

Tesis Organización Empresaria

Tutor: **Marcos Gallacher**

Caso de Análisis:

*Sistemas de incentivos aplicables a asesores
comerciales de seguros.*



**Autores: Melina Inglese,
Sebastián Vilas**

Comisión 2 B

Octubre 2006

INDICE

1.Objetivos	3
2.Importancia.....	3
3.Marco Conceptual.....	4
4.Análisis de caso: Sistemas de Incentivos en una compañía de seguros	10
5.Análisis de la información	18
6.Reflexiones Finales.....	27
7.Bibliografía.....	28

1. Objetivos

El presente trabajo analiza las distintas políticas de incentivos utilizadas por una importante compañía aseguradora para sus “asesores comerciales”. Desarrollaremos tres sistemas de incentivos distintos para empleados que realizan una misma tarea dentro de un margen temporal establecido bajo distintos escenarios posibles, relacionándolos con los objetivos y estrategias de la organización. A lo largo del desarrollo intentaremos determinar cuál es el sistema óptimo que beneficia a ambas partes (empresa – asesor); evaluaremos la posibilidad de convivencia de los tres sistemas teniendo en consideración los resultados obtenidos; realizaremos una comparación entre los distintos sistemas a fin de determinar las ventajas y desventajas de cada uno de ellos y sus respectivos desvíos.

Es también importante establecer si difiere el sistema de acuerdo a la segmentación, y a su vez en el estado motivacional de las personas involucradas en el proceso, de acuerdo a los distintos factores que afectan o no esta situación esencial para un empleado de carácter comercial. Nuestro análisis incluirá información específica para períodos influenciados por estacionalidad. Determinaremos que tipos de herramientas de incentivos puede utilizar una empresa para cumplir con pautas presupuestarias.

2. Importancia

En forma creciente las empresas tienden a introducir una parte variable en los salarios con el objetivo de estimular el comportamiento de los miembros de la organización. Esta parte variable del salario está vinculada al valor del empleado para la organización, el cual se obtiene a partir de la evaluación del personal y su rendimiento; a través de ella se busca premiar tanto el resultado logrado en el trabajo como su potencial, atributos y características personales, dedicación especial, etc. Esta tendencia a flexibilizar el paquete retributivo se debe a que de ello se derivan ventajas tanto para la empresa como para los trabajadores.

La evaluación del rendimiento de los recursos humanos en la empresa es un sistema de control de la actividad humana en las organizaciones y por ende debe ser coherente con los sistemas formales de planificación y con la propia estructura organizativa. La evaluación de desempeño resulta útil para validar y mejorar las

actividades de la empresa así como también para brindar información a los empleados que desean mejorar su futuro rendimiento.

Por último los sistemas de incentivos están claramente ligados a comportamientos controlables, es decir aquellas conductas que los directivos pueden observar y por ende medir con el objetivo de evaluar el rendimiento de los empleados. Los sistemas de incentivos moldean y refuerzan la conducta de los empleados, de ahí que este tema esté estrechamente relacionado con la evaluación de desempeño, motivo por el cual abordaremos ambos temas en forma simultánea.

3. Marco Conceptual

Remuneración basada en incentivos

Se considera que cualquier contrato retributivo explícito o implícito que recompense a los empleados por obtener buenos resultados o los castigue por obtener malos resultados es una remuneración basada en incentivos. Los incentivos constituyen compensaciones que las empresas otorgan a sus empleados con los propósitos de: vincular la compensación con el desempeño, la productividad y la calidad; reducir los costos de compensación y mejorar el nivel de participación e identificación del empleado.

Los sistemas de incentivos permiten una mayor flexibilidad en el proceso de vincular los costos de la compensación y el desempeño de la organización. La organización se beneficia dado que los incentivos se otorgan en relación directa con la productividad y no en función de la cantidad de horas trabajadas. Si el sistema motiva a los empleados a incrementar su productividad, los gastos de la administración del sistema se reducen significativamente.

Es importante determinar qué aspectos del desempeño se desea mejorar, a qué personas estará dirigido el sistema de incentivos, dado que esto podría afectar la motivación, el trabajo en equipo y el sentido de equidad del sistema remunerativo. Otro aspecto relevante a la hora de diseñar el sistema es el monto de los incentivos y la periodicidad con que se van a otorgar, es necesario establecer parámetros claros de medición a fin de que el sistema sea comprendido por todos.

Diferentes sistemas de incentivos:

- **Incentivos sobre unidades de producción:** suelen compensar al trabajador por el volumen de su rendimiento. Puede intentarse también la variante de que el trabajador reciba una compensación proporcional al exceso de producción que consiga. El pago de un incentivo por unidades de producción no conduce automáticamente a niveles más altos de productividad, debido al efecto que tienen las presiones de grupo sobre las personas que exceden los niveles promedio de desempeño. Un problema de gran relevancia es la medición de la productividad. Son muchas las labores en las que el individuo efectúa tareas difícilmente mensurables como unidades de producción.
- **Bonos sobre producción:** son incentivos pagados a los empleados por haber excedido determinado nivel de producción. Generalmente se emplean junto con un ingreso básico fijo. Una variante de este sistema incentiva al empleado por sus ahorros de tiempo. Una variante adicional combina los incentivos sobre unidades de producción con los bonos de producción, mejorando la compensación que reciban los trabajadores por hora, más un incentivo por cada unidad producida. En algunos casos, el empleado puede recibir una compensación más alta una vez que alcanza determinado número de unidades.
- **Comisiones por ventas:** el vendedor puede percibir un porcentaje del precio de venta fijado a cada uno de los artículos que venda.

Problemas de incentivos

Brickley, Smith y Zimmerman en su obra “Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización” explican el problema básico de los incentivos, el cuál se debe principalmente a que los propietarios y los empleados tienen objetivos fundamentalmente diferentes. Por ejemplo, los propietarios de una compañía de seguros quieren que sus empleados vendan pólizas de seguro a los clientes, pero éstos pueden preferir invertir su tiempo en otras actividades. Podemos resumir los problemas de incentivos en los siguientes:

- Los problemas de incentivos existen debido a los **conflictos de intereses** entre el empresario y los empleados, por lo tanto si hiciéramos coincidir las aspiraciones de ambos desaparecerían dichos problemas.
- Los conflictos de incentivos desaparecerían si fuera posible que las empresas identificaran las actividades más eficientes, dado que las mismas quedarían plasmadas a través de un **contrato** y las empresas sólo pagarían a los empleados por la realización de esas tareas. Por ejemplo, si los directivos de las empresas pudieran observar y medir las actividades de sus áreas de staff sin coste alguno, la empresa no tendría necesidad alguna para adoptar un plan de incentivos para sus empleados, bastaría con basar los contratos laborales directamente en las actividades para mantenerlos motivados.
- Las **diferencias compensatorias** no existirían si el mercado laboral no fuera competitivo, pero dado que lo es, las empresas deben compensar a sus empleados cuando realizan un trabajo poco atractivo. La elección del nivel óptimo de esfuerzo plantea una disyuntiva entre los beneficios que obtiene la empresa con ese nivel de esfuerzo y los costos personales que asumen los empleados.

Análisis del uso de la propiedad como solución al problema de incentivos.

El problema de incentivos se debe a que los empleados asumen la gran parte de los costos de esforzarse mientras que los propietarios gozan de los beneficios que ese esfuerzo reporta. La solución óptima consistiría en vender a cada uno de los empleados el derecho a su producción total, de manera tal que se sientan propietarios al asumir tanto los beneficios como los costos de esforzarse y por ende tomen decisiones más eficientes. No obstante debemos mencionar la existencia de factores que limitan el uso de la propiedad para resolver problemas de incentivos:

- El **patrimonio limitado** hace inviable la solución de la propiedad, tal es el caso de la compañía de seguros que analizamos, puesto que pocos directivos podrían reunir suficiente capital para financiar la compra de una cantidad tal de acciones que le permitiera tener influencia en la toma de decisiones y sentirse motivados por tal circunstancia. Con frecuencia, las ventas de acciones son solamente parciales, lo cual deja el control de la empresa en manos de otras personas.

