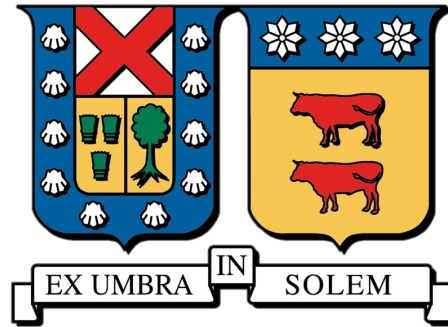




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

**ANÁLISIS Y MEJORA DEL SISTEMA DE INCENTIVOS MEDIANTE
EL DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA DIGITAL EN METLIFE
CHILE SEGUROS DE VIDA S.A.**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

JOSEFINA IGNACIA LÓPEZ CASTRO

PROFESOR GUÍA

Dr. EDWARD JOHNS

PROFESOR CO-REFERENTE

MSc. EDUARDO SANDOVAL

SANTIAGO, 10 DE AGOSTO 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: **ANÁLISIS Y MEJORA DEL SISTEMA DE INCENTIVOS MEDIANTE EL DESARROLLO DE UNA PLATAFORMA DIGITAL EN METLIFE CHILE SEGUROS DE VIDA S.A.**

Nombre del candidato(a): **Josefina Ignacia López Castro**

Carrera / Grado: **Ingeniería Civil Industrial**

Campus: **Campus Vitacura**

Departamento: **Departamento de Industrias**

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Edward Johns, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

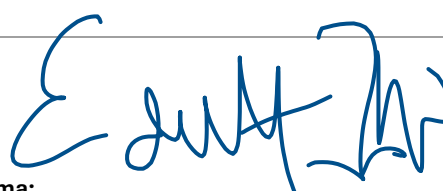
☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 12/08/2026

Firma: 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 12/08/2026

Firma: 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

Tabla de Contenidos

1	Agradecimientos	9
2	Resumen	10
3	Abstract	12
4	Problema de Investigación	14
5	Objetivos	16
5.1	Objetivo General	16
5.2	Objetivos específicos	16
6	Marco Teórico	17
6.1	Contexto del mercado asegurador	17
6.2	Sistema de incentivos y compensaciones	18
6.3	Sistema de incentivos en MetLife Chile	19
6.4	Motivación y satisfacción laboral	20
6.5	Gestión del desempeño y visualización de información	23
6.6	Metodología DMAIC y herramientas de mejora	26
6.6.1	Metodología DMAIC	26
6.6.2	Técnica de los 5 porqués	27
6.6.3	Focus Group	28
7	Enfoque y diseño de la investigación	30

8	Metodología	31
8.1	Definir	32
8.1.1	Flujo del proceso de incentivos	33
8.1.2	Análisis SIPOC	39
8.1.3	Formas de medición	44
8.2	Medir	53
8.2.1	Fuerza de venta	53
8.2.2	Estructura del sistema de incentivos	63
8.2.3	Desempeño de los concursos	64
8.2.4	Focus Group del proceso de incentivos	82
8.2.5	Diagnóstico estado actual	92
8.3	Analizar	93
8.3.1	Identificación y priorización de problemáticas	94
8.3.2	Estructuración de las problemáticas	101
8.3.3	Evaluación de costos	114
8.3.4	Problema General	120
8.4	Mejorar	121
8.4.1	Identificación de la propuesta de mejora	121
8.4.2	Diseño de la propuesta de mejora	124
8.4.3	Desarrollo de la plataforma	143
8.4.4	Ventajas de la plataforma	159
8.4.5	Aspectos económicos	163



9 Conclusiones	167
10 Anexos	177

Lista de Tablas

1	Indicadores considerados para la asignación de estrellas	45
2	Modificador aplicado según el nivel de persistencia	46
3	Estrellas de disciplina según continuidad semanal	50
4	Nivel de participación por sucursal en 2025	54
5	Cantidad de ingresos durante 2023–2025	59
6	Características del sistema de incentivos analizado	63
7	Distribución de asesores según las estrellas de disciplina obtenidas durante el primer semestre de 2026	73
8	Comparación mensual entre los Puntos Elite Club y los Puntos Global Achievers durante 2025	81
9	Pauta de preguntas utilizada durante el focus group	85
10	Relación entre las problemáticas identificadas en Definir y la evidencia obtenida en Medir	95
11	Priorización de las problemáticas según análisis de Pareto	98
12	Análisis de los cinco porqués para las deficiencias en la gestión y comunicación de la información.	107
13	Análisis de los cinco porqués para las limitaciones de las herramientas para la consulta de información.	109
14	Análisis de los cinco porqués para las dificultades en el monitoreo y evaluación del desempeño comercial.	110

15	Análisis de los cinco porqués para la falta de organización de los recursos de información.	111
16	Análisis de los cinco porqués para la falta de herramientas para el monitoreo de indicadores de desempeño.	112
17	Análisis de los cinco porqués para las condiciones operativas que dificultan la gestión centralizada de la información.	113
18	Inversión bruta destinada a los concursos en el año 2025.	115
19	Distribución del costo bruto del sistema de incentivos	117
20	Distribución del costo bruto del concurso Elite Club	118
21	Distribución del costo bruto del concurso Global Achievers	118
22	Costo anual de administración del sistema de incentivos	119
23	Requerimientos funcionales de la plataforma propuesta	126
24	Estructura de datos utilizada por la plataforma desarrollada en Power Apps	144
25	Distribución mensual de asesores según estrellas de disciplina obtenidas	177
26	Frecuencia de aparición de las categorías por grupo de discusión	177
27	Codificación de categorías por participante	178

Lista de Figuras

1	Diagrama de flujo del proceso actual de gestión del programa de incentivos del área de Vida Individual.	35
2	Diagrama de análisis SIPOC.	43
3	Categorías de clasificación en MetLife	47
4	Concursos a lo largo del año	52
5	Distribución total de asesores por sucursal en 2025	55
6	Distribución de asesores por sucursal en 2025 (excluyendo Bucarest)	56
7	Evolución mensual de Bucarest (2023–2025)	57
8	Evolución mensual de Concepción (2023–2025)	57
9	Evolución mensual de Los Militares (2023–2025)	58
10	Evolución mensual de Viña del Mar (2023–2025)	58
11	Evolución mensual de ingresos durante 2023–2025	60
12	Distribución porcentual de ingresos por sucursal durante 2023–2025	60
13	Evolución mensual de salidas de asesores durante 2023–2025	62
14	Evolución mensual del promedio de Estrellas de Prima Básica durante enero de 2025 y junio de 2026	65
15	Diagrama de caja mensual Estrellas Prima Básica	66
16	Promedio de Estrellas de Prima Básica según rango de antigüedad del asesor	67
17	Evolución mensual del promedio de Estrellas Totales durante enero de 2025 y junio de 2026	68
18	Diagrama de caja mensual Estrellas Totales	69

19	Promedio de Estrellas Totales según rango de antigüedad del asesor	70
20	Distribución de estrellas de disciplina acumuladas según semana consecutiva durante el período evaluado	71
21	Evolución mensual de las estrellas de disciplina obtenidas entre enero y junio de 2026	72
22	Distribución porcentual de los asesores según la categoría alcanzada en el programa MetStars durante el período evaluado	74
23	Distribución trimestral de asesores según la categoría alcanzada en el programa MetStars durante 2025	75
24	Evolución mensual acumulada de los Campeones NAP Total y Campeones NAP Prima Básica durante 2025	76
25	Diagrama de caja crecimiento acumulado Elite	77
26	Evolución mensual acumulada de los Puntos Elite Club durante 2025	78
27	Diagrama de caja crecimiento acumulado Global Achievers	79
28	Evolución mensual acumulada de los Puntos Global Achievers durante 2025	80
29	Gráfico de Pareto de las problemáticas identificadas en los grupos de discusión . .	100
30	Diagrama de Ishikawa.	102
31	Distribución porcentual de la inversión destinada a los principales programas de incentivos	115
32	Diagrama de Árbol de decisión de la estructura de la plataforma.	132
33	Interfaz Página Inicio del Asesor	135
34	Interfaz Página Metstars.	136
35	Interfaz Página MetStars Ranking Estrellas Totales	137

36	Interfaz Página MetStars Categorías	139
37	Interfaz Página Elite Club	140
38	Interfaz Página Global Achievers	141
39	Interfaz Página Elite Club	142
40	Inicio de Asesor	146
41	MetStars	147
42	MetStars - Ranking Estrellas Totales	148
43	MetStars - Ranking Estrellas de Disciplina	149
44	MetStars - Categorías	150
45	MetStars - Convertir UFs	151
46	Elite Club	152
47	Elite Club - Ranking Elite Club	153
48	Global Achievers	154
49	Global Achievers - Ranking Global Achievers	154
50	Concursos Especiales	155
51	Concursos Especiales - Resultados Concurso Mensual	156
52	Concursos Especiales - Resultados Concurso Trimestral	157

1 Agradecimientos

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, como una forma de agradecerles por haberme acompañado, apoyado y alentado durante toda mi etapa universitaria.

En primer lugar, a mi mamá, por haber estado presente en cada una de las etapas de mi vida, entregándome siempre su apoyo, cariño y confianza, y por ser un pilar fundamental a lo largo de este camino.

A mi papá, Cristian, por su preocupación constante y por buscar siempre la manera de brindarme las mejores condiciones y facilidades para estudiar. Acompañándome durante toda mi carrera.

Al equipo de MetLife, en especial a mi profesor co-referente, por su disposición, orientación y apoyo durante el desarrollo de esta memoria, así como por ofrecerme la oportunidad de participar en este proyecto.

2 Resumen

La siguiente investigación se desarrolló con el objetivo de analizar el proceso de visualización del sistema de incentivos de la fuerza de venta de MetLife Chile, identificando sus principales limitaciones y los requerimientos necesarios para desarrollar una plataforma digital que permita mejorar el seguimiento de metas, la disponibilidad de información y la gestión individual del desempeño comercial. Para ello, se utilizó la metodología DMAIC, abordando las etapas Definir, Medir, Analizar y Mejorar.

Por una parte, en la etapa de Definir se caracterizó el proceso actual de gestión y visualización del sistema de incentivos, identificando sus principales actores, entradas, actividades y salidas mediante herramientas como SIPOC y diagramas de flujo. Asimismo, se caracterizó el sistema de incentivos considerando los concursos MetStars, Elite Club y Global Achievers, utilizando información correspondiente a las 15 agencias que componen la fuerza de venta. En la etapa Medir, se analizó el desempeño de los principales concursos y se realizaron cuatro grupos de discusión con un total de 26 asesores, con el propósito de conocer sus experiencias y dificultades al momento de realizar un seguimiento de la información. Los resultados evidenciaron dificultades relacionadas principalmente con la dispersión de la información, la utilización de distintos canales de comunicación y la dificultad para realizar un seguimiento continuo del desempeño.

En la etapa Analizar, se priorizaron las problemáticas mediante un análisis de Pareto, complementado posteriormente con un diagrama de Ishikawa y la metodología de los 5 Porqués. Donde a partir de estas herramientas, se identificó como causa principal la falta de centralización e integración de las fuentes de información, junto con la necesidad de recurrir a distintos medios para consultar los resultados, factores que dificultan el acceso oportuno a la información y el seguimien-

to de las metas comerciales.

En cambio, en la etapa Mejorar se diseñó y desarrolló una plataforma digital denominada MetStarApp, utilizando Power Apps, orientada a centralizar y facilitar la visualización de la información asociada al sistema de incentivos. La solución incorpora módulos correspondientes a MetStars, Elite Club, Global Achievers y concursos especiales, permitiendo consultar resultados, rankings, categorías y otros indicadores relevantes para el seguimiento del desempeño comercial. Además, se elaboró un prototipo funcional previo al desarrollo de la plataforma y se realizaron pruebas orientadas a verificar la navegación, funciones, visualización y consistencia de la información.

De este modo, se concluyó que los objetivos planteados fueron cumplidos, logrando caracterizar el proceso actual, identificar sus principales limitaciones, definir los requerimientos funcionales y técnicos, elaborar un prototipo y desarrollar una plataforma digital que centraliza y facilita la visualización de la información del sistema de incentivos. Además, se determinó que MetStarApp presenta condiciones favorables de factibilidad técnica y económica, así como capacidad de adaptación frente a futuros cambios. De esta manera, la propuesta constituye un punto de partida para continuar el proceso de mejora continua y evaluar posteriormente sus efectos reales sobre la gestión de la información y el seguimiento del desempeño de la fuerza de venta.

Palabras Clave: Sistema de Incentivos, MetLife Chile, DMAIC, MetStarApp, Power Apps, Visualización de Información, Mejora Continua.

3 Abstract

The following research was conducted to analyze the visualization process of the MetLife Chile sales force incentive system, identifying its main limitations and the requirements for developing a digital platform that would improve goal tracking, information availability, and individual sales performance management. The DMAIC methodology was used, addressing the stages of Define, Measure, Analyze, and Improve.

In the Define stage, the current process for managing and visualizing the incentive system was characterized, identifying its main stakeholders, inputs, activities, and outputs using tools such as SIPOC and flowcharts. The incentive system was also characterized, considering the MetStars, Elite Club, and Global Achievers competitions, using information from 15 agencies that comprise the sales force. In the Measure stage, the performance of the main competitions was analyzed, and four focus groups were conducted with a total of 26 advisors to understand their experiences and difficulties in tracking information. The results revealed difficulties primarily related to information dispersion, the use of different communication channels, and the difficulty in continuously monitoring performance.

In the Analyze phase, problems were prioritized using a Pareto analysis, later complemented with an Ishikawa diagram and the 5 Whys methodology. These tools identified the lack of centralization and integration of information sources as the main cause, along with the need to use different media to consult results. These factors hinder timely access to information and the monitoring of sales goals.

In contrast, in the Improve phase, a digital platform called MetStarApp was designed and developed using Power Apps. This platform is designed to centralize and facilitate the visuali-

zation of information associated with the incentive system. The solution incorporates modules for MetStars, Elite Club, Global Achievers, and special competitions, allowing users to consult results, rankings, categories, and other relevant indicators for monitoring sales performance. Furthermore, a functional prototype was developed prior to the platform's development, and tests were conducted to verify navigation, functions, visualization, and information consistency.

Thus, it was concluded that the objectives were met, successfully characterizing the current process, identifying its main limitations, defining the functional and technical requirements, developing a prototype, and creating a digital platform that centralizes and facilitates the visualization of information from the incentive system. In addition, it was determined that MetStarApp presents favorable conditions of technical and economic feasibility and the capacity to adapt to future changes in competitions and indicators. Therefore, the proposal constitutes a starting point for continuing the process of continuous improvement and subsequently evaluating its real effects on information management and sales force performance monitoring.

Keywords: Incentive System, MetLife Chile, DMAIC, MetStarApp, Power Apps, Information Visualization, Continuous Improvement.

4 Problema de Investigación

La motivación laboral influye directamente en el desempeño y compromiso de los trabajadores. En un entorno cada vez más competitivo, las empresas han debido implementar distintas estrategias orientadas a mejorar la satisfacción laboral y el cumplimiento de objetivos. Según Revuelto-Taboada (2018), los factores como el reconocimiento, la comunicación y la percepción de justicia dentro de la empresa tienen una influencia significativa en la motivación de los colaboradores, por lo que disponer de información clara respecto al desempeño y cumplimiento de metas resulta relevante en áreas comerciales, donde gran parte de los resultados laborales se relaciona con sistemas de incentivos.

A pesar de que MetLife Chile cuenta con herramientas de evaluación y seguimiento del desempeño para sus trabajadores, el Reporte Integrado 2023 señala que los equipos de ventas poseen un sistema de evaluación independiente al utilizado por el área administrativa, debido a que sus resultados se encuentran asociados al cumplimiento de metas e incentivos comerciales (MetLife Chile Seguros de Vida S.A., 2023). Sin embargo, no existe un sistema de información que permita a los asesores de seguros visualizar de manera clara los resultados asociados a sus incentivos, lo cual puede generar problemas en el seguimiento de metas, percepción de desinformación y problemas de motivación laboral.

La disponibilidad de información sobre el cumplimiento de metas y resultados individuales constituye un elemento fundamental para la gestión del desempeño en las áreas comerciales. De acuerdo con lo planteado por la gestión del capital humano (Chiavenato, 2007), los sistemas de incentivos permiten orientar el comportamiento de los colaboradores hacia el logro de objetivos organizacionales, además de fortalecer el compromiso y la percepción de control sobre su trabajo.

Por ende, la falta de claridad respecto a los resultados obtenidos puede afectar el compromiso y desempeño de los trabajadores, transformándose en una problemática relevante para la organización.

Bajo este escenario comercial de MetLife Chile, la fuerza de venta forma parte del grupo que es directamente afectado por esta problemática, ya que desarrolla sus funciones bajo un esquema de cumplimiento de metas comerciales e incentivos por desempeño. Considerando que la fuerza de venta de MetLife corresponde a una de las áreas con mayor dotación de la compañía (MetLife Chile Seguros de Vida S.A., 2023), la ausencia de un sistema que permita visualizar los resultados asociados a los incentivos de una manera clara y oportuna constituye una limitación para la gestión comercial, debido a que dificulta el control y la evaluación del desempeño, lo que puede disminuir la confianza de los trabajadores en los resultados obtenidos.

A partir de lo anterior, surgen las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las limitaciones que presenta actualmente el sistema de incentivos de la empresa al momento de presentar los resultados? ¿Qué efectos produce la falta de un seguimiento claro de metas e incentivos en la productividad? ¿Cómo podría una plataforma digital de gestión de incentivos mejorar la transparencia y el seguimiento de metas de la fuerza de venta? ¿Qué beneficios operacionales y organizacionales puede generar la implementación de una plataforma digital para la gestión de incentivos en MetLife Chile?

En función de lo anterior, este estudio tiene como objetivo analizar el sistema de incentivos de la fuerza de venta de MetLife Chile, identificando sus principales limitaciones en la entrega de información y su impacto en la motivación laboral. Con el fin de diseñar una plataforma digital que permita mejorar la transparencia, el seguimiento de metas y la visualización de los resultados, contribuyendo al desempeño de la fuerza de venta y la centralización de la información.

5 Objetivos

5.1 Objetivo General

Analizar el proceso de visualización del sistema de incentivos de la fuerza de venta de MetLife Chile, identificando sus principales limitaciones y los requerimientos necesarios para desarrollar una plataforma digital de visualización, con el fin de mejorar el seguimiento de metas, la disponibilidad de información y la gestión individual del desempeño comercial.

5.2 Objetivos específicos

- Analizar el proceso actual de visualización de los incentivos de la fuerza de venta, identificando las principales limitaciones en el acceso a la información y el seguimiento de metas.
- Definir los requerimientos funcionales y técnicos necesarios para el desarrollo de la plataforma, considerando las necesidades actuales de los usuarios.
- Elaborar un prototipo funcional de la plataforma que permita definir la estructura, las funcionalidades y la visualización de la información del sistema de incentivos.
- Desarrollar una plataforma digital que centralice y permita visualizar la información del sistema de incentivos en un solo lugar, facilitando el seguimiento oportuno de los resultados comerciales.

6 Marco Teórico

6.1 Contexto del mercado asegurador

El mercado asegurador desempeña un papel clave en el funcionamiento de la economía, ya que contribuye a proteger a los individuos, hogares y empresas frente a diversos riesgos que pueden afectar su estabilidad financiera. A través de los seguros, es posible mitigar el impacto económico de eventos adversos, permitiendo que las personas y organizaciones enfrenten pérdidas potenciales con mayor seguridad. En este sentido, el mercado asegurador favorece la continuidad de las actividades económicas y apoya el desarrollo de los mercados financieros, al proporcionar mecanismos de protección que reducen la incertidumbre asociada a distintos tipos de riesgos (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2023).

El desarrollo del mercado asegurador se encuentra sumamente vinculado con la evolución de la actividad económica y del sistema financiero, es por esto, que las compañías de seguros desempeñan un rol relevante al movilizar recursos provenientes de las primas y canalizarlos hacia inversiones en los mercados financieros, lo que contribuye al financiamiento de proyectos y al desarrollo de los mercados de capitales (Fundación MAPFRE, 2024). Bajo esta perspectiva, el seguro no solo protege a los asegurados frente a riesgos que puedan sufrir, sino que también cumple una función económica al favorecer la estabilidad y eficiencia del sistema financiero (Arena, 2008).

Por esta razón, el seguro cumple una función relevante en la protección económica de las personas y las empresas, al permitir transferir el riesgo asociado a eventos imprevistos hacia una compañía aseguradora. A través de este mecanismo, los seguros proporcionan estabilidad financiera frente a situaciones adversas como accidentes, enfermedades, desastres naturales o daños patrimoniales, evitando que dichos eventos se transformen en crisis económicas para los hogares o

las organizaciones, contribuyendo al bienestar de las personas y al funcionamiento de la economía (Asociación de Aseguradores de Chile, 2025).

Dentro del funcionamiento del mercado asegurador, los intermediarios o agentes de seguros cumplen un rol fundamental actuando como enlace entre las compañías aseguradoras y los clientes que requieren la contratación de estos servicios. Estos profesionales participan activamente en la comercialización de los productos aseguradores, orientando a los clientes sobre las características, coberturas y condiciones de las pólizas disponibles. De esta forma, los agentes de seguros facilitan el acceso a los seguros y contribuyen a que las personas y empresas puedan tomar decisiones informadas. Su participación resulta relevante para el desarrollo del mercado asegurador, dado que permite ampliar la distribución de los productos y fortalecer la relación entre las compañías de seguros y los asegurados (Comisión para el Mercado Financiero, 2022).

6.2 Sistema de incentivos y compensaciones

Los sistemas de incentivos y compensaciones constituyen un conjunto de políticas y prácticas que las organizaciones utilizan para retribuir el trabajo de sus trabajadores y reconocer su desempeño dentro de la empresa. Estas compensaciones pueden incluir tanto elementos monetarios, como salarios, bonos o comisiones, así como beneficios no monetarios, tales como oportunidades de desarrollo profesional, reconocimiento laboral o beneficios sociales (Martha Alles, 2016). En este sentido, los sistemas de compensación cumplen un rol fundamental en la gestión de recursos humanos, dado que influyen directamente en la motivación, el compromiso y la permanencia de los trabajadores dentro de las organizaciones.

Desde la perspectiva de la administración de recursos humanos, las compensaciones pueden clasificarse en compensaciones directas e indirectas. Las compensaciones directas correspon-

den a las remuneraciones económicas que los trabajadores reciben a cambio de su desempeño laboral, tales como el salario base, bonos de desempeño o comisiones por ventas. Por otra parte, las compensaciones indirectas incluyen beneficios adicionales proporcionados por la empresa, como seguros de salud, programas de capacitación, horarios flexibles o beneficios sociales, los cuales buscan mejorar el bienestar y la satisfacción de los trabajadores (Dessler & Varela, 2011).

De este modo, los sistemas de incentivos constituyen una herramienta relevante para alinear los objetivos individuales de los trabajadores con las metas organizacionales. Cuando los incentivos están correctamente diseñados, pueden estimular un mayor esfuerzo por parte de los trabajadores y mejorar su desempeño laboral. Entre las formas más comunes de incentivos se encuentran programas como bonos por cumplimiento de metas, comisiones por ventas o programas de reconocimiento al desempeño, los cuales buscan reforzar comportamientos que contribuyan al logro de los objetivos de la organización (Robbins & Judge, 2017).

De acuerdo con Martha Alles (2016), los sistemas de compensaciones y beneficios constituyen uno de los subsistemas fundamentales dentro de la gestión de recursos humanos, ya que permiten retribuir el trabajo realizado por los colaboradores y mantener una relación laboral equilibrada entre la organización y sus trabajadores. De esta forma, las políticas de remuneración e incentivos pueden influir directamente en la satisfacción del trabajador, dado que impactan en la motivación, el compromiso y la permanencia de los trabajadores, por lo que un sistema de compensación adecuado puede fortalecer la satisfacción laboral.

6.3 Sistema de incentivos en MetLife Chile

En MetLife Chile, la gestión del desempeño contempla el establecimiento de objetivos, el seguimiento de los resultados y el reconocimiento de los trabajadores en relación con el cumpli-

miento de las metas. La compañía señala que este proceso considera tanto el logro de los resultados como la forma en que estos son alcanzados, incorporando mecanismos de retroalimentación y reconocimiento como parte de la gestión del desempeño (MetLife Chile Seguros de Vida S.A., 2022).

De este modo, establece que sus asesores deben orientarse al cumplimiento de metas y alcanzar altos estándares de desempeño comercial, considerando dentro de sus funciones el conocimiento y manejo del proceso de ventas, así como de los productos y beneficios asociados (MetLife Chile, s.f.). Donde, busca destacar el reconocimiento de los logros y el desarrollo profesional como elementos asociados a la experiencia de los asesores.

6.4 Motivación y satisfacción laboral

La satisfacción laboral se define como un estado emocional positivo o una respuesta afectiva que experimenta el trabajador respecto a su empleo, resultado de la evaluación que realiza sobre sus experiencias laborales y del grado en que sus expectativas son cumplidas. Esta depende tanto de las condiciones de trabajo como de la percepción individual del trabajador, lo que la convierte en un fenómeno de carácter subjetivo que influye en su comportamiento dentro de la organización (García Viamontes, 2010).

Por otra parte, la satisfacción laboral también puede entenderse como un constructo multidimensional que integra componentes emocionales, cognitivos y actitudinales, los cuales se relacionan con distintos aspectos del entorno laboral, tales como las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales y las recompensas obtenidas. Desde esta perspectiva, la satisfacción laboral no solo refleja el bienestar del trabajador, sino que también se vincula con variables organizacionales relevantes como el desempeño y la permanencia en el empleo (Valdivia, González & Armesto,

2023).

El nivel de bienestar que experimenta un trabajador en relación con su empleo se configura como un constructo determinado tanto por las condiciones del entorno laboral como por las percepciones individuales que posee sobre su trabajo. Según Atalaya (1999), la satisfacción laboral se compone de diversos elementos que permiten evaluar la forma en que los trabajadores perciben su entorno laboral y el cumplimiento de sus expectativas dentro de la organización. Algunos de estos factores son:

- **Remuneración:** Nivel de satisfacción del trabajador con el salario, incentivos y beneficios económicos recibidos por su desempeño.
- **Condiciones de trabajo:** Percepción sobre el ambiente físico y organizacional en el que se desarrollan las actividades laborales.
- **Supervisión:** Calidad del liderazgo, apoyo y orientación que entrega la jefatura directa.
- **Relaciones interpersonales:** Grado de interacción y convivencia con compañeros de trabajo dentro de la organización.
- **Reconocimiento:** Valoración que recibe el trabajador por su desempeño y cumplimiento de objetivos.
- **Oportunidades de desarrollo:** Posibilidades de crecimiento profesional, capacitación y ascenso dentro de la empresa.
- **Contenido del trabajo:** Nivel de interés, autonomía y significado que el trabajador percibe en las tareas que realiza.

Desde la perspectiva teórica, uno de los modelos más influyentes para explicar la satisfacción laboral es la teoría de los dos factores propuesta por Frederick Herzberg, la cual establece que esta se encuentra determinada por dos tipos de factores: los motivacionales y los higiénicos. Los primeros, asociados a elementos intrínsecos del trabajo como el reconocimiento, el logro y el desarrollo profesional, generan satisfacción laboral; mientras que los factores higiénicos, como el salario, las condiciones laborales y las políticas organizacionales, se vinculan con la insatisfacción cuando son deficientes. Por lo tanto, la satisfacción y la insatisfacción no corresponden a extremos de un mismo continuo, sino a dimensiones distintas, por lo que la mejora de factores externos no necesariamente garantiza un aumento en la satisfacción laboral si no se fortalecen los aspectos motivacionales (Chiang, Salazar, Huerta, & Núñez, 2008).

Por otra parte, la teoría de la equidad y la teoría de las expectativas permiten complementar esta comprensión al incorporar la percepción subjetiva del trabajador. La teoría de la equidad, desarrollada por John Stacey Adams, plantea que la satisfacción laboral depende de la comparación entre los aportes individuales y las recompensas recibidas en relación con otros, de modo que la percepción de inequidad puede generar insatisfacción y conductas como la disminución del desempeño o la intención de rotación (Chiang et al., 2008). En tanto, la teoría de las expectativas de Victor Vroom sostiene que la satisfacción está determinada por la relación percibida entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas obtenidas, siendo mayor cuando el trabajador considera que su esfuerzo será efectivamente recompensado (García Viamontes, 2010).

La satisfacción laboral en trabajos de venta presenta características particulares asociadas a la naturaleza comercial del cargo, especialmente en sectores como el de seguros. De este modo, este tipo de empleo se caracteriza por una fuerte presión para alcanzar objetivos, ingresos variables que dependen de las comisiones y un clima de competencia, factores que pueden influir en la

satisfacción laboral y en que los empleados se queden o no en la empresa (Chiang et al., 2008).

Según lo expuesto por Chiang et al. (2008), la satisfacción laboral se relaciona de manera significativa con la permanencia de los trabajadores en la organización, indicando que niveles bajos de satisfacción tienden a generar actitudes negativas al realizar el trabajo y una mayor disposición al abandono. En cambio, los niveles altos de satisfacción laboral logran influir en el compromiso organizacional, actuando como un elemento clave al momento de permanecer en la empresa.

Una manera de medir la satisfacción laboral es a través de instrumentos que evalúan aspectos como la remuneración, las condiciones laborales, la supervisión y las relaciones interpersonales. Para ello, se utilizan cuestionarios estandarizados, como el propuesto por Porter, que emplean escalas tipo Likert para cuantificar el nivel de satisfacción de los trabajadores, el cual se basa en la comparación entre las expectativas del individuo y lo que realmente obtiene de su trabajo. De esta forma, los resultados permiten construir índices de satisfacción y constituyen una herramienta útil para la gestión organizacional y la toma de decisiones en recursos humanos (Porter, 1961).

Por ende, la satisfacción laboral se vuelve particularmente relevante en contextos organizacionales donde predominan sistemas de incentivos y cumplimiento de metas, como ocurre en la fuerza de venta del sector asegurador, ya que estos factores influyen directamente en la percepción del trabajo y en la permanencia de los trabajadores dentro de la organización (Robbins & Judge, 2017).

6.5 Gestión del desempeño y visualización de información

La gestión del desempeño necesita disponer de indicadores que permitan medir y analizar los resultados obtenidos en relación con los objetivos establecidos. Sámano y Hernández (2024) presentan la implementación de un sistema de indicadores de desempeño orientado al monitoreo y

análisis de información, utilizando herramientas de Business Intelligence para estructurar y visualizar distintos indicadores clave de desempeño (KPI). Este tipo de herramientas permite organizar información proveniente de una base de datos y facilitar su análisis mediante diferentes niveles de segmentación y agregación.

Por otra parte, la visualización de datos complementa los procesos de análisis al representar la información mediante elementos gráficos que facilitan su interpretación. A través de recursos como gráficos, tablas y paneles de control, permite identificar tendencias, patrones y posibles desviaciones en los datos. De esta manera, contribuye a una comprensión más clara de la información y permite comunicar información de manera más accesible para sus usuarios (Grisales Aguirre et al., 2024).

- **Gráficos:** donde es posible representar visualmente los datos y facilitar la identificación de tendencias, patrones y variaciones.
- **Tablas:** las cuales permiten organizar los datos de manera estructurada, facilitando su consulta y comparación.
- **Mapas:** a través de la representación de datos geográficos, es posible identificar patrones y relaciones espaciales.
- **Indicadores:** mediante estos es posible resumir información relevante a través de valores que facilitan el seguimiento de determinadas variables.
- **Elementos interactivos:** permiten explorar la información y modificar la forma en que los datos son visualizados, facilitando el análisis desde diferentes perspectivas.

La integración de información en herramientas de visualización adquiere especial relevancia cuando los datos utilizados para el análisis provienen de diferentes fuentes. Según Caprarulo y Barbei (2024) analizan la aplicación de herramientas de análisis y visualización de datos, señalando que su uso contribuye a una mejor comprensión de la información y a la identificación de patrones y posibles irregularidades. Además, destacan la importancia de reunir datos provenientes de distintas fuentes para obtener una visión más amplia y consistente de la realidad analizada.

Por otro lado, la utilización de sistemas de indicadores y herramientas de visualización se vincula con la toma de decisiones basada en datos, puesto que las herramientas de Business Intelligence permiten incorporar KPI, gráficos interactivos, segmentación y distintos niveles de agregación para el análisis de la información. De este modo, los usuarios pueden examinar los resultados desde diversas perspectivas y utilizar la información generada como apoyo para la evaluación de resultados y la definición de acciones (Sámano y Hernández, 2024).

De esta forma, la gestión del desempeño y la visualización de información se relacionan a través de un proceso en el que los indicadores permiten medir resultados, mientras que las herramientas de visualización favorecen su organización, consulta e interpretación. Por lo tanto, la visualización de información constituye una herramienta de apoyo para el seguimiento del desempeño, especialmente en contextos donde es necesario analizar múltiples indicadores y fuentes de datos de manera integrada (Chiriboga Peña, 2024).

6.6 Metodología DMAIC y herramientas de mejora

6.6.1. Metodología DMAIC

La metodología DMAIC corresponde al enfoque de trabajo utilizado por Six Sigma para abordar problemas de forma ordenada y sustentada por una evidencia, cuyo objetivo es identificar las causas que afectan el desempeño de un proceso, implementar mejoras y establecer mecanismos de control que permitan mantener los resultados a lo largo del tiempo. Gracias a su enfoque sistemático y de mejora continua, se ha extendido más allá de la industria y se utiliza también en organizaciones de servicios, donde contribuye a incrementar la eficiencia de los procesos y la calidad del servicio ofrecido. (Gómez, 2022).

Según Gómez (2022), la metodología DMAIC se compone de las etapas Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, las cuales permiten abordar de manera sistemática la mejora de procesos. A continuación, se describe cada una de estas etapas.

- **Definir (Define):** es donde se identifica el problema, las necesidades del cliente y el alcance del proyecto, estableciendo los objetivos de mejora que se espera alcanzar.
- **Medir (Measure):** se recopilan datos del proceso actual con el fin de conocer su desempeño real, cuantificar la situación inicial y establecer una línea base para la mejora.
- **Analizar (Analyze):** mediante el análisis de los datos recopilados, se determinan las causas raíz de los problemas, desperdicios o variaciones que afectan el rendimiento del proceso.
- **Mejorar (Improve):** en esta etapa se diseñan, evalúan e implementan soluciones orientadas a eliminar las causas identificadas y optimizar el desempeño del proceso.

- **Controlar (Control):** a través de acciones de seguimiento y control, se busca asegurar que las mejoras aplicadas permanezcan efectivas a lo largo del tiempo.

Desde una perspectiva de mejora continua, esta herramienta constituye un enfoque orientado a la reducción de la variabilidad en los procesos mediante la aplicación de herramientas estadísticas para identificar y controlar las causas del error. De este modo, su aplicación se orienta al perfeccionamiento continuo de procesos ya establecidos, más que al diseño de nuevos procesos, favoreciendo mejoras sostenibles dentro de las empresas (Aparicio Hernández et al., 2024).

Con el paso del tiempo, la metodología DMAIC ha extendido su aplicación más allá de la industria manufacturera, incorporándose en organizaciones de servicios como las del sector salud, financiero, logístico y asegurador. Su flexibilidad permite mejorar la calidad de los procesos, reducir errores y aumentar la satisfacción de los clientes, lo que la convierte en una herramienta de mejora continua ampliamente utilizada en distintos contextos (Antony, 2019).

De este modo, entre los beneficios asociados a su aplicación se encuentran la reducción de errores y defectos, la mejora de la calidad de los productos o servicios, la optimización de los recursos y la disminución de los tiempos de ejecución de los procesos. Asimismo, favorece la estandarización de las actividades y el seguimiento de los resultados, contribuyendo a una mayor eficiencia operativa y una mayor satisfacción del cliente (Mittal et al., 2023).

6.6.2. Técnica de los 5 porqués

La técnica de los 5 porqués se desarrolló por Sakichi Toyoda, para incorporarla al Sistema de Producción Toyota como un método para analizar problemas de manera estructurada. Esta técnica consiste en formular repetidamente la pregunta ¿Por qué? respecto de un problema identificado, utilizando cada respuesta como base para la siguiente pregunta hasta llegar a la causa fundamental

que origina la situación (Card, 2017).

Aunque la metodología propone realizar cinco preguntas consecutivas, el número de iteraciones no es rígido, ya que el análisis concluye cuando se identifica una causa raíz sobre la cual la organización puede intervenir mediante acciones de mejora. De esta forma, la técnica proporciona un procedimiento sencillo y estructurado que facilita el análisis de los problemas antes de definir soluciones (Hernández & Vizán, 2019).

Debido a su simplicidad y facilidad de aplicación, su uso se ha extendido más allá del entorno manufacturero, siendo empleada en sectores como la logística, la salud, la banca, las compañías de seguros y empresas de servicios, donde apoya la mejora de procesos operacionales y administrativos. Además, se utiliza en la gestión de calidad, el análisis de incidentes y los programas de mejora continua, contribuyendo a identificar las causas que afectan el desempeño de los procesos antes de definir acciones correctivas (Gutiérrez Pulido & De la Vara Salazar, 2013).

Entre los principales beneficios de esta técnica se destaca su capacidad para orientar el análisis hacia las causas fundamentales de los problemas, permitiendo definir acciones correctivas más efectivas y sostenibles en el tiempo. También, favorece una comprensión más profunda de las situaciones analizadas, apoyando la toma de decisiones y reduciendo la probabilidad de que los problemas vuelvan a presentarse (Gabarró Sust, 2022).

6.6.3. Focus Group

Focus Group es conocido como una técnica de investigación cualitativa utilizada para recopilar información a partir de la interacción y discusión entre un grupo de personas acerca de un tema. Con el objetivo de conocer percepciones, experiencias y opiniones de los participantes, aprovechando la interacción grupal para generar información que permita comprender con mayor

profundidad el fenómeno estudiado (López, 2022).

La aplicación de esta técnica requiere una planificación que considere la selección de los participantes, la definición de los temas a abordar y la elaboración de una pauta que oriente la conversación, donde el moderador cumple un rol fundamental, debido a que debe facilitar la participación, mantener el foco de la discusión y favorecer la interacción entre los participantes (Benavides-Lara et al., 2022). Por ello, la calidad de la información obtenida depende tanto del diseño de la actividad como de la conducción realizada durante su desarrollo.

En investigaciones orientadas al diagnóstico de situaciones y a la identificación de oportunidades de mejora, el focus group permite recoger directamente la perspectiva de quienes experimentan el fenómeno analizado. Esta característica facilita la identificación de necesidades, dificultades y percepciones compartidas, convirtiéndose en una fuente de información complementaria para el análisis del problema y la posterior toma de decisiones (Martínez Reyes, 2011).

7 Enfoque y diseño de la investigación

El presente estudio se enfoca en mejorar la visualización del sistema de incentivos que actualmente presenta la fuerza de venta de MetLife Chile. Por esto, la investigación se desarrolla mediante un enfoque mixto, con un mayor dominio del análisis cuantitativo, ya que combina el análisis de datos asociados al sistema de incentivos con el diseño y desarrollo de una solución tecnológica. Este enfoque no solo busca analizar el problema, sino también proponer y desarrollar una plataforma para mejorar la visualización y el seguimiento de los datos.

En cuanto al diseño de la investigación, este corresponde a un diseño no experimental, debido a que la información utilizada proviene de datos históricos de la empresa, sin que exista manipulación de las variables analizadas. Además, el estudio incorpora un componente de desarrollo tecnológico, orientado a la creación de una plataforma digital destinada a dar solución a una problemática.

Del mismo modo, el alcance de esta investigación es de tipo descriptivo–aplicado, dado que, en una primera etapa, se busca describir el proceso actual de gestión y visualización del sistema de incentivos de la fuerza de venta, identificando sus principales limitaciones en el acceso a la información y el seguimiento de metas. Posteriormente, el estudio adopta un carácter aplicado, al desarrollar una plataforma digital que permita mejorar la visualización del sistema de incentivos.

8 Metodología

La metodología empleada para el desarrollo de esta investigación fue la DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar), con un enfoque estructurado de mejora continua orientado a la identificación, análisis y resolución de problemas dentro de una organización. Esta metodología incorpora los principios de Lean Management, orientados a eliminar desperdicios y optimizar el flujo de valor.

En este marco, su aplicación pretende mejorar el actual proceso de incentivos, permitiendo que se realice de manera más eficiente y acorde con las necesidades de la empresa. A continuación, se detalla la forma en que se abordó el procedimiento en cada una de las etapas de la metodología DMAIC.

8.1 Definir

La primera etapa de la investigación se centra en definir con mayor precisión el problema a estudiar, comprendiendo las bases y el contexto del proceso que se analiza. Se utilizan herramientas como el diagrama de flujo y el análisis SIPOC, que permiten visualizar y entender de una forma más precisa el funcionamiento del proceso y sus problemáticas asociadas.

MetLife Chile enfrenta un problema significativo con la visualización de su sistema de incentivos para la fuerza de venta. Esto se debe a que la información relacionada con las metas, los resultados y los incentivos comerciales está dispersa en diversos archivos y reportes separados. Esta situación dificulta el acceso preciso a la información, el seguimiento del rendimiento y la clarificación de los resultados por parte de los asesores, generando mayores plazos para buscar la información, requiriendo la realización de algunas tareas de forma manual e impidiendo un conocimiento claro del logro de los objetivos comerciales. Además, la falta de centralización de la información es capaz de afectar la gestión comercial y el rendimiento de la fuerza de venta.

Frente a esta situación, el área de vida individual de la empresa, en conjunto con el equipo encargado de la gestión comercial, comenzó a trabajar en la identificación de las principales limitaciones presentes en el proceso actual de visualización de incentivos. Para ello, se utilizó la metodología DMAIC, la cual permite estructurar de manera ordenada las distintas etapas necesarias para analizar la problemática, identificar oportunidades de mejora y desarrollar una solución tecnológica orientada a optimizar el acceso, seguimiento y visualización de la información comercial.

8.1.1. Flujo del proceso de incentivos

El proceso de gestión del programa de incentivos presenta un flujo definido que involucra la participación de distintas áreas de la empresa, desde la planificación inicial hasta la entrega de los premios a la fuerza de venta. A lo largo del proceso se desarrollan actividades de definición de metas e indicadores, comunicación del programa, generación de resultados comerciales, procesamiento de la información y publicación de los resultados finales. Del mismo modo, el análisis del proceso permite identificar las actividades ejecutadas en cada etapa, los puntos de decisión y las responsabilidades de cada una de las áreas involucradas. A continuación, se describen los principales roles y funciones de los participantes que intervienen en el proceso del sistema de incentivos.

