

Camila Reyes - DNI 37608567

Título: Cómo generar penetración y adopción de las herramientas digitales en una empresa tradicional

Introducción

San Cristóbal Seguros es una empresa mutual argentina, fundada en 1939 en la ciudad de Rosario, y que forma parte del Grupo San Cristóbal. La misma se dedica a la comercialización de distintos seguros a través de Productores de Seguros.

Hace un poco más de dos años comenzó un proceso de transformación donde uno de sus objetivos era comenzar a vender de forma digital creando un Canal de Venta Digital a través de Productores de Seguros. Hoy en día se encuentra con las plataformas necesarias (landings, cotizadores, etc) desarrolladas e implementadas para generar este canal, pero al tener que hacer a través de los Productores, encuentra una oportunidad de potenciar estas herramientas generando adopción en los mismos. Esto, entre muchas cosas, implica generar habilidades, capacidad y soporte que permita al Productor desarrollar su propio canal de venta digital en San Cristóbal.

Análisis del problema

Hoy en día San Cristóbal cuenta con 3.775 Productores Asesores de Seguros trabajando con la compañía, de los cuales 1.102 forman parte del Canal Digital que ofrece la empresa, es decir, **sólo el 30% de los Productores desarrollan su Canal de Ventas Digital.**

Debido al nuevo contexto donde la mayoría de las oficinas permanecen cerradas o con atención reducida hace más de un año, este canal se vuelve esencial para captar nuevos clientes para la compañía e incrementar el share en el mercado. Nos encontramos frente a una oportunidad de penetración en los Productores de San Cristóbal con esta nueva herramienta.

Dentro de las herramientas que ofrecemos al Productor para generar su propio Canal Digital y vender online encontramos como la principal a **Sitio Seguro**, una página web propia customizable para cada Productor con cotizadores online, formularios de contacto y oferta de servicios. Lo pueden generar desde su Portal de Gestión de San Cristóbal en minutos, pasando por un stepper donde van configurando distintos datos profesionales sin costo de creación ni mantenimiento.

Es simple de activar y sin esfuerzo, está preparado para aparecer en Google, diseñado para móviles, tablets y PC y no tiene costos de activación y mantenimiento.

Ejemplos:

<https://sancristobal.com.ar/pas/fernandez-oliver-asesores>

<https://www.sancristobal.com.ar/pas/pescatori>

<https://www.sancristobal.com.ar/pas/marin-group>



Además contamos con páginas institucionales de San Cristóbal que generan oportunidades que son derivadas a los productores en cada ramo digital: Auto, Hogar, Comercio y Accidentes Personales.

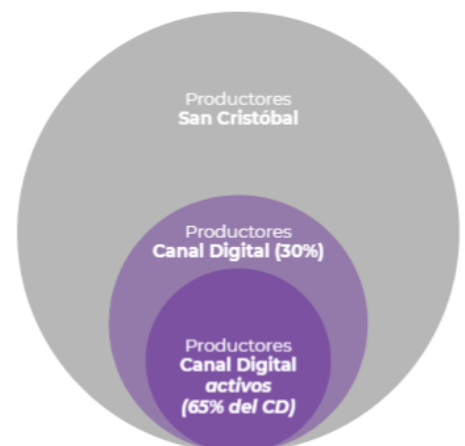
<https://www.sancristobal.com.ar/cotizar-auto/>

<https://www.sancristobal.com.ar/cotizar-seguro-hogar/>

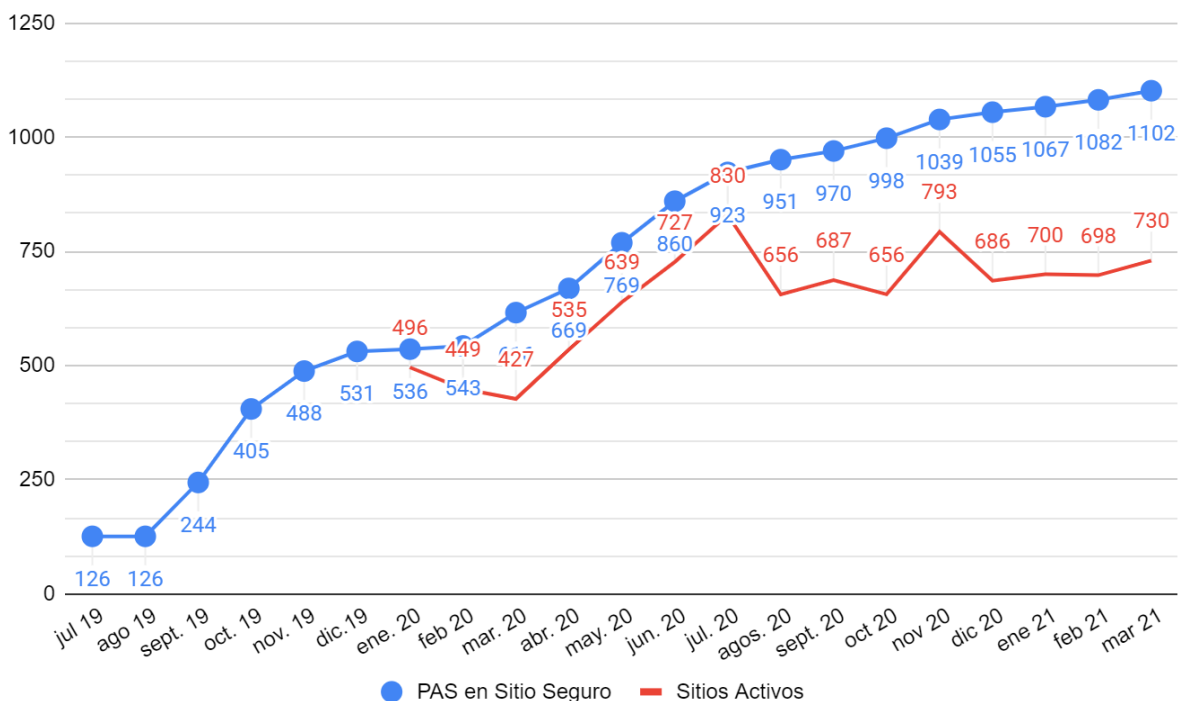
En este caso no hay esfuerzo de generación de oportunidades, pero sí de gestión y venta de las mismas.

A esto se suma que de los 1.102 Productores que crearon su Sitio, solamente 650 en promedio se encuentran activos. Es decir, solamente el 65% genera alguna interacción con su Sitio: visitas, oportunidades, emisiones, etc por mes.

Por lo tanto acá nos encontramos con otra oportunidad: **Adopción de la herramienta, donde tenemos que lograr que los Productores que hayan generado su Sitio pero aun no lo utilizan.**



Sitios Activos:



El primer punto a destacar es cómo a mayor escala hay más diferencia entre los PAS con Sitio creado y que además estén activos. Esto puede estar relacionado con que fuimos mejorando y desarrollando la herramienta, lo cual la complejiza más, y que al tener más PAS en el Canal Digital fuimos perdiendo la atención personalizada que teníamos en un principio que nos permitía acompañar más de cerca al Productor.

Por otro lado, notamos algunos picos muy puntuales en meses donde generamos acciones más atractivas como unirnos al calendario de e-commerce de la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) con Hot Sale, Cyber Monday, etc.

En el anexo analizamos y detectamos algunas causas que generan este resultado.

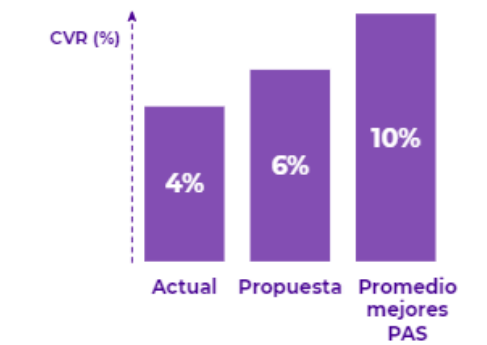
Impacto variables del Canal Digital

Hoy en día el Canal digital cuenta con ventas mensuales promedio de 750 emisiones, lo que representa una prima semestral de \$9.9M promedio. El conversion rate es de 4% promedio mensual.

El primer dato a asociar es el **porcentaje de adopción de la herramienta** que analizamos previamente. Si logramos aumentar el 65% de productores activos en Sitio Seguro a 80% tenemos el potencial de crecer en 173 emisiones mensuales promedio, lo que representaría un crecimiento del 23% del Canal. Este mismo impacto podemos lograrlo si **adherimos más Productores** activos al Canal Digital.

Por otro lado, si detectamos los puntos de dolor en la **gestión de oportunidades** de los Productores podemos **incrementar el conversion rate de oportunidades a ventas**. Este punto tiene un alto potencial, ya que actualmente tenemos productores convirtiendo oportunidades arriba del 10% mensual de CVR.

Si planteamos aumentar al menos dos puntos de CVR, podríamos estar generando 390 ventas promedio extra por mes, lo que representa un 52% de crecimiento del Canal Digital.

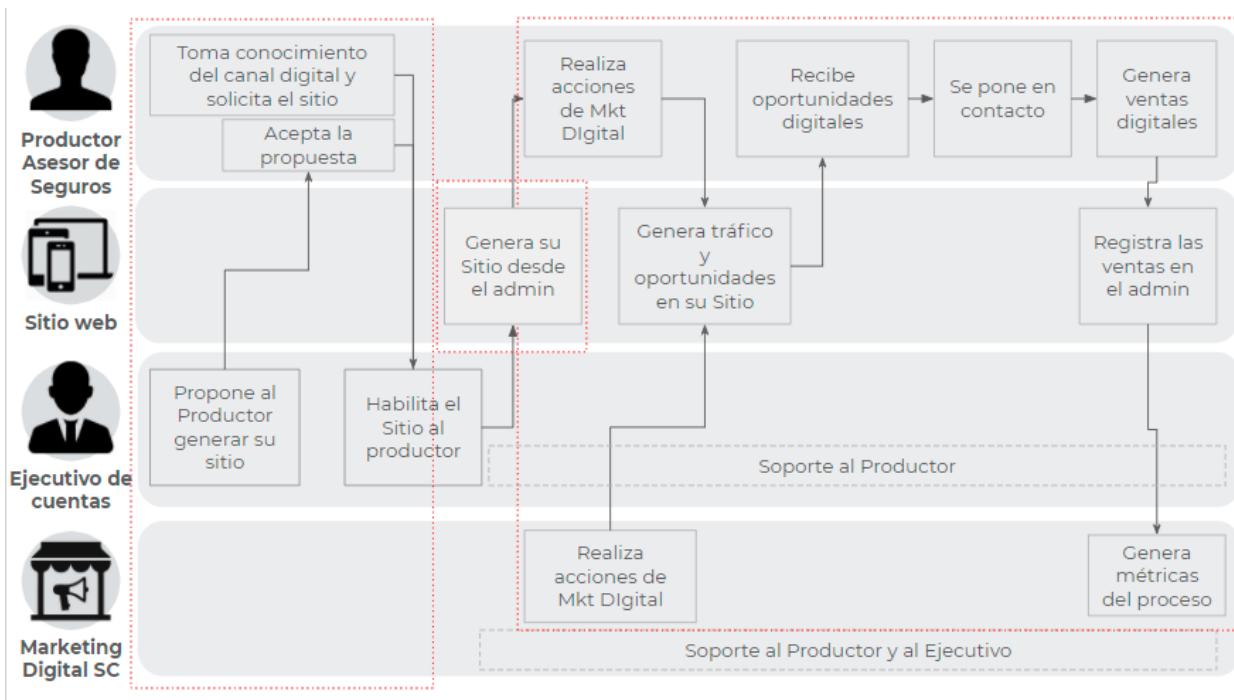


Problema:

Cómo logro generar penetración y adopción de las herramientas digitales y generación de nuevas habilidades en los Productores Asesores de Seguros, que vienen trabajando con una dinámica tradicional, con el fin de generar un Canal Digital que les permita vender online incrementando la Prima de la compañía.

Propuesta de intervención

Analizando el flujos actual que realiza el Productor desde que genera su sitio hasta que realiza su primera venta online en un esquema de Journey Map detecté 4 etapas a trabajar:



Hay 3 etapas que son parte del flujo:

1. **Conocimiento de las herramientas del Canal Digital:** Esto responde a la primera parte de la entrevista, cómo se entera el Productor de la herramienta que pone a disposición la compañía para que genere su propio Canal Digital.
2. **Generación del Sitio Seguro propio:** El proceso donde generan su Sitio Seguro en su Portal. Esto incluye la creación y personalización del mismo.
3. **Gestión de oportunidades y venta online:** Esta etapa es todo lo que pasa una vez creado el Sitio, donde cada Productor debe generar sus propias oportunidades, gestionarlas y avanzar con la venta. Esta etapa tiene un componente de sistema, donde implica que el productor tenga la habilidad de manejar el sistema para realizar la correcta gestión y registro, y un componente de habilidad de venta digital de cada productor, donde al encontrarse con un canal de comunicación distinto al habitual (cara a cara), no todos entienden cómo realizar la venta de manera efectiva.

