro que prestan sus servicios en el mercado y, por otro lado, se estima mayor rigurosidad en el proceso de selección de los futuros profesionales que deseen desempeñarse en este sector de corretaje de seguros y reaseguros.

Poder de Negociación de los Proveedores. Por lo general, el mayor proveedor de las empresas que se dedican al corretaje de seguros son las propias aseguradoras, las cuales se muestran como aliados estratégicos al proveer el servicio que requieren los clientes, y por el que se debe pagar una prima. De este modo, se destaca el hecho de que los ingresos que reciben las empresas corredoras de seguros no proceden del asegurado como tal, sino de las comisiones por pólizas contratadas que son obtenidas de las compañías de seguros. Ante ello, el poder de estos proveedores es muy alto ya que en el mercado existen por lo menos 17 empresas aseguradoras, con las cuales los corredores tienen autonomía en elegir con cual desean trabajar, los costos de cambio de proveedor son relativamente bajos y al mismo tiempo, el corredor es un agente que le genera un ahorro en costos fijos a las compañías de seguros. No obstante, ante los nuevos paradigmas que implica los servicios digitales, algunas empresas de seguros se han dedicado a simplificar los productos de seguros para que las personas puedan contar con más información de los servicios ofrecidos, por lo que el rol del corredor de seguros como intermediario podría verse reducido. En este sentido, el poder de negociación con los proveedores podría ubicarse en un nivel medio en el sector.

Poder de Negociación de los Clientes. En un sentido amplio, se tiene que el sector

de seguros representa un área especializada donde el corredor de seguros se caracteriza por tener un rol de intermediario entre las compañías aseguradoras y los usuarios finales que requieren protegerse ante situaciones inesperadas. De manera que, al representar un mercado donde predomina un elevado volumen de compra y donde existen varias compañías de seguros que ofrecen sus servicios, los clientes tienen poca capacidad para modificar las condiciones del negocio al cancelar directamente las primas a la empresa aseguradora y no directamente al corredor de seguro. Por otro lado, el costo de cambio de aseguradora para el corredor también es alto, dado que afecta su imagen ante el cliente; lo cual, al unir ambas fuerzas, genera que el poder de negociación de los clientes es medio.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos. A nivel general, no se observan productos que puedan reemplazar todo lo que un seguro cualquiera sea su naturaleza pueda proveer. No obstante, se tiene que dentro de los posibles sustitutos para una empresa que se dedique al corretaje de seguros, podría considerarse básicamente dos modalidades. La primera, podría ser el área comercial de las aseguradoras, dado que en ciertas oportunidades las empresas optan por realizar una contratación directa con las compañías de seguros y así, poder evitar la intervención de un corredor de seguros, lo que le generaría descuentos por primas y/o aumento en las comisiones recibidas. En segundo lugar, se tiene a los bancos como un sustituto de los corredores de seguros, debido a que disponen de una infraestructura establecida y carteras de clientes consolidada que permite ofrecer productos del rubro de los seguros a sus clientes, pero en muchos de los casos al no ser el objetivo central del negocio, no les resulta de mucha rentabilidad a la mayoría de estas entidades. Por consiguiente, en la dinámica diaria del mercado de seguros en el Perú muchas de las entidades pertenecientes al sistema financiero requieren de los servicios de una empresa corredora de seguros, que les permitan tomar las mejores decisiones en lo que se refiere a la contratación de pólizas de diversas índoles, por lo que en este caso se podría decir que la amenaza de productos y

servicios sustitutos es baja.

Rivalidad entre los Competidores Existentes. En función a la información suministrada por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2023), la empresa Marsh Rehder S.A.C. es líder en la generación en ingresos operativos para los años 2020 y 2021, al presentar una cuota de participación de 30.8% y 29.4% respectivamente, tal como se mencionó anteriormente. Por otra parte, visto que existen cerca de 940 corredores entre personas naturales y jurídicas (algunos presentan suspensiones y otros se encuentran cancelados) que ofrecen sus servicios a precios similares; sin embargo, el mercado está controlado por las cinco empresas líderes, lo cual genera una rivalidad de nivel medio alto en el sector. En base a las consideraciones anteriores, se presenta la siguiente Tabla 3 que resume todo lo evidenciado en las cinco fuerzas de Porter.

Tabla 3

Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza	Descripción	Diagnóstico
1. Amenaza de entradas de nuevos competidores	-Existencia de un gran número de competidores en el mercado. - Incremento en la rigurosidad de las normativas de selección para los nuevos corredores de seguros.	Amenaza media a baja
2. Amenaza de productos sustitutos	- Existen pocos sustitutos directos para los seguros. - El área comercial de las aseguradoras pueden contactar directamente a los clientes y evitar la contratación del corredor de seguros. - Algunos bancos comerciales disponen de un equipo dedicado a las labores de corretaje de seguros.	Amenaza de los productos sustitutos es baja
3. Poder de negociación de los proveedores	- Los corredores de seguros tienen independencia para elegir con que empresa de seguros desean trabajar. - El corredor de seguros le produce un ahorro en costos fijos a las aseguradoras. - Las empresas de seguros están implementando servicios digitales para minimizar las actividades del corredor de seguros.	El poder de negociación de los proveedores es medio.
4. Poder de negociación de los consumidores	- Alto volumen de compra por parte de muchos clientes. - Existencia de varias empresas aseguradoras en el mercado de los seguros. - Pago de las primas a las empresas aseguradoras y no a los corredores de seguros	Poder medio de negociación de los clientes.
5. Rivalidad de los competidores	- Nivel de competencia elevado como consecuencia del ingreso de nuevos corredores de seguros. - La empresa Marsh Perú es líder en el mercado de corretaje de seguros, lo cual contrarresta las acciones de los corredores más pequeños.	Rivalidad de los competidores media alta.

1.4.3. Oportunidades

Las oportunidades constituyen aquellos factores que potencialmente pueden generar

un efecto positivo a la empresa. En este sentido, se han detectado cuatro oportunidades importantes para Marsh Perú. De esta manera, la empresa deberá gestionar las aprovechar las oportunidades existentes.

Mayor Necesidad de Protección Ante Protestas en el Perú. La crisis política en el país ha generado malestar en distintos sectores de la sociedad peruana, incrementando las protestas en número e intensidad. Esto también ha elevado el nivel de riesgo e incertidumbre de las empresas respecto a la seguridad de sus activos; así como, respecto a la integridad física de sus trabajadores que deben desplazarse a sus entornos laborales. Ante ello, la necesidad de las organizaciones de mantenerse protegidas ante eventuales actos de violencia que se deriven de las protestas se ha venido incrementado.

Leyes que Incentivan la Seguridad de Trabajadores en Empresas Formales. El marco regulatorio peruano en materia del respaldo, resguardo a la salud y vida de los trabajadores es, en la actualidad, más exigente con la publicación de las normas jurídicas Decreto de Urgencia N° 044-2019, Decreto Supremo N° 009-2020-TR (2020) y Decreto Supremo N° 008-2022-SA. Esto ha obligado a las empresas a ampliar las coberturas de los tipos de seguro que contratas y atender con diferenciación a aquellos trabajadores que realizan actividades de alto riesgo. Esto se ha convertido en una oportunidad para empresas del sector, de ofrecer planes que se adapten a estas nuevas exigencias y permitirles a las entidades cumplir con sus obligaciones.

Baja Penetración en el Uso de Seguros en el País. Perú está posicionado como uno de los países con más bajo nivel de penetración en cuanto al uso de seguros. Esto crea una oportunidad a las empresas del sector de aprovechar la reactivación económica para modificar la baja cultura aseguradora de la población. Sin embargo, las empresas del sector no han logrado aprovechar esta característica del sector, al no emplear una estrategia adecuada.

Nuevas Tendencias Tecnológicas. Ahora está enmarcado en la digitalización de procesos, los servicios digitales, la inspección de riesgos con drones y la utilización de la inteligencia artificial. Esto ha reducido costos en tiempos de atención al cliente y en la evaluación de daños. Además, que ofrece a las empresas aseguradoras alternativas que simplifican los procesos y automatizan los trámites, incrementando su nivel de eficiencia.

1.4.4. Amenazas

Las amenazas constituyen aquellos factores que potencialmente pueden causar problemas a la empresa. En este sentido, se han detectado cuatro amenazas importantes para Marsh Perú. De esta manera, la empresa deberá gestionarlas para evitar que generen un efecto negativo en sus operaciones.

Desaceleración Económica en Sectores Claves para el Rubro Seguros. La desaceleración de las tasas de crecimientos en actividades económicas como la minería, hidrocarburos y la agricultura ha tenido un impacto negativo en la contratación de seguros. Esto ha afectado el desempeño de las empresas de este sector, obligándoles a buscar nuevas alternativas de mercado. Además, demuestra la dependencia hacia estos sectores que tienen las empresas del ramo asegurador.

Facilidad en el Ingreso de Nuevos Competidores en el Mercado. El marco legal existente sigue favoreciendo el ingreso de nuevos corredores de seguros. Esto a pesar de lo dispuesto en el Reglamento de Supervisión y Control de los Corredores y Auxiliares de Seguros, el cual se hizo efectivo a través de la Resolución SBS N° 809-2019. De hecho, la cantidad de corredores de seguro en el país sigue siendo elevada y cada día ingresan más al mercado, reduciendo las oportunidades de las empresas existentes.

Rotación del Personal Clave del Área de Ventas Hacia Empresas Competidoras. El principal activo de las empresas encargadas del corretaje de seguros está constituido por sus ejecutivos de ventas; no obstante, su nivel de lealtad es bajo, debido a que son atraídos

por mejores condiciones laborales. Esto representa una importante amenaza para las empresas del sector, visto que pierden a un personal capacitado. Además, existe el riesgo de perder su cartera de clientes que tienen una significancia importante para la empresa.

Aumento de la Siniestralidad Ante Cambio Climático y Cada Vez Menor

Posibilidad de Asegurarse Ante Estos Hechos. Los hechos relacionados con los desastres naturales también han representado un impacto negativo para la economía. Esto ha limitado las oportunidades de crecimiento de sectores como la agricultura, cuyas pérdidas pueden ser cuantiosas y, por ende, limita su capacidad de acceder a un seguro. También, ha obligado a las empresas aseguradoras a reconocer los daños en los activos de estas empresas, generando erogaciones que han afectado sus márgenes de ganancia.

1.5. Análisis del Contexto Interno de la Empresa

1.5.1. Administración

El equipo gerencial de la empresa es presidido por Nicolás Delgado, quien posee el cargo de Chief Executive Officer (CEO) desde el año 2022, tal como se describe en la Figura 14. El modelo de administración empleado por la empresa consiste en el establecimiento de relaciones de confianza con los colegas, clientes, accionistas y comunidades. Esto se logra a través de un gobierno corporativo, en donde se observa el esfuerzo por una cultura de respecto que permite la gestión eficiente de la empresa (Marsh & McLennan, 2022).

1.5.2 Operaciones y Logística

El grupo Marsh y su filial en el Perú trabajan con clientes de diferentes industrias, desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones, brindándoles una protección integral y una consultoría personalizada para sus necesidades específicas de seguros. La empresa se esfuerza por proporcionar un servicio de alta calidad y una atención personalizada a cada uno de sus clientes (Marsh.com, 2023) De esta forma, Marsh Perú trabaja con una amplia gama de clientes en diferentes sectores y áreas de negocios, tales como lo descrito en la Tabla 4.

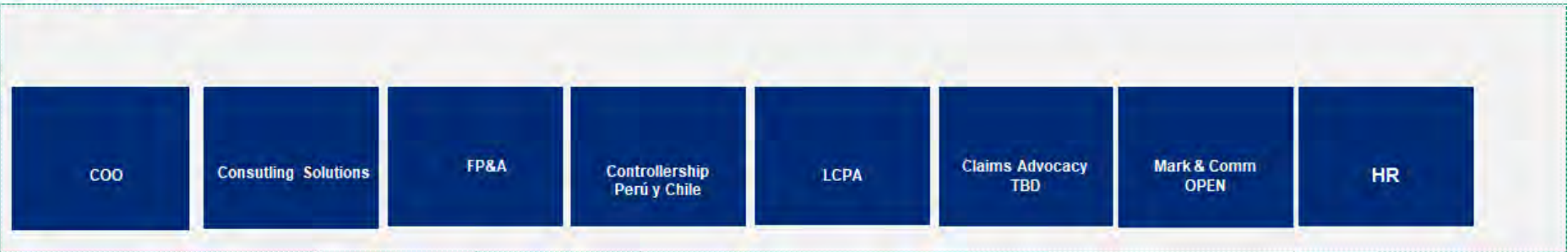
Figura 14

Estructura Gerencial de la Empresa Marsh Perú

PERU



Functions to Regional Reports



Nota. Tomado de “Inducción de Marsh & McLennan” por Marsh & McLennan, 2022.

Tabla 4*Industrias Atendidas por la Empresa Marsh Perú*

Sector	Contribución para los clientes
Agroindustria	Diseñar un plan proactivo que apoye el crecimiento sostenido en las empresas que se dedican a la explotación agrícola, al tiempo que les ayuda a visualizar oportunidades de inversión en tecnologías novedosas y disminuir el costo total del riesgo.
Minería	Los empleados especializados en el área de minería colaboran con las diversas empresas a gestionar y transferir riesgos a lo largo de todo el ciclo de vida minero, que va desde las exploraciones pequeñas hasta el cierre de minas.
Construcción	Formular estrategias de seguros y administración de riesgos en los proyectos del sector construcción, y a su vez ayuda en el diseño e implementación de programas optimizan el capital y preservan el negocio.
Bienes raíces	La empresa ayuda a gestionar los riesgos en el negocio de los bienes raíces, al tiempo que brinda asesoramiento en la evaluación de las alternativas de inversión que más se adapta a las posibilidades de los clientes.
Alimentos y bebidas	Marsh colabora con las distintas empresas pertenecientes al sector de alimentos y bebidas a anticiparse a los riesgos que se presentan, y les ayuda a entender sus incidencias e implementar planes integrales para minimizarlos.
Instituciones financieras	Ofrece a las entidades pertenecientes al sector financiero múltiples soluciones innovadoras de administración y transferencia de riesgos, que va desde aspectos de reciente data como la responsabilidad cibernética y la privacidad hasta situaciones de riesgos convencionales, como responsabilidad de directores y directivos, indemnización profesional, propiedad, accidentes y responsabilidad de los empleadores.

Nota. Adaptado de “Acerca de Marsh” por Marsh.com, 2023.

Son muchas las razones por las que Marsh Perú lidera el mercado peruano, dentro de ellas está su compromiso de colaborar con las empresas en optimizar sus costos de seguros. Esto incluye los beneficios para sus empleados, formulando programas que responden a sus requerimientos e intentando buscar las condiciones más ventajosas, al garantizar que las pólizas puedan corresponderse efectivamente con su exposición al riesgo, sin que el negocio quede infra o sobresegurado (Marsh & McLennan, 2021). Así, entre los servicios que ofrece Marsh Perú se encuentran los contenidos en la Tabla 5.

Tabla 5*Servicios que Ofrece la Empresa Marsh Perú*

Servicios	Descripción del servicio
Análisis de riesgos	Marsh Perú ofrece un análisis exhaustivo de los riesgos que enfrentan sus clientes en sus respectivas industrias, con el propósito de determinar las mejores opciones de cobertura de seguros y mitigación de riesgos.
Diseño y colocación de programas de seguros	La empresa trabaja de forma conjunta con sus clientes para formular programas de seguros personalizados que satisfagan sus necesidades específicas de los distintos usuarios. Los programas de seguros pueden estar conformados por una amplia variedad de coberturas, como seguros de propiedad y responsabilidad civil, seguros de daños a equipos, seguros de transporte, seguros de salud y vida, entre otros.
Gestión de siniestros	La empresa Marsh Perú presta servicios de gestión de siniestros para cooperar con sus clientes en el manejo adecuado de los reclamos de seguros, lo cual incluye la asistencia en la presentación de reclamos, la revisión de la cobertura de seguros, la coordinación con los ajustadores y las aseguradoras, y la negociación de los pagos de reclamos.
Consultoría en gestión de riesgos	Marsh Perú ofrece servicios de consultoría en gestión de riesgos para contribuir con los usuarios en la visualización y administración de los riesgos empresariales.
Análisis y gestión de riesgos cibernéticos	Marsh Perú dispone de expertos en riesgos cibernéticos para ayudar a sus clientes a identificar y gestionar los riesgos de seguridad de la información, lo cual engloba la realización de evaluaciones de vulnerabilidades, la implementación de medidas de seguridad de la información y la respuesta a incidentes de seguridad.
Capacitación y educación en gestión de riesgos	La empresa brinda capacitación y educación en gestión de riesgos para que sus clientes puedan desarrollar destrezas y conocimientos en la gestión de riesgos empresariales. Esto puede incluir cursos de formación en línea, seminarios y talleres de capacitación personalizados.

Nota. Adaptado de “Acerca de Marsh” por Marsh.com, 2023.

