

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**  
Facultad de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Administración de Empresas



**Implementación de un Sistema de Control para la Fuerza de Ventas Personales de una  
Empresa de Seguros en la ciudad de Guatemala**  
(Práctica Empresarial Dirigida-PED-)

Carmen Noemí Velásquez Monroy

Guatemala, noviembre de 2014

**Implementación de un Sistema de Control para la Fuerza de Ventas Personales de una  
Empresa de Seguros en la ciudad de Guatemala**  
(Práctica Empresarial Dirigida-PED-)

Carmen Noemí Velásquez Monroy  
Licda. Marisol Arroyo Carrillo (**Asesora**)  
Licda. Olga Alicia Torres Palencia (**Revisora**)

Guatemala, noviembre 2014

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus**

Rector

**Dra. Alba Aracely Rodríguez de González**

Vicerrectora Académica

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**

Vicerrector Administrativo

**EMBA. Adolfo Noguera Bosque**

Secretario General

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**M.A. César Augusto Custodio Cóbar**

Decano

**M.A. Ronald Antonio Girón**

Vice Decano

**M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**

Coordinadora

**Terna Examinador que práctica el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida**

**Lic. Federico Robles**

Examinador

**Licda. Beatriz Aldana**

Examinador

**Licda. Evelyn Paola Arroyo**

Examinador

**Licda. Marisol Arroyo Carrillo**

Asesora

**Licda. Olga Alicia Torres Palencia**

Revisor



**UNIVERSIDAD  
PANAMERICANA**

*"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"*

**REF.:C.C.E.E.0064-2014-ACA-**

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.**

**GUATEMALA, 30 DE OCTUBRE DEL 2014**

**De acuerdo al dictamen rendido por licenciada Marisol Arroyo Carillo, tutora y licenciada Olga Alicia Torres Palencia, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA LA FUERZA DE VENTAS PERSONALES DE UNA EMPRESA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”. Presentada por la estudiante Carmen Noemí Velásquez Monroy, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 01652 de fecha 11 de octubre del 2,014; AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a conferirle el título de Administradora de Empresas, en el grado académico de Licenciada.**



**Lic. César Augusto Custodio Cobarr**

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.**

Licda. Marisol Arroyo Carrillo  
Administradora de Empresas  
Colegiado Activo No. 10,728

Guatemala, 28 de octubre de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad.

Estimados señores

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL PARA LA FUERZA DE VENTAS PERSONALES DE UNA EMPRESA DE SEGUROS EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**, presentado por el estudiante: **CARMEN NOEMÍ VELÁSQUEZ MONROY**, previo a optar al grado Académico de **“LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 90/100 puntos, para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Marisol Arroyo Carrillo  
Tutor

Guatemala, 28 de octubre de 2014

Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana  
Ciudad

Respetables señores:

En virtud de que la Practica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Implementación de un sistema de Control para la fuerza de Ventas Personales de una Empresa de Seguros en la Ciudad de Guatemala”**, presentado por la estudiante **Carmen Noemí Velásquez Monroy**, previo a optar al grado académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”**, cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Licenciada Olga Alicia Torres Palencia  
Revisora



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1809.2014

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que la estudiante **Velásquez Monroy, Carmen Noemí** con número de carné 201307344 aprobó con **87 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, el día once de octubre del año dos mil catorce.

Para los usos que la interesada estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veintiocho días del mes de octubre del año dos mil catorce.

Atentamente,



M.Sc. Vicky Sicajol  
Directora  
Registro y Control Académico

Claudia Pineda  
cc. Archivo.

Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque  
Secretaría General



## **Dedicatoria**

- A Dios:** Porque esto es una muestra de su amor, su bondad y su fidelidad.
- A mis Padres:** Carmen Monroy y Basilio Velásquez por su sacrificio y por enseñarme disciplina para conseguir mis metas.
- A mis hermanos:** Yohana Velásquez, Jackeline Velásquez y en especial a Hector Velásquez.
- A mis amigos:** Evelyn Castillo, Sucely Hernandez, Fernando Carballo, Fidel Navarajo y Karla Barrientos por ser mi equipo de trabajo y ahora mis amigos.
- A mi Jefe:** Luis Ortiz, por su apoyo incondicional para que pudiera culminar esta carrera.

## Contenido

<b>Resumen</b>	i
<b>Introducción</b>	iii
<b>Capítulo 1</b>	
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Reseña histórica de la empresa	1
1.1.2 Actividad principal	1
1.1.3 Marco jurídico y tributario	2
1.1.4 Estructura organizativa	4
1.1.5 Misión y visión	8
1.1.5.1 Misión	8
1.1.5.2 Visión	8
1.1.6 Sistema contable y financiero	8
<b>Capítulo 2</b>	
2.1 Marco Teórico	9
<b>Capítulo 3</b>	
3.1 Planteamiento del problema	19
3.1.1 Justificación	19
3.1.2 Pregunta de investigación	19
3.2 Objetivos	19
3.2.1 Objetivo general	19
3.2.2 Objetivos específicos	19
3.4 Metodología aplicada a la práctica	20
3.4.1 Sujetos	21
3.4.2 Instrumentos	21
3.4.3 Procedimiento	22
<b>Capítulo 4</b>	
4.1 Presentación de resultados	24
<b>Capítulo 5</b>	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	35
<b>Conclusiones</b>	40
<b>Referencias</b>	41
<b>Introducción de propuesta</b>	42
<b>Propuesta de mejora</b>	44
<b>Anexos</b>	79
1 Tabla de variables	80
2 Tabla de sujetos	81
3 Instrumento 1	82
4 Instrumento 2	83
5 Perfil de puesto de digitador	84