La cuarta etapa corre en paralelo y tiene que ver con las habilidades de cada Productor para gestionar y vender en el Canal Digital:

4. **Adquisición de habilidades digitales:** Esta etapa es más bien proactiva por el momento, ya que tiene actividades y material a disposición, pero sin estar obligados a utilizarlos. Dependerá de la valoración de cada Productor y el interés en aprender del canal.

Luego de un análisis centrado en el usuario, que se detalla en el anexo metodológico, propongo las siguientes posibles acciones para cada etapa:

Propuestas

Conocimiento herramientas Canal Digital	Generación de su Sitio Seguro	Gestión de oportunidades y venta online	Adquisición de habilidades digitales
Generar eventos de difusión masivos de la herramienta y potencial del canal.	Evento donde se realice la creación del Sitio en vivo de forma asistida .	Apertura del Modelo Agencia a más PAS en otros canales	Generación de plataforma de capacitación online (e-learning)
Acciones de comunicación periódicas con envío de mails/flyers	Capacitar a Mesa de Soporte para guiar en la creación de los Sitios.	Capacitar a Mesa de Soporte para guiar al PAS	Evaluación previa para asignar solamente los contenidos relevantes.
Realizar publicidad a través de los canales de San Cristóbal, como Instagram, LinkedIn etc,	Adicionar indicaciones en el proceso en la misma herramienta	Call Center que venda a nombre del PAS.	Generación de capacitaciones presenciales prácticas, modelo Escuela
Comunicar formalmente a través de los Ejecutivos de cuentas de cada PAS.	Modificación de botones/acciones que se pueden realizar, mejoras del proceso.	Generación de una APP para gestionar desde el celular	Generación eventos puntuales para nuevas funcionalidades, etc.
		Asociar a los objetivos de los Productores.	
		Modificación de botones/acciones, mejoras del proceso.	

Luego de analizarlas en una matriz impacto/esfuerzo y considerar los plazos de implementación de cada propuesta definí desarrollar las tres propuestas de mayor impacto a menor esfuerzo y posibilidad de implementación en el corto plazo que corresponden para la etapa detectada con mayor cantidad de dolores de los usuarios “Gestión de oportunidades y venta online” (color naranja):

- **Asociar a los objetivos de los Productores.**
- **Apertura del Modelo Agencia a más PAS**
- **Modificación de botones/acciones en la herramienta.**

Los desarrollaré a continuación.

Asociar a los objetivos de los Productores

Propuesta sumar al Programa Todos a Bordo

El Programa Todos a Bordo es un programa anual interno a través del cual, mediante una serie de objetivos asociados al Canal Tradicional de ventas, suman puntos para ganarse un viaje al exterior con todo pago.

<http://www.todosabordo.com.ar/>



En este programa hay objetivos de crecimiento de prima anual, de mix de ventas entre distintos ramos y de crecimiento de cartera donde cada póliza neta nueva que venda el Productor suma x cantidad de puntos dependiendo del ramo para ganar el viaje.

En el caso del Canal Digital contamos con los siguientes productos: Auto, Hogar y Accidentes Personales, los cuales hoy en día suman 1 punto por póliza en el Programa.

Propongo que la venta de pólizas del Canal Digital contabilice sumando 1 punto como lo hace la venta del Canal Tradicional al Programa Todos a Bordo, además de sumar al objetivo de crecimiento de prima, mix y cartera que tiene cada Productor.

Al ser un programa interno de la compañía, para implementar esta propuesta hay que ponerse en contacto con el área de Marketing, quienes llevan adelante esta iniciativa, y solicitarles que incluyan en la contabilización de puntos las pólizas que se venden a través del Canal Digital. Consultando internamente en la empresa, la implementación podría realizarse de forma inmediata si Comercial da su ok.

La expectativa de impacto sobre esta propuesta es una mejora en la gestión de las oportunidades digitales y un incremento en la venta ya que es un programa que genera mucho interés en los Productores actualmente.

Apertura del Modelo Agencia a más PAS

Modelo Agencia

Es un proyecto que desarrollamos donde una Agencia de Buenos Aires (Leadaki) nos brinda el servicio de generación y seguimiento de campañas en Google Search a Productores. Desde San Cristóbal apoyamos realizando una inversión conjunta con los Productores y absorbiendo el gasto de contratación de la Agencia por completo.

Esta propuesta resuelve la generación de oportunidades en la plataforma Google, pero también llegó a un techo de competencia interna en las ciudades más reducidas como Bahía Blanca, Mar del Plata, Salta, etc.

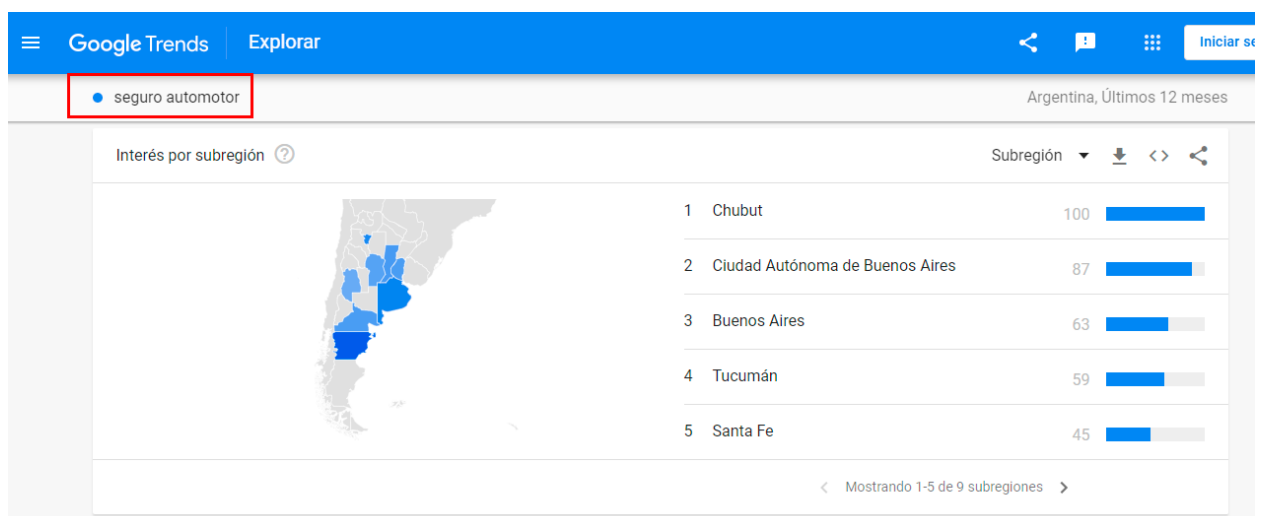
El Modelo en números...

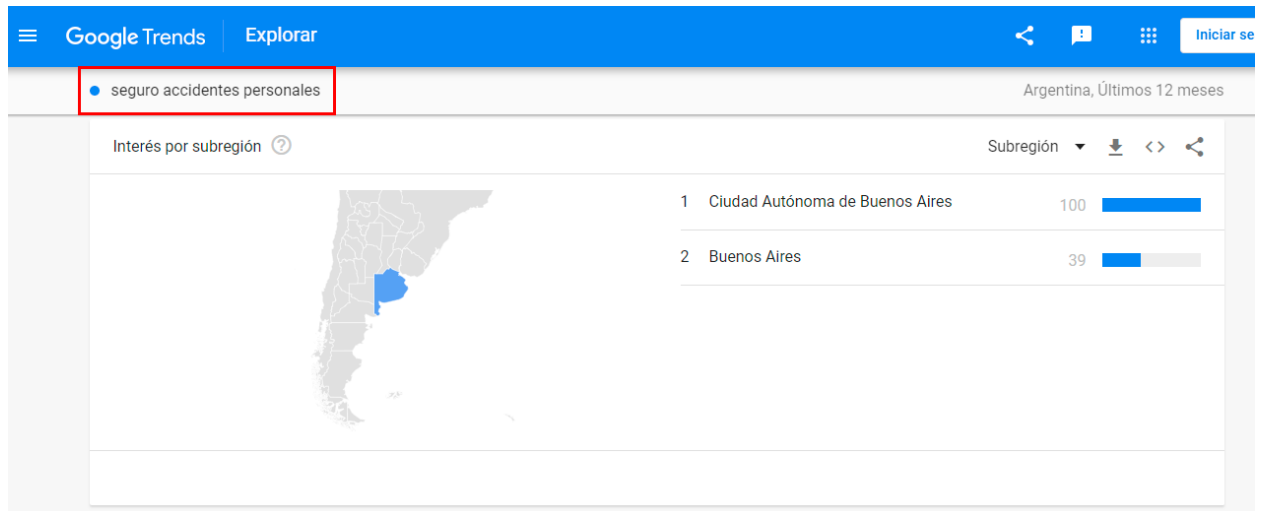
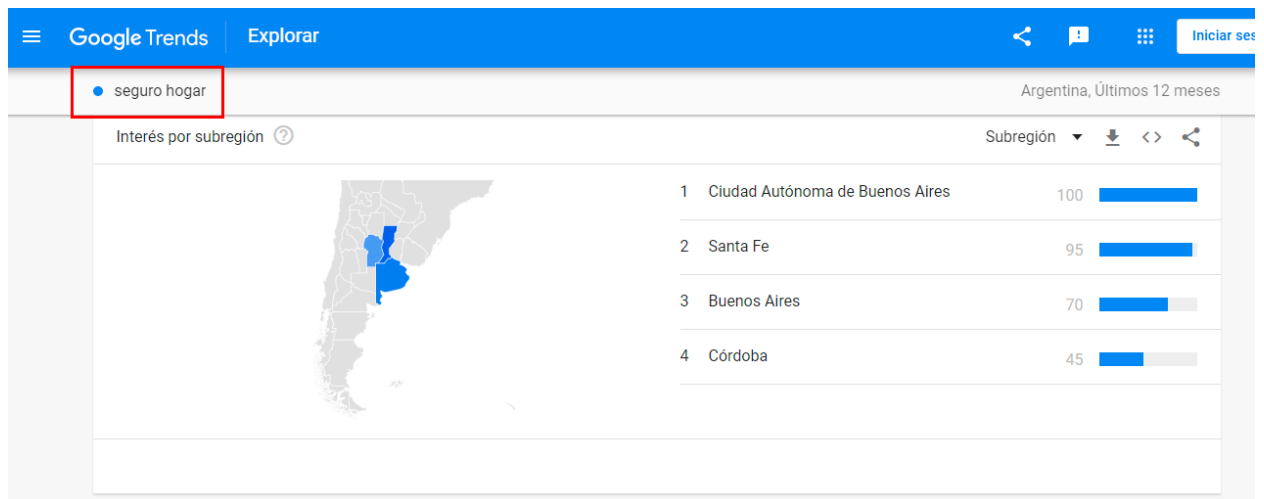
A Marzo 2021:

- 122 Productores en el Modelo de todas partes del país.
- La inversión aumentó a \$12k para igualar la inflación
- Generan 40 oportunidades promedio/productor.
- El 20% de los Productores se están convirtiendo en el 10%, el 60% está entre el 5% y el 8% y el resto no tiene acción sobre las oportunidades y no llega a convertirlas en ventas.
- El promedio de ventas que están generando todos los Productores en el Modelo por mes es de 230 ventas (30% del Canal Digital actual) representando \$3.4M PEN prom/mes total.

Propongo entonces sumar más Productores que se encuentren localizados o quienes vender en las ciudad con mayor oportunidad digital con el objetivo de llegar a 150 productores en el Modelo Agencia en 3 meses.

Para detectar las zonas de mayor interés utilicé la herramienta [Google Trends](#) para cada ramo que tenemos en el Canal Digital. Los resultados obtenidos para los últimos 12 meses fueron los siguientes:





Vemos que predomina Buenos Aires en los tres ramos como primera opción para crecer.

Plan de acción:

1. Comunicar a los Productores del Canal Digital que aún no participan del Modelo sobre la iniciativa y la oportunidad de sumarse a vender digital con foco en la zona de Buenos Aires.
2. Seleccionar a través de los Ejecutivos Comerciales los nuevos Productores que ingresarían al Modelo Agencia.
3. Pasar los datos a la Agencia para que configuren las nuevas campañas.
4. Realizar onboarding con los nuevos Productores y la Agencia (inducción).
5. Activar campañas en Google Search.

Impacto esperado: El objetivo planteado para esta propuesta representa un potencial de crecimiento de 52 ventas mensuales promedio, un 22% de crecimiento del Modelo y un 8% de crecimiento del Canal Digital.