1.5.3. Finanzas

En lo que respecta a la protección de activos e información de la empresa, se aprecia un registro exhaustivo y preciso de las operaciones comerciales; así como, la implementación de controles rigurosos que permiten la identificación, evaluación y eliminación de riesgos

existentes y potenciales (Marsh & McLennan, 2021). Sin embargo, las políticas de confidencialidad y competencias que no permiten a la empresa mantener los clientes captados por cada ejecutivo, genera importantes pérdidas por disminución de cartera, lo cual resultó más evidente para el 2022, con una caída de los indicadores de rentabilidad. En atención a lo anterior, la empresa generó ingresos para el año 2021 de S/ 247'070,918 que representa el 29.36% de los ingresos totales de las personas jurídicas corredores de seguros en el país, mientras que para el año 2022, estos se ubicaron en S/ 270'921,521 con un crecimiento de +9.65%. Además, como se aprecia en la Figura 15, su margen de ganancia creció entre 2019 y 2022 en +6.87% al pasar de 12.24% a 17.80%, pero se observa una caída de -1.31% entre 2021 y 2022 (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022).

Figura 15

Margen de Ganancia de Marsh Rehder S.A. Periodo 2019-2022

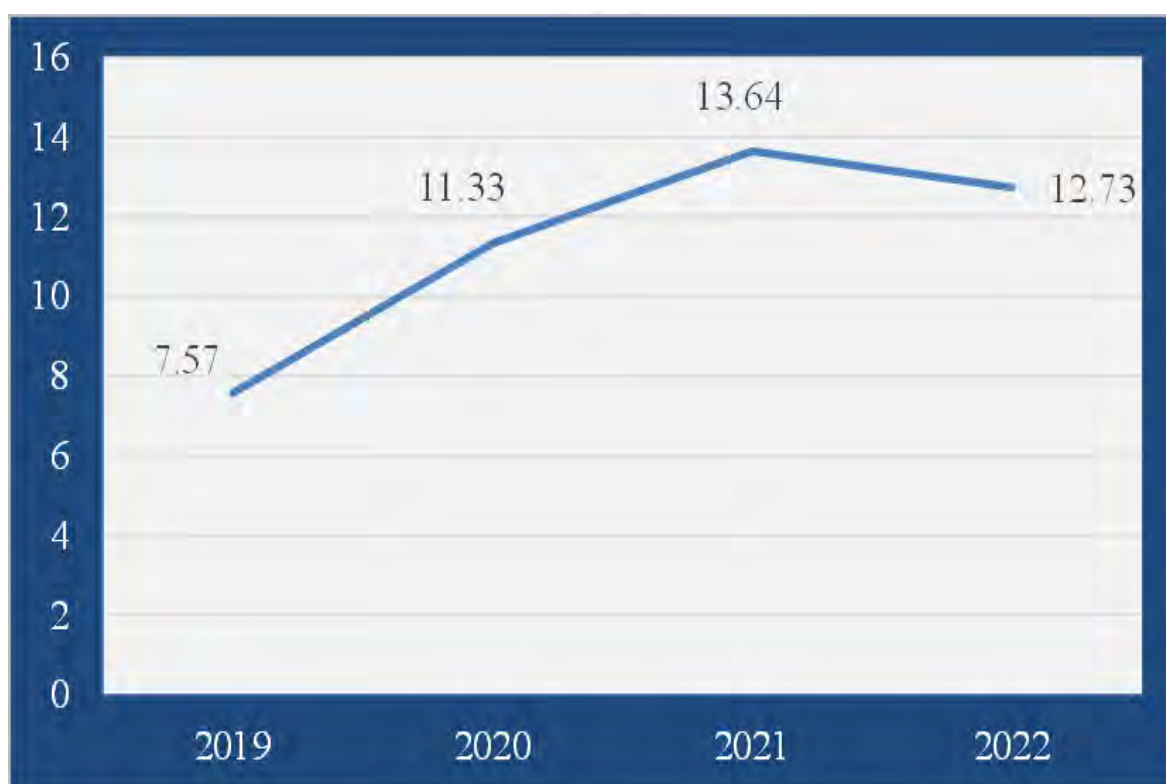


Nota. Tomado de “Evolución del sector asegurador 2019 a 2021” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2023.

En cuanto a la rentabilidad sobre activos (ROA), se aprecia un incremento de +5.16% al pasar de 7.5% en 2019 a 12.73% en 2022. Esto refleja un crecimiento de la utilidad generada por la empresa por cada sol que se ha invertido en activos, tal como se aprecia en la Figura 16 (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022). No obstante, para el 2022, este ratio se redujo en 0.91% en comparación con 2021.

Figura 16

Rentabilidad sobre Activos (ROA) de Marsh Rehder S.A. Periodo 2019-2022

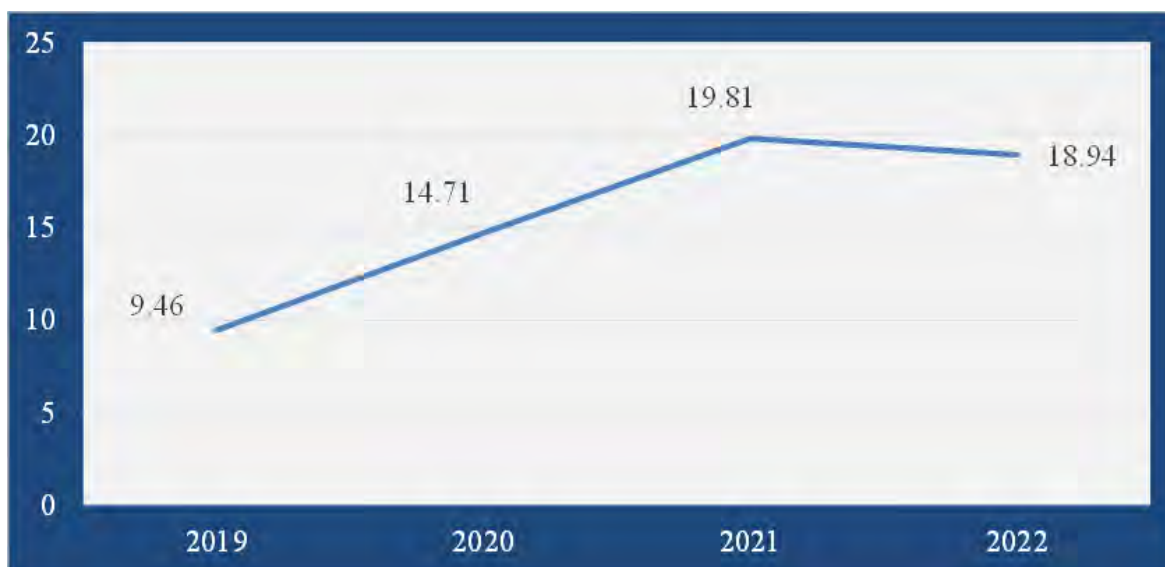


Nota. Tomado de “Evolución del sector asegurador 2019 a 2021” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2023.

En cuanto a la rentabilidad sobre patrimonio (ROE), se aprecia un incremento de +9.48% al pasar de 9.46% en 2019 a 18.94% en 2022. Esto refleja un crecimiento de la utilidad generada por la empresa por cada sol invertido por sus accionistas, tal como se aprecia en la Figura 17, (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022). No obstante, para el 2022, este ratio se redujo en -0.86% en comparación con 2021.

Figura 17

Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE) de Marsh Rehder S.A. Periodo 2019-2022



Nota. Tomado de “Evolución del sector asegurador 2019 a 2021” por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022.

1.5.4 Recursos Humanos

En lo que respecta al recurso humano, se tiene que la empresa Marsh Perú ha mantenido entre 2018 y 2022 un promedio anual de colaboradores cercano a las 700 personas, tal como se detalla en la Tabla 6, significando que es una empresa grande que busca garantizar empleo de calidad a los distintos profesionales que ingresan a la misma. Como se aprecia en dicha tabla, la cantidad de trabajadores se ubicó en 2022 en 715, con una tasa de rotación de 15.94%, superior en +1.62% y +3.81% con relación a los años 2018 y 2021, respectivamente. En cuanto a los gastos de personal, la empresa ha venido experimentado un crecimiento como resultado no solo de una política de ajustes de las bonificaciones y recompensas monetarias a sus trabajadores, sino también de los costos asociados a la contratación de personal y administrativos por salida del personal como resultado de la alta rotación, los cuales pueden representar alrededor del 8.5% de estos egresos. Así, los gastos de personal aumentaron de S/ 89.60 millones en 2019 a S/ 125.49 millones en 2022,

representando una variación de 40.05% (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2022) (ver Figura 18).

Tabla 6

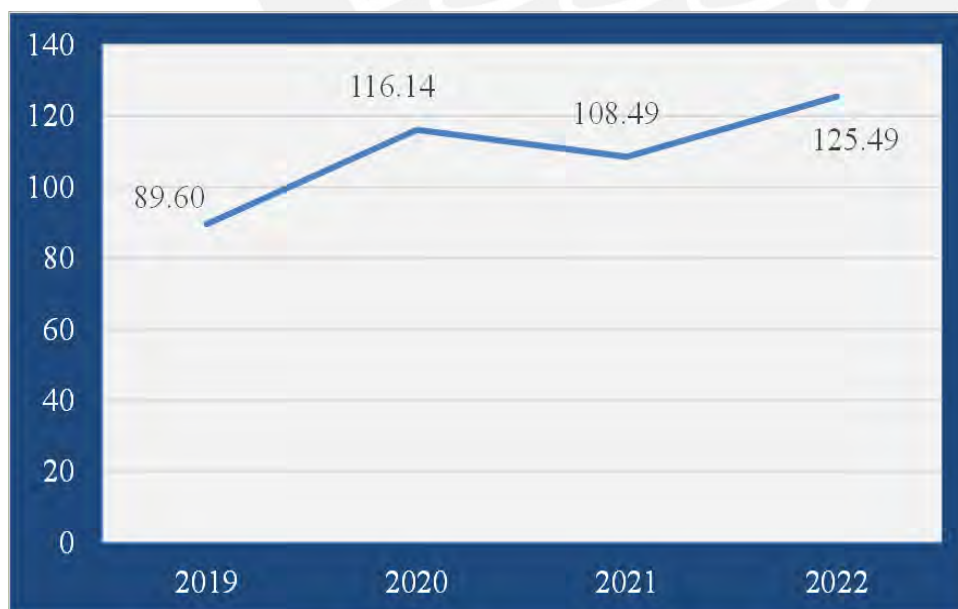
Tasa de Rotación del Personal de Marsh Perú, Periodo 2018 - 2022

Descripción	Años				
	2018	2019	2020	2021	2022
Nº de trabajadores anuales	705	682	688	725	715
Nº de trabajadores de alta	124	135	89	125	104
Nº de trabajadores de baja	101	158	83	88	114
Tasa de rotación laboral de Marsh Perú	14.33	23.17	12.06	12.14	15.94

Nota. Tomado de “Marhs Rehder SAC Corredores de Seguros”, por Datosperú, 2023; y “Inducción de Marsh & McLennan” por Marsh & McLennan, 2022.

Figura 18

Gastos de Personal de Marsh Rehder S.A. Periodo 2019-2022 (Millones de S/)



Nota. Tomado de “Evolución del sector asegurador, 2022”, por Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2023.

La empresa cuenta con un código de conducta denominado The Greater God, que debe ser cumplido por todos los profesionales y se sustenta en cuatro pilares, los cuales son: la facilitación del éxito de los clientes, la búsqueda de la manera más inteligente, el trabajo en equipo y crear experiencias en base al código de conducta (Marsh & McLennan, 2021). Adicionalmente, existen diferentes incentivos no monetarios a los trabajadores que le ha permitido a la empresa obtener la Certificación Asociación de Buenos Empleadores por la Cámara de Comercio Americana (Marsh & McLennan, 2021). En primer lugar, se tiene la participación en programas de voluntariados con alto impacto social, donde se le otorga ocho horas laborales pagadas al empleado para actividades de esta naturaleza, en donde optarán por reconocimientos.

Además, se ha establecido una política de atracción, retención, motivación y apoyo a los colaboradores basadas en la diversidad e inclusión, con la finalidad de crear un entorno laboral gratificante. Marsh creó iniciativas a nivel regional como, por ejemplo, Grupo Yo Soy / Eu Sou Marsh, enfocado en ofrecer igualdad de oportunidades, promover el respeto por la diversidad y la inclusión de los trabajadores; Mujeres LAC, dedicado a la protección de las mujeres colaboradoras para proyectar su liderazgo y balance trabajo-familia-vida personal. Por otra parte, se ha aplicado el Programa de Apoyo al Empleado (PAE) con apoyo en lo psicológico, legal, social y financiero a los empleados, se ha implementado planes de contingencia y garantía de la seguridad de los colaboradores y campañas médicas. No obstante, Marsh Perú presenta debilidades importantes en esta área. La más resaltante es que la política de pagos de bonos resulta ser poco atractiva, llevando a sus ejecutivos de venta a migrar a otras empresas en busca de mejores compensaciones económicas.

1.5.5. Sistema de Información y Tecnología

En la actualidad, la empresa Marsh Perú está orientando sus esfuerzos a dos aspectos

que han considerado como realmente importantes: la sostenibilidad medioambiental y la ciberseguridad. Para el año 2021, anunció su neutralidad por medio de la disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero, al tiempo de reafirmar el propósito de reducir sus emisiones de carbono en un -15% para 2025 (Prevención Integral, 2023). En cuanto al aspecto referente a la ciberseguridad, representa un sector de innovación que se concreta en el Cyber Risk Analytics Center, donde se tiene participación expertos en ciber riesgos de Marsh, Guy Carpenter, Mercer y Oliver Wyman, y que, en buena medida, brinda una perspectiva general a las diferentes entidades sobre las amenazas cibernéticas, la madurez de los controles que implementan y el impacto económico de los riesgos potenciales. (Prevención Integral, 2023).

1.5.6. Fortalezas

Las fortalezas representan factores internos donde la empresa tiene ventajas en comparación con el resto de sus competidores. En este sentido, se han detectado cuatro fortalezas importantes para Marsh Perú. De esta manera, se entiende que los resultados positivos exhibidos por la empresa son atribuibles a estas fortalezas.

Niveles altos de Implementación de Control Interno. En la institución se ha incentivado la cultura de identificar, evaluar y eliminar los riesgos presentes y potenciales a través de la implementación de controles internos. Esto se compagina con sus respectivas adecuaciones de normas y procedimientos, mejora en la supervisión de los indicadores del desempeño y evaluación integral del cumplimiento del código de ética. Este factor permite estar monitoreando el comportamiento de los resultados económicos y de la actuación de los empleados.

Importancia del Gobierno Corporativo en la Toma de Decisiones. En la empresa hay una alta significancia de la interacción de todos los actores (accionistas, clientes y colaboradores) en la toma de decisiones. Esto ha permitido crear una cultura orientada al

trabajo en equipo y a la responsabilidad compartida que favorece en la toma de decisiones oportuna y adecuada en función de las necesidades de la empresa. Esta fortaleza garantiza que las decisiones son respaldadas por todos los actores.

Automatización de Procesos. La empresa ha invertido importantes recursos en la adopción y apropiación de la tecnología de vanguardia existente en el mercado. Esta orientación se ha realizado con la finalidad de reducir el tiempo y los costos asociados a los procesos y trámites que se realizan en la prestación de servicio. De hecho, esta fortaleza les ha permitido estar como líder del sector, ofreciendo innovación en el servicio y productos.

Políticas de Retención del Talento Humano a Través de un Clima Favorable. La integración de los colaboradores con labores dentro de la comunidad a través del voluntariado y el seguimiento de sus necesidades (salud ocupacional, seguridad laboral, respecto a la diversidad y relación trabajo-familia) son aspectos claves en la institución. Esto genera que se disponga de un personal capacitado, motivado y que les permita cumplir sus objetivos establecidos. El clima favorable en la empresa representa un elemento central en la innovación y creatividad, visto que promueve la participación.

1.5.7. Debilidades

Las debilidades representan factores internos donde la empresa tiene un desempeño por debajo, en comparación con el resto de sus competidores. En este sentido, se han detectado dos debilidades importantes para Marsh Perú. De esta manera, se entiende que la empresa debe corregir estas debilidades mediante distintas iniciativas.

Política de Bonos y Compensaciones Rezagadas en Comparación con el Sector. El sistema aplicado para la compensación de los ejecutivos de ventas proviene de directrices emanadas de la casa matriz de la empresa. Esto no se ajusta a la dinámica del mercado nacional, requiriéndose modificaciones para generar mayor atracción dentro de estos colaboradores. Esta debilidad constituye un elemento central de desmotivación de los

ejecutivos de cuenta.

Debilidades en la Contratación de Ejecutivos de Cuenta. En la contratación de los ejecutivos de cuenta no se ha especifican cláusulas en materia de confidencialidad y resguardo para la empresa de la cartera de clientes en caso de que los ejecutivos de cuenta decidan retirarse de la empresa. Esto representa un riesgo para la empresa, que genera importantes costos. Esta, sin lugar a duda, es la principal debilidad en la operatividad de la empresa.

1.6. Resumen

El mercado nacional de los corredores de seguro ha sufrido notables cambios durante los últimos años; en este sentido, la intensificación de las protestas, el incremento de los desastres naturales y la desaceleración de actividades económicas claves (minería, hidrocarburos y agrícola); así como, la disrupción tecnológica y las nuevas reglamentaciones han obligado a las empresas del sector a realizar cambios en sus modelos de negocio. Sin embargo, estas empresas no han sabido aprovechar una de las oportunidades más importantes del mercado peruano: la baja penetración de la actividad aseguradora en la población. Respecto a esto, empresas como Marsh Perú, líder en el mercado de corretaje de seguros, con una estructura organizativa y gestión administrativa direccionada desde su casa matriz; ha establecido mejores controles internos que le permitan una gestión más eficiente; sin embargo, existe una característica estructural del mercado relacionada con la alta rotación de los ejecutivos de cuentas que ocasionan importantes afectaciones, desde pérdida del *know how* hasta reducción de indicadores financieros por la fuga de cartera. Estos factores requieren de una gestión adecuada por parte de la empresa con la finalidad de lograr una mejor adaptación a su entorno y aprovechar las ventajas que tiene sobre sus competidores, para ello es necesario la configuración de estrategias adecuadas.

Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

Este capítulo inicia con la explicación de la metodología de trabajo que permitirá comprender el problema principal de la empresa. De esta manera, se realiza un listado de problemas que ha venido afrontando la empresa, justificando sus causas y consecuencias. Esto permitió abordar la complejidad de su abordaje y de los beneficios que representaría atender a cada uno de ellos, con lo cual se ha logrado dilucidar cuál es el principal problema que afronta la empresa.

2.1. Metodología de Trabajo

Para el diagnóstico de la empresa Marsh Perú se identificaron los problemas principales a raíz del análisis externo e interno realizado en el capítulo anterior. Esto se contrastó con otros indicadores de desempeño de la empresa y los resultados de una entrevista aplicada a un representante de la misma, que se presenta en el Apéndice A. A partir de esa entrevista realizada al Sub Gerente de Nómina y Administración de Personal, se logró una comprensión mayor de la realidad del problema.

2.2. Lista de Problemas

La lista de problemas contiene las debilidades que requiere subsanar la empresa. Estas debilidades responden a los hallazgos en las secciones precedentes y en los resultados de la entrevista con un representante de la empresa. Seguidamente, se exponen cada una de ellas y la valoración de su impacto en la operatividad de la empresa.

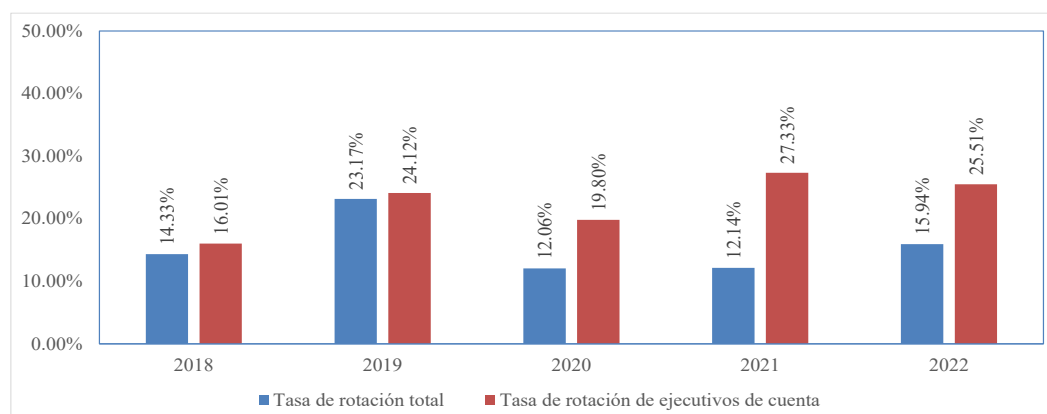
2.2.1. Alta Rotación de Ejecutivos de Cuentas Debido a la Política de Pago de Bonos VCP Poco Atractiva

En la Figura 19, se aprecia que la tasa de rotación de ejecutivos de cuentas entre los años 2018 y 2022 creció en +9.50%, al pasar de 16.01% a 25.51%. Además, se observa que la tasa de rotación general en Marsh Perú en ese periodo creció en +1.62%, tasa bastante inferior a la variación indicada de rotación de los ejecutivos de cuentas (Marsh & McLennan,

2022). Esto demuestra la incidencia de la tasa de rotación en la gestión operativa de la empresa, denotando una pérdida de talento humano capacitado.

Figura 19

Tasa de Rotación General Versus Tasa de Rotación de Ejecutivos de Cuentas en el Periodo 2018 - 2022



Nota. Tomado de “Marhs Rehder SAC Corredores de Seguros”, por Datosperú, 2023; y “Inducción de Marsh & McLennan,” por Marsh & McLennan, 2022.

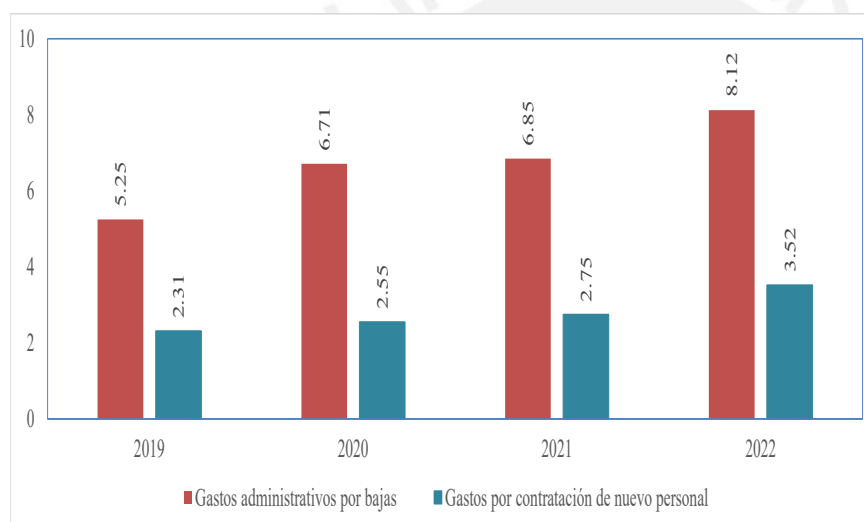
Cabe resaltar que los gastos por bajas de ejecutivos de cuentas se incrementaron de S/ 5.25 millones en el año 2019 a S/8.12 millones en el año 2022, lo cual representa un incremento acumulado de 54.67%, tal como se presenta en la Figura 20. Asimismo, el gasto por contratación de personal aumentó de S/2.31 millones en el año 2019 a S/ 3.52 millones en el año 2022, con una variación acumulada de 52.38% (Marsh & McLennan, 2022). Estos gastos representan en promedio 8.5% del gasto total de personal, teniendo un importante impacto sobre la rentabilidad. Debe indicarse que estos gastos administrativos por baja de personal incluyen el pago de comisiones a los ejecutivos de cuentas que renuncian en la empresa, contingencias legales y otras retribuciones estipuladas en el contrato.

Los niveles altos del indicador de rotación obedecen a una política de VCP (pago del plan de compensación variable anual únicamente por ventas) poco atractiva. Debe señalarse que esta es una directriz global que recae de manera regional y localmente; es decir, todas las

empresas relacionadas ubicadas en Perú y otros países se rigen bajo la misma política de pago variable anual. Esta se paga usando como base de cálculo el ingreso bruto menos los gastos directos asociados a la oferta de valor; por ejemplo, pagos de asesores, personal, contribuciones, o cualquier gasto asociado para poder completar la venta. Para que un ejecutivo de cuenta califique para recibir el VCP, debe superar el 70% de su meta individual de ventas; tomándose en consideración el ingreso anualizado generado por el cliente nuevo.

Figura 20

Gastos Administrativos por Baja de Personal y por Contratación de Nuevos Colaboradores, Periodo 2019 - 2022



Nota. Tomado de “Marhs Rehder SAC Corredores de Seguros”, por Datosperú, 2023; y “Inducción de Marsh & McLennan,” por Marsh & McLennan, 2022.

Las comisiones por cada negocio generado deberán estar correctamente actualizadas en MarshForce (sistema de CRM y Gestión de Ventas adoptado globalmente por Marsh). Esta información debe ser ingresada por el ejecutivo de venta y validadas por controllership. Esta se paga vía nómina al final del primer trimestre del año siguiente al año de evaluación, aplicándose los descuentos de ley, considerándose únicamente los ingresos cobrados en el año calendario en evaluación; distribuyéndose entre las personas que han participado en ganar la oportunidad de negocio nuevo, lo cual se refiere a clientes nuevos o transacciones

nuevas o transacciones expandidas. Una de las principales debilidades del pago de esta bonificación es que el plazo para considerar como nuevas las cuentas perdidas es extenso (12 meses), por lo que, para cobrar dicha bonificación se puede llegar a esperar hasta 15 meses.

Dicho esto, consideramos que el problema recae en que Marsh Perú no tiene una política de pago de bonificación que vaya acorde a lo que el mercado peruano ofrece por lo que muchas veces irse a la competencia se vuelve mucho más atractivo. La Tabla 7 hace referencia a la escala de retribución existente del VCP. El porcentaje de bonificación se paga en función a cada cliente y línea de negocio captado, teniendo una duración de 3 años; ya que, a partir del 4to año se entiende que el cliente ya se encuentra fidelizado dentro de la cartera por lo que este pago se deja de percibir.

Tabla 7

Escala de Retribución Existente en Marsh Perú para los Ejecutivos de Cuenta

Línea de Negocio	% pago al 1er Año	% pago al 2do Año	% pago al 3er Año
P&C NEW (Seguro de bienes y de accidentes)	20%	10%	7.50%
EH&B NEW (Planes de salud)	20%	10%	7.50%
ESTADO NEW (Concursos con gestión comercial)	12.50%	12.50%	12.50%
ESTADO NEW (Licitaciones con el Estado)	6.25%	3.75%	0%
Expandidos Cross Sell*	20%		
Expandidos productos especialidades**	20%		

* y ** Solo aplica a ejecutivos con meta individual de Ventas Tier 1

* Entre segmentos

** FINPRO, Crédito, Garantías

Nota. Tomado de “Inducción de Marsh & McLennan” por Marsh & McLennan, 2022.

Al comparar esta escala de retribución con Contacto Corredores de Seguros S.A., se observa que el pago de la bonificación en esta empresa se realiza hasta el quinto año, motivando al empleado a permanecer como colaborador por un plazo mayor. Además, para planes de salud el porcentaje de bonificación durante los tres primeros años son 22.5%, 15% y 10%, mientras que para el seguro de bienes y accidentes se ubica en 15% a partir del

segundo año, lo cual es superior a lo pagado por Marsh Perú. En el caso de Corredores de Seguros Falabella S.A.C., si bien se mantiene la política de pagar la bonificación por tres años, se destaca que para las líneas de negocios seguro de bienes y de accidentes y planes de salud los porcentajes son mayores en los últimos dos años con 15% y 10%.

2.2.2. Fuga de Cartera de Clientes por Debilidades en el Proceso de Contratación de los Ejecutivos de Cuenta

Durante el proceso de contratación de cada ejecutivo de cuentas, se firma un contrato de servicios con la empresa y se estipulan las obligaciones y derechos de ambas partes. Al respecto, se destaca que en dicho contrato no se estipulan cláusulas de confidencialidad y competencias, en las cuales el colaborador quede obligado a no llevarse los clientes adquiridos que forman parte de la cartera de la empresa. Asimismo, no existe un procedimiento adecuado al contratar un ejecutivo de cuenta que asegure que este firme una cláusula donde se indique que, si se va a la competencia durante el año de vigencia de pago del VCP, este último no será pagado. Cabe resaltar que lo mencionado anteriormente ha tenido un impacto importante en los ingresos, ya que, según la información brindada por el representante entrevistado, por cada empleado que se retira, se genera una reducción promedio de S/ 500,000. Se concluye, de acuerdo con la Tabla 8, que el porcentaje de ingresos perdidos durante el periodo 2019-2022 se incrementó en 2.56%.

Tabla 8

Impacto de la Ausencia de Política de Confidencialidad y Competencias en los Ingresos Operativos, Periodo 2019 - 2022

Descripción	2019	2020	2021	2022
Ingresos operativos (S/)	191'062,910.00	230'616,876.00	247'070,918.03	270'921,521.00
Cantidad de ejecutivos de baja	53	78	61	89
Disminución de ingresos ocasionada por la baja de ejecutivos de cuentas	26'500,000.00	39'000,000.00	30'500,000.00	44'500,000
%	13.87%	16.91%	12.34%	16.43%

Nota. Tomado de “Inducción de Marsh & McLennan” por Marsh & McLennan, 2022.

En la misma Tabla 8, se aprecia un crecimiento más acelerado de los ingresos perdidos entre 2021 y 2022 de 4.08%, lo cual indica que, si no se establecen los controles necesarios, el impacto de la alta rotación de los ejecutivos de cuenta, puede revertir la tendencia favorable del margen de ganancias exhibido por la empresa en los últimos años. Esto debido a múltiples impactos, en primer lugar, son clientes adquiridos por los competidores directos de la empresa con lo cual Marsh Perú pierde posicionamiento. Por otro lado, obliga a los ejecutivos de cuentas que se mantienen en la empresa y los que ingresan (quienes están en proceso de inducción y capacitación) a duplicar sus esfuerzos para lograr cumplir con las metas organizacionales.

2.3. Matriz de Complejidad Versus Beneficio

Se empleó la matriz de complejidad versus beneficio con el objetivo de organizar y categorizar los problemas de la empresa Marsh Perú. Esta matriz se compone de dos ejes: (a) nivel de factibilidad, que comprende la organización de recursos, procedimientos a emplear y grado de complejidad del problema que es evaluado del 1 a 5 y (b) nivel de beneficio, que indica los beneficios esperados de resolverse este problema. Para determinar la valoración de estos indicadores se coordinó una entrevista con un representante de la empresa del área de nóminas y administración del personal. Finalmente, se determinó el nivel de criticidad que resulta de la multiplicación del nivel de beneficio y nivel de factibilidad, con lo cual el valor más alto denota cuál es el problema más crítico para atender (ver Tabla 9).

Tabla 9

Matriz de Complejidad Versus Beneficio

Problema	Nivel de beneficio	Nivel de factibilidad	Nivel de criticidad
Alta rotación de ejecutivos de cuentas debido a política de pago de bonos VCP poco atractiva	0.18	2	0.36
Fuga de cartera de clientes por debilidades en el proceso de contratación de los ejecutivos de cuenta	0.15	2	0.30

Nota. Rangos de topes de 0.10 y 5.

2.4. Problema Principal

El problema central de la empresa Marsh Perú se ubica en el área de Recursos Humanos; por la alta rotación de ejecutivos de cuentas debido a política de pago de bonos VCP poco atractiva. Esto impacta de forma directa en la rentabilidad de la empresa a través de dos vías: El incremento de costos relacionados con la contratación y en todos los costos asociados en el proceso de dar de baja a los empleados que se retiran; teniendo repercusión directa en los gastos del personal; así como, en la reducción de ingresos generados por la empresa. Por lo que, según la evaluación realizada, se concluye que la empresa no ha establecido políticas enmarcadas en el entorno del mercado peruano; siguiendo únicamente las directrices de la casa matriz, llevando a cabo un plan de bonificación inapropiado para la retención del talento humano, lo que recae en la alta rotación identificada.

2.5 Resumen

El reto que enfrenta Marsh Perú se centra en revertir la alta rotación de ejecutivos de cuentas debido a política de pago de bonos VCP poco atractiva. Esta salida de ejecutivos de cuentas con la consecuente fuga de cartera de clientes generó para el año 2022, una pérdida de 16.43% de sus ingresos operativos, porque no se han establecido los controles internos necesarios. Bajo esta realidad, la empresa debe proponer alternativas que aseguren una reducción en la alta rotación de los empleados, quienes no se sienten motivados en permanecer en la empresa por las políticas de bonificación, que es poco atractiva al compararla con otros competidores. De no tomarse las medidas necesarias, se estaría comprometiendo el posicionamiento de la empresa en el sector, el cual ha podido mantenerse implantando una mayor exigencia en las metas de los ejecutivos de cuentas de la empresa y de los que ingresan, poniendo una carga mayor de trabajo, nivel de exigencia más elevado y una mayor cantidad de horas laborables que pueden afectar el clima organizacional, el cual ha sido valorado como positivo hasta el momento, de acuerdo al análisis interno realizado.

Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal

En este capítulo se especifican las causas que determinan el problema clasificado como crítico en la sección precedente de este informe de consultoría. La metodología aplicada se fundamenta en el Diagrama de Ishikawa, en el cual se especifican los seis factores elementales que motivan el problema: (a) personas, (b) operaciones, (c) marketing, (d) administración, (e) entorno y (f) finanzas. Se destaca que la información que permite la descripción de estos factores proviene de dos fuentes básicas; en primera instancia, la entrevista realizada al Sub Gerente de Nómina y Administración de Personal y, por otro lado, la información recopilada de la revisión y análisis documental de informes, memorias y manuales disponibles en la empresa Marsh Perú. A partir de este análisis, ha sido posible explicar qué tan factible es su solución y cuáles beneficios y resultados pueden desprenderse de ello.

3.1. Causas Identificadas

En la Figura 21 se detalla el diagrama de Ishikawa asociado al problema principal detectado en la empresa, las categorías de los problemas se han ubicado en los extremos superiores e inferiores de la Figura y para cada una de ellas, se identifican las causas que originan la situación problemática. Seguidamente, se explica cómo esas debilidades originan el problema identificado en torno a la realidad actual de la empresa. Esto da lugar a una comprensión de la forma cómo se ha presentado esta situación en la empresa, describiéndose su nivel de incidencia en la operatividad de la empresa.

3.1.1 Personas

En este apartado se describen las causas relacionadas con el talento humano. Estas causas inciden directamente en el problema principal planteado. De esta manera, como se observa en el Diagrama de Ishikawa, se tratan de dos causas: Bajo nivel de lealtad de los ejecutivos de cuenta y programa de pago de bonos VCP.