8.1.1.1. Cargo y roles del Área

Actualmente, el proceso del sistema de incentivos involucra la participación conjunta de distintas áreas de la organización, principalmente Vida Individual, Customer Value Proposition (CVP) y la Fuerza de Venta. Cada una de estas áreas cumple funciones específicas que permiten garantizar el buen funcionamiento del programa de incentivos y la correcta asignación de los premios.

- **Área de Vida Individual:** Es responsable de diseñar y administrar el programa de incentivos, definiendo los objetivos comerciales y las condiciones bajo las cuales será ejecutado. Además, es la encargada de comunicar las bases del programa y publicar los resultados al finalizar el período de evaluación. Entre sus principales funciones se encuentran:
 - Establecer las metas comerciales e indicadores de desempeño (KPIs).
 - Diseñar y lanzar el programa de incentivos.

- Comunicar las bases y condiciones del programa a la fuerza de venta.
 - Publicar los asesores ganadores una vez finalizado el proceso de evaluación.
- **CVP:** Se encarga de procesar la información comercial generada durante el período del programa y determinar el cumplimiento de las metas. Para ello utiliza la información almacenada en la base de datos y genera los reportes oficiales con los resultados obtenidos. Sus principales funciones son:
- Recibir y gestionar la información proveniente de la base de datos.
 - Calcular las estrellas o puntajes obtenidos por cada asesor según las reglas del programa.
 - Generar el archivo PDF con el listado oficial de ganadores.
 - Entregar los resultados para su publicación.
- **Fuerza de Venta:** Corresponde a los asesores comerciales que participan en el programa de incentivos mediante la venta de seguros. El desempeño alcanzado por cada asesor determina su rendimiento dentro del programa. Dentro de sus principales funciones se encuentran:
- Generar ventas de seguros durante el período de evaluación.
 - Recibir el premio en caso de cumplir con las condiciones establecidas.

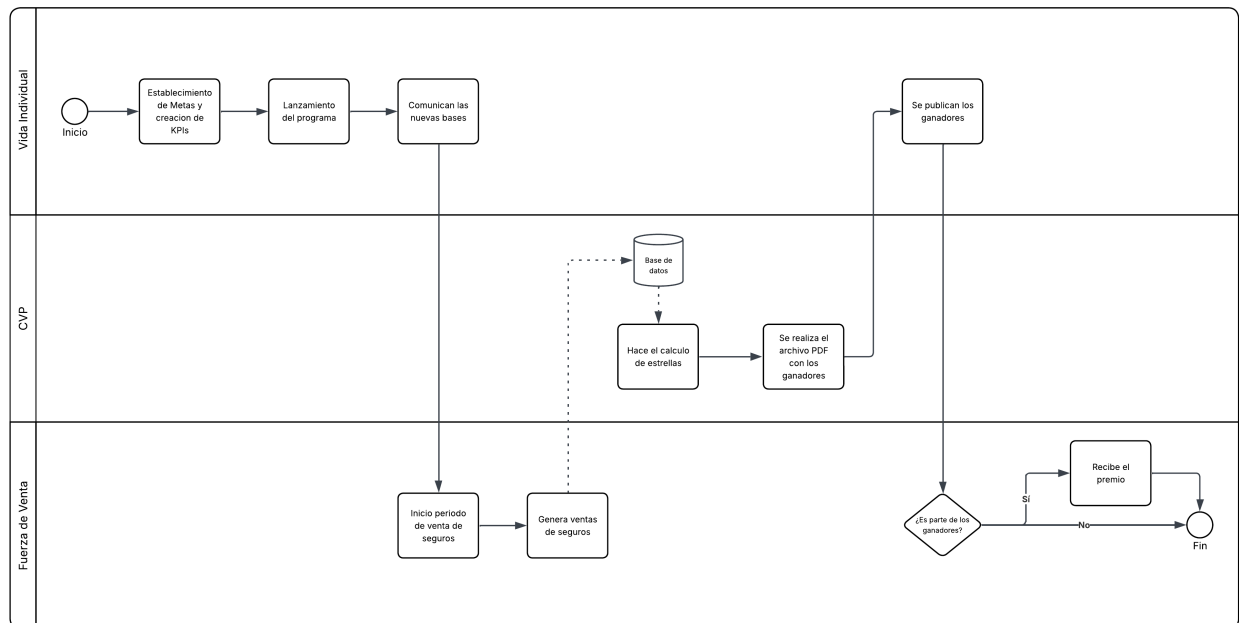
8.1.1.2. Flujo del proceso del sistema de incentivos

Con la información recopilada, se realizó el levantamiento del proceso del sistema de incentivos del área de Vida Individual, donde se identificaron las principales actividades, los responsables de su ejecución, el flujo de información y los puntos de decisión que intervienen durante

el desarrollo del programa. Del mismo modo, fue posible visualizar la interacción entre las áreas de Vida Individual, CVP y la Fuerza de Venta, desde la planificación del programa y el establecimiento de metas comerciales, hasta la publicación de los resultados y la entrega de los incentivos a los asesores ganadores. A continuación, se presenta el diagrama de flujo del proceso del sistema de incentivos.

Figura 1

Diagrama de flujo del proceso actual de gestión del programa de incentivos del área de Vida Individual.



Fuente. Elaboración propia a partir del levantamiento del proceso realizado en la empresa.

El proceso comienza en el área de Vida Individual, donde se establecen las metas comerciales y los indicadores clave de desempeño (KPIs) que regirán el programa de incentivos. Una vez definidos estos parámetros, se realiza el lanzamiento del programa y se comunican las bases y condiciones a la Fuerza de Venta, informando los objetivos, los criterios de evaluación y el período de vigencia de las bases.

A continuación, la Fuerza de Venta inicia el período de comercialización de seguros, ge-

nerando las ventas que serán consideradas para la evaluación del programa. Durante esta etapa, la información comercial obtenida es registrada en la base de datos, la cual concentra los resultados de cada asesor y constituye la fuente de información para el cálculo de los incentivos.

De manera simultánea, conforme llega la información a la base de datos, el área de CVP accede a la información almacenada para realizar el cálculo de las estrellas obtenidas por cada asesor, de acuerdo con las reglas y criterios definidos por el programa. Una vez efectuado el procesamiento de la información, se genera un archivo PDF con el listado de los asesores ganadores, el cual es recibido por el área de Vida Individual para su revisión y posterior publicación.

Finalmente, el área de Vida Individual publica oficialmente los resultados del programa del sistema de incentivos, permitiendo que cada asesor verifique si forma parte de los ganadores. En caso de cumplir con los criterios establecidos, el asesor recibe el premio asignado en ese periodo; de lo contrario, el proceso finaliza sin la asignación de un incentivo. Sin embargo, las estrellas obtenidas durante el período quedan registradas y acumuladas de acuerdo con las reglas del programa.

El flujo presentado permite observar de manera general las distintas etapas, responsables y puntos de decisión involucrados en el proceso de gestión del programa de incentivos utilizado por la empresa. Asimismo, evidencia la interacción entre las áreas de Vida Individual, CVP y la Fuerza de Venta, las cuales participan de forma coordinada en la planificación, ejecución, procesamiento y comunicación de los resultados del programa.

8.1.1.3. Herramientas utilizadas para el flujo del proceso

El proceso de gestión del sistema de incentivos se lleva a cabo a través de diversas herramientas que permiten abordar actividades de planificación, comunicación, recopilación de datos y

publicación de resultados. Estas herramientas logran facilitar la comunicación entre las áreas de Vida Individual, CVP (Customer Value Proposition) y la Fuerza de Venta, lo que permite coordinar eficazmente todas las etapas del programa.

Uno de los sistemas utilizados durante el proceso corresponde a Asesor Pro, herramienta generada por la empresa, que es utilizada por la Fuerza de venta para emisión de pólizas de seguros. De este modo, la información generada mediante la emisión de las pólizas funciona como una base para los resultados comerciales utilizados en la evaluación del cumplimiento de metas previstas en el programa de incentivos.

Para el almacenamiento de la información se utiliza el sistema de Microsoft Azure, el cual funciona como la base de datos principal del sistema de incentivos. En ella, se registra la información de las ventas realizadas por la fuerza de venta, permitiendo que el equipo de CVP acceda a estos datos para procesarlos, calcular las estrellas obtenidas por cada asesor y determinar a los ganadores del programa de incentivos.

En cuanto a la comunicación entre diferentes áreas involucradas se utiliza Microsoft Outlook, Teams y Webex. Outlook se utiliza para enviar correos sobre el programa de incentivos, que incluyen bases, condiciones, resultados personales y documentos oficiales relevantes. Teams y Webex se utilizan para organizar reuniones y realizar el lanzamiento del programa de incentivos para toda la fuerza de venta.

Además, como herramientas de apoyo para el procesamiento y presentación de la información se utilizan Microsoft Excel y Microsoft PowerPoint. De esta forma, el equipo de CVP realiza los cálculos del programa mediante planillas de Excel, donde procesa la información extraída desde la base de datos y genera los análisis necesarios para determinar los resultados del período. Asimismo, se elabora una presentación en PowerPoint con el detalle del programa, la cual

se distribuye a la Fuerza de Venta al comienzo del período.

Por último, la comunicación de los resultados se realiza mediante Outlook, a través del envío de un correo electrónico a cada asesor con la información correspondiente a su desempeño en el programa. Adicionalmente, los ganadores de los concursos más relevantes, son publicados en la plataforma Yammer, utilizada por la empresa para difundir información interna y reconocer públicamente el desempeño de los asesores destacados.

De este modo, estas herramientas tecnológicas, permiten integrar las diferentes actividades de emisión de pólizas, almacenamiento de información, procesamiento de datos, comunicación y publicación de resultados, simplificando la coordinación entre las diferentes áreas involucradas en sistema de incentivos.

8.1.1.4. Consideraciones del proceso

El proceso de gestión del programa del sistema de incentivos mantiene una estructura constante durante cada etapa de evaluación, por lo que las fases que implican el registro de la información comercial, el procesamiento de los datos y el cálculo de los incentivos no presentan variaciones relevantes. Las normas de cálculo y los criterios utilizados para determinar las estrellas, categorías y ganadores permanecen fijos desde el inicio de cada programa, asegurando la consistencia y transparencia en la evaluación del desempeño de la Fuerza de Venta.

Sin embargo, hay ciertos aspectos a tener en cuenta dado que cada tres meses se realiza el sorteo de las experiencias vinculadas al programa de incentivos. En este caso, cada asesor tiene cupones proporcionales asociados a la cantidad estrellas totales obtenidas durante el periodo, los cuales son incorporados a una tómbola para determinar a los ganadores de las distintas experiencias contempladas por el programa.

Por otra parte, el programa de incentivos se somete regularmente a revisión por parte del Área de Vida Individual, considerando tanto los resultados obtenidos como la retroalimentación entregada por la Fuerza de Venta. En caso de detectarse nuevas oportunidades para mejorar o sea necesario realizar ajustes en algún aspecto del plan, se coordinan reuniones entre las áreas involucradas para analizar las modificaciones sugeridas y determinar los cambios que serán implementados en los próximos periodos.

De este modo, aunque el proceso de cálculo de los incentivos se mantiene estable, existen diversas tareas adicionales vinculadas a la comunicación de los resultados, la realización de sorteos y la revisión constante del programa, que pueden ayudar a fortalecer el compromiso con la fuerza de venta y adaptar el sistema de incentivos a las necesidades de la empresa.

8.1.2. Análisis SIPOC

Para comprender de mejor forma el proceso de gestión del sistema de incentivos utilizado por el área de Vida Individual, es necesario identificar los elementos que componen el flujo mediante un análisis SIPOC, considerando los Proveedores, Entradas, Proceso, Salidas y Clientes. Esta herramienta permite obtener una visión general de los actores involucrados, los recursos e información requeridos para ejecutar el proceso y los resultados obtenidos durante la planificación, evaluación y entrega de los incentivos comerciales.

8.1.2.1. Clientes (Customers)

El primer componente identificado dentro del análisis SIPOC corresponde a los clientes del proceso, quienes reciben directamente los resultados generados por el sistema de incentivos.

Dentro del proceso se identifican principalmente dos clientes. El primero corresponde a

la Fuerza de Venta, ya que participan directamente en el programa y reciben los resultados de su desempeño, además de los incentivos cuando cumplen las condiciones establecidas. El segundo cliente corresponde al Área de Vida Individual, la cual utiliza directamente los resultados obtenidos para evaluar el cumplimiento de las metas comerciales, monitorear el desempeño de la fuerza de venta y fortalecer la motivación de los asesores mediante el reconocimiento de su desempeño.

8.1.2.2. Entradas (Inputs)

Las entradas o inputs corresponden a todos los recursos, datos e información necesarios para ejecutar correctamente el programa del sistema de incentivos. Las principales entradas identificadas son:

- **Metas comerciales:** Corresponden a los objetivos de ventas establecidos por el Área de Vida Individual, los cuales determinan el nivel de desempeño esperado durante el período de evaluación.
- **Indicadores clave de desempeño (KPIs):** Son las métricas utilizadas para evaluar el rendimiento de la fuerza de venta y determinar el cumplimiento de las metas comerciales establecidas.
- **Bases y condiciones del programa:** Corresponden al conjunto de reglas que definen los criterios de participación, los requisitos para acceder a los incentivos, el período de evaluación y la metodología de cálculo de los resultados.
- **Información de ventas:** Corresponde al registro de las ventas de seguros realizadas por los asesores durante el período de evaluación. Esta información constituye la base para determinar el cumplimiento de las metas comerciales y calcular los resultados del programa de

incentivos.

8.1.2.3. Proveedores (Suppliers)

Los proveedores se refieren a los actores y sistemas que permiten entregar información, herramientas o recursos necesarios para el desarrollo del proceso. Dentro del proceso se han identificado cuatro actores relevantes, que participan en las distintas etapas.

- **Área de Vida Individual:** Es responsable de diseñar el programa de incentivos, establecer las metas comerciales, definir los indicadores clave de desempeño (KPIs) y comunicar las bases y condiciones del programa a la Fuerza de Venta.
- **Fuerza de Venta:** Corresponde a los asesores comerciales que generan la información de ventas utilizada para evaluar el cumplimiento de los objetivos comerciales y determinar los resultados del programa de incentivos.
- **Equipo CVP:** Corresponde al equipo encargado de procesar la información comercial, calcular los resultados del programa y generar los reportes oficiales con el listado de asesores ganadores.
- **Sistemas digitales:** Corresponden a las herramientas tecnológicas utilizadas para registrar, almacenar y gestionar la información de la fuerza de venta, permitiendo la trazabilidad y el control del proceso del sistema de incentivos.

8.1.2.4. Salidas (Outputs)

Las principales salidas corresponden a los resultados generados durante la ejecución del programa del sistema de incentivos y que permiten cumplir con el objetivo de reconocer el desempeño comercial de la fuerza de venta.

- **Publicación de asesores ganadores:** Corresponde al principal resultado del proceso, mediante el cual se identifica y comunica oficialmente a los asesores de la Fuerza de Venta que cumplieron con los criterios establecidos y resultaron ganadores del programa de incentivos.
- **Entrega de incentivos:** Consiste en la asignación de los premios o beneficios definidos por el programa a los asesores que alcanzaron las metas y condiciones establecidas durante el período de evaluación.
- **Información histórica del programa:** Corresponde a los registros generados durante la ejecución del programa, los cuales permiten mantener un historial de resultados, facilitando el análisis, seguimiento y evaluación de futuros programas de incentivos.

8.1.2.5. Proceso (Process)

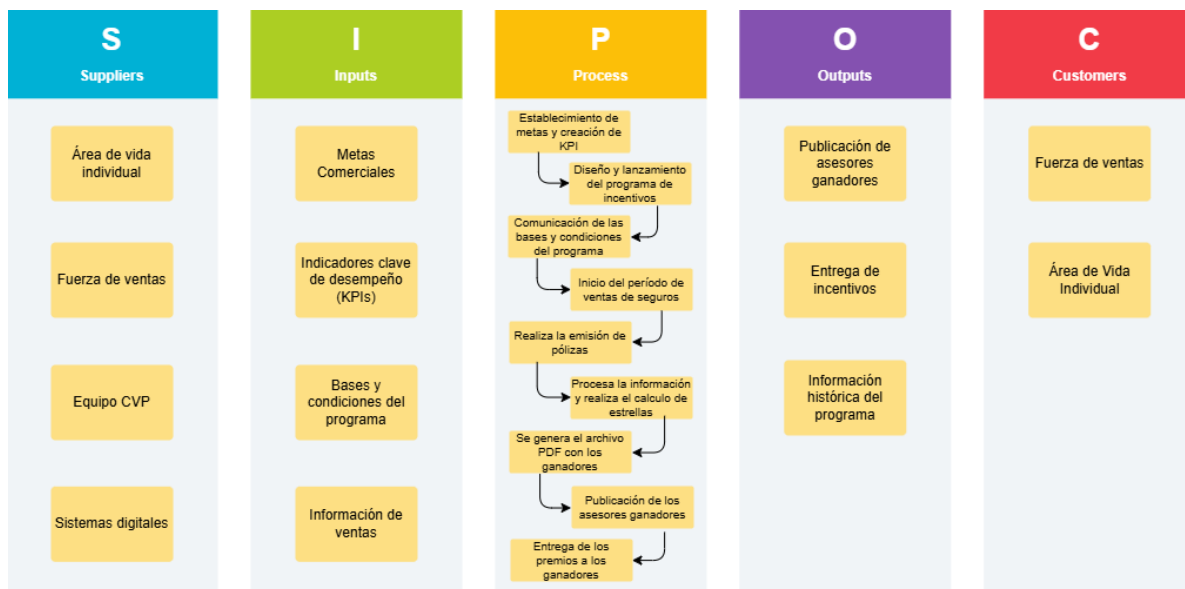
Con el fin de comprender el funcionamiento del programa del sistema de incentivos implementado por el área de Vida Individual, se identificaron las principales etapas presentes dentro del flujo del proceso, las cuales permiten transformar las entradas en resultados e incentivos para la Fuerza de Venta. Del análisis realizado se identificaron las siguientes etapas fundamentales:

- Establecimiento de metas y creación de KPIs.
- Diseño y lanzamiento del programa de incentivos.
- Comunicación de las bases y condiciones del programa.
- Inicio del período de ventas de seguros.
- Se realiza la emisión de pólizas.
- Registro de la información comercial en la base de datos.

- Se procesa la información y se realiza el cálculo de estrellas.
- Se genera el archivo PDF con los ganadores.
- Publicación de los asesores ganadores.
- Entrega de los premios a los ganadores.

Figura 2

Diagrama de análisis SIPOC.



Fuente. Elaboración propia.

8.1.3. Formas de medición

Para controlar el funcionamiento del programa de incentivos, el área de Vida Individual utiliza distintos indicadores que permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos definidos para cada período. Estas formas de medición permiten monitorear tanto el desempeño de la Fuerza de Venta como el comportamiento del propio programa, verificando que las reglas se cumplan y que la asignación de los incentivos sea consistente.

El sistema de medición de incentivos toma en cuenta tres componentes esenciales. En primer lugar, se utilizan indicadores del rendimiento comercial que miden la cantidad de UFs vendidas de cada asesor mediante una escala basada en estrellas al momento de comercializar los diferentes productos. Por otro lado, la fuerza de venta está agrupada en categorías en función de su rendimiento, lo que facilita comparar a aquellos con características de ventas similares. En tercer lugar, el plan incluye varios concursos en los cuales esos parámetros y categorías resultan clave para elaborar rankings, otorgar incentivos y distinguir a los asesores que obtuvieron mejores resultados.

8.1.3.1. Indicadores de desempeño comercial

Los indicadores de desempeño comercial constituyen el método principal que utiliza el programa de incentivos para evaluar el desempeño de la Fuerza de Venta. Estos indicadores se calculan a partir de la información recopilada en la base de datos, lo cual permite evaluar el nivel de cumplimiento con respecto a las metas comerciales definidas para cada período. A continuación en la tabla N°1, se presentan los principales indicadores.

Tabla 1*Indicadores considerados para la asignación de estrellas*

Indicador	Descripción	Unidad de medición	Asignación de estrellas
UF Prima Básica A&H	Prima básica emitida de los productos de Accidental y Salud (Accident & Health).	UF	3 estrellas por cada UF vendida.
UF Prima Básica sin A&H	Prima básica emitida de los productos de Vida Individual, excluyendo Accidental y Salud.	UF	2,5 estrellas por cada UF vendida.
Prima de ahorro sistemático	Prima de los productos de ahorro sistemático vendidos durante el período.	UF	1 estrella por cada UF vendida.
Pólizas emitidas	Emisión de nuevas pólizas de ahorro sistemático durante el período de evaluación.	Póliza	5,5 estrellas por cada póliza emitida.
Prima de Endosos	Incremento del monto de prima de una póliza vigente realizado por un cliente.	UF	0,5 estrellas por cada UF adicional incrementada.
Prima de Ahorros esporádicos	Aportes extraordinarios realizados por clientes en productos de ahorro.	UF	0,5 estrellas por cada 10 % del monto total de ahorro esporádico ingresado.

Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

Factor de Persistencia

Además de las estrellas obtenidas mediante los indicadores de desempeño comercial, el plan de incentivos incluye una modalidad de valoración vinculada al rendimiento de la persistencia¹ comercial de cada asesor, lo que busca promover la perseverancia y el crecimiento comercial.

Las estrellas obtenidas por la Fuerza de Venta mediante la venta de productos de prima básica y ahorro sistemático son multiplicadas por un factor de persistencia, el cual se determina en función del desempeño comercial alcanzado en comparación con el período anterior y la antigüedad que presenta el asesor en la compañía. El factor aplicado permite reconocer el desempeño

¹Persistencia: en MetLife, la persistencia corresponde al porcentaje de pólizas emitidas que permanecen vigentes y continúan siendo pagadas por los clientes durante un período determinado.

sostenido de la fuerza de venta, aumentando o disminuyendo la cantidad de estrellas obtenidas a partir de la prima básica y el ahorro sistemático.

La siguiente tabla N°2 presenta el detalle del factor de persistencia según los criterios definidos por MetLife Chile.

Tabla 2
Factor de persistencia

Persistencia	Modificador	
	1 a 12 meses	13 o + meses
0 %	-70 %	-70 %
60 %	-70 %	-70 %
65 %	-70 %	-50 %
70 %	-70 %	-20 %
75 %	-50 %	0 %
80 %	-20 %	10 %
85 %	0 %	20 %
90 %	10 %	30 %
95 %	20 %	40 %

Fuente. Elaboración propia a partir de datos proporcionados por MetLife Chile.

De este modo, los indicadores de desempeño comercial y el factor de persistencia representan la base del sistema de evaluación del programa de incentivos. Donde la información obtenida a partir de estos indicadores permite calcular el total de estrellas de cada asesor, las cuales se utilizan para su clasificación en categorías y para determinar los resultados en los concursos.

8.1.3.2. Categorías de clasificación

Además de los indicadores de desempeño comercial, el plan de incentivos integra un mecanismo para categorizar a la fuerza de venta en función del rendimiento obtenido durante cada período. El propósito de la clasificación se centra en separar a los asesores en distintos sectores según su desempeño, así como estimular una competencia más equilibrada y una asignación de beneficios proporcional a las ventas logradas.

Para la categorización de los asesores, el Área de Vida Individual establece umbrales mínimos de desempeño que deben cumplirse en cada período de evaluación. Para esto el programa considera tanto el número de estrellas totales acumuladas, como número de estrellas de prima básica acumuladas. De esta forma, mediante la categoría de clasificación no solo se evalúa el desempeño comercial del asesor, sino también su rendimiento en la venta de productos considerados estratégicos por la empresa.

Figura 3
Categorías de clasificación.

Mínimo estrellas acumuladas al cierre de cada período	Categoría 1		Categoría 2		Categoría 3		Categoría 4		Categoría 5	
	★ Totales	★ PB	★ Totales	★ PB	★ Totales	★ PB	★ Totales	★ PB	★ Totales	★ PB
Ene – Mar	2.500	825	1.500	825	650	625	250	0	0	0
Ene - Jun	5.000	1650	3.000	1650	1.300	1250	500	0	0	0
Ene – Sep	7.500	2475	4.500	2475	1.950	1875	750	0	0	0
Ene - Dic	10.000	3.300	6.000	3.300	2.600	2500	1.000	0	0	0

Fuente. Obtenido a partir de la empresa MetLife.

Como se puede observar en la figura N°3, las condiciones para obtener acceso a cada categoría aumentan conforme avanza el año. Por ejemplo, los asesores que quieren lograr tener la categoría 1 entre enero y marzo, necesitan una cantidad mínima de 2500 estrellas totales, de donde 825 estrellas deben ser de Prima Básica. En cambio, considerando el periodo total de enero a diciembre, la cantidad de estrellas necesaria aumenta a 10.000 estrellas totales y 3.300 estrellas de prima básica. De forma similar sucede con los demás grupos de categorías, lo que genera que los asesores deban incrementar su productividad comercial a lo largo del tiempo para mantenerse o acceder a categorías más altas.

La clasificación por categorías representa un procedimiento adicional a los indicadores de desempeño comercial, puesto que permite reunir a los asesores según niveles de desempeño y establecer estándares para su evaluación. Además, este sistema indica la viabilidad para participar en los distintos concursos mensuales, trimestrales y anuales que se realizan a lo largo del programa de incentivos, asegurando que la asignación de beneficios sea consistente con el desempeño de cada asesor.

8.1.3.3. Tipos de concursos

El programa de incentivos está compuesto por distintos concursos y programas de reconocimiento, cuyo objetivo es incentivar el desempeño comercial de los asesores, promover la continuidad en las ventas y reconocer a quienes obtienen mejores resultados durante distintos períodos de evaluación. Cada concurso posee criterios de medición específicos y considera diferentes indicadores de desempeño, dependiendo del objetivo que persigue.

MetStars

Es considerado como el principal concurso del programa de incentivos. Su objetivo es reconocer a los asesores con el mejor desempeño comercial durante cada período de evaluación mediante la elaboración de distintos rankings que consideran el desempeño integral de cada asesor.

Este concurso, se calcula en base los siguientes ranking:

- **Ranking de estrellas de Prima Básica:** considera exclusivamente las estrellas generadas por la producción de Prima Básica, las cuales se calculan de la siguiente manera:

$$\text{Estrellas Prima Básica A\&H} = 3 \times \text{UF Prima Básica A\&H} \times \text{Factor de persistencia} \quad (1)$$

$$\text{Estrellas Prima Básica No A\&H} = 2,5 \times \text{UF Prima Básica sin A\&H} \times \text{Factor de persistencia} \quad (2)$$

$$\text{Estrellas Prima Básica} = \text{Estrellas Prima Básica A\&H} + \text{Estrellas Prima Básica No A\&H} \quad (3)$$

- **Ranking de estrellas totales:** considera la totalidad de las estrellas obtenidas por el asesor a partir de las distintas categorías de producción comercial. Cada componente se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Estrellas Endosos} = 0,5 \times \text{UF de Prima de Endosos} \quad (4)$$

$$\text{Estrellas Ahorro Sistemático} = 1 \times \text{UF de Prima de Ahorro Sistemático} \quad (5)$$

$$\text{Estrellas Ahorro Esporádico} = 0,5 \times (0,10 \times \text{UF de Ahorro Esporádico}) \quad (6)$$

$$\text{Estrellas Pólizas} = \sum_{i=1}^{N_p} \text{N}^\circ \text{ de pólizas emitidas} \quad (7)$$

Donde la cantidad de estrellas totales se obtiene mediante la siguiente expresión:

$$\begin{aligned} \text{Estrellas Totales} &= \text{Estrellas Endosos} + \text{Estrellas Ahorro Sistemático} \\ &\quad + \text{Estrellas Ahorro Esporádico} + \text{Estrellas Pólizas} \\ &\quad + \text{Estrellas Prima Básica} \end{aligned} \quad (8)$$

- **Ranking de estrellas de disciplina:** tiene como objetivo evaluar la constancia con la que un asesor emite una póliza de seguros de manera semanal. Para ello, se asignan estrellas de disciplina cuando el asesor registra al menos una póliza emitida durante una semana del mes. Mientras la secuencia de ventas se mantenga de forma consecutiva, el número de estrellas aumenta progresivamente. En cambio, si durante alguna semana no se registran ventas, la

secuencia se reinicia y el conteo de estrellas de disciplina vuelve a comenzar desde cero.

Tabla 3

Estrellas de disciplina según continuidad semanal

N° de semana	Condición	Estrellas de disciplina
Semana 1	Emite al menos una póliza	1
Semana 2	Emite al menos una póliza y también emitió en la semana 1	2
Semana 3	Emite al menos una póliza y mantuvo la continuidad en las semanas anteriores	3
Semana 4	Emite al menos una póliza y mantuvo la continuidad durante todo el mes	4

Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

De este modo, considerando el caso de un asesor vende al menos una póliza durante cuatro semanas consecutivas, obtendrá un total de 10 estrellas de disciplina ($1 + 2 + 3 + 4$), de acuerdo con la asignación presentada en la Tabla N°3. En cambio, si el asesor no registra ventas durante la tercera semana, la secuencia se interrumpe y, al volver a vender la semana siguiente, recibirá solo una estrella, iniciando un nuevo ciclo.

A partir de estos criterios, el concurso de MetStars se construye mediante la evaluación conjunta de las estrellas totales, las estrellas de disciplina y las estrellas de prima básica. Donde esta combinación de estrellas permite evaluar el desempeño comercial de los asesores durante el período de evaluación y establecer su posición dentro del concurso.

Elite Club

Es conocido como un concurso destinado a los asesores que mantienen un desempeño comercial sobresaliente y consistente. En donde, a diferencia del concurso de MetStars, este no utiliza el sistema de estrellas, sino un sistema de puntaje propio denominado Puntos Elite Club. El puntaje de puntos Elite Club se calcula a través de la siguiente expresión:

$$\text{Puntos Elite Club} = \text{NAP}_{\text{Total}} + \text{NAP}_{\text{A\&H}} + \text{Crecimiento}_{\text{año anterior}} \quad (9)$$

Donde:

$$\begin{aligned} \text{NAP Total} = & \text{Prima Básica} + \text{Prima de Ahorro Sistemático} \\ & + \text{Endosos} + (0, 10 \times \text{Prima Esporádica}) \end{aligned} \quad (10)$$

$$\text{NAP A\&H} = \text{Prima Básica A\&H} \quad (11)$$

$$\text{Crecimiento puntos Elite Club} = \text{Incremento obtenido respecto el año anterior} \quad (12)$$

De esta forma el ranking final de Elite Club, se construye utilizando los puntos obtenidos por cada asesor, los cuales reflejan su desempeño comercial durante el período de evaluación. Con base en este puntaje, los asesores son ordenados en un ranking que determina su acceso al programa de reconocimiento Elite Club, de acuerdo con los criterios establecidos.

Global Achievers

La metodología de evaluación de Global Achievers es similar a la utilizada por Elite Club, aunque corresponde a un reconocimiento de carácter internacional y posee requisitos específicos definidos por la empresa. Para la elaboración de este ranking se utilizan los Puntos Global Achievers, calculados por la siguiente expresión:

$$\text{Puntos Global Achievers} = \text{NAP}_{\text{Total}} + \text{NAP}_{\text{A\&H}} + \text{Crecimiento}_{\text{año anterior}} \quad (13)$$

Donde:

$$\begin{aligned} \text{NAP Total} = & \text{Prima Básica} + \text{Prima de Ahorro Sistemático} \\ & + \text{Endosos} + (0, 10 \times \text{Prima Esporádica}) \end{aligned} \quad (14)$$

$$\text{NAP A\&H} = \text{Prima Básica A\&H} \quad (15)$$

$$\text{Crecimiento puntos Global Achievers} = \text{Incremento obtenido respecto el año anterior} \quad (16)$$

Es así como, el cálculo de los Puntos Global Achievers considera tanto el nivel de producción comercial como el crecimiento obtenido respecto el año anterior, lo cual permite identificar a los asesores con mejor desempeño durante el período y establecer la clasificación de este reconocimiento.

Concursos especiales

Además, el programa contempla concursos especiales de manera mensual, trimestral y anual, orientados a reconocer el desempeño comercial. En estos concursos se considera principalmente la cantidad de estrellas obtenidas y la categoría de cada asesor, tal como indica la figura N°4.

Figura 4

Concursos por período

Concursos	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3	Categoría 4	Categoría 5	Duración
Mejor del Año	Mayor Cantidad de Estrellas Totales (1°, 2° y 3°) A&H + Pers (1°) Básica no A&H + Pers (1°)					Anual
Mejores Trimestral	1°, 2°, 3° Estrellas Totales	1°, 2°, 3° Estrellas Totales	1°, 2°, 3° Estrellas Totales	-	-	Trimestral
Campeones	1°, 2° y 3° en Cantidad de Estrellas por Categoría A&H + Pers Básica no A&H + Pers Ahorro Total + Pers			-	-	Trimestral
Sorteo	Experiencia A	Experiencia B	Experiencia C	-	-	Trimestral
Otros Ad Hoc	Ad hoc					Ad Hoc
Específicos por Agencia	Ad hoc					Ad hoc

Fuente. Obtenido a partir de la empresa MetLife.

Asimismo, los premios relacionados a los concursos trimestrales varían según la categoría

del asesor y la posición obtenida en el ranking, mientras que los concursos anuales y los concursos especiales poseen criterios de evaluación y beneficios particulares establecidos por MetLife para cada período de evaluación. En este sentido, los concursos por periodo permiten evaluar el desempeño de la fuerza de venta desde diferentes posibilidades, reconociendo distintos aspectos del desempeño comercial mediante la asignación de incentivos de acuerdo a los resultados obtenidos.

8.2 Medir

En la etapa Medir de la metodología DMAIC, el objetivo es cuantificar y comprender el comportamiento del problema a través del análisis de la información histórica que posee la empresa. Para esta investigación, esta etapa se centra en depurar y estructurar los datos relevantes, con el objetivo de identificar patrones relacionados con el sistema de incentivos de la empresa.

Para desarrollar esta fase se utilizaron bases de datos internas y reportes elaborados mediante herramientas como Microsoft Excel y Microsoft Power BI, considerando información histórica de incentivos. A partir de estos datos, se definieron distintas categorías de clasificación para los asesores, las cuales se asignan en función del número de estrellas que cada uno posee.

8.2.1. Fuerza de venta

Con el objetivo de comprender el contexto en el cual se desarrolla esta investigación, se realizó una caracterización de la fuerza de venta de MetLife, considerando información como la distribución de asesores, la evolución de contrataciones y el comportamiento histórico de la dotación comercial.

8.2.1.1. Distribución de la fuerza de venta

Las agencias comerciales de venta de MetLife están distribuidas en todo el país y tienen

diferencias en el tamaño de dotación y en el comportamiento operacional. Esta distribución territorial permite a la compañía cubrir diferentes zonas geográficas y mantener presencia comercial en diversos mercados.

La distribución de los asesores de MetLife se encuentra distribuida en distintas agencias a lo largo del país, las cuales presentan diferencias tanto en tamaño de dotación como en comportamiento operacional, tal como indica la tabla N°4. Entre las principales sucursales consideradas para el análisis se incluyen Antofagasta, Viña del Mar, Santiago, Concepción, Temuco, además del conjunto de agencias restantes presentes en la operación comercial de la empresa. Esta distribución territorial permite observar posibles diferencias en las variaciones asociadas al tamaño del equipo y la estabilidad.

Tabla 4

Nivel de participación por sucursal en 2025

Sucursal	Promedio de asesores	Participación
Antofagasta	15	2 %
Bucarest	615	68 %
Calama	6	1 %
Chillán	12	1 %
Concepción	57	6 %
Curicó	7	1 %
La Serena	11	1 %
Los Militares	68	7 %
Puerto Montt	9	1 %
Rancagua	9	1 %
Regiones	19	2 %
Temuco	21	2 %
Viña del Mar	57	6 %

Fuente. Elaboración propia.

De este modo, se puede observar que la distribución de asesores por sucursal presenta una alta concentración en la sucursal de Bucarest, que concentra el 68 % del total de asesores. Esto permite identificar a esta sucursal como la principal unidad operativa de la fuerza de venta

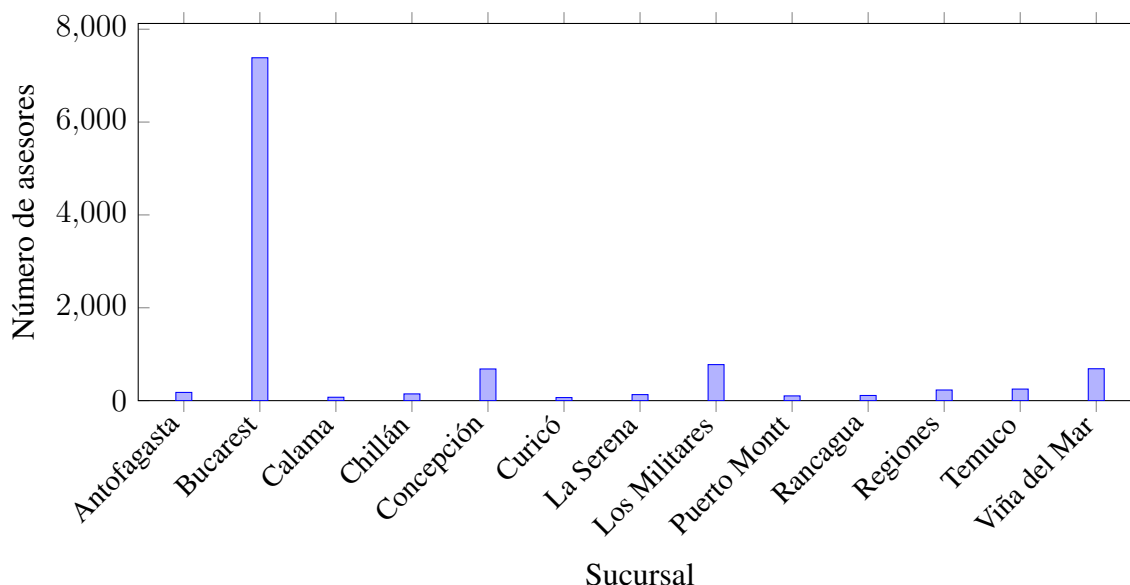
de MetLife, al concentrar una participación significativamente superior al resto de las sucursales analizadas.

Entre las sucursales con mayor representación, excluyendo a la sucursal de Bucarest ya mencionada, destacan Los Militares con un 7 %, seguida por Concepción y Viña del Mar, ambas con una participación cercana al 6 % del total de asesores. Por el contrario, las sucursales como Calama, Chillán, Curicó, La Serena, Puerto Montt y Rancagua, presentan una participación menor dentro de la fuerza de venta, donde cada una representa alrededor del 1 % del total analizado.

Estas diferencias en la distribución de la fuerza de venta, podrían influir en el comportamiento de los asesores entre las agencias, debido a las variaciones en tamaño de equipo, carga operacional y dinámica comercial de cada sucursal. Así como la alta concentración de asesores observada en Bucarest, indica que una parte importante del comportamiento global de la fuerza de venta estaría directamente influenciada por la evolución de esta agencia.

Gráfico 5

Distribución total de asesores por sucursal en 2025

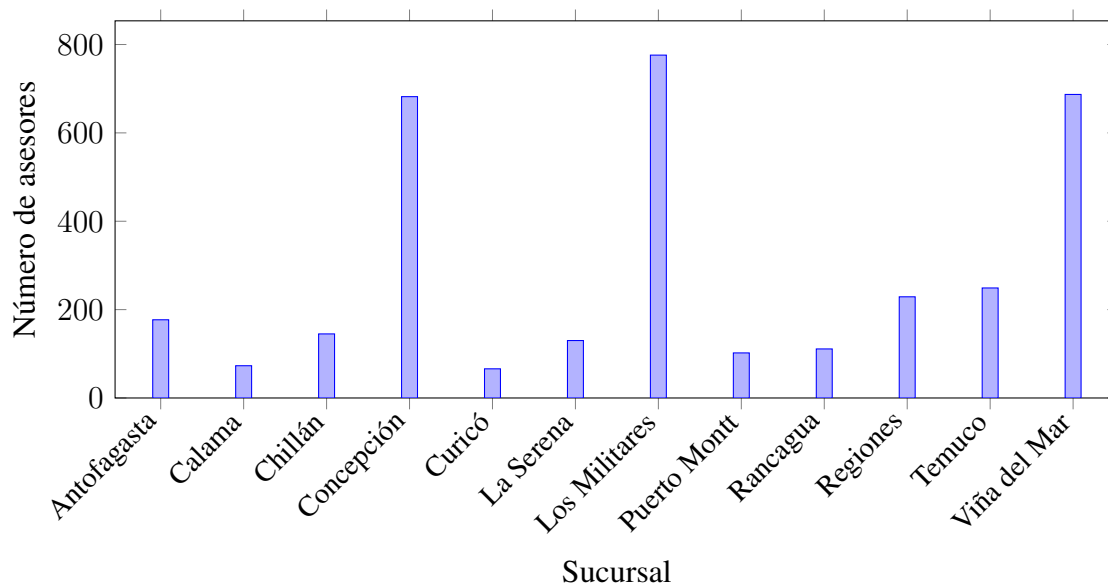


Fuente. Elaboración propia.

El gráfico N°5 permite visualizar de forma gráfica el fenómeno mencionado, evidencia la diferencia de participación existente entre la sucursal de Bucarest y el resto de sucursales comerciales.

Gráfico 6

Distribución de asesores por sucursal en 2025 (excluyendo Bucarest)



Fuente. Elaboración propia.

Por otro lado, al excluir la sucursal Bucarest del análisis gráfico, se observa en el gráfico N°6 con mayor claridad la distribución relativa del resto de sucursales consideradas en el estudio.