- La **aversión al riesgo**. La producción, en nuestro ejemplo la venta de pólizas, no depende solamente del esfuerzo de los empleados sino también de factores externos aleatorios. La propiedad hace responsables a los empleados de todos sus actos y también los expone a acontecimientos aleatorios que afectan su producción pero que escapan a su control, por ende la propiedad de la empresa por parte de los empleados conlleva el coste de asunción de riesgos y como es sabido la mayoría de la gente es **renuente al riesgo**.

Esto está estrechamente relacionado con el **reparto óptimo del riesgo**. Una asignación eficiente del riesgo tiene en cuenta las diferencias de preferencias, ya que no todas las personas tienen la misma actitud hacia el riesgo. Los empleados de una empresa tienen menos métodos eficaces que los accionistas para gestionar el riesgo específico de la empresa, mientras que los accionistas al tener una cartera bien diversificada están más dispuestos a asumir ese riesgo. Desde el punto de vista del reparto del riesgo es mejor pagar a los empleados un salario fijo y dejar que el riesgo total de las corrientes aleatorias de renta sea asumido por los accionistas, de manera tal que la empresa no tenga que pagar diferencias compensatorias por la asunción de riesgos para atraer y retener a los trabajadores que desea.

- La **producción en equipo**. En la compañía que analizamos al igual que en la mayoría de las empresas existen sinergias en la producción, es decir que la producción total es mayor que la suma de lo que podría producir individualmente cada empleado. No obstante la tarea de los asesores comerciales está bastante lejos del trabajo en equipo, es más bien una tarea individual y por lo tanto no es muy probable que existan problemas de parasitismo, como es habitual en la mayoría de las empresas. La identificación de la aportación de cada uno de los asesores al resultado final de la empresa a simple vista no parece ser un problema difícil.

Contratos eficaces basados en incentivos

Los contratos retributivos cumplen dos funciones importantes: por un lado motivar a los empleados y por otra parte repartir el riesgo eficientemente. No obstante existe una disyuntiva entre estos dos objetivos, dado que lo que resulta eficiente para

uno no lo es para el otro. El primero sugiere que es mejor ligar el salario a los resultados para aumentar el esfuerzo, mientras que el segundo sugiere que es mejor pagar a los empleados un salario fijo. El contrato retributivo eficaz busca un equilibrio entre estas dos consideraciones y a menudo consiste en un salario fijo y uno o más componentes variables basados en los resultados.

El principal problema de las empresas es elegir el contrato específico que maximice los beneficios esperados, dada la elección prevista del nivel de esfuerzo. La principal variable de elección es el coeficiente de los incentivos, al aumentar dicho coeficiente aumenta la remuneración que la empresa debe pagar a sus empleados por dos razones: (1) al aumentar el esfuerzo aumenta la compensación; y (2) al aumentar el coeficiente de incentivos aumenta el riesgo y por ende la parte variable de la remuneración. El contrato óptimo es aquel en el que existe un buen equilibrio entre estos costes y estos beneficios.

Modelo del principal y el agente: Implicaciones

Este modelo ilustra las disyuntivas entre el reparto del riesgo y los incentivos y ofrece ideas para elaborar planes de remuneración más eficaces. En este modelo de un único período, hay un empresario llamado “principal” que quiere que el trabajador, llamado “agente” trabaje para él. El empresario es neutral al riesgo, es decir que sólo le preocupa el valor esperado y le da lo mismo el grado de riesgo, mientras que el empleado es renuente al riesgo, o sea que ante dos alternativas que tengan el mismo rendimiento esperado, el empleado elegirá aquella alternativa más segura. Para inducirlo a elegir la alternativa más arriesgada habrá que ofrecerle una prima de riesgo. El modelo se basa en supuestos, dado que se centra en un único período, no toma en cuenta el trabajo en equipo, no considera la posibilidad de que el empleado manipule el nivel de producción y supone que las actividades son observables tanto por el empleado como por el empleador.

Por último el modelo sugiere que existen cinco factores especialmente importantes en la determinación del grado de vinculación de la remuneración a los resultados, es decir que favorecen la fijación de una elevada remuneración basada en incentivos: (1) El valor de la producción es sensible al esfuerzo del empleado; (2) el empleado no es muy renuente al riesgo; (3) el nivel de riesgo que escapa al control del empleado es bajo; (4) la respuesta del empleado al aumento de los incentivos es alta (el

empleado realiza mucho más esfuerzo) y (5) la producción del empleado puede medirse con un bajo costo.

Principio del uso de la máxima información.

Este principio indica que es óptimo incluir en el contrato retributivo todos los indicadores que suministran más información sobre el esfuerzo del empleado, ya que el nivel de producción, en el caso que analizamos el número de pólizas vendidas por los “asesores comerciales”, no es el único indicador del esfuerzo que éstos realizan, existen otras fuentes de información que si se utilizan correctamente pueden aumentar la precisión con que se mide el esfuerzo de los empleados y si se incluyen en el contrato retributivo reducen los costos.

Es posible reducir la ineficiencia provocada por los problemas de incentivos mejorando la información acerca del comportamiento de los empleados, siempre que sea posible disponer de las medidas con un bajo costo. Si el costo de observar dicho comportamiento fuera nulo sería fácil elaborar contratos para conseguir un buen comportamiento.

Este principio implica que la empresa debe incluir en el contrato retributivo la información sobre las ventas de otros empleados como referencia, es decir que debe emplear un **contrato basado en los resultados relativos**, ya que si basara los mismos en resultados absolutos la medida estaría distorsionada por la influencia de factores externos aleatorios.

Remuneración basada en los resultados del grupo.

Muchas empresas utilizan planes de remuneración basada en los resultados del grupo y no en los resultados individuales debido a la dificultad y el elevado costo de medir los resultados individuales de cada empleado. Por otra parte la remuneración basada en los resultados grupales fomenta la cooperación y el trabajo en equipo, es menos probable que los empleados hagan algo que pueda perjudicar a otros miembros del grupo con los cuales se sienten identificados, induce a los empleados a controlarse mutuamente y ayuda a retener a los trabajadores valorados a la vez que permite ajustar automáticamente la remuneración para que refleje los cambios de los costos de oportunidad de los empleados, lo cual puede reducir los costos contractuales. El

principal inconveniente que presenta este tipo de remuneración basada en los resultados del grupo es el parasitismo, especialmente cuando se trata de grupos muy grandes.

Críticas a la remuneración basada en incentivos.

Los críticos esgrimen dos argumentos básicos, el primero es que el dinero no motiva a los empleados sino que existen otros factores como el tipo de trabajo y la calidad de los colegas que influyen en la motivación; y el segundo es que es difícil, cuando no imposible, idear un plan eficaz de remuneración basada en incentivos. Nótese que existe una disyuntiva entre estos dos argumentos, puesto que si el dinero no motivara a la gente, los planes de incentivos no provocarían el comportamiento indeseable al que se refiere el segundo argumento. Lo importante es elaborar planes de incentivos en los que los beneficios sean mayores que los costos.

4. Análisis de caso: Sistemas de Incentivos en una compañía de seguros

Nuestro análisis se basa en los distintos sistemas de incentivos aplicados a los “asesores comerciales” de una importante compañía de seguros cuya identidad no será revelada a fin de mantener la privacidad de la información.

Los “asesores comerciales” son las personas que tienen a su cargo la atención al público en las distintas sucursales del país, dependen del responsable de la sucursal y no tienen personal a cargo, no obstante son apoyados en las tareas administrativas por un auxiliar administrativo. Entre sus responsabilidades se encuentran dar asesoramiento al cliente respecto de las distintas coberturas de seguros patrimoniales y de vida, las emisiones de las pólizas correspondientes, no se encuentran entre sus tareas servicios de posventa.