## Contenido de ilustraciones

1	Organigrama de la empresa	4
2	Organigrama del departamento de ventas	5
3	FODA de la empresa Seguros Vela, S.A	6
4	Entrevista dirigida al Gerente de ventas	24
5	Gráfica 1: Forma de llevar control de información de clientes	25
6	Gráfica 2: Frecuencia de actualización de información de clientes	25
7	Gráfica 3: Facilidad para obtener información de clientes con sistema actual	26
8	Gráfica 4: Lleva algún control de la cantidad de visitas realizadas	27
9	Gráfica 5: Frecuencia de visitas realizadas	27
10	Gráfica 6: Promedio de visitas realizadas a la semana	28
11	Gráfica 7: Promedio de tiempo por visita	29
12	Gráfica 8: Promedio de visitas no planificadas realizadas a la semana	29
13	Gráfica 9: Lleva algún control para determinar a sus prospectos	30
14	Gráfica 10: Métodos de prospección	31
15	Gráfica 11: Clasificación de los prospectos	31
16	Gráfica 12: Le da seguimiento a los prospectos que no compran	32
17	Gráfica 13: Promedio de ventas realizadas por visita	33
18	Gráfica 14: Promedio mensual de clientes nuevos	33
19	Gráfica 15: Promedio mensual de clientes perdidos	34
20	Figura 1: Proceso de actividades para diseñar el sistema de control	47
21	Figura 2: Formato de tarjeta amarilla anverso	49
22	Figura 3: Formato de tarjeta amarilla reverso	50
23	Figura 4: Formato de semanario anverso	52
24	Figura 5: Formato de semanario reverso	53
25	Figura 6: Semanario registro de visitas	54
26	Figura 7: Semanario registro de prospectos	56
27	Figura 8: Semanario registro para venta nuevas	58
28	Figura 9: Diagrama de flujo búsqueda de información para la alimentación del	

	sistema de control	60
29	Figura 10: Diagrama de flujo confrontación actualización y unificación de información	62
30	Figura 11: Gráfica de proceso de ventas	63
31	Figura 12: Ventana para creación de tabla	65
32	Figura 13: Ventana para ingreso de datos	66
33	Figura 14: Ventana de sincronización a celular	67
34	Figura 15: Ventana para creación de tabla	68
35	Figura 16: Ventana para acceder al directorio	69
36	Figura 17: Ventana para visualizar los datos	70
37	Figura 18: Visualizador de datos del sistema de control	71
38	Tabla 1: Programa de comunicación y sensibilización a agentes de ventas	73
39	Tabla 2: Programa de Capacitación	74
40	Tabla 3: Cuadro comparativo de ventajas y desventajas	75
41	Tabla 4: Presupuesto de implementación	76
42	Tabla 5: Presupuesto de ahorro de materiales	77
43	Grafica 16: Tendencia de ahorro	77
44	Tabla 6: Cronograma de actividades	78

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación, se efectuó en una empresa de seguros la cual forma parte del grupo financiero más grande del país, por razones de confidencialidad la empresa es nombrada a lo largo de la investigación como Seguros Vela, S.A. y la corporación a la cual pertenece como Corporación MBI.

La empresa actualmente presenta problemas para la supervisión y medición de las actividades y registros en su proceso de ventas, ocasionada por la falta de controles de registro y realización de actividades, es por esta razón que dentro de los temas de estudio se seleccionó evaluar si con la implementación de un sistema de control para la fuerza de ventas personales de Seguros Vela obtendría mejores resultados y de esta manera tener parámetros de medición e identificación de las desviaciones de sus objetivos y metas.

El trabajo busca implementar un sistema de control, para facilitar el desempeño de los vendedores y con el objetivo de definir una solución práctica de fácil utilización, se recopiló información sobre los principales puntos críticos del problema planteado, para identificar los procesos clave en el departamento de ventas personales que necesitan un cambio.

En el capítulo 1, se incluyó la reseña histórica de la empresa, en donde se expone como ha sido su desarrollo desde el inicio de operaciones y en la situación actual se describe como se encuentra estructurada actualmente a través del organigrama general de la empresa y el organigrama del departamento de ventas, la visión y la misión. De igual manera está incluido el análisis FODA en donde se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la empresa.

Para que la investigación tuviera una base científica, en el capítulo 2, se desarrollan los temas relevantes que conforman el marco teórico, el cual será la base para realizar el análisis de resultados, identificando primordialmente los factores que contribuyen a la problemática actual en cuanto a los controles que se manejan. El desarrollo de los temas centrales permitió detectar con bases sólidas las oportunidades de mejora que pueden ser aplicables a las actividades del proceso de ventas.

En el capítulo 3, se realiza la descripción del problema identificado en la empresa, sus causas, las cuales fueron la base para definir los objetivos para buscar la mejor respuesta de solución. De igual manera se detallan el alcance y límites y metodología utilizada para llevar a cabo la investigación, los instrumentos y los sujetos que forman parte del proceso.

Una vez definido el procedimiento, es realizado el trabajo de campo, el cual consistió en una entrevista con el Gerente de Ventas y la realización de un cuestionario para detectar evidencia que apoyara la comprobación del problema planteado. Los resultados de dicho trabajo fueron plasmados en el capítulo 4, en donde se grafican para su fácil comprensión.

El capítulo 5, se desarrolló con base en el marco teórico y resultados del trabajo de campo una confrontación para realizar un análisis, e identificar los puntos débiles de la empresa y las actividades del proceso de venta que reflejan una oportunidad de mejora con base en evidencia científica.

Finalmente y para brindar una respuesta a los objetivos planteados se determinaron las conclusiones basadas en el conjunto de datos recopilados a lo largo de la investigación, para la identificación de las deficiencias o desviaciones y poder establecer la correspondiente propuesta de solución.

La propuesta se elaboró con el objetivo de proveer una herramienta que permita generar una base de información confiable, segura y a tiempo que corrija las posibles deficiencias y/o desviaciones que se presenten a lo largo del proceso de venta. Para contribuir a mejorar los diferentes procesos pero primordialmente ofrecer un sustento adecuado para la toma de decisiones por el Gerente de Ventas.

## **Introducción**

La siguiente investigación incluye temas relacionados con el proceso administrativo principalmente en su fase de control, en la cual se busca presentar de manera sencilla y con una lectura de fácil comprensión la información que dé seguimiento al desarrollo de un sistema de control con el propósito de optimizar los procesos y actividades de venta que actualmente se llevan en la Empresa de Seguros Vela, S.A.

Se puede decir que el control sobre la fuerza de ventas se convierte en un factor clave de éxito comercial, como consecuencia de la necesidad de las empresas de contar con un equipo comercial que garantice ventas crecientes, adecuadas, confiables y que consigan un alto grado de satisfacción del cliente. Derivado de la globalización y la competencia, se puede agregar que para que las ventas personales tengan éxito estas deberán llevar a cabo nuevas tareas que incluyen entre otras desarrollar habilidades que le permitan obtener información de sus clientes y crear ventajas competitivas a largo plazo.