8.2.1.2. Evolución de la fuerza de venta

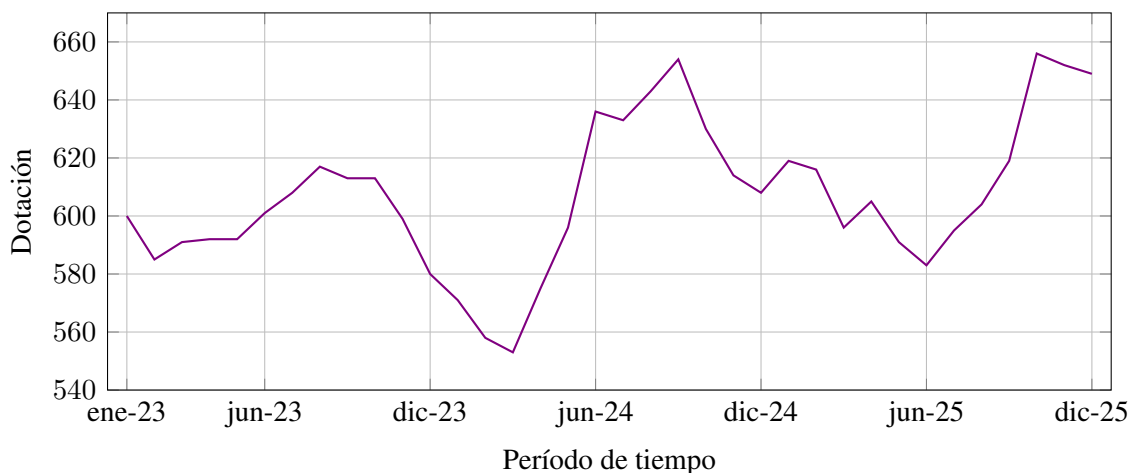
La evolución histórica de la fuerza de venta constituye un elemento relevante para comprender el comportamiento de la dotación de asesores en MetLife. El análisis de la variación temporal de los asesores permite observar las tendencias de crecimiento, estabilidad o caída en las diferentes agencias comerciales, brindando una visión general del comportamiento operativo de la organización.

De esta forma, se escogieron las sucursales de Bucarest, concepción, viña del mar y los

militares para examinar la evolución mensual de su dotación desde el año 2023 hasta el 2025, lo que permite apreciar la evolución temporal y detectar posibles variaciones.

Gráfico 7

Evolución mensual de Bucarest durante 2023–2025.

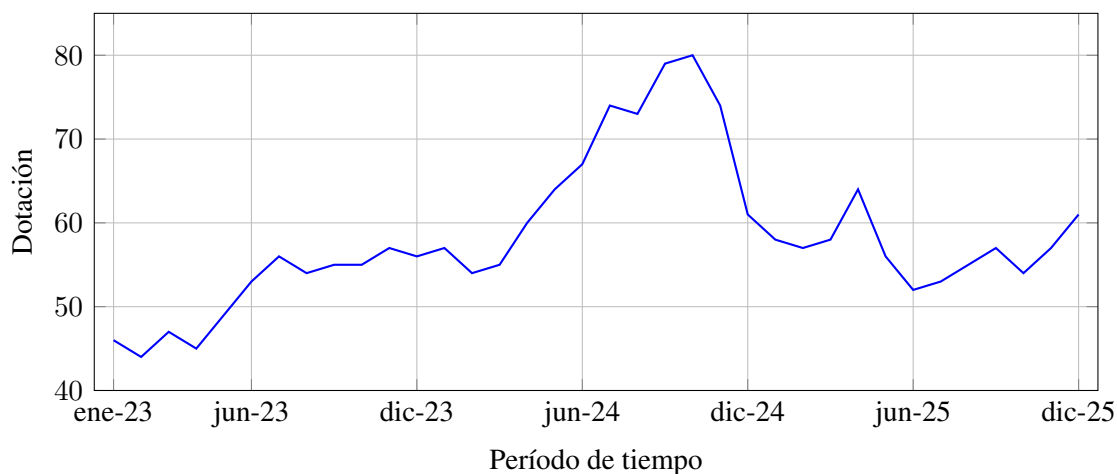


Fuente. Elaboración propia.

En general, a partir del gráfico N°7 se puede observar que existe un nivel de dotación de asesores variable, evidenciando una fuerte baja en los últimos meses del año 2023. Sin embargo, esta tendencia comienza a revertirse durante los primeros meses del año 2024, observando una recuperación gradual en la cantidad de asesores.

Gráfico 8

Evolución mensual de Concepción durante 2023–2025.

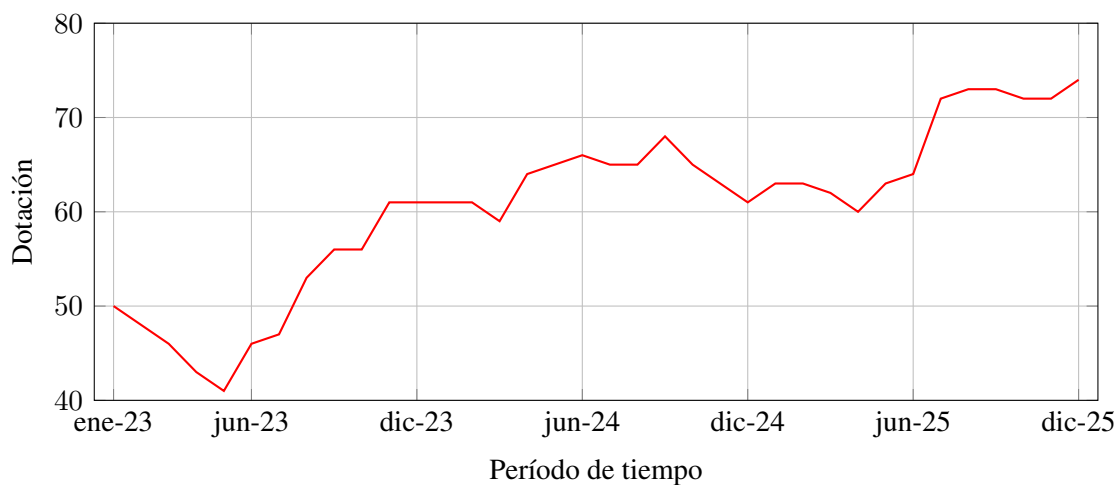


Fuente. Elaboración propia.

Para el caso de la sucursal de Concepción, analizado en el gráfico N°8, se observa una dotación relativamente estable a lo largo del período analizado. Sin embargo, entre los meses de junio y diciembre de 2024 se evidencian una fuerte volatilidad, reflejando un comportamiento variable.

Gráfico 9

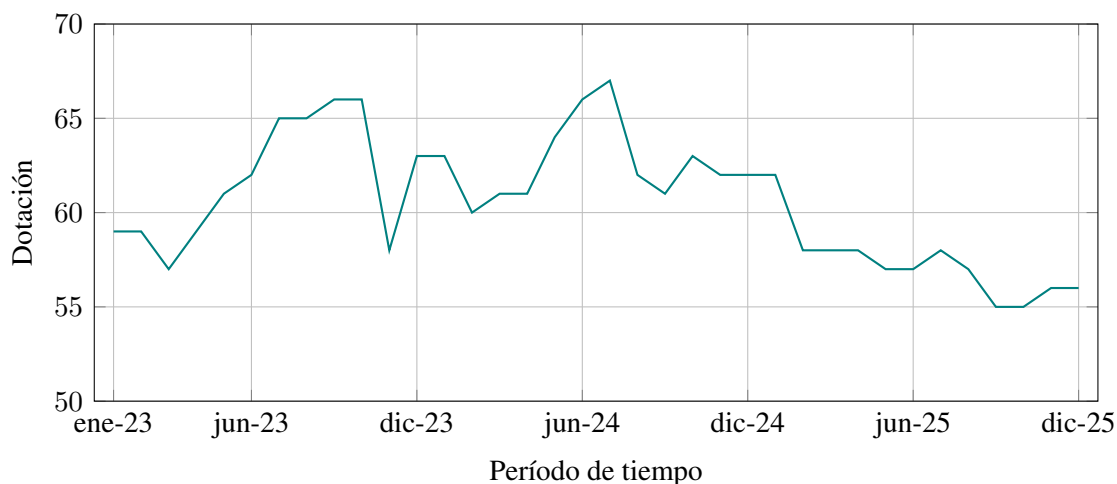
Evolución mensual de Los Militares durante 2023–2025.



Fuente. Elaboración propia.

Gráfico 10

Evolución mensual de Viña del Mar durante 2023–2025.



Fuente. Elaboración propia.

Tal como se aprecia en el gráfico N°9, la sucursal Los Militares presenta una fuerte ten-

dencia al alza de la dotación de asesores, conforme pasa el tiempo, revelando un crecimiento progresivo de su fuerza de venta.

Por otro lado, como se observa en el Gráfico N°10, la sucursal de Viña del Mar presenta un comportamiento sostenido, manteniéndose relativamente estable a lo largo del período analizado, con una fuerza de venta que fluctúa entre 50 y 70 asesores.

De esta manera, las sucursales con mayor dotación de asesores presentan dinámicas operacionales distintas para cada una, lo que enriquece la evaluación histórica de la fuerza de venta y facilita la comprensión de las variaciones temporales dentro de la compañía. Estos resultados permiten constituir un punto de partida fundamental para analizar el comportamiento de la rotación y su impacto en la estructura comercial de MetLife.

8.2.1.3. Evolución histórica de contrataciones

Con el objetivo de identificar algún tipo de tendencia temporal en los datos. Se realizó un estudio de la evolución de contrataciones que ocurrieron durante el periodo de tiempo analizado.

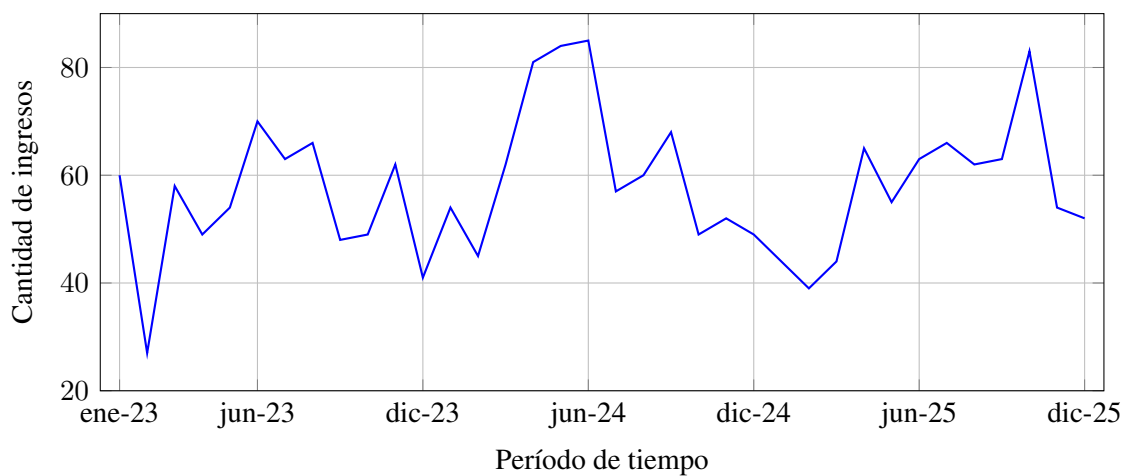
Tabla 5

Cantidad de ingresos durante 2023–2025

Año	Ingresos
2023	701
2024	746
2025	690

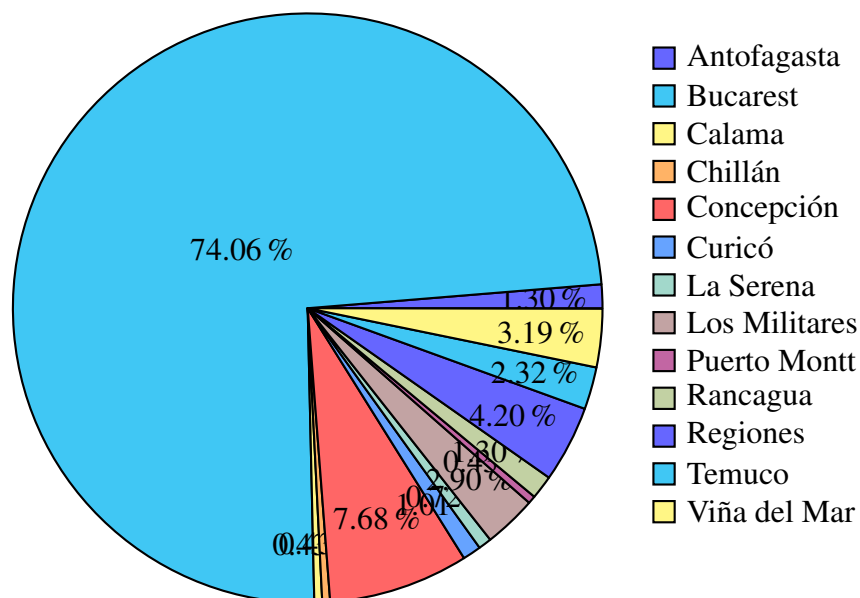
Fuente. Elaboración propia.

En la Tabla N°5 se muestra la cantidad de ingresos de asesores registrados desde el año 2023 hasta el 2025. Es posible observar que, en 2024, se alcanzó el mayor número de contrataciones, con un total de 746 ingresos, lo que representa un aumento de 6,42 % en comparación con el año 2023. Por su parte, en 2025 se registraron 690 ingresos, lo que evidencia una disminución de 7,51 % respecto del año anterior.

Gráfico 11*Evolución mensual de ingresos durante 2023–2025.*

Fuente. Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico N°11, existe una variabilidad significativa en la cantidad de ingresos registrados, los cuales oscilan entre 27 y 85 incorporaciones mensuales. Además, las contrataciones presentan un comportamiento cambiante a lo largo del tiempo, alcanzando su mayor nivel durante el año 2024.

Gráfico 12*Distribución porcentual de ingresos por sucursal durante 2023–2025.*

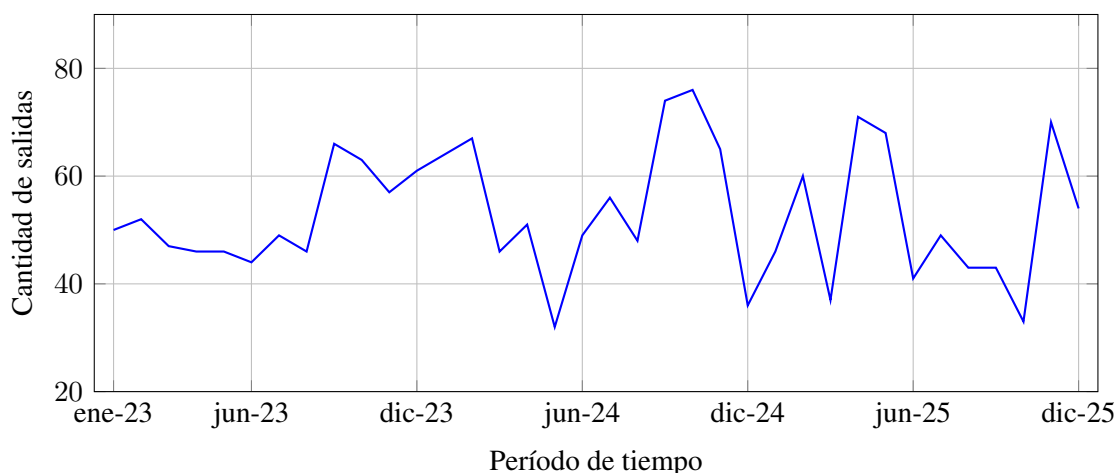
Fuente. Elaboración propia.

La división de contrataciones por sucursal indica una alta concentración de ingresos en la sucursal de Bucarest, la cual alcanza el 74 % del total de contrataciones, según el gráfico N°12 . Por el contrario, el resto de las sucursales presenta una participación considerablemente menor. Entre ellas, únicamente Concepción alcanza un 8 % del total de ingresos, mientras las demás no superan el 5 %. Esta distribución evidencia que la mayor parte del proceso de contratación se concentra solo en una única sucursal, siendo una situación consistente con la distribución de la fuerza de venta.

De este modo, el ingreso de asesores se mantuvo de forma continua, aunque con variaciones en el volumen mensual y una marcada concentración de ingresos en la sucursal Bucarest. A través de estos datos, se permite caracterizar el comportamiento de las contrataciones dentro de la empresa y detectar posibles factores, que pueden influir en la rotación de asesores.

8.2.1.4. Evolución histórica de salidas

El análisis de la salida de asesores permite conocer el comportamiento de la fuerza de venta de MetLife, detectando posibles variaciones en los niveles de salida y los momentos en que la empresa sufre mayor cantidad de desvinculaciones. Además, permite obtener una base cuantitativa para evaluar la estabilidad de la dotación y entender cómo estos movimientos inciden en la composición y continuidad de la fuerza de venta en el tiempo.

Gráfico 13*Evolución mensual de salidas de asesores durante 2023–2025.*

Fuente. Elaboración propia.

La cantidad de salidas de asesores presenta una gran variabilidad durante el período evaluado, sin mostrar una tendencia sostenida de aumento o disminución en el largo plazo. Donde, los valores oscilan entre 30 y 77 desvinculaciones al mes, lo cual refleja cambios importantes en los niveles de salida de la fuerza de venta a lo largo del tiempo.

Según el gráfico N° 13, en el período que transcurre desde inicios de 2023 a inicios de 2024, las salidas permanecen relativamente estables, variando principalmente entre 45 y 65 asesores por mes. Sin embargo, a partir de mediados de 2024, se observan variaciones más pronunciadas, registrándose máximos cercanos a 75 desvinculaciones y mínimos cercanos a 30 salidas mensuales.

De este modo, los mayores niveles de salidas se concentran entre el segundo semestre de 2024 y algunos meses de 2025, alcanzando valores superiores a 70 asesores. En cambio, también es posible identificar que los periodos con menor intensidad de salidas, tienen registros menores a 40 asesores desvinculados, lo cual evidencia una disminución temporal en la pérdida de asesores.

Lo anterior permite evidenciar que la estabilidad de la fuerza de venta no se mantiene constante durante el periodo analizado, observando meses en que se presentan mayores niveles de

desvinculación de asesores. Además, las fluctuaciones identificadas, permiten apreciar variaciones relevantes en el comportamiento de las salidas reflejando diferencias en la estabilidad temporal de la dotación de asesores.

8.2.2. Estructura del sistema de incentivos

Actualmente el sistema de incentivos de MetLife está conformado por tres concursos clave: MetStars, Elite Club y Global Achievers, los que evalúan el desempeño comercial de la fuerza de venta mediante distintos criterios e indicadores. Mientras MetStars realiza el seguimiento continuo del desempeño comercial, Elite Club y Global Achievers consideran los resultados totales acumulados durante el año, para distinguir a los asesores que obtienen mejores resultados.

De esta forma, para el desarrollo de esta investigación se utilizaron bases de datos que proporcionan la información necesaria para evaluar el rendimiento de la fuerza de venta y realizar el diagnóstico sobre el sistema de incentivos. A través de esto, se evaluaron las bases de datos de las quince agencias de la compañía, que reúnen información de alrededor de 850 asesores, desde enero 2025 hasta junio del 2026.

Tabla 6

Cobertura del sistema de incentivos analizado

Características	Valor
Concursos analizados	3
Concursos considerados	MetStars, Elite Club y Global Achievers
Período de análisis	2025–2026
Cobertura temporal	18 meses
Fuente de información	Base de datos de MetLife Chile
Cantidad de registros	16.790
Indicadores evaluados	Estrellas, NAP y crecimiento

Fuente. Elaboración propia.

Por lo tanto, la caracterización presentada constituye la base de referencia del sistema de

incentivos utilizada en esta investigación. A partir de esta información, se desarrolló el análisis cuantitativo de los concursos, lo cual permitió comprender el funcionamiento y el estado actual del sistema, así como identificar los principales aspectos que requieren ser abordados.

8.2.3. Desempeño de los concursos

Para analizar el comportamiento del sistema de incentivos de la fuerza de venta de MetLife, se examinaron los tres concursos más importantes utilizando los registros del periodo 2025–2026. A través de esto, se midió el rendimiento comercial de los asesores mediante criterios estadísticos y su evolución temporal, con el objetivo de describir el funcionamiento del sistema de incentivos e identificar posibles oportunidades para mejorar la interpretación de la información.

8.2.3.1. MetStars

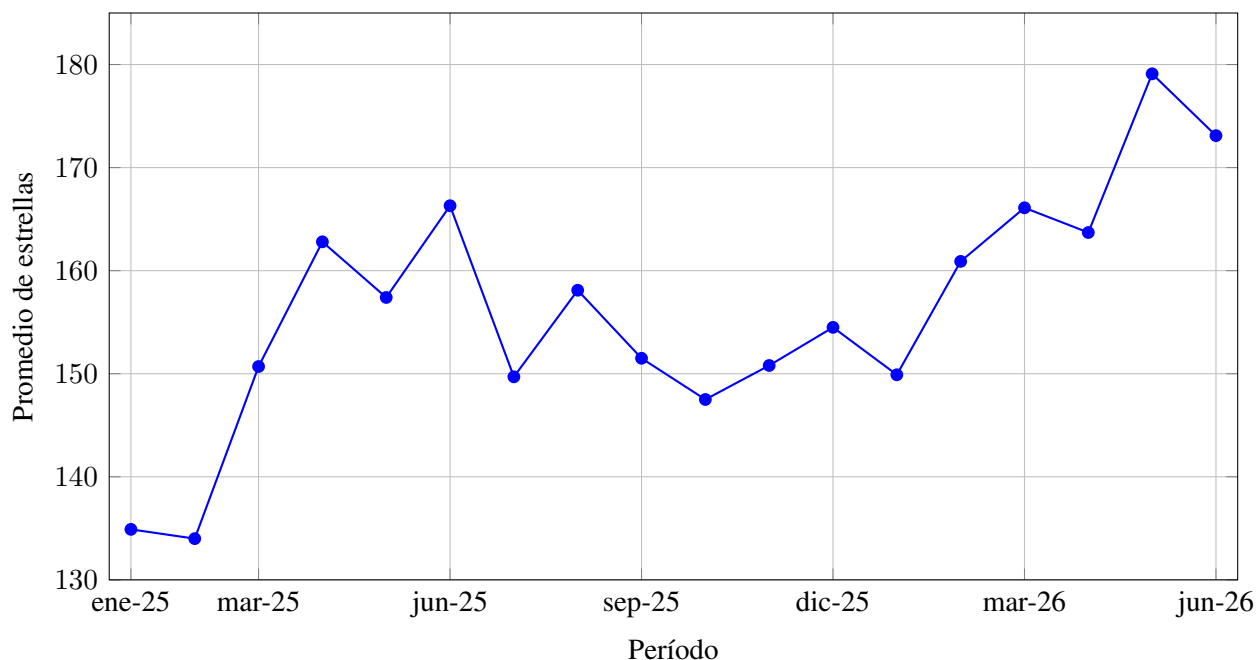
Para caracterizar el desempeño asociado al concurso MetStars, se analizó el comportamiento de las Estrellas de Prima Básica, Estrellas Totales y Estrellas de disciplina. Puesto que son los principales componentes del sistema de evaluación de este concurso, donde se estudió su evolución temporal, permitiendo identificar patrones en el desempeño comercial.

Estrellas de Prima Básica

Este indicador, representa la principal capacidad de generación de la empresa, dado que la comercialización de productos de Prima Básica, constituye uno de los principales pilares de la estrategia comercial de MetLife. Debido a esto su análisis permite identificar diferencias en los niveles de productividad de la fuerza de venta y evaluar la estabilidad del desempeño comercial durante el período.

Gráfico 14

Evolución mensual del promedio de Estrellas de Prima Básica durante enero de 2025 y junio de 2026.



Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

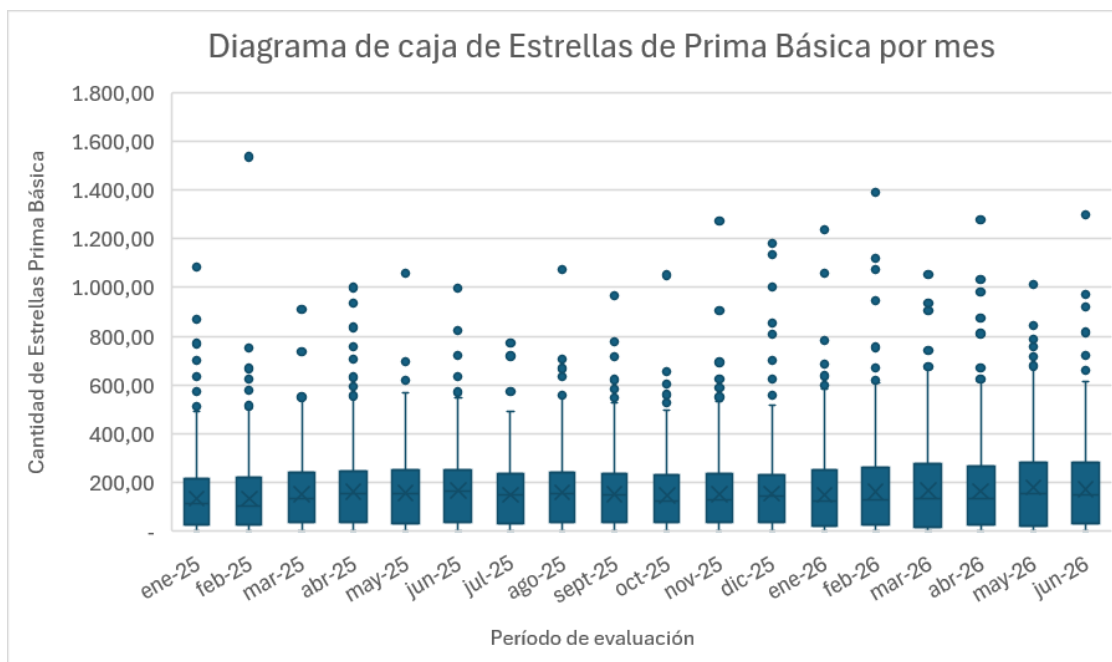
Como se observa en el gráfico N°14 el promedio mensual de Estrellas de Prima Básica ha mostrado un comportamiento inestable durante el período analizado. Inicialmente, durante los primeros meses del año 2025, se obtuvo promedio de 135 estrellas por asesor, pero luego este valor aumentó hasta superar el umbral de 166,3 estrellas en junio. En cambio, en el segundo semestre del año 2025 las variaciones tendieron a ser más moderadas variando en un rango entre 147,5 y 158,1.

Por otro lado, en el año 2026 el promedio de las estrellas de prima básica evidenció un aumento respecto el año anterior, puesto que ahora las estrellas de prima básica aumentaron su valor; es decir, con la misma cantidad de UFs vendidas, ahora se puede obtener una mayor cantidad de estrellas en comparación al año 2025. Es por esto, que a partir de febrero se registró un aumento progresivo, alcanzando su valor máximo en el mes de mayo del 2026, con un promedio de 179,1

estrellas. Sin embargo, en junio del mismo año, se registró una leve disminución, finalizando el período con un promedio de 173,1 estrellas.

Figura 15

Diagrama de caja mensual Estrellas Prima Básica



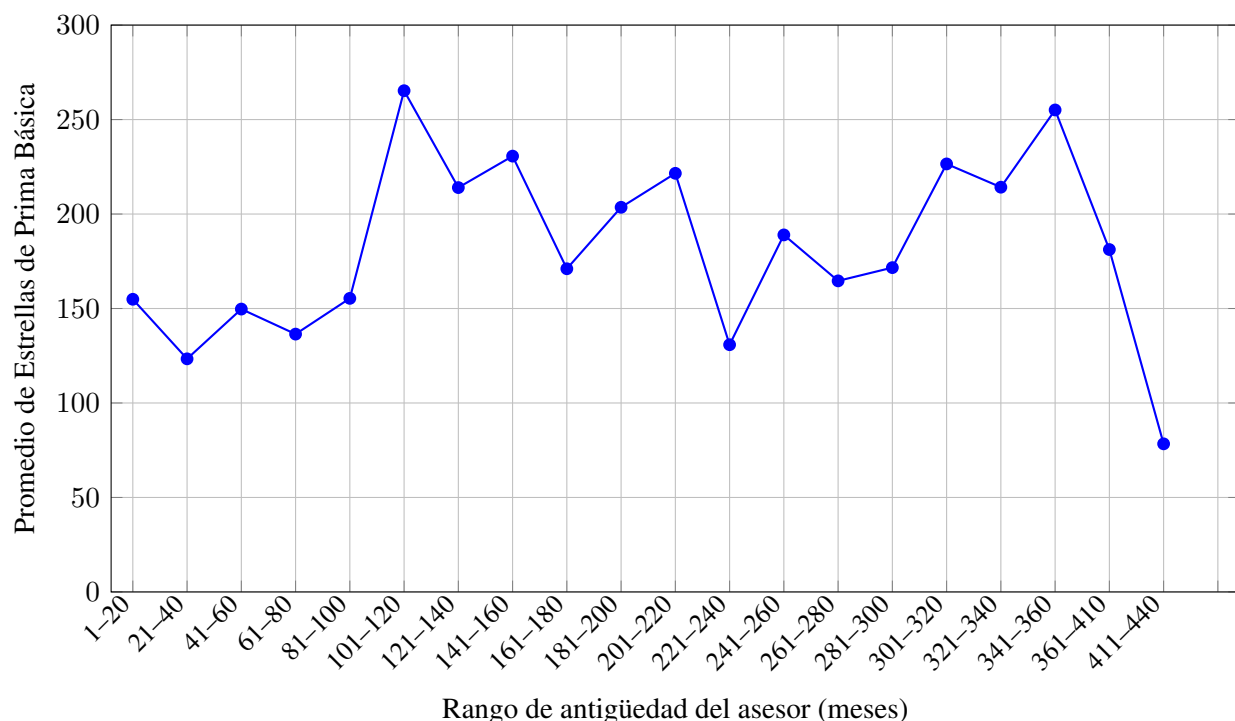
Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

A través de este diagrama de cajas representado en la figura N°15, es posible ver que la cantidad total de estrellas de prima básicas presenta una distribución equilibrada durante el período analizado, con una mediana que se desplaza gradualmente, elevando los números a partir del año 2026.

De la misma forma, los datos presentaron una amplia dispersión y una cantidad elevada de valores atípicos durante cada mes, lo que indica diferencias significativas en el rendimiento de la fuerza de venta, dado que sólo un número pequeño de asesores logra una productividad superior al promedio, evidenciando una variación del desempeño comercial dentro del sistema de incentivos.

Gráfico 16

Promedio de Estrellas de Prima Básica según rango de antigüedad del asesor.



Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

Otro factor importante para evaluar el rendimiento de la fuerza de venta en relación con la cantidad de estrellas obtenidas es la antigüedad de los asesores. Tal como se observa en el gráfico N°16, los mayores niveles de estrellas de Prima Básica se concentran principalmente en asesores con una antigüedad superior a los 100 meses, alcanzando incluso más de 360 meses de permanencia. No obstante, aun así el desempeño comercial continúa siendo diverso entre ellos, dado que aunque los asesores con más experiencia suelen obtener mayor cantidad de estrellas, no todos logran los mismos resultados.

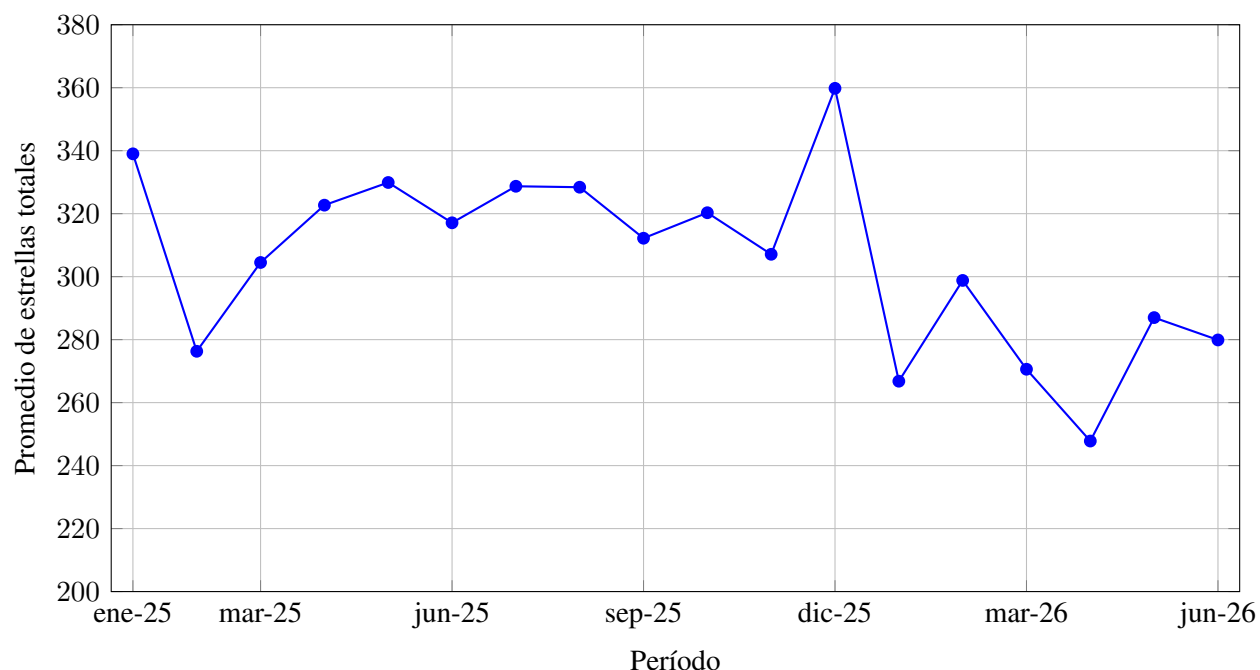
Estrellas Totales

El total de las estrellas actúa como el principal referente para medir la efectividad del concurso MetStars, lo cual se refleja en el puntaje acumulado por cada asesor mediante la venta de

diversos productos.

Gráfico 17

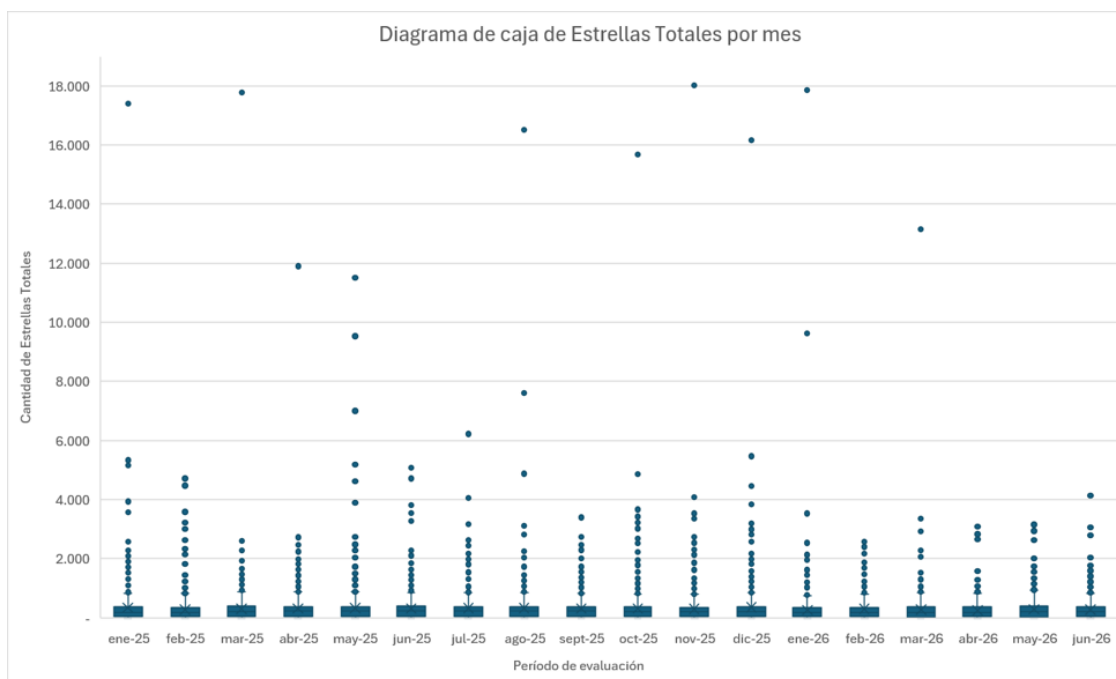
Evolución mensual del promedio de Estrellas Totales durante enero de 2025 y junio de 2026.



Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

El promedio de estrellas totales, registrado en el gráfico N°17 muestra comportamientos volátiles desde enero de 2025 hasta junio de 2026. Donde logra alcanzar su punto alto en diciembre de 2025 con un promedio de 360 estrellas totales, mientras que el nivel más bajo es en abril de 2026 con 248 estrellas, presentando cierta recuperación parcial en mayo y junio.

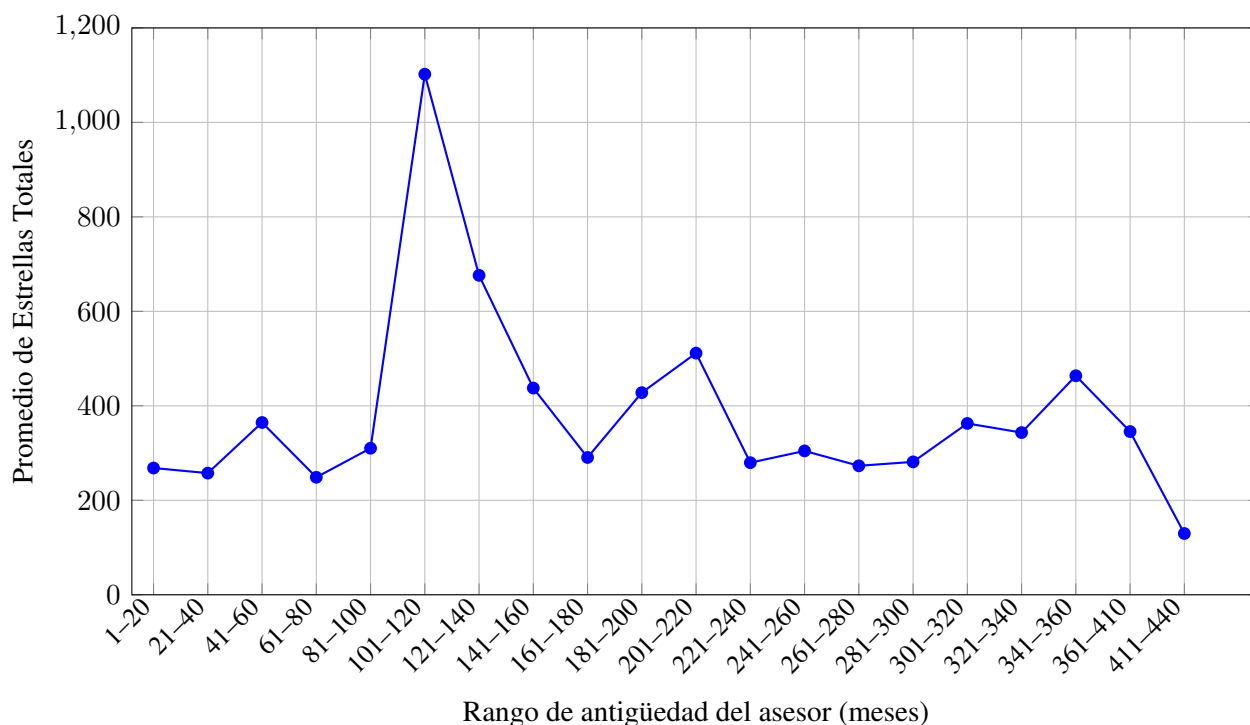
Aunque el promedio de estrellas totales nos proporciona una idea sobre la evolución de la eficacia comercial, por sí sólo no sirve para reflejar que tan dispersos son los resultados entre la fuerza de venta. Para tener una visión mas clara y completa, sobre como se organizan las estrellas en cada período, se realizo un diagrama de cajas para cada uno de los meses evaluado, representado por la figura N°18.

Figura 18*Diagrama de caja mensual Estrellas Totales*

Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

Por medio de esto, es posible observar una alta variabilidad en la distribución de las estrellas totales a lo largo del periodo. Durante la mayor parte del período, la mediana se concentra en valores bajos y el rango entre cuartiles es reducido, además se refleja una baja variabilidad entre el 50 % central de los datos, lo que sugiere que la gran mayoría de los asesores tiene tasas similares de éxito. No obstante, la existencia regular de valores extremadamente elevados destaca que hay una pequeña cantidad de asesores que logran resultados superiores al promedio, lo cual genera una distribución asimétrica hacia la derecha.

Complementando el análisis realizado previamente, se evaluó el promedio de las estrellas totales según la antigüedad de los asesores. Esta categorización nos permite distinguir el desempeño comercial de la fuerza de venta desde una perspectiva adicional y facilitar la identificación de diferencias entre los niveles de permanencia para la fuerza de venta en la compañía.

Gráfico 19*Promedio de Estrellas Totales según rango de antigüedad del asesor.*

Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

A través del gráfico N°19, es posible observar que el promedio de estrellas totales presenta una distribución desproporcionada entre los diferentes niveles de antigüedad, donde en la mayoría de los intervalos el promedio varía entre unas 250 y 500 estrellas totales. Sin embargo, entre los meses 101 y 140, se presentan cifras más elevadas de lo normal, logrando alcanzar un valor promedio sobre 1000 estrellas totales.

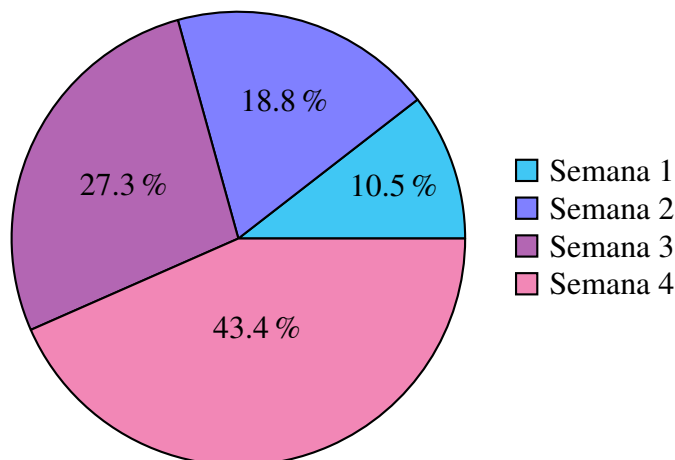
Aunque el comportamiento del indicador no evidencia una tendencia creciente o decreciente conforme aumenta la antigüedad de los asesores, se identifican intervalos con menor permanencia que alcanzan resultados similares a aquellos con una trayectoria más extensa, lo que sugiere que la acumulación de estrellas totales presenta una distribución variable entre los distintos niveles de antigüedad.