Análisis

Actualmente se cuenta con 122 Productores en este Modelo. La propuesta es llegar a 150 Productores para lograr un crecimiento del 8% del Canal Digital.

Analizamos el aumento de Productores y la inversión que implicaría:

Datos tomados	Valores unitarios
Fee Agencia hasta 140 Productores	\$5.625
Ajuste Fee Agencia a partir de 140 Productores	\$6.058
Inversión en Pauta por PAS	\$12.000
CVR Modelo Agencia actual	4,71%
CVR Modelo Agencia esperado	6%
Prima promedio	\$15.000

Realizando la proyección para los 3 meses:

Propuesta

Proyección 3 meses	HOY	mes 1	mes 2	mes 3	Total 3 meses	
Modelo Agencia						
Cantidad PAS Base	122	130	140	150	150	
Inversión en pauta	\$1.464.000	\$1.560.000	\$1.680.000	\$1.800.000	\$5.040.000	Inversión
Fee Agencia	\$686.250	\$731.249	\$848.076	\$908.653	\$2.487.978	
Oportunidades generadas	4880	5200	5600	6000	16800	
CPA (Costo por oportunidad)	\$441	\$441	\$451	\$451	\$448	
Emisiones	230	260	308	360	928	
Prima Emitida Semestral	\$3.382.900	\$3.900.000	\$4.620.000	\$5.400.000	\$13.920.000	Ingresos
CPV (Costo por venta)	\$9.349	\$8.812	\$8.208	\$7.524	\$8.112	
CVR (% de conversión a venta)	4,71%	5,00%	5,50%	6,00%	5,52%	

Supuestos utilizados para calcular el retorno de la inversión:

- La Contribución Marginal del Ramo Automotor es en promedio 15% según lo informado por el área técnica de San Cristóbal.
- El tiempo medio de vida de una póliza es de 3 años, es decir que por cada póliza 3 emitida, tengo 3 años en promedio que generó ganancias de ese cliente.

Cálculo del retorno de la inversión

Inversión	\$7.527.978
Prima Emitida	\$83.520.000
CMg prom	15,00%
Ganancia	\$12.528.000
ROI	66,42%

Viendo el resultado del ROI proponemos realizar una prueba a la empresa.

Analizamos también algunas **situaciones pesimistas** detalladas en el anexo. Los resultados serían:

Escenarios	Impacto	ROI	vs propuesta
1 Aumento del CPA por generar mayor competencia al sumar más productores, es decir con la misma inversión conseguimos menos oportunidades	↑ CPA un 63% ↓ Cant. Oportunidades	22,57%	-66%
2 Disminuye el % de conversión de oportunidades a ventas en vez de aumentar, ya que al ingresar nuevos productores pueden tener una curva de aprendizaje de venta online más lenta.	↓ CVR un 10% ↓ Cant. Ventas	35,29%	-47%
3 No aumenta el % de conversión de oportunidades a ventas, pero se mantiene.	= CVR	41,90%	-37%
4 No se mantienen los valores de vida media de póliza que tomamos del Canal Tradicional, para este escenario asumimos que son pólizas que se cancelan al año y medio (la mitad de lo que asumimos inicialmente) porque el proceso de contratación online es más simple, por lo tanto los clientes van cambiando de compañía por precio.	↓ Tiempo de vida de la póliza un 50%	-16,79%	-125%

La situación 4 se considera crítica.

Resultados de la prueba

Se presentó la propuesta en San Cristóbal y se aprobó comenzar a implementarla. Probamos aumentando a 130 y 140 productores en dos etapas, pero nos encontramos que aumentando la cantidad de productores comenzamos a recibir menos oportunidades ya que generaban mayor competencia.

Esto sumado a que bajó el % de conversión de oportunidades a ventas porque eran productores sin experiencia que tienen que aprender los primeros meses.

Proyección 2 meses	HOY	mes 1	mes 2
Modelo Agencia			
Cantidad PAS Base	122	130	140
Inversión en pauta	\$1.464.000	\$1.560.000	\$1.680.000
Fee Agencia	\$686.250	\$731.250	\$848.076
Oportunidades generadas	4880	4550	4200
CPA (Costo por oportunidad)	\$441	\$504	\$602
Emisiones	230	205	168
Prima Emitida Semestral	\$3.382.900	\$3.071.250	\$2.520.000
CPV (Costo por venta)	\$9.349	\$11.190	\$15.048
CVR (% de conversión a venta)	4,71%	4,50%	4,00%

Cálculo del retorno de la inversión

Inversión	\$4.819.326
Prima Emitida	\$33.138.000
CMg prom	15,00%
Ganancia	\$4.970.700
ROI	3,14%

Por lo tanto frenamos el proceso de altas y dimos bajas a productores que llevaban varios meses en el Modelo y no estaban performando bien. Esto generó un aumento en el % de conversión a venta ya que quedaron los PAS que mejor performan. Además volvimos al número inicial de oportunidades promedio.

Proyección 3 meses	HOY	mes 1	mes 2	mes 3
Modelo Agencia				
Cantidad PAS Base	122	130	140	115
Inversión en pauta	\$1.464.000	\$1.560.000	\$1.680.000	\$1.380.000
Fee Agencia	\$686.250	\$731.250	\$848.076	\$646.875
Oportunidades generadas	4880	4550	4200	4600
CPA (Costo por oportunidad)	\$441	\$504	\$602	\$441
Emisiones	230	205	168	276
Prima Emitida Semestral	\$3.382.900	\$3.071.250	\$2.520.000	\$4.140.000
CPV (Costo por venta)	\$9.349	\$11.190	\$15.048	\$7.344
CVR (% de conversión a venta)	4,71%	4,50%	4,00%	6,00%

ROI mes nro 3 con los cambios aplicados:

Cálculo del retorno de la inversión

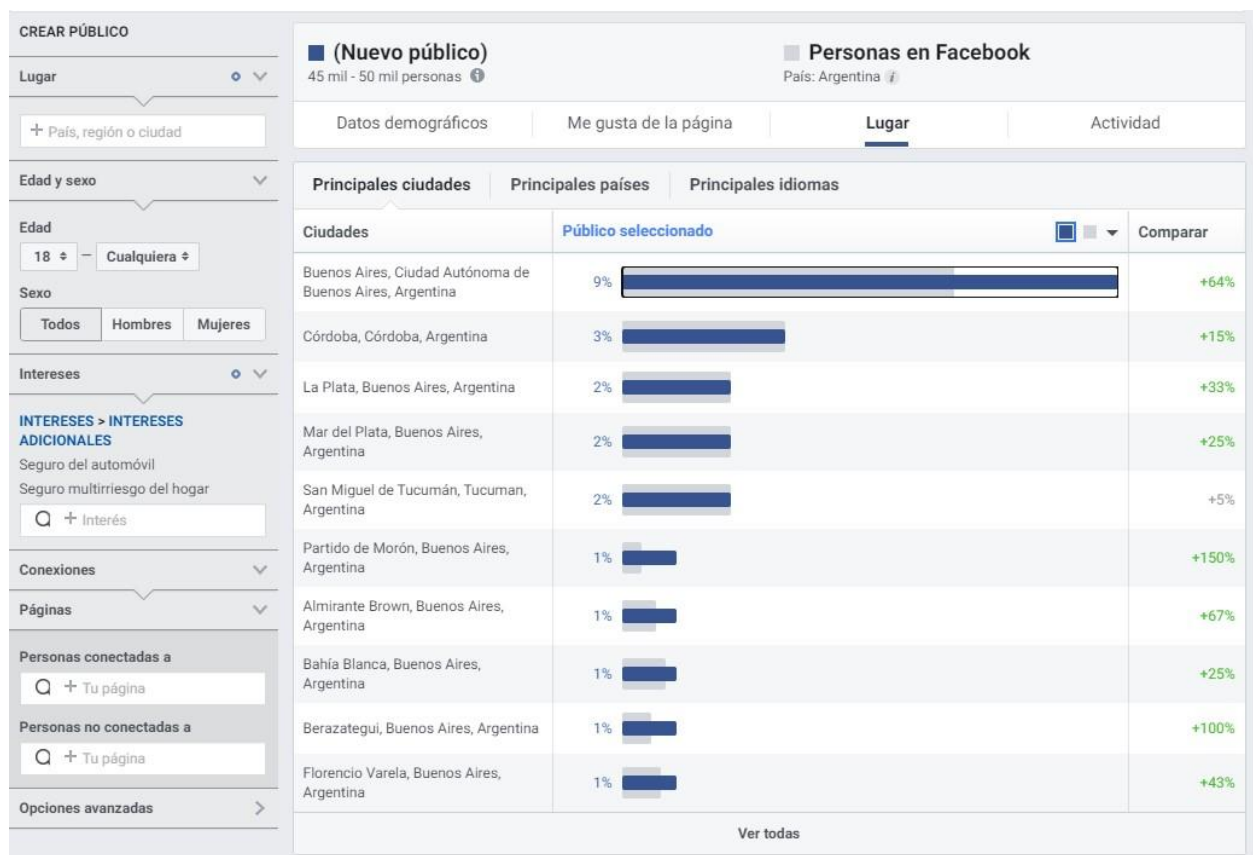
Inversión	\$2.026.875
Prima Emitida	\$24.840.000
CMg prom	15,00%
Ganancia	\$3.726.000
ROI	83,83%

Por lo tanto, lo mejor para este Modelo es ir dando altas y bajas de Productores según su performance. Para sumar más productores lo que se puede hacer es probar otros canales.

Otra propuesta: Abrir a otros canales

Por otro lado, podemos plantear **abrir otros canales como Instagram/Facebook**.

Utilizando la herramienta Audience Insights de Facebook que me permite ver las estadísticas de público, obtuve el siguiente potencial de este canal:



Para Seguro de Auto y Hogar en Argentina un **público potencial de 45mil - 50mil personas**. Además el gráfico nos muestra las ciudades de mayor interés.

Plan de acción:

1. Armar el nuevo modelo de inversión para este Canal.
2. Validar Modelo con área Comercial y Presupuesto.
3. Seleccionar a un grupo de 10 Productores para realizar una prueba piloto del Modelo y validar hipótesis. Foco en las ciudades con mayor potencial.
4. Validar Productores seleccionados con Ejecutivos Comerciales.
5. Pasar los datos a la Agencia para que configuren las nuevas campañas.
6. Realizar onboarding con los nuevos Productores y la Agencia (inducción).
7. Activar campañas en Facebook e Instagram.
8. Abrir el nuevo Modelo a más Productores e ir midiendo la respuesta de la red.

Propuesta Nuevo Modelo de Inversión.

- Presupuesto Leadaki (Agencia actual con quién estamos realizando las campañas en Google Search) - Por cuenta de PAS - \$4.500
- Propuesta de inversión en redes \$5.000:
- Oportunidades obtenidas: 10
- CVR% estimado (conversión de oportunidad a ventas): 10%
Asumimos un 10% ya que las oportunidades generadas en redes tienen menos contaminación de casos donde la gente busca en Google para comparar precio o por otro motivos y terminó cotizando.
- Ventas estimadas: 1
- Prima Semestral Promedio de cada póliza: \$15k

Propuesta redes

Proyección 3 meses	mes 1	mes 2	mes 3	Total 3 meses
Modelo Agencia				
Cantidad PAS Base	10	10	10	150
Inversión en pauta	\$50.000	\$50.000	\$50.000	\$150.000
Fee Agencia	\$45.000	\$45.000	\$45.000	\$135.000
Oportunidades generadas	100	100	100	300
CPA (Costo por oportunidad)	\$950	\$950	\$950	\$950
Emisiones	10	10	10	30
Prima Emitida Semestral	\$150.000	\$150.000	\$150.000	\$450.000
CPV (Costo por venta)	\$9.500	\$9.500	\$9.500	\$9.500
CVR (% de conversión a venta)	10%	10%	10%	10%

Cálculo del retorno de la inversión	
Inversión	\$285.000
Prima Emitida	\$2.700.000
CMg prom	15,00%
Ganancia	\$405.000
ROI	42,11%

Recomendamos a la empresa avanzar con la propuesta.

Impacto esperado en el Canal Digital:

En 3 meses podríamos **incrementar el Modelo Agencia en un 13%** ya que sumaríamos 30 emisiones.

Además con el potencial de abrirlo a más productores. Si se iguala con el Modelo en Google llegando a tener 100 PAS en redes que generan 100 pólizas nuevas por mes por este medio, lo que representaría un crecimiento del Modelo del 43%.

Modificación de botones/acciones en la herramienta.

El fin de esta propuesta es detectar posibles mejoras en la herramienta con el fin de **acelerar la curva de aprendizaje** que tiene el Productor cuando comienza a utilizar esta herramienta.

Para desarrollar esta propuesta realicé **Testeos de usabilidad** a los mismos Productores entrevistados anteriormente.