Bajo Nivel de Lealtad de los Ejecutivos de Cuenta. La empresa Marsh Perú se ha esforzado por la implementación de distintos programas de incentivos no monetarios, siendo los de mayor trascendencia el Programa de Apoyo al Empleado (PAE), el Grupo Yo Soy, campañas médicas, entre otros. Sin embargo, esto no ha logrado generar el nivel de motivación y satisfacción laboral suficiente para desarrollar alianzas de largo plazo con sus colaboradores; en especial, con los ejecutivos de cuentas, explicando su bajo nivel de lealtad. De esta manera, no existen lazos emocionales entre los ejecutivos de cuenta y la empresa, tampoco la creencia en estos colaboradores de continuar la relación laboral y prefieren optar por otras propuestas, a pesar del tiempo y esfuerzo invertido a Marsh Perú.

Este bajo nivel de lealtad se asocia a que, por el tipo de ocupación, exigencias laborales y limitaciones de horario, los ejecutivos de cuentas no logran aprovechar los incentivos no monetarios que ofrece la empresa, por lo que muchos de ellos desconocen las estrategias de marketing interno, no logrando conectar con los intereses organizacionales. A esto se agrega que no existe una política de desarrollo de carrera dentro de la empresa, lo cual eleva la desmotivación a mantener la relación laboral por parte de los ejecutivos de cuentas. En este sentido, son notorias las pocas oportunidades de crecimiento profesional; así como de capacitación y formación orientadas a mejorar las habilidades técnicas y blandas.

Programa de Pago de Bonos VCP. La brecha existente en el pago de compensaciones entre Marsh Perú y otras empresas del sector es un factor significativo y definitorio que motiva a los ejecutivos de cuentas a cambiarse a otra empresa. Estas diferencias constituyen un alto costo de oportunidad para el empleado en caso de mantenerse en Marsh Perú, por lo que aceptan una nueva propuesta laboral con mejores incentivos económicos, a pesar de los riesgos que esto signifique. Esto se agrava ante la percepción de los ejecutivos de cuenta respecto a que las deficiencias en el programa de compensaciones no van a cambiar en el corto plazo, debido a que provienen de una línea gerencial de la casa

Figura 21

Diagrama de Ishikawa



matriz, mientras que las otras empresas del sector han reconocido la alta rotación como un problema estructural y han optado por mejorar gradualmente sus políticas de compensación a ofertas más favorecedoras.

3.1.2 Operaciones

En este apartado se describen las causas relacionadas con las operaciones. Estas causas inciden directamente en el problema principal planteado. De esta manera, como se observa en el Diagrama de Ishikawa se trata de una sola causa, identificada como ausencia de controles internos en el área de recursos humanos.

Ausencia de Controles Internos en el Área de Recursos Humanos. Dentro de la empresa Marsh Perú, no se han identificado los riesgos ni estimado su impacto ante distintos escenarios de las debilidades presentes en la gestión de recursos humanos; por lo que no existen los controles apropiados para contrarrestar no solo la alta rotación del personal, sino también la fuga de cartera que de ello se desprende. De esta manera, no se han estipulado las condiciones necesarias para la implementación de un ambiente de control que sea más allá de una mera política de atracción y selección de talento, un área que proporcione información de cómo los riesgos dentro de ella impactan a todos los componentes de la estructura organizativa. Dicho esto, se podría identificar aspectos de mejoras en la definición de funciones y responsabilidades; condiciones de contratación (convenios de confidencialidad y convenios de no competencia); seguimiento a la eficiencia operacional y a la valoración de los empleados dentro de sus puestos de trabajos.

3.1.3 Marketing

En este apartado se describen las causas relacionadas con el marketing. Estas causas inciden directamente en el problema principal planteado. De esta manera, como se observa en el Diagrama de Ishikawa se trata de una sola causa, identificada como debilidades en las estrategias de marketing de retención de cliente.

Debilidades en las Estrategias de Marketing de Retención de Cliente. Marsh Perú no ha establecido políticas apropiadas que permitan mantener a un cliente en su cartera, a pesar de que el ejecutivo de cuentas que lo captó, ya no formó parte de la organización. La empresa no ha diseñado un modelo de retención de clientes a través de plataformas que permitan mantener comunicación bidireccional con ellos, dejando gran parte de su atención en manos de los ejecutivos de cuentas, quienes finalmente son los que ejercen un gran poder de convencimiento sobre las decisiones de cada cliente. De esta manera, se considera que la empresa tiene una orientación al cliente débil, que recae en no transmitir su mensaje corporativo, reforzar experiencias con la organización (más allá del funcionario asignado) y convertir las recomendaciones de los clientes en oportunidades de mejora. Ante esto, el ejecutivo de cuentas considera altamente viable que, al decidir trabajar con otra compañía, podrá trasladar su cartera de clientes sin barreras significativas, siendo un factor que impulsa una mayor rotación de personal.

3.1.4 Administración

En este apartado se describen las causas relacionadas con la administración de la empresa. Estas causas inciden directamente en el problema principal planteado. De esta manera, como se observa en el Diagrama de Ishikawa se trata de una sola causa, identificada como cultura organizacional arraigada de casa matriz.

Cultura Organizacional Arraigada de Casa Matriz. Dentro de la estructura organizativa de Marsh Perú, se preserva la huella cultural de su casa matriz Marsh & McLennan Companies y esto incluye la gestión de recursos humanos. Ante esta realidad, las políticas para la retención del talento humano suelen estar desfasadas o no adecuadas al entorno de la realidad del mercado donde funciona una de sus sucursales y, precisamente, este es el caso de su filial en Perú. Cabe resaltar que la cultura organizacional es muy rígida y las decisiones estratégicas toman mucho tiempo. Un ejemplo de ello, es el código de

conducta The Greater Good (el bien común), que es la base sobre cómo hacen negocios en Marsh McLennan. Este tiene como finalidad crear una cultura de respeto, colaborativa e inclusiva, ganando la confianza de los colaboradores, clientes, accionistas y comunidades. Sin embargo, a nivel local no hay un despliegue continuo del mismo, así como no se ha llevado a cabo su actualización en los últimos cinco años, lo cual genera que muchas veces este no se ajuste a lo que realmente pasa en el entorno organizacional. Lo anterior también sucede con el programa de pago de bonos VCP, el cual es el mismo para las filiales en todos los países, ignorando las condiciones estructurales y coyunturales de cada mercado y, además, se ha mantenido con las mismas condiciones desde hace más de diez años. Esto representa un factor negativo para la motivación de los empleados a permanecer por largo tiempo en la empresa.

3.1.5 Entorno

En este apartado se describen las causas relacionadas con el entorno empresarial. Estas causas inciden directamente en el problema principal planteado. De esta manera, como se observa en el Diagrama de Ishikawa se trata de dos causas: incertidumbre política y siniestralidad ante cambio climático.

Incertidumbre Política. La intensificación de las protestas provenientes de la incertidumbre política ha generado un retraso en las inversiones programadas para el año 2023 en Marsh Perú. Una de esas inversiones atendía a mejoras en los incentivos monetarios y no monetarios para los colaboradores, lo cual se ha pospuesto de cara a una eventual reducción de la conflictividad política que asegure el retorno de la inversión. En este sentido, se vislumbra un cambio en la estrategia para los próximos meses del 2023 que puede motivar a la expansión.

Siniestralidad ante Cambio Climático. El incremento de los desastres naturales

derivados del cambio climático ha afectado la producción del sector agrícola nacional, el cual representa una proporción importante de la cartera de Marsh Perú. Ante ello, se ha generado una contracción en la actividad productiva de este sector, reduciendo la cantidad de potenciales clientes de la empresa. Con esta reducción, se ha observado una merma en sus márgenes de ganancia, retrasando la aplicación de las mejoras previstas en los incentivos monetarios y no monetarios.

3.1.6 Finanzas

En este apartado se describen las causas relacionadas con las finanzas de la empresa. Estas causas inciden directamente en el problema principal planteado. De esta manera, como se observa en el Diagrama de Ishikawa se trata de una sola causa, identificada como reducción de costos.

Reducción de Costos. Desde el estallido del COVID-19 y su impacto en la economía mundial, Marsh & McLennan Companies ha implementado en cada país una política orientada a la reducción de costos hasta que los efectos de la pandemia hayan sido mitigados totalmente. Sin embargo, en el Perú esta política se ha extendido como resultado de los eventos políticos y climáticos recientes, generando que, en muchos casos, los costos de representación, movilidad y atención al cliente deban ser asumidos por el propio ejecutivo de cuentas y que en muchos casos no sean reconocidos por la empresa. La postergación de las inversiones requeridas se asocia a una incapacidad de la empresa de mejorar las condiciones de retribución de los empleados.

3.2. Matriz Priorización Causa-Raíz

La matriz de priorización causa-efecto se enfoca en la jerarquización de las causas según su urgencia e importancia para identificar aquellas causas críticas que requieren atención inmediata. En la Figura 22 se detalla la matriz de priorización causa-raíz, destacándose las causas que han generado el problema principal identificado en Marsh Perú,

las cuales se han categorizado de acuerdo con su urgencia e importancia. En este sentido, esta matriz facilita la priorización en la atención de las mismas, contribuyendo a la solución del problema establecido.

Figura 22

Matriz de Priorización Causa-Raíz



3.2.1 Factibilidad

Basado en la realidad de la empresa y el entorno actual, resulta factible desarrollar alternativas que permitan establecer controles internos en el área de recursos humanos, visto que la empresa ha venido implementando este tipo de controles en áreas como finanzas, disponiendo de un *know how* en esta materia. En cuanto a la mejora del programa de pago de bonos VCP, también es viable, luego de que se hayan incluido en el plan estratégico del año 2023 una serie de mejoras en los incentivos monetarios que solo se han retrasado por situaciones del entorno. Esto, además, representa una opción que puede ajustarse periódicamente a las condiciones cambiantes.

3.2.2 Beneficio

La implementación de estas mejoras permitirá disponer de empleados más motivados y satisfechos con su entorno laboral, lo cual se asocia positivamente a un aumento de mayor lealtad con la empresa. En este sentido, recibirán una mejor compensación, pero también se

evaluará su nivel de satisfacción que es un elemento central en la implementación de controles internos en el área de recursos humanos. Esto se orienta más a una revisión y ajuste de los procesos de esta área en función de hacerla más eficiente; así como presentar mejores condiciones posibles para los empleados y la empresa.

3.2.3 Resultado

El resultado esperado consiste en la reducción de la fuga de cartera y de los gastos administrativos asociados a la rotación de personal. Con ello, se lograrían resolver dos aspectos que han debilitado el margen de ganancia de la empresa. Además, se estima que esto se vaya logrando de manera progresiva, con lo cual la empresa entraría en un proceso de ajuste gradual, sin observarse cambios radicales que puedan afectar el clima organizacional.

3.3 Resumen

Con base a lo obtenido a través del diagrama de Ishikawa, se aprecia que las causas que explican la alta rotación en Marsh Perú trascienden desde un programa de pago de bonos VCP poco atractivo hasta debilidades en las estrategias de marketing de retención de cliente, lo que constituye una barrera de salida muy baja para el ejecutivo de cuenta. El factor principal que explica lo anterior radica en que la comunicación en todo momento se realiza entre él y el cliente final, por lo que de tener intenciones de cambiar de empleo reconoce que es factible llevarse consigo su cartera de clientes. Otro problema crítico que ha sido observado en la empresa es la ausencia de controles internos en el área de recursos humanos, lo que ha llevado a que no se estimen los riesgos de las debilidades presentes en esa área (que ha dejado de ser de apoyo para convertirse en medular), ni se evalúe el potencial impacto en la situación económica y financiera de la organización. También se han precisado otras causas de menor nivel como la incertidumbre política, la siniestralidad ante cambio climático, la reducción de costos y la cultura organizacional que está arraigada a la casa matriz.

Capítulo IV: Alternativas de Solución

En esta sección se presentan alternativas de solución a las causas identificadas como críticas, las cuales se soportan en la realidad de la empresa y en las nuevas tendencias en el marco de la gestión de recursos humanos. Este abordaje consiste en la explicación de las alternativas por separado y su evaluación en el marco de las necesidades de la empresa. Así, se culmina con la presentación de la opción que genera un mayor impacto.

4.1. Alternativas de Solución Identificadas

Alternativa 1. Programa de Pago de Compensaciones Personalizado y de Retribución Flexible

Considerando que la principal exigencia de los trabajadores de Marsh Perú consiste en adecuar el pago de las compensaciones de los ejecutivos de cuenta a las condiciones de mercado, se pretende desarrollar una política de bonificaciones personalizada en función de las necesidades y características de los perfiles existentes dentro de la organización. En ese sentido, considerando que los más jóvenes dan prioridad a elementos como oportunidades de carrera o programa de capacitaciones, mientras que las personas de generaciones anteriores priorizan mayores recompensas monetarias, se propone la aplicación de un programa atendiendo a estas asimetrías. Esta estrategia requiere del establecimiento de alianzas con instituciones educativas para la formación de los empleados, que se materialice en descuentos exclusivos o capacitaciones *in house* para los colaboradores, con el fin de atender el interés de crecimiento profesional en cada uno de ellos y cubrir las necesidades de talento humano actuales y futuras en la empresa. Además, debe aplicarse un modelo de desarrollo profesional dentro de la institución orientado a los más jóvenes, con la finalidad de que puedan tener una línea de carrera atractiva en Marsh Perú considerando oportunidades de crecimiento, incrementando su lealtad a la empresa.

Por otro lado, se requiere un ajuste del programa de pago de bonos VCP en función de

las condiciones actuales de mercado y de los perfiles que se establezcan en la empresa. Esta alternativa, además, debe ajustarse no solo al cumplimiento de las metas, sino a criterios como años de servicio, clasificación del cliente captado y habilidades aplicadas por el colaborador. Respecto a las otras condiciones de trabajo como el seguro de vida y médico, movilidad, etc.; deben adecuarse a lo que actualmente el mercado ofrece; como, por ejemplo, manejar una cobertura atractiva en planes especiales de salud para padres, hijos y suegros; así como tener un presupuesto asignado para la movilidad utilizada por los ejecutivos de cuentas, al momento de visitar o cerrar un contrato con clientes.

Alternativa 2. Implementación de un Sistema de Gestión de Riesgo en el Área de Recursos Humanos

Como propuesta de solución a la causa descrita, se propone un sistema de gestión de riesgo en dicha área, el cual debe ajustarse a las políticas de riesgo de Marsh Perú. Este modelo debe reconocer los distintos factores externos que tienen un impacto en la estructura, estrategia y gestión del recurso humano en la empresa, los cuales pueden agruparse en tres: entorno económico (condiciones del mercado laboral, disponibilidad de talento humano capacitado, etc.), entorno político (aspectos legales) y entorno cultural (como cambios demográficos y en los valores de los colaboradores), esto se resume en la Tabla 9. Así, como se aprecia en la Tabla 10, dentro del entorno económico del mercado de corretaje se aprecia un mercado laboral reducido, una reducción de costos e incentivos monetarios más atractivos en empresas de la competencia, lo cual genera riesgos internos en la compañía; como, por ejemplo, la ausencia de personal comprometido y baja lealtad en los colaboradores.

De igual modo, respecto al entorno político los cambios en la legislación laboral implican un incremento de las exigencias del cumplimiento de estas normas por parte de los colaboradores, siendo un potencial riesgo en la empresa. En relación con el entorno cultural, los cambios demográficos; así como los nuevos valores y necesidades personales actuales

generan una fuerza laboral más joven (menos capacitada) con la consecuente pérdida de conocimiento o *know how*. Además, este nuevo recurso humano tiene otras aspiraciones y deseos, por tanto, otro tipo de compensaciones. Ahora bien, las decisiones que debe tomar Marsh Perú deben estar alineadas a la coyuntura económica, e integradas con los objetivos estratégicos de la empresa; por ello, los riesgos estratégicos propios de la organización también deben considerarse en el sistema de gestión de riesgos de recursos humanos. Estos riesgos pueden influir en la gestión del talento humano, los cuales si se atienden oportunamente con decisiones acertadas pueden aumentar las ganancias, disminuir costos o fortalecer el posicionamiento de la empresa.