Estrellas de Disciplina

A partir de enero de 2026, MetLife Chile incorporó las estrellas de disciplina como un nuevo indicador dentro del sistema de incentivos utilizado por el programa MetStars. Este indicador constituye un incentivo adicional destinado a reconocer a los asesores que mantienen una actividad comercial constante, mediante la emisión de al menos una póliza de manera semanal durante el mes. De esta manera, el sistema de incentivos no solo evalúa el volumen de producción alcanzado, sino también la regularidad con la que se emite una póliza de seguros.

Gráfico 20

Distribución de estrellas de disciplina acumuladas según semana consecutiva durante el periodo de evaluación.



Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

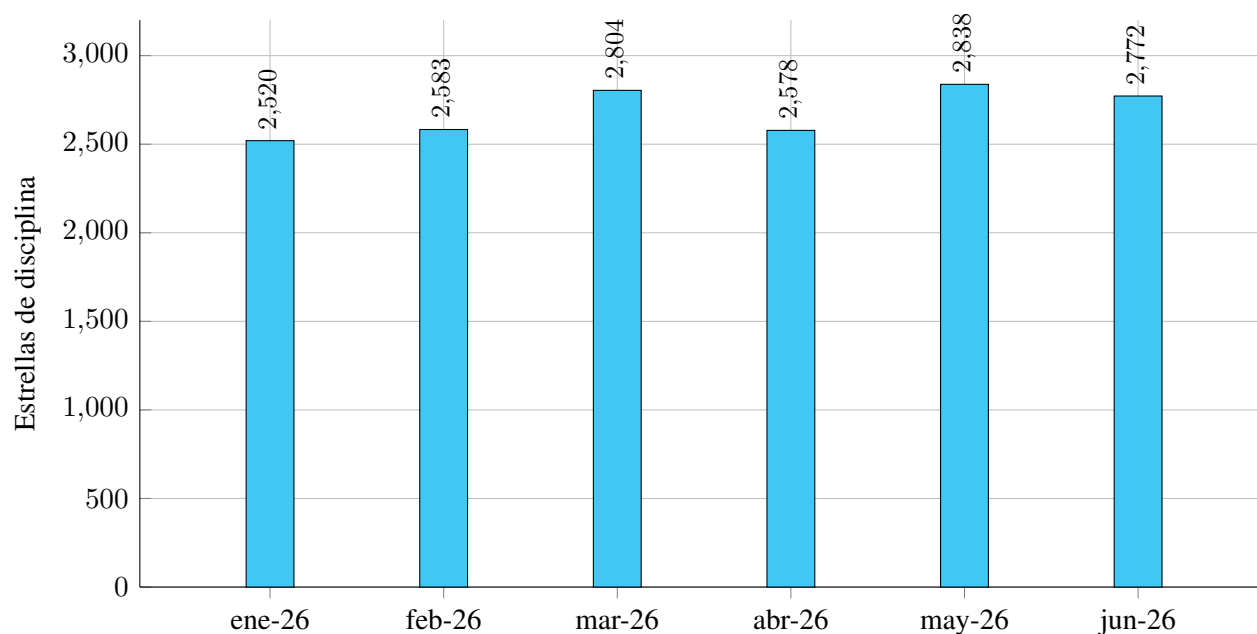
La distribución presentada en la Figura N°20 evidencia que la mayor proporción de las estrellas de disciplina corresponde a los asesores que completan las cuatro semanas consecutivas de cumplimiento, concentrando un 43,4 % del total de estrellas asignadas. En segundo lugar, se ubican las estrellas asociadas a la tercera semana con un 27,3 %, seguidas por la segunda semana con un 18,8 %. Finalmente, las estrellas obtenidas durante la primera semana constituyen la menor participación, alcanzando solo un 10,5 % del total.

De esta forma, los resultados muestran que la asignación de estrellas de disciplina aumenta progresivamente conforme se completan las semanas del mes. Por lo tanto, esto indica que una importante proporción de las estrellas de disciplina otorgadas se concentra en los asesores que logran garantizar una continuidad en la emisión de pólizas durante las cuatro semanas del mes.

Además de analizar la distribución de las estrellas de disciplina según las semanas de cumplimiento, resulta pertinente evaluar la evolución mensual de este indicador. Es por esto que se ha generado el siguiente gráfico N°21, en el cual se observa la cantidad total de estrellas de disciplina obtenidas por la fuerza de venta durante el primer semestre de 2026.

Gráfico 21

Evolución mensual de las estrellas de disciplina obtenidas entre enero y junio de 2026.



Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

Los resultados muestran que la cantidad de estrellas de disciplina se mantiene relativamente estable durante el período analizado, registrando valores que oscilan entre 2.520 y 2.838 estrellas mensuales. A pesar de que se observan leves variaciones entre los distintos meses, estas no eviden-

cian cambios significativos en el nivel de cumplimiento alcanzado por la fuerza de venta. De este modo, los resultados permiten establecer una línea base sólida para evaluar el desempeño asociado a este componente del programa MetStars y monitorear su evolución en períodos futuros.

Una vez determinado el comportamiento mensual de las estrellas de disciplina, se analiza la distribución de este indicador. Para esto, la Tabla N°7, indica la cantidad de asesores que alcanzó cada nivel de estrellas de disciplina durante el primer semestre del año 2026.

Tabla 7

Distribución de asesores según las estrellas de disciplina obtenidas durante el primer semestre de 2026.

Estrellas de disciplina	Total de asesores	Participación (%)
0	1.098	20,6
1	1.049	19,7
2	673	12,6
3	774	14,5
4	572	10,7
6	645	12,1
10	522	9,8
Total	5.333	100,0

Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

A raíz de estos resultados, se observa que el 20,6 % de los asesores no recibió ninguna estrella de disciplina durante ese período, mientras que el 19,7 % solo logró obtener una estrella. De esta forma, ambos grupos representan cerca del 40 % de la fuerza de venta, lo que indica que una proporción importante de los asesores no mantuvo la continuidad suficiente para acceder a niveles más altos de reconocimiento.

Al mismo tiempo, la proporción de asesores disminuye a medida que aumenta la cantidad de estrellas, alcanzando solo un 9,8 % de ellos el máximo de diez estrellas. Mediante esto, la distribución evidencia una mayor concentración de asesores en los niveles inferiores de cumplimiento, constituyendo un antecedente relevante para la etapa de análisis y la evaluación del desempeño

dentro del programa.

De este modo, la medición de las estrellas de disciplina facilita la identificación del comportamiento de la fuerza de venta según su nivel de cumplimiento. El detalle mensual de esta distribución se presenta en la tabla N°25, ubicada en la sección de anexos.

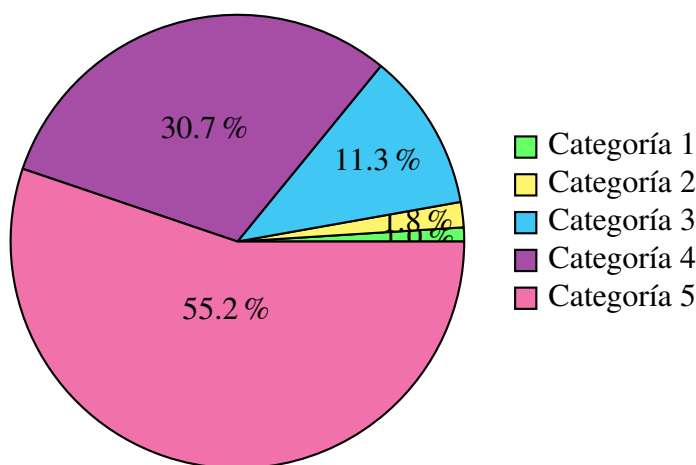
Categorías

Las Categorías de MetStars representan una de las principales formas de clasificación para evaluar el rendimiento comercial de la fuerza de venta dentro del plan de incentivos. Estas son asignadas según los requisitos mínimos de estrellas de prima básica y estrellas totales asignadas por la compañía.

Con el fin de caracterizar la composición de la fuerza de venta del programa MetStars, a través del siguiente gráfico N° 22 se muestra la distribución porcentual de los asesores según la categoría comercial alcanzada durante el año 2025.

Gráfico 22

Distribución porcentual de los asesores según la categoría alcanzada en el programa MetStars durante el período evaluado.



Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

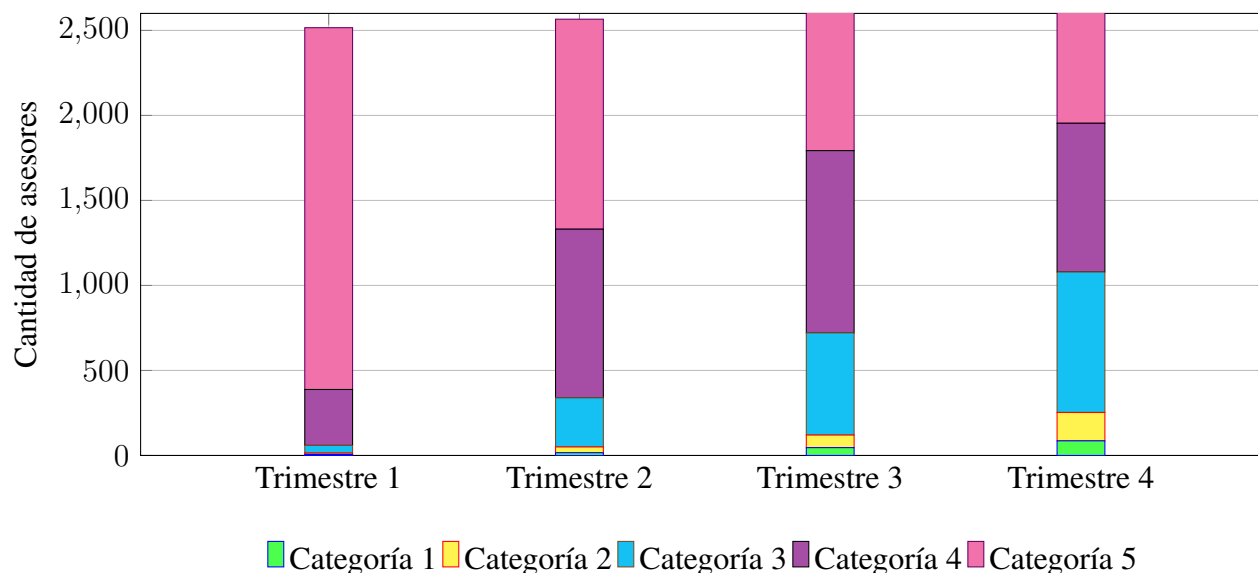
Por medio de este gráfico, se observa que la distribución de los asesores presenta una mar-

cada concentración en la categoría 5, la cual agrupa al 55,2 % del total. En segundo lugar, se encuentra la categoría 4, con una participación del 30,7 %, seguida por la categoría 3, que representa el 11,3 % de los asesores. En cambio, las categorías 1 y 2 registran una participación considerablemente menor, alcanzando un 1,0 % y un 1,8 %, respectivamente, lo cual provoca que ambas categorías representen menos del 3 % del total de asesores.

Esta distribución refleja que la mayor parte de los asesores se concentra en las categorías más bajas del programa, mientras que apenas un reducido número consigue avanzar hasta las categorías de rendimiento más altas, dejando en evidencia una distribución bastante asimétrica.

Gráfico 23

Distribución trimestral de asesores según la categoría alcanzada en el programa MetStars durante 2025.



Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

El Gráfico N°22 demuestra que la estructura de categorías varía con el transcurso del tiempo durante el año de 2025. En el primer trimestre predominan por completo las categorías 5; sin embargo, esta porción desciende gradualmente conforme la temporada avanza. Con ello, se evidencia un crecimiento constante de los asesores en las categorías 3 y 4, mientras que las categorías

1 y 2 presentan una presencia reducida a lo largo del tiempo, pero que logra incrementarse un poco para el último trimestre.

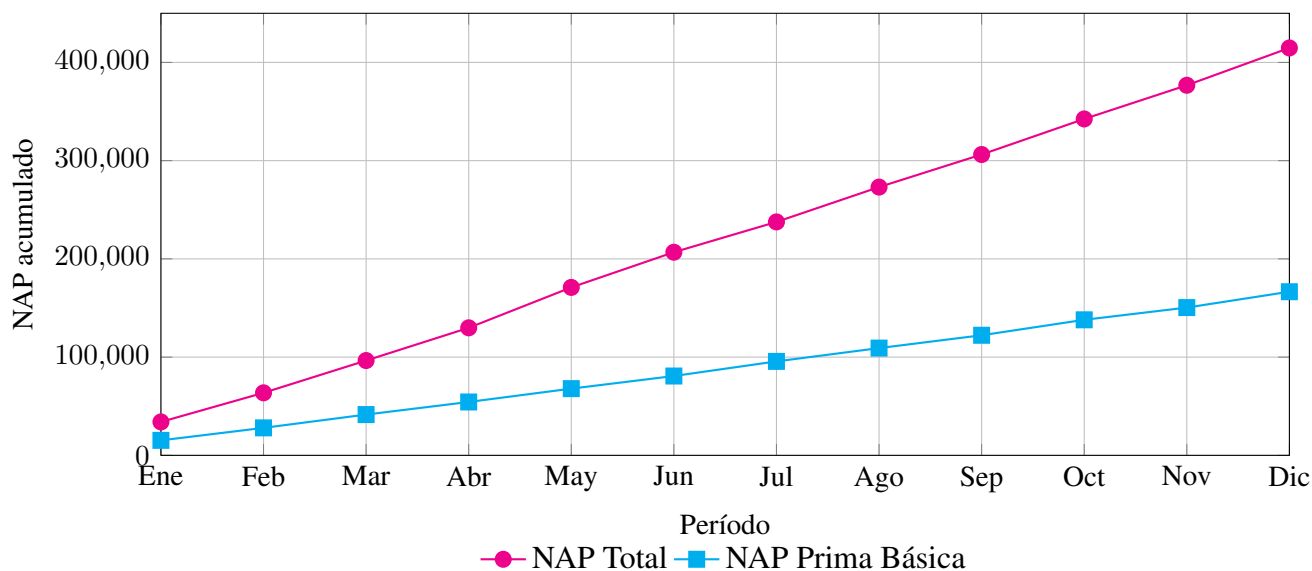
Lo anterior es consistente con el funcionamiento del programa de incentivos, dado que los requisitos para adquirir las categorías aumentan de forma progresiva a lo largo del año. Por lo tanto, los asesores que comienzan con una posición en categorías superiores podrían bajar de categoría si su acumulación de estrellas no va en el mismo ritmo que los objetivos establecidos por el programa. De esta manera, la distribución trimestral refleja el efecto del aumento progresivo en los límites de clasificación para cada categoría.

8.2.3.2. Elite Club

Este concurso representa una de las principales iniciativas del programa de incentivos, el cual está diseñado para reconocer el desempeño comercial de la fuerza de venta mediante un sistema de puntaje basado en el NAP Total, el NAP Prima Básica y el crecimiento obtenido con respecto al año anterior.

Gráfico 24

Evolución mensual acumulada de los Campeones NAP Total y Campeones NAP Prima Básica durante 2025.



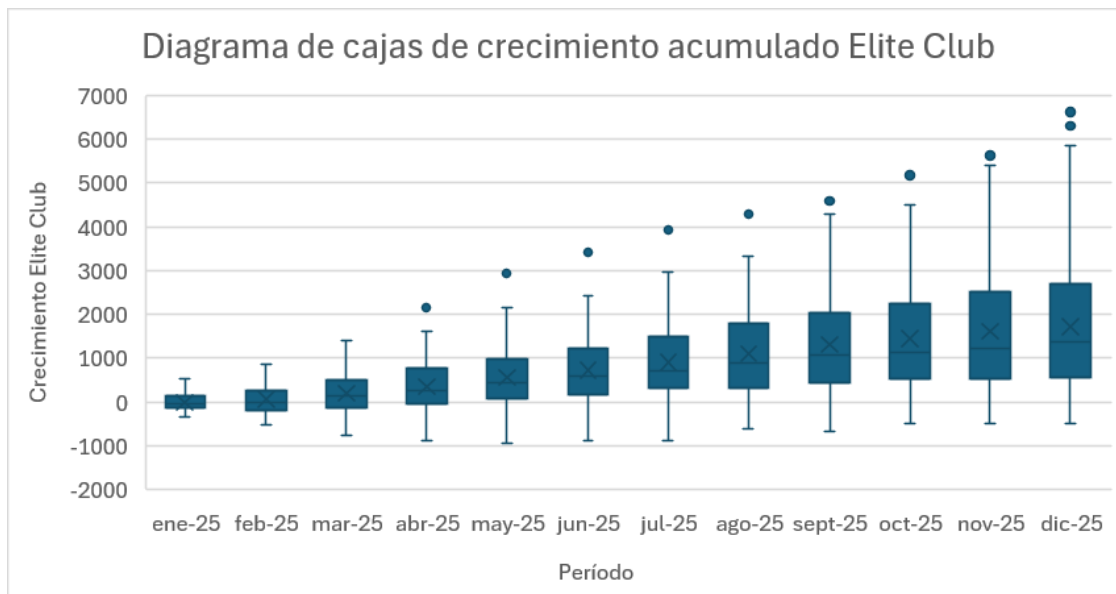
Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

De esta forma, tanto el crecimiento del NAP Total como el del NAP Prima Básica presentan un crecimiento acumulado a lo largo del período, tal como se observa en el gráfico N°24. A pesar de que ambos indicadores muestran un crecimiento sostenido durante todo el período evaluado, existe una diferencia significativa entre ellos, dado que el NAP Total registra valores considerablemente más altos durante todo el período, alcanzando cerca de 414.700 puntos al finalizar diciembre. En cambio, el NAP Prima Básica alcanza solo 166.600 puntos en el mismo mes.

Mientras que los indicadores presentados anteriormente permiten dar cuenta de la evolución de la producción comercial acumulada, el concurso Elite Club también incorpora un indicador que permite analizar el crecimiento con respecto al año anterior. De este modo, con el fin de complementar el análisis, la Figura N°25 muestra un diagrama de cajas correspondiente al crecimiento acumulado durante el año 2025.

Figura 25

Diagrama de caja crecimiento acumulado Elite Club



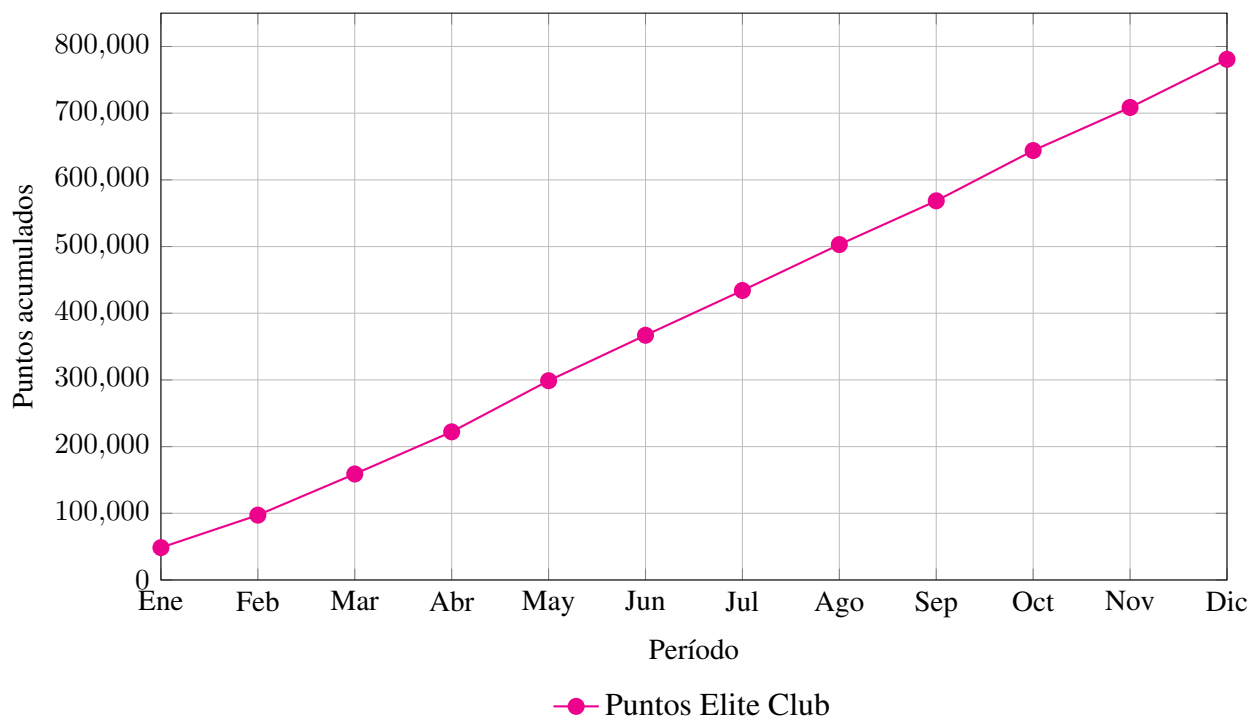
Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

El crecimiento acumulado de Elite Club sigue una línea ascendente durante el período

analizado, reflejando acumulación de este indicador. A medida que transcurren los meses, también aumenta la variabilidad del desempeño entre los asesores, evidenciada por una mayor dispersión de los datos y la presencia de valores atípicos. Estos casos, especialmente notorios hacia el cierre del año, corresponden a asesores que registran un crecimiento significativamente superior al observado al resto de los asesores.

Gráfico 26

Evolución mensual acumulada de los Puntos Elite Club durante 2025.



Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

Asimismo, la evolución de los puntos Elite Club, observada en el gráfico N°26, indica que los asesores mejoran progresivamente su desempeño a lo largo del período, lo que genera una brecha cada vez mayor entre los asesores, reflejando diferencias crecientes en los niveles de rendimiento. De esta manera, el acumulado de puntos constituye un indicador adecuado para resumir la información relevante del concurso Elite Club y, también, corresponde al criterio utilizado para establecer el ranking final de los participantes.

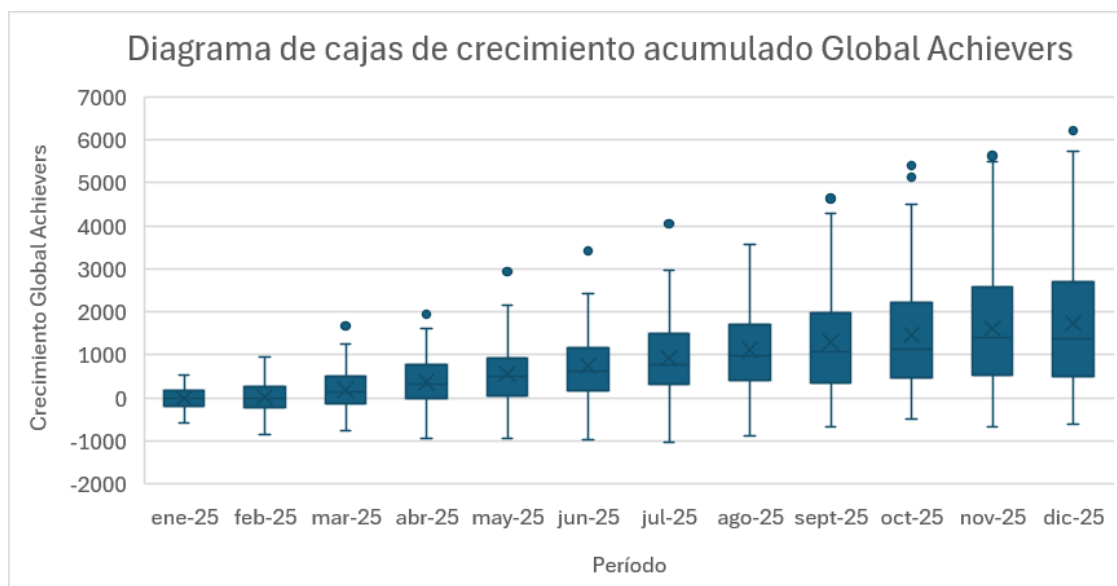
8.2.3.3. Global Achievers

Este concurso corresponde a un programa de reconocimiento internacional dirigido a los asesores con mejor desempeño. Su metodología de evaluación considera indicadores similares a los utilizados en Elite Club, por lo que el análisis se centra en describir el comportamiento de las variables empleadas para la asignación de los puntos Global Achievers.

Por otro lado, la evolución del NAP Total mantiene el mismo comportamiento identificado para Elite Club, al igual que las variaciones del NAP Prima Básica. Por esta razón, a continuación se analiza el comportamiento del indicador de crecimiento correspondiente a este concurso.

Figura 27

Diagrama de caja crecimiento acumulado Global Achievers



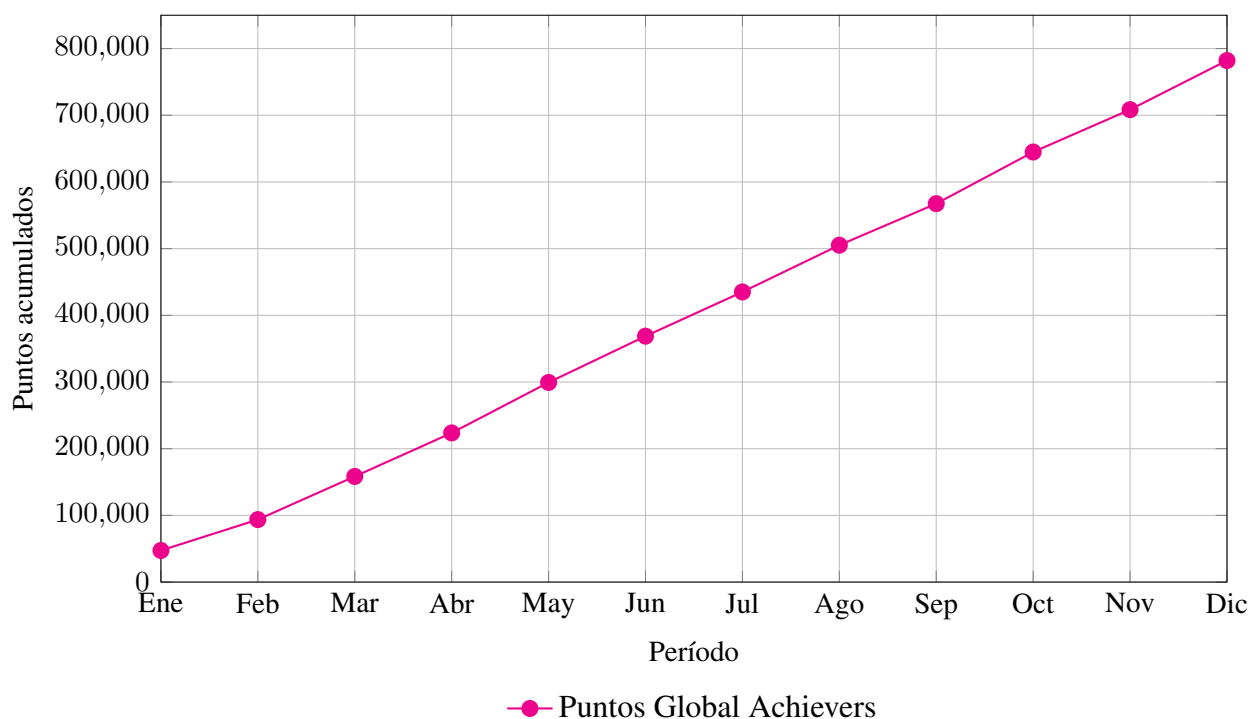
Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

El crecimiento acumulado de Global Achievers demuestra una tendencia ascendente en el periodo considerado, conforme se muestra en la figura N°27. A medida que van pasando los meses, tanto la mediana como el promedio incrementan su valor, reflejando la acumulación del desempeño comercial de los asesores a lo largo del año.

Una vez analizado el comportamiento del crecimiento acumulado, a continuación en el gráfico n°28 se presenta la evolución de los Puntos Global Achievers durante el año 2025. Su evolución constituye una medida global del progreso alcanzado por los asesores, proporcionando una base adecuada para comparar resultados y establecer el ranking.

Gráfico 28

Evolución mensual acumulada de los Puntos Global Achievers durante 2025.



Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

Este gráfico muestra que los Puntos Global Achievers presentan un crecimiento acumulado sostenido durante todo el período, alcanzando aproximadamente 782.100 puntos al finalizar diciembre. Este comportamiento refleja la naturaleza acumulativa del sistema de evaluación del concurso, en el que el puntaje aumenta a medida que los asesores generan producción comercial y registran un crecimiento anual.

Tabla 8*Comparación mensual entre los Puntos Elite Club y los Puntos Global Achievers durante 2025.*

Período	Puntos Elite Club	Puntos Global	Diferencia
Ene-25	48.528	47.358,20	1.170
Feb-25	97.248	93.693,44	3.555
Mar-25	158.955	158.414,62	540
Abr-25	222.136	223.666,22	1.530
May-25	298.815	299.355,44	540
Jun-25	366.979	368.779,20	1.800
Jul-25	434.120	435.064,53	945
Ago-25	502.959	505.208,82	2.250
Sep-25	568.527	567.447,24	1.080
Oct-25	643.958	644.902,55	945
Nov-25	708.576	708.441,31	135
Dic-25	780.781	782.131,02	1.350
Total	4.831.582,59	4.834.462,59	2.880

Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

En la tabla N°8, se realiza una comparación mensual entre los Puntos Elite Club y los Puntos Global Achievers durante el año 2025. En donde se puede observar que ambos concursos presentan una variación general muy similar, marcada por un crecimiento progresivo y diferencias reducidas entre sus puntajes a lo largo del período de análisis.

Las variaciones mensuales varían entre 135 y 3.555 puntos, mientras que la diferencia acumulada al término del año alcanza 2.880 puntos, equivalente a aproximadamente 0,1 % de la puntuación total. Estos resultados evidencian una alta concordancia entre ambos sistemas de puntuación, aun cuando se basan en criterios de evaluación diferentes. Como resultado, el desempeño de los asesores tiende a reflejarse de manera consistente en ambos concursos, lo que sugiere que los indicadores utilizados capturan dimensiones similares del rendimiento comercial.

8.2.4. Focus Group del proceso de incentivos

Para complementar la medición cuantitativa de datos sobre el sistema de incentivos, se realizó un Focus Group con cuatro grupos de asesores de la fuerza de venta de MetLife Chile. Esta actividad permitió recopilar información cualitativa respecto de la percepción que tienen los usuarios sobre este sistema de incentivos, así como del actual proceso de comunicación y seguimiento de los concursos, identificando las principales dificultades experimentadas durante el acceso a la información y los requerimientos asociados a una futura plataforma de visualización.

8.2.4.1. Objetivo / Alcance / Estructura

Se definió el alcance del focus group considerando solo a asesores pertenecientes a la Fuerza de Venta de MetLife Chile. Esta selección se fundamenta en que estos trabajadores interactúan directamente con los indicadores de desempeño comercial, los rankings y las comunicaciones relacionadas con los concursos de incentivos, lo que les permite entregar una evaluación basada en su experiencia real sobre el funcionamiento del sistema de incentivos.

Asimismo, no se consideró la participación de trabajadores de otras áreas de la empresa, dado que no utilizan de forma directa la información asociada a concursos como MetStars, Elite Club y Global Achievers, por lo que sus opiniones no aportarían antecedentes relevantes para los objetivos de la investigación. De igual forma, se excluyó a los asesores incorporados a la compañía durante los meses de mayo y junio, debido a que no contaban con la experiencia suficiente en la participación de concursos de incentivos para emitir una opinión representativa sobre los procesos.

Después de definir a los participantes del Focus Group, se seleccionó una muestra compuesta por cuatro grupos de asesores, alcanzando un total de 26 participantes. En la conformación

de estos grupos se procuró que cada asesor pudiera aportar su experiencia y percepción respecto del proceso actual del sistema de incentivos, considerando distintos niveles de trayectoria y participación en los concursos comerciales. Si bien los participantes pertenecían a diferentes unidades y agencias de la empresa, todos compartían características similares, ya que desempeñan funciones orientadas a la venta de seguros y mantienen una participación activa en los programas de incentivos de la compañía, lo que permitió obtener opiniones fundamentadas y representativas de la realidad de la fuerza de venta.

Las sesiones del Focus Group se desarrollaron de manera presencial en las oficinas de MetLife Chile, realizándose en los puestos de trabajo correspondientes a cada grupo evaluado. Donde esta modalidad permitió que los participantes respondieran desde el contexto habitual en el que realizan el seguimiento de sus resultados comerciales y utilizan las herramientas de comunicación asociadas al sistema de incentivos. Además, facilitó la interacción entre los asesores y la discusión de situaciones concretas relacionadas con su experiencia.

De esta manera, el Focus Group permitió recopilar información cualitativa sobre la percepción de los usuarios respecto al proceso actual de seguimiento de los concursos MetStars, Elite Club y Global Achievers, identificando oportunidades de mejora relacionadas con la disponibilidad de la información, la claridad de las reglas y los mecanismos de monitoreo de resultados.

El objetivo de este Focus Group, estableció que la unidad de análisis fuese el asesor comercial y no el concurso de incentivos. Puesto que es el asesor es el principal usuario del programa de incentivos implementado por la empresa, además es quien interactúa de manera constante con los canales de comunicación, los indicadores de desempeño y los mecanismos de seguimiento para evaluar el proceso.

Con la finalidad de definir los puntos más relevantes para la discusión y asegurar que to-

dos los grupos abordaran los mismos temas, se elaboró una pauta compuesta por diez preguntas semiestructuradas, organizadas en torno a cuatro dimensiones:

- Conocimiento y comprensión del sistema de incentivos.
- Acceso y seguimiento de la información comercial.
- Experiencia durante el proceso de seguimiento.
- Requisitos y funcionalidades esperadas para una plataforma de visualización.

La metodología de preguntas abiertas permitió que los asesores desarrollaran sus respuestas en profundidad y compartieran sus experiencias durante la participación en los concursos de incentivos, facilitando la identificación de percepciones, necesidades y problemáticas comunes. Asimismo, la información recopilada es organizada y analizada mediante una clasificación temática, con el objetivo de identificar patrones recurrentes y oportunidades de mejora en el proceso actual. De este modo, los resultados obtenidos complementan el análisis aportando evidencia desde la perspectiva de los usuarios finales y sirviendo como base para el diagnóstico del proceso actual y la definición de los requerimientos funcionales de la plataforma propuesta.

8.2.4.2. Preguntas de la encuesta

Para determinar la percepción de los asesores sobre el proceso actual de incentivos, se desarrolló un cuestionario con preguntas semiestructuradas orientadas a guiar las conversaciones durante las reuniones de focus group. La elaboración de estas preguntas se realizó considerando los principales aspectos identificados durante la caracterización del sistema de incentivos y los objetivos definidos para esta investigación, procurando cubrir tanto la experiencia actual de los usuarios como las posibilidades de mejorar la futura herramienta de visualización.

Las preguntas fueron agrupadas en cuatro dimensiones principales, con el objetivo de abordar de manera estructurada los distintos aspectos que conforman el proceso de seguimiento de los incentivos. A continuación, la tabla N°9 presenta las preguntas utilizadas en el Focus Group, clasificadas según cada dimensión de análisis.

Tabla 9

Pauta de preguntas utilizada durante el focus group.

Dimensión	Pregunta	Tipo de respuesta
Conocimiento y comprensión del sistema de incentivos	¿Qué tan informado te sientes sobre MetStars y las actividades, concursos o beneficios que ofrece el programa?	Abierta
	¿Las comunicaciones que recibes son claras y fáciles de entender? ¿Por qué?	Abierta
	¿Qué información de las comunicaciones te resulta más útil o valiosa para participar en MetStars?	Abierta
Acceso y seguimiento de la información comercial	¿Hay información que hoy no recibes y que te gustaría conocer sobre MetStars?	Abierta
	¿Cómo evalúas la frecuencia con la que recibes información de MetStars?	Semiestructurada
	¿A través de qué canales prefieres recibir información sobre MetStars?	Semiestructurada
Experiencia durante el proceso de seguimiento	¿Las comunicaciones que recibes te motivan a participar más activamente en MetStars? ¿Por qué sí o por qué no?	Abierta
Requisitos y funcionalidades esperadas para una plataforma de visualización	¿Qué tipo de información te gustaría recibir con mayor frecuencia?	Semiestructurada
	¿Con qué frecuencia te gustaría recibir actualizaciones de MetStars?	Semiestructurada
	Si pudieras diseñar la comunicación perfecta de MetStars, ¿qué información incluiría, por qué canal la recibirías y con qué frecuencia?	Abierta

Fuente. Elaboración propia.

Por lo tanto, las preguntas fueron diseñadas combinando formatos tanto abiertos como semiestructurados, con el fin de obtener información cualitativa sobre la percepción y experiencia de los asesores respecto al sistema de incentivos. Por una parte, las preguntas abiertas permitieron desarrollar sus puntos de vista, experiencias y necesidades, las preguntas semiestructuradas contribuyeron a realizar comparaciones entre los encuestados mediante opciones preestablecidas. De esta forma, se identificaron problemas comunes, patrones de comportamiento y oportunidades de mejora del proceso actual.

8.2.4.3. Resultados del focus group

Tras finalizar las sesiones de focus group, la información obtenida fue organizada en función de las cuatro dimensiones establecidas previamente. Para cada pregunta, se seleccionó la información más importante, identificando las características en común entre los cuatro equipos y las variaciones de opinión que brindan datos sobre los requerimientos del asesor respecto al procedimiento actual de los incentivos.

8.2.4.3.1. *Conocimiento y comprensión del sistema de incentivos*

Pregunta 1. ¿Qué tan informado te sientes sobre MetStars y las actividades, concursos o beneficios que ofrece el programa?

Según los resultados, la mayor parte de los asesores percibe que se les ha proporcionado poca información sobre el programa MetStars. Todos los grupos expresaron sentirse poco informados o regularmente informados, especialmente debido a la complejidad de conocer su progreso individual durante los concursos.

De igual forma, los participantes mencionaron que conocen el programa y saben de sus beneficios generales. Sin embargo, manifiestan no tener información oportuna sobre las estrellas

acumuladas, su posición en los rankings o el cumplimiento de los requisitos para acceder a nuevas categorías. Donde solo algunos asesores señalaron estar bastante informados respecto a los programas, dado que algunos realizan un seguimiento constante de las comunicaciones publicadas en Yammer o los documentos enviados por correo electrónico.

Pregunta 2. ¿Las comunicaciones que recibes son claras y fáciles de entender? ¿Por qué?

Por otra parte, los cuatro grupos estuvieron de acuerdo en que las bases y las condiciones del programa tienen una estructura clara y permiten entender las reglas generales para los concursos. Sin embargo, los participantes señalaron que el manejo práctico de las normas es confuso, particularmente si deben calcular manualmente valores como el Factor de persistencia, las estrellas de disciplina o los puntajes asociados a ciertos concursos. Además, algunos asesores también dijeron que la información es difundida a través de archivos PDF o Excel, formatos que dificultan una consulta fácil y rápida al momento de trabajar, sobre todo desde teléfonos móviles.

Pregunta 3. ¿Qué información de las comunicaciones te resulta más útil o valiosa para participar en MetStars?

Los participantes indicaron que la información más útil corresponde a aquella que explica cómo se asignan las estrellas por cada producto vendido, los requisitos de los concursos y los criterios utilizados para la clasificación de los asesores. También, destacaron la información relacionada con el calendario de concursos, los puntajes otorgados por pólizas emitidas, los endosos y la diferenciación entre Prima Básica A&H y Prima Básica sin A&H. Sin embargo, los asesores indicaron que esta información generalmente es utilizada como material de consulta y no como una herramienta de seguimiento permanente de su desempeño.

De este modo, los resultados asociados a la dimensión de conocimiento y comprensión

del sistema de incentivos, revelan que los asesores tienen una idea general de la existencia y funcionamiento del programa MetStars; pero se enfrentan a dificultades para comprender cómo las reglas del sistema afectan su desempeño laboral. A pesar de que las bases de los concursos son reconocidas como claras, el hecho de que no dispongan de herramientas para poder visualizar de manera automática cada uno de los indicadores, dificulta el seguimiento de los resultados y limita la comprensión del progreso alcanzado durante el período.

8.2.4.3.2. Acceso y seguimiento de la información comercial

Pregunta 4. ¿Hay información que hoy no recibes y que te gustaría conocer sobre MetStars?

Los resultados obtenidos muestran que los asesores necesitan un mayor nivel de información sobre el desempeño individual durante el proceso de cada concurso. Entre los aspectos más mencionados se encuentran la visibilidad de estrellas acumuladas en tiempo real, la cantidad de estrellas necesarias para alcanzar una nueva categoría, la posición dentro de los rankings parciales y el efecto que generan indicadores como el factor de persistencia sobre los resultados finales. Asimismo, algunos participantes manifestaron la necesidad de contar con información específica sobre variables que actualmente no pueden consultar, como el historial de estrellas de disciplina, el crecimiento respecto al año anterior o el estado de actualización de las ventas registradas en el sistema.

Pregunta 5. ¿Cómo evalúas la frecuencia con la que recibes información de MetStars?

Respecto a la frecuencia de las comunicaciones, la mayoría de los asesores indicó que la información recibida resulta poco frecuente o insuficiente para realizar un seguimiento adecuado de su desempeño comercial. Aunque ciertos asesores consideran adecuada la comunicación

relacionada con el lanzamiento de nuevos concursos o campañas, existe un consenso en que la retroalimentación sobre el progreso individual es escasa y generalmente se recibe cuando el período de evaluación se encuentra próximo a finalizar o ya ha terminado.

Además, los participantes señalaron que esta situación dificulta la posibilidad de ajustar oportunamente su estrategia comercial, ya que no cuentan con información actualizada que les permita conocer el impacto de sus ventas sobre los distintos concursos.

Pregunta 6. ¿A través de qué canales prefieres recibir información sobre MetStars?

En relación con los canales de comunicación, la mayoría de los asesores manifestó preferencia por plataformas digitales que permitan acceder rápidamente a la información desde cualquier lugar. El correo electrónico fue el canal más mencionado, seguido en menor medida por Portal del Asesor. Algunos participantes indicaron preferir Yammer o Viva Engage para recibir reconocimientos públicos y noticias generales del programa. A pesar de que el correo electrónico fue el canal más mencionado, muchos consideran que este medio resulta poco práctico para el seguimiento diario debido a la cantidad de documentos enviados diariamente. De manera general, los asesores valoran aquellos canales que permiten acceder a información actualizada de manera rápida y sencilla.