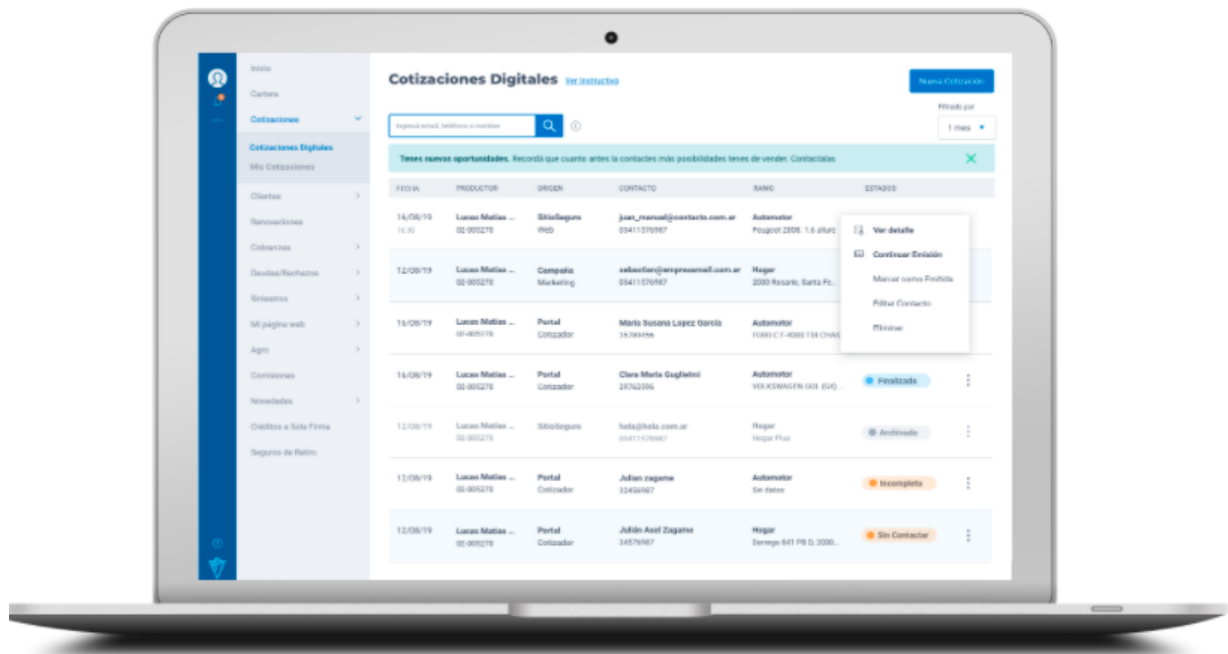
Para ello me puse nuevamente en contacto, solicitando que me compartan pantalla y les di una serie de indicaciones para observar cómo se comportan utilizando el producto, analizando lo que dice y cómo reacciona. Evalué eficacia y eficiencia.

Consignas:

- Cómo veo el detalle de una oportunidad
- Cómo me pongo en contacto con el interesado para gestionarla
- Cómo emito la Oportunidad

Para cada una el feedback obtenido fue:

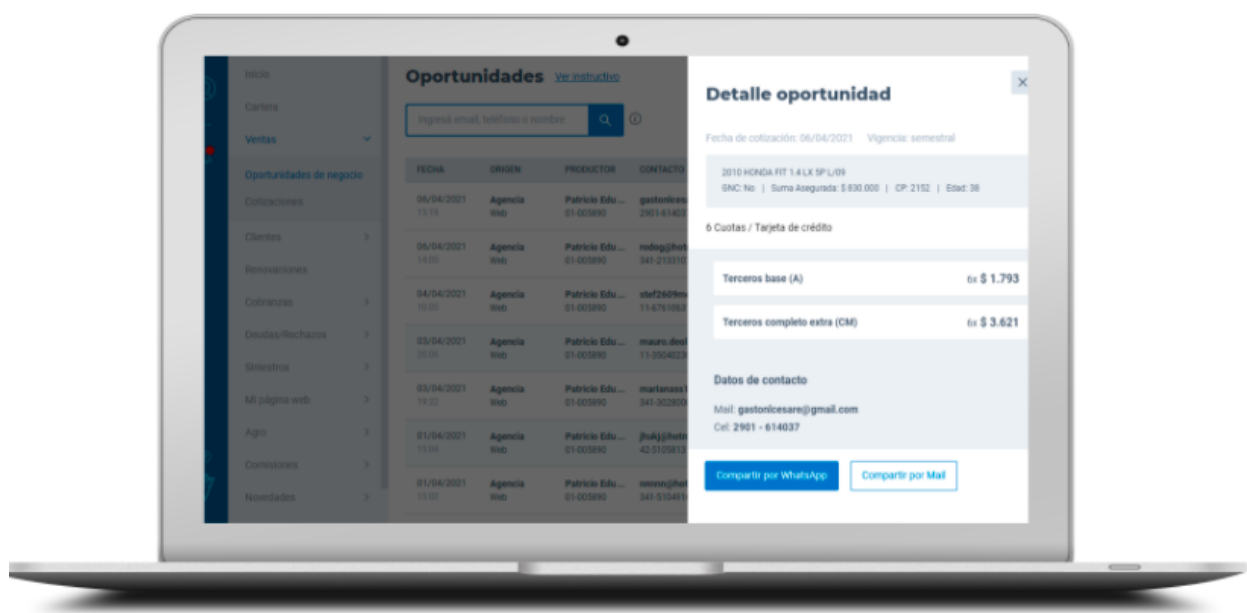
- Cómo veo el detalle de una oportunidad



En general se entendió que para realizar más acciones en la oportunidad deben dirigirse a los 3 puntos. Algunos clickeaban directamente sobre la oportunidad. Todos entienden la opción "Ver detalle" para ver los datos del riesgo y cotizaciones que vió el cliente, pero piden más información dentro del detalle y opciones de edición de los datos del cliente y del riesgo en los casos que cotiza con datos erróneos.

Se puede mejorar el detalle de la cotización para que traiga todos los datos que necesita el PAS para gestionar la oportunidad y brinde más opciones de edición de los datos del riesgo, la alternativa comercial, el seguro cotizado, etc.

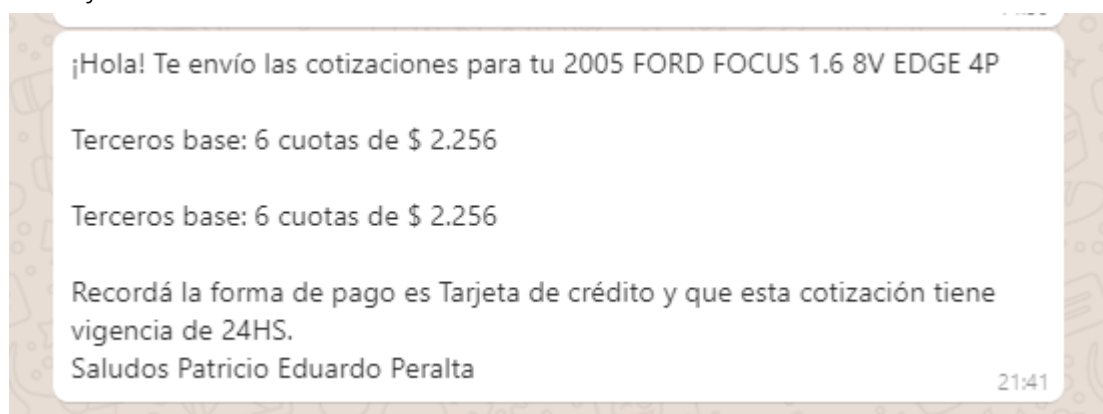
- Cómo me pongo en contacto con el interesado para gestionarla



Les queda claro donde clickear para ponerse en contacto tanto por mail como por WhatsApp, pero:

1. No están conformes con el mensaje pre-armado de WhatsApp (poca información y resalta mucho el precio)

Mensaje actual:



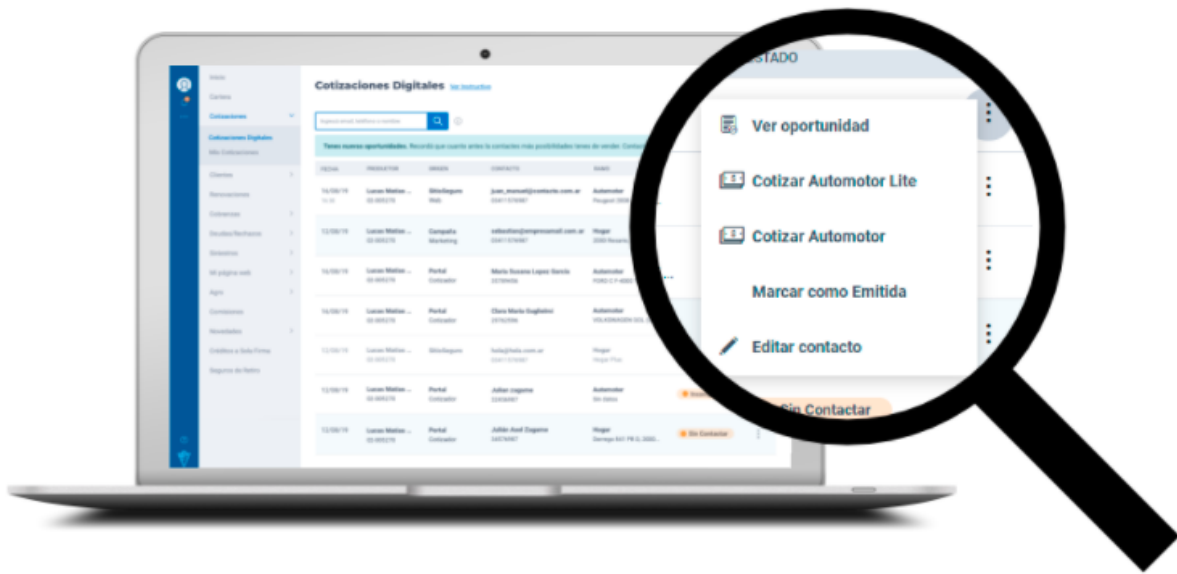
2. No se sienten cómodos enviando el mail sin ver lo que envían.

3. Quieren compartir una cotización más detallada de la cobertura y no solamente indicando precios.
4. Quieren editar el mensaje de WhatsApp antes de enviar

En este caso se podría mejorar el mensaje de texto predeterminado y enviar una cotización en PDF completa o un link que lleve a la cotización en un archivo. El link nos permite medir quienes lo abren y las acciones que tienen ahí dentro. Como medida de seguridad el link puede expirar cuando expira la cotización. Ejemplo:



- Cómo emito la Oportunidad



Confusión en las opciones del menú. Se entiende que desde Sitio Seguro se genera una Cotización, por lo tanto la opción "Cotizar" no termina de ser clara. Luego al no haber una opción de Emitir cuando quieren hacerlo no saben a donde ir y se van por fuera del Gestor de Oportunidades, lo terminan haciendo de forma tradicional.

Se debe explicar que necesitan cotizar antes de Emitir ya que Sitio Seguro no realiza una cotización final, por eso la primera opción que aparece es Cotizar. Otra opción podría ser agregar ambas opciones al menú y que lleven al mismo lugar que es el comienzo del cotizador.

Plan de acción: Para implementar mejoras en la herramienta se debe realizar un proceso de investigación junto al área UX/UI de la compañía donde se planteen las modificaciones a aplicar. Luego el equipo de desarrollo debe incluirlas en su roadmap y puntuar el esfuerzo que les llevaría implementarlas para ver en que sprint pueden ir tomando las historias.

Una vez implementadas las mejoras hay que actualizar los instructivos y generar espacio de capacitaciones con las nuevas funcionalidades tanto para Productores como para Ejecutivos de cuentas.

Conclusiones

Lo interesante de estas propuestas es la diversidad que hay en las opciones. En la primera trabajo desde lo motivacional impactando directamente en sus objetivos y sus bonificaciones. Por otro lado, en la segunda propuesta busco potenciar un Modelo que les brinda soporte para generar mayor cantidad de oportunidades digitales y hacer crecer su canal sin necesidad de tener habilidades o conocimientos de cómo obtenerlas. En la tercera propuesta busco facilitar el proceso de gestión desde la aplicación realizando mejoras en la misma. Por lo tanto, las tres propuestas se complementan desde diferentes ángulos aportando algo distinto cada una.

Mirándolo desde el lado tiempo/recursos, encuentro mayor facilidad de implementación en la primera propuesta de Incluir el Canal Digital en los objetivos de los Productores ya solamente sería adicionar una forma más de venta para obtener beneficios que actualmente consiguen con venta tradicional. No tiene desarrollo extra, ni plazos de implementación. Sí tendrá su trabajo de difusión para motivar a todos los Productores a ver el Canal Digital como otra herramienta para lograr sus objetivos comerciales. Al proponerlo en la empresa no tuve en cuenta la limitante de la dependencia, ya que la validación final para poder modificar los objetivos lo da Comercial.