Un factor clave que debemos considerar al evaluar los distintos sistemas de incentivos es el porcentaje de asignación de sueldo fijo y el variable, ya que dentro de un mismo grupo de asesores no todos tienen la misma proporción. Por ejemplo, existen asesores donde la proporción del sueldo fijo es muy superior al variable, en cuyo caso uno puede suponer que la motivación a generar mayores volúmenes de venta es menor,

ya que de todas formas su sueldo no se vería afectado significativamente. Esta es una de las cuestiones que aclararemos en el desarrollo del trabajo.

En el caso particular de la compañía de seguros que analizamos, sus directivos establecen un presupuesto anual para su área (ajustable trimestralmente). El mismo se divide en las dos áreas comerciales: Metro e Interior, las cuales se componen de dos canales, directo e indirecto. Dentro del canal directo encontramos sucursales las cuales están distribuidas de tal forma de poder alcanzar la mayor parte de consultas. Esta distribución está relacionada directamente con la población de cada zona.

Los “asesores comerciales” que integran cada una de las sucursales deben cumplir con los objetivos individuales que se les haya establecido, la sumatoria de los mismos no debe ser menor que la meta asignada a dicha sucursal. La meta de la sucursal va a estar dada por el presupuesto a cumplir que tenga dicha sucursal el cuál está dado en función de la localización geográfica, la capacidad de la sucursal, la cercanía de otras sucursales, etc.

Puede ocurrir que un asesor alcance su objetivo individual pero la suma de la producción conjunta de la sucursal no alcance la meta previamente establecida, con lo cual se pueden dar dos situaciones simultáneamente o no:

- Que tanto la meta de la sucursal como el objetivo individual sean requisito para que el plan de incentivos se haga efectivo. Ejemplo: si en una sucursal con tres asesores, uno de ellos cumple su objetivo pero la suma de los tres no alcanza la meta de la sucursal ninguno cobraría. Mientras que si las ventas de ese asesor son tales que sumadas a las de los otros dos asesores permiten alcanzar la meta de la sucursal, entonces sólo él cobra el incentivo.
- Que la meta de la sucursal sea requisito para alcanzar un bono trimestral adicional al plan de incentivos general, en cuyo caso para alcanzar el incentivo mensual bastaría con cumplir el objetivo individual. Para asignar el bono trimestral se tiene en cuenta la sumatoria de las ventas de los tres meses independientemente de que el objetivo haya sido alcanzado o no mensualmente.

Hemos analizado el caso de 90 (noventa) “asesores comerciales”. De los cuáles 68 (sesenta y ocho) son agentes propios, es decir empleados en relación de dependencia

que cobran una remuneración fija mensual y comisiones por pólizas vendidas en función de alguno de los sistemas de incentivos vigentes en la compañía. Los 22 (veintidós) restantes son asesores “tercerizados”, es decir empleados independientes, contratados por agencias de personal eventual o temporario. La remuneración de estos últimos también se compone de una parte fija y otra variable siendo la primera, por lo general, menor que en el caso de asesores propios.

Dentro del análisis encontramos distintos tipos de segmentación, por zona (metro e interior) y por categoría en función de la antigüedad (tres niveles para los empleados efectivos) y en función del tipo de contratación (efectivo o tercerizado).

Cómo se mide la productividad:

La productividad puede ser medida de dos maneras: 1) por cantidad de pólizas o 2) por prima vendida. La empresa que analizamos mide la productividad de sus asesores comerciales en función de la “**prima vendida**”, definiendo como tal a la facturación neta de impuestos que ingresa en la compañía.

Los productos son: seguros de automóviles particulares, éste es el producto principal, el de mayor volumen de ventas tanto en cantidad de pólizas como también en facturación; seguros de accidentes personales, es un seguro de vida individual que cubre el riesgo de accidente y seguros para el hogar, es una cobertura de robo e incendio para viviendas particulares comúnmente llamado “combinado familiar”.

El análisis está centralizado en la cobertura de automóviles particulares, en razón de que en general las coberturas de accidentes y las de combinado familiar se ofrecen como anexo a la de autos, no sólo con el fin de lograr una mayor facturación con estos productos, sino también porque contribuyen a la fidelización de la cartera, no obstante el cliente potencial se acerca por la cobertura para su vehículo.

Descripción de los sistemas de incentivos analizados

Sistema 1 - “Comisión Directa”: Es el sistema más básico y más fácil de calcular, ya que se toma la prima vendida por el asesor y se la multiplica por un coeficiente (α) definido con anterioridad. Por ejemplo, se define que cada asesor va a cobrar como variable el 10% de lo que facture en un período dado. La desventaja

que plantea este sistema es que no está sujeto a ningún umbral¹, es decir, que la remuneración variable surge de aplicar un coeficiente fijo a la prima alcanzada en el período. Esto se ve mejorado en un esquema de escalas como explicaremos más adelante en el sistema 3 al que llamamos “sistema mixto”, donde para los distintos rangos de prima alcanzada se le abona el resultante de multiplicar la prima por el coeficiente correspondiente, que en este caso es variable. La ventaja que ofrece este sistema respecto de los demás es que al ser fácil de calcular, la carga administrativa que genera es mínima.

Las comisiones por ventas, por tratarse de un incentivo individual son especialmente eficaces cuando la cooperación y el trabajo en equipo no son un elemento clave en la tarea. Mientras que cuando la tarea requiere cooperación y coordinación entre las personas que están llevándola a cabo, los incentivos de grupo y la participación en las utilidades suelen dar mejores resultados. Es por ello que resulta importante definir la participación y la cobertura con un margen suficientemente amplio para facilitar el trabajo de equipo, pero a la vez circunscripto solo a aquellas personas que tendrán un efecto claro sobre los resultados. La fórmula de cálculo del incentivo es la siguiente:

$$\text{Remuneración} = \text{Remuneración Fija} + \text{Prima vendida} \times \alpha$$

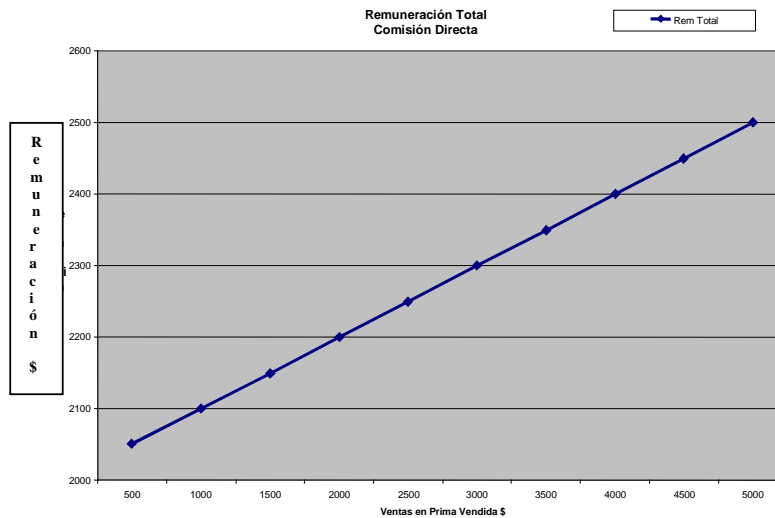
$$\text{siendo } 0 \leq \alpha \leq 1$$

El gráfico 1 muestra, a modo de ejemplo, cómo se comporta la remuneración total bajo el sistema 1 o “comisión directa”, conforme crece la producción con una comisión del 10% sobre la prima vendida.

¹ Umbral: Nivel mínimo que debe alcanzar el “asesor comercial” a efectos de calificar para el pago variable.