Tabla 10

Riesgos en la Gestión de Recursos Humanos en Marsh Perú

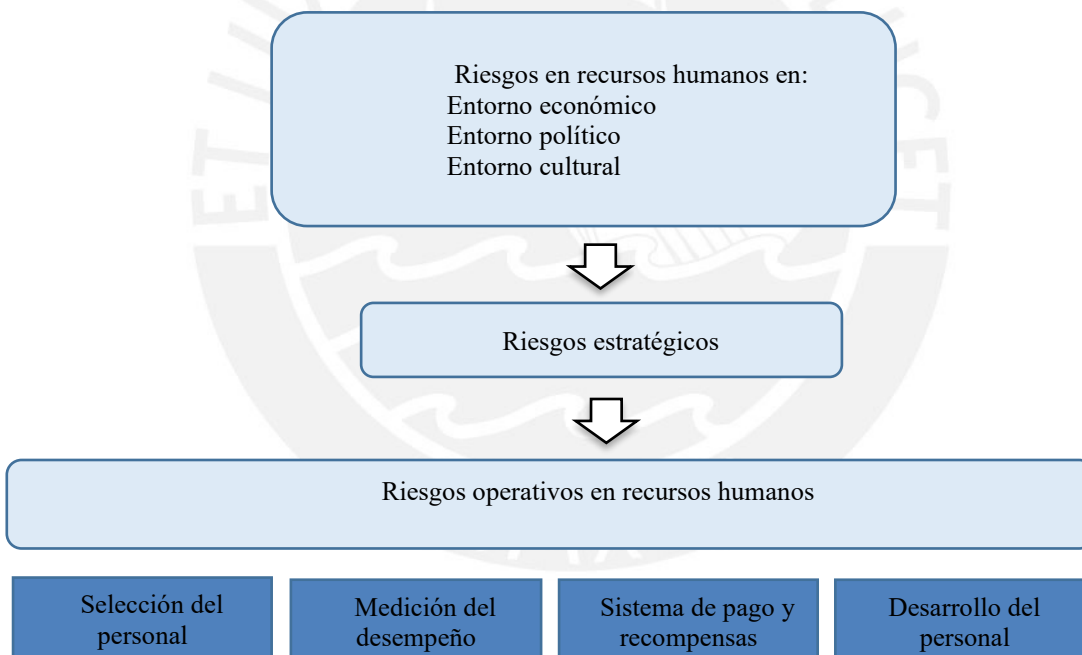
	Entorno económico	Entorno político	Entorno cultural
Situación en el mercado de corretaje	Mercado laboral reducido Reducción de costos Incentivos monetarios más atractivos en otras empresas	Cambios en la legislación laboral	Cambios demográficos Cambio de valores Nuevas necesidades personales
Riesgos de recursos humanos en Marsh Perú	Ausencia de personal comprometido Baja lealtad en los colaboradores	Incremento de la exigencia del cumplimiento de las normas laborales	Recurso humano con menos capacitación Estructura de compensaciones desfavorable Pérdida de conocimientos específicos

Adicionalmente, deben considerarse los riesgos operativos en la gestión de recursos humanos dentro de la empresa, los cuales pueden ocurrir en sus cuatro fases. Estas fases son (a) selección del personal como, por ejemplo, el empleo de instrumentos no aptos para la evaluación del personal; (b) valoración o medición del desempeño, dentro de los que destacan sistemas de evaluación que no se ajustan al rumbo estratégico de la empresa; (c) diseño del

sistema de pago y de recompensas, siendo uno de los riesgos centrales de la empresa, al observarse desventajas con otras empresas de la competencia, y (d) desarrollo de personal, como la poca orientación a la creación de una línea de carrera atractiva dentro de la organización. En la Figura 23, se resumen los componentes del sistema de gestión de riesgo de recursos humanos de la empresa Marsh Perú, siendo la idea central de la propuesta determinar el impacto cualitativo y cuantitativo; así como establecer un cronograma de acciones para mitigar su impacto.

Figura 23

Diseño del Sistema de Gestión de Riesgo de Marsh Perú



4.2. Evaluación de las Alternativas de Solución

La alternativa 1 representa una respuesta inmediata a contrarrestar la alta rotación de los ejecutivos de cuenta y su consecuente fuga de cartera de clientes, creando condiciones laborales favorables para garantizar una intención del talento humano de permanecer por mayor tiempo en la empresa. La estrategia permitirá segmentar a los distintos tipos de

colaboradores y establecer un programa de compensaciones ajustados a sus necesidades, pero requiere de una revisión periódica con la finalidad de adecuarse al entorno de Marsh Perú. Por su parte, la alternativa 2 constituye una respuesta más integral y holística al problema presentado, abordando la identificación de riesgos potenciales en cada fase de los procesos de recurso humano en el marco del entorno del sector de Marsh Perú y brindando a la empresa, la oportunidad de conectar las acciones para reducir o eliminar el posible impacto de estas debilidades en su situación económica y financiera con sus propios objetivos estratégicos.

4.3. Solución Propuesta

En función de lo expuesto se ha optado por la alternativa 2 como solución a las causas que originan el problema detectado en Marsh Perú. Sin embargo, dentro del proceso de sistema de pago y recompensas, se incluirán las propuestas de adaptación del programa de pagos VCP a un sistema más personalizado como se indicó en la alternativa 1, en correspondencia con las nuevas tendencias del mercado.

4.4 Resumen

En este capítulo, se han propuesto dos alternativas, las cuales se diferencian más por su alcance que por su contenido, visto que la segunda agrupa en parte a la primera. Así, la primera estrategia se refiere a la implementación de un programa de pago de compensaciones personalizado y de retribución flexible que se ajuste a los distintos perfiles de empleados existentes en la empresa y responda a sus aspiraciones y necesidades, adecuándose a la situación actual del mercado de corretaje peruano. En cambio, la segunda se orienta a la implementación de un sistema de gestión de riesgo en el área de recursos humanos, en el cual se definan los riesgos potenciales de esta unidad y su impacto en otras áreas de la empresa. Se entiende que ambas opciones representan una forma de revertir la alta rotación de los ejecutivos de cuenta y la fuga de cartera que se deriva de ello, sólo que la segunda es más integral y profundiza en aspectos más allá del tema compensatorio.

Capítulo V: Plan de Implementación y Factores Claves del Éxito

En este capítulo se expone el detalle de la propuesta de solución considerada para responder a la problemática de Marsh Perú. La información presentada responde a dos elementos sustanciales de la planificación, que son la estimación de tiempo y los costos de la propuesta. Adicionalmente, se identifican los hitos más relevantes que pudiesen incidir sobre la implementación de la alternativa seleccionada, que se alinearán a los objetivos estratégicos de la empresa.

5.1. Definiciones Claves

Las definiciones claves contiene el enfoque orientador y las premisas de la propuesta presentada. En este apartado, se describe la propuesta a un nivel mayor de detalle y se fundamenta en lo teórico. Además, permite establecer el direccionamiento que deberá tomar la estrategia seleccionada.

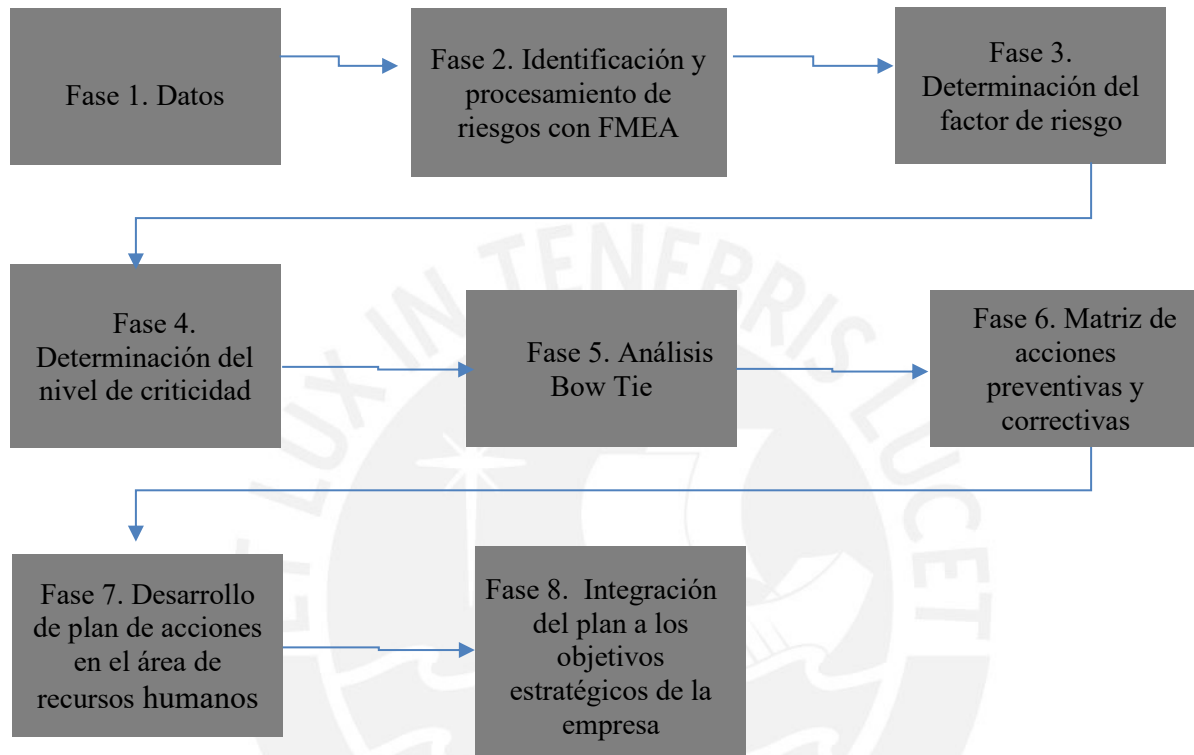
Enfoque Orientador. El sistema de gestión de riesgo en el área de recursos humanos para la empresa Marsh Perú se sustentará en el *Failure Modes and Effects Analysis* (FMEA) o de Análisis de Modo de Falla en el que se determina la falla (o evento) que puede incidir directamente o no en el desempeño de una entidad. Asimismo, se seguirá parte del análisis Bow-Tie, que consiste en la esquematización de una ruta de riesgo, comenzando por sus causas generadoras hasta las consecuencias en la entidad. De esta manera, se seguirá el proceso de análisis de riesgo descrito en la Figura 24.

Integración de Análisis de Modo de Falla (FMEA) y Análisis Bow-Tie. El primer paso descrito en la Figura 25 consiste en el análisis de datos del entorno (económico, político y cultural), de los objetivos estratégicos de Marsh Perú y de los procesos de recursos humanos. Estos datos serán obtenidos a través de distintas técnicas como entrevistas, cuestionarios, revisión de documentos, cifras publicadas en informes oficiales, etc. Luego, se procederá a un análisis de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo) con el fin de identificar

eventos en el marco de la gestión de recursos humanos que son potenciales riesgos para la empresa.

Figura 24

Análisis de Riesgo Usando FMEA y Bow-Tie



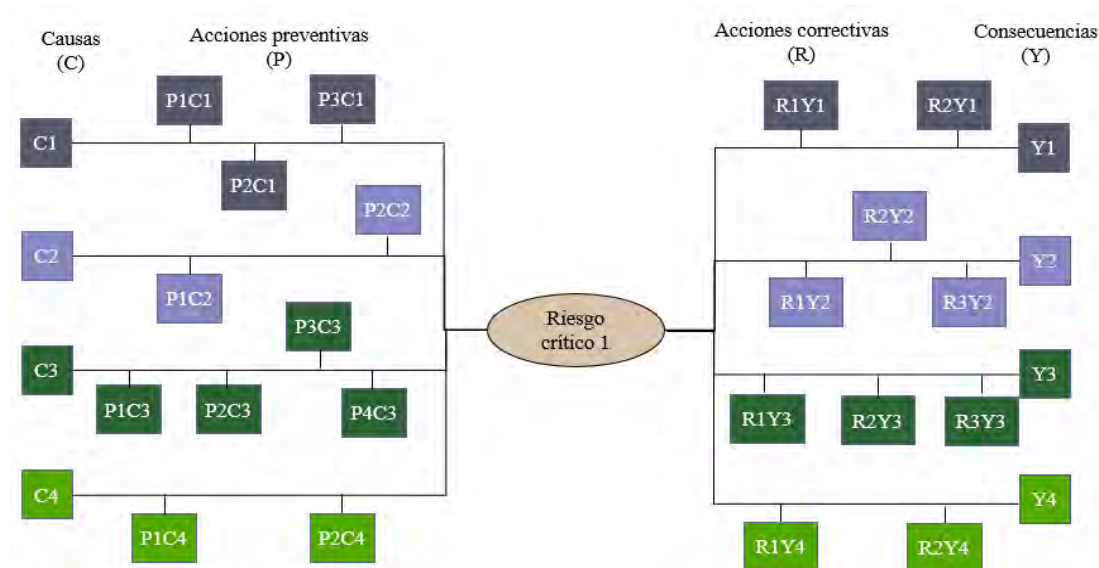
Las fases identificadas con los números 3, 4 y 5 consisten en definir los riesgos atribuibles a la gestión de recursos humanos en cada uno de sus niveles (riesgos del entorno, riesgos estratégicos y riesgos operativos) a través del método FMEA. Para ello, será necesario la calificación de la probabilidad de ocurrencia e impacto del evento en la empresa, lo cual será evaluado en conjunto por el área de riesgo y de recursos humanos. La explicación de la metodología empleada se presenta en el Anexo C.

Seguidamente, en la fase 5, para cada riesgo crítico se detallan y analizan las causas y sus consecuencias, aplicando el análisis Bow Tie y con base a los datos provistos en la Fase 1. En función de ello, se diseña un diagrama en la Figura 25 con base a ese análisis, donde

para cada causa se identifican las acciones preventivas correspondientes y para las consecuencias se detallan las acciones correctivas necesarias.

Figura 25

Análisis Bow Tie



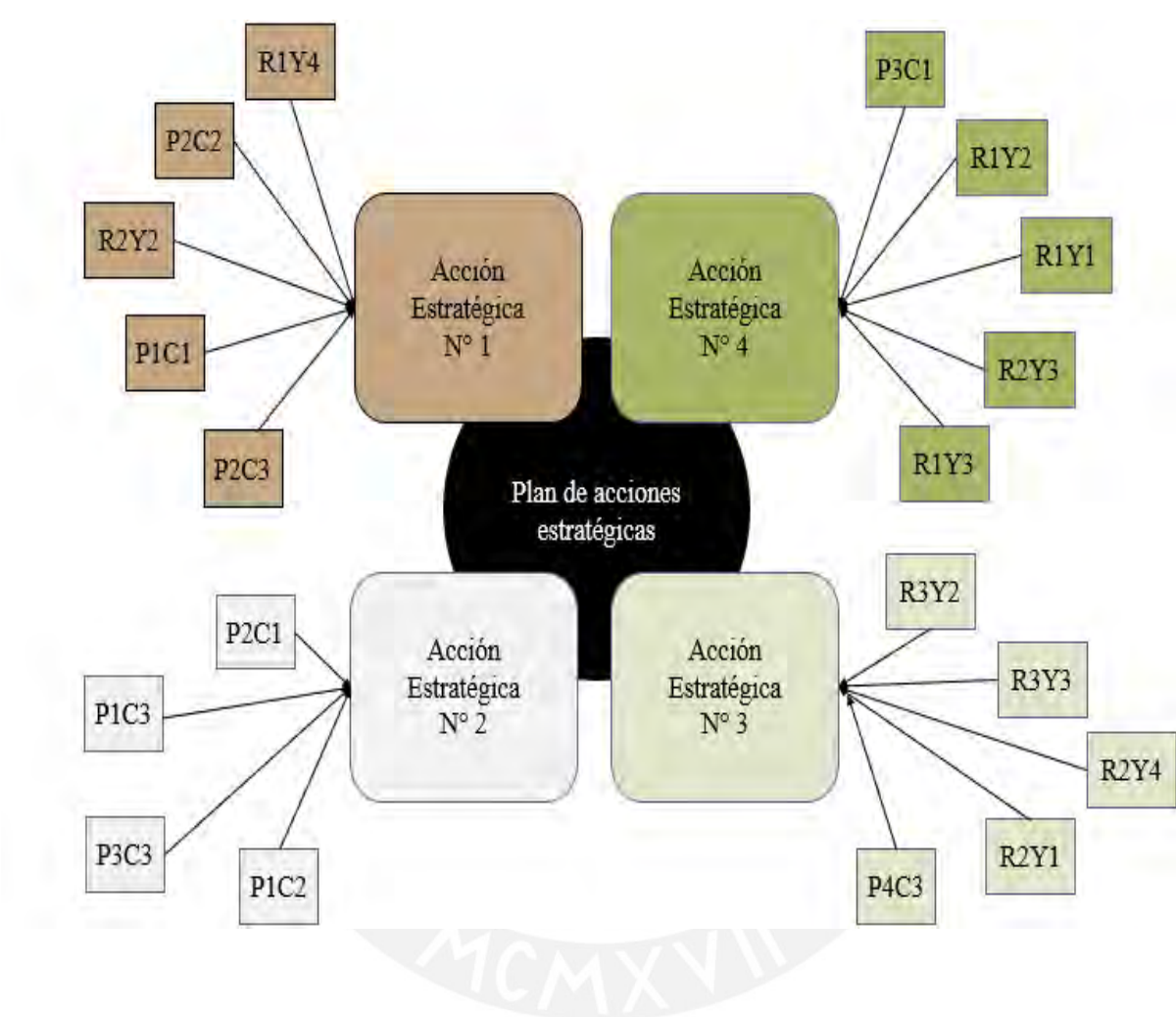
Diseño del plan de acción. En la fase 6 se integran las acciones preventivas y correctivas en un plan de acción que se resumen en la Tabla 19. En esta etapa se realiza el registro de cada acción de acuerdo con su tipo (preventiva o correctiva), indicando la causa o consecuencia que pretende resolver y el contenido de la acción (si sólo significa tomar conciencia, representa un aprendizaje o requiere de tareas). Además, se especifica el área de recursos humanos que debe gestionarlo: Selección de personal; medición de personal; sistema de pago y recompensas y desarrollo del personal; los beneficiarios que pueden ser: Empleados, gerentes, toda la organización u otros *stakeholders*; el tiempo de implementación aproximado (menos de tres meses, de 3 a 6 meses, de 6 a 9 meses, un año y más de un año) y se especifica con cualquier otra acción que se pueda integrar. Finalmente, se agrupan las acciones correctivas o preventivas en acciones estratégicas que permitan corregirlas en conjunto en un plan de acciones estratégicas, que debe apuntar a los objetivos estratégicos de la empresa, como se aprecia en la Figura 26.