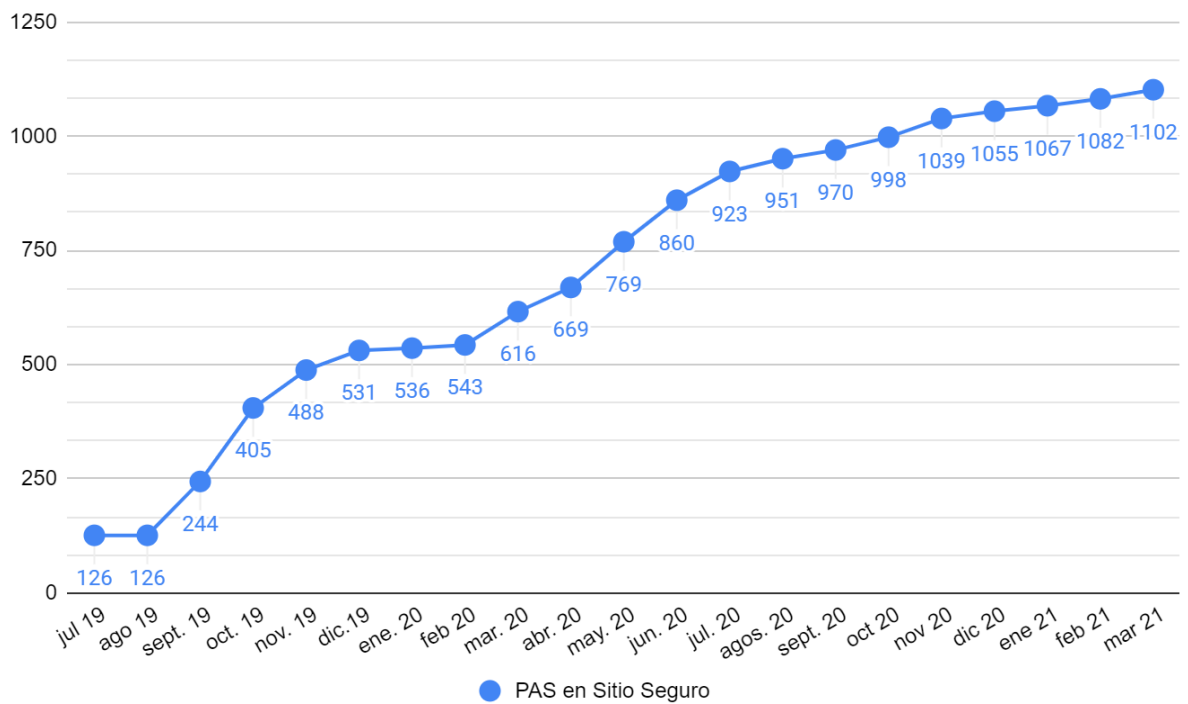
En el caso de la propuesta de potenciar el Modelo Agencia fue probada arrojando resultados que nos permiten explotar lo que hay actualmente pero no podríamos crecer en cantidad de Productores. Por lo tanto queda un trabajo de altas/bajas de productores en el Modelo según performance y evaluar otras opciones como invertir más presupuesto en estos mismos productores o generar alguna campaña en otros medios, como se propone en redes.

La tercera propuesta trata de modificaciones en la herramienta desarrollada para facilitar la gestión de los Productores y la curva de aprendizaje de utilización de la misma tiene asociado horas de diseño y desarrollo. Hoy en día San Cristóbal cuenta con el equipo de desarrollo y diseñadores internos, que son los mismos que desarrollaron la herramienta desde cero, por lo tanto es una facilidad a la hora de implementar mejoras, pero no deja de ser un costo que la compañía debe decidir afrontar. Sin contar que el tiempo implementado en esta mejora debe sacarse de proyectos que actualmente está llevando a cabo la célula. Como el impacto es significativo y potenciará en gran cantidad a la herramienta, considero que debe incluirse en el roadmap del equipo para tomarlo apenas sea posible. Esta propuesta fue presentada en su momento y se aprobó, por lo tanto el analista funcional y el desarrollador UX del equipo de desarrollo hicieron la investigación adecuada y plantearon una alternativa que soluciona los inconvenientes planteados. La misma se encuentra recientemente implementada, por lo tanto queda medir el impacto de la mejora e iterar.

En conclusión, queda formalizar la primera propuesta para ver la posibilidad de implementación, ya que no depende de nuestra área sino de comercial, y dar seguimiento a la segunda y tercer propuesta que ya están avanzadas en su implementación.

Anexo Metodológico:

Curva de creación de Sitios Seguros:



Distribución geográfica productores con Sitio Seguro:



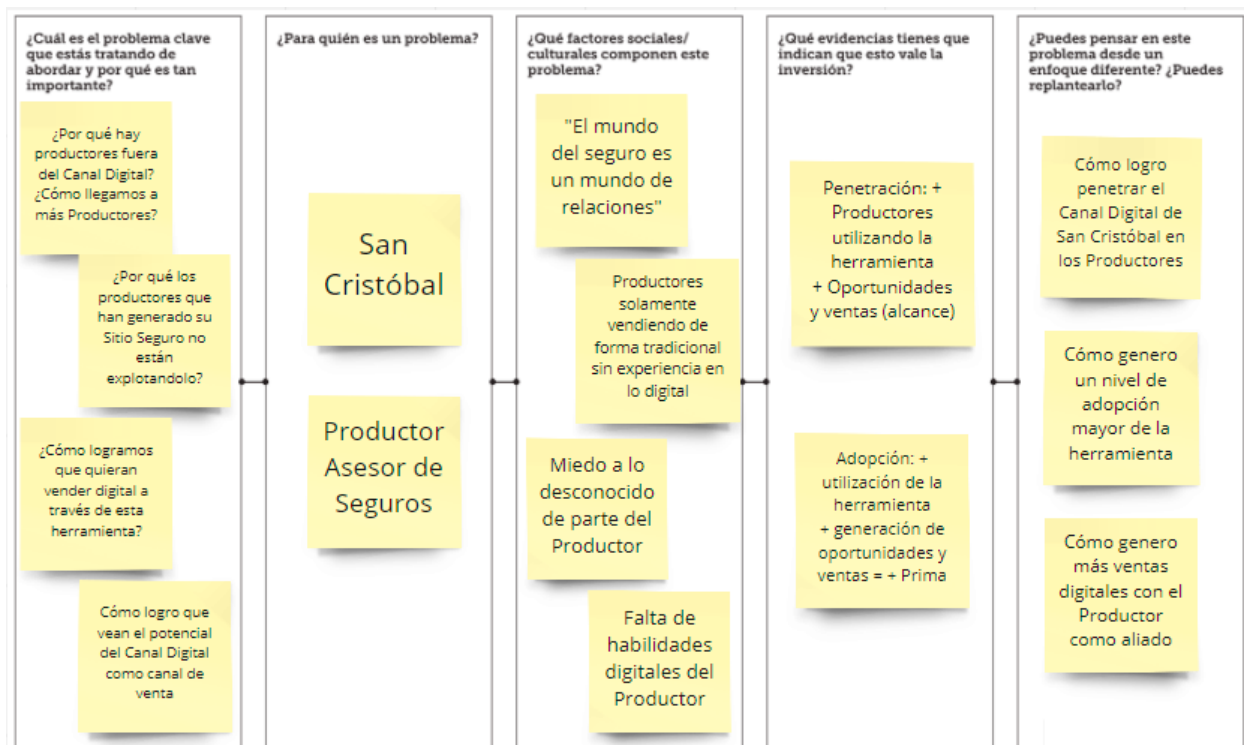
Actores involucrados/Stakeholders

- **Productor Asesor de Seguros** > Es el intermediario entre el asegurado y San Cristóbal. Es externo a la compañía y comisiona sobre cada venta. Para el caso de San Cristóbal que no cuenta con venta directa, es productor es el agente clave de ventas de la compañía.
- **Plataformas Digitales** > Generamos varias plataformas digitales para capturar nuevas oportunidades de negocio online para el Productor. En este trabajo veremos la que es propia del productor y sobre la cual tiene poder de acción: Sitio Seguro.
- **Ejecutivos de cuentas** > Son ejecutivos de San Cristóbal quienes administran la relación comercial con el Productor de Seguros. A los fines de este proyecto, actúan como contacto directo con los productores.
- **Área Marketing Digital** > Equipo de desarrollo + implementación dentro de San Cristóbal. Desde esta área se desarrollan todas las herramientas digitales que se utilizan para captar oportunidades en el Canal Digital, se implementan, realizan seguimiento de las mismas y se toma feedback para realizar un proceso de mejora continua de la herramienta.

Comenzamos el proceso de investigación planteando los siguientes supuestos:

Definición del problema

Para definir el problema, utilicé una de las herramientas propuestas por [DIY - Desarrollo de impacto, ¡ya!](#) que me permite analizar los actores principales y los factores culturales que lo afectan.



HERRAMIENTAS PRÁCTICAS PARA IMPULSAR Y APOYAR LA INICIATIVA SOCIAL | Desarrollo e Impacto, (Di)

Supuestos

Penetración:

- El Productor no está enterado que hay un Canal Digital en San Cristóbal con herramientas gratuitas para que puedan vender online
- El Productor sabe del Canal pero por miedo a lo desconocido no se suma / Piensa que no es para él / Siente que le va a sumar mucho trabajo.

Adopción:

- Falta de experiencia en los métodos de venta digital
- Falta de conocimiento en las herramientas digitales
- No tiene tiempo o ganas de aprender. Pero se sumaría si alguien lo hace por él.

Para validar estos supuestos realizaremos **Entrevistas a Productores**.

Objetivo General: Entender cómo lograr penetración y adopción de las herramientas digitales en los Productores Asesores de Seguros.

Objetivos específicos:

1. Entender el nivel de conocimiento de los Productores sobre el Canal Digital de San Cristóbal
2. Entender el nivel de conocimiento e interés en generar un Canal de Venta Digital.
3. Identificar acciones a llevar a cabo para que puedan sumarse al Canal Digital y puedan aprovecharlo.

Formato

Serán entrevistas uno a uno de manera telefónica con Productores que trabajan con San Cristóbal.

Selección de muestra para entrevistar

Tenemos que evaluar distintas segmentaciones:

- **Edad** > tenemos un rango de edad bastante amplio para ser productor, desde jóvenes que recién recibidos hasta mayores que lo toman como profesión post jubilación.
- **Localidad** > San Cristóbal tiene productores en todo el país, por lo tanto es importante analizar casos de las zonas con más potencial de venta digital y las que menos.
- **Tamaño de cartera** > Hay productores con cartera muy chica (poca cantidad de pólizas) o muy grande (brokers). A considerar: solamente estamos trabajando con el grupo de productores activos, es decir, que realizar alguna venta en el último año.
- **Recorrido** > Pueden ser hijos de productores que heredan el negocio, pueden ser productores nuevos que están comenzando de forma independiente, pueden ser productores que ingresaron en un broker, por lo tanto tienen una mejor organización y beneficios, etc. Evaluaremos cada caso.

Con el fin de aplicar las herramientas adquiridas en el Posgrado y al ser un ejercicio exploratorio se realizará un muestra menor menor a la real entrevistando a 5 Productores que representan los segmentos antes definidos.

Por lo tanto vamos a seleccionar a los siguientes Productores:

- Leonardo Pescatori > Edad: 43 años | Localidad: Gran potencial digital Córdoba Capital | Tamaño cartera: nivel de prima anual 28M - cartera grande | Recorrido: Productor independiente.
- Manuela Franco > Edad: 29 años | Localidad: Medio potencial digital Bahía Blanca | Tamaño cartera: nivel de prima anual 2M - cartera chica | Recorrido: Está en un Broker.

- Patricio Lesca > Edad: 65 años | Localidad: Medio potencial digital Mar del Plata | Tamaño cartera: nivel de prima anual 5M - cartera chica | Recorrido: Se hizo Productor después de jubilarse.
- David Marin > Edad: 30 años | Localidad: Gran potencial digital Rosario | Tamaño cartera: nivel de prima anual 13M - cartera media | Recorrido: Hijo de PAS, hereda negocio.
- Renee Fernandez Oliver > Edad: 34 años | Localidad: Bajo potencial digital Salta | Tamaño cartera: nivel de prima anual 9M - cartera media | Recorrido: Hija de PAS, hereda negocio.

SCRIPT ENTREVISTA

Antes de cada párrafo las siguientes letras que nos permitirán identificar el actor dentro de la entrevista:

E: entrevistador

P: Productor

E: Saludo inicial.

P: _____

E: Gracias por estar dispuesto a participar en esta entrevista, mi nombre es Camila y conduciré la entrevista el día de hoy.