Basados en que los equipos de ventas son exitosos en cuanto sus objetivos y tareas están claros y cuenten con una buena dirección y considerando que el control es una herramienta que permite a las organizaciones tener un panorama visible de lo que sucede en la empresa, es de vital importancia evaluar las metas y verificar las actividades para detectar las desviaciones y controlar las diferentes actividades del proceso de ventas.

Sin embargo para poder diseñar e implementar el sistema de control se necesita conocer el estado actual del departamento de ventas, sus problemas críticos y áreas de mejora detectado cuáles son los puntos de mayor necesidad de cambio. El sistema de control debe estar diseñado con el objetivo de alinear los intereses de los vendedores con los de la empresa. Esto es posible a través de utilizar herramientas y procesos óptimos y hacer un seguimiento de los resultados, midiendo y valorando el grado de cumplimiento de los objetivos.

Dada la importancia del proceso de control como instrumento apropiado para alcanzar la mejora continua de las operaciones, ya que en esencia verifica si las actividades de la empresa en este caso las actividades de venta están alcanzando o no los resultados esperados, de igual manera verifica que se sigan los procesos adecuados hacia el logro de los objetivos organizacionales, restableciendo el curso si estos cambian o se desvían.

En el desarrollo de este estudio se espera definir todos los conceptos susceptibles en el proceso de ventas. Se explica de manera sencilla el concepto de control y su importancia, se presenta de una forma detallada el problema de investigación, para poder fijar los objetivos tanto general como específico, enfocando la investigación a validar la importancia de implementar un sistema de control para el departamento de ventas personales de Seguros Vela, S.A.

Por lo que respondiendo a la necesidad de encontrar una solución práctica confiable y precisa se realizó un trabajo de campo cuyos resultados se reflejan dentro de la investigación a través de un cuestionario realizado a los agentes de ventas para que por medio de este procedimiento se obtuviera información objetiva para poder brindar una propuesta de solución que se acople a las necesidades de las personas a las que va dirigida.

Como parte de la investigación se presenta un análisis de los resultados obtenidos del instrumento comparados con la base teórica para brindar un punto de vista objetivo y científico permitiendo de ésta manera tomarla como guía para identificar las causas que originan el problema planteado y realizar las conclusiones correspondientes a los objetivos de la investigación.

# Capítulo 1

## 1.1 Antecedentes

### 1.1.1 Reseña histórica de la empresa

Seguros Vela, S.A.; forma parte de Corporación MBI, ambos nombres ficticios por confidencialidad, MBI actualmente es la institución más importante dentro del sistema financiero de Guatemala y una de las mayores en el área centroamericana. Es un grupo financiero de capital 100 % privado. En la actualidad, ofrece sus servicios a través de una red de más de 240 agencias, más de 300 cajeros automáticos propios y alrededor de 1,400 puntos de servicio en toda la República de Guatemala.

Seguros Vela, fue fundado en 1970 por un grupo de empresarios guatemaltecos, desde sus inicios la empresa experimentó un rápido crecimiento debido a que sus accionistas le permitían fácil acceso al mercado nacional de seguros y al mercado internacional de reaseguros.

El año de 1998 Seguros Vela celebró sus Bodas de Plata y se definió como la "Aseguradora del Nuevo Milenio". Hoy Seguros Vela, está entre las aseguradoras más grandes e importantes del país contando entre sus inversiones el edificio Plaza Vela, en la Zona 9 de la Ciudad de Guatemala, respaldando parte de inversiones de capital y reservas.

### 1.1.2 Actividad principal

Al inicio, Seguros Vela operó exclusivamente en ramos de daños. A partir de 1986, inició las líneas de seguros de personas, en los ramos de seguros colectivos de vida y gastos médicos que hoy constituyen una parte importante de su cartera.

### **1.1.3 Marco jurídico y tributario**

De acuerdo a la Ley de la Actividad Aseguradora de la Superintendencia de Bancos de Guatemala Decreto número 25-2010, Artículo 6 sobre la constitución indica lo siguiente: “Las aseguradoras o reaseguradoras privadas nacionales deberán cumplir los requisitos siguientes:

- a) Constituirse como sociedades anónimas con arreglo a la legislación general de la República de Guatemala y observando lo establecido en la presente Ley.
- b) Tener por objeto exclusivo el funcionamiento como aseguradora o reaseguradora.
- c) Su denominación social y nombre comercial deben expresar que su actividad corresponde a aseguradoras o reaseguradoras.
- d) La duración de la sociedad debe ser por tiempo indefinido; y
- e) Su domicilio debe estar constituido en la República de Guatemala, donde debe celebrar sus asambleas generales de accionistas.

Las aseguradoras o reaseguradoras extranjeras podrán establecer sucursales en la República de Guatemala, conforme lo establece la presente Ley y la reglamentación que para el efecto emita la Junta Monetaria” en el marco Jurídico, y en el ámbito Tributario, **Artículo 114** indica “Las actividades, operaciones y sujetos a que se refiere la presente Ley, al tener incidencia impositiva, las mismas se registrarán por lo dispuesto en las disposiciones tributarias aplicables.”

### **Relación comercial entre la aseguradora y los agentes de ventas**

De acuerdo a la resolución JM-13-2011, Artículo 4 sobre Registro de agentes de seguros independientes indica lo siguiente: Las personas individuales o jurídicas que deseen registrarse en la Superintendencia de Bancos como agentes de seguros independientes, deberá hacerlo por medio una aseguradora, para la cual ésta presentará solicitud con la información siguiente:

- a) Datos de identificación personal del agente.
- b) Ramo y tipo de seguros que le autoriza intermediar.

A la solicitud, se deberá adjuntar, respecto del agente, la documentación siguiente:

a) Para persona individual:

1. Fotocopia del contrato de agencia suscrito con la aseguradora. En el caso de contar con la autorización para trabajar con otras aseguradoras deberán presentar fotocopia de los contratos suscritos con éstas y las autorizaciones correspondientes.
2. Currículum Vitae, acompañado de fotocopia de los documentos que acrediten el nivel académico y cursos de capacitación relacionados con la actividad aseguradora.
3. Fotocopia legalizada de la patente de comercio de empresa, extendida por el Registro Mercantil.
4. Fotocopia legalizada de documento personal de identificación.
5. En el caso de persona extranjera fotocopia legalizada del pasaporte y de la documentación que acredite su situación migratoria en el país.
6. Constancia de antecedentes penales y policíacos con no más de seis (6) meses de antigüedad a la fecha de presentación de la solicitud.
7. Fotocopia de la póliza del seguro de responsabilidad civil y fidelidad.
8. Certificación extendida por Perito Contador de los ingresos por comisiones del año anterior.
9. Fotografía reciente.
10. Fotocopia de la constancia del número de identificación tributaria NIT.