Gráfico 1: Sistema 1 – Comisión Directa



Al ser fijo el coeficiente que se aplica, cuando los volúmenes de producción son altos e implican un mayor esfuerzo por parte del asesor, el individuo podría percibir que no se está premiando su esfuerzo, puesto que se le aplica el mismo coeficiente que a aquellos asesores con bajos volúmenes de ventas. El sistema pareciera premiar indirectamente la baja productividad en comparación con aquellas más altas. Este fenómeno puede tener efectos desmotivantes en los asesores que realizan mayor esfuerzo y a la vez no incentivan a los asesores a esforzarse para superar ciertos niveles ofreciendo un plus en el variable, como se podrá ver en los otros sistemas.

Sistema 2 – “Incentivo Base”: Este sistema se compone de una remuneración fija y otra variable. La remuneración variable depende de los siguientes componentes:

1. **Objetivo (OBJ):** meta que se establece para un período determinado, puede sufrir modificaciones por lo tanto puede variar entre períodos.
2. **Producción real (PR):** se refiere a la “prima vendida” por el asesor en el período.
3. **Porcentaje de cumplimiento (% CU):** se calcula como el cociente entre la producción real y el objetivo (PR / OBJ)
4. **Variable en juego (VJ):** es un valor fijo (monto de dinero) sobre el cual se calculará la remuneración variable del asesor. Por ejemplo, podría ser \$

1.000. La remuneración variable puede ser menor o mayor que este monto de dinero según sea el porcentaje de cumplimiento de objetivo.

5. **Pago Variable (PV):** es la remuneración variable que será calculado como $PV = VJ \times \beta$ donde β toma valores comprendidos entre 0,5 y 2. De acuerdo a la tabla 1, en el primer caso el asesor va a cobrar el 50 % del porcentaje de cumplimiento y en el segundo caso el asesor va a cobrar el doble del VJ.

Este sistema incorpora variables importantes a tener en cuenta para el negocio, por ejemplo medir la siniestralidad² de la cartera de cada sucursal, la que se determina en función de la venta de los asesores de la misma; incorporar premios en la prima considerada para el cálculo del incentivo de los asesores en el caso de pólizas con débito automático o alguna cobertura en especial tales como todo riesgo³ o terceros completo⁴.

Este sistema es una reversión del anterior con algunas diferencias sustanciales: tiene un límite o techo que va a ser un porcentaje del “variable en juego”.

El asesor tendrá un objetivo mensual a alcanzar el cual será definido para cada sucursal por el área comercial, teniendo en cuenta el presupuesto de la compañía. Sobre la base del cumplimiento alcanzado se define el coeficiente a abonar del “variable en juego”. La fórmula de cálculo del incentivo es la siguiente:

$$\text{Remuneración} = \text{Remuneración Fija} + VJ \times \beta$$

Ejemplo: Si el “variable en juego” para el asesor es \$ 1.000 y el objetivo para el período es \$ 4.000 de prima vendida, si el asesor vende en el período \$ 4.000 de prima, el porcentaje de cumplimiento es 100 % y por lo tanto el porcentaje del “variable en juego” a liquidar es 102 % del porcentaje de cumplimiento por lo tanto corresponde liquidar \$ 1.020 (ver tabla 1).

² Siniestralidad: Monto en pesos, que abona la compañía en concepto de indemnizaciones por el uso de la cobertura, es decir por el riesgo asegurado.

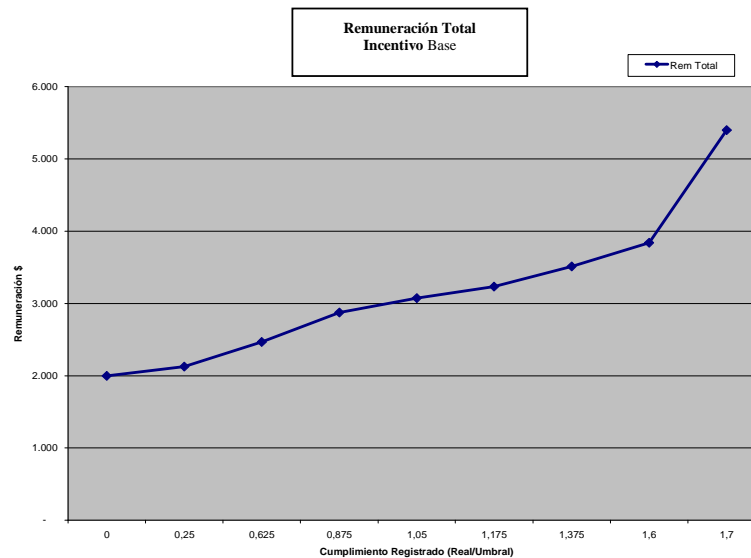
³ Todo riesgo: esta cobertura contempla tanto el robo e incendio (total y parcial) como el daño material vehículo.

⁴ Terceros completos: esta cobertura contempla solo el robo e incendio (total y parcial), no así daños parciales por accidente

Tabla 1: Escala para el cálculo del “pago variable”

Porcentaje de cumplimiento	% del “Variable en juego” a liquidar
Menos de 50%	0,50 del porcentaje de cumplimiento
Entre 50% y 74%	0,75 del porcentaje de cumplimiento
Entre 75% y 99%	1,00 del porcentaje de cumplimiento
Entre 100% y 110%	1,02 del porcentaje de cumplimiento
Entre 110% y 125%	1,05 del porcentaje de cumplimiento
Entre 125% y 150%	1,10 del porcentaje de cumplimiento
Entre 150% y 170%	1,15 del porcentaje de cumplimiento
Más se 170%	2,00 del “variable en juego”

Gráfico 2: Sistema 2 – Incentivo Base



El gráfico 2 muestra los “escalones” formados a diferentes niveles de producción, que representan el efecto del diferencial de escala por superación del objetivo.

Sistema 3- “Mixto”: este sistema al igual que los dos sistemas anteriores se compone de una parte fija y otra variable. La remuneración variable se calcula como:

$$PR \times \Omega \text{ donde } \text{dónde } 0 \leq \Omega \leq 1$$

La diferencia de este sistema respecto del sistema 1 es que el coeficiente (α) es fijo mientras que el coeficiente (Ω) se calcula en función de una escala progresiva creciente. El sistema 3 o “mixto” no tiene techo ya que a mayor producción el variable será mayor, no obstante sí tiene un piso a cumplir a partir del cual se le calcula el variable correspondiente. El umbral va a estar dado por una escala progresiva creciente como muestra la tabla 2.

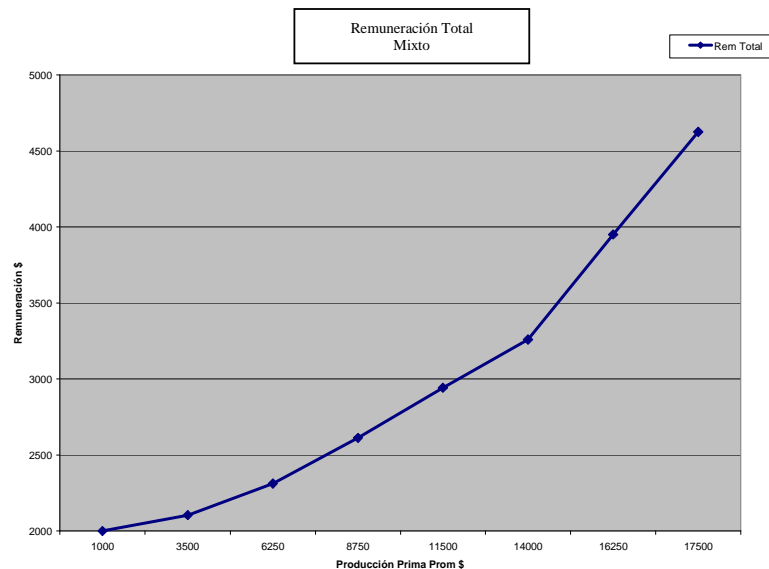
Tabla 2: Escala para la determinación del coeficiente Ω

Producción \$	Coef. Ω
0	1.999
2.000	4.999
5.000	7.499
7.500	9.999
10.000	12.999
13.000	14.999
15.000	17.499
17.500	

La fórmula de cálculo del incentivo es la siguiente:

$$\text{Remuneración} = \text{Remuneración Fija} + \text{PR} \times \Omega$$

Gráfico 3: Sistema 3 – “Mixto”



El gráfico 3 muestra cómo aumenta la remuneración variable en forma progresiva a medida que se van superando los distintos niveles de producción.