A partir de los resultados obtenidos, se evidenció que las dificultades asociadas al acceso y seguimiento de la información comercial no se limitan únicamente a la disponibilidad de datos. De manera particular, los asesores señalaron que la distribución y actualización de la información constituyen aspectos críticos del proceso. De este modo, manifiestan la necesidad de contar con información más oportuna, personalizada y accesible, que les permita monitorear en tiempo real sus indicadores comerciales. Además, se observa una marcada preferencia por la centralización de la información en plataformas digitales que favorezcan el seguimiento continuo del desempeño y

reduzcan la dependencia de correos electrónicos.

8.2.4.3.3. *Experiencia durante el proceso de seguimiento*

Pregunta 7. ¿Las comunicaciones que recibes te motivan a participar más activamente en MetStars? ¿Por qué sí o por qué no?

Los resultados sugieren que las comunicaciones referentes a MetStars fomentan una mayor motivación entre los asesores; sin embargo, ese efecto dependerá del momento en que se comunica esa información. Los asesores afirman que el reconocimiento, los premios y los casos de éxito constituyen elementos motivadores, aun así los sistemas de comunicación actuales tienen un alcance limitado, dado que solo informan del desempeño una vez finalizado el mes, en lugar de monitorear el rendimiento a lo largo del período.

Además, los asesores se refirieron a la estructura del sistema como una "caja negra", es decir, solo conocen sus resultados al término del mes. Esto les impide conocer la evolución del sistema a tiempo, lo que dificulta adaptarse a su estrategia comercial y mejorar su rendimiento antes de cerrar el proceso, lo cual destaca la necesidad de tener herramientas capaces de monitorizar constantemente el progreso.

8.2.4.3.4. *Requisitos y funcionalidades esperadas para una plataforma de visualización*

Pregunta 8. ¿Qué tipo de información te gustaría recibir con mayor frecuencia?

Los asesores manifestaron interés principalmente en recibir información relacionada con rankings parciales, desafíos comerciales, consejos para acumular estrellas y reconocimientos obtenidos por otros participantes. También se destacó la importancia de conocer con mayor frecuencia el avance hacia las metas individuales y los requisitos necesarios para acceder a nuevas cate-

rías dentro de los distintos concursos. De este modo, los asesores indicaron que la información solicitada tiene un enfoque operativo, ya que les permitiría tomar decisiones durante el período de evaluación.

Pregunta 9. ¿Con qué frecuencia te gustaría recibir actualizaciones de MetStars?

Respecto a la frecuencia de las comunicaciones, los asesores manifestaron preferencia por recibir actualizaciones de manera semanal o cada vez que ocurra un hito relevante dentro de los concursos, como alcanzar una determinada cantidad de estrellas o cumplir un requisito específico. Solo un grupo reducido de participantes indicó preferir notificaciones diarias para realizar un seguimiento continuo de sus indicadores comerciales. Aun así, señalaron que la frecuencia de las comunicaciones debe ser suficiente para apoyar la toma de decisiones, evitando una sobrecarga de información.

Pregunta 10. Si pudieras diseñar la comunicación perfecta de MetStars, ¿qué información incluiría, por qué canal la recibirías y con qué frecuencia?

En relación con los requerimientos de una plataforma de visualización, las respuestas coincidieron en la necesidad de desarrollar una herramienta digital centralizada que integre toda la información relacionada con el programa MetStars y los demás concursos de incentivos. Entre las funciones más solicitadas destacan la visualización de las estrellas acumuladas, el Factor de Persistencia actualizado, la categoría alcanzada, los rankings parciales, proyecciones de desempeño, alertas automáticas sobre hitos relevantes y notificaciones relacionadas con nuevos concursos.

Respecto al canal de comunicación, predominó la preferencia por una aplicación móvil o una mejora del Portal del Asesor, permitiendo acceder a la información en cualquier momento y desde cualquier dispositivo.

Por medio de los resultados obtenidos en la dimensión de requisitos y funcionalidades

esperadas para una plataforma de visualización, se evidencia una visión común entre los asesores respecto a las características que debería incorporar una futura plataforma. De manera particular, los participantes manifestaron la necesidad de centralizar la información actualmente distribuida en distintos canales, así como de disponer de indicadores actualizados y herramientas que permitan realizar un seguimiento de su desempeño en tiempo real.

8.2.5. Diagnóstico estado actual

Mediante el análisis efectuado, se observó que el programa de incentivos se encuentra sustentado en una metodología basada en indicadores que permiten medir el desempeño comercial de la fuerza de venta. Del mismo modo, el sistema dispone de criterios claramente definidos para la asignación de estrellas, categorías y puntajes, además de información suficiente para realizar el cálculo de los concursos de manera consistente y mantener la trazabilidad de los resultados obtenidos.

A partir de la información obtenida, fue posible identificar las principales fortalezas del actual sistema de incentivos, que se encuentran descritas a continuación.

Fortalezas

- Indicadores comerciales definidos para medir el desempeño de los asesores.
- Información disponible para evaluar el desempeño comercial durante el período analizado.
- Sistema compuesto por concursos que consideran distintos indicadores para el reconocimiento.
- Aplicación de criterios uniformes para la elaboración de rankings y categorías.

Además, las fortalezas identificadas permiten medir la eficacia comercial de la fuerza de venta. Sin embargo, el diagnóstico realizado también permitió detectar que las principales dificultades no se originan en la metodología utilizada para el cálculo de incentivos, sino que en la forma en que la información es distribuida y comunicada a la fuerza de venta. A continuación, se destacan las principales debilidades encontradas en el sistema de incentivos.

Debilidades

- Información distribuida en múltiples plataformas y canales de consulta.
- Falta de una fuente centralizada de información.
- Dependencia de procesos manuales para consultar y consolidar resultados.
- Uso de múltiples herramientas sin una integración que permita un flujo continuo de información.
- Disponibilidad limitada de información actualizada.
- Dificultad para realizar seguimiento continuo del desempeño comercial.

De esta forma, si bien el sistema de incentivos cuenta con una metodología de evaluación sólida, se identificaron limitaciones en la forma en que la información sobre el programa es entregada a los asesores, dado que no existe ninguna herramienta que centralice la información relacionada a los concursos.

8.3 Analizar

En la etapa de análisis de esta metodología, se examinan las problemáticas identificadas en la etapa de medición, con el fin de determinar cuáles presentan un mayor grado de relevancia y pro-

fundizar en las causas que las originan. De esta manera, para este análisis se utilizarán herramientas como el diagrama de Pareto, el diagrama de Ishikawa y la metodología de los cinco porqués, mediante las cuales se buscará priorizar las principales dificultades asociadas a la visualización y el seguimiento del sistema de incentivos.

8.3.1. Identificación y priorización de problemáticas

Por medio de los resultados obtenidos en la etapa de medir, se realizó un diagnóstico de las principales problemáticas relacionadas con el acceso, la consulta y el seguimiento de la información vinculada al sistema de incentivos de la fuerza de venta.

8.3.1.1. Diagnóstico del problema

Durante la etapa de Definir se identificaron seis problemáticas principales relacionadas con la gestión y visualización de la información, entre las que se encuentran: la información distribuida en múltiples plataformas y canales de consulta, la falta de una fuente centralizada de información, la dependencia de procesos manuales para consultar y consolidar resultados, el uso de múltiples herramientas sin una integración que permita un flujo continuo de información, la disponibilidad limitada de información actualizada y la dificultad para realizar un seguimiento continuo del desempeño comercial.

Si bien el sistema de incentivos presenta una estructura de evaluación claramente definida, el diagnóstico del estado actual reveló que la información necesaria para su consulta se encuentra distribuida entre diferentes herramientas y canales, lo que dificulta que los asesores tengan una visión integrada y oportuna de sus resultados y de su progreso dentro del programa de incentivos.

Asimismo, los resultados de los focus groups complementaron la problemática desde la

perspectiva de los asesores, quienes manifestaron dificultades para conocer oportunamente su progreso individual, las estrellas acumuladas, su posición en los rankings y el cumplimiento de los requisitos asociados a determinadas categorías y concursos; además, señalaron dificultades para interpretar y aplicar algunos criterios utilizados en el cálculo de los resultados, especialmente cuando estos requieren la revisión de documentos. De igual manera, los asesores señalaron la necesidad de contar con información actualizada durante el período de evaluación, de tal forma que puedan realizar un seguimiento de su desempeño y tomar decisiones oportunas antes que finalice el periodo.

Tabla 10

Relación entre las problemáticas identificadas en Definir y la evidencia obtenida en Medir.

Problemática identificada	Evidencia obtenida	Fuente
Información distribuida en múltiples plataformas y canales	Información del sistema de incentivos distribuida en distintas plataformas y canales de consulta.	Diagnóstico del estado actual + Focus groups
Falta de una fuente centralizada de información	Necesidad de contar con un espacio único que integre la información del sistema de incentivos y el desempeño.	Diagnóstico del estado actual + Focus groups
Dependencia de procesos manuales para consultar y consolidar resultados	Uso de archivos PDF, Excel y cálculos manuales para consultar e interpretar la información.	Diagnóstico del estado actual + Focus groups
Uso de múltiples herramientas sin integración	Necesidad de consultar diferentes plataformas para acceder a información completa sobre desempeño y concursos.	Diagnóstico del estado actual + Focus groups
Disponibilidad limitada de información actualizada	Información recibida periódicamente o con frecuencia insuficiente para realizar un seguimiento oportuno.	Diagnóstico del estado actual + Focus groups
Dificultad para realizar seguimiento continuo del desempeño comercial	Limitaciones para conocer oportunamente estrellas, progreso, rankings y cumplimiento de metas.	Focus groups

Fuente. Elaboración propia a partir del diagnóstico del estado actual y los resultados obtenidos en los Focus Group.

Mediante la información recopilada en la tabla N°10, se observa que las problemáticas identificadas en la etapa de Definir continúan presentes, manifestándose principalmente en difi-

cultades de acceso, consulta y seguimiento de la información del sistema de incentivos. De este modo, las dificultades identificadas se asocian principalmente a la forma en que la información es comunicada y puesta a disposición de los asesores, generando una brecha entre la información utilizada para la gestión del sistema de incentivos y aquella que los asesores pueden acceder para monitorear su desempeño.

Por lo tanto, los resultados permiten establecer como problemática principal la dificultad para visualizar el sistema de incentivos, la cual se origina por la dispersión de la información, la falta de centralización, la disponibilidad limitada de datos actualizados, el uso de herramientas no integradas y la dependencia de procesos manuales, factores que dificultan el acceso oportuno a los datos.

8.3.1.2. Factores de la problemática

A fin de determinar cuáles de las dificultades presentadas durante el diagnóstico tienen mayor relevancia para la fuerza de venta, se realizó un análisis mediante el método de Pareto a partir de los resultados obtenidos en el focus group aplicado a los cuatro grupos de asesores comerciales. De este modo, esta herramienta permitió ordenar las problemáticas de acuerdo a su frecuencia de aparición y establecer cuáles concentran la mayor proporción de dificultades, facilitando así la priorización de aquellas que requieren un análisis más profundo en las etapas posteriores.

Para realizar este análisis, se consideraron las 26 respuestas obtenidas de los cuatro grupos de asesores. A partir de ellas, se identificaron las principales dificultades relacionadas con el acceso, la disponibilidad, la consulta y el seguimiento de la información asociada al sistema de incentivos. De este modo, cabe destacar que las respuestas podían incluir más de una dificultad, ya que no eran exclusivas ni únicas. Por esta razón, la frecuencia registrada no corresponde a una

distribución estricta de los participantes, sino al número de asesores cuyas respuestas evidenciaron cada una de las problemáticas analizadas.

Por otra parte, mediante este proceso se identificaron cinco problemáticas: la dificultad para realizar seguimiento continuo del desempeño, la disponibilidad limitada o tardía de información actualizada, la falta de centralización de la información, la dispersión de la información y la dependencia de procesos manuales para consultar y consolidar resultados. A continuación, se explica cada una de estas problemáticas:

- **Dificultad para realizar seguimiento continuo del desempeño:** Los asesores enfrentan dificultades para conocer su progreso individual entre cada periodo, ya que no pueden identificar oportunamente su posición, las estrellas acumuladas ni los requisitos pendientes para alcanzar la siguiente posición. Esto genera la necesidad de contar con información actualizada, rankings, indicadores y alertas que les permitan monitorear su desempeño en tiempo real, en lugar de depender únicamente de los resultados finales.
- **Falta de centralización de la información:** Se relaciona con la ausencia de un espacio único que integre la información sobre el desempeño individual, los indicadores y los concursos. Esto obliga a los asesores a consultar diversas fuentes y plataformas para obtener una visión completa de su rendimiento.
- **Dispersión de la información:** Corresponde a la distribución de datos y resultados entre distintos canales de comunicación, lo que aumenta el esfuerzo necesario para localizar, revisar y relacionar la información disponible. Esta situación se refleja en la necesidad de consultar diversas plataformas y documentos para acceder a la información relacionada con el sistema de incentivos.

- **Dependencia de procesos manuales para consultar y consolidar resultados:** Se asocia a las dificultades derivadas del uso de tablas, documentos y cálculos manuales para interpretar los resultados y determinar el desempeño individual. Esto se manifiesta principalmente en las complicaciones para calcular o interpretar indicadores, como el Factor de Persistencia, así como en la necesidad de que parte de los cálculos y resultados deban ser comprendidos manualmente por los asesores.
- **Disponibilidad limitada o tardía de información actualizada:** Hace referencia a la recepción de información con una frecuencia insuficiente o cuando los períodos de evaluación se encuentran próximos a finalizar, limitando la capacidad de los asesores para tomar decisiones oportunas sobre su desempeño.

Por medio de la frecuencia de aparición de estas problemáticas, se calculó el porcentaje individual y acumulado correspondiente a cada una, los resultados se presentan en la siguiente tabla N° 11.

Tabla 11

Priorización de las problemáticas según análisis de Pareto.

Problemática	Frecuencia	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado (%)	Priorización
Dificultad para realizar seguimiento continuo del desempeño	26	31,33	31,33	Prioritaria
Disponibilidad limitada o tardía de información actualizada	20	24,10	55,42	Prioritaria
Falta de centralización de la información	14	16,87	72,29	Prioritaria
Dispersión de la información	12	14,46	86,75	Prioritaria
Dependencia de procesos manuales	11	13,25	100,00	Secundaria
Total	83	100,00	100,00	

Fuente. Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en los Focus Group.

A través de estos resultados se evidencia que la problemática más frecuente corresponde a

la dificultad para realizar un seguimiento continuo del desempeño, con un total de 26 respuestas, lo que equivale al 31,33 % del total. Esto permite concluir que esta dificultad constituye el principal obstáculo identificado por los asesores y refleja las limitaciones existentes para conocer su progreso individual y aprovechar de manera efectiva la información disponible.

En segundo lugar, se encuentra la disponibilidad limitada o tardía de información actualizada, con 20 respuestas, equivalente al 24,10 % del total. Al acumular ambas problemáticas, se alcanza un 55,42 % del total de las respuestas, evidenciando que una proporción significativa de las dificultades se encuentra asociada tanto a la imposibilidad de realizar un seguimiento continuo como a la falta de información disponible en el momento esperado.

Por otra parte, la tercera problemática se refiere a la falta de centralización de la información, lo cual ha sido mencionado 14 veces y representa el 16,87 % del total. De esta forma, al incorporar esta problemática, el porcentaje acumulado alcanza el 72,29 %, lo cual evidencia la necesidad de disponer de un espacio centralizado que facilite la consulta de datos relacionados con el desempeño y reduzca la demanda de múltiples fuentes para lograr obtener una visión completa de los resultados.

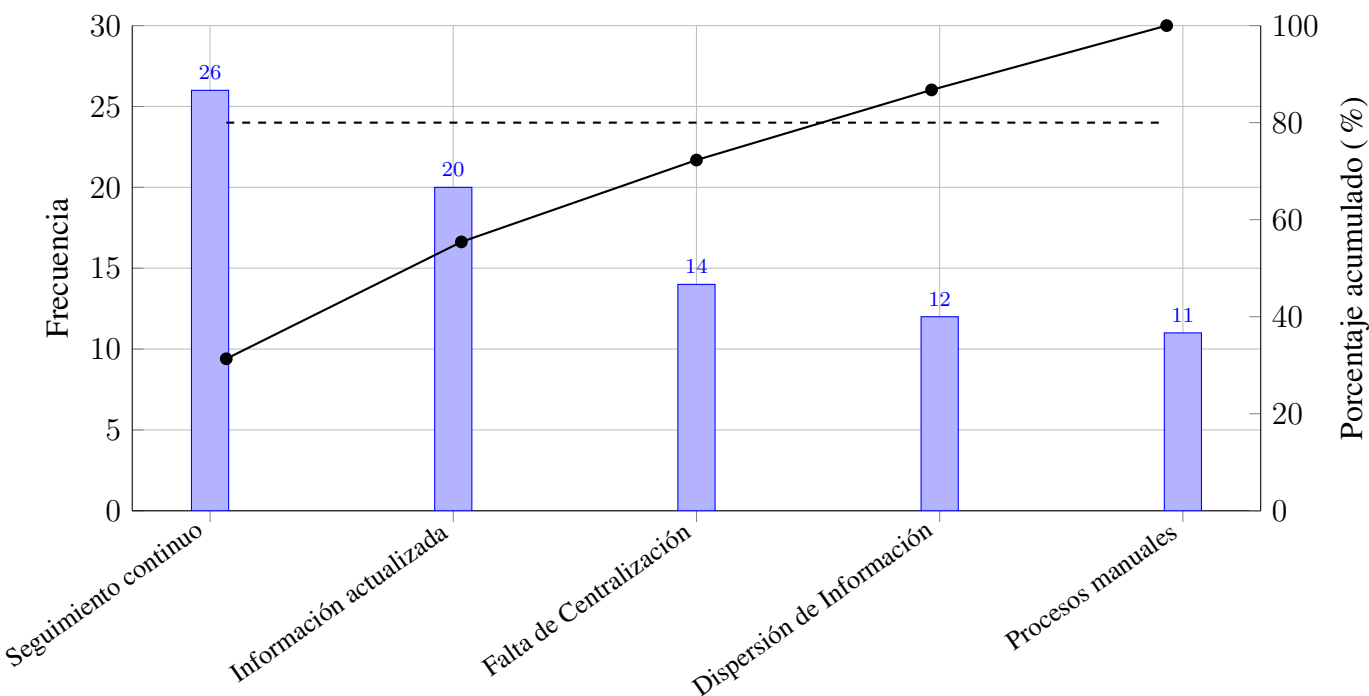
Asimismo, la incorporación de la dispersión de la información, que tiene 12 menciones y un 14,46 %, permite alcanzar un porcentaje acumulado de 86,75 %. De este modo, utilizando un criterio de referencia del 80 % según la técnica de Pareto, estas cuatro problemáticas son consideradas prioritarias para el análisis siguiente, dado que concentran la mayor proporción de las dificultades identificadas en las respuestas de los participantes. A su vez, la dependencia de procesos manuales representa solo un 13,25 % del total, es por esto que se considera como una problemática secundaria que utiliza un criterio bajo de priorización.

A través de la figura N°29, se presenta el diagrama de Pareto de las principales problemáticas.

cas identificadas anteriormente, donde las barras representan la frecuencia de aparición de cada una y la línea acumulada permite observar la distribución conjunta al total de respuestas registradas.

Figura 29

Gráfico de Pareto de las problemáticas identificadas en los grupos de discusión.



Fuente. Elaboración propia.

Por medio del análisis de Pareto, es posible observar que los problemas más destacados se concentran en cuatro ámbitos: el seguimiento continuo del desempeño, la disponibilidad oportuna de información actualizada, la centralización de la información y la dispersión de los datos entre distintas fuentes. Cada una de estas problemáticas se encuentran relacionadas entre sí, dado que la distribución de la información en múltiples fuentes y la ausencia de un espacio centralizado dificultan el acceso oportuno a los resultados, mientras que la disponibilidad limitada o tardía de información restringe la capacidad de los asesores para realizar un seguimiento continuo de su desempeño.

En este sentido, los resultados indican que estas cuatro problemáticas concentran gran parte

de las causas asociadas al problema principal identificado en el diagnóstico, correspondiente a la dificultad de visualización del sistema de incentivos. Por lo tanto, abordar estos factores permitiría mejorar significativamente el acceso a la información y el seguimiento del desempeño, contribuyendo a un control más eficiente del sistema de incentivos.

8.3.2. Estructuración de las problemáticas

Para estudiar con mayor profundidad la problemática asociada al sistema de incentivos, se realizó un análisis de causa y efecto, con el objetivo de identificar las causas que generan dificultad para acceder, visualizar y realizar un seguimiento oportuno de la información relacionada con los incentivos comerciales.

De esta forma, las causas fueron clasificadas según la disponibilidad de la información, los canales de consulta disponibles, la capacidad de seguimiento de resultados y los medios utilizados para la visualización del desempeño comercial.

Luego, para realizar un análisis detallado se aplicó la metodología de los 5 porqués sobre aquellas causas que se consideraban relevantes. De esta manera, este proceso permitió proporcionar una base sólida para la formulación de propuestas de mejora orientadas a su solución.

8.3.2.1. Factores de la problemática

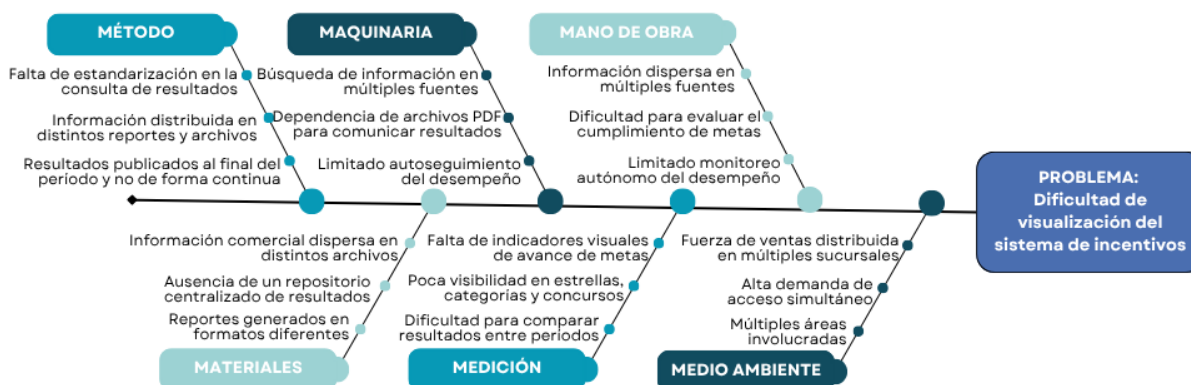
El sistema de incentivos requiere contar con información accesible, que permita a la fuerza de venta conocer su desempeño comercial, verificar el cumplimiento de metas y revisar de manera frecuente sus resultados. Sin embargo, el análisis del proceso evidenció dificultades respecto a la visualización de los resultados, puesto que los asesores no logran monitorear de manera efectiva el estado de sus resultados.

De este modo, para identificar las causas que originan que la fuerza de venta presente dificultad para acceder, visualizar y realizar seguimiento oportuno a la información del sistema de incentivos, se elaboró un diagrama Ishikawa en el que las causas fueron clasificadas en las categorías de método, maquinaria, mano de obra, materiales, medición y medio ambiente, proporcionando una visión clara de los factores que dan origen a la problemática.

A continuación, la Figura 30 presenta el diagrama de Ishikawa, el cual representa las principales causas que originan el problema identificado.

Figura 30

Diagrama de Ishikawa de las causas asociadas a la problemática identificada.



Fuente. Elaboración propia.

Método: Deficiencias en la gestión y comunicación de la información

A través del análisis del diagrama de Ishikawa, es posible identificar como primera causa la falta de estandarización en la consulta de resultados, puesto que actualmente los asesores no disponen de un procedimiento único y establecido para acceder a la información asociada a su desempeño comercial. Por esta razón, la consulta de resultados depende tanto de la fuente donde se encuentra disponible la información como del tipo de concurso que se desea revisar, generando diferencias en el acceso y seguimiento de los indicadores de desempeño.

Además, la información relacionada con los concursos del sistema de incentivos se encuentra distribuida en distintos reportes, lo que obliga a los asesores a recurrir a diferentes documentos para obtener una revisión más completa de su desempeño comercial. De esta forma, esta situación dificulta la revisión y el seguimiento de los resultados, como también aumentar el esfuerzo requerido para identificar y consolidar la información relevante.

Por último, se observa que los resultados son publicados principalmente al finalizar el período y no de forma continua, lo que implica que la fuerza de venta no dispone de información constante sobre el avance de sus metas y objetivos. Esto se debe a que el sistema actual está orientado principalmente a comunicar los resultados una vez terminado el período, más que a promover un seguimiento permanente de la evolución de las metas y del desempeño comercial.

Maquinaria: Limitaciones de las herramientas para la consulta de información

Por otra parte, en la categoría de maquinarias se identifican limitaciones en las herramientas utilizadas para la consulta de información. Puesto que, entre las principales causas se encuentra la búsqueda de información en múltiples fuentes, lo que obliga a los asesores a recurrir a diferentes medios para acceder a la información relacionada con el resultado de incentivos.

Asimismo, se identifica una dependencia de archivos PDF para comunicar los resultados, dado que este medio entrega la información consolidada y logra comunicar los resultados. Sin embargo, muestra ciertas restricciones al realizar un seguimiento del desempeño de los asesores, debido a que la información se actualiza y visualiza solo una vez durante el período, limitando el monitoreo continuo.

También, otra de las principales causas es el acceso limitado a los resultados del desempeño, ya que las herramientas actualmente utilizadas no permiten visualizar de manera unificada y continua la información relevante para cada asesor. De este modo, estas herramientas logran

realizar tareas específicas dentro del proceso, pero no proporcionan un espacio único que permita consultar los indicadores clave del sistema de incentivos.

Mano de obra: Dificultades para el monitoreo y evaluación del desempeño comercial

En este punto, se identifica que la información se encuentra dispersa en múltiples fuentes, lo que afecta la capacidad de la fuerza de venta para acceder y comprender sus resultados. Como consecuencia, los asesores deben realizar la búsqueda de información en distintos documentos, invirtiendo tiempo adicional y haciendo que este proceso resulte más complejo.

Esta situación se relaciona además con la dificultad para evaluar el cumplimiento de las metas, dado que al no contar con una visualización consolidada de sus resultados, los asesores pueden presentar dificultades para determinar de manera rápida cuál es su nivel de cumplimiento y cuánto les falta para alcanzar determinados objetivos comerciales.

Además, los asesores presentan dificultades para realizar un monitoreo autónomo de su desempeño, ya que la dispersión de la información y la ausencia de una herramienta centralizada dificultan la capacidad de los asesores para consultar por si mismos sus resultados de forma regular y adecuada.

Materiales: Falta de organización de los recursos de información

La falta de organización de los recursos de información se genera debido a que la información comercial se encuentra dispersa en distintos archivos, lo que dificulta su análisis. Esto se debe a que los diferentes documentos utilizados para comunicar o almacenar información, contienen antecedentes específicos, pero no permiten obtener una visión completa del desempeño individual de cada asesor.

Asimismo, se detecta la ausencia de un repositorio centralizado de resultados, donde la falta de un solo punto de acceso que recopile la información importante obliga a los consultores a

explorar diversos documentos y canales para encontrarlos, lo cual incrementa la complejidad de la búsqueda y complica la comparación de la información proveniente de diferentes fuentes.

Por otra parte, los reportes son generados en formatos diferentes, lo que puede dificultar la interpretación y comparación de los resultados, debido a la ausencia de una estructura estandarizada para la presentación de la información, obligando a los asesores a adaptarse a distintas formas de presentación.

Medición: Falta de herramientas para el monitoreo de indicadores de desempeño

En cuanto a la medición, es posible observar que la información disponible presenta limitaciones que dificultan el seguimiento de los resultados por parte de los asesores. Una de ellas corresponde a la falta de indicadores visuales de avance de metas, puesto que si bien existen indicadores que permiten evaluar el desempeño comercial, estos no se representan mediante elementos gráficos que faciliten conocer de forma rápida el progreso alcanzado.

Otra limitación está relacionada con la poca visibilidad de las estrellas, categorías y concursos, lo que genera que la información se presenta de forma dispersa, sin que los asesores puedan identificar oportunamente su situación y progreso dentro de los distintos concursos.

A su vez, también se evidencia una dificultad para comparar resultados entre diferentes períodos, ya que la ausencia de una visualización consolidada impide analizar la evolución del desempeño a lo largo del tiempo, limitando la identificación de tendencias, avances o retrocesos en los resultados obtenidos.

Medio ambiente: Condiciones operativas que dificultan la gestión centralizada de la información

El entorno en el que opera la Fuerza de Venta presenta un desafío adicional para la administración del sistema de incentivos, principalmente por su amplio alcance territorial. En primer

lugar, la distribución de los asesores en múltiples sucursales hace indispensable disponer de un mecanismo de consulta accesible desde cualquier ubicación, garantizando un acceso homogéneo a la información comercial.

Sumado a lo anterior, el sistema debe responder a una alta demanda de consultas simultáneas, especialmente durante los períodos de cierre de concursos o publicación de resultados, cuando un gran número de asesores requiere acceder a su información de manera simultánea.

En paralelo, la participación de múltiples áreas involucradas en la gestión del sistema de incentivos implica que la información sea generada, procesada y comunicada por distintos canales. Si bien esta situación favorece la dispersión de los datos entre diferentes responsables y canales, dificulta su consolidación en una única fuente de consulta para la Fuerza de Venta.

A partir del análisis realizado, se observa que la falta de visualización clara del sistema de incentivos corresponde a una problemática, en la que intervienen factores relacionados con la forma en que se consulta la información, las herramientas tecnológicas que se utilizan, los mecanismos de medición, la organización de la información y las condiciones operativas en las que se desarrolla el proceso.

Bajo este contexto, la problemática no se encuentra asociada principalmente a la metodología utilizada para calcular los incentivos, sino a la forma en que los resultados son comunicados y puestos a disposición de la Fuerza de Venta. De este modo, los factores analizados evidencian que la principal oportunidad de mejora se concentra en la gestión y visualización de la información, más que en la metodología utilizada para calcular los incentivos.

8.3.2.2. Determinantes del problema

El principal problema identificado a partir del análisis de los resultados del focus group, y posteriormente confirmado mediante la elaboración del diagrama de Ishikawa, corresponde a

la dificultad de visualización del sistema de incentivos. Con el propósito de identificar las causas raíz que originan este problema, se aplicó la metodología de los cinco porqués a cada una de las principales causas detectadas, con el fin de establecer una base sólida para la definición de oportunidades de mejora.

Esta situación se ve agravada debido a que la comunicación de resultados se encuentra orientada principalmente al cierre de los periodos de evaluación, en lugar de facilitar un seguimiento continuo durante el desarrollo de los concursos. Esto limita la capacidad de los asesores para conocer oportunamente su avance y ajustar sus acciones en función de las metas establecidas.

8.3.2.2.1. Método: Deficiencias en la gestión y comunicación de la información

La deficiencia en la gestión y comunicación de la información constituye una de las causas principales que explican la dificultad de visualización del sistema de incentivos. Esto se debe a la ausencia de un procedimiento estandarizado que permita a la fuerza de venta consultar de manera clara la información relacionada con su desempeño comercial.

Tabla 12

Análisis de los cinco porqués para las deficiencias en la gestión y comunicación de la información.

Deficiencias en la gestión y comunicación de la información	1 - ¿Por qué?	2 - ¿Por qué?	3 - ¿Por qué?	4 - ¿Por qué?	5 - ¿Por qué?
Falta de estandarización en la consulta de resultados	No existe un mecanismo único de consulta.	Los asesores utilizan distintos medios.	La información está dispersa.	No existe un procedimiento estandarizado.	No existe una herramienta centralizada.
Información distribuida en distintos reportes y archivos	La información está en varios documentos.	Los indicadores se publican por separado.	Cada concurso utiliza archivos independientes.	No existe un repositorio único.	No existe un mecanismo de consolidación.
Resultados publicados al final del período	No hay seguimiento actualizado.	Los resultados se publican al cierre.	La información se difunde tras su consolidación.	El proceso prioriza resultados finales.	No existe monitoreo continuo.

Fuente. Elaboración propia.

8.3.2.2.2. *Maquinaria: Limitaciones de las herramientas para la consulta de información*

El caso más complejo para el monitoreo y la evaluación del desempeño se encuentra en que la información relacionada con los concursos está distribuida en diferentes plataformas y medios de comunicación, lo cual obliga a los asesores a realizar búsquedas en múltiples fuentes para obtener datos más completos sobre sus resultados. Además, genera una dependencia de la capacidad de los asesores para identificar dónde se encuentra disponible cada dato, lo que dificulta la adquisición de la información necesaria de forma oportuna.

Asimismo, se detecta una dependencia de reportes en formato PDF como medio principal para compartir datos. Puesto que, estos documentos facilitan la entrega de información consolidada en determinados periodos, pero de igual forma sufren de inconvenientes debido a que no permiten una consulta dinámica ni una actualización continua de los avances obtenidos durante el desarrollo de los concursos. Es por esto que los asesores deben esperar la publicación de nuevos reportes para conocer su posición o evolución, reduciendo la posibilidad de realizar un seguimiento constante de sus resultados.

Esta situación también modifica el control del seguimiento del desempeño, ya que a día de hoy no existe una aplicación tecnológica que proporcione una visión clara de los indicadores que corresponden a los distintos concursos. De este modo, la ausencia de una solución tecnológica centralizada dificulta que los asesores puedan consultar autónomamente su progreso, por lo tanto, la problemática no se encuentra asociada únicamente a la disponibilidad de información, sino a la falta de una plataforma que permita consolidarla, actualizarla y presentarla de manera accesible para los usuarios.

Tabla 13

Análisis de los cinco porqués para las limitaciones de las herramientas para la consulta de información.

Limitaciones de las herramientas para la consulta de información	1 - ¿Por qué?	2 - ¿Por qué?	3 - ¿Por qué?	4 - ¿Por qué?	5 - ¿Por qué?
Búsqueda de información en múltiples fuentes	Los asesores consultan distintas plataformas.	La información no está en un único punto.	Cada herramienta contiene información diferente.	Las plataformas no están integradas.	No existe una solución tecnológica centralizada.
Dependencia de archivos PDF para comunicar resultados	Los resultados se comunican mediante PDF.	Los PDF contienen resultados consolidados.	El proceso utiliza reportes estáticos.	No existe una consulta continua de resultados.	No existe una plataforma interactiva de visualización.
Limitado autoseguimiento del desempeño	Los asesores no pueden revisar su avance de forma autónoma.	La información está distribuida en distintas fuentes.	Es necesario consolidar información de varios medios.	Las herramientas no entregan una visión integrada.	No existe una solución centralizada para el monitoreo del desempeño.

Fuente. Elaboración propia.

8.3.2.2.3. Mano de obra: Dificultades para el monitoreo y evaluación del desempeño comercial

Respecto a las dificultades que enfrentan los asesores para monitorear y evaluar su propio desempeño comercial dentro del sistema de incentivos, en la práctica los asesores deben recurrir a distintos medios para acceder a la información de sus resultados, debido a que los indicadores asociados a los concursos se encuentran distribuidos en diferentes fuentes. Esta situación genera una dependencia del conocimiento y de la capacidad de búsqueda de cada asesor, lo que dificulta la interpretación completa de su posición y avance dentro del programa de incentivos.

Sumado a esto, una de las principales consecuencias a la dificultad para evaluar el cumplimiento de las metas establecidas. Si bien los asesores cuentan con información sobre sus resultados, esta no se presenta de manera integrada junto con los objetivos o criterios de evaluación de cada concurso. Por lo tanto, para determinar su nivel de cumplimiento deben realizar comparacio-

nes manuales entre diferentes fuentes de información, lo que aumenta la dificultad del proceso y limita la posibilidad de identificar oportunamente brechas respecto a las metas definidas.

Esto evidencia que la dificultad no se encuentra únicamente en la disponibilidad de información, sino también en la capacidad de los asesores para utilizarla como una herramienta de gestión de su propio desempeño. La falta de un mecanismo de autoservicio que permita consultar resultados, visualizar avances y comparar el cumplimiento de objetivos reduce la autonomía de los asesores y limita el uso estratégico de la información asociada al sistema de incentivos.

Tabla 14

Análisis de los cinco porqués para las dificultades en el monitoreo y evaluación del desempeño comercial.

Dificultades para el monitoreo y evaluación del desempeño comercial	1 - ¿Por qué?	2 - ¿Por qué?	3 - ¿Por qué?	4 - ¿Por qué?	5 - ¿Por qué?
Información dispersa en múltiples fuentes	Los asesores consultan distintos medios.	La información está distribuida en varias fuentes.	Cada fuente contiene distintos indicadores.	No existe un mecanismo de consolidación.	No existe un punto único de acceso.
Dificultad para evaluar el cumplimiento de metas	No existe una visualización integrada del avance.	Se requieren distintas fuentes para evaluar el desempeño.	Resultados y metas no se presentan en conjunto.	No se facilita la comparación con las metas.	No existe una herramienta para visualizar el cumplimiento de metas.
Limitado monitoreo autónomo del desempeño	Los asesores dependen de información de terceros.	No existe acceso continuo a una fuente centralizada.	Los resultados se comunican mediante distintos mecanismos.	No existe una herramienta de consulta autónoma.	No existe un mecanismo de autoservicio para el monitoreo.

Fuente. Elaboración propia.

8.3.2.2.4. Materiales: Falta de organización de los recursos de información

La espina relacionada con la falta de organización de los recursos de información se debe a que los resultados asociados al sistema de incentivos se encuentran distribuidos en distintos archivos, debido a que cada concurso genera sus propios documentos de manera independiente.

Esta situación provoca que la información comercial no siga una forma específica de organización, dificultando la consolidación de los resultados y aumentando la dependencia de múltiples fuentes para obtener una visión completa del sistema.

Asimismo, se observa que los informes empleados para exponer los resultados varían, pues cada uno se adecua a necesidades de información distintas y se redactan conforme diversos criterios. Por lo tanto, la problemática no solo corresponde a la existencia de múltiples archivos, sino a la falta de una estructura definida para gestionar los recursos de información, lo que evidencia la necesidad de contar con una solución que permita organizar, consolidar y presentar los datos de manera integrada.

Tabla 15

Análisis de los cinco porqués para la falta de organización de los recursos de información.

Falta de organización de los recursos de información	1 - ¿Por qué?	2 - ¿Por qué?	3 - ¿Por qué?	4 - ¿Por qué?	5 - ¿Por qué?
Información comercial dispersa en distintos archivos	Los resultados están en distintos archivos.	La información se genera por separado.	Cada proceso utiliza archivos específicos.	No existe una estructura única de consolidación.	No existe un sistema centralizado de información.
Ausencia de un repositorio centralizado de resultados	Los resultados están en distintas ubicaciones.	No existe un espacio único de consulta.	La información se gestiona en fuentes independientes.	No existe un repositorio común de resultados.	No existe una solución para almacenar la información de forma integrada.
Reportes generados en formatos diferentes	La información se presenta en distintos formatos.	Los reportes se generan de forma independiente.	No existe un formato común para los resultados.	Cada reporte responde a un propósito específico.	No existe un estándar para presentar la información de forma uniforme.

Fuente. Elaboración propia.

8.3.2.2.5. Medición: Falta de herramientas para el monitoreo de desempeño

Relacionado a lo anterior, se comprueba que existe una falta de herramientas orientadas

al monitoreo de indicadores de desempeño, debido a que actualmente la información del sistema de incentivos se presenta mediante resultados puntuales, sin incorporar elementos que permitan visualizar el avance de los asesores respecto a sus metas. Esta situación dificulta la interpretación de los resultados, ya que los usuarios deben analizar individualmente la información entregada para determinar su nivel de progreso dentro de los concursos.

Por otra parte, se identifican limitaciones asociadas a la visibilidad integrada de los elementos que conforman el sistema de incentivos, como estrellas, categorías y concursos, debido a que estos indicadores no se presentan conjuntamente en una misma vista de análisis. A esto se suma la dificultad para comparar resultados entre distintos períodos, ya que la información histórica se comunica mediante reportes separados que no permiten observar tendencias o variaciones en el desempeño.

Tabla 16

Análisis de los cinco porqués para la falta de herramientas para el monitoreo de indicadores de desempeño.

Falta de herramientas para el monitoreo de indicadores de desempeño	1 - ¿Por qué?	2 - ¿Por qué?	3 - ¿Por qué?	4 - ¿Por qué?	5 - ¿Por qué?
Falta de indicadores visuales de avance de metas	No existen representaciones visuales del avance.	Los resultados se muestran como valores.	No se incorporan indicadores visuales.	El sistema prioriza comunicar resultados.	No existe una herramienta de visualización del avance.
Poca visibilidad en estrellas, categorías y concursos	No existe una visión integrada del desempeño.	La información está en distintas fuentes.	Los indicadores no se presentan conjuntamente.	No existe una vista consolidada.	No existe una herramienta que integre los componentes del sistema.
Dificultad para comparar resultados entre períodos	No existe una visualización de resultados históricos.	Los períodos se presentan por separado.	Los resultados se comunican en reportes independientes.	No existe una consolidación del historial.	No existe una visualización histórica del desempeño.

Fuente. Elaboración propia.

8.3.2.2.6. Medio ambiente: Condiciones operativas que dificultan la gestión centralizada de la información

En este caso, las condiciones operativas que dificultan la gestión centralizada de la información se relaciona con la distribución de los asesores, la participación de múltiples áreas y la concentración de consultas en determinados periodos. Dado que, como la fuerza de venta se encuentra ubicada en distintas sucursales, se requiere un acceso uniforme a la información; sin embargo, al no existir mecanismos centralizados, los resultados se gestionan mediante distintos canales y fuentes. Además, la participación de diversas áreas provoca que la información provenga de diferentes fuentes, sin existir un punto único de consolidación, donde esta situación se intensifica durante la publicación de resultados, cuando aumenta la demanda de acceso simultáneo por parte de los asesores.

Tabla 17

Análisis de los cinco porqués para las condiciones operativas que dificultan la gestión centralizada de la información.

Condiciones operativas que dificultan la gestión centralizada de la información	1 - ¿Por qué?	2 - ¿Por qué?	3 - ¿Por qué?	4 - ¿Por qué?	5 - ¿Por qué?
Fuerza de venta distribuida en múltiples sucursales	Los asesores trabajan en distintas sucursales.	La información debe estar disponible desde cualquier ubicación.	Los mecanismos de consulta no están centralizados.	La información se distribuye por distintos canales.	No existe una plataforma centralizada de acceso remoto.
Alta demanda de acceso simultáneo	Muchos asesores consultan sus resultados al mismo tiempo.	La información es requerida por toda la fuerza de venta.	La publicación de resultados genera consultas simultáneas.	El acceso se concentra en momentos específicos.	No existe un mecanismo diseñado para soportar consultas simultáneas.
Múltiples áreas involucradas	Diversas áreas participan en el proceso.	Cada una cumple funciones específicas.	La información proviene de distintas fuentes.	No existe un punto único de consolidación.	No existe una solución integrada para centralizar la información.