### **Del Contrato de Agencia Mercantil**

El contrato de agencia que se menciona en el numeral 1 debe ir firmado por el agente interesado y por el Representante Legal de la aseguradora que da el aval para la inscripción, adicional el mismo debe estar debidamente legalizado por un notario.

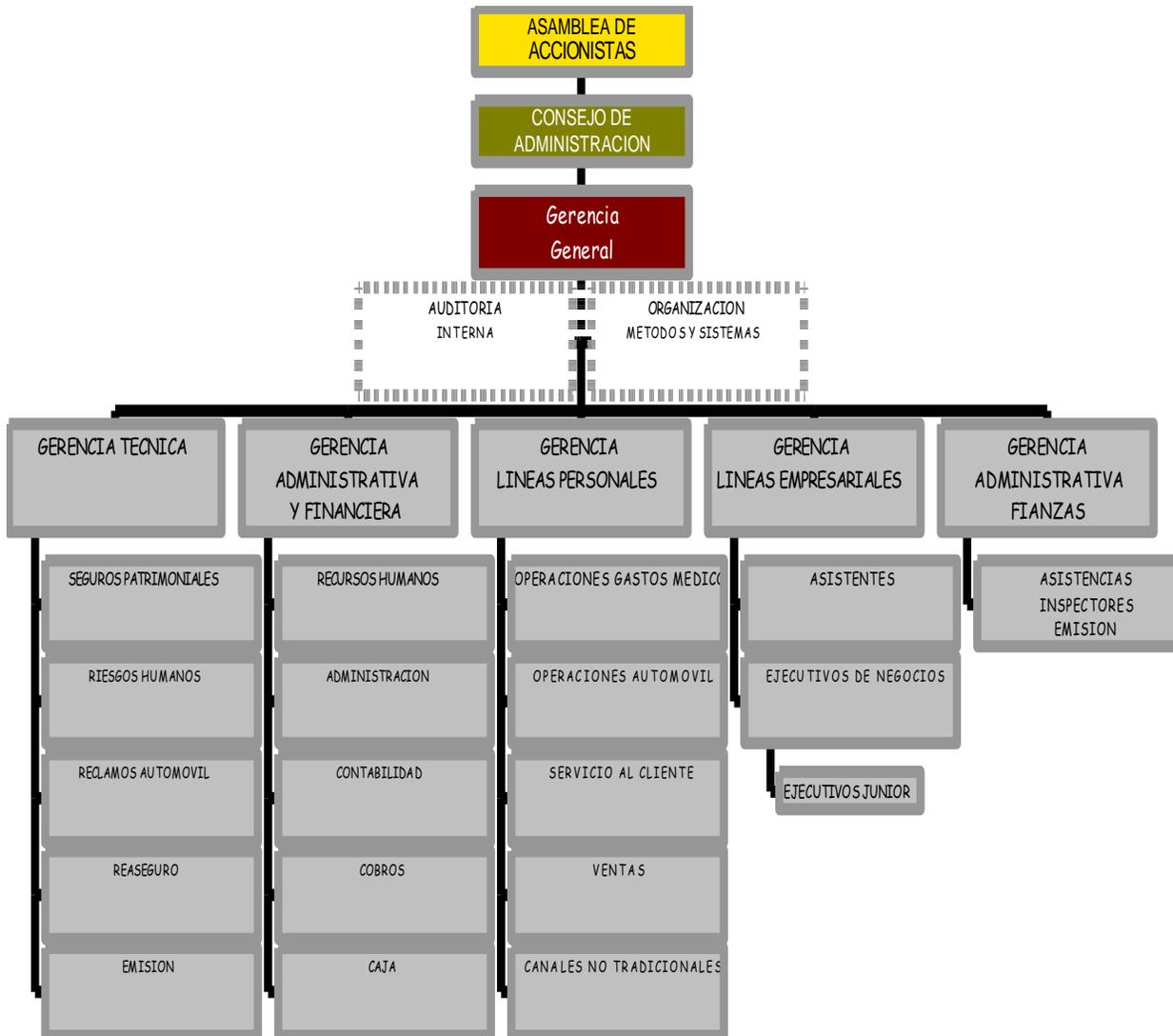
El contrato de agencia mercantil en su primera cláusula especifica el objeto del contrato, la cual indica: “La Compañía y el agente convenimos en que este último promoverá la venta de pólizas de seguros emitidas por la Compañía. El agente promoverá dichas ventas en forma independiente, a través de su propia empresa, en el territorio de la República”.

### 1.1.4 Estructura organizativa

Organigrama general de la estructura organizativa del Seguros Vela, S.A. en la misma se detalla la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