Forma de determinar la producción:

La “producción real” (PR) a utilizar en los cálculos incluirá la suma de las altas de todas las pólizas. La fecha de emisión (sin importar la vigencia) debe coincidir con el mes de medición y claramente no debe ser la continuación de una póliza anterior. No obstante las pólizas anteriores que signifiquen “mejoras de plan” con aumento de prima, se incluirán en la “producción real” a utilizar en los cálculos por la diferencia de prima registrada entre la póliza actual y la anterior. El concepto “mejora de planes” incluye todas aquellas pólizas que se emiten tras la anulación de una póliza anterior y que implican un incremento en la prima de ésta, junto con un aumento en la cobertura.

5. Análisis de la información

A fin de analizar los sistemas antes descriptos hemos tomado las carteras de 90 “asesores comerciales” pertenecientes a ambas zonas, “metro” e “interior”, y a las categorías, “efectivo” y “contratados por agencia”, siendo estos últimos aquellos asesores que no están en relación de dependencia, sino que están contratados a través de una agencia y/ o consultora de personal eventual. Las carteras tomadas como muestra incluyen pólizas de autos, accidentes personales y combinado familiar vendidas durante los años 2003 y 2005.

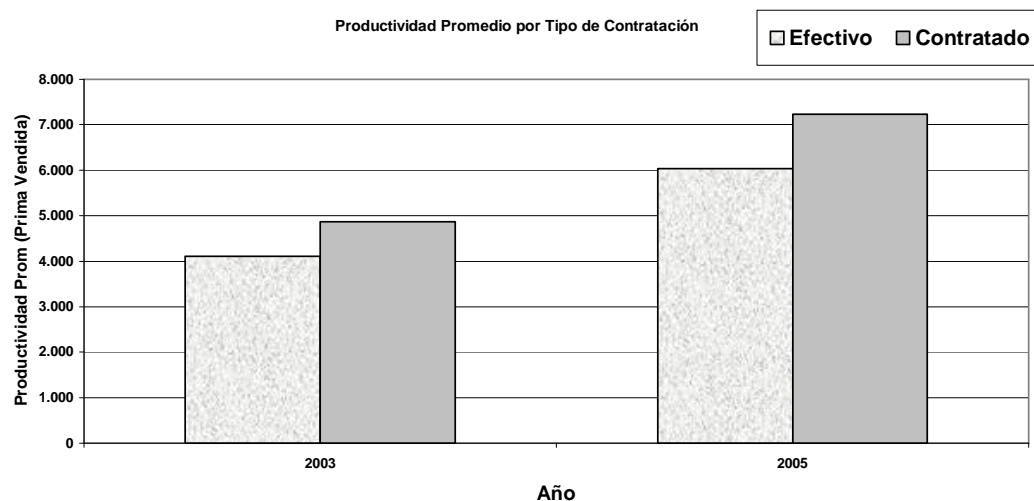
En primer lugar hemos efectuado un análisis de variabilidad de la productividad comparando la información de ambos años, 2003 y 2005, en función de los siguientes parámetros:

- Productividad según categorías: efectivos y contratados por agencia.
- Productividad según zonas geográficas: metro e interior.
- Productividad según período mensual: enero a diciembre.
- Productividad según nivel de remuneración fija: alta y baja.

Variabilidad de la productividad por tipo de contratación:

El gráfico 4 compara la productividad promedio de los asesores de acuerdo a la modalidad de contratación, “efectivos” y “contratados por agencia”, para un período de dos años. El gráfico permite concluir que la productividad es mayor en el caso de los asesores “contratados por agencia”. Los motivos pueden ser muy variados, entre ellos la mayor inestabilidad laboral debido al riesgo de no estar en planta permanente, la existencia de un menor salario fijo y el mejor aprovechamiento del conocimiento específico dado que la empresa al disponer de empleados eventuales puede seleccionarlos en función de su especialización.

Gráfico 4:

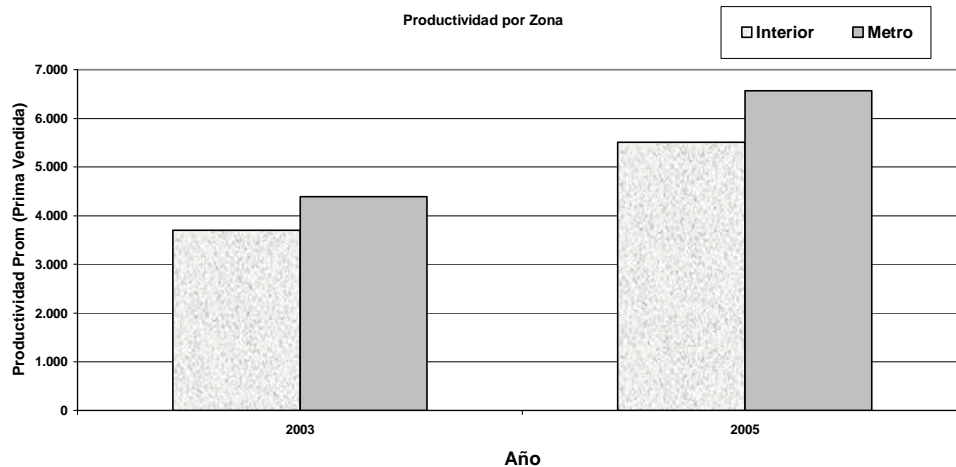


Variabilidad de la productividad por zona geográfica.

El gráfico 5 muestra una comparación de la productividad promedio de los asesores en función de la zona geográfica a la cual están asignados, “metro” e “interior”. Claramente los asesores que se desempeñan en la zona “metro” ofrecen una productividad mayor que aquellos que trabajan en la zona “interior” dado que la zona “metro”, la cual comprende Capital Federal y Gran Buenos Aires presenta un riesgo de siniestros significativamente mayor y al ser una zona residencial el monto de los bienes asegurados en promedio es más alto. Mientras que la zona “interior” comprende el interior de la Provincia de Buenos Aires y el resto del país donde el riesgo de siniestro

no es tan alto y los valores promedio de los bienes asegurados son más bajos respecto de los de la zona “metro”.

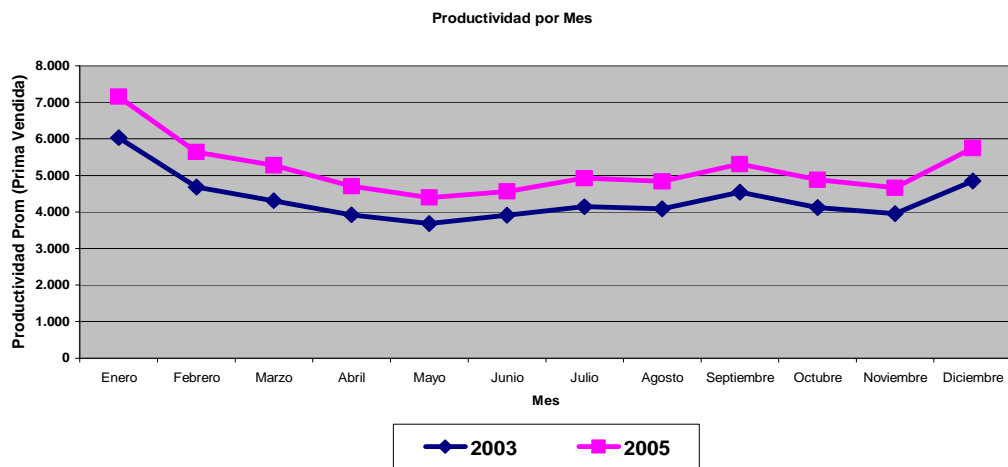
Gráfico 5:



Variabilidad de la productividad por mes.