Antes de comenzar permíteme explicarte algunos puntos acerca de cómo procederemos:

- Esta entrevista tomará alrededor de 30 minutos.
- Por favor danos tu opinión libremente, estamos interesados en conocer tanto tus comentarios positivos como negativos, ellos nos ayudarán a mejorar.
- Queremos conocer tu experiencia con el sistema actual que utilizas con el fin de mejorarla y crear soluciones acordes a tu necesidad.
- No existe respuesta buena o mala, por favor siéntete en la libertad de responder qué piensas o esperas.
- Puedes tomarte el tiempo que necesites para responder las preguntas.

¿Tienes alguna pregunta o duda antes de comenzar?

INTRO

1. ¿Hace cuánto que sos PAS, por qué elegiste esta profesión? ¿Hace cuánto trabajas con SC?
¿Por qué?
2. ¿Qué opinión tenes respecto de la venta online de servicios?
3. ¿y a la venta online para los negocios digitales en torno a seguros?
4. ¿Utilizas, como vendedor o consumidor, algún canal de venta online?
5. Respecto de la herramienta nueva de Sitio Seguro, ¿cuál es tu opinión general? ¿La conoces?

Si la conoce...

6. ¿Cuál fue el impacto que crees que tuvo en tu trabajo o negocio? ¿Por qué?
7. ¿Realizas acciones online para promover tu sitio seguro? Contanos qué haces puntualmente. ¿Cómo estás generando oportunidades?
8. Si tuvieras que calificar de 1 a 5 la gestión de las cotizaciones que recibís, donde 1 es muy complejo y 5 muy sencillo, ¿Cuán simple es esa gestión?
9. De todas estas acciones que realizas, tanto para promover tu sitios como para vender después que alguien cotizó, ¿qué es lo que más dificultad te representa? ¿Por qué?
10. ¿Qué cosas crees que funcionaron bien? ¿Qué cosas cambiarías?

Si no la conoce....

E: Explica > Sitio Seguro es una página web customizable para cada Productor con cotizadores online, formularios de contacto y oferta de servicios. Lo pueden generar desde su Portal de Gestión de San Cristóbal en minutos, pasando por un stepper donde van configurando distintos datos profesionales sin costo de creación ni mantenimiento.

11. ¿Te interesaría tenerlo? ¿Crees que agregaría valor a tu negocio?
12. ¿Crees que dispones del tiempo para aprender y gestionar la nueva plataforma?
13. Si la respuesta es no, ¿te interesaría que alguien lo hiciera por vos?

A todos...

14. ¿Conoces las capacitaciones que damos con webinars? ¿Participaste de alguna? ¿Qué te parecieron? ¿Por qué? ¿Y el Blog con contenido?
15. ¿Pudiste aplicar algo de lo aprendido? ¿Qué cosas?
16. ¿Cómo crees que podemos potenciar este canal digital?

¡Muchas gracias!

De los resultados de las entrevistas se construyen los modelos de comportamiento de los Productores.

Modelos de Comportamiento Productores - Arquetipos

En base a las entrevistas realizadas desarrollé modelos de comportamiento de los Productores considerando variables claves que los distinguen en cuestiones de performance y curva de crecimiento del canal digital.

El primer punto a considerar es que los perfiles no dependen de la edad, antigüedad o de la zona en la que están. Depende de las ganas, el interés y los recursos que le dedican como tiempo, colaboradores, inversión, etc. Por lo tanto, para cada modelo, evalué las siguientes variables:

- **Conocimientos** > Responde al nivel de conocimientos que tiene el Productor en temas digitales, desde marketing digital como redes sociales y la gestión de las mismas, publicidad online hasta venta online.

- **Interés** > Mide el nivel de interés que tiene el productor en desarrollar y hacer crecer este canal.
- **Recursos disponibles** > Cuánto tiempo, colaboradores, inversión, etc esta dispuesto dedicar el productor a este canal.
- **Priorización** > Cuánta prioridad le da a este canal en su agenda o en la agenda de sus colaboradores para gestionar este canal. Por ejemplo: prioridad alta: deja lo que esta haciendo para responder lo antes posible una oportunidad digital. Prioridad baja: hasta que no le sobra un espacio no revisa si ingresaron nuevas oportunidades, responde solo cuando puede si puede.

Full Digital



Familiarizado con la tecnología y la venta online. Con página propia, redes sociales formadas y atención online ya se encuentra en camino de formar su canal digital. Le interesa aprender y es autodidacta. Está dispuesto a apostar por este canal y poner los recursos necesarios para que funcione.

Conocimientos	★ ★ ★
Interés	★ ★ ★
Recursos disponibles	★ ★ ★
Priorización	★ ★ ★

Jóven Promesa



Muy interesado en formar su canal digital, pero sin conocimientos para hacerlo. Da sus primeros pasos con San Cristóbal. Le interesa aprender y dedicar tiempo a este canal. Suele tener cartera chica, ser hijo joven de Productor y tener tiempo o ser un productor que pone un recurso exclusivo para gestionarlo. Hará todo por que funcione, pero necesita saber qué hacer.

Conocimientos	★
Interés	★ ★ ★
Recursos disponibles	★ ★ ★
Priorización	★ ★ ★

Ocupado



Le interesa formar un canal digital pero no es una prioridad. No tiene tiempo para hacerlo él mismo ya que prioriza atender su canal tradicional. Por lo tanto no le interesa aprender, pero si ingresan oportunidades nuevas bienvenido sea. No lo valora tanto para poner un recurso exclusivo para este canal.

Conocimientos	★
Interés	★ ★
Recursos disponibles	★
Priorización	★



Tradicionalista

Tiene su cartera armada de la forma tradicional, con mucha trayectoria propia o heredada. Su cartera ya es grande y no le interesa seguir creciendo ni modificar su forma de vender. Sólo le atraen los grandes negocios.

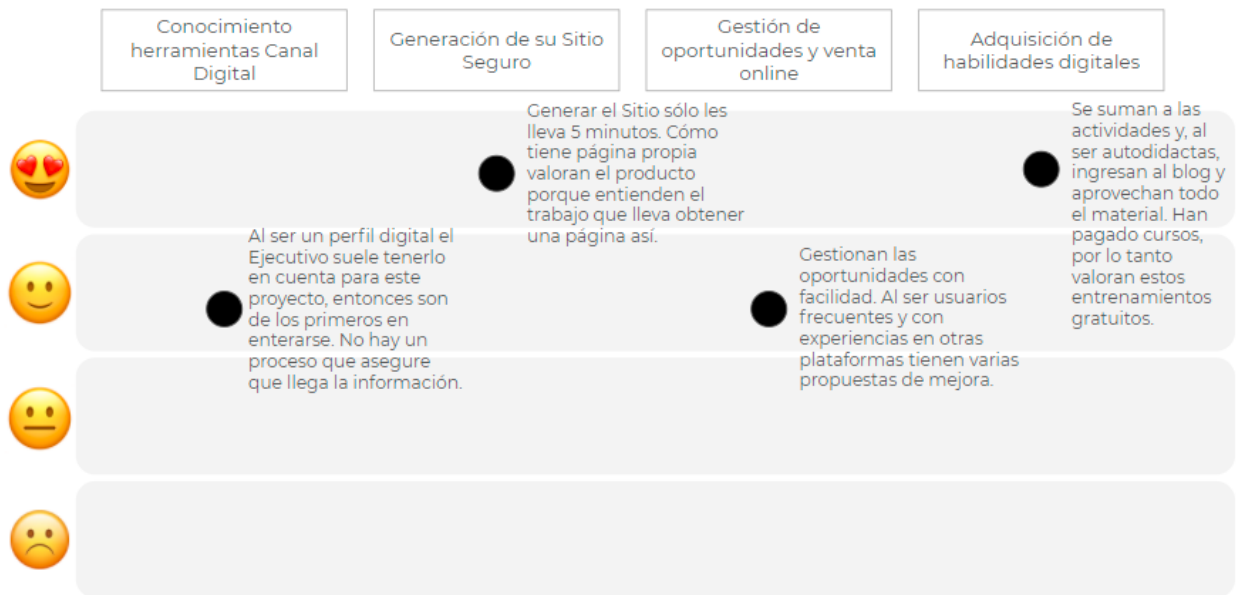
Conocimientos	-
Interés	-
Recursos disponibles	-
Priorización	-

Mapa de emociones para cada modelo

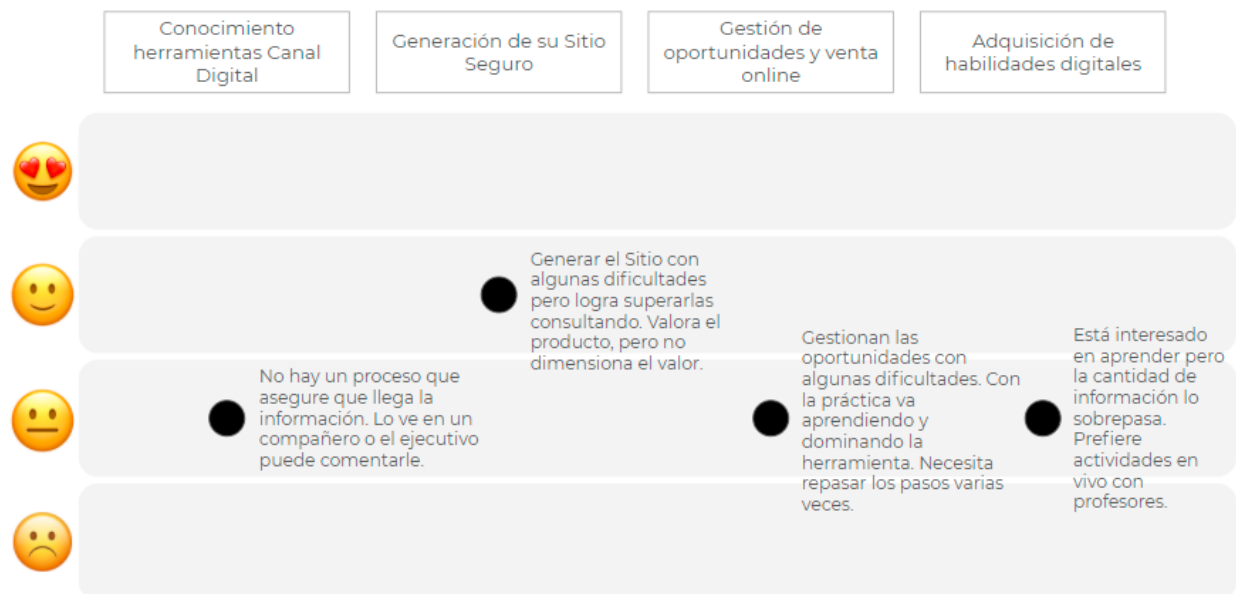
Pensando en el proceso para ingresar al canal digital y gestionarlo que atraviesa cada Productor, diseñe un mapa de emociones dividiéndolo en 4 etapas:

5. **Conocimiento de las herramientas del Canal Digital:** Esto responde a la primera parte de la entrevista, cómo se entera el Productor de la herramienta que pone a disposición la compañía para que genere su propio Canal Digital.
6. **Generación del Sitio Seguro propio:** El proceso donde generan su Sitio Seguro en su Portal. Esto incluye la creación y personalización del mismo.
7. **Gestión de oportunidades y venta online:** Esta etapa es todo lo que pasa una vez creado el Sitio, donde cada Productor debe generar sus propias oportunidades, gestionarlas y avanzar con la venta. Esta etapa tiene un componente de sistema, donde implica que el productor tenga la habilidad de manejar el sistema para realizar la correcta gestión y registro, y un componente de habilidad de venta digital de cada productor, donde al encontrarse con un canal de comunicación distinto al habitual (cara a cara), no todos entienden cómo realizar la venta de manera efectiva.
8. **Adquisición de habilidades digitales:** Esta etapa es más bien proactiva por el momento, ya que tiene actividades y material a disposición, pero sin estar obligados a utilizarlos. Dependerá de la valoración de cada Productor y el interés en aprender del canal.