#### Ilustración No.1

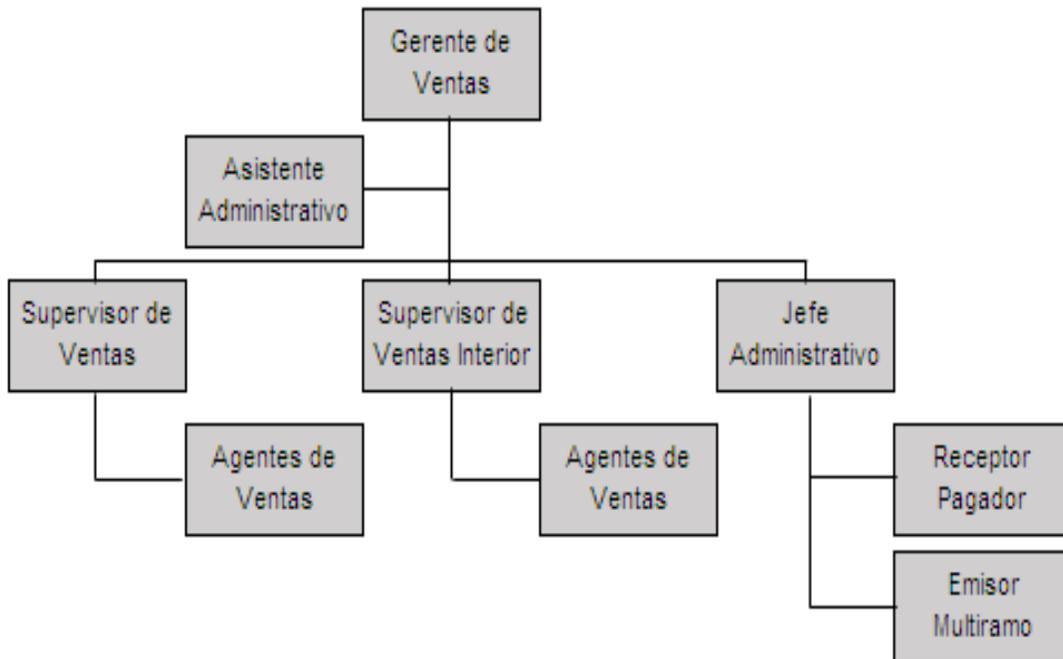
Organigrama de la empresa



Fuente: Manual de Inducción Seguros Vela, S.A. / Año 2010.

## Ilustración No.2

Organigrama del departamento de ventas



Fuente: Elaboración propia. Mayo 2014.

### Ilustración No. 3

FODA de la empresa Seguros Vela, S.A.

El análisis FODA es una herramienta de análisis aplicada para explicar la situación actual de la empresa, las variables analizadas son particulares al momento de su evaluación, dicho análisis es una referencia que nos ayudará a tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. Su objetivo primordial consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios en el contexto de sus oportunidades y amenazas a partir de sus fortalezas y debilidades.

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Factores Externos no controlables</b>	<b>Oportunidades (+)</b>	<b>Amenazas (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comercialización de seguros a través de canales no tradicionales.</li> <li>Legislación de mercados obligatorios.</li> <li>Nichos especializados de mercado.</li> <li>Desarrollo de la cartera de clientes empresariales de Corporación MBI.</li> <li>Desarrollo de la cartera de clientes individuales de Corporación MBI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crisis financiera a nivel mundial ante los proveedores y accionistas.</li> <li>Ingreso de nuevos competidores en el mercado.</li> <li>Impacto de la crisis mundial en la demanda de seguros de Guatemala.</li> <li>Incremento de costos de los insumos.</li> <li>Desgaste de la imagen por falta de tecnología.</li> </ul>
<b>Factores Internos controlables</b>	<b>Fortalezas (+)</b>	<b>Debilidades (-)</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formar parte del grupo financiero más grande del país.</li> <li>Recurso humano capacitado.</li> <li>Posicionamiento en el mercado.</li> <li>Productos competitivos.</li> <li>Estructura organizacional interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de apoyo tecnológico.</li> <li>Falta de disposición al cambio.</li> <li>Bases de datos desactualizadas.</li> <li>Falta de comunicación interdepartamental y alineamiento de objetivos.</li> <li>Falta de control a procesos administrativos.</li> </ul>

Fuente: Plan Estratégico Seguros el Vela, S.A. / Año 2013

### Oportunidades

Destacan sus canales de distribución por ejemplo su fuerza especializada de agentes de ventas, captando de esta forma amplios nichos de mercado. La legislación de mercados ha obligado a la regulación de la venta de corredores e intermediarios de seguros sin preparación técnica, factor que ha favorecido significativamente a la industria del seguro. La enorme cartera de clientes tanto empresariales como individuales que el banco traslada a seguros representa un crecimiento atractivo de la cartera de clientes y sana si hablamos del tema de cobros.

### Debilidades

La falta de tecnología representa una de las principales debilidades de la empresa, se puede decir que éste es el origen de la desactualización de datos y principalmente controles de ventas, entre otras. También puede mencionarse que la falta de comunicación interdepartamental es la causa del desfase en el cumplimiento de objetivos, sumado a la falta de control de sus procesos administrativos.

### Fortalezas

Dentro de sus principales fortalezas y argumentos de venta se puede mencionar el respaldo financiero con el que cuenta, lo cual le brinda la oportunidad de ofrecer productos competitivos y de esta forma lograr un posicionamiento estable en el mercado. Su estructura organizacional interna le facilita poseer un recurso humano capacitado y por lo tanto servicios de calidad.

### Amenazas

La crisis financiera mundial afecta de manera significativa los proyectos y planes de los accionistas, esto sumado al ingreso de nuevos competidores, representa una disminución en las ventas, considerando que la mayoría de competidores son de talla internacional y con tecnología de punta.

## **1.1.5 Misión y Visión**

### **1.1.5.1 Misión**

Somos una empresa que brinda tranquilidad a nuestros clientes a través de garantizarles recursos para reponerse de pérdidas económicas de un hecho imprevisto.

### **1.1.5.2 Visión**

Ser reconocidos como la mejor empresa de seguros. Satisfacemos las necesidades de nuestros clientes a través de una innovación permanente, un servicio de excelencia y un continuo desarrollo de nuestra fuerza laboral, para contribuir a la seguridad económica y social de Guatemala.

## **1.1.6 Sistema contable y financiero**

Seguros Vela, utiliza una serie de sistemas para mantener al día sus registros contables, los cuales son la base para la toma de decisiones financieras.

Dentro de los cuales se puede mencionar: plataforma AS400; Contabi; Reteniva; Asiste libros; Guate facturas y MBI Banking.

## **Capítulo 2**

### **2.1 Marco Teórico**

#### **2.1.1 Antecedentes investigativos**

Con la finalidad de proveer sustento teórico fidedigno y una vez revisada la bibliografía necesaria se han hallado los siguientes temas los cuales es importante definir para la comprensión del tema objeto de nuestro estudio “Propuesta para la implementación de un Sistema de Control para la Fuerza de Ventas Personales de una Empresa de Seguros”

#### **2.1.2 Aseguradoras**

Es la persona jurídica que está autorizada expresamente por ley a prestar servicios como tal; es quien asume el riesgo, en virtud de ello se obliga a indemnizar al asegurado o el beneficiario del seguro por la materialización de un evento previamente determinado e incierto, a cambio de percibir una retribución que es conocida como prima.

En Guatemala, la ley de la Actividad Aseguradora, establece que las aseguradoras deben constituirse como sociedades anónimas, tener por objeto exclusivo el funcionamiento como aseguradoras, que su denominación social y nombre comercial deben expresar que la actividad corresponde a los seguros, la duración de la sociedad debe ser indefinida y su domicilio debe estar constituido en la República de Guatemala.