Tabla 11*Matriz de Plan de Acciones Correctivas y Preventivas*

Nº de acción	Tipo	Causa (C)/ consecuencia (Y) relacionada	Contenido de la acción			Área de recursos humanos involucrada	Beneficiarios	Tiempo de implementación	Intensidad de los recursos a invertir	Integración con otra acción
			Tomar conciencia	Aprendizaje	Ejecutar tareas					
P1C1	Preventiva	C1	✓			Selección del personal	Empleados	Menos de 3 meses	Medio	P3C3
P2C1	Preventiva	C2		✓		Medición del personal	Gerentes	De 3 a 6 meses	Alto	R1Y4
R1Y2	Correctiva	Y2			✓	Sistema de pago y recompensas	Organización	De 6 a 9 meses	Bajo	-
P3C3	Preventiva	C3			✓	Desarrollo del personal	Otros stakeholders	Un año	Medio	P1C1
R1Y4	Correctiva	Y4		✓		Medición del personal	Empleados	Más de un año	Bajo	P2C1

Figura 26

Integración en Acciones Estratégicas

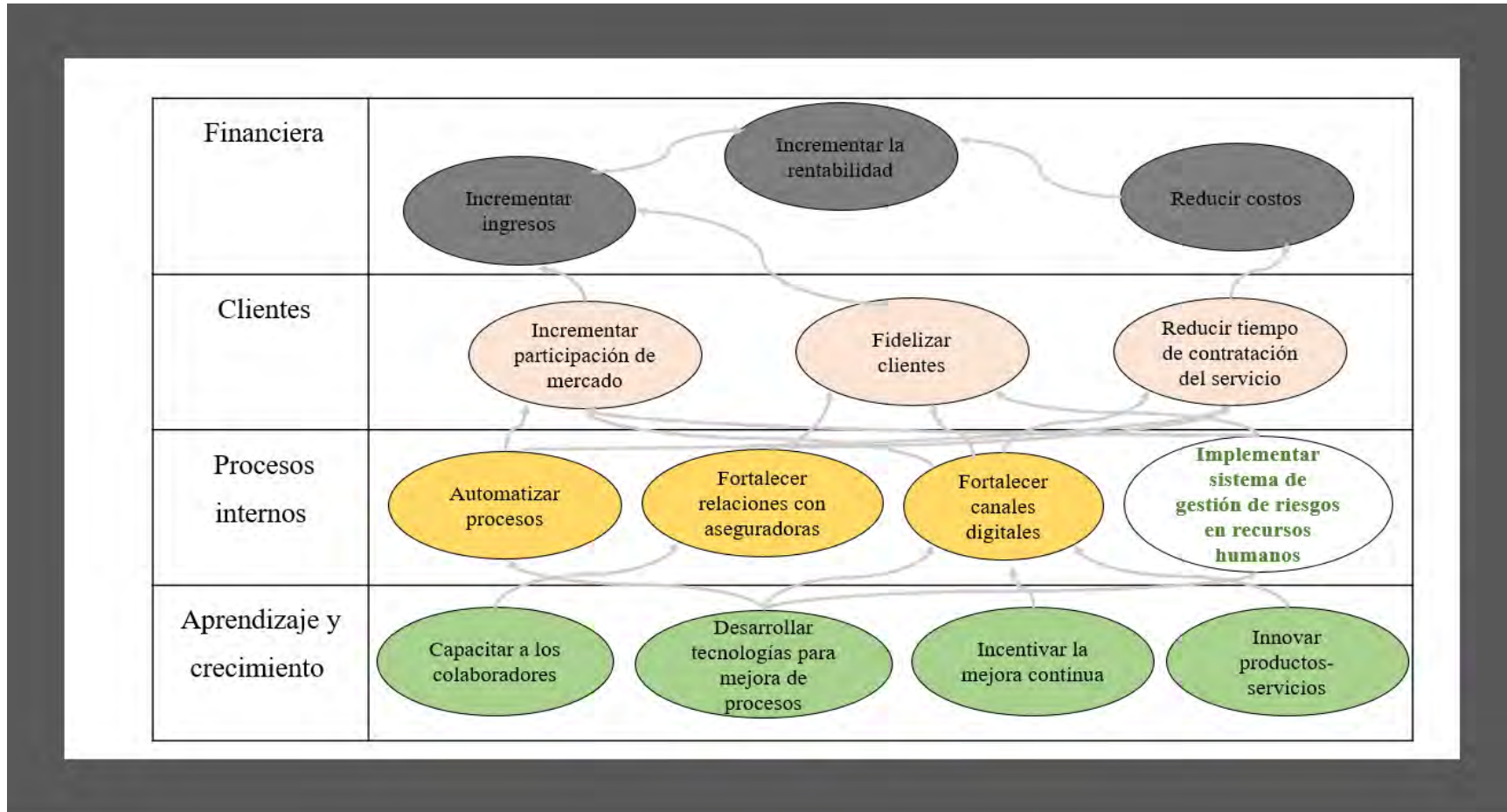


5.2. Balanced Scorecard

En la Figura 27, se observa como la implementación del sistema de gestión de riesgo se integra al *Balanced Scorecard* de Marsh Perú. En este mapa estratégico se definen las estrategias de cada perspectiva y cómo ellas se van vinculando para garantizar los resultados financieros deseados por la empresa. De esta manera, se presenta cómo se organizan los recursos para cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa.

Figura 27

Balanced Scorecard



De esta manera, como se aprecia en la propuesta de implementar un sistema de gestión de riesgos en recursos humanos, se ubica dentro de la perspectiva procesos internos, conectándose con la estrategia “Desarrollar tecnologías para mejora de procesos” de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, visto que va a requerir el diseño de un módulo del sistema de riesgo de empresa para dicha gestión. Al respecto, también se observa que incide en la perspectiva clientes, a través de dos objetivos estratégicos “Incrementar participación de mercado” y “Fidelizar clientes”, los cuales desde la dimensión financiera del *Balanced Scorecard* se vinculan con el objetivo “Incrementar ingreso” que se orienta a “Incrementar la rentabilidad”. En la Tabla 12 se presentan los indicadores de cada estrategia incluidas en las perspectivas del *Balanced Scorecard* de Marsh Perú.

5.3. Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto

5.3.1. Plan de Implementación

En la Tabla 13 se presenta la planificación de fases a nivel de detalle, observándose que la implementación amerita 105 días, lo cual se distribuye en una etapa de conformación de la sub área encargada del análisis de riesgo en recursos humanos con una asignación de 21 días. Seguidamente, se tienen las fases del análisis FMEA y de Bow Tie descrita en la sección 5.1, con las fases data (28 días); identificación y procesamiento de riesgos con FMEA (29 días); determinación del factor de riesgo (2 días); determinación del nivel de criticidad (2 días); análisis *Bow Tie* (10 días); matriz de acciones preventivas y correctivas (4 días) y desarrollo de plan de acciones en el área de recursos humanos (3 días). Adicionalmente, se ha contemplado la tarea de integración de la propuesta al sistema de riesgo de la empresa que se realizará en simultáneo desde el inicio del proyecto, para lo cual se usaron metodologías ágiles, dividiéndose en cinco fases: consultoría (15 días), análisis (15 días), desarrollo (25 días), certificación (20 días) y producción (30 días). En la Figura 28 se presenta el diagrama Gantt del proyecto.

Tabla 12*Indicadores del Balanced Scorecard de Marsh Perú*

Perspectiva	N°	Estrategia	Indicador
Financiero	OEF1	Incrementar la rentabilidad	Margen de ganancia ROA ROE
	OEF2	Incrementar ingresos	Variación porcentual (%) de ingresos
	OEF3	Reducir costos	Variación porcentual (%) de costos
Clientes	OEC1	Incrementar participación de mercado	Número de clientes nuevos
	OEC2	Fidelizar clientes	% de clientes satisfechos % de clientes que renuevan su póliza
	OEC3	Reducir tiempo de contratación del servicio	Número promedio de días del proceso de contratación
Procesos internos	OEP1	Automatizar procesos	Cantidad de procesos automatizados
	OEP2	Fortalecer relaciones con aseguradoras	Peso relativo por aseguradora en la cartera de clientes
	OEP3	Fortalecer canales digitales	Cantidad de aseguradoras por póliza
	OEP4	Implementar sistema de gestión de riesgos en recursos humanos	Cantidad de clientes obtenidos por canal digital Cantidad de riesgos identificados % de riesgos gestionados
Aprendizaje y crecimiento	OEA1	Capacitar a los colaboradores	% de colaboradores con certificaciones
	OEA2	Desarrollar tecnologías para mejora de procesos	Cantidad de desarrollos tecnológicos
	OEA3	Incentivar la mejora continua	% de procesos mejorados
	OEA4	Innovar productos-servicios	Cantidad de innovaciones en productos Cantidad de innovaciones en servicios al cliente

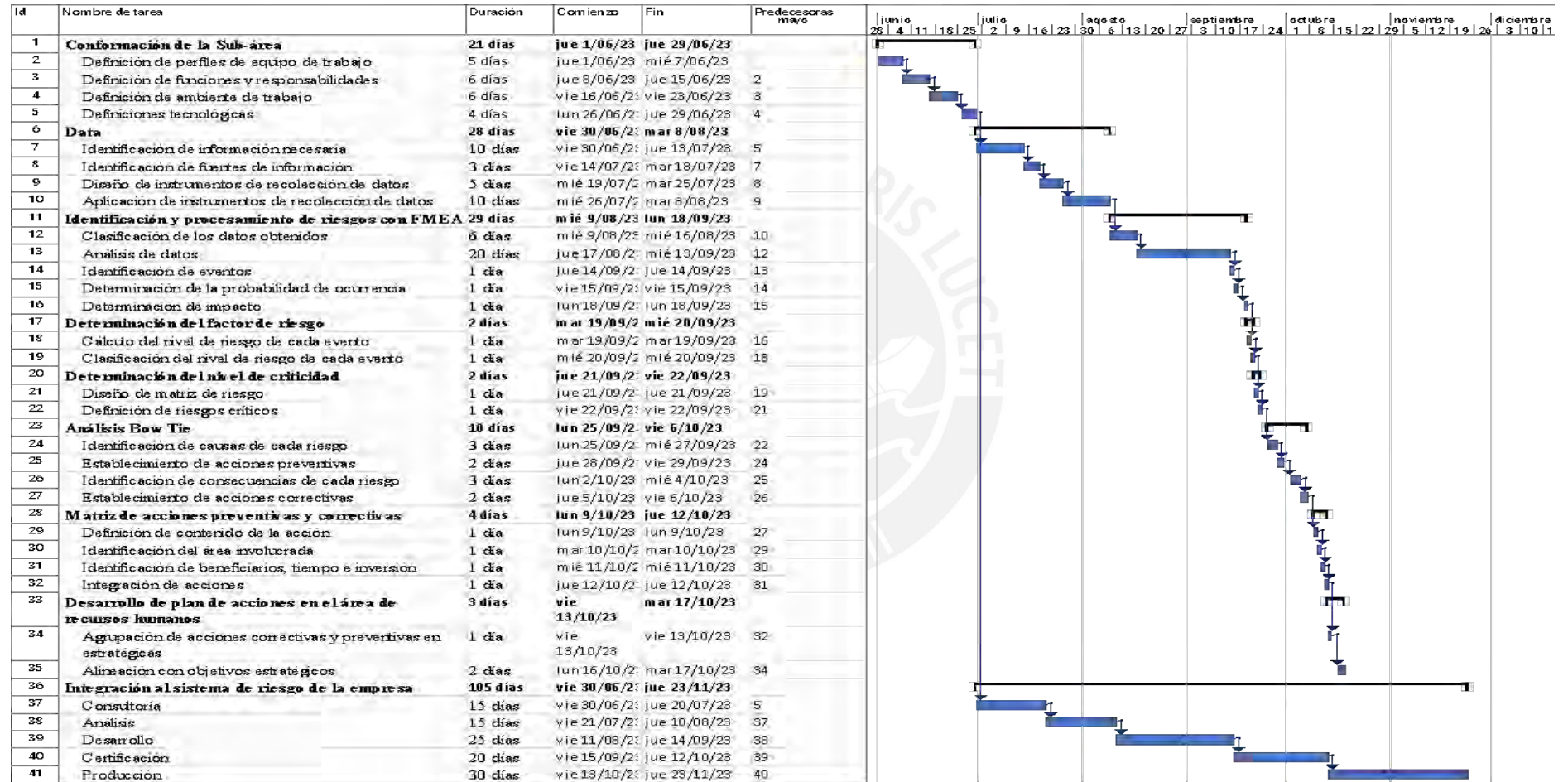
Tabla 13

Detalle de Tareas del Plan

Tarea	Tiempo en días	Tarea en paralelo
Conformación de la Sub-área	21	
Definición de perfiles de equipo de trabajo	5	
Definición de funciones y responsabilidades	6	
Definición de ambiente de trabajo	6	
Definiciones tecnológicas	4	
Data	28	
Identificación de información necesaria	10	
Identificación de fuentes de información	3	
Diseño de instrumentos de recolección de datos	5	
Aplicación de instrumentos de recolección de datos	10	
Identificación y procesamiento de riesgos con FMEA	29	
Clasificación de los datos obtenidos	6	
Análisis de datos	20	
Identificación de eventos	1	
Determinación de la probabilidad de ocurrencia	1	
Determinación de impacto	1	
Determinación del factor de riesgo	2	
Cálculo del nivel de riesgo de cada evento	1	
Clasificación del nivel de riesgo de cada evento	1	
Determinación del nivel de criticidad	2	
Diseño de matriz de riesgo	1	
Definición de riesgos críticos	1	
Análisis <i>Bow Tie</i>	10	
Identificación de causas de cada riesgo	3	
Establecimiento de acciones preventivas	2	
Identificación de consecuencias de cada riesgo	3	
Establecimiento de acciones correctivas	2	
Matriz de acciones preventivas y correctivas	4	
Definición de contenido de la acción	1	
Identificación del área involucrada	1	
Identificación de beneficiarios, tiempo e inversión	1	
Integración de acciones	1	
Desarrollo de plan de acciones en el área de recursos humanos	3	
Agrupación de acciones correctivas y preventivas en estratégicas	1	
Alineación con objetivos estratégicos	2	
Integración al sistema de riesgo de la empresa	105	
Consultoría	15	Sí
Análisis	15	Sí
Desarrollo	25	Sí
Certificación	20	Sí
Producción	30	Sí
Total	105	

Figura 28

Cronograma de Actividades (Gantt del Proyecto)



5.3.2. Presupuesto

Con relación al presupuesto, se observa en la Tabla 14, que la inversión inicial del proyecto se ubica en S/526,900.00. Este presupuesto contiene las inversiones en Integración al sistema de riesgo de la empresa, equipos y muebles. Además, se destaca que el mayor costo lo la integración tecnológica de la propuesta desarrollada al sistema de riesgo de la empresa con S/500,000.00.

Tabla 14

Inversión Inicial del Plan

Descripción	Costo unitario (S/)	Cantidad	Total (S/)
Integración al sistema de riesgo de la empresa	500,000	1	500,000.00
Equipos			19,200.00
Computadoras	4,500.00	4	18,000.00
Impresora	1,200.00	1	1,200.00
Muebles			7,700.00
Escritorio con sillas	1,300.00	4	5,200.00
Mesa redonda con sillas	2,500.00	1	2,500.00
Total inversión (S/)			526,900.00

En cuanto a los gastos de personal, se contratará para la sub-área, un líder de proyecto, dos analistas de riesgo y un analista de recursos humanos. Esto genera un gasto anual de S/554,760.00, esta información es detallada en la Tabla 15. Debe destacarse que este personal al entrar a planilla disfrutará de CTS, gratificación y ESSALUD. El monto anual de los gastos en materiales e insumos se presenta en la Tabla 16 y se ubica en S/8,796.20. En la Tabla 17, se resume el presupuesto del primer año, el cual se ubica en S/1'090,456.20. De este monto, el 50.9% comprende gasto de personal, 48.3% se refiere a inversión inicial y el 0.8% a materiales de insumos de oficina.

Tabla 15*Gastos de Personal del Primer Año*

Personal	Sueldo mensual (S/)	Cantidad	Remuneración anual (S/)	CTS	Gratificación (anual)	ESSALUD (9%)	Gasto total anual (S/)
Líder de proyecto	12,000.00	1	144,000.00	12,000.00	24,000.00	12,960.00	192,960.00
Analista de riesgo	8,000.00	2	192,000.00	16,000.00	32,000.00	17,280.00	257,280.00
Analista de recursos humanos	6,500.00	1	78,000.00	6,500.00	13,000.00	7,020.00	104,520.00
Total		4					554,760.00

Tabla 16*Gastos en Materiales e Insumos de Oficina del Primer Año*

Descripción	Cantidad	Precio unitario (S/)	Valor total (S/)
Papel bond x 500 hojas	6	24.50	147.00
Caja de lapiceros por 6 unidades	4	12.30	49.20
Tinta de impresora	12	150.00	1,800.00
Cajas de post it	12	32.00	384.00
Sobre manilas A4 x 50 unidades	4	30.00	120.00
Kit de oficinas	12	160.00	1,920.00
Productos de limpieza	12	185.00	2,220.00
Botiquín de primeros auxilios	2	118.00	236.00
Extintores	6	200.00	1,200.00
Papel higiénico rollos de 6 unidades	24	30.00	720.00
Total			8,796.20

Tabla 17*Presupuesto del Plan para el Primer Año*

Descripción	Total (S/)	%
Gastos de personal	554,760	50.9%
Inversión inicial	526,900	48.3%
Materiales e insumos de oficina	8,796	0.8%
Total presupuesto (S/)	1'090,456.20	100.0%

5.4. Factores Claves de Éxito

Los factores claves del éxito comprenden aquellos determinantes que garantizan los resultados esperados del proyecto. Estos se clasifican en habilitadores (aquellos que con su presencia inciden positivamente en el éxito) y riesgos (los cuales determinan una incidencia negativa). A continuación, se presentan estos aspectos en función de los resultados obtenidos.