El gráfico 6 compara la productividad promedio de los asesores para un período de 12 (doce) meses, donde puede observarse la marcada estacionalidad que existe durante los meses de enero y diciembre, la misma se debe en gran parte al período vacacional y al cambio de empresa aseguradora que se produce al cumplirse el plazo de vigencia de las pólizas, que en su gran mayoría culminan en diciembre.

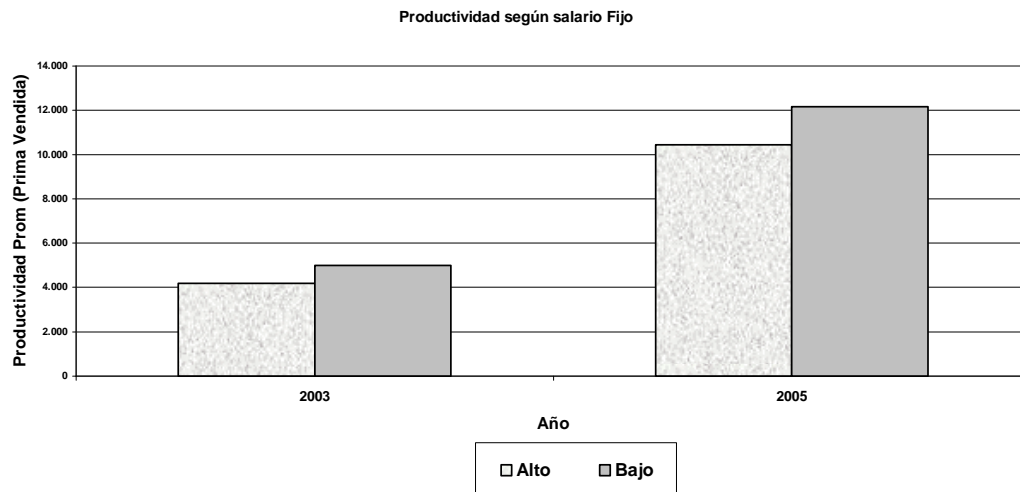
Gráfico 6:



Variabilidad de la productividad en función del salario fijo.

El gráfico 7 permite comparar la productividad promedio de los asesores considerando la proporción fija de su remuneración, para esto distinguimos dos categorías, los que perciben una remuneración fija alta y aquellos cuya remuneración fija es baja, considerando que la remuneración fija oscila entre \$ 700 y \$ 2.500 mensuales aproximadamente. En conclusión los asesores cuya remuneración fija es más alta presentan una productividad menor debido a que los asesores que tienen una remuneración fija baja se ven motivados a incrementar su productividad para obtener una mayor remuneración total.

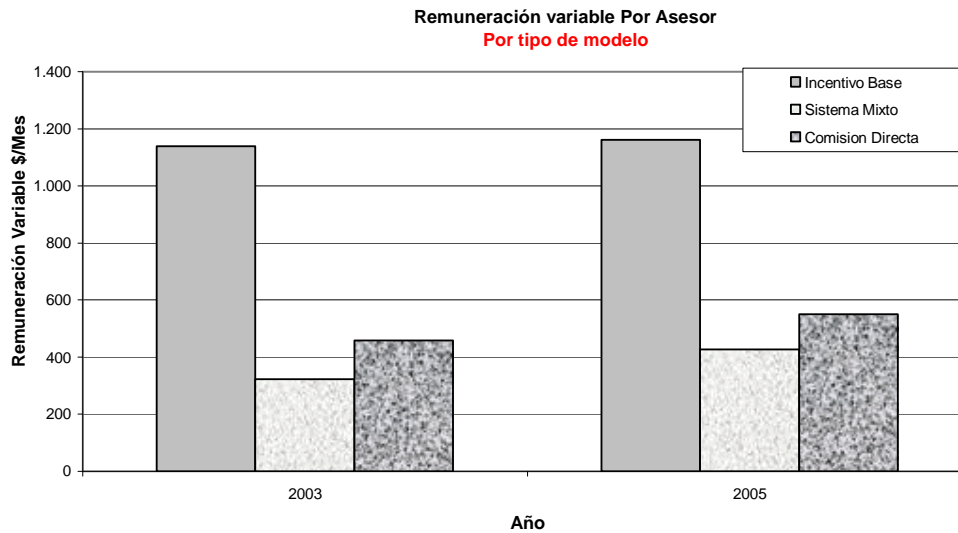
Gráfico 7:



Análisis de los diferentes sistemas de incentivos:

El gráfico 8 permite concluir que el sistema 2 llamado “incentivo base” para el cálculo de la remuneración variable resulta significativamente más beneficioso para los asesores respecto de los sistemas 1 y 3, “comisión directa” y “sistema mixto” respectivamente.

Gráfico 8:



Dado el nivel de remuneración variable el sistema 2 - “incentivo base” no sólo resulta más beneficioso para el asesor sino también para la empresa, ya que la productividad no se ve afectada por el cambio de sistema y al bajar los salarios fijos el costo salarial para la empresa termina siendo similar. Adicionalmente al aumentar el salario variable de los asesores ofrece un margen de negociación considerablemente importante y permite introducir nuevos parámetros de medición y/ o cálculo siendo más exigente con la producción lograda por cada uno de ellos puesto que se les va a descontar de producciones futuras el proporcional de las pólizas que se den de baja en un término menor a 12 (doce) meses, esto ayudará a que las pólizas sean de mejor calidad y aumentará los controles de retención de la cartera, contribuyendo de esta manera a un incremento de la facturación total.

Otra ventaja del sistema 2 – “incentivo base” es que resulta más flexible al momento de dirigir las ventas hacia un objetivo específico, por ejemplo premiando las ventas de pólizas con débito automático con un aumento de un 50% de prima en cuyo caso una póliza de \$ 100 de prima se computa para el cálculo del incentivo del asesor como una prima de \$ 150. Dicha flexibilidad favorece la combinación de productos vendidos dado que la empresa fija objetivos para cada una de sus líneas de producto, pudiendo incentivar las ventas de un producto respecto del resto conforme a la estrategia definida a lo largo del curso del negocio.

Desde el punto de vista de los asesores comerciales el sistema 2 - “incentivo base” permite un incremento sustancial en la remuneración percibida dado que la proporción variable respecto de la fija es significativamente más importante. Por otra

parte al estar sujeta a un “umbral” definido en función del presupuesto, ante un incremento en la remuneración total se incrementa la productividad, siempre que los objetivos resulten desafiantes para el asesor. Adicionalmente este sistema resulta más competitivo y motivador puesto que el asesor trabaja sobre la base de un sistema de cumplimiento de objetivos, mejorando de esta manera el cierre de ventas y aprovechando aún más el contacto con cada cliente potencial.

Por último el sistema 2 resulta más equitativo que los sistemas 1 y 3 ya que a igualdad de tareas la remuneración fija será igual para las mismas categorías. Por lo tanto, desde el punto de vista de la evaluación de desempeño de los “asesores comerciales” y su consecuente promoción, la distinción entre categorías constituye una herramienta motivacional subjetiva ya que los asesores son promovidos de acuerdo a informes y evaluaciones efectuadas por superiores y/o terceros encargados de monitorear el desempeño de los mismos. A medida que se asciende en categoría se incrementan los objetivos y por ende la remuneración correspondiente.

En cambio los sistemas 1 y 3 sólo miden la productividad y asignan un valor variable de acuerdo a las pautas definidas en los mismos sin medir cumplimiento alguno, escalándolos progresivamente a partir de coeficientes.