#### **2.1.3 Fuerza de ventas personales**

La fuerza de ventas de una empresa es el conjunto de recursos humanos que se dedican directamente a tareas estrechamente relacionadas con la venta, por lo que es importante considerar a que se refiere específicamente el concepto de personales.

George & Michael Belch (2005) afirman

Las ventas personales implican vender mediante un proceso de comunicación de persona a persona. El Énfasis en las ventas personales varía de empresa a empresa según diversos

factores, como la naturaleza del producto o servicio que se comercializa, el tamaño de la organización y el tipo de industria. Las ventas personales con frecuencia tienen una función dominante en empresas industriales. En muchas industrias, estas funciones están cambiando hacia un equilibrio de los elementos del programa promocional. En un programa de comunicaciones de marketing integrado, las ventas personales trabajan junto con los demás elementos de la mezcla promocional, y no en sustitución de ellos” p. 650

#### **2.1.4 Sistema**

Chiavenato (2009) afirma

Un sistema es un conjunto de elementos relacionados dinámicamente que realizan una actividad para alcanzar un objetivo, operan con datos-energía-materia para producir informaciones-energía-materia. Los elementos que forman partes u órganos del sistema se llaman subsistemas. Los sistemas pueden ser físicos o concretos (hardware) o abstractos y conceptuales (software). Pueden ser cerrados (o mecánicos, con relaciones conocidas con el medio exterior) o abiertos (en continua interacción con el entorno incomprensible). Además, el sistema puede ser representado por medio de modelos. Un modelo es una representación simplificada de un sistema o de una parte de la realidad. (p.78)

#### **2.1.5 Control**

“En el proceso de administración, El control no tiene el significado popular de fiscalización. Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos.” (Amaru, 2009, p. 376).

Benavides (2004) afirma

Esta función administrativa es, en muchas ocasiones, poco apreciada porque se le atribuye un carácter negativo y de restricción, como la brida que sujeta a un caballo. Sin embargo, en la administración, al control no debe atribuírsele este sentido restrictivo. En lugar de ello debe considerársele como el instrumento apropiado para alcanzar la mejora continua de las operaciones, ya que su esencia es verificar si las actividades de la empresa están o no alcanzando los resultados esperados, verificar que se siga el proceso hacia los objetivos organizacionales, restableciendo el curso si estos cambian, identificar las afectaciones del ambiente a los planes por su alta variabilidad y para adaptarse a las condiciones variantes y, en su caso corregir las desviaciones. (p.298).

De manera general, se puede afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implica una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración. Actualmente los altos ejecutivos buscan la manera de controlar mejor las empresas que dirigen. Es por esto que los diferentes sistemas de control se implementan con el fin de detectar, en el plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos por la entidad y delimitar los errores. Los sistemas de control permiten a la dirección hacer frente a la rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes, adaptando su estructura para asegurar su crecimiento futuro.

Benavides, (2004) afirma

La importancia del control se basa en los siguientes puntos:

- Establecer medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
- Se aplica a todo: a los objetos, a las personas y a las acciones.

- Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelvan a presentar en el futuro.
- Localiza los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen las medidas correctivas.
- Proporciona datos acerca del estatus de la ejecución de los planes, lo que sirve como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores.

Los principios del control son:

- De los objetivos. Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos.
- Del equilibrio. A cada grupo debe proporcionarse el grado de control correspondiente.
- Del diseño. Los sistemas de control efectivos son diseñados para ser económicos en su administración y para reflejar la estructura administrativa. Tales sistemas deben proveer a la gerencia de información oportuna, estratégica y descriptiva de las tendencias operativas.
- De excepción. El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuales funciones estratégicas requieren control.
- De actitud. Para controlar en forma eficaz, el administrador debe tener disposición de administrar el plan al punto de llevarlo hasta la realidad y dedicar tiempo para comparar los resultados obtenidos contra los deseados; más que dedicarse a alguna de las fases del proyecto mismo.

- El control es el brazo derecho de la planeación. La planeación y el control se encuentran intrincadamente unidos. Cuanto más bien definido y bien pensado sea un plan, conducirá automáticamente a un sistema más eficaz de control. (p. 300)

El control es pues una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

La función de los Sistemas de Control es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, la que mejor convenga a los intereses de la empresa.

Benavides (2004) afirma

Donde quiera que se encuentre y cualquiera que sea el objeto del control, el proceso básico de control implica tres grandes pasos: 1) establecimiento de normas o estándares de rendimiento 2) medición del desempeño real comparación con las normas y estándares establecidos 3) corrección de las variaciones respecto de normas y planes.

Establecimiento de estándares: cuando se establecen los resultados que se esperan y deben alcanzar (objetivos), cuando se determinan los criterios que han de seguirse en las decisiones cotidianas (políticas), cuando se señalan las conductas que deben tener los miembros de la empresa (reglas), cuando se determina la secuencia ideal y más apropiada para realizar las actividades así como los tiempos en que han de realizarse (procedimientos y programas). Sin embargo, es necesario poner en operación todos estos planes en forma más precisa, lo que hace necesario el establecimiento de estándares.

Un estándar es un nivel de desempeño establecido para que sirva de modelo o punto de referencia. Conforme a la naturaleza de los estándares, se les clasifica en cuantitativos y cualitativos.

Medición del desempeño: este sistema de información puede ser de tipo manual o con el apoyo de la tecnología más moderna como el uso de las computadoras, puede basarse en la observación, los informes estadísticos, informes veraces o escritos, o una combinación de todos ellos, lo cual incrementará el grado de confiabilidad en dicha información.

El registro oportuno de todas y cada una de las actividades que se realizan en la empresa permitirá medir el desempeño de las mismas.

Corrección de las desviaciones: La corrección de desviaciones es el punto donde el control realiza el proceso cíclico de la administración, que al corregir las desviaciones se reinicia el proceso administrativo, es decir, los directivos deberán planear nuevamente. Los administradores pueden corregir desviaciones rediseñando sus planes o modificando sus metas. O bien pueden corregirlas ejerciendo su función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes. (p.301)

Benavides (2004) afirma

Características de un control eficaz:

- Oportunidad. Un buen sistema de control debe manifestar las desviaciones de inmediato, pero es ideal que las descubra antes de que ocurran.
- Ubicación estratégica. Es necesario establecer controles en ciertas áreas de la empresa, siguiendo criterios de valor estratégico. Saber cuáles son los puntos de verificación clave.