Fuente. Elaboración propia.

Mediante las causas analizadas, es posible evidenciar que las principales deficiencias en

la gestión y comunicación de la información tienen un origen común y es la ausencia de una herramienta centralizada que integre y estandarice la información del sistema de incentivos. Es por esto que, los asesores deben consultar múltiples fuentes para conocer sus resultados, lo que dificulta el seguimiento continuo de su desempeño y el monitoreo oportuno de los distintos concursos de incentivos.

De este modo, la baja visualización del sistema de incentivos se encuentra asociada principalmente a la dispersión de la información y a la falta de mecanismos que permitan integrarla y presentarla de manera accesible para los asesores. Por esto, se identifica la necesidad de contar con una solución integrada que facilite la consulta de resultados, el seguimiento de metas y el monitoreo continuo del desempeño comercial, contribuyendo así a una gestión más autónoma y oportuna de la información asociada al sistema de incentivos.

8.3.3. Evaluación de costos

Considerando la inversión y relevancia estratégica que representa del sistema de incentivos para la empresa, resulta pertinente analizar los recursos involucrados en su operación, con el fin de dimensionar la importancia de mejorar la gestión de la información asociada a este programa.

8.3.3.1. Inversión del programa de incentivos

Ahora bien, para contextualizar la importancia económica del sistema de incentivos, se busca analizar la inversión destinada a los principales concursos del programa. Por esto, se examina la distribución de los costos asociados a MetStars, Elite Club y Global Achievers, dado que constituyen el principal foco del sistema de incentivos. Además, este análisis permite identificar los componentes que concentran la mayor inversión y relacionar los recursos destinados con la

necesidad de mejorar la gestión de la información del programa.

Tabla 18

Inversión bruta destinada a los principales concursos del programa de incentivos

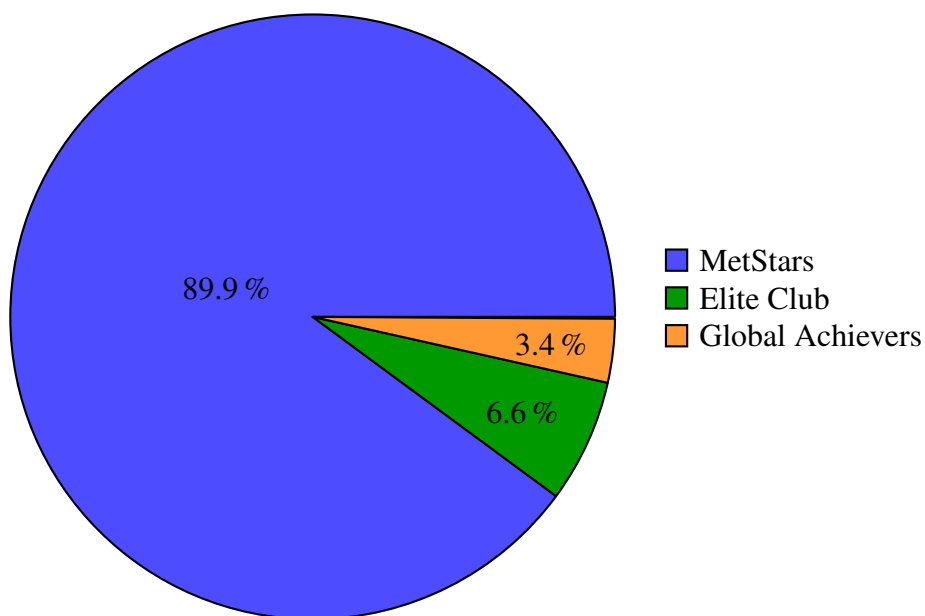
Programa	Inversión bruta (CLP)
MetStars	\$1.244.038.000
Elite Club	\$91.927.500
Global Achievers	\$47.600.000

Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

Como se observa en la tabla N°18, MetStars concentra la mayor inversión del programa de incentivos, con un monto de \$1.244.038.000. En cambio, Elite Club y Global Achievers registran inversiones de \$91.927.500 y \$47.600.000, respectivamente. De este modo, estos resultados evidencian que MetStars constituye el principal concurso de incentivos de MetLife, concentrando la mayor proporción de los recursos destinados a esta iniciativa.

Gráfico 31

Distribución porcentual de la inversión destinada a los principales concursos.



Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

A través del gráfico N°31, se presenta la distribución porcentual de la inversión destinada

a los principales concursos implementados por la empresa. Durante 2025, se asignó un total de \$1.383.565.500 al desarrollo de estos programas, de los cuales MetStars concentra el 89,9 % de la inversión total, mientras que Elite Club y Global Achievers representan el 6,6 % y el 3,4 % de los recursos destinados.

La relevante predominancia de MetStars indica su papel crucial como el concurso central dentro del programa de incentivos. Puesto que, su participación concentra la mayor parte de la inversión destinada al reconocimiento de la fuerza de venta, por lo que cualquier mejora orientada a optimizar la gestión y visualización de la información tendrá un impacto significativo sobre este concurso y sobre la percepción de los asesores en el monitoreo de su desempeño.

8.3.3.1.1. Composición costos MetStars

La composición del costo bruto del concurso MetStars, como se muestra en la tabla N.º 19, alcanza un total de \$1.244.038.000, siendo el programa que representa la mayor inversión dentro del sistema de incentivos. Dentro de esta estructura de costos, la convención y los concursos especiales constituyen los componentes de mayor relevancia, alcanzando el 52,8 % y el 28,9 % del costo total, concentrando en conjunto el 81,7 % de la inversión asociada a MetStars.

Por otro lado, el gasto en merchandising representa una menor proporción del total, alcanzando un 7,7 %, seguido por los eventos masivos y mejores trimestres, ambos con un 2,8 %, mientras que los campeones concentran un 2,4 %. Asimismo, en porcentajes más reducidos se encuentran las experiencias con un 1,1 %, los eventos especiales con 0,9 %, el reconocimiento mejor anual con 0,4 % y el estacionamiento con 0,3 %.

Tabla 19*Distribución del costo bruto del concurso MetStars año 2025.*

Concepto	Costo bruto (CLP)	Participación
Convención	\$656.880.000	52,8 %
Concursos especiales	\$360.000.000	28,9 %
Merchandising	\$95.200.000	7,7 %
Eventos Masivos	\$34.272.000	2,8 %
Mejores Trimestre	\$34.748.000	2,8 %
Campeones	\$30.226.000	2,4 %
Experiencias	\$14.280.000	1,1 %
Eventos Especiales	\$10.710.000	0,9 %
Mejor anual	\$4.522.000	0,4 %
Estacionamiento	\$3.200.000	0,3 %
Total	\$1.244.038.000	100 %

Fuente. Elaboración propia.

De esta manera, la estructura de costos de MetStars revela que la mayor parte de los recursos destinados al concurso se concentra en actividades de reconocimiento y premiación de la fuerza de venta, destacando la convención y los concursos especiales por ser considerados los más importantes. Por lo tanto, esta distribución permite evidenciar la relevancia económica de MetStars dentro del sistema de incentivos y refuerza la importancia de contar con mecanismos que faciliten la gestión y visualización asociadas a este concurso, considerándolo como el de mayor inversión dentro del programa.

8.3.3.1.2. Composición costos Elite Club

En el caso del concurso Elite Club, la Tabla N° 20 muestra un costo bruto total de \$91.927.500, en donde a diferencia de MetStars, la distribución de los recursos presenta una concentración significativamente mayor en la convención, la cual representa el 97,1 % del costo total, equivalente a \$89.250.000. Por su parte, el merchandising y el Summit presentan participaciones mucho menores, correspondientes al 1,6 % y 1,3 %, respectivamente.

Cabe destacar que la distribución de la estructura de costos de Elite Club está notablemente

concentrada en la convención, que representa casi la totalidad de la inversión de este concurso. En este sentido, los costos asociados al Merchandising y al Summit tienen una participación reducida dentro de la inversión total, puesto que Elite Club destina principalmente sus recursos a una sola actividad.

Tabla 20

Distribución del costo bruto del concurso Elite Club año 2025.

Concepto	Costo bruto (CLP)	Participación
Convención	\$89.250.000	97,1 %
Merchandising	\$1.487.500	1,6 %
Summit	\$1.190.000	1,3 %
Total	\$91.927.500	100 %

Fuente. Elaboración propia.

8.3.3.1.3. Composición costos Global Achievers

Por otro lado, la Tabla N° 21 presenta la composición del costo bruto correspondiente al concurso Global Achievers, cuyo costo total alcanza los \$47.600.000 y se encuentra completamente concentrado en la convención, la cual representa el 100 % de la inversión total asociada a este concurso.

Tabla 21

Distribución del costo bruto del concurso Global Achievers año 2025.

Concepto	Costo bruto (CLP)	Participación
Convención	\$47.600.000	100 %
Total	\$47.600.000	100 %

Fuente. Elaboración propia.

De este modo, la composición de los costos demuestra diferencias significativas en la estructura de inversión de los tres concursos analizados. Aunque MetStars exhibe una distribución más diversificada entre diferentes conceptos y concentra la mayor parte de sus recursos en la Convención y en los Concursos especiales, Elite Club y Global Achievers cuentan con una estructura de costos altamente concentrada en Convención.

8.3.3.2. Costos de administración del sistema de incentivos

Además de los costos asociados directamente al programa de incentivos, la empresa destina recursos para la administración y operación del sistema. Estos costos corresponden principalmente a la persona encargada del procesamiento de la información, validación de resultados, generación de reportes y publicación de los concursos.

Tabla 22

Costo anual de administración del sistema de incentivos

Año	Costo anual (CLP)
2025	\$18.000.000
2026	\$15.000.000

Fuente. Elaboración propia a partir de datos entregados por la empresa.

Mediante la tabla N°22, es posible observar que los costos de administración representan una fracción considerablemente menor en comparación con la inversión destinada a los concursos del programa de incentivos. Estos corresponden a los recursos necesarios para el funcionamiento del sistema, ya que consideran la remuneración de la persona encargada de las actividades de procesamiento, validación y comunicación de los resultados de la fuerza de venta.

En este sentido, el análisis desarrollado demuestra que el sistema de incentivos representa una inversión significativa para MetLife, tanto en los recursos destinados a los concursos como en los costos asociados a su administración. Donde de manera particular, el concurso MetStars es el elemento que concentra la mayor parte de la inversión realizada por la empresa para incentivar y reconocer el desempeño comercial de los asesores.

No obstante, pese a la magnitud de los recursos involucrados, el diagnóstico realizado permitió identificar que la información se encuentra distribuida entre múltiples canales de comunicación, dificultando el acceso oportuno a los resultados y el seguimiento del desempeño por parte de

la fuerza de venta. Es por esto que, la implementación de una plataforma centralizada tiene como objetivo optimizar el manejo eficiente de la información para facilitar su acceso, visualización y seguimiento en diversos momentos del período.

8.3.4. Problema General

Como se observó mediante el análisis realizado, las principales problemáticas asociadas al sistema de incentivos corresponden a la dificultad para realizar un seguimiento continuo del desempeño, la disponibilidad limitada o tardía de información actualizada, la falta de centralización y la dispersión de la información entre distintas fuentes. Estas dificultades fueron priorizadas mediante un análisis Pareto y reflejan los principales obstáculos que enfrenta la fuerza de venta para consultar y monitorear sus resultados.

Asimismo, se permitió establecer que las problemáticas identificadas se producen a partir de la falta de centralización e integración de las fuentes de información, junto con la ausencia de mecanismos que permitan actualizar y monitorear continuamente los resultados, lo que limita la autonomía de los asesores y dificulta el acceso oportuno a la información sobre su desempeño.

Mantener la situación actual implica que los asesores continúen recurriendo a diferentes fuentes y dependiendo de la comunicación de terceros para conocer sus resultados, lo cual limita la visibilidad del programa y dificulta la identificación oportuna de los avances y brechas respecto a sus objetivos comerciales.

De este modo, la principal problemática identificada corresponde a la dificultad de visualización del sistema de incentivos, lo que evidencia la necesidad de mejorar la forma en que la información es presentada y puesta a disposición de los asesores.

8.4 Mejorar

Tras identificar el problema principal relacionado con la visualización del sistema de incentivos, se pasa a la etapa de Mejorar dentro de la metodología DMAIC, la cual tiene como objetivo diseñar una propuesta de mejora para la visualización del sistema, con el fin de plantear una solución que optimice la visualización de los resultados, mejore el seguimiento de las metas comerciales y fortalezca la motivación laboral.

8.4.1. Identificación de la propuesta de mejora

Con el objetivo de reconocer las principales necesidades identificadas en el análisis previo y dar respuesta a las limitaciones observadas en la comunicación de los resultados, se realiza una propuesta de mejora orientada a optimizar la gestión del sistema de incentivos.

8.4.1.1. Definición de la propuesta de mejora

Con el objetivo de mejorar la visualización del sistema de incentivos, se propone desarrollar una plataforma que integre las metas, los resultados, los tres principales concursos anuales, además de los concursos especiales que se desarrollan durante el año. Esta propuesta surge como respuesta a las deficiencias detectadas en el análisis previo. Es por esto que, se desarrolla una nueva plataforma que combina todas las necesidades que los asesores requieren para visualizar la información relacionada con el sistema de incentivos.

De esta manera, el propósito de la plataforma es que funcione como un elemento de gestión integral, que no solo permita visualizar la información, sino que también actúe como una herramienta de apoyo para los asesores. Asimismo, busca entregar información clara, actualizada y confiable, para que cada usuario pueda comprender su situación actual y tomar decisiones

informadas respecto a su desempeño y cumplimiento de metas.

Por lo tanto, esta plataforma está dirigida principalmente a la fuerza de venta, la cual necesita contar con información comercial clara y actualizada para gestionar su desempeño. No obstante, esta aplicación también será utilizada por el área de Vida Individual y el área de Customer Value Proposition (CVP), las cuales estarán encargadas de gestionar y actualizar la información de manera periódica. A continuación, se presentan los principales elementos e información que serán integrados dentro de la plataforma propuesta.

- **Mostrar las estrellas totales y las estrellas de prima básica:** Visualizar de manera clara el desempeño individual, indicando la cantidad de estrellas acumuladas hasta la fecha y las faltantes para subir de categoría.
- **Señalar la categoría actual:** Indicar la categoría en la que el asesor se encuentra actualmente, junto con los requisitos necesarios para avanzar a la siguiente.
- **Indicar con precisión las estrellas faltantes para avanzar de categoría:** Convertir el progreso actual en una meta concreta, mostrando de forma transparente el avance acumulado y lo que aún falta para alcanzar la siguiente categoría.
- **Transformar las estrellas faltantes en equivalentes monetarios (UF):** Facilitar la comprensión del nivel de producción requerido para alcanzar los objetivos, relacionando directamente el desempeño con los resultados económicos.
- **Incorporar los resultados por cada concurso:** Permitir la comparación del desempeño comercial entre asesores en cada concurso, fomentando una competencia saludable y fortaleciendo el sentido de pertenencia dentro de la organización.

- **Consolidar los reportes oficiales y los indicadores de desempeño comercial:** Centralizar toda la información en una única plataforma, reduciendo la necesidad de consultar múltiples fuentes y garantizando el acceso a datos actualizados y confiables.

A raíz de esto, la propuesta se inspira en el desarrollo de una plataforma digital que centralice y organice la información del sistema de incentivos, permitiendo a los asesores visualizar de manera clara sus metas, avances y las acciones necesarias para ganar la mayor cantidad de concursos, aumentando la motivación de la fuerza de venta.

8.4.1.2. Alcance y objetivos

De este modo, el alcance de esta propuesta de mejoramiento se centra en el diseño y desarrollo de una plataforma digital que permita visualizar los resultados del sistema de incentivos de MetLife. Para esto, se busca integrar en un solo sistema la información contenida de todos los reportes con los ganadores, logrando tener un acceso más claro y oportuno a los resultados comerciales.

Para lo cual, la plataforma pretende responder a las principales problemáticas identificadas en la etapa de definir, tales como la falta de transparencia en la comunicación de resultados, las dificultades en el seguimiento de metas y la sensación de falta de información entre los asesores.

Por lo tanto, el objetivo central de esta propuesta es ofrecer una herramienta que logre optimizar el proceso de gestión del sistema de incentivos, fortaleciendo la motivación de la fuerza de venta y mejorando la percepción de reconocimiento dentro de la empresa. De tal forma que los asesores puedan realizar un seguimiento más efectivo de su desempeño y comprender con mayor claridad la relación entre sus esfuerzos y los beneficios obtenidos.

Para alcanzar este objetivo principal, se establece que el alcance de la propuesta debe con-

templar los siguientes puntos:

- Diseño conceptual de la estructura y funciones de la plataforma.
- Desarrollo de un prototipo que permita visualizar la información de manera clara y accesible.
- Validación preliminar de la propuesta mediante pruebas de uso y retroalimentación de usuarios clave.
- Delimitación de los requerimientos para su implementación, operación y mantenimiento.

De esta manera, la propuesta busca transformar el proceso actual de consulta de información, basado en la comunicación y los reportes, hacia un modelo de visualización centralizado y orientado al seguimiento continuo. Para esto, se espera que los asesores cuenten con una mayor visibilidad de su desempeño y puedan utilizar la información disponible para optimizar sus acciones comerciales.

8.4.2. Diseño de la propuesta de mejora

La propuesta de mejora contempla el diseño de una plataforma digital orientada a centralizar y facilitar el acceso a la información del sistema de incentivos. Para su desarrollo, se consideran los principales requerimientos identificados y se define una estructura de navegación e interfaz que permita a los asesores consultar de manera fácil y organizada la información relacionada con los distintos concursos.

8.4.2.1. Requerimientos de la plataforma

Los requerimientos definidos se clasifican en funcionales y no funcionales. Por una parte, los requerimientos funcionales describen las acciones y funciones que la plataforma debe ofrecer

a los usuarios para apoyar la consulta y el seguimiento de su desempeño, mientras que los requerimientos no funcionales establecen las características y condiciones necesarias para asegurar el correcto funcionamiento, uso y eficiencia de la solución propuesta.

8.4.2.1.1. *Requerimientos funcionales*

Los requerimientos funcionales se refieren a los usos y operaciones que la plataforma debe tener para satisfacer las expectativas de los asesores, al momento de visualizar el sistema de incentivos. Estos requerimientos se establecieron teniendo en cuenta las problemáticas identificadas durante las etapas anteriores, especialmente las relacionadas con la dispersión de la información, la dificultad para realizar un seguimiento continuo del desempeño y la disponibilidad limitada de información actualizada.

De este modo, los requerimientos definidos consideran funciones relacionadas con el acceso a la plataforma, la navegación entre sus distintas secciones y la visualización de información asociada a los concursos como MetStars, Elite Club y Global Achievers, además de los concursos especiales. Asimismo, se incorporan funcionalidades orientadas a facilitar el seguimiento de las metas y resultados individuales, mediante la presentación de estrellas, categorías, rankings, puntos obtenidos y resultados de concursos.

Para facilitar la identificación y trazabilidad de cada funcionalidad, los requerimientos fueron codificados mediante una nomenclatura, catalogada como RF correspondiente a Requerimiento Funcional. La Tabla N°23 presenta el conjunto de requerimientos funcionales definidos para la plataforma propuesta.

Tabla 23*Requerimientos funcionales de la plataforma propuesta*

Nomenclatura	Nombre	Detalle
RF-0001	Ingreso Intuitivo	El sistema debe reconocer la cuenta profesional del usuario.
RF-0002	Barra Lateral	El sistema debe tener una barra lateral fija con todas las páginas donde el usuario podrá ingresar.
RF-0003	Página Inicial Estrellas	El sistema debe tener en la página inicial el resumen de estrellas que el usuario lleva hasta la fecha.
RF-0004	Página Inicial Categoría	El sistema debe tener en la página inicial la categoría a la que pertenece de forma numérica y gráfica.
RF-0005	Página Inicial Ranking	El sistema debe presentar un resumen de todos los concursos y la posición en la cual se encuentra el usuario.
RF-0006	Página MetStars	Esta página debe mostrar los accesos a todas las variables del programa del concurso MetStars.
RF-0007	Página MetStars Ranking Estrellas Totales	Esta página debe mostrar el resumen de las estrellas, las categorías y el ranking total de participantes.
RF-0008	Página MetStars Ranking Estrellas de Disciplina	Esta página debe mostrar el resumen de las estrellas de disciplina y el ranking total de participantes.
RF-0009	Página MetStars Categorías	Esta página debe mostrar el resumen de las estrellas alcanzadas en cada trimestre y cómo avanzar a la siguiente categoría.
RF-0010	Página MetStars Categorías Faltante UF	Esta página debe mostrar las estrellas faltantes y su conversión a UF de venta.
RF-0011	Página Elite Club	Esta página debe mostrar los accesos a todas las variables del programa del concurso Elite Club.
RF-0012	Página Elite Club Ranking Elite Club	Esta página debe mostrar el resumen de los puntos conseguidos y el ranking total de participantes.
RF-0013	Página Elite Club Bases del Concurso	Esta página debe mostrar el funcionamiento del concurso.
RF-0014	Página Global Achievers	Esta página debe mostrar los accesos a todas las variables del programa del concurso Global Achievers.
RF-0015	Página Global Achievers Ranking Global Achievers	Esta página debe mostrar el resumen de los puntos conseguidos y el ranking total de participantes.
RF-0016	Página Global Achievers Bases del Concurso	Esta página debe mostrar el funcionamiento del concurso.
RF-0017	Página Concursos Especiales	Esta página debe mostrar los accesos a todas las variables de los concursos especiales.
RF-0018	Página Concurso Mensual	Esta página debe mostrar los ganadores del concurso mensual.
RF-0019	Página Concurso Trimestral	Esta página debe mostrar los ganadores del concurso trimestral.
RF-0020	Página Concurso Especial	Esta página debe mostrar los ganadores del concurso especial.
RF-0021	Ingreso Puntos MetClub	Este botón dirige a la página de puntos MetClub.

Fuente. Elaboración propia.

Por lo tanto, los requerimientos definidos están orientados a que la plataforma agrupe en un

único espacio la información que actualmente se encuentra dispersa en distintos archivos. Así, las funcionalidades planteadas permiten que el asesor consulte sus datos comerciales más significativos y acceda a la información relevante de los concursos del sistema de incentivos, sin depender de la búsqueda en diversas fuentes.

En una primera parte, la página inicial cumple un rol central al integrar información resumida sobre las estrellas, la categoría y un resumen de todos los concursos y la posición en la que se encuentra, permitiendo acceder a información específica, de manera más rápida.

En cambio, las funciones asociadas a la página de MetStars facilitan el seguimiento detallado del rendimiento mediante la representación de las estrellas totales, las estrellas de disciplina, las categorías, las posiciones en los rankings y las estrellas faltantes para avanzar a la siguiente categoría.

Asimismo, para las páginas de Elite Club y Global Achievers, se añaden opciones que facilitan la búsqueda de los puntos logrados, la posición en el ranking y las bases relacionadas a cada uno de los concursos.

En el caso de la página de Concursos Especiales, esta permite consultar los resultados de cada concurso mensual o trimestral, así como de aquellos concursos adicionales que durante el período correspondiente, sean catalogados como especiales, facilitando la consulta de los ganadores de cada concurso desarrollado durante el período.

Además, incluye la función para ingresar a la página de puntos MetClub, en donde los asesores pueden canjear por distintos premios, todos los puntos y estrellas que ganen a través de estos concursos. De este modo, los requerimientos funcionales definidos permiten establecer la base para el diseño y desarrollo de la plataforma, orientando su estructura hacia la centralización de la información, la facilidad de acceso y el seguimiento continuo del desempeño comercial.

8.4.2.1.2. *Requerimientos no funcionales*

Para la implementación, operación y mantenimiento de la plataforma propuesta, se considera el uso de recursos tecnológicos y herramientas digitales que permiten desarrollar la solución, gestionar la información y facilitar su disponibilidad para los usuarios. La selección de estos recursos se encuentra orientada a aprovechar las herramientas disponibles dentro de la empresa, buscando facilitar la integración con los procesos y sistemas actualmente utilizados por la Fuerza de Venta.

Los principales recursos considerados corresponden a Microsoft Power Apps, Power Automate, Microsoft Excel, computadores, Outlook, Microsoft Teams, Yammer y Copilot. Donde cada una de estas herramientas cumple una función específica dentro de las distintas etapas de funcionamiento de la plataforma, permitiendo abordar tanto su implementación inicial como la actualización y mantenimiento de la información.

Microsoft Power Apps

Microsoft Power Apps constituye la herramienta principal para el desarrollo de la plataforma, ya que proporciona las capacidades necesarias para su creación e implementación. A través de esta aplicación se desarrollarán las distintas páginas y funciones definidas en los requerimientos, incluyendo la página de inicio, la visualización de estrellas, categorías y rankings, así como las secciones correspondientes a los concursos MetStars, Elite Club, Global Achievers y Concursos Especiales.

Además, la plataforma se conectará con listas actualizadas de manera semanal, las cuales permitirán mantener la información permanentemente actualizada para su correcto funcionamien-

to y mantenimiento. Así como también, esta integración facilitará la navegación de los usuarios a través de una interfaz centralizada, permitiéndoles acceder de forma rápida y eficiente a la información disponible en la plataforma.

Microsoft Power Automate

Este recurso se aplicará como herramienta de automatización para facilitar la actualización y carga de información en la plataforma. El objetivo principal será apoyar el proceso de incorporación de los datos provenientes de las fuentes utilizadas para el cálculo y seguimiento de los resultados de los concursos. Es por esto que, mediante flujos automatizados, se busca reducir la dependencia de procesos manuales asociados a la actualización de la información, permitiendo que los datos necesarios para la visualización de resultados sean incorporados de manera más eficiente y oportuna. De esta forma, Power Automate complementará el funcionamiento de Power Apps, permitiendo mantener actualizada la información que se presenta a los asesores.

Microsoft Excel

Excel será considerado un recurso de apoyo para la gestión y preparación de los datos utilizados por la plataforma, con el objetivo de facilitar el trabajo con las bases de información para los procesos de revisión, organización y estructuración de los datos, antes de su incorporación a Power Automate. De este modo, la herramienta permitirá apoyar la transición desde los procesos actuales de gestión de información hacia un sistema de consulta centralizado.

Microsoft Outlook

Será utilizado como herramienta de apoyo para la gestión de las comunicaciones asociadas

a la administración de la plataforma. A través de esta aplicación se enviarán notificaciones relacionadas con la actualización de la información, avisos relevantes para los asesores y comunicaciones necesarias para coordinar actividades vinculadas a la operación del sistema, complementando el funcionamiento de la plataforma y facilitando la difusión oportuna de información.

Microsoft Teams

Este medio se usará como herramienta de apoyo para la comunicación y coordinación entre los responsables de la operación de la plataforma, puesto que su uso facilita la comunicación entre los distintos colaboradores encargados de realizar las actividades relacionadas con el mantenimiento y actualización del sistema.

Yammer

Al igual que Outlook, Yammer es considerado como un medio de apoyo para la comunicación y difusión de la aplicación entre la Fuerza de Venta, dado que se permite publicar y comunicar anuncios sobre la plataforma, facilitando que los asesores conozcan las noticias relevantes que sucedan con ella.

Copilot

La herramienta se va a utilizar como apoyo en las etapas de implementación, operación y mantenimiento de la plataforma. Su uso va a permitir colaborar en la generación y revisión de contenido, apoyar la configuración de funciones y asistir en la resolución de tareas técnicas asociadas al desarrollo de la solución.

Por ende, los recursos definidos proporcionan la infraestructura tecnológica necesaria para

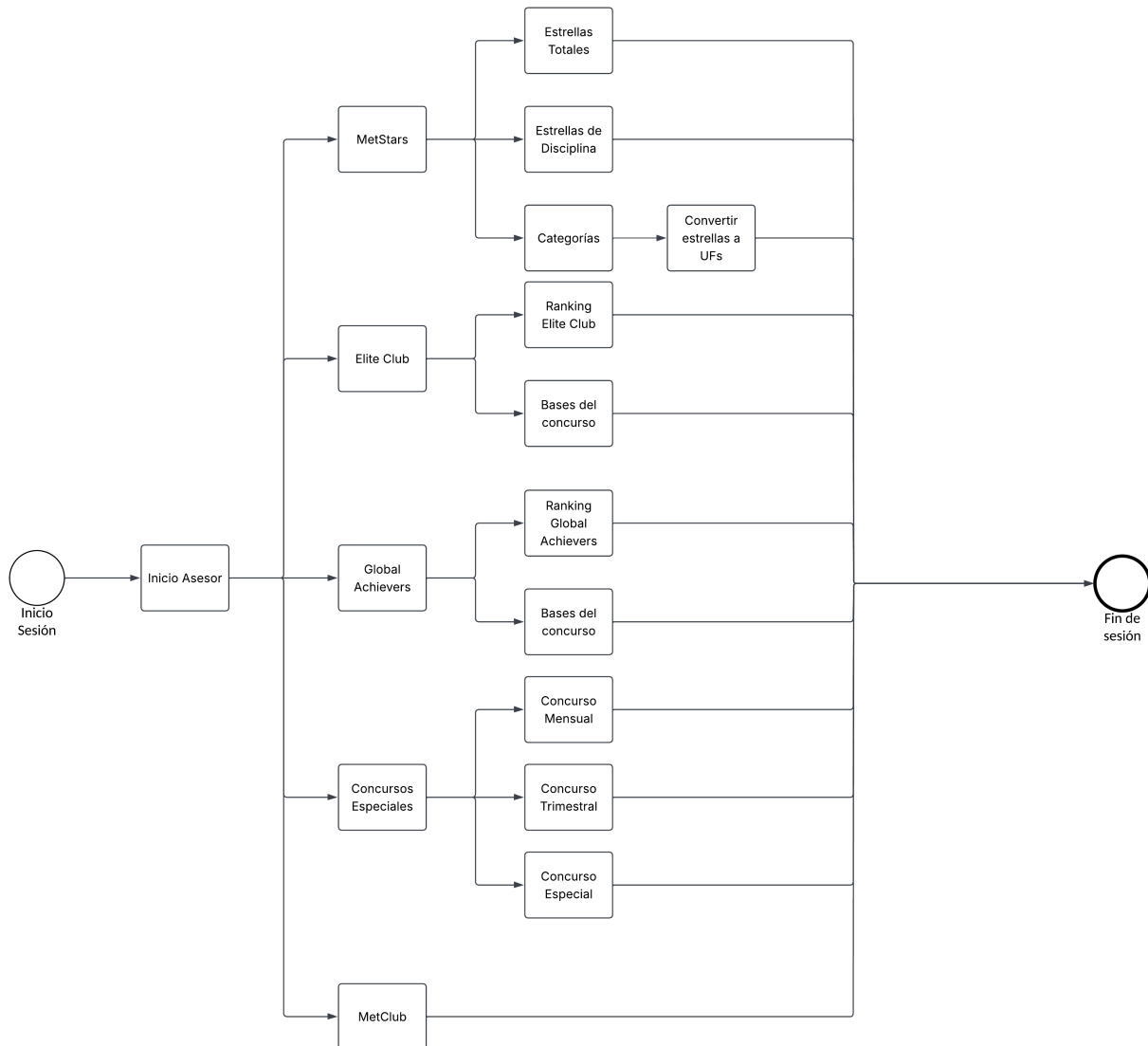
la implementación, operación y mantenimiento de la solución propuesta. Puesto que, la combinación de estos recursos permite aprovechar las herramientas disponibles en la empresa, favoreciendo una implementación más eficiente y reduciendo la necesidad de incorporar nuevas tecnologías para el funcionamiento de la plataforma.

8.4.2.2. Estructura de la plataforma

La estructura de la plataforma propuesta se define a partir de los requerimientos funcionales establecidos previamente, agrupando toda la información del programa del sistema de incentivos en múltiples secciones de navegación. De esta forma, la estructura tiene como objetivo dar mayor acceso a los asesores a la información asociada a su desempeño y a los distintos concursos que componen el sistema de incentivos, centralizando la información en un único espacio.

La navegación de la plataforma comienza con el Inicio del Asesor, el cual corresponde a la página principal a la que accede el usuario una vez que ingresa al sistema a través del link de acceso. Esta sección tiene como objetivo entregar una visión general y resumida de su desempeño actual, permitiendo consultar de manera rápida los principales resultados asociados a su participación.

Particularmente, la página Inicio del Asesor contempla la visualización de un resumen de las estrellas totales, las estrellas de prima básica, la categoría actual a la que pertenece el usuario y la posición del asesor en cada concurso. De esta manera, el asesor puede obtener una visión general de su desempeño sin necesidad de ingresar individualmente a cada uno de los concursos que forman parte del programa de incentivos, actuando como el punto central de navegación de la plataforma y facilitando el acceso a las distintas secciones y funciones disponibles.

Figura 32*Diagrama Árbol de decisión de la estructura de la Plataforma.*

Fuente. Elaboración propia.

Mediante la figura N°32, es posible ver a estructura que va a tener la plataforma, donde a partir del Inicio del Asesor, esta se organizará en cuatro secciones principales: MetStars, Elite Club, Global Achievers y Concursos Especiales, además de incorporar un acceso independiente a la página de puntos MetClub.

La sección MetStars se estructura en tres subsecciones principales. La primera corresponde a Estrellas Totales, donde el asesor puede consultar el ranking de estrellas totales y comparar su desempeño con el resto de la Fuerza de Venta, al igual que en la segunda subsección donde el asesor puede visualizar el ranking de estrellas de disciplina. Por otro lado, en la tercera subsección se encuentra la Categoría, donde el asesor puede visualizar la categoría en la que se encuentra y la cantidad de estrellas que le faltan para ascender. Además, desde esta sección es posible acceder a una vista complementaria que permite convertir las estrellas en UFs, con el fin de conocer cuántas UFs adicionales sería necesario vender para obtener más estrellas y avanzar a la siguiente categoría.

Por su parte, la sección correspondiente a Elite Club contempla dos subsecciones principales. La primera corresponde al Ranking Elite Club, donde el asesor puede visualizar su posición y desempeño dentro del concurso, y la segunda corresponde a las Bases del Concurso, la cual está destinada a proporcionar información relacionada sobre el funcionamiento del programa, las condiciones de participación y los criterios establecidos para formar parte de este concurso.

De igual forma, la sección de Global Achievers presenta una estructura similar. En ella, el asesor puede acceder al Ranking Global Achievers, donde se concentra la información relacionada con su posición y desempeño dentro del concurso. Asimismo, cuenta con una subsección denominada Bases del Concurso, en la que es posible consultar las condiciones, requisitos y características asociadas.

Por otra parte, la sección de Concursos Especiales contempla tres subsecciones: Concurso Mensual, Concurso Trimestral y Concurso Especial. Donde estas divisiones permiten que el asesor pueda acceder a la información relacionada con los ganadores de cada uno de estos concursos.

8.4.2.3. Diseño de la interfaz de usuario

El diseño de la interfaz de usuario se basó en los requisitos funcionales previamente establecidos para la plataforma y en las demandas identificadas durante las fases de medición y análisis. El objetivo principal es facilitar una interfaz comprensible, ordenada y de fácil navegación, que permita a los asesores acceder de manera centralizada a la información relacionada con su desempeño y con los distintos concursos que conforman el sistema de incentivos.

La propuesta establece una estructura visual estándar para las diferentes secciones de la plataforma, intentando proporcionar la misma experiencia global de navegación. Por eso, se incorpora una barra lateral de navegación fija, ubicada en el costado izquierdo de las pantallas, que permite al usuario acceder a las principales secciones de la plataforma. Entre estas se encuentran el Inicio, MetStars, Elite Club, Global Achievers, Concursos y MetClub.

8.4.2.3.1. Inicio del Asesor

La interfaz que corresponde a la página de inicio del Asesor es diseñada como la vista principal de la plataforma, siendo el primer espacio de consulta al que accede el usuario una vez que ingresa a la plataforma. Su objetivo es ofrecer una visión general del rendimiento del asesor, permitiendo observar rápidamente sus indicadores principales sin necesidad de ingresar individualmente a cada uno de los concursos.

En el panel superior de la interfaz se presenta un resumen de las principales métricas del asesor, incluyendo las estrellas totales, las estrellas de Prima Básica y la categoría actual. Además, en la sección central se muestra la categoría del asesor de manera gráfica, representada mediante estrellas, lo que permite identificar fácilmente la categoría alcanzada. Estos elementos permiten visualizar de forma rápida los resultados acumulados y el nivel en el que se encuentra actualmente

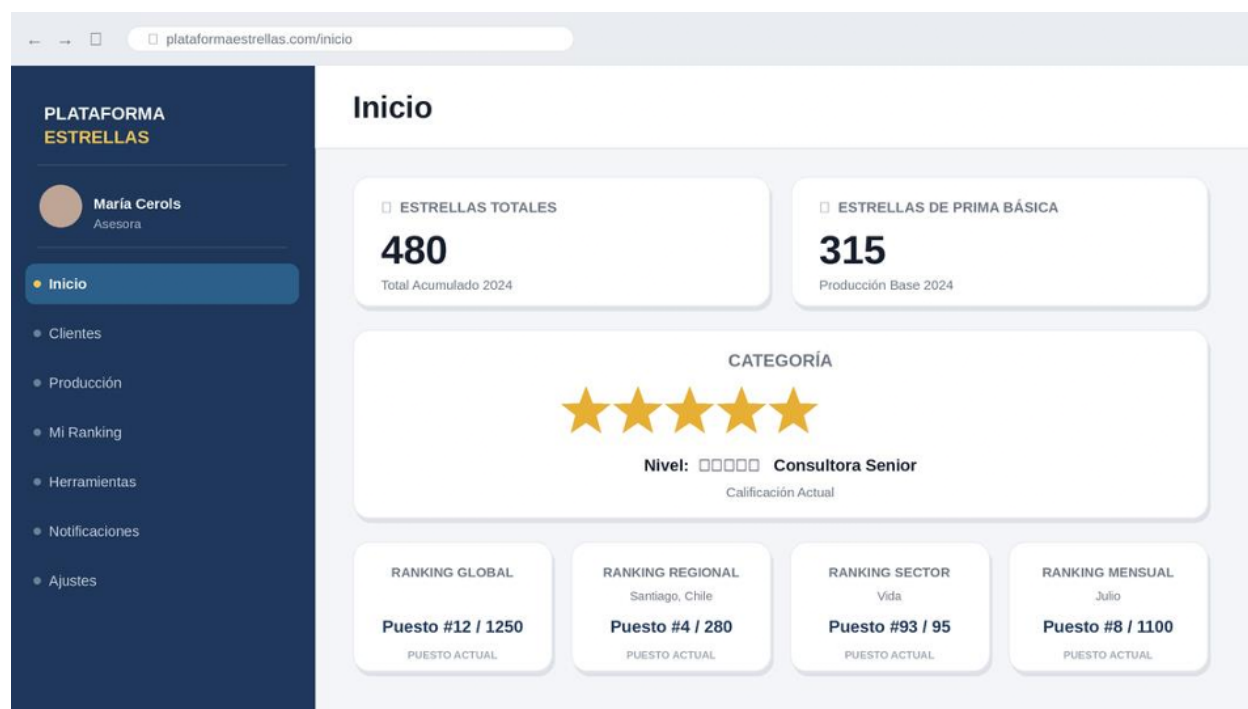
el asesor.

Por otra parte, en la parte inferior de la interfaz se presenta un resumen de los principales rankings en los que participa el asesor, donde esta información permite visualizar su posición y obtener una visión general del desempeño.

De esta manera, el Inicio del Asesor funciona como un panel de resumen, concentrando en una única vista el principal conjunto de indicadores más importantes y permitiendo a los usuarios acceder rápidamente a la información más detallada desde la barra lateral de navegación.

Figura 33

Interfaz Página Inicio del Asesor



Fuente. Elaboración propia.

8.4.2.3.2. MetStars

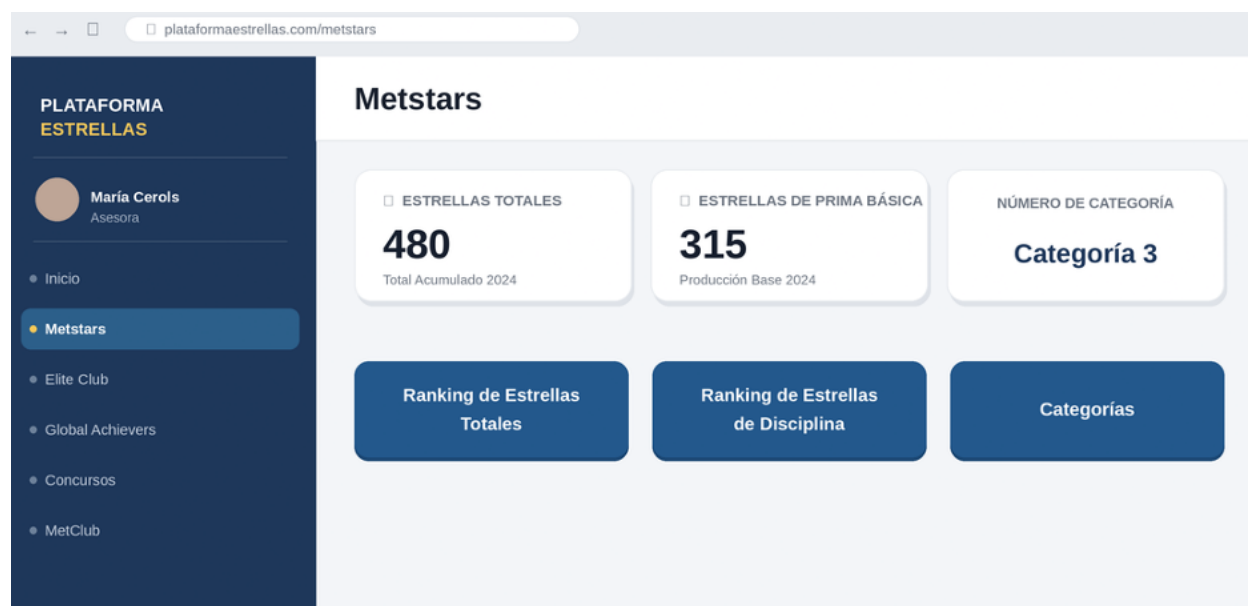
Por otro lado, esta interfaz se diseña como un espacio de acceso a los diferentes aspectos de información asociados a este concurso. En donde su diseño tiene por objetivo presentar los

principales indicadores y facilitar el acceso a las herramientas relacionadas con el seguimiento de su rendimiento.