5.4.1. *Habilitadores*

En primer lugar, se tiene la innovación tecnológica en Marsh, destacando que la empresa ha continuado invirtiendo en el desarrollo de nuevas tecnologías para la simplificación y automatización de procesos, lo cual permite que la propuesta se soporte en esa cultura orientada a la innovación, siendo garante de que toda iniciativa que busque reducir los riesgos de la empresa tendrá el apoyo del servicio técnico. Luego, se tiene el *know how*, encontrándose que, por el ramo de la empresa, se dispone de un capital intelectual que conoce de la gestión de riesgos, disponiéndose de sistemas integrales que favorecen la adopción de la propuesta orientada al área de recursos humanos. Además, se cuenta con la disposición de un plan estratégico de la empresa con estrategias a los que se les puede incorporar la implementación del sistema de riesgo para el área de recursos humanos constituye un claro factor de éxito; visto que, de esta alineación, es posible potenciar el logro de los objetivos estratégicos.

5.4.2. *Riesgos*

Los riesgos contienen, en primer lugar, la falta de apoyo de los actores involucrados; visto que, generalmente, este tipo de iniciativas que persiga la revisión, estandarización y mejora de procesos en un área, no goza con la anuencia de todos los involucrados, siendo el principal oponente, la propia área donde se inserta la propuesta. Ante ello, es importante que se realice una concientización de las áreas involucradas respecto a la necesidad de esta propuesta. Otro riesgo, es el presupuesto, visto que como se ha indicado previamente, la empresa dispone de una política orientada a la reducción de costos; lo que involucra que, de haber ajustes al

presupuesto, podrían existir limitaciones importantes en su puesta en marcha. Al respecto, se debe garantizar el cumplimiento estricto de las inversiones y gastos que se estipulan en la propuesta, estableciéndose un sistema de control de las erogaciones formuladas. También, se presenta que el proceso de toma de decisiones en Marsh Perú es lento, visto que debe atender a directrices de casa matriz, por lo cual es oportuno direccionar la propuesta desde los beneficios que obtiene en todas las áreas de la organización y que puede estandarizarse al resto de las empresas de la compañía.

5.5 Resumen

La propuesta de sistema de gestión de riesgo se sustenta en el *Failure Modes and Effects Analysis* (FMEA) y el análisis *Bow Tie*, con lo cual se identifican los riesgos y mide su nivel con base a la probabilidad de ocurrencia e impacto para establecer los riesgos críticos, de las cuales serán analizadas sus causas y consecuencias para ser identificadas las acciones correctivas y preventivas respectivas. Con estos actos, se crea un plan de acciones donde se integran para dar paso a acciones estratégicas que podrán alinearse a los objetivos estratégicos de Marsh Perú. Además, la propuesta incluye la constitución de una sub-área especializada para atender esta gestión y la adaptación al sistema integral de riesgo de la empresa, siendo su implementación en 105 días, con un presupuesto del primer año de S/1'090,456.20. El éxito de esta propuesta se sustenta en habilitadores como la innovación tecnológica en la empresa y *know how* existente en materia de evaluación de riesgos; pero debe considerarse riesgos como la eventual falta de apoyo de los actores involucrados.

Capítulo VI: Resultados Esperados

En este capítulo se realiza una evaluación de los resultados esperados del plan de implementación. De esta manera, se explica cualitativamente lo que se espera lograr con la propuesta y se cuantifica su impacto. Adicionalmente, se realiza una proyección de los resultados, para evaluar la viabilidad económica de la propuesta a través del VAN y de la TIR.

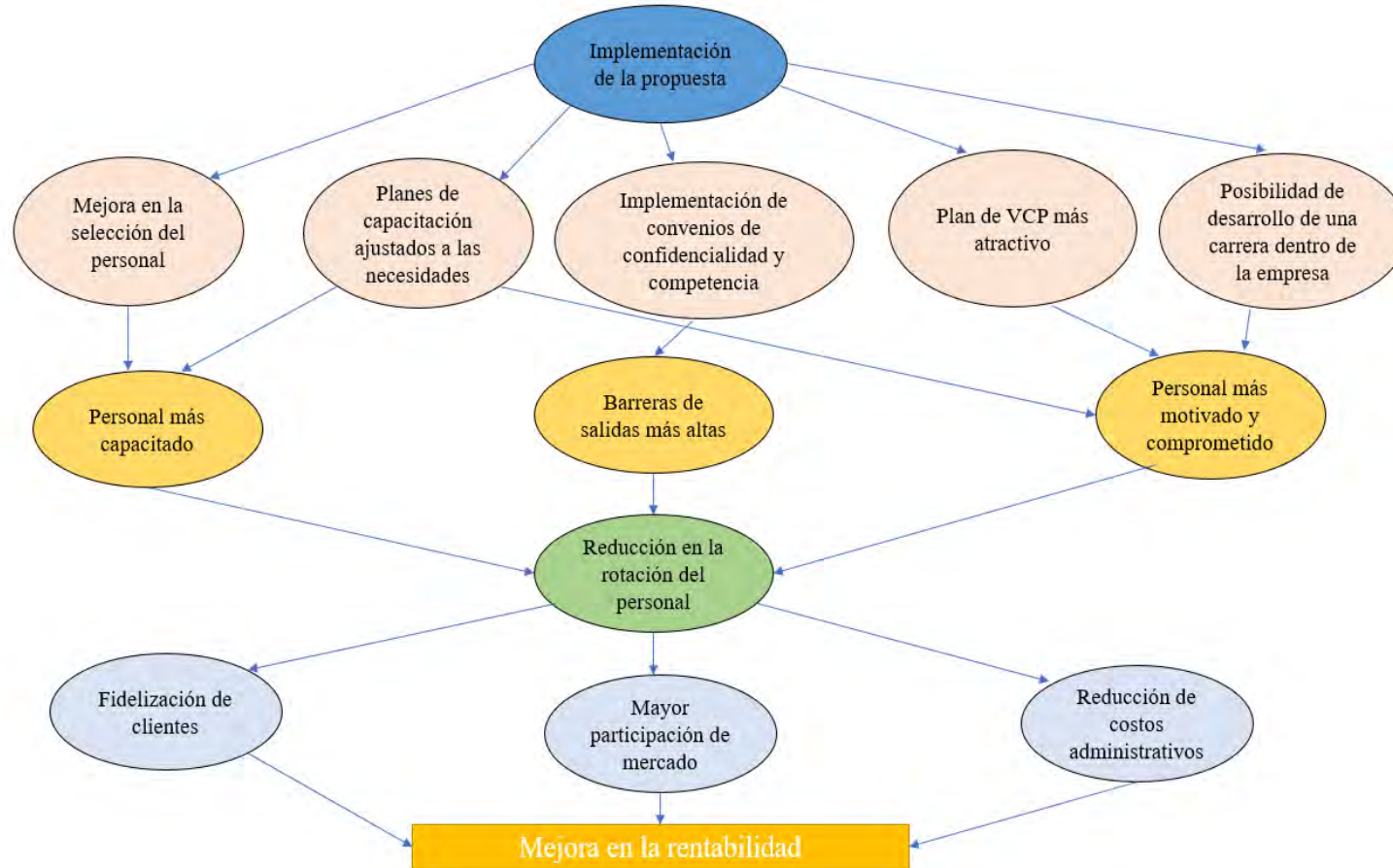
6.1. Resultados Esperados del Plan de Implementación

En la Figura 29 se presentan los resultados esperados del plan de implementación. En primer lugar, debe observarse una mejora en el proceso de selección de personal; en el ajuste de los planes de capacitación a las necesidades del trabajador y de la empresa; una implementación de convenios de confidencialidad y competencia que aseguren ciertas restricciones ante la salida eventual de un ejecutivo de cuentas o durante su actividad en la empresa; un plan VCP más atractivo acorde a las exigencias del mercado y mayores posibilidades del desarrollo de una carrera dentro de la empresa. Con las mejoras de la selección y en la formación de los empleados, se dispondría de un personal más capacitado, mientras que, con la implementación de los convenios de confidencialidad y competencia, se elevarían las barreras de salida, lo cual significa que el ejecutivo de clientes no podría llevarse su cartera y tendría menor incentivo a cambiar de empresa.

Adicionalmente, con un mejor Plan VCP y la posibilidad de desarrollo de una carrera dentro de la empresa, se incrementaría la motivación y compromiso de los empleados. Estos resultados se traducen en una menor rotación de personal que incrementa la fidelización de los clientes (al permanecer por más largo tiempo los ejecutivos de cuentas), la participación de mercado (por la mayor motivación y compromiso) y la reducción de costos administrativos por el ingreso y salida de personal. Estos factores son determinantes en una mayor rentabilidad, conforme a lo contemplado en el análisis.

Figura 29

Resultados Esperados del Plan



6.2. Recuperación de la Inversión

Para la determinación de la inversión se ha estimado, en primer lugar, el ahorro que generaría la propuesta a emplear, enfocándose en la cantidad de clientes que dejaría de perder Marsh Perú si se reduce la rotación de ejecutivos de cuenta. Así, como se aprecia en la Tabla 18, para el año 2023, la tasa de rotación de ejecutivos de cuenta fue de 17.4% con una baja de 89 ejecutivos que generaron pérdidas al llevarse su cartera por S/ 44'500,000.00. De mantenerse esa tasa de rotación y considerando una tasa de crecimiento del personal del 0.5% (promedio de los últimos cinco años), entonces para el 2028, año en el que se ha proyectado el plan, la pérdida sería de S/46'000,000.00 con una salida de 92 ejecutivos de cuenta. No obstante, con la implementación de la propuesta y en un escenario conservador en el que se logre reducir gradualmente a 15% la tasa de rotación de los ejecutivos de cuentas, la pérdida sería de S/ 39'500,000. De allí, se generaría un ahorro estimado de S/6'500,000.00.

En la Tabla 19, se presenta el flujo de caja proyectado del plan, destacándose que los gastos operativos (de personal) y gastos administrativos (materiales e insumos de oficina) fueron proyectados con una tasa de crecimiento anual de 10% considerados en el Plan Operativo Anual de la empresa (Marsh & McLennan, 2022). Además, el Cok se estableció en 25%, con lo cual se obtuvo un VAN de S/3'535,567.02 que siendo mayor que cero (VAN > 0) refleja que el plan es rentable y puede implementarse. Asimismo, la TIR se ubicó en 191.24% superando al Cok (TIR > Cok), por lo cual se ratifica la aceptación del plan.

6.3. Resumen

La propuesta permitirá incrementar la fidelización de los clientes, la participación de mercado y la reducción de costos administrativos por el ingreso y salida de personal, incrementando la rentabilidad de la empresa. De esta manera, con una inversión inicial de S/526,900 se estima un VAN de S/ 3'535,567.02. Además, se obtuvo una TIR de 191.24% que es superior al Cok de 25.00%.

Tabla 18*Proyección de Ingresos o Ahorros Generados del Plan*

Escenario	Descripción	2022-2023	2024	2025	2026	2027	2028
Actual	N° de ejecutivos de cuenta	511	514	517	520	523	526
	Tasa de rotación de ejecutivos de cuenta	17.4%	17.4%	17.4%	17.4%	17.4%	17.4%
	Cantidad de ejecutivos de baja	89	89	90	90	91	92
	Pérdida de ingresos por salida de ejecutivo de cuentas (S/)	44'500,000	44'500,000	45'000,000	45'000,000	45'500,000	46'000,000
	N° de ejecutivos de cuenta	511	514	517	520	523	526
Implementación	Tasa de rotación de ejecutivos de cuenta	17.4%	16.8%	16.5%	16.0%	15.5%	15.0%
	Cantidad de ejecutivos de baja	89	86	85	83	81	79
	Pérdida de ingresos por salida de ejecutivo de cuentas (S/)	44'000,000	43'000,000	42'500,000	41'500,000	40'500,000	39'500,000
	Ahorros de la propuesta		1'500,000	2'500,000	3'500,000	5'000,000	6'500,000

Tabla 19*Flujo de Caja Proyectado y Evaluación Financiera*

Descripción (S/)	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Inversión inicial	526,900.00					
Ingresos		1'500,000.00	2'500,000.00	3'500,000.00	5'000,000.00	6'500,000.00
Gastos operativos		554,760.00	610,236.00	671,259.60	738,385.56	812,224.12
Utilidad bruta		945,240.00	1'889,764.00	2'828,740.40	4'261,614.44	5'687,775.88
Gastos administrativos		8,796.20	9,675.82	10,643.40	11,707.74	12,878.52
Utilidad antes de impuesto		936,443.80	1'880,088.18	2'818,097.00	4'249,906.70	5'674,897.37
R = Impuesto a la renta (29.5%)		276,250.92	554,626.01	831,338.61	1'253,722.48	1'674,094.72
Utilidad después de impuesto		660,192.88	1'325,462.17	1'986,758.38	2'996,184.22	4'000,802.64
(+) depreciación		5,380.00	5,380.00	5,380.00	5,380.00	5,380.00
Flujo de caja proyectado	526,900.00	665,572.88	1'330,842.17	1'992,138.38	3'001,564.22	4'006,182.64
Cok	25.00%					
VAN	S/ 3'535,567.02					
TIR	191.24%					

Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

7.1. Conclusiones

- Marsh Perú es la empresa líder en el sector de corretaje de seguros nacional, con una participación de 29.4% para el año 2021 y un margen de rentabilidad de 17.80%; su posicionamiento se sustenta en las significativas innovaciones y mejora continua. El mercado de corretaje de seguros nacional se caracteriza por la alta rotación de ejecutivos de cuenta, que generó pérdidas a Marsh Perú de S/ 44'500,000.00 para el año 2022. La alta rotación de ejecutivos de cuenta se asocia con la fuga de cartera de clientes por debilidades en el proceso de contratación, ante la ausencia de cláusulas de confidencialidad y competencia.
- Como medida de solución al problema planteado, se propuso un plan de implementación de un sistema de riesgo en el área de recursos humanos, basado en la metodología FMEA y el análisis *Bow Tie*.
- Este plan contempla también la creación de una sub área especializada en la gestión de riesgos en recursos humanos y la integración de este componente al sistema integral de riesgo de la empresa. Se ha delimitado un periodo de implementación de 105 días útiles, con un presupuesto global para el primer año de S/1'090,456.20.
- De acuerdo con el flujo de caja de proyectado, se estima un ahorro de S/ 6'500,000.00 para el año 2028, ante la reducción de la rotación de los ejecutivos de cuenta, determinándose su factibilidad económica con un VAN de S/ 3'535,567.02 ($VAN > 0$) y TIR de 191.24% ($TIR > Cok$).

7.2. Recomendaciones

- Se requiere de una evaluación periódica de los riesgos relacionados con la gestión de recursos humanos con la finalidad de actualizar oportunamente las acciones

definidas para la mitigación o eliminación de sus impactos.

- La implementación de un plan de marketing para garantizar la fidelización con el cliente, mejorando la comunicación bidireccional directa entre la empresa y su cartera de clientes.
- La instauración en la empresa de un proceso de transformación organizacional, reduciendo la subordinación del proceso de toma de decisiones desde su casa matriz, con una marcada orientación y adaptación a las características del mercado nacional.



Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Seguros. [APESEG]. (2022). *Informe Trimestral de Sistema Asegurador - Cuarto Trimestre 2022*. https://www.apeseg.org.pe/wp-content/uploads/2023/02/Resultados_Sistema_Asegurador_4T22.pdf.
- Asociación Peruana de Empresas de Seguros [APESEG]. (2023). *Sector asegurador crece menos de lo esperado en el 2022*. <https://www.apeseg.org.pe/2023/02/sector-asegurador-crece-menos-de-lo-esperado-en-el-2022/>.
- Aseguro. (2022). *Cuatro innovaciones tecnológicas aplicadas al sector seguros*. <https://aseguro.com.pe/2022/11/21/cuatro-innovaciones-tecnologicas-aplicadas-al-sector-seguros/>
- Banco Central de la Reserva del Perú [BCRP]. (2021). *Reporte de Inflación-diciembre 2021. Panorama Actual y Proyecciones Económicas 2021-2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2021/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2021.pdf>
- Banco Central de la Reserva del Perú. (2023). *Reporte de Inflación marzo 2023. Panorama actual y proyecciones 2023-2024*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2023/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2023.pdf>
- Barturén, A. (2022). Conflicto de poderes en el Perú entre el 2018 al 2022. *Revista Jurídica Mario Alario D'Filippo*, 14(28), 253-263. <https://doi.org/10.32997/2256-2796-vol.14-num.28-2022-3974>.
- Business empresarial. (2022). *Crecimiento del mercado asegurador estará limitado por poco dinamismo de la economía*. <https://www.businessempresarial.com.pe/crecimiento-del-mercado-asegurador-estara-limitado-por-poco-dinamismo-de-la-economia/>.
- Business Model Generation AG. (2023). *Modelo Canvas Marsh Perú*. <http://www.businessmodelgeneration.com>.

Datos Perú. (2023). *Marsh Rehder SAC Corredores de Seguros*.