- Económico. Controlar de manera excesiva puede significar más costos.
- Flexibilidad. Cualquier sistema de control debe responder a las situaciones cambiantes de la organización.
- Adaptación a la organización. Los controles deben ser diseñados a la medida de la organización.
- Control directo. Cualquier sistema de control debe ser diseñado para mantener contacto directo entre la persona que controla y la que es controlada.

Los controles se clasifican de acuerdo a las áreas funcionales de la siguiente forma:

- Control de producción
- Control de mercadotecnia
- Control de recursos humanos
- Control contable y financiero
- Control general (p.307)

Para nuestro objetivo de estudio tomaremos únicamente el control de mercadotecnia para la funcionalidad del departamento de ventas.

“Control de mercadotecnia. Cubre aspectos como la efectividad del grupo de ventas y de las campañas publicitarias, por medio de la realización de encuestas; es de vital importancia para el control de la empresa en general.” (Benavides, 2004, p. 307).

En la práctica, muchas personas consideran la actividad de redactar informes como molesta y engorrosa. En el área de ventas, por ejemplo, se señala que el hecho de elaborar los informes de venta quita mucho tiempo, el cual es mejor dedicarlo a visitar clientes e incrementar la probabilidad de ventas. Sin embargo esta situación permite mostrar que cuando un vendedor sabe utilizar adecuadamente los informes de venta, le serán de gran utilidad para identificar las áreas o fases de la venta en las que él se desempeña eficientemente y en cuales deberá mejorar.

Es importante resaltar que los registros de ventas le permitirán al vendedor identificar la potencialidad de sus clientes, organizar de manera óptima su tiempo, llevar un mejor registro de sus acciones etc. etc. Si en la etapa de planeación se aplicara el refrán: “si eres prudente, antes de actuar a pensar detenidamente” en esta etapa de control se puede afirmar: “si tu rendimiento y beneficios quieres mejorar, tu actuación deberás evaluar”

Para la funcionalidad de la fuerza de ventas personales se han seleccionado cuatro tipos de control que es importante llevar para desempeñar eficientemente el trabajo, los cuales son:

### **2.1.6 Control de clientes**

El control de clientes es una herramienta útil para facilitar el servicio a los clientes tanto internos como externos, dicho control se lleva regularmente a través de una base de datos.

“El tipo más deseable de control, que goza de más popularidad depende la retroalimentación y se presenta cuando ha terminado la actividad.” (DeCenzo p. 363)

Benavides (2004) afirma

Quando se ha concluido un proyecto o el periodo de tiempo establecido por los planes, ya que aún no existe un dispositivo mágico que garantice al administrador lograr los resultados deseados con solo realizar correctamente las primeras funciones del proceso administrativo (planear, organizar, integrar y dirigir) y sentarse a esperar los resultados. (p. 299)

Con base en lo anterior se puede clasificar el control de clientes como un control de retroalimentación ya que el mismo se crea al momento de tener los datos básicos del cliente como su nombre, dirección, teléfono etc. El mismo es esencial ya que en el caso que el cliente adquiera el servicio ofrecido se le deberá volver a contactar para conocer el resultado de su trabajo y en los casos de que no adquiera el servicio, los datos del mismo quedarán en su base de datos para obtener una futura venta o referidos.

### **2.1.7 Control de visitas**

Si entendemos que visita es todo intento, tenga éxito o no, de efectuar contacto con el candidato podemos tener un panorama más amplio sobre la importancia de llevar un control de visitas.

DeCenzo (2009) afirma

Control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realice conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes. Los gerentes no pueden saber bien, si sus unidades están funcionando correctamente mientras no hayan evaluado qué actividades han sido realizadas y no hayan comparado el desempeño real contra el estándar deseado. Un sistema de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma que se alcancen las metas de la organización. La eficacia de un sistema de control está determinada por la medida en que éste facilite la posibilidad de alcanzar los objetivos. Un sistema de control será mejor en tanto más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización. (p. 356)

“El gerente, para poder determinar el desempeño real, debe obtener información al respecto. Así el primer paso del control es la medición.” (Benavides, 2004, p. 358).

Las evaluaciones cuantitativas, se basan en los objetivos relacionados con la producción y los aportes que establecieron en el plan de ventas. Por lo que las medidas relacionadas con los aportes se centran en las actividades reales desempeñadas por los vendedores, como las que tienen que ver con las visitas de ventas. Es por esto que son medidas de aporte usadas con frecuencias.

### **2.1.8 Control de prospectos.**

“Aun los datos exactos, si llegan demasiado tarde, no son de mucha utilidad. Esto es verdad para cualesquiera acciones organizacionales, pero en especial para los propósitos de control.” (Hitt, Black y Porter, 2006. P. 594).

George & Michael Belch (2005) afirman

El proceso de ubicar nuevos clientes (a menudo llamado búsqueda de prospectos) consiste en la búsqueda y calificación de los posibles clientes. Los vendedores deben seguir los

contactos (los que pueden convertirse en clientes) y los prospectos (los que necesitan el producto o servicio) Ellos también deben determinar si estos prospectos son prospectos habilitados, es decir, que tenga la facultad de tomar la decisión de compra y pagar por el producto. (p. 655)

### **2.1.9 Control de ventas nuevas**

Por el tiempo y el fin de la información que proporciona el control de ventas nuevas podemos ubicarlo dentro del tipo de control concurrente ya que sucede al mismo tiempo que transcurre la actividad.

DeCenzo (2009) afirma

Cuando el control es instituido al mismo tiempo que se lleva a cabo el trabajo, los gerentes pueden corregir los problemas antes de que resulten muy costosos.

La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa. Cuando un gerente supervisa directamente a un empleado puede vigilar las acciones de éste y al mismo tiempo corregir los problemas conforme se vayan presentando. Aun cuando, evidentemente, existe cierto espacio entre la actividad y la respuesta correctiva del gerente, la demora es mínima. (p. 362)

## **Capítulo 3**

### **3. 1 Planteamiento del problema**

Dentro de la problemática identificada en Seguros Vela, se pueden mencionar: Información desactualizada de clientes; falta de control del trabajo de los vendedores; deficiente información sobre las causas del incumplimiento de metas; falta de información de las ventas realizadas. Esto originado por la falta de apoyo tecnológico como bases de datos desactualizadas; resistencia al cambio, falta de comunicación interdepartamental y desalineación de objetivos, finalmente la falta de control a procesos administrativos.