De este modo, en la parte superior se presenta información sobre las estrellas totales, las estrellas de Prima Básica y la categoría alcanzada por el asesor, con el fin de obtener una visión rápida de los principales resultados asociados a este concurso.

En cambio, en la sección inferior se presentan los botones de acceso al Ranking de Estrellas Totales, el Ranking de Estrellas de Disciplina y las Categorías, lo que permite que el usuario seleccione directamente el tipo de información que desea consultar, evitando la necesidad de navegar por múltiples niveles de información.

Figura 34
Interfaz Página MetStars



Fuente. Elaboración propia.

8.4.2.3.3. Ranking Estrellas Totales

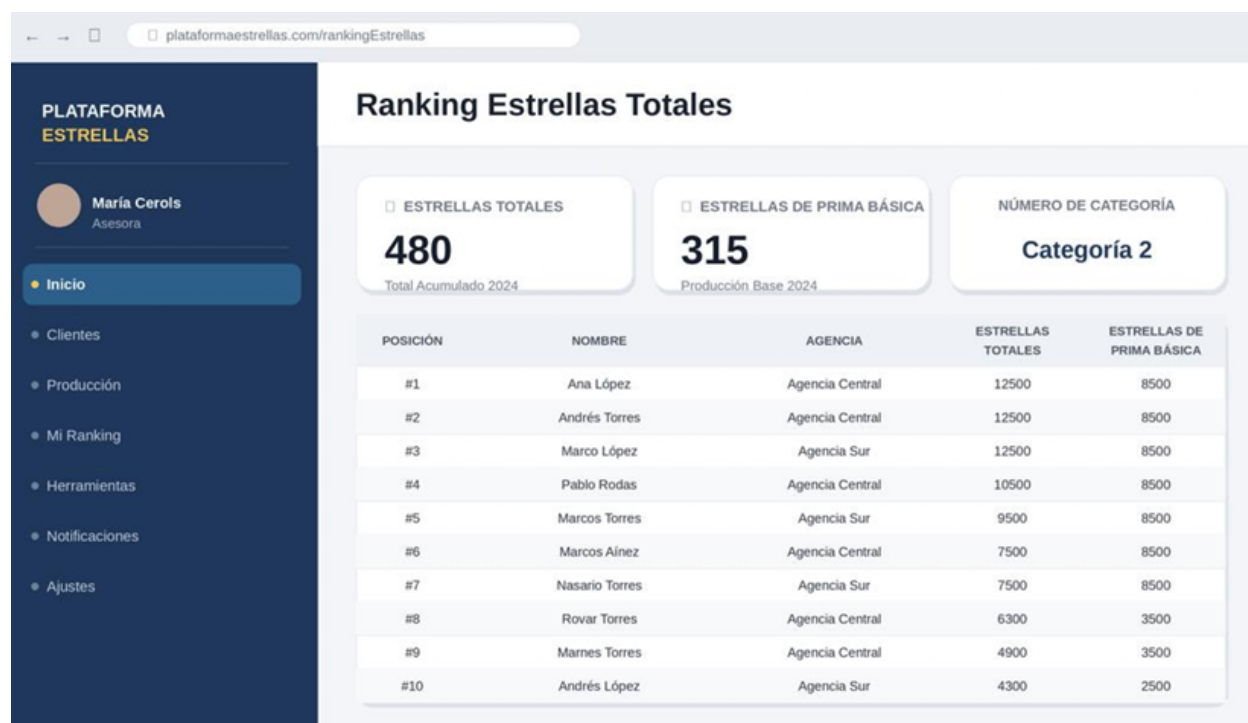
Para el caso de la interfaz del ranking de estrellas totales, esta corresponde a un ejemplo de la estructura que tendrán los distintos rankings disponibles, aunque en esta ocasión se ha desarro-

llado utilizando la información asociada a las estrellas totales. Cada una de estas interfaces estará orientada a facilitar la consulta y la comparación del desempeño de los asesores. Para ello, en la parte superior se presentan los principales indicadores individuales, en este caso se encuentran las estrellas totales, las estrellas de Prima Básica y la categoría alcanzada por el asesor, permitiendo obtener una visión rápida de los resultados más relevantes asociados a su participación en el concurso.

Por otra parte, en la parte inferior se incorpora una tabla de ranking que permite visualizar información de los asesores, incluyendo su posición, nombre, agencia, estrellas totales y estrellas de Prima Básica. Donde la presentación de esta información permite al asesor conocer su posición dentro del concurso y comparar su desempeño con el de los demás participantes.

Figura 35

Interfaz Página MetStars Ranking Estrellas Totales



Fuente. Elaboración propia.

Asimismo, el diseño mediante una tabla permite organizar la información de manera estructurada y facilitar la visualización de los resultados ordenados de mayor a menor. Gracias a ello, se mejora la visibilidad de los resultados y se facilita el seguimiento del desempeño de los asesores dentro del concurso.

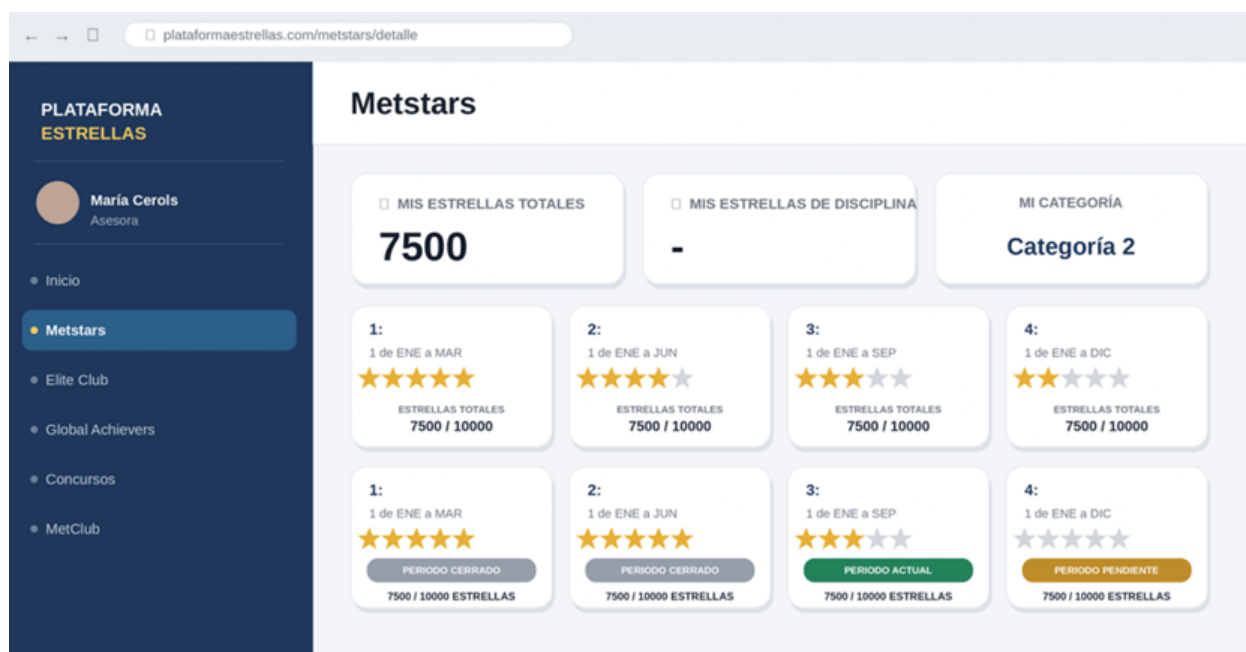
8.4.2.3.4. Categorías

La sección Categorías presenta el avance del asesor dentro de los distintos niveles definidos, para lo cual la información se distribuye en cuatro bloques correspondientes a cada período, donde se indican las estrellas totales alcanzadas y la categoría obtenida en cada uno de ellos. Mediante esto, es posible observar de manera conjunta el desempeño logrado en cada etapa y comparar la evolución de los resultados a lo largo del tiempo, facilitando el análisis del cumplimiento de los requisitos necesarios para clasificar a aquellos concursos que exigen una categoría específica según el período en el cual se este.

Para complementar la información disponible, la interfaz busca distinguir el estado de cada período mediante indicadores como período cerrado, período agotado, período actual y próximo período, permitiendo reconocer rápidamente en qué etapa se encuentra el asesor. Además, se incorpora el resultado de las estrellas alcanzadas y el objetivo establecido, con el cual logran llegar a la categoría uno, lo que facilita la identificación de la situación actual respecto de las metas definidas.

Con esta combinación de datos a mostrar, es posible transformar la información del concurso en una referencia visual para el seguimiento del progreso y la planificación del rendimiento futuro. Además, permite identificar oportunidades de mejora para los próximos períodos, en el caso de estar presentando un rendimiento bajo.

Figura 36
Interfaz Página MetStars Categorías



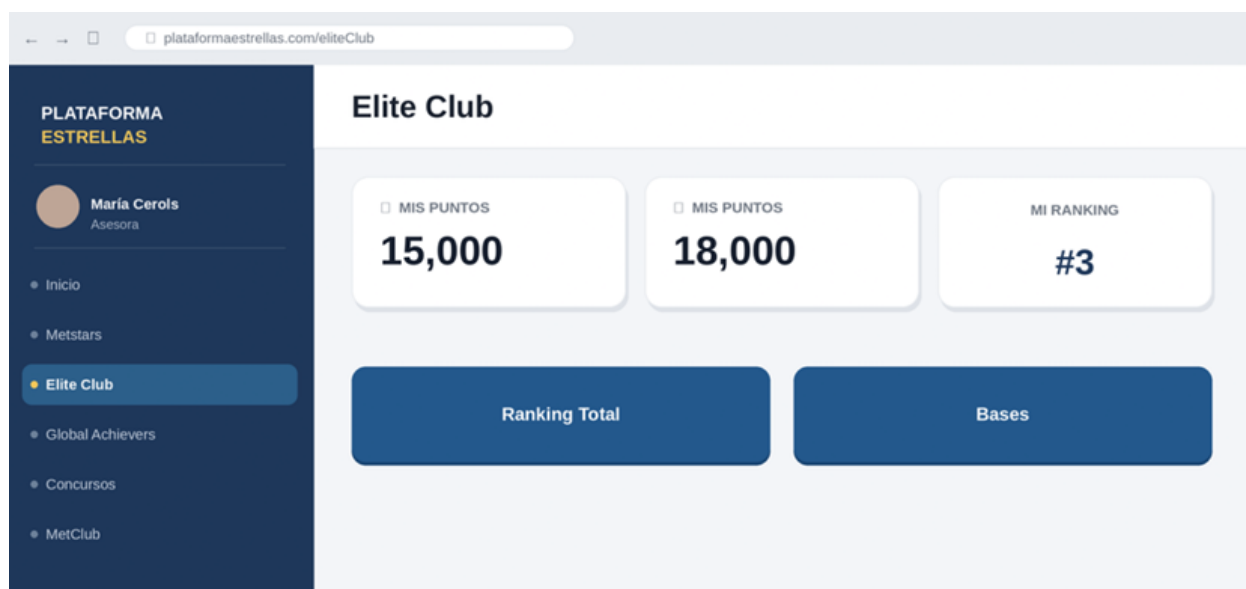
Fuente. Elaboración propia.

8.4.2.3.5. Elite Club

La interfaz de Elite Club concentra la información principal del concurso, presentando en la parte superior los principales resultados del asesor, entre ellos los puntos obtenidos y su posición en el ranking. Puesto que, esta disposición permite identificar de manera rápida el desempeño alcanzado dentro del concurso y obtener una visión general de sus resultados.

En la parte inferior se incorporan los botones de acceso a las distintas funciones disponibles, incluyendo el Ranking Total y las Bases del concurso. De esta forma, la interfaz diferencia la información relacionada con el desempeño del asesor versus aquella información asociada al funcionamiento y las condiciones del programa, facilitando tanto la consulta de resultados como el acceso a información complementaria.

Figura 37
Interfaz Página Elite Club



Fuente. Elaboración propia.

8.4.2.3.6. Global Achievers

Para el concurso Global Achievers, se presenta una vista que reúne los principales resultados del asesor, donde se destacan los puntos obtenidos y la posición alcanzada en el ranking, con el objetivo de facilitar la identificación rápida del desempeño comercial mediante indicadores visuales relevantes.

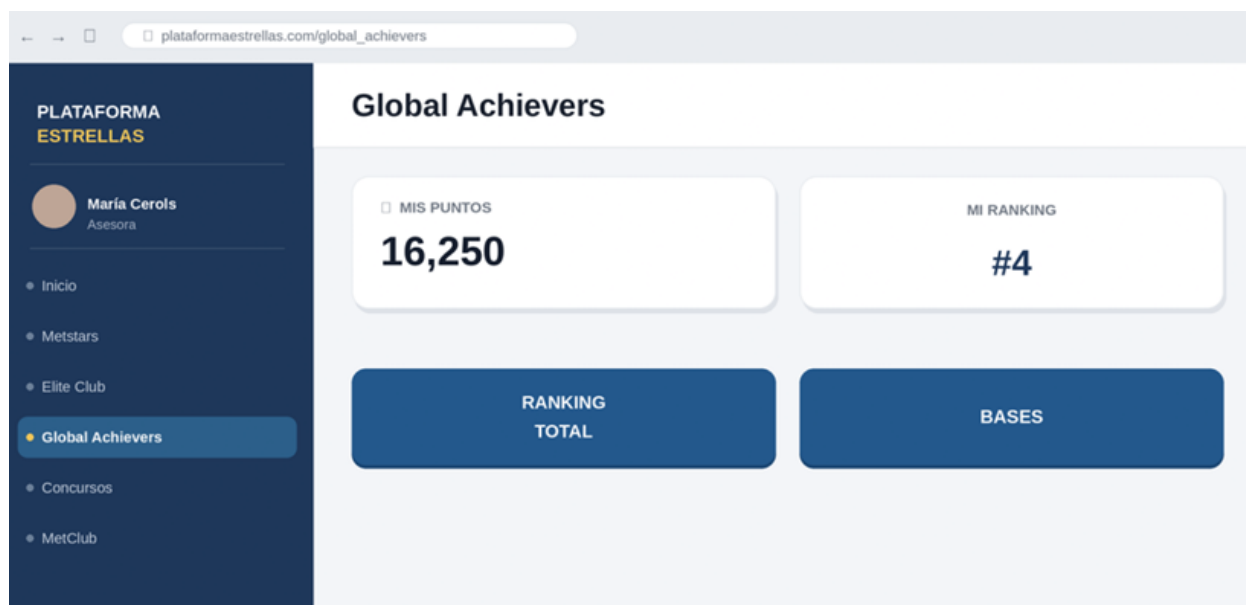
Desde esta pantalla, es posible acceder a las funciones específicas del programa mediante los botones de navegación. Entre ellas, se encuentran el Ranking Global Achievers, orientado a consultar la posición del asesor dentro del concurso, y las Bases del concurso, donde se concentra la información necesaria para conocer su funcionamiento y condiciones.

La distribución de los contenidos mantiene una lógica similar a la utilizada en otras secciones de la plataforma, específicamente en Elite Club, favoreciendo una navegación coherente entre las diferentes secciones, lo cual permite que el usuario reconozca fácilmente los elementos de in-

teracción y pueda desplazarse entre las distintas funciones sin requerir un proceso de adaptación para cada sección.

Figura 38

Interfaz Página Global Achievers

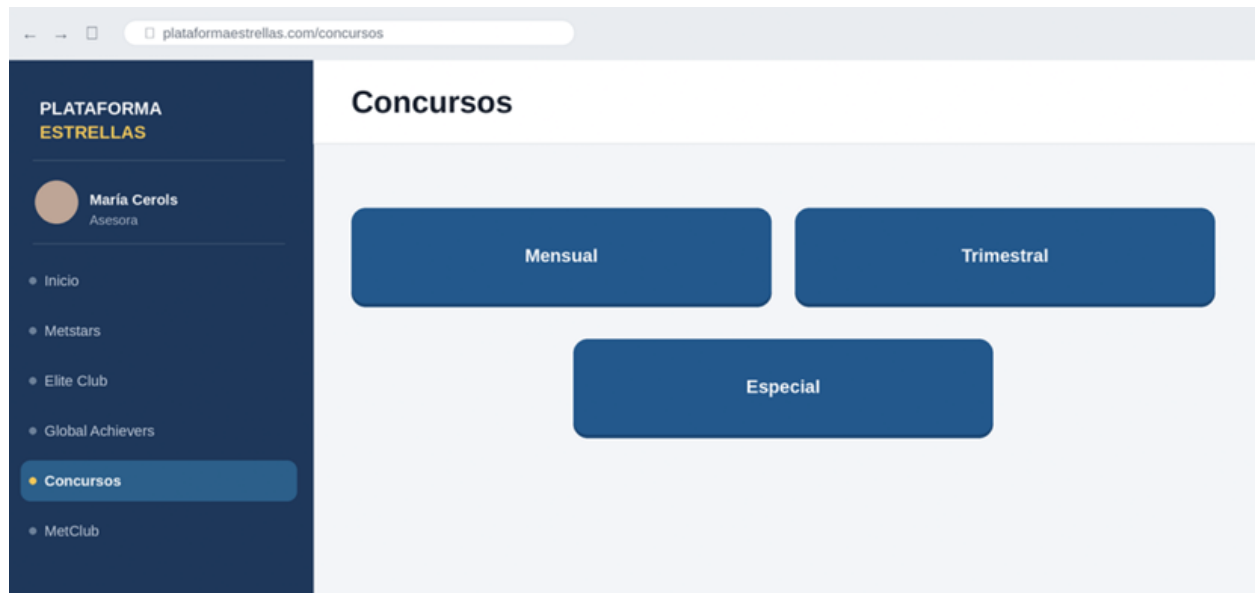


Fuente. Elaboración propia.

8.4.2.3.7. Concursos Especiales

En el caso de la pantalla de Concursos Especiales, esta funciona como un menú de selección que agrupa las distintas modalidades de concursos disponibles para los asesores. En ella se presentan tres opciones de botón: Concurso Mensual, Concurso Trimestral y Concurso Especial, permitiendo acceder a cada uno, según el tipo de concurso que se desea revisar.

Esta distribución permite mantener la información organizada desde el primer nivel de navegación, de modo que el usuario pueda identificar fácilmente la alternativa de interés y dirigirse directamente a ella. Al seleccionar una de las opciones, se accede a la información correspondiente a los concursos, incluyendo los ganadores y resultados asociados a cada modalidad.

Figura 39*Interfaz Página Concursos Especiales*

Fuente. Elaboración propia.

De este modo, el diseño de la interfaz busca mantener una estructura visual consistente en todas las secciones de la plataforma, utilizando una barra lateral de navegación fija para facilitar el acceso a los principales botones. Al mismo tiempo, el contenido central de cada pantalla se adapta a la información específica de cada concurso, logrando facilitar la forma de navegar.

Es por esto, que los resultados más relevantes del asesor se presentan mediante los principales indicadores de desempeño, mientras que los botones de navegación permiten acceder rápidamente a herramientas y vistas específicas. Por otra parte, las tablas se utilizan para mostrar información comparativa, como rankings y resultados de otros participantes, mejorando la trazabilidad de los resultados.

8.4.3. Desarrollo de la plataforma

El proceso de desarrollo de *MetStarApp* consideró las actividades necesarias para disponer de la información requerida e incorporarla en las distintas funcionalidades de la plataforma. Para ello, el trabajo se organizó en tres etapas principales: la preparación e integración de los datos, la construcción de las secciones que componen la aplicación y la realización de las pruebas y validaciones necesarias para asegurar su funcionamiento, con el fin de transformar el diseño en una plataforma funcional.

8.4.3.1. Preparación e integración de los datos

Como etapa previa al desarrollo de la plataforma, fue necesario realizar un proceso de preparación e integración de la información utilizada por el sistema de incentivos. El objetivo de esta etapa fue consolidar los datos provenientes de las distintas fuentes en una estructura única que permitiera alimentar los distintos módulos que componen la plataforma en Power Apps. De esta manera, se buscó asegurar que todos los indicadores, rankings y resultados presentados en la plataforma fueran calculados bajo los mismos criterios definidos por la empresa.

La información utilizada para el funcionamiento de la plataforma corresponde a los registros empleados por el Área de Vida Individual y el equipo de Customer Value Proposition (CVP) para la administración del sistema de incentivos. Estos datos fueron consolidados semanalmente en archivos Excel, que posteriormente se subieron como listas a SharePoint, con la información necesaria que se debe visualizar en la plataforma.

En la Tabla N°24 se presentan las principales bases de datos utilizadas para registrar y mostrar los resultados de los concursos.

Tabla 24*Estructura de datos utilizada por la plataforma desarrollada en Power Apps*

Lista de SharePoint	Información almacenada	Módulo de la plataforma
Lista Asesor	Información general de cada asesor, incluyendo estrellas, indicadores comerciales y datos de identificación.	Inicio del Asesor
Categorías	Categorías comerciales y requisitos de clasificación por período.	Categorías MetStars
Ranking Total Estrellas	Ranking general de Estrellas Totales de los asesores.	Ranking Estrellas Totales
Ranking Estrellas Disciplina	Ranking de Estrellas de Disciplina.	Ranking Estrellas de Disciplina
Ranking Elite	Puntajes y posiciones correspondientes al programa Elite Club.	Elite Club
Ranking Global	Puntajes y posiciones correspondientes al programa Global Achievers.	Global Achievers
Concursos	Resultados de concursos mensuales, trimestrales y especiales.	Concursos Especiales

Fuente. Elaboración propia a través de datos de la empresa.

Una vez recopilada la información, se realizó un proceso de preparación de los datos con el objetivo de asegurar la consistencia de la información utilizada por la plataforma. Para ello, se revisó la integridad de los registros, eliminando duplicidades y corrigiendo inconsistencias detectadas en los datos. Asimismo, se estandarizaron los nombres de asesores y categorías, se normalizaron los formatos de fecha y se verificó la existencia de valores nulos en los campos requeridos para el cálculo de los indicadores, lo cual permitió obtener archivos listos para su incorporación a la aplicación.

Después, la información proveniente de las distintas fuentes se integró mediante el identificador único de cada asesor, correspondiente a su correo electrónico, permitiendo relacionar la producción comercial con las estrellas obtenidas, la categoría vigente, los puntajes de los diferentes concursos y el historial de resultados de cada período. Mediante esto, se logró consolidar

toda la información en archivos estructurados que sirven como fuente de datos para la plataforma desarrollada en Power Apps.

Al respecto de la información integrada, se prepararon los indicadores requeridos por los distintos módulos de la plataforma, entre los que se encuentran las Estrellas Totales, Estrellas de Prima Básica, Estrellas de Disciplina, las posiciones en los rankings de MetStars y los puntajes de Elite Club y Global Achievers, además de los indicadores asociados al cumplimiento de categorías y al avance en los concursos especiales. De este modo, la preparación de estos indicadores permite que la plataforma presente información consistente para todos los asesores y se mantenga similitud en los criterios de cálculo.

Por último, los archivos de Excel consolidados se cargan semanalmente en las listas de SharePoint, las cuales se encuentran vinculadas de forma automática a la plataforma desarrollada en Power Apps. Por medio de esto, cada vez que una lista es actualizada, los cambios se reflejan inmediatamente en la aplicación, sin necesidad de realizar modificaciones adicionales en su configuración o estructura, lo cual permite presentar información actualizada a los asesores de manera continua. De esta manera, la solución dispone de una única fuente de información para cada actualización, facilitando el seguimiento continuo del desempeño comercial.

8.4.3.2. Construcción de la plataforma

Una vez definidos los requerimientos y el diseño de la propuesta de mejora, se procedió al desarrollo de la plataforma denominada *MetStarApp*. Durante esta etapa, se comenzó a materializar la solución propuesta mediante la integración de los componentes y pantallas definidos anteriormente, estableciendo una herramienta funcional orientada a centralizar la información del sistema de incentivos y facilitar su consulta por parte de los asesores.

8.4.3.2.1. Inicio asesor

La construcción de la página de inicio del Asesor actualmente contiene información individual de cada asesor, incluyendo sus datos de identificación, estrellas totales, estrellas de Prima Básica, categoría actual y los principales indicadores que muestran la posición en la que quedó en cada ranking.

Esta pantalla se construyó como la vista inicial de la plataforma, integrando un panel superior con los indicadores principales del asesor, donde se muestran las estrellas totales, las estrellas de Prima Básica y su categoría actual; una sección central destinada a la representación gráfica de la categoría alcanzada, lo que facilita la interpretación visual de su nivel dentro del sistema de incentivos; y en la parte inferior, se presenta un resumen de los principales rankings, permitiendo visualizar de forma consolidada su posición en los distintos concursos.

Figura 40
Inicio de Asesor



Fuente. Obtenido a partir de la plataforma MetStarApp.

Además, se incorporan los elementos de navegación necesarios para acceder a las diferentes secciones de la plataforma, los cuales se encuentran ubicados en la barra lateral que permanece fija durante toda la navegación del asesor. De esta forma, la construcción de la pantalla de Inicio del Asesor permitió consolidar en una única vista los principales indicadores individuales y resultados asociados al sistema de incentivos.

8.4.3.2.2. MetStars

El módulo MetStars concentra las funciones asociadas al principal concurso de incentivos de la plataforma, permitiendo al asesor consultar sus resultados, conocer su posición respecto al ranking y realizar seguimiento de su desempeño. Como pantalla principal del módulo, se diseñó una vista general que tiene acceso a los indicadores principales de este concurso, como lo son el Ranking de Estrellas Totales, el Ranking de Estrellas de Disciplina y la sección de Categorías.

Figura 41
MetStars

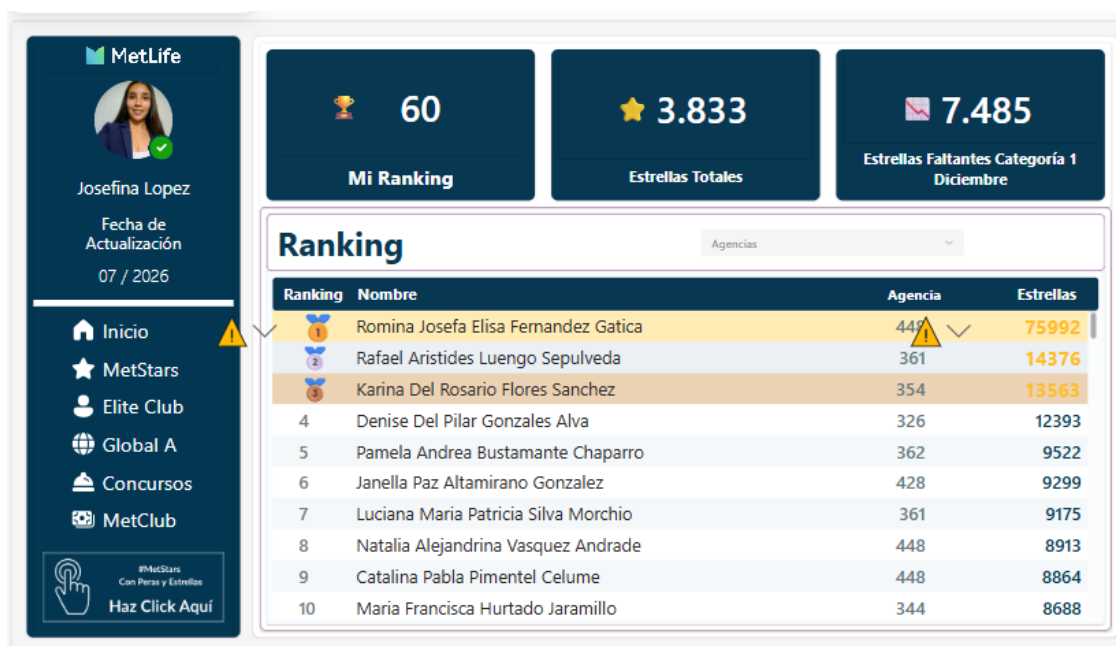


Fuente. Obtenido a partir de la plataforma MetStarApp.

Con el objetivo de complementar la información individual presentada en la pantalla de MetStars, se incorporó la vista Ranking de Estrellas Totales, la cual permite visualizar la posición de los asesores según la cantidad de estrellas acumuladas durante el período. Para esto, esta sección presenta la información relevante de cada participante, la posición en el ranking en que se encuentra, incluyendo sus estrellas totales, estrellas de Prima Básica y agencia a la cual pertenece, facilitando la comparación de resultados entre asesores.

Figura 42

MetStars - Ranking Estrellas Totales



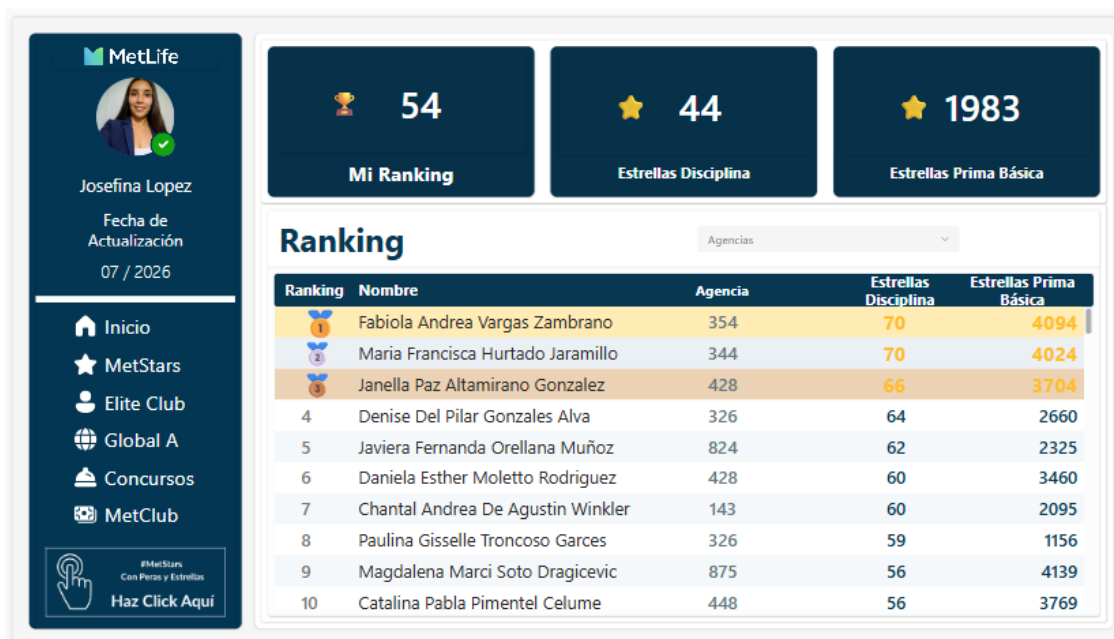
Fuente. Obtenido a partir de la plataforma MetStarApp.

Además del Ranking de Estrellas Totales, se incorporó una pantalla para visualizar el Ranking de Estrellas de Disciplina. En donde, al igual que en el ranking anterior, esta vista permite consultar la posición de cada asesor; sin embargo, en este caso, la clasificación se basa en las estrellas de disciplina, las cuales consideran la continuidad con la que el asesor ha realizado ventas. Por esta razón, esta pantalla proporciona una referencia adicional para evaluar tanto el desempeño

como la constancia demostrada por el asesor al momento de vender.

Figura 43

MetStars - Ranking Estrellas de Disciplina



Fuente. Obtenido a partir de la plataforma MetStarApp.

Otra de las funciones desarrolladas corresponde a la sección de Categorías, donde se muestra la categoría actual del asesor y se permite visualizar su progreso dentro del sistema a lo largo del año. Además, esta sección entrega información sobre las estrellas necesarias para alcanzar la categoría máxima, facilitando el seguimiento de los objetivos establecidos para el concurso, cuyo período de evaluación finaliza en el mes de diciembre.

Figura 44
MetStars - Categorías



Fuente. Obtenido a partir de la plataforma MetStarApp.

Para finalizar la sección de MetStars, se desarrolló una pantalla que permite convertir las estrellas faltantes para avanzar a la siguiente categoría en UFs, entregando al asesor una estimación de las ventas necesarias para alcanzar la cantidad de estrellas requeridas. Esta función permite calcular las UFs que debe vender en cada producto para cumplir su objetivo de categoría y, además, analizar cómo varía dicha meta ante posibles cambios que pueda sufrir en la persistencia de Prima Básica y la de Ahorro.

Figura 45
MetStars - Convertir UFs



Fuente. Obtenido a partir de la plataforma MetStarApp.

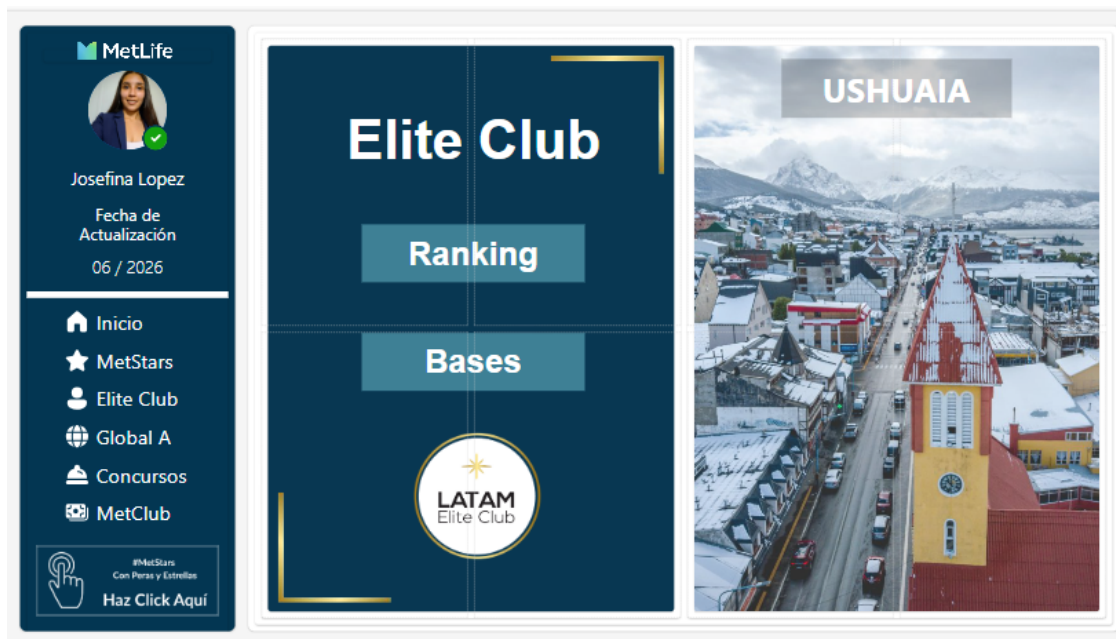
De esta manera, el módulo MetStars reúne en un solo espacio la información necesaria para el seguimiento del desempeño de los asesores, donde la combinación de indicadores individuales, rankings, categorías y herramientas de conversión de estrellas a UFs proporciona una visión integral del avance de cada asesor dentro del concurso, facilitando la consulta de resultados, el monitoreo de objetivos y la planificación de las acciones necesarias para mejorar su desempeño dentro de este concurso.

8.4.3.2.3. Elite Club

La implementación de la pantalla de Elite Club tiene como objetivo permitir a los asesores consultar de manera centralizada los resultados asociados al concurso y conocer su posición respecto al resto de los participantes, para conseguir esto, la información se presenta a través de una vista general en la que se encuentra el Ranking de Elite Club.

Por otro lado, en la vista de Bases es posible descargar el documento relacionado con las bases de este concurso, en el cual se explican las formas en que se calculan los puntos, los lugares clasificados y la duración del concurso.

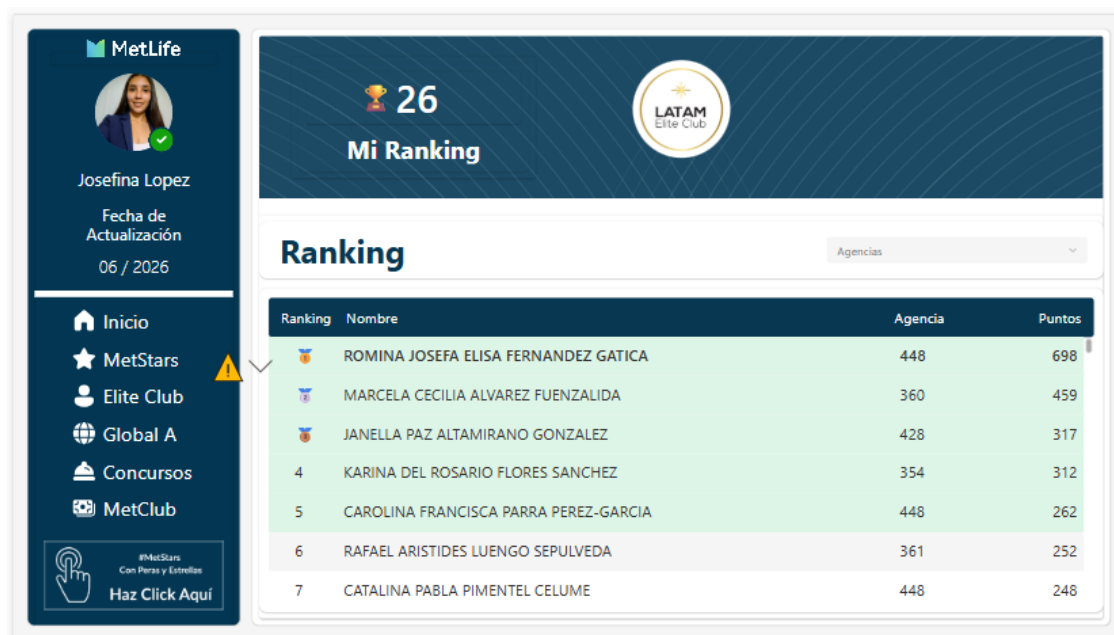
Figura 46
Elite Club



Fuente. Obtenido a partir de la plataforma MetStarApp.

En cuanto a la vista de la pantalla del Ranking Elite Club, se presentan los resultados correspondientes al desempeño de los asesores en este concurso, así como el número alcanzado en el ranking. Asimismo, esta vista cuenta con una estructura similar a la de los rankings mencionados anteriormente, ya que esta forma de visualización permite representar mejor el nivel de competencia y motivar a los asesores a obtener los primeros lugares.

Figura 47
Elite Club - Ranking Elite Club



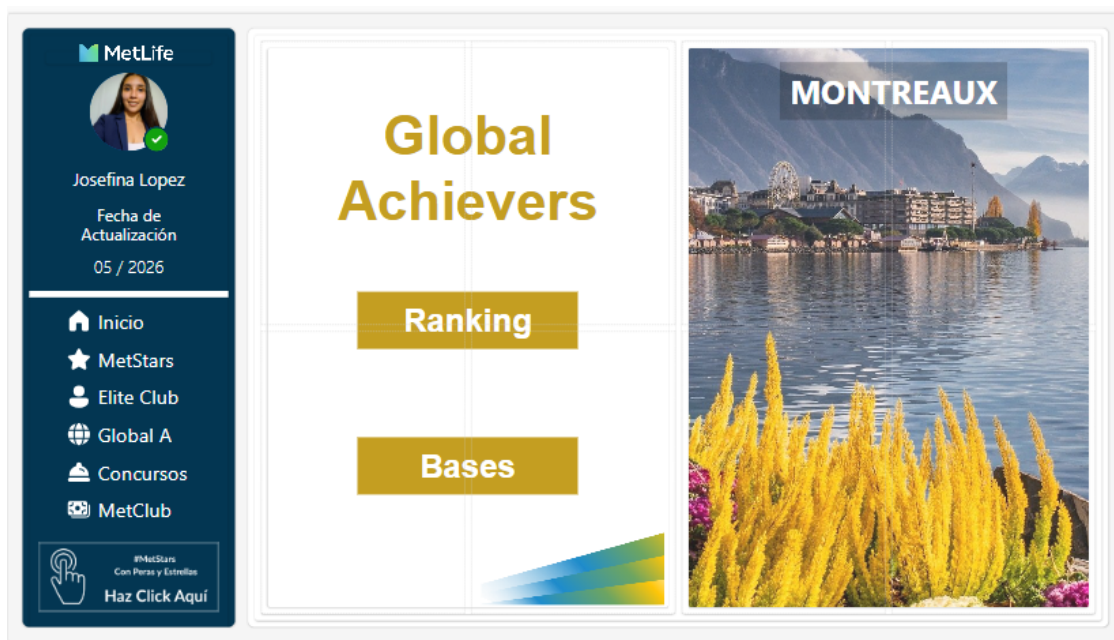
Fuente. Obtenido a partir de la plataforma MetStarApp.

8.4.3.2.4. Global Achievers

Para el caso de Global Achievers, este sigue una estructura muy similar a la de Elite Club, ya que en su pantalla principal cuenta con los botones de Ranking y Bases, mediante los cuales es posible acceder, respectivamente, al ranking del concurso y al documento que contiene sus bases.

A través de estas secciones, el asesor puede consultar sus resultados y conocer su situación respecto de los criterios establecidos para participar en el concurso, en la parte superior de la pantalla se presenta la posición que ocupa el asesor dentro del ranking, mientras que en la parte inferior se muestran los resultados obtenidos por los demás asesores de la compañía. Donde esta forma de visualización permite comparar el desempeño individual con el del resto de los participantes, fomentando un entorno competitivo que incentive a los asesores a incrementar la venta de pólizas de seguros y alcanzar posiciones destacadas dentro del concurso.

Figura 48
Global Achievers



Fuente. Obtenido a partir de la plataforma MetStarApp.

Figura 49
Global Achievers - Ranking Global Achievers



Fuente. Obtenido a partir de la plataforma MetStarApp.

8.4.3.2.5. Concursos Especiales

La sección de Concursos Especiales se desarrolló como un espacio destinado a presentar información asociada a iniciativas de incentivos que se realizan de manera complementaria a los concursos principales. Debido a que estas actividades pueden variar según el período y las condiciones definidas para cada iniciativa, la sección permite disponer de un espacio específico para comunicar y consultar la información según el tipo de concurso especial del cual se trate, es decir concurso mensual, trimestral o especial. De esta manera, la sección facilita la consulta de las condiciones y resultados de estos concursos, complementando la información disponible en los módulos de MetStars, Elite Club y Global Achievers.