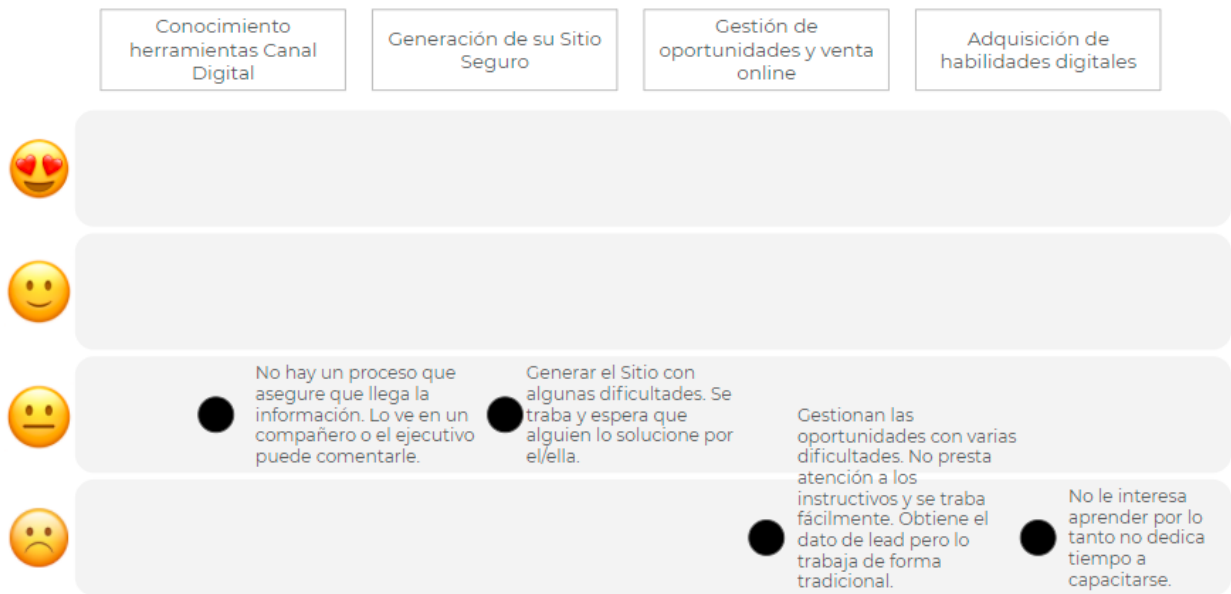
Mapa de emociones Full Digital



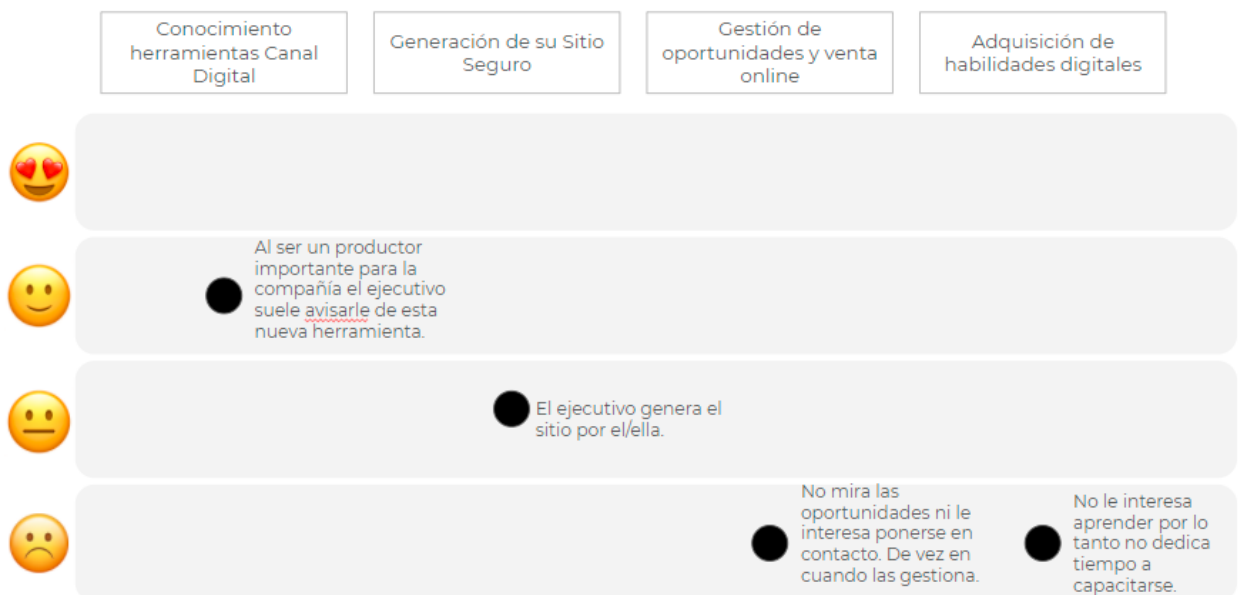
Mapa de emociones Joven Promesa



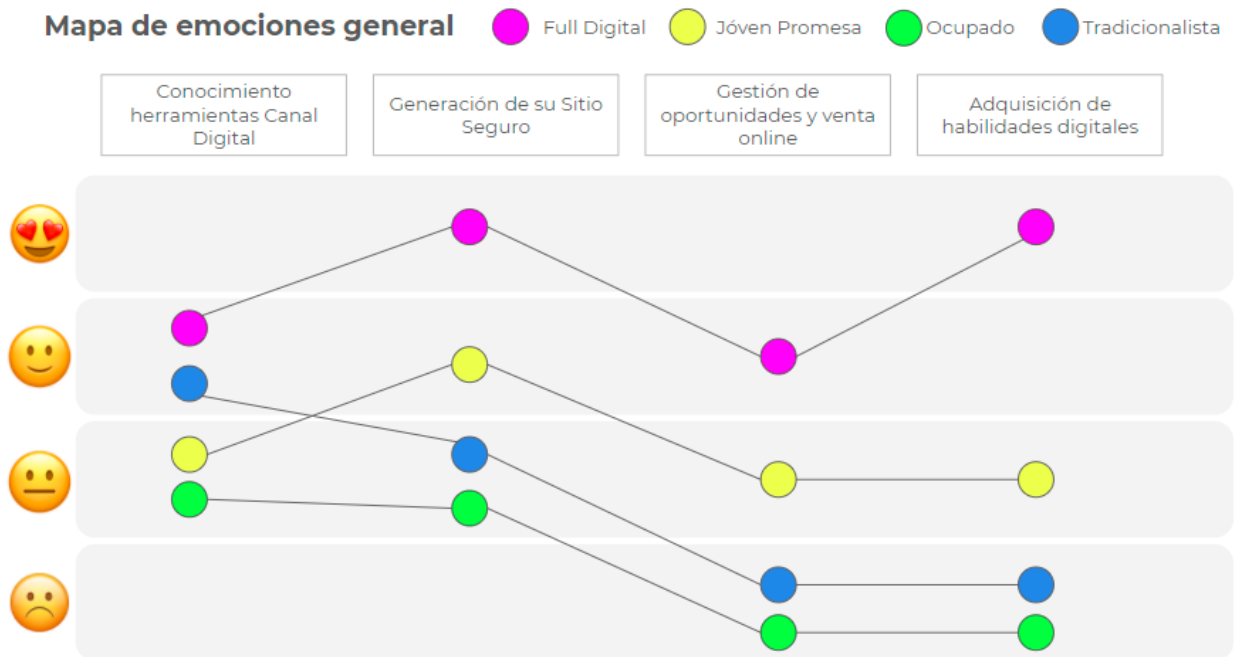
Mapa de emociones Ocupado



Mapa de emociones Tradicionalista



Unificando los mapas de emociones podemos identificar oportunidades en cada etapa y soluciones comunes a todos los perfiles y dolencias:



Analizando el gráfico encontramos oportunidades en cada etapa, siendo la que posee mayores puntos de dolor comunes a todos los perfiles la de "Gestión de oportunidades y venta online". De este análisis se derivaron las propuestas detalladas en el proyecto.

Ordenamos las propuestas en una matriz Impacto/Esfuerzo



Cómo vimos antes, el mayor punto de dolor se encuentra en la etapa “Gestión de oportunidades y venta online” que en este caso es la de color naranja. Mirando las propuestas que quedaron en el cuadrante “Esfuerzo Bajo/Impacto Alto” vemos las propuestas:

- **Asociar a los objetivos de los Productores.**
- **Apertura del Modelo Agencia a más PAS en otros canales**
- **Modificación de botones/acciones en la herramienta.**

Luego encontramos varios puntos de dolor en “Adquisición de habilidades digitales” que en este caso se encuentra identificado con el color violeta:

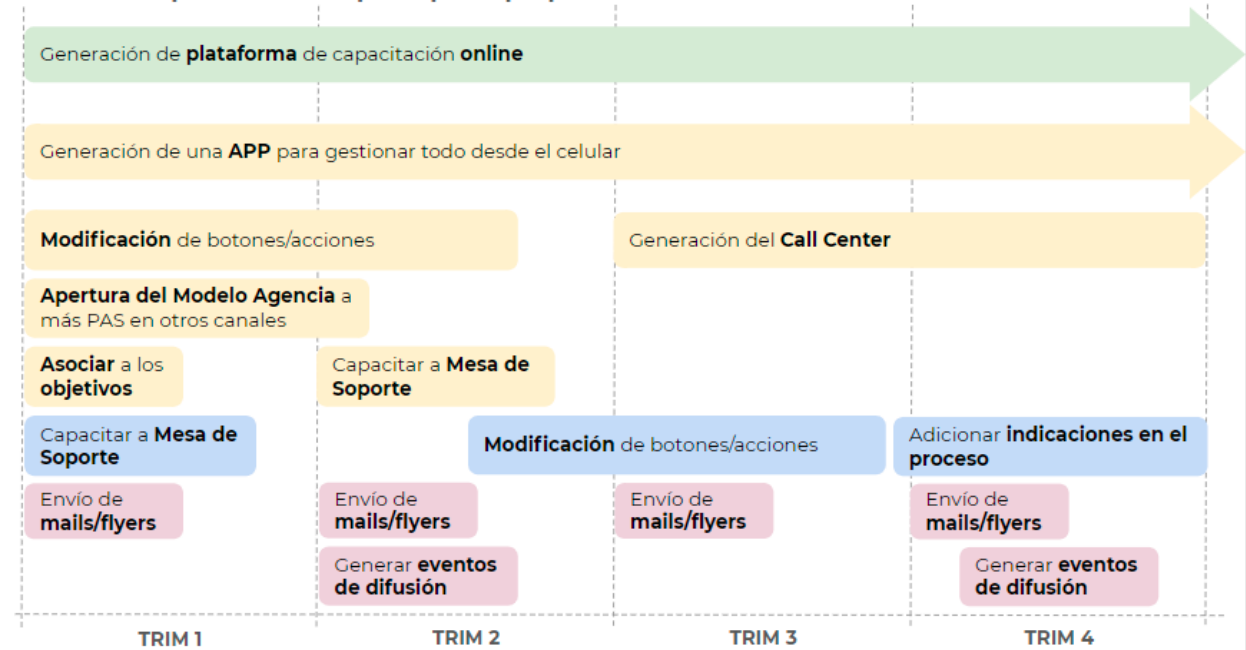
- **Envío de mails/flyers periódicamente:** Esta propuesta se puede aplicar fácilmente ya que contamos con recursos de diseño y plataformas de envío masivo Sendgrid, pero el impacto dependerá de quienes los abran y lean con atención.
- **Eventos masivos de difusión:** En este caso el impacto puede ser menor porque dependerá de quienes asistan ya que se trata de una propuesta sincrónica. El esfuerzo es bajo ya que pueden realizarse de forma online con pocos recursos y llegar a todas partes del país. Al tener productores tan dispersos geográficamente, realizarlo presencial no es una opción.

Si bien estas soluciones son las de mayor impacto a un esfuerzo bajo, resaltamos otras soluciones que mejorarían muchísimo la experiencia a largo plazo.

- **Generación de una APP para gestionar todo desde el celular:** Los PAS utilizan mucho sus teléfonos para comunicarse con sus clientes. Envían, comparten y venden a través de WhatsApp. Hay muchas funcionalidad que en mobile son engorrosas al momento de gestionar todo un canal a través del teléfono y que una APP más amigable podría resolver con facilidad. El lado negativo de esta propuesta es el alto costo de desarrollo y mantenimiento que tiene una APP mobile, sumado a eso hoy en día no contamos con los recursos para realizar este desarrollo dentro de la empresa.
- **Gestión y venta de las oportunidades a través de un Call Center:** Esta propuesta resuelve el planteo principalmente del arquetipo “Ocupado”, ya que no tiene ganas ni tiempo de gestionar las oportunidades, pero va a recibir las ventas ya cerradas. Además puede ayudar a los otros grupos en los casos en los cuales los Productores no tengan las habilidades de ventas digitales necesarias y el Call Center lleve un porcentaje de conversión mejor. El punto negativo es el nivel de inversión fijo al contratar gente o el servicio de Call Center para los Productores. Habría que analizar si en el costo/beneficio se genera realmente una ganancia.
- **Generar plataforma de capacitación online**

En términos de tiempos de implementación

Plazos de implementación principales propuestas



Modelo Agencia

Es un proyecto que desarrollamos donde una Agencia de Buenos Aires (Leadaki) nos brinda el servicio de generación y seguimiento de campañas en Google Search a Productores. Desde San Cristóbal apoyamos realizando una inversión conjunta con los Productores y absorbiendo el gasto de contratación de la Agencia por completo.