<https://www.datosperu.org/empresa-marsh-rehder-sac-corredores-de-seguros-20100126193.php>.

Decreto de Urgencia N° 044-2019. (30 de diciembre de 2019). Decreto de urgencia que establece medidas para fortalecer la protección y vida de los trabajadores.

<https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-de-urgencia-que-establece-medidas-para-fortalecer-la-decreto-de-urgencia-n-044-2019-1841339-1>.

Decreto Supremo N° 008-2022-SA. (02 de junio de 2022). Actualización del Anexo 5 del Reglamento de la Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud, aprobado por Decreto Supremo N° 009-97-SA.

<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/actualizacion-del-anexo-5-del-reglamento-de-la-ley-n-26790-decreto-supremo-n-008-2022-sa-2073930-1/>.

Decreto Supremo N° 009-2020-TR. (10 de febrero de 2020). Decreto Supremo que aprueba las normas reglamentarias del Decreto de Urgencia N° 044-2019 relativas al seguro de vida. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-aprueba-las-normas-reglamentarias-del-decreto-supremo-n-009-2020-tr-1853904-2>.

Defensoría del Pueblo. (2023). *Informe Defensorial N° 190: Crisis política y protesta social: Balance defensorial tras tres meses de iniciado el conflicto (Del 7 de diciembre de 2022 al 6 de marzo de 2023)*. Lima, Perú: Defensoría del Pueblo.

<https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/03/Informe-Defensorial-n.%C2%B0-190-Crisis-poli%CC%81tica-y-protesta-social.pdf>

DFSUD. (2023, 17 de enero). *Empresas en Perú enfrentan dificultades para contratar seguros debido a la ola de protestas*. <https://dfsud.com/ripe/empresas-en-peru-complicadas-para-contratar-seguros-debido-a-ola-de>

El Economista. (2021, 27 de septiembre). *Cambio climático encarece pólizas de seguros en*

el mundo. <https://www.eleconomista.com.mx/sectorfinanciero/Cambio-climatico-encarece-polizas-de-seguros-en-el-mundo-20210926-0062.html>.

Emis. (2023). *Marsh Rehder S.A. Corredores de Seguros (Perú)*.

https://www.emis.com/php/company-profile/PE/Marsh_Rehder_SA_Corredores_De_Seguros_es_1240381.html.

Impulsa Popular. (2022). *Pros y contras de contratar a un bróker de seguros*.

<https://impulsapopular.com/gerencia/pros-y-contras-de-contratar-a-un-broker-de-seguroS/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2022). *Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional. Informe Técnico N° 3*.

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-empleo-nacional-abr-may-jun-2022.pdf>.

Lawyerpress. (2021, 10 de diciembre). *Marsh McLennan cumple 150 años de historia*.

<https://www.lawyerpress.com/2021/12/10/marsh-mclennan-cumple-150-anos-de-historia/#:~:text=Sus%20comienzos%20se%20remontan%20a,81.000%20empleados%20en%20130%20pa%C3%ADses.>

Marsh & MacLennan. (2019). *Informe de Impacto Social Latinoamérica y el Caribe*. Autor.

Marsh & McLennan. (2022). *Inducción de Marsh & McLennan*. Autor.

Marsh & McLennan. (2021). *2° Informe de Responsabilidad Social Empresarial*. Marsh Latinoamérica y el Caribe.

Marsh.com. (2023). *Acerca de Marsh*. <https://www.marsh.com/ve/es/about/about-marsh.html>.

Oliva, F., & Flores, M. (2017). *La transformación de las compañías de seguros en la era digital*. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital>.

Pacific Credit Rating. [PCR] (2021). *Informe de Clasificación PCR - La Positiva Seguro y Reaseguros S.A.A. Perú*. <https://ww1.ratingspcr.com/multi/1416/3303/7583/PE-FIN-LAPOSIGEN-FF-202106.pdf>; PCR.

Pacific Credit Rating. [PCR] (2022). *Informe de Clasificación realizado por PCR para la empresa aseguradora La Positiva*. <https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/PE-LAPOSIVIDA-FF-202206.pdf>.

Perú 2021. (11 de agosto de 2022). *Solo 6 de cada 100 peruanos tienen un seguro de salud privado*. <https://peru21.pe/vida/seguros-de-salud-solo-6-de-cada-100-peruanos-tienen-un-seguro-de-salud-privado-noticia/>.

Población peruana alcanzó los 33 millones 396 mil personas en el 2022: 62% son de 15 a 59 años. (2022). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/inei-poblacion-peruana-alcanzo-los-33-millones-396-mil-personas-en-el-2022-rmmn-noticia/>.

Prado Corredores de Seguros. (2018, 26 de septiembre). *Por qué contratar un Broker de seguros*. <https://www.prado.pe/blog/consejos/por-que-contratar-un-broker-de-seguros>.

Prevención Integral. (2023, 16 de febrero). *Marsh Perú, líder en consultoría de riesgos y bróker de seguros, se incorpora al comité asesor empresarial de FIORP*. <https://www.prevencionintegral.com/en-clave-prevencion/noticias/2023/02/16/marsh-peru-lider-en-consultoria-riesgos-broker-seguros-se-incorpora-comite-asesor-empresarial-fiorp>.

¿Qué es el ciclón Yaku y por qué afecta a la costa de Perú? (2023, 26 de marzo). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/ciclon-yaku-que-es-y-como-se-genera-peru-nnda-nnlt-noticia/>.

Rtve. (2023, 14 de marzo). *El Congreso de Perú vuelve a rechazar el proyecto para adelantar las elecciones mientras crece el descontento social*. <https://www.rtve.es/noticias/20230314/congreso-peru-vuelve-rechazar-proyecto-para-adelantar-elecciones-2023/2431692.shtml>.

- Senamhi prevé presencia de El Niño global a partir de octubre de este año. (2023, 11 de marzo). *Gestión*. <https://gestion.pe/peru/lluvias-en-peru-senamhi-preve-presencia-de-el-nino-global-a-partir-de-octubre-de-este-ano-noticia/>.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). Corredores de seguros. <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/seguros/corredores-de-seguros>.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2023). Evolución del sector asegurador. https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=27#.
- Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2019). *Boletín Semanal N° 9*. <https://www.sbs.gob.pe/boletin/detalleboletin/idbulletin/57?title=Usuarios%20de%20seguros:%20Mejor%20asesorados%20y%20m%C3%A1s%20protegidos>.
- Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP. (2020). *Intermediarios y Auxiliares de Seguros*. https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=26#.
- Superintendencia de Bancos, Seguros y AFP. (2021). *Intermediarios y Auxiliares Financieros*. https://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=26#.
- Torres, H. (2023, 21 de febrero). Contratación de seguros Vida Ley casi se duplicó en los últimos 3 años: creció 98,5%. <https://larepublica.pe/economia/2023/02/21/apeseg-contratacion-de-seguros-de-vida-casi-se-duplico-en-los-ultimos-3-anos-crecio-985-1624434>.
- Vass. (2022, 10 de octubre). 5 pilares estratégicos para impulsar el sector asegurador. <https://vasscompany.com/5-pilares-estrategicos-para-impulsar-el-sector-asegurador/>.

Apéndice A: Guía de Entrevista

Asesoría para reducir la rotación de ejecutivos de venta y fuga de cartera de clientes de la empresa Marsh Perú

I. Datos generales:

Cargo: Sub Gerente de Nómina y Administración de Personal

Institución: Marsh Perú S.A.C.

Entrevistador (es): Carlos Leau, Tomio Shimabukuro, Carlos Reyes.

Fecha: 15 /02 /2023 Hora: 10:00 am

Lugar: Video conferencia

Instrucciones:

Leer detenidamente cada interrogante de la presente entrevista y responder desde su experiencia, conocimiento, con claridad y veracidad, debido a que las respuestas consignadas, serán el fundamento para corroborar los objetivos de esta investigación.

1. ¿Cuáles considera usted que son las debilidades generales en el proceso de selección, contratación y retención de los asesores de cuenta en la empresa?
 - Ya que el proceso de selección se ha centralizado en México desde Julio 2022, los procesos son más largos (antes 15 – 20 días, ahora 3 meses).
 - En contratación, no tenemos una cláusula que condicione al colaborador a quedarse todo el año en gestión para cobrar su bono anual (VCP), además de no especificar de no estar permitido llevarse su cartera de clientes.
 - En retención de asesores, el plan de compensaciones en general podría no ser competitivo frente a competencias. Por otro lado, podríamos generar un mayor *Engagement* entre colaboradores y empresa.

2. ¿Cómo califica la tasa de rotación de asesores de cuenta en la empresa? ¿Consideras que es superior a la de otras empresas del sector?

En los últimos tres años la tasa de rotación de ejecutivos de cuenta está por encima del 12% con tendencia al alta. Considero que tenemos oportunidad de mejora con respecto a la media del mercado.

3. Según su opinión ¿Cuáles son los determinantes de la tasa de rotación de la empresa?

Explique su respuesta.

- Periodo de pago del bono anual es muy extenso (marzo de siguiente año).
- Desarrollo de línea de carrera: talleres, coaching, beneficios académicos.
- Falta de reconocimiento a los mejores ejecutivos de cuenta.

4. En cuanto a la política de compensaciones de la empresa ¿considera usted que resulta atractiva para los ejecutivos de cuenta? Identifique los aspectos positivos y negativos.

Positivo:

- Pago de bono anual hasta 3 años consecutivos, por el mismo cliente.
- Las comisiones son acumulables, no hay límites en la captación de clientes.
- Garantía de pago en las comisiones a pesar de resultados generales no esperados.

Negativos:

- Demora en el pago del bono anual (VCP), hasta en 15 meses.
- El pago del bono anual (VCP) sólo considera cuentas de empresa, mas no, de persona natural.
- Plazo para considerar como nuevas las cuentas perdidas, es extenso (12 meses), por lo que el ejecutivo de ventas pierde el interés en dicho cliente.

5. ¿Cuáles acciones ha establecido la empresa para hacer atractiva esta política de compensaciones en los últimos tres años? ¿Considera que han sido suficiente?

¿Cuáles aspectos consideras que deben mejorarse?

La empresa ha complementado esta política de compensaciones con la capacitación del personal en ventas de forma periódica, donde el personal con mayor experiencia comparte buenas prácticas con el personal nuevo.

Considero que no es suficiente y que se debe incluir talleres de coaching, incluir programas de reconocimientos y mejoras en las condiciones del bono anual (VCP).

6. Según su opinión ¿Considera que deben aplicarse controles más rigurosos para evitar que el ejecutivo de cuenta se lleve su cartera de clientes luego retirarse de la empresa? ¿Cuáles han sido las fallas visibles de la política de confidencialidad existente?

Considero que sí, se deben mejorar las cláusulas en el contrato y en las condiciones adicionales, sobre todo en confidencialidad y competencia.

Falta de solidez legal y carencia de firmas en señal de aceptación por parte de los trabajadores.

7. ¿Cuál es la afectación promedio (en términos monetario) del retiro del ejecutivo de cuenta y de su cartera en la empresa? ¿Consideras que la afectación de esto sobre la situación económica y financiera de la empresa es mayor a la de otras empresas del sector?

El promedio es medio millón de soles por ejecutivo que se va con su cartera de clientes, sin embargo, ese monto podría ser variable debido a que el 2022 el retiro de un ejecutivo de ventas registró una pérdida de 2 millones de dólares.

8. Según su opinión ¿Consideras que los gastos de personal se han visto afectado por las tasas de rotación de la empresa? ¿En qué conceptos/partidas se han visto los mayores efectos?

Sí, se ha incurrido en el gasto adicionales de contratación del nuevo personal, gastos de capacitación, gastos administrativos, pérdida del “*know-how*”.

9. ¿Cuáles son las nuevas tendencias en materia de contratación, selección y retención

del talento humano que pueden ser factibles aplicar en la empresa?

En contratación agregar cláusulas donde la empresa esté protegida para la fuga de cartera de clientes.

En selección, tener *backups* de ejecutivos de cuentas para acortar el tiempo que toma la contratación.

En retención, mejorar las condiciones de pago en el bono anual (VCP), esquematizar un programa de reconocimiento y desarrollo del colaborador.



Apéndice B: Glosario de Términos

- Meta Individual de Ventas (MIV): meta anual asignada a cada ejecutivo de ventas Tier 1 o Tier 2.
- Bono de Ventas (PCV): compensación variable que se paga a la persona que tiene MIV y que también tiene un acuerdo formal para recibir un bono en relación al MIV logrado.
- Oportunidad de Negocio Nueva (ONN): Clientes nuevos o transacciones nuevas o transacciones expandidas trabajada por el equipo de ventas o por un colaborador con MIV. La ONN será clasificada siguiendo las políticas de Marsh en el SGS. Asimismo, las ONN que serán consideradas para el cálculo del VCP son aquellas que tengan contabilizada una provisión anualizada en el año calendario vigente.
- El Nivel Mínimo de Producción (NMP): porcentaje de la meta de producción que se tiene que alcanzar para activar el pago de VCP. La producción será calculada en la visión anualizada y tiene como mínimo el 70%
- Ingreso Bruto: ingresos generados por la ONN durante el año calendario en evaluación.
- Ingreso Bruto Mínimo (IBM): ingreso bruto mínimo por cliente para calificar al pago del VCP
- SGS: se denomina al sistema operativo vigente que clasifique la ONN como expandido o nuevo siguiendo las reglas vigentes de Marsh.
- Marshforce: Plataforma comercial donde se registran las ventas y/o nuevos clientes.

Apéndice C: Análisis de Modo de Falla (FMEA)

Determinación del nivel de probabilidad

En la Tabla 20 se presenta la escala del nivel de probabilidad de ocurrencia (F) de los posibles eventos.

Tabla C1

Escala del Nivel de Probabilidad de Ocurrencia (F)

Escala	Descripción
1	Muy poco probable
2	Poca probabilidad
3	Igual probabilidad de que ocurra o no
4	Alta probabilidad
5	Muy probable

Evaluación del impacto

Para la determinación del impacto, se aplicarán otras subcategorías con la finalidad de descomponer la consecuencia del evento; para ello, se utilizará la siguiente ecuación:

$$I = (OI * OF) + IR + FEI$$

Donde:

I: impacto general del evento.

OI: factor de impacto operacional en el área de recursos humanos. Este factor se refiere a la cantidad de horas de trabajo que involucra atender esta actividad por el área y su escala se presenta en la Tabla 21.

Tabla C2

Escala del Factor de Impacto Operacional en el Área de Recursos Humanos (OI)

Escala	Descripción
8	Representa un notable esfuerzo
4	El esfuerzo empleado es el promedio de la gestión
1	No requiere de un esfuerzo importante

OF: factor de flexibilidad del área de recursos humanos para atender el evento. Este factor indica el nivel de adaptabilidad presente en el área para poder hacer frente al evento y su escala se identifica en la Tabla 22.

IR: factor de inversión requerida, este factor expresa el costo que representa para la empresa atender este evento; así, su escala se presenta en la Tabla 23.

FEI: factor de impacto en la situación financiera y económica de la empresa, este factor representa la posible incidencia del evento en los indicadores financieros y económicos de la empresa y su escala se señala en la Tabla 24.

Tabla C3

Escala del factor de Flexibilidad del Área de Recursos Humanos para Atender el Evento (OF)

Escala	Descripción
4	No se dispone de un procedimiento o se debe cambiar uno en su totalidad
2	Se requiere de un ajuste parcial de un método
1	Se dispone de los elementos necesarios para dar respuesta

Tabla C4*Escala del Factor de Inversión Requerida (IR)*

Escala	Descripción
6	Alto nivel de inversión
3	Moderado nivel de inversión
1	Bajo nivel de inversión

Tabla C5*Escala del Factor de Impacto en la Situación Financiera y Económica de la Empresa (FEI)*

Escala	Descripción
12	Muy alto impacto
8	Alto impacto
4	Promedio
2	Bajo impacto
1	Muy bajo impacto

Considerando estos valores, en la Tabla 25 se presentan las escalas de niveles de impacto, en donde el valor máximo es 50, lo cual refleja el máximo impacto posible.

Tabla C6*Escala del Nivel de Impacto (I)*

Escala	Descripción
41-50	Muy alto impacto
31-40	Alto impacto
21-30	Impacto moderado
11-20	Bajo impacto
Por debajo de 11	Muy bajo impacto

Evaluación del impacto

El siguiente paso consiste en la determinación del factor de riesgo (RRH) de cada evento evaluado, para lo cual se empleará la siguiente ecuación.

$$RRH = F * I$$

Donde:

RRH: factor de riesgo total, que cuantifica el nivel de riesgo del evento en el área de recursos humanos considerado.

F: escala de probabilidad de ocurrencia.

I: impacto general del evento.

El valor de RRHH oscila entre 5 y 250, indicando que un valor más próximo a 250 (o más alejado de 5) expresa un riesgo mayor para la empresa. En la Tabla 26, se identifica la escala para el factor de riesgo total.

Tabla C7

Escala del Nivel de Riesgo

Escala	Descripción
201-250	Riesgo crítico
151-200	Riesgo alto
76-150	Riesgo moderado
0-75	Riesgo muy bajo

Una vez cuantificado el riesgo, se debe determinar el nivel de criticidad de este, para ello se presenta la matriz de riesgo identificada en la Tabla 27, donde se ubica cada riesgo en función del nivel de probabilidad de ocurrencia (F) y su impacto (I). De esta manera, cada riesgo se agrupa por su nivel de criticidad para gestionarlo.

Tabla C8

Matriz de Riesgo