El sistema 2 presenta una desventaja en el caso de asesores con elevada productividad dado que al establecer un límite o techo la productividad crecerá hasta el punto en el cual el variable permanecerá inamovible. Esta desventaja puede contrarrestarse ajustando el techo de la escala en función a la evolución de la productividad. Por lo dicho anteriormente es importante que el techo se establezca lo suficientemente alto de manera tal que alcanzarlo no resulte tan fácil aunque no por ello imposible, de esta manera el “variable en juego” se comportaría como una meta u objetivo a alcanzar.

Distribución de asesores de acuerdo a su productividad:

Los gráficos 9 y 10 permiten concluir que la mejora en la dispersión de los asesores en función de la productividad medida en pesos se debe a un aumento en los capitales por el efecto inflacionario no así a volúmenes de producción, medida ésta en términos de pólizas, la que también varía pero en menor medida, siendo su impacto relativamente menor.

Gráfico 9:

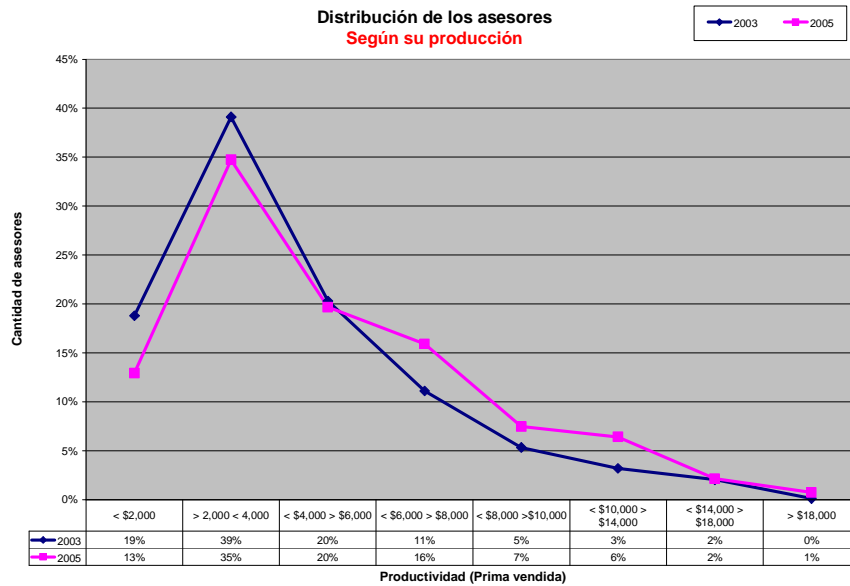
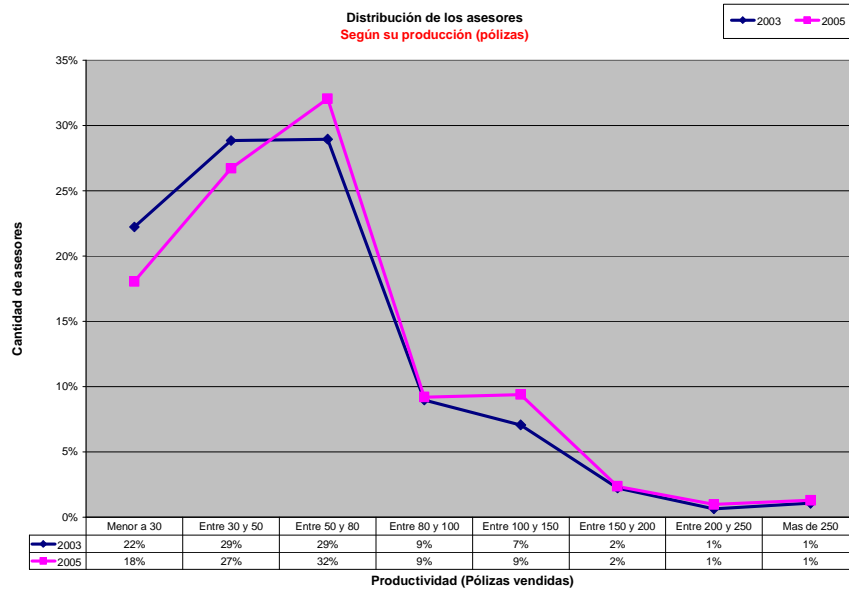


Gráfico 10:



Los gráficos 11 y 12 refuerzan lo expuesto anteriormente puesto que muestran lo que se abona en concepto de incentivos en promedio para la misma productividad. Por otra parte vemos que en el año 2005 los asesores tienden a desconcentrarse de los niveles bajos hacia los intermedios.

Gráfico 11:

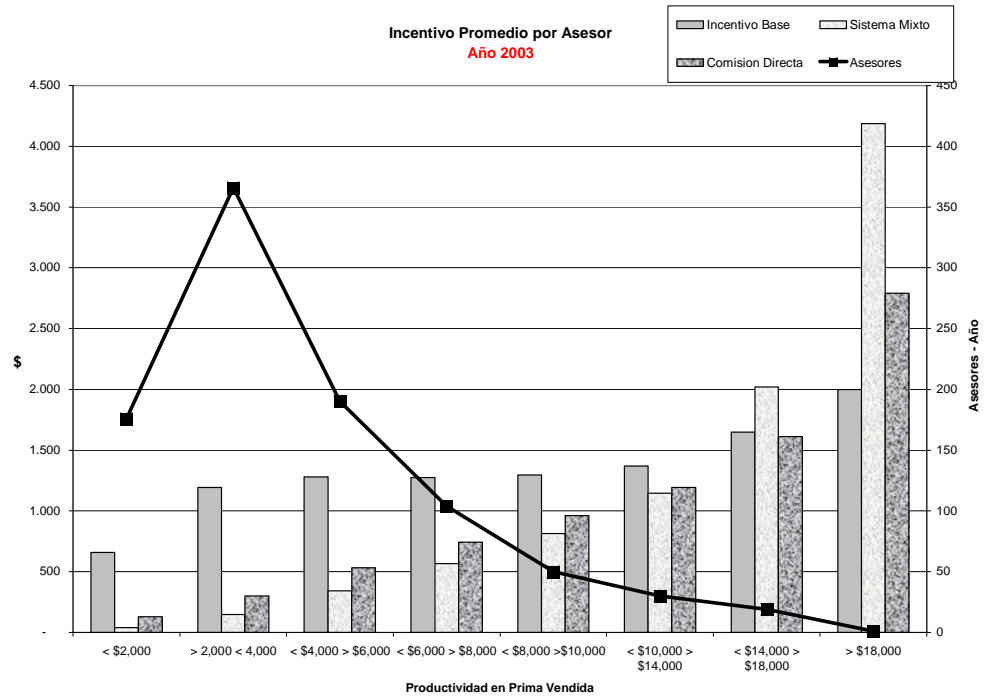
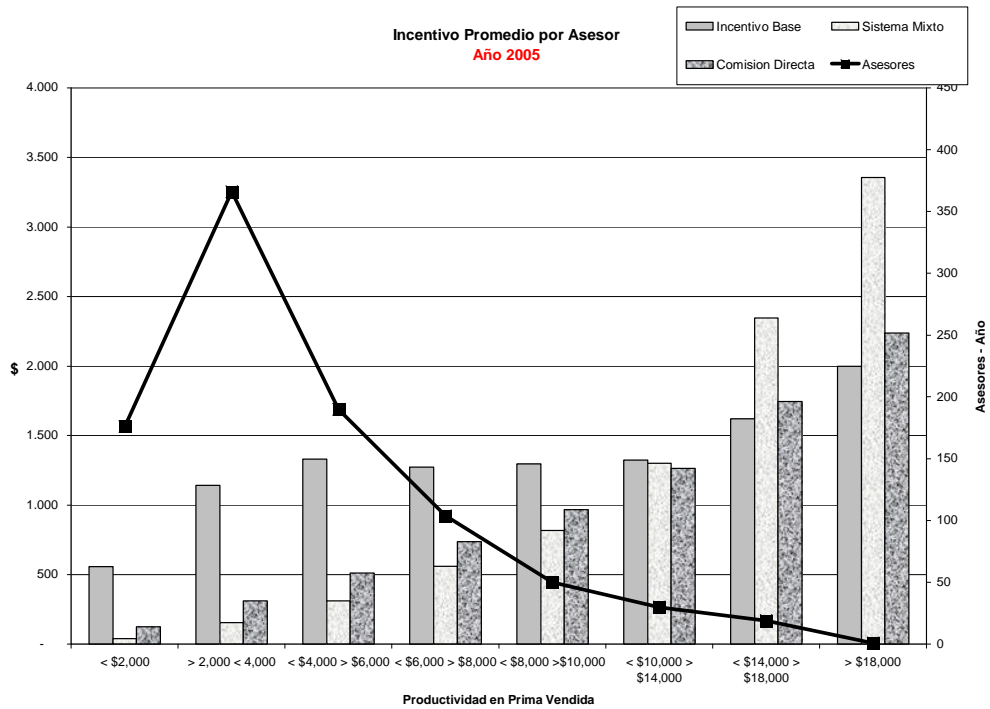