#### **3.1.1 Justificación**

Evaluar si con la implementación de un sistema de control para la fuerza de ventas personales de Seguros Vela se obtendrían mejores resultados, para establecer las medidas que corrijan las actividades que sirven de apoyo a este departamento y que actualmente evidencia alguna debilidad o deficiencia, de tal forma que se alcancen exitosamente los objetivos establecidos.

#### **3.1.2 Pregunta de investigación**

¿Con la implementación de un sistema de control para la fuerza de ventas personales de Seguros Vela, S.A. se obtendrían mejores resultados?

### **3.2 Objetivos**

#### **3.2.1 Objetivo general**

Evaluar el sistema de control actual de la fuerza de ventas personales de Seguros Vela, S.A.

#### **3.2.2 Objetivos específicos**

- 1) Evaluar el sistema de control de clientes;
- 2) Evaluar el control de visitas realizadas

- 3) Evaluar el control de prospectos
- 4) Evaluar el control de ventas realizadas

### **3.3 Alcances y límites de la práctica**

#### **3.3.1 Alcances**

Se busca ofrecer una propuesta sobre los principales controles que debería llevar una fuerza de ventas personales, que sea sencilla de utilizar pero sobre todo eficiente y con una clara razón de su uso y elaboración. De tal manera que la Gerencia de Ventas cuente con información actualizada y a tiempo para la toma de decisiones; mejorar las herramientas que apoyan la operación de ventas y la empresa en general y que las proyecciones de ventas se elaboren con información correcta y confiable.

#### **3.3.2 Límites**

La propuesta de los principales controles que se brindará al departamento de ventas personales de Seguros Vela, S.A. ofrecerá una herramienta útil primordialmente a jefes de agencia y vendedores para el año 2014. La cual tiene como objetivo que los interesados comprendan que lo que no se mide no se controla, consecuentemente no se administra y por lo tanto no se mejora. Podrán entender a través de esta herramienta con que información se dispone y cuando es útil; entender del mismo modo para que se controla qué información.

### **3.4 Metodología aplicada en la práctica**

De acuerdo a los métodos existentes y el fin que se persigue con la presente investigación, la misma se define como Descriptiva, debido a que es un esfuerzo que se ha emprendido para ayudar a solucionar algunos problemas administrativos detectados en la fuerza de ventas personales de una empresa de Seguros.

El objetivo de la misma es hallar respuesta a la pregunta ¿Con la implementación de un sistema de control para la fuerza de ventas personales de Seguros Vela se obtendrían mejores resultados?

Mediante el empleo de procesos científicos. La investigación consiste fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.

A través de esta investigación también se pretende llegar a conocer los procesos, y hábitos predominantes mediante la descripción exacta de las actividades que realizan los agentes de ventas.

### **3.4.1 Sujetos**

Para la realización de la presente investigación se consideran importantes por sus conocimientos y comprensión de los procesos, las opiniones y experiencias del personal que está directamente relacionado con los diferentes controles que actualmente maneja la fuerza de ventas de Seguros, Vela.

Se incluyen como sujetos de la investigación a las siguientes posiciones:

- Gerente de Ventas, una persona quien esta a cargo de los supervisores, asistentes y agentes de venta.
- Agentes de ventas, una muestra de sesenta y seis vendedores encargados de la colocación de los diferentes productos que ofrece la compañía.

### **3.4.2 Instrumentos**

- Guía de entrevista dirigida al Gerente de Ventas con el objetivo de conocer su punto de vista sobre el actual sistema de control que maneja el departamento de ventas.
- Cuestionario dirigido a los Agentes de Ventas, para conocer el actual sistema de control y proceso para identificar las posibles deficiencias de los mismos. De una población de 80 se calculó una muestra de 66 vendedores, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 5%. Utilizando la fórmula:

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{}$$

$$n = \frac{(e^2 * (N-1)) + K^2 * p * q}{(0.05^2 * (80-1)) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{76.832}{1.1579}$$

$$n = 66$$

En donde:

N = 80 Tamaño del universo (agentes de totales ventas)

K = 1.96 Nivel de confianza 95%

e = 0.05 Error muestral 5%

p = 0.5 Proporción de individuos que poseen en la población la característica

q = 0.5 Proporción de individuos que no poseen en la población la característica

Los instrumentos anteriores se consideran elementos cuantitativos y cualitativos que permitan formar criterios sujetos al análisis e interpretación con relación a la pregunta de investigación. Y en conjunto para contribuir a las conclusiones y recomendaciones de la presente investigación.

### 3.4.3 Procedimientos

Para la realización de la presente investigación de práctica empresarial dirigida, se tomó como fuente de estudio la Compañía Seguros Vela, S.A. por ser una empresa de amplio prestigio y de constante innovación en sus procesos administrativos, por lo que ofrecer una propuesta de solución al problema detectado será un objetivo retador.

El departamento sobre el cual se realizará la investigación específicamente es su fuerza de ventas personales, a través de la evaluación de los diferentes controles utilizados actualmente para la realización de sus procesos administrativos.

Dentro de las herramientas utilizadas para la evaluación podemos mencionar el análisis FODA, el cual se delimitó de acuerdo a la información obtenida de la Planeación Estratégica realizada recientemente en la Compañía. El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontrados sirvió de base para la definición del planteamiento del problema, se determino de igual manera la variables de investigación con lo cual se recopiló información bibliográfica que sirviera de sustento teórico para la misma.

Así mismo se definió el objetivo general y los objetivos específicos que desean lograrse a través de la metodología seleccionada; se definieron los límites y alcances de la investigación y posteriormente se especificaron los sujetos de investigación. Los instrumentos deberán recolectar la información necesaria para responder a los objetivos planteados.

## Capítulo 4

### 4.1 Presentación de resultados

Con el propósito de proveer una base lógica y confiable para la investigación sobre los diferentes controles del departamento de ventas personales de Seguros Vela, S.A. A continuación se presentan los resultados de forma gráfica de la entrevista realizada al Gerente de Ventas y los resultados del cuestionario realizado a la muestra de vendedores.

#### 4.1.1 Resultados entrevista gerente de ventas

##### Ilustración No. 4

Tabla No. Entrevista dirigida