Figura 50

Concursos Especiales



Fuente. Obtenido a partir de la plataforma MetStarApp.

Por otra parte, la estructura utilizada para mostrar los resultados varía ligeramente en comparación con los rankings mencionados anteriormente, ya que la sección principal donde se pre-

sentan los resultados está programada para mostrar un mensaje específico cuando el asesor no ha obtenido puntos o no se encuentra participando en el concurso. En estos casos, en la parte superior de la pantalla aparece el mensaje "No estás participando en esta oportunidad". En cambio, si el asesor se encuentra participando y cumple con los requisitos establecidos, la pantalla muestra el mensaje "¡Has ganado XX puntos!", indicando la cantidad de puntos obtenidos. Esta función puede observarse en los ejemplos presentados en las Figuras 51 y 52, correspondientes a los resultados de los concursos mensual y trimestral, respectivamente.

Figura 51

Concursos Especiales - Resultados Concurso Mensual



Fuente. Obtenido a partir de la plataforma MetStarApp.

Además, también puede darse el caso de que no exista ningún concurso especial, o que únicamente se encuentren disponibles los concursos mensual o trimestral, ya que este tipo de iniciativas se realiza en función del desempeño que presenta la compañía en la venta de pólizas. Por esta razón, cuando la compañía alcanza un buen nivel de rendimiento, es posible que alguno de

los concursos especiales no requiera ser ejecutado, al haberse cumplido previamente los objetivos comerciales establecidos. A diferencia de los concursos como MetStars, Elite Club o Global Achievers, los cuales se desarrollan de manera periódica e independiente del nivel de ventas alcanzado por la compañía, manteniéndose disponibles conforme a la planificación definida para cada uno de ellos.

Figura 52

Concursos Especiales - Resultados Concurso Trimestral



The screenshot shows the MetLife app interface. On the left is a sidebar with the user's profile (Josefina Lopez, updated 08/2026) and navigation options: Inicio, MetStars, Elite Club, Global A, Concursos, and MetClub. The main area displays a message 'No estás participando en esta oportunidad' above a ranking table for a quarterly contest.

Ranking Categoría	Nombre	Agencia	Estrellas Acumuladas	Categoría	Estrellas Prima Básica	Cumple Estrellas PB
1	Carolina Francisca Parra Perez-Garcia	448	3611	1	248	No
2	Romina Josefa Elisa Fernandez Gatica	448	2686	1	1603	Si
3	Christian Alberto Hodar Alba	360	1799	1	1016	Si
4	Janella Paz Altamirano Gonzalez	428	1667	1	586	No
5	Natalia Alejandrina Vasquez Andrade	448	1661	1	1581	Si
6	Pamela Andrea Bustamante Chaparro	362	1524	1	1350	Si
7	Karina Del Rosario Flores Sanchez	354	1401	1	752	No
8	Catalina Pabla Pimentel Celume	448	964	1	494	No
9	Benazir Amachta Uribe Arel	637	896	1	451	No
10	Viveka Katarina Darlic Baigorri	361	824	1	583	No
11	Fabiola Andrea Vargas Zambrano	354	752	1	582	No
12	Daniela Esther Moletto Rodriquez	428	742	1	399	No

Fuente. Obtenido a partir de la plataforma MetStarApp.

Cabe destacar que los puntos obtenidos mediante estos concursos especiales corresponden a los puntos MetClub, los cuales pueden ser canjeados por diversos premios a través de la plataforma de puntos MetClub. Asimismo, el acceso a esta plataforma también se encuentra disponible desde MetStarApp, ya que su enlace está ubicado en la barra lateral de la plataforma bajo el nombre de MetClub. De esta manera, los asesores pueden consultar y utilizar sus puntos, sin necesidad de acceder a sitios externos.

8.4.3.3. Pruebas y validación de la plataforma

Con el objetivo de comprobar el correcto funcionamiento de MetStarApp y verificar que la plataforma respondiera a los requerimientos definidos, se llevó a cabo un proceso de pruebas y validación mediante distintas actividades. Esto permitió evaluar progresivamente el funcionamiento de la plataforma, realizando pruebas con usuarios ficticios creados en las bases de datos, utilizando datos oficiales proporcionados por el área de CVP y efectuando validaciones con algunos asesores de la fuerza de venta.

La primera etapa correspondió a las pruebas internas realizadas mediante la creación de usuarios ficticios. Para cada usuario se incorporaron datos simulados que permitieron revisar el comportamiento de las diferentes funciones y comprobar la correcta visualización de la información según el perfil y los resultados asociados a cada usuario ficticio. Estas pruebas permitieron identificar errores en la navegación, revisar el funcionamiento de los elementos interactivos y verificar que la información presentada en las distintas pantallas respondiera adecuadamente, según el perfil que presentará cada tipo de usuario.

Una vez finalizadas las pruebas iniciales, se procedió a realizar una segunda etapa utilizando información oficial. Para ello, antes de publicar la plataforma para su uso por parte de los asesores, se verificó que los datos incorporados correspondieran correctamente a cada uno de los usuarios que forman parte del sistema de incentivos. Además, se comprobó que todos estos usuarios estuvieran registrados en la base de datos empresarial, ya que, en caso contrario, no podrían acceder a la plataforma una vez implementada. De este modo, esta etapa permitió validar el comportamiento de la plataforma en un escenario real, asegurando que la información visualizada en los distintos módulos, rankings e indicadores fuera correcta y se presentara de acuerdo con lo

establecido en los requerimientos.

Por último, se realizó una instancia de validación con usuarios finales. Para ello, se convocó a un grupo de asesores pertenecientes a distintos gerentes de unidad, quienes tuvieron la oportunidad de utilizar directamente la plataforma, explorar sus diferentes secciones y consultar la información relacionada con sus resultados y desempeño. Esta actividad permitió evaluar la plataforma desde la perspectiva de sus usuarios finales, identificando posibles oportunidades de mejora antes de su lanzamiento. De este modo, se consideraron aspectos relacionados con la facilidad de la navegación, la comprensión de la información presentada, la utilidad de las funciones disponibles y la experiencia general de uso.

A partir de esto, las distintas etapas de prueba permitieron evaluar la plataforma de manera progresiva, comenzando con escenarios controlados mediante usuarios ficticios, continuando con la validación de información oficial y finalizando con la interacción directa de usuarios reales. Este proceso permitió detectar y corregir errores, comprobar la consistencia de los resultados y recoger la percepción de los asesores sobre la herramienta desarrollada, contribuyendo a asegurar que la versión implementada respondiera tanto a los requerimientos funcionales definidos como a las necesidades de sus usuarios finales.

8.4.4. Ventajas de la plataforma

La implementación de la plataforma genera beneficios tanto para la fuerza de venta como para el Área de Vida Individual, al abordar directamente las principales problemáticas identificadas durante las etapas de Definir, Medir y Analizar. De manera particular, la solución permite mejorar la concentración de datos del sistema de incentivos, el acceso a los indicadores comerciales relevantes y la supervisión del rendimiento de los asesores, con una visión continua.

A diferencia del proceso actual, donde la información se encuentra distribuida en múltiples herramientas y canales de comunicación, la plataforma integra en un único entorno los indicadores comerciales, rankings, categorías y concursos, permitiendo que cada asesor disponga de información actualizada para monitorear su avance durante todo el período. Es por esto, que en las siguientes secciones se va a identificar con mayor detalle los principales beneficios que trae la plataforma.

8.4.4.1. Centralización de la información

La centralización de la información resulta uno de los aspectos clave de la plataforma propuesta, dado que permite abordar la dispersión de datos identificada como uno de los principales problemas. Anteriormente, los asesores debían consultar numerosas fuentes de información para acceder a los datos relacionados con su desempeño y los logros obtenidos a partir de esto, puesto que con esta plataforma se busca eliminar este problema.

Para esto, la plataforma integra en un único entorno la información de los distintos concursos del programa de incentivos, permitiendo visualizar de forma organizada indicadores comerciales, rankings, categorías, concursos y resultados individuales. De esta manera, los usuarios pueden acceder a toda la información relevante desde una sola interfaz, facilitando el seguimiento de su desempeño y reduciendo el tiempo destinado a la búsqueda de información.

Además, la utilización de una fuente única de información mejora la consistencia y la disponibilidad de los datos, disminuyendo posibles fallas entre reportes o versiones de archivos. Por este motivo, la plataforma no solo mejora la experiencia de consulta de la fuerza de venta, sino que también facilita la gestión del Área de Vida Individual al concentrar la información del sistema de incentivos en un único punto.

8.4.4.2. Seguimiento del desempeño comercial

Con el fin de realizar un seguimiento continuo del desempeño comercial, la plataforma proporciona información que se actualiza semanalmente durante todo el período. Esto permite que el asesor, mediante indicadores como las estrellas acumuladas, la categoría alcanzada, la posición en los rankings y el progreso en los distintos concursos, pueda monitorear su desempeño de manera permanente y desarrollar estrategias oportunas para alcanzar mejores posiciones y obtener mayores logros en cada concurso.

Por ello, esta función favorece una gestión comercial más proactiva, ya que permite identificar con anticipación el cumplimiento de metas y detectar oportunidades de mejora antes de finalizar el período. De este modo, los asesores disponen de información que facilita la planificación de sus actividades comerciales y la toma de decisiones orientadas a mejorar su desempeño dentro del sistema de incentivos.

8.4.4.3. Mayor comprensión del sistema de incentivos

Uno de los desafíos identificados fue la dificultad que presentaban los asesores para interpretar el funcionamiento del sistema de incentivos y comprender cómo sus resultados influían en la obtención de categorías, posiciones en los rankings y acceso a los distintos concursos. Donde esta situación se veía favorecida por la dispersión de la información y por la existencia de múltiples criterios de evaluación.

Para enfrentar esta problemática, la propuesta incorpora tablas e indicadores que presentan la información de forma visual y organizada, facilitando la interpretación de los resultados comerciales sin necesidad de revisar documentos o realizar cálculos adicionales. Esto permite que los asesores comprendan con mayor facilidad su desempeño y los criterios utilizados para su evalua-

ción.

De este modo, se facilita el acceso a la información al permitir que los asesores comiencen con una visión general de su desempeño y profundicen posteriormente en el detalle de concursos, rankings y categorías. Por este motivo, esta estructura y la disponibilidad de información actualizada favorecen una mejor comprensión del sistema de incentivos y permiten un seguimiento más efectivo del desempeño comercial.

8.4.4.4. Disminución de consultas operativas

Al concentrar la información del sistema de incentivos en una única plataforma, los asesores pueden acceder directamente a sus resultados, categorías, rankings y concursos sin depender de la entrega de reportes o de consultas al Área de Vida Individual. Lo cual fortalece el acceso autónomo a la información y disminuye la necesidad de solicitar datos que anteriormente debían ser proporcionados de forma manual.

La reducción de estas consultas permite disminuir la carga operativa asociada a la atención de requerimientos recurrentes, liberando tiempo del equipo responsable para desarrollar actividades relacionadas con la administración, seguimiento y mejora del programa de incentivos.

8.4.4.5. Escalabilidad de la plataforma

A medida que el sistema de incentivos evolucione, será necesario incorporar nuevos concursos, indicadores o modificar los criterios de evaluación existentes. Es por esto, que la propuesta ofrece la flexibilidad necesaria para integrar estos cambios sin alterar el funcionamiento general de la plataforma.

De tal forma que, esta capacidad de adaptación favorece la continuidad de la solución en el tiempo, permitiendo que la plataforma evolucione junto con el sistema de incentivos y continúe

siendo una herramienta de apoyo para la gestión comercial. Con ello, se facilita el mantenimiento de la aplicación y se reduce la necesidad de desarrollar nuevas soluciones ante futuras modificaciones del programa.

8.4.5. Aspectos económicos

La implementación de la plataforma implica recursos asociados tanto al desarrollo de la solución como a su puesta en marcha y funcionamiento. En términos económicos, resulta necesario comparar estos recursos con los costos que actualmente están asociados a la administración del sistema de incentivos, considerando que uno de los principales objetivos de la propuesta es disminuir la carga de trabajo vinculada al procesamiento, la consolidación y la comunicación de la información.

8.4.5.1. Costos de desarrollo

El principal recurso utilizado durante el desarrollo de la plataforma fue el tiempo de trabajo destinado a esta actividad, puesto que la construcción de la solución consideró tareas de preparación e integración de datos, desarrollo de las distintas funciones en Power Apps, y la realización de pruebas y validaciones, lo que permitió transformar el diseño planteado en una plataforma funcional.

El desarrollo de la plataforma tuvo una duración aproximada de tres semanas, equivalentes a 120 horas de trabajo por persona, considerando jornadas de ocho horas diarias y cinco días por semana. Para cuantificar este recurso, se tomó como referencia el costo anual de administración del sistema de incentivos para el año 2026 (\$15.000.000), asociado principalmente al sueldo de la persona que realiza las actividades de procesamiento de información, validación de resultados,

generación de reportes y publicación de concursos.

De este modo, considerando una jornada de 40 horas semanales y 52 semanas al año, se obtiene un costo por hora estimado de \$7.212, para la persona encargada de realizar la administración del sistema de incentivos. Además, se debe reconocer el aporte de la persona que se encontraba realizando su pasantía, quien prestó apoyo en la ejecución de estas actividades, contribuyendo de manera significativa al desarrollo y cumplimiento de las labores descritas. A partir de este cálculo, el costo del tiempo invertido en el desarrollo de la plataforma corresponde a:

$$\text{Costo horario Administrador sistema de incentivos} = \frac{\$15,000,000}{52 \times 40} = \$7,212 \quad (17)$$

$$\text{Costo horario Pasante} = \frac{\$4,560,000}{52 \times 40} = \$2,192 \quad (18)$$

$$\text{Costo de desarrollo} = 240 \times (\$7,212 + \$2,192) = \$2,256,960 \quad (19)$$

Por lo tanto, el costo estimado asociado al tiempo de trabajo utilizado para desarrollar la propuesta asciende aproximadamente a \$2.256.960, lo cual representa la inversión inicial necesaria para la implementación de la plataforma.

8.4.5.2. Recursos tecnológicos para la implementación

Además del recurso humano, la implementación de la solución se encuentra asociada al uso de herramientas tecnológicas empleadas tanto para su desarrollo como para su operación, dado que fue desarrollada principalmente mediante Microsoft Power Apps, utilizando además SharePoint

como soporte para las estructuras de información que alimentan la aplicación. De esta manera, las bases de datos son consolidadas semanalmente y posteriormente incorporadas como listas de SharePoint, las cuales son utilizadas por los distintos módulos de la plataforma.

Por otro lado, la solución utiliza herramientas que ya se encuentran disponibles dentro de las capacidades tecnológicas corporativas, dado que la empresa cuenta con las licencias necesarias para el uso de Power Apps y SharePoint, dado que la implementación de la plataforma no implica la adquisición de licencias adicionales ni genera un costo incremental asociado a este concepto. De esta forma, estos recursos tecnológicos se consideran parte de las capacidades existentes en la empresa y no se incorporan como un desembolso adicional dentro de la evaluación económica de la propuesta. A raíz de esto, el costo estimable asociado a la implementación y mantenimiento de la plataforma corresponde principalmente al tiempo de trabajo destinado a su desarrollo.

8.4.5.3. Beneficio económico esperado

El principal beneficio económico esperado de la propuesta se relaciona con la disminución de los recursos destinados a la administración manual del sistema de incentivos, actividad que actualmente representa un costo anual de \$15.000.000 para la empresa, asociado principalmente a las actividades de procesamiento de información, validación, generación de reportes y comunicación de resultados.

De este modo, el beneficio económico esperado de la propuesta se origina en la reducción de las actividades manuales asociadas a la administración del sistema de incentivos. Si bien la implementación de la plataforma no implica la eliminación del puesto de trabajo responsable de estas tareas, sí permite disminuir de manera significativa el tiempo requerido para su ejecución. Bajo este supuesto, el ahorro potencial podría alcanzar hasta \$15.000.000 anuales, obteniendo el

siguiente beneficio neto durante el primer año:

$$\text{Beneficio neto primer año} = \$15,000,000 - \$2,256,960 = \$12,743,040 \quad (20)$$

$$\text{Ahorro mensual} = \frac{\$15,000,000}{12} = \$1,250,000 \quad (21)$$

$$\text{Payback} = \frac{\$2,256,960}{\$1,250,000} = 1,81 \text{ meses} \quad (22)$$

Este resultado equivale aproximadamente a 54 días, lo que indica que la inversión requerida para el desarrollo de la plataforma podría recuperarse en menos de dos meses. Sin embargo, esta estimación se basa en el supuesto de que la implementación permite alcanzar el ahorro anual máximo de \$15.000.000.

Asimismo, el costo estimado de desarrollo representa aproximadamente un 15,05 % del costo anual de administración utilizado como referencia, lo que evidencia una relación económica favorable entre la inversión requerida y el ahorro potencial esperado. De igual forma, estos resultados deben interpretarse considerando que el ahorro efectivo dependerá del grado de reducción de las actividades administrativas y de la gestión de las tareas que continúen siendo necesarias para el funcionamiento de la plataforma.

9 Conclusiones

Para concluir este estudio, se observa que existe una problemática vinculada al proceso de visualización del sistema de incentivos de la fuerza de venta de MetLife Chile Seguros de Vida S.A., la cual radica en que, si bien la empresa cuenta con un sistema de incentivos estructurado, indicadores comerciales definidos y diversos programas de reconocimiento, la información entregada para que los asesores puedan realizar un seguimiento oportuno de su rendimiento se encuentra distribuida en múltiples canales y fuentes. Esta situación dificulta que los asesores puedan conocer de manera continua su posición dentro de los concursos e identificar oportunamente su nivel de avance, limitando la posibilidad de implementar estrategias que les permitan alcanzar un mejor desempeño y mayores resultados.

De esta forma, fue posible determinar que la principal oportunidad de mejora no se encuentra en modificar los criterios mediante los cuales se calculan los incentivos ni en incorporar nuevos mecanismos de reconocimiento, sino en mejorar la forma en que la información es puesta a disposición de los asesores, con el fin de que la fuerza de venta tenga una mayor satisfacción al momento de obtener la información y, de este modo, generar una mayor adhesión al programa de incentivos. Por este motivo, fue posible abordar una problemática operacional mediante una solución digital construida a partir de evidencia obtenida del proceso y de la experiencia de los propios asesores, estableciendo una relación entre el diagnóstico realizado, las causas identificadas y la propuesta desarrollada.

En primer lugar, en la etapa de Definir se logró caracterizar el proceso de gestión y visualización del sistema de incentivos mediante el levantamiento del flujo y la utilización del análisis SI-POC. Estas herramientas permitieron identificar los principales actores involucrados, las entradas

de información, las actividades asociadas al procesamiento y cálculo de los incentivos, las salidas generadas y los clientes del proceso. A partir de esto, fue posible identificar que las principales oportunidades de mejora se concentran en las actividades posteriores asociadas al procesamiento, la comunicación, la consulta y el seguimiento de los resultados.

Además, la definición inicial también permitió reconocer que la fuerza de venta constituye al principal usuario de la información generada por el sistema de incentivos, mientras que el Área de Vida Individual utiliza estos resultados para monitorear el cumplimiento de las metas comerciales y gestionar el desempeño de los asesores. De esta manera, la etapa Definir permitió establecer con mayor claridad el alcance del problema y determinar que una mejora en la visualización de los resultados debía considerar tanto las necesidades de los asesores como los requerimientos asociados a la administración del sistema de incentivos.

Por otro lado, en la etapa de Medir se profundizó en el comportamiento del sistema de incentivos y en la experiencia de los asesores al momento de acceder y realizar seguimiento de la información. Para esto, se analizaron los antecedentes disponibles sobre la fuerza de venta, la estructura del sistema de incentivos y el desempeño de los principales concursos, complementando esta información con la realización de focus groups, conformados por cuatro grupos de asesores, alcanzando un total de 26 participantes, lo que permitió recoger experiencias y percepciones provenientes de usuarios directamente involucrados en el proceso.

Los resultados de esta etapa evidenciaron que los asesores conocen el sistema de incentivos y sus beneficios generales, pero presentan dificultades para acceder a información relacionada con sus estrellas acumuladas, posiciones en los rankings y cumplimiento de los requisitos para avanzar de categoría. Asimismo, se identificó que parte de la información es comunicada mediante archivos y distintos canales, dificultando una consulta rápida y continua.

Sin embargo, al momento de analizar la información, se buscó determinar cuáles de las problemáticas identificadas presentaban mayor relevancia y cuáles eran las causas que explicaban su aparición. Para ello, se realizó un análisis de Pareto a partir de las respuestas obtenidas en los grupos de discusión, lo que permitió pasar desde una visión general de las dificultades en el seguimiento de la información hacia una identificación estructurada de los factores que concentran la mayor parte de los problemas experimentados por los asesores.

Después, mediante el diagrama de Ishikawa y la aplicación de la metodología de los 5 Porqués, fue posible profundizar en las causas asociadas a las problemáticas priorizadas. De esta forma, el análisis permitió establecer que las dificultades no corresponden a situaciones aisladas, sino que se encuentran relacionadas principalmente con la falta de centralización e integración de las fuentes de información, la disponibilidad limitada o tardía de los resultados, la utilización de distintos canales para acceder a los datos y la ausencia de mecanismos que faciliten un seguimiento continuo. A raíz de esto, la causa fundamental identificada se relaciona con la forma en que actualmente se organiza y pone a disposición la información del sistema de incentivos.

A partir de las causas identificadas, se desarrolló una propuesta de solución orientada a mejorar la visualización del sistema. Para ello, se definieron los requerimientos funcionales y técnicos de la plataforma considerando las necesidades de los usuarios y los resultados obtenidos en las etapas anteriores. De esta forma, la solución mantuvo una relación directa con las causas identificadas, evitando que el desarrollo de la solución tecnológica se realizara de manera independiente del problema que existe.

Más adelante, se elaboró un prototipo funcional que permitió establecer la estructura general de la plataforma y definir la organización de sus principales módulos, donde se pudo determinar una vista inicial para el asesor y secciones específicas asociadas a MetStars, Elite Club, Global

Achievers y concursos especiales. Asimismo, se definió la forma en que los indicadores, rankings, categorías y resultados serían presentados, priorizando una visualización que permitiera comenzar con una visión general del desempeño y, posteriormente, acceder al detalle requerido. De este modo, el prototipo constituyó un vínculo entre los requerimientos identificados y la construcción de la plataforma final.

Sobre esta base, se desarrolló MetStarApp, con el fin de permitir que los asesores consulten sus resultados, posiciones en rankings, categorías y estrellas faltantes para avanzar hacia una categoría superior. Mediante esto, la plataforma no solo concentra información previamente distribuida, sino que también la organiza para facilitar su interpretación y permite al asesor realizar un seguimiento más autónomo de su desempeño.

Por otra parte, la validación de esta propuesta a través de distintas pruebas se realizó con el objetivo de revisar la navegación, las funcionalidades y la visualización de los distintos resultados, además de recoger observaciones desde la perspectiva de los usuarios finales. Lo que permitió identificar errores, comprobar la consistencia de la información y verificar la relación entre la plataforma desarrollada y los requerimientos definidos.

Desde una perspectiva de evaluación técnica y operativa, la propuesta presenta condiciones favorables de factibilidad, debido a que fue construida utilizando herramientas tecnológicas disponibles dentro de la empresa y su funcionamiento se basa en estructuras de información que pueden actualizarse periódicamente. Además, la plataforma presenta capacidad de adaptación frente a eventuales modificaciones del sistema de incentivos, permitiendo incorporar nuevos concursos, indicadores o cambios en los criterios de evaluación sin requerir, necesariamente, el desarrollo de una solución completamente nueva. Esto resulta relevante para la sostenibilidad de la propuesta en el tiempo, considerando que el sistema de incentivos puede evolucionar en función de las

necesidades comerciales que surjan.

En cuanto a términos económicos, el desarrollo de la plataforma requirió aproximadamente 240 horas de trabajo, valorizadas en \$2.256.960, mientras que el costo anual estimado para la administración del sistema durante 2026 asciende a \$15.000.000, asociado principalmente al procesamiento de información, validación de resultados, generación de reportes y publicación de concursos. De este modo, la diferencia entre ambos montos permite estimar un beneficio económico potencial; sin embargo, este debe interpretarse como una referencia para evaluar la factibilidad económica de la propuesta, ya que su implementación no busca eliminar el cargo responsable de la administración del sistema, sino optimizar y reducir el tiempo destinado a tareas operativas y manuales.

Debido a que esta investigación no desarrolló la etapa de Control de la metodología DMAIC, no fue posible medir el comportamiento de la plataforma durante un período prolongado ni cuantificar sus efectos posteriores a la implementación. Por esta razón, se proponen indicadores que podrían utilizarse en una futura etapa de seguimiento, con el propósito de evaluar la adopción de la plataforma.

En primer lugar, se propone medir la tasa de adopción de la plataforma, con el objetivo de determinar qué proporción de los asesores habilitados utiliza efectivamente MetStarApp, conociendo el nivel de incorporación de la herramienta al proceso habitual de consulta del sistema de incentivos.

$$\text{Tasa de adopción (\%)} = \frac{\text{Número de asesores que utilizaron MetStarApp}}{\text{Número total de asesores habilitados}} \times 100 \quad (23)$$

En segundo lugar, se propone medir el cumplimiento de las actualizaciones de información, considerando que la disponibilidad de resultados actualizados constituye una de las principales necesidades identificadas durante el diagnóstico, este indicador permitiría verificar si la información es cargada con la periodicidad definida.

$$\text{Cumplimiento de actualización (\%)} = \frac{\text{Número de actualizaciones realizadas oportunamente}}{\text{Número de actualizaciones programadas}} \times 100 \quad (24)$$

El seguimiento de este indicador permitiría determinar si la plataforma mantiene una disponibilidad de información coherente con la frecuencia de actualización establecida y, por tanto, si contribuye efectivamente a resolver la problemática asociada a la información limitada o tardía.

En tercer lugar, se incorporará un indicador que mida la cantidad de ingresos a la plataforma según el día y el rango horario en que estos se presenten, con el fin de evaluar si los usuarios utilizan la plataforma y determinar cuáles son los horarios de mayor uso.

$$\text{Uso de plataforma} = \sum \text{Cantidad de ingresos registrados} \quad (25)$$

De esta forma, se podrá determinar qué tan efectivo ha sido el uso de la plataforma y si los asesores la utilizan de manera frecuente, permitiendo evaluar su nivel de adopción y utilidad dentro del proceso.

Por último, se podrá evaluar si el uso de la plataforma contribuye a mejorar el desempeño de los asesores en los distintos concursos. Para ello, será posible comparar la cantidad de estrellas y puntos obtenidos desde que la plataforma fue implementada versus periodos anteriores. Esta

comparación permitiría determinar si se observa una mejora en los resultados obtenidos por los asesores y, de esta manera, evaluar si la disponibilidad oportuna de información y el seguimiento continuo de sus resultados tienen un efecto favorable sobre su desempeño comercial.

De este modo, se podría estructurar una futura etapa de control orientada a determinar si la plataforma utilizada por los asesores logra contribuir una mayor eficiencia del proceso, mejorando la calidad y disponibilidad de la información. Asimismo, el seguimiento no debería limitarse únicamente a verificar su correcto funcionamiento técnico, sino también a analizar si la implementación de la plataforma genera las mejoras esperadas de satisfacción.

Por otro lado, la evaluación económica presenta la limitación de que los beneficios estimados corresponden a un escenario potencial y no a un ahorro que pueda asegurarse de forma inmediata. Puesto que, si bien la plataforma busca reducir el tiempo y los recursos destinados al procesamiento, consolidación y comunicación de información, su implementación no elimina por completo las actividades relacionadas con la administración del sistema de incentivos. Por este motivo, será necesario realizar evaluaciones posteriores que permitan cuantificar el ahorro real generado una vez que la plataforma se encuentre operando de manera estable.

En otro aspecto, un hallazgo relevante de la investigación fue que las dificultades de los asesores no se debían a la falta de información ni de mecanismos para medir el desempeño, el principal problema radicaba en la falta de integración de estos elementos en un único espacio de consulta que facilitara su interpretación y seguimiento. Es por esto, que la propuesta se orientó a optimizar la gestión y visualización de la información existente, más que a modificar el sistema de incentivos.

De igual forma, el análisis permitió reconocer que las problemáticas inicialmente percibidas como independientes presentan una relación entre sí. La dispersión de la información dificulta

su centralización; la falta de centralización dificulta el acceso oportuno; la disponibilidad limitada de información actualizada dificulta el seguimiento continuo; y la necesidad de recurrir a diferentes fuentes aumenta la dependencia de procesos manuales y consultas en el área. Como resultado, el uso conjunto de Pareto, Ishikawa y 5 Porqués permitió comprender que estas dificultades forman parte de un mismo problema estructural asociado a la gestión y visualización de la información.

A partir de lo anterior, la selección del desarrollo de una mejora debe centrarse en su capacidad para responder a las causas identificadas, satisfacer las necesidades de los usuarios y mantenerse operativa frente a cambios futuros. En este caso, MetStarApp presenta una relación directa con las causas priorizadas, debido a que centraliza información previamente distribuida, facilita su consulta y permite actualizar los resultados de manera periódica, además su capacidad para incorporar nuevos indicadores, concursos o modificaciones al sistema de incentivos contribuye a su sostenibilidad en el tiempo.

Como proyección de esta investigación, resulta relevante desarrollar una futura etapa de Control que permita observar el funcionamiento de la plataforma durante el tiempo y comparar el proceso antes y después de su implementación. De forma particular, sería relevante determinar si el uso sostenido de MetStarApp efectivamente disminuye el tiempo destinado a actividades administrativas y mejora la percepción de los asesores respecto al acceso y seguimiento de sus resultados. Del mismo modo, podría analizarse posteriormente si existe alguna relación entre el uso de la plataforma y variables asociadas al desempeño comercial como el nivel de ventas.

En relación con los objetivos planteados, el primer objetivo específico fue cumplido mediante el análisis del proceso actual de visualización de los incentivos y la identificación de sus principales limitaciones en el acceso a la información y el seguimiento de metas. Por otro lado, el segundo objetivo específico se abordó mediante la definición de los requerimientos funcionales

y técnicos de la plataforma, establecidos a partir del diagnóstico y de las necesidades expresadas por los usuarios. El tercer objetivo se cumplió mediante la elaboración del prototipo funcional, que permitió definir la estructura, navegación y principales funcionalidades de la solución. Finalmente, el cuarto objetivo fue abordado mediante el desarrollo de MetStarApp, plataforma que centraliza y permite visualizar la información del sistema de incentivos en un único entorno, facilitando el seguimiento oportuno de los resultados. Por lo tanto, existe una relación directa entre los objetivos planteados, las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos a lo largo de la investigación.

En cuanto a la metodología, la aplicación de DMAIC permitió mantener una secuencia lógica entre la identificación del problema, la recopilación de evidencia, el análisis de sus causas y el desarrollo de una solución. La etapa Definir permitió comprender y delimitar el proceso; Medir permitió obtener evidencia sobre la situación existente y la experiencia de los usuarios; Analizar permitió priorizar las problemáticas y profundizar en sus causas; y Mejorar permitió transformar estos hallazgos en una solución tecnológica concreta. Además, si bien la etapa de Control no fue desarrollada dentro del alcance de esta memoria, la definición de indicadores para su futura aplicación permite establecer una continuidad con el enfoque de mejora continua y deja una base para evaluar la permanencia de los resultados en el tiempo.

Respecto al ámbito profesional, el desarrollo de esta investigación permitió integrar herramientas propias de la Ingeniería Civil Industrial con una problemática concreta de gestión empresarial. Donde se tuvo que comprender un proceso organizacional, analizar información, recoger las necesidades de sus usuarios, identificar causas, diseñar una solución tecnológica y evaluar sus implicancias operacionales y económicas. Esta integración permitió evidenciar que el desarrollo de una solución no depende únicamente de la herramienta tecnológica utilizada, sino de la capacidad para comprender el problema que se busca resolver y asegurar que la solución responda a las

necesidades reales de quienes participan en el proceso.

Finalmente, esta investigación permitió avanzar desde un proceso caracterizado por la dispersión de información hacia una propuesta de solución orientada a centralizar, actualizar y facilitar la visualización de los resultados del sistema de incentivos. MetStarApp constituye, bajo los supuestos y el alcance definidos, una alternativa técnicamente viable y con condiciones económicas favorables para apoyar la gestión de la información asociada al desempeño de la fuerza de venta. Sin embargo, el desarrollo de la plataforma no representa el término del proceso de mejora, sino el punto de partida para una futura etapa de seguimiento que permita comprobar sus efectos reales, identificar nuevas oportunidades y adaptar la solución a las necesidades que surjan con la evolución del sistema de incentivos. De esta manera, la principal contribución de esta memoria no se limita a la construcción de una plataforma digital, sino a establecer una propuesta de mejora sustentada en evidencia, alineada con las causas identificadas y preparada para continuar evolucionando mediante un enfoque de mejora continua.

10 Anexos

Tabla 25*Distribución mensual de asesores según estrellas de disciplina obtenidas*

Período	0	1	2	3	4	6	10	Total
Ene-26	197	224	127	148	76	114	61	947
Feb-26	162	201	94	120	87	111	82	857
Mar-26	187	177	97	117	104	101	106	889
Abr-26	185	186	117	120	90	103	82	883
May-26	191	131	121	123	104	105	105	880
Jun-26	176	130	117	146	111	111	86	877
Total general	1098	1049	673	774	572	645	522	5333

Fuente. Elaboración propia a partir de información proporcionada por MetLife Chile.

Tabla 26*Frecuencia de aparición de las categorías por grupo de discusión*

Grupo	Dispersión de Información	Falta de centralización	Seguimiento continuo	Procesos manuales	Información limitada/tardía
Grupo 1	0	0	6	3	5
Grupo 2	0	0	6	2	6
Grupo 3	5	6	7	3	4
Grupo 4	7	8	7	6	5
Total	12	14	26	11	20

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 27*Codificación de categorías por participante*

Participante	Dispersión Información	Falta de centralización	Seguimiento continuo	Procesos manuales	Información limitada/tardía
Participante 1	0	0	1	1	1
Participante 2	0	0	1	0	1
Participante 3	0	0	1	1	1
Participante 4	0	0	1	0	1
Participante 5	0	0	1	0	1
Participante 6	0	0	1	1	0
Participante 7	0	0	1	0	1
Participante 8	0	0	1	1	1
Participante 9	0	0	1	0	1
Participante 10	0	0	1	0	1
Participante 11	0	0	1	1	1
Participante 12	0	0	1	0	1
Participante 13	1	1	1	0	0
Participante 14	1	1	1	0	1
Participante 15	1	1	1	1	1
Participante 16	1	1	1	1	0
Participante 17	0	1	1	0	1
Participante 18	1	1	1	0	0
Participante 19	1	1	1	1	1
Participante 20	1	1	1	0	1
Participante 21	1	1	1	0	1
Participante 22	1	1	1	1	1
Participante 23	1	1	1	1	1
Participante 24	1	1	1	1	1
Participante 25	1	1	1	0	1
Participante 26	1	1	1	1	1
Total	12	14	26	11	20

Fuente. Elaboración propia.

Referencias

- Alles, Martha (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Recuperado de https://api.pageplace.de/preview/DT0400.9789506418588_A39119513/preview-9789506418588_A39119513.pdf.
- Antony J. (2019). Six sigma for service processes. *Business Process Management Journal*, 12(2):234–248. Recuperado de https://pure.hw.ac.uk/ws/portalfiles/portal/24210372/Final_version_Manuscript_Dec_2018_TQM_Journal.pdf.
- Aparicio Hernández, José Antonio, Emanuel Mora Castañeda, y Germaín López Cruz (2024). Herramientas estadísticas para reducir la variabilidad en los procesos con Six Sigma. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(6):1764–1781. Recuperado de <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/14940/21299>.
- Asociación de Aseguradores de Chile (2025). PPT-AACH. Recuperado de <https://www.minsepres.gob.cl/wp-content/uploads/2025/12/PPT-AACH.pdf>.
- Atalaya Pisco M. C. (1999). Satisfacción laboral y productividad. Recuperado de https://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/psicologia/1999_n5/satisfaccion.htm.
- Benavides-Lara M. A., Pompa Mansilla M., de Agüero Servín M., Sánchez-Mendiola M., y Rendón Cazales V. J. (2022). Los grupos focales como estrategia de investigación en educación: algunas lecciones desde su diseño, puesta en marcha, transcripción y moderación. *CPU-e, Re-*

vista de Investigación Educativa, (34). Recuperado de <https://cpue.uv.mx/index.php/cpue/article/view/2793/4610>.

Caprarulo C. S. y Barbei A. A. (2024). Visualizando lo invisible: Dashboards de datos para prevenir el lavado de activos. Recuperado de https://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/174944/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Card A. J. (2017). The problem with ‘5 whys’. *BMJ Quality & Safety*, 26(8):671–677. Recuperado de <https://qualitysafety.bmj.com/content/26/8/671>.

Chiang Vega, María Margarita and Salazar Botello, C. Mauricio and Huerta Rivera, Patricia Carolina and Núñez Partido, Antonio (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas): Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, 23(2):66–85. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/650/65027765004.pdf>.

Chiavenato I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill Interamericana, 8 edición. Disponible en <https://repositorio.uasb.edu.bo/items/49332d8e-cecd-47a3-b3c5-f365e9bc951b>.

Chiriboga Peña P. M. (2024). Implementación de dashboards para la gestión académica y administrativa en instituciones de educación superior. Recuperado de <https://riidg.org/index.php/1/article/view/29/56>.

Comisión para el Mercado Financiero (2022). Informe Financiero del Mercado Ase-

gurador: Diciembre 2022. Recuperado de https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/626/articles-70260_recurso_1.pdf.

Dessler, Gary and Varela Juárez, Ricardo A. (2011). *Administración de recursos humanos: Enfoque latinoamericano*. Recuperado de <https://apps.utel.edu.mx/recursos/files/r161r/w24802w/Administracion-de-recursos-humanos-5ed-Gary-Dessler-y-Ricardo-Varela.pdf>.

Gabarró Sust J. (2022). *Análisis de causa raíz para la mejora continua*. Recuperado de <https://iso.cat/es/analisis-de-causa-raiz/>.

García Viamontes D. (2010). *Satisfacción laboral. una aproximación teórica*. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm>.

Grisales Aguirre A. M., Espinosa Villa L. M., y Alzate P. (2024). *La evolución de la visualización de datos: Campos de aplicación y herramientas de business intelligence*. Recuperado de <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/interfaces/article/view/12052>.

Gutiérrez Pulido H. y De La Vara Salazar R. (2013). *Control estadístico de la calidad y Seis Sigma*. McGraw-Hill, 3 edición. Recuperado de <https://www.uteg.edu.ec/biblioteca-libros/wp-content/uploads/2022/11/Control-estadistico-calidad-six-sigma-Pulido-Salazar.pdf>.

Gómez Díez, Juan Antonio (2022). *Implantación de Lean Six Sigma en una compañía de Seguros*. Recuperado de <https://diposit.ub.edu/server/api/core/bitstreams/1ad4b2e5-d307-48c1-b655-5783e849d7ba/content>.

- Hernández Matías J. C. y Vizán Idoipe A. (2019). *Lean Manufacturing: Conceptos, técnicas e implantación*. Fundación EOI, Madrid. Recuperado de https://www.eoi.es/sites/default/files/savia/documents/EOI_LeanManufacturing_2013.pdf.
- López A. (2022). Investigación cualitativa: Grupos focales y su aplicación en las ciencias sociales. *Cuadernos de Sociología*, 2(4):66–84. Recuperado de <https://revistascientificas.una.py/index.php/SC/article/view/4539/3636>.
- MAPFRE Economics (2024). El mercado asegurador latinoamericano en 2024. Recuperado de <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/media/group/1129069.do>.
- Martínez Reyes N. R. (2011). Reseña metodológica sobre los grupos focales. *Diálogos*, 6(9):47–53. Recuperado de <https://www.revistas.udb.edu.sv/ojs/index.php/dl/article/view/193/164>.
- MetLife Chile (s.f.). Metlifer. Recuperado de <https://w3.metlife.cl/quiero-ser-asesor/>.
- MetLife Chile Seguros de Vida S.A. (2022). Memoria anual 2022. Recuperado de <https://w3.metlife.cl/content/dam/metlifecom/cl/pdfs/generalandcommon/informacion-corporativa/MetLife-Chile-Seguros-de-Vida-SA/memoria-seguros-de-vida-eeff-2022.pdf>.
- MetLife Chile Seguros de Vida S.A. (2023). Reporte integrado 2023. Recuperado de <https://w3.metlife.cl/content/dam/metlifecom/provida/>

images/sostenibilidad/noticias/reporte-integrado-2023/reporte-integrado-metlife-chile-seguros-de-vida-2023.pdf.

Mittal A., Gupta P., Kumar V., Al Owad A., Mahlawat S., y Singh S. (2023). The performance improvement analysis using six sigma dmaic methodology: A case study on indian manufacturing company. *Heliyon*, 9(3):e14625. Recuperado de [https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440\(23\)01832-7](https://www.cell.com/heliyon/fulltext/S2405-8440(23)01832-7).

OCDE (2023). Global Insurance Market Trends 2023. Recuperado de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/12/global-insurance-market-trends-2023_e967b8e4/e141d5ff-en.pdf.

Porter L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1):1–10. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/h0043121>.

Revuelto-Taboada L. (2018). Un enfoque estratégico de la motivación laboral y la satisfacción laboral. *Perspectiva Empresarial*, 5(2):7–26. Disponible en https://www.researchgate.net/publication/328429376_Un_enfoque_estrategico_de_la_motivacion_laboral_y_la_satisfaccion_laboral.

Robbins, Stephen P. and Judge, Timothy A. (2017). Comportamiento organizacional. Recuperado de https://eoc.espol.edu.ec/sites/default/files/repositorio/robbins_comportamiento_organizacional_17ed-2017_EXTRACTO.pdf.

Sámano Castillo J. y Hernández Juárez L. (2024). La analítica de datos y el aprendizaje digital como herramientas para la toma de decisiones en instituciones de investigación científica.

fica y tecnológica. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/360gestion/article/view/29793/26808>.

Valdivia Ramírez E. R., González Casanova F. R., y Armesto Céspedes M. S. (2023). Motivación y satisfacción laboral de docentes en gastronomía de institutos de lima. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(9):316–329. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/567/56751267012.pdf>.