Esta propuesta resuelve la generación de oportunidades en la plataforma Google, pero también llegó a un techo de competencia interna en las ciudades más reducidas como Bahía Blanca, Mar del Plata, Salta, etc.

El Modelo en números...

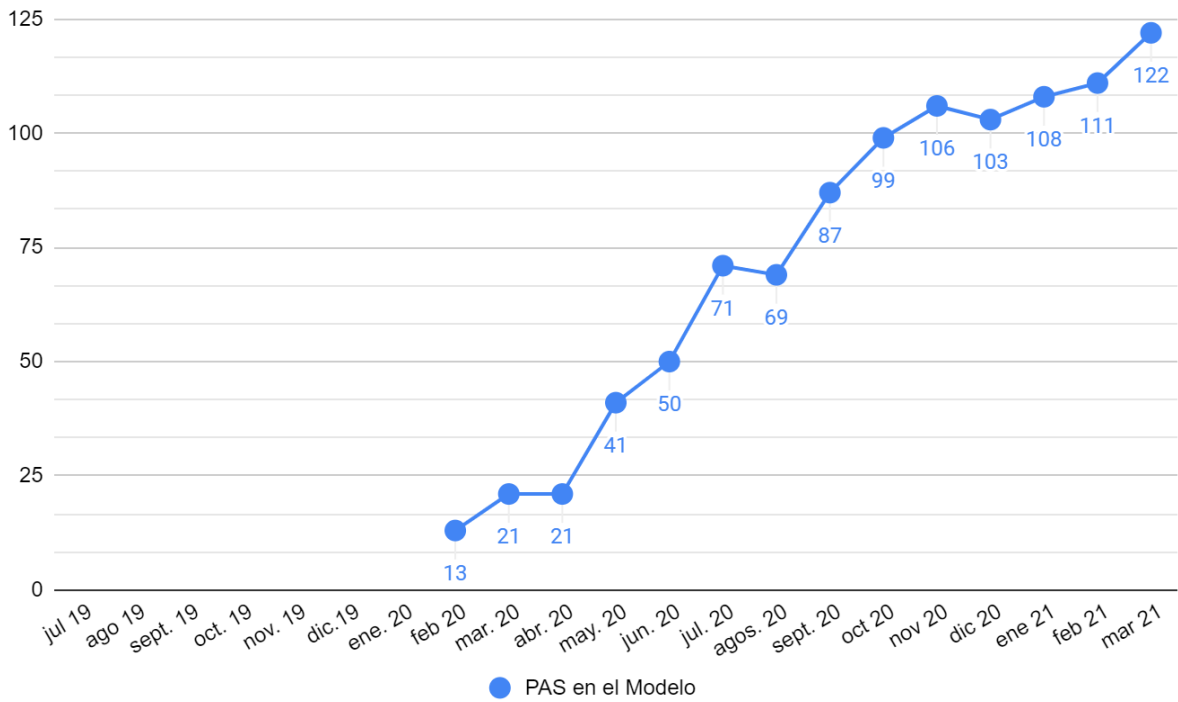
Comenzó en Febrero 2020. **Objetivo** planteado:

- Inversión Google Search: \$10k mensuales por PAS
- 1er Semestre: PAS: 30% / SC: 70%
- 2do Semestre: PAS: 50% / SC: 50%
- Fee Agencia: \$5k 100% a cargo SC
- Generar 30 oportunidades digitales y que el Productor pueda convertir un 10% en ventas. Esto genera una prima semestral de \$60k por mes (\$20k PEN promedio por póliza). La comisión del Productor suele ser de al menos el 15% de la prima generada, por lo tanto comisionaría en un mes \$9k, siendo que invierte solamente 3k. Cada póliza se renueva cada 6 meses y se acumula con las ventas de cada mes, es decir, que en 6 meses va a recibir el cobro de las 3 pólizas que renueva, adicional a las 3 pólizas que vende ese mes. A esto se suma que al tener nuevos clientes tienen más posibilidades de realizar cross-selling y vender otros productos.

A Marzo 2021:

- 122 Productores en el Modelo de todas partes del país.
- Generan 40 oportunidades promedio/productor.
- El 20% de los Productores se están convirtiendo en el 10%, el 60% está entre el 5% y el 8% y el resto no tiene acción sobre las oportunidades y no llega a convertirlas en ventas.
- El promedio de ventas que están generando todos los Productores en el Modelo por mes es de 230 ventas (30% del Canal Digital actual) representando \$3.4M PEN prom/mes total.

La curva de crecimiento de adhesión de Productores al Modelo Agencia fue la siguiente:



Situaciones pesimistas y optimistas de ingresar más Productores al Modelo Agencia

CMg informada por área técnica de San Cristobal Seguros

PRIMA DEVENGADA	100%
SINIESTROS DEVENGADO	-55%
TOTAL GASTOS DE PRODUCCIÓN	-24%
NOMINA	-10%
MARKETING	-1%
GASTOS MANTENIMIENTO	-1%
AMORT BS DE USO	0%
AMORTIZACION OT ACT.	0%
OTROS	-3%
IMPUESTOS	-6%
GASTOS DE EXPLOTACIO	-21%
CMg (prima - siniestros - gtos prod - impuestos)	15%

Pesimista 1

Aumento del CPA por generar mayor competencia al sumar más productores, es decir con la misma inversión conseguimos menos oportunidades

Proyección 3 meses	HOY	mes 1	mes 2	mes 3	Total 3 meses	
Modelo Agencia						
Cantidad PAS Base	122	130	140	150	150	
Inversión en pauta	\$1.464.000	\$1.560.000	\$1.680.000	\$1.800.000	\$5.040.000	
Fee Agencia	\$686.250	\$731.249	\$848.076	\$908.653	\$2.487.978	
Oportunidades generadas	4880	4550	4200	3750	12500	Cálculo del retorno de la inversión
CPA (Costo por oportunidad)	\$441	\$504	\$602	\$722	\$602	Inversión \$7.527.978
Emisiones	230	227,5	231	225	683,5	Prima Emitida \$61.515.000
Prima Emitida Semestral	\$3.382.900	\$3.412.500	\$3.465.000	\$3.375.000	\$10.252.500	CMg prom 15,00%
CPV (Costo por venta)	\$9.349	\$10.071	\$10.944	\$12.038	\$11.014	Ganancia \$9.227.250
CVR (% de conversión a venta)	4,71%	5,00%	5,50%	6,00%	5,47%	ROI 22,57%

Pesimista 2

No se cumple el supuesto donde los productores aumentan el % de conversión de oportunidades a ventas, al ingresar nuevos productores pueden tener una curva de aprendizaje de venta online más lenta por lo que el % general podría disminuir

Proyección 3 meses	HOY	mes 1	mes 2	mes 3	Total 3 meses
Modelo Agencia					
Cantidad PAS Base	122	130	140	150	150
Inversión en pauta	\$1.464.000	\$1.560.000	\$1.680.000	\$1.800.000	\$5.040.000
Fee Agencia	\$686.250	\$731.249	\$848.076	\$908.653	\$2.487.978
Oportunidades generadas	4880	5200	5600	6000	16800
CPA (Costo por oportunidad)	\$441	\$441	\$451	\$451	\$448
Emisiones	230	244,4	252	252	754,4
Prima Emitida Semestral	\$3.382.900	\$3.666.000	\$3.780.000	\$3.870.000	\$11.316.000
CPV (Costo por venta)	\$9.349	\$9.375	\$10.032	\$10.499	\$9.979
CVR (% de conversión a venta)	4,71%	4,70%	4,50%	4,20%	4,49%

Cálculo del retorno de la inversión

Inversión	\$7.527.978
Prima Emitida	\$67.356.000
CMg prom	15,00%
Ganancia	\$10.103.400
ROI	34,21%

Pesimista 3

No se cumple el supuesto donde los productores aumentan el % de conversión de oportunidades a ventas, pero se mantiene.

Proyección 3 meses	HOY	mes 1	mes 2	mes 3	Total 3 meses
Modelo Agencia					
Cantidad PAS Base	122	130	140	150	150
Inversión en pauta	\$1.464.000	\$1.560.000	\$1.680.000	\$1.800.000	\$5.040.000
Fee Agencia	\$686.250	\$731.249	\$848.076	\$908.653	\$2.487.978
Oportunidades generadas	4880	5200	5600	6000	16800
CPA (Costo por oportunidad)	\$441	\$441	\$451	\$451	\$448
Emisiones	230	244,92	263,76	282,6	791,28
Prima Emitida Semestral	\$3.382.900	\$3.673.800	\$3.956.400	\$4.239.000	\$11.869.200
CPV (Costo por venta)	\$9.349	\$9.355	\$9.585	\$9.585	\$9.514
CVR (% de conversión a venta)	4,71%	4,71%	4,71%	4,71%	4,71%

Cálculo del retorno de la inversión

Inversión	\$7.527.978
Prima Emitida	\$71.215.200
CMg prom	15,00%
Ganancia	\$10.682.280
ROI	41,90%

Pesimista 4

No se mantienen los valores de vida media de póliza que tomamos del Canal Tradicional, son pólizas que se cancelan al año y medio (la mitad de lo que asumimos) porque el proceso de contratación online es más simple, por lo tanto los clientes van cambiando de compañía por precio.

Proyección 3 meses	HOY	mes 1	mes 2	mes 3	Total 3 meses	
Modelo Agencia						
Cantidad PAS Base	122	130	140	150	150	
Inversión en pauta	\$1.464.000	\$1.560.000	\$1.680.000	\$1.800.000	\$5.040.000	
Fee Agencia	\$686.250	\$731.249	\$848.076	\$908.653	\$2.487.978	
Oportunidades generadas	4880	5200	5600	6000	16800	Cálculo del retorno de la inversión
CPA (Costo por oportunidad)	\$441	\$441	\$451	\$451	\$448	Inversión \$7.527.978
Emisiones	230	260	308	360	928	Prima Emitida \$41.760.000
Prima Emitida Semestral	\$3.382.900	\$3.900.000	\$4.620.000	\$5.400.000	\$13.920.000	CMg prom 15,00%
CPV (Costo por venta)	\$9.349	\$8.812	\$8.208	\$7.524	\$8.112	Ganancia \$6.264.000
CVR (% de conversión a venta)	4,71%	5,00%	5,50%	6,00%	5,52%	ROI -16,79%

Real post implementación

Nos encontramos que aumentando la cantidad de productores comenzamos a recibir menos oportunidades ya que generaban mayor competencia.

Esto sumado a que bajo el % de conversión de oportunidades a ventas porque eran productores sin experiencia que tienen que aprender los primeros meses.

contratación online es más simple, por lo tanto los clientes van cambiando de compañía por precio.

Proyección 3 meses	HOY	mes 1	mes 2	mes 3	Total 3 meses
Modelo Agencia					
Cantidad PAS Base	122	130	140	115	150
Inversión en pauta	\$1.464.000	\$1.560.000	\$1.680.000	\$1.380.000	\$4.620.000
Fee Agencia	\$686.250	\$731.250	\$848.076	\$646.875	\$2.226.201
Oportunidades generadas	4880	4550	4200	4600	13350
CPA (Costo por oportunidad)	\$441	\$504	\$602	\$441	\$513
Emisiones	230	200	168	276	644
Prima Emitida Semestral	\$3.382.900	\$3.003.000	\$2.520.000	\$4.140.000	\$9.663.000
CPV (Costo por venta)	\$9.349	\$11.445	\$15.048	\$7.344	\$10.627
CVR (% de conversión a venta)	4,71%	4,40%	4,00%	6,00%	4,83%

Primerdos dos
meses

**Cálculo del retorno de la
inversión**

Inversión	\$4.819.326
Prima Emitida	\$33.138.000
CMg prom	15,00%
Ganancia	\$4.970.700
ROI	3,14%

tercer mes

Cálculo del retorno de la inversión

Inversión	\$2.026.875
Prima Emitida	\$24.840.000
CMg prom	15,00%
Ganancia	\$3.726.000
ROI	83,83%

Bibliografía

<https://es.diytoolkit.org/> - DIY - Desarrollo de impacto, ¡ya!. Herramientas prácticas para impulsar y apoyar la innovación social.

Reportes Internos de San Cristóbal Seguros.

Webinar "Customer Journey Map: herramienta de fidelización" - Juan Carlos Alcaide - LIDlearning - <https://www.youtube.com/watch?v=mox90jX4mFM>

<https://trends.google.es/> - Google Trends

Plataforma Facebook Business

Archivos compartidos durante el cursado >

<https://drive.google.com/drive/folders/15HKcSR-F0C6tST6Ml6dPUs77vIjIT8rR>

Proyectos 2020 >

<https://drive.google.com/drive/folders/1kqH41Usa8ogcwSedlqxIJk26OypNRRUM?usp=sharing>

<https://drive.google.com/drive/folders/18s-amTCiaAa0PMirxi62OUIEtQ1hcX6d>