Gráfico 12:

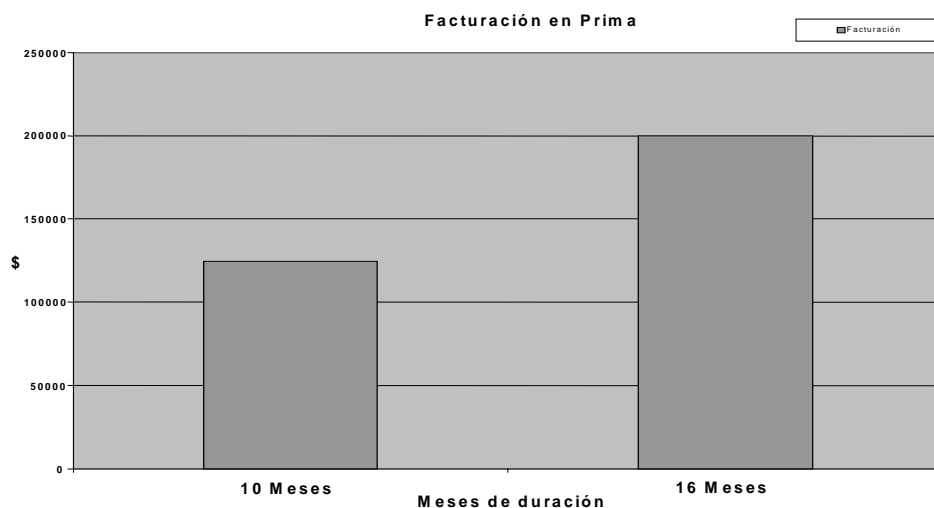


Para concluir nuestro análisis respecto de la conveniencia de los sistemas de 2 y 3, “incentivo base” y “sistema mixto” respectivamente, hemos tomado solamente los datos reales promedio de productividad e incentivo liquidado a asesores que hayan estado incluidos en alguno de los dos sistemas y le hemos incorporado la remuneración fija. A primera vista el sistema 2 - “incentivo base” parece no ser significativamente más rentable para la empresa que el sistema 3 - “sistema mixto”, no obstante además de las ventajas que ya enumeramos debemos considerar la mayor duración de las pólizas y por ende la mayor facturación que representan.

Por ejemplo, la duración de las pólizas, en promedio era menor a un año, hoy podemos afirmar que la misma supera los 16 (dieciséis) meses, no podemos asegurar que este cambio se debe solamente a la puesta en vigencia de este sistema de incentivos (sistema 1 -“incentivo base”), ya que éste fue un elemento más sumado a otras políticas cuyos fines eran: tener una cartera de clientes saludable, retenerla y en lo posible sumarle distintos productos con el objetivo de incrementar la facturación de la misma. Cabe destacar que para la empresa el hecho de retener la cartera tiene un costo mucho menor que salir a buscar nuevos clientes.

El gráfico 13 muestra la diferencia de facturación que existe en un conjunto de cien pólizas elegidas al azar, las primeras con una duración promedio de 10 (diez) meses respecto de las mismas con una duración promedio de 16 (dieciséis) meses.

Gráfico 13: Facturación acumulada por duración



6. Reflexiones Finales

Dado que los sistemas de incentivos son una herramienta clave para la dirección de una compañía puesto que permiten moldear y reforzar conductas de los empleados orientándolas a la consecución de los objetivos organizacionales, es menester definir un sistema de incentivos óptimo desde el punto de vista de los propietarios de una organización como así también de los empleados de la misma.

Nuestro análisis nos permite concluir que el sistema 2 - “incentivo base” es el más adecuado y el que mejor representa los resultados que se intentan obtener en términos de mejoras a los sistemas de remuneración y evaluación de desempeño del sector que analizamos y que resumimos a continuación: (1) incentivar la productividad de los “asesores comerciales” mejorando la calidad de la misma., (2) ayudar a recomponer los salarios con un aumento sustancial en el “variable en juego”, (3) al trabajar con objetivos o “umbrales” definidos de acuerdo el presupuesto de la empresa, este sistema está más asociado a la estrategia comercial de la compañía, (4) lograr un sistema de incentivos con la flexibilidad suficiente para direccionar la venta de acuerdo a las necesidades de los distintos momentos, no generando por ello incertidumbre en los “asesores comerciales” alcanzados por dicho sistema, (5) establecer un sistema de remuneración equitativo.

El sistema 2 – “incentivo base” no sólo intenta motivar desde lo económico sino también desde el crecimiento personal y profesional puesto que la definición de categorías de “asesores comerciales” es percibida como un premio a la profesionalidad de los mismos. Esto pondrá en funcionamiento un sistema de evaluación de desempeño más rico y productivo ya que en el mismo participarán diferentes sectores, teniendo con esto una herramienta más de monitoreo que permita identificar puntos fuertes y débiles y resolverlos mediante los ajustes correspondientes, capacitaciones generales o específicas, etc.

El sistema 2 – “incentivo base” está más acorde con la realidad de la compañía que analizamos puesto que incorpora nuevas variables de análisis que permiten premiar con un incremento en la prima considerada para el asesor, las ventas con débito automático de cuenta o de tarjeta de crédito; incentivar la venta de coberturas de mayor prima tales como pólizas de “todo riesgo” en lugar de pólizas de “terceros completo”. De esta manera aumenta la facturación total, se fideliza la cartera y se reduce la siniestralidad de la misma.

7. Bibliografía

1. BRICKLEY, J., SMITH, C.W. Jr., y ZIMMERMANN, J.. *Managerial Economics and Organizational Architecture*. 2º Edición, McGraw-Hill, U.S.A. 2001.
2. MICHAEL C. JENSEN, *Foundations of Organizational Strategy*, Harvard University Press, October 1998.
3. SHERMAN, BOHLANDER Y SNELL, *Administración de Recursos Humanos*, 12º Edición, Thomson Editores, México 2003.
4. DAVIS Y NEWSTTRON, *Comportamiento Humano en el trabajo*, 11º Edición, McGraw-Hill, México 2003.
5. Publicaciones de la Superintendencia de Seguros de La Nación, <http://www.ssn.gov.ar>
6. Artículos de la Revista Gestión, <http://www.gestion.com.ar>
7. Publicaciones de <http://www.intermanagers.com.ar>

No, autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir con fines exclusivamente académicos y didácticos en el sitio de internet www.ucema.edu.ar , el Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta Institución educativa. La misma será publicada y difundida en el caso el Trabajo Final sea seleccionado por el cuerpo docente como Trabajo Distinguido.

No, autorizo a la Universidad del CEMA a publicar y difundir en la intranet de la biblioteca con fines exclusivamente académicos y didácticos el Trabajo Final de mi autoría correspondiente a la carrera cursada en esta Institución.

Sebastián Vilas
D.N.I. 24.476.703

Melina Inglese
D.N.I. 27.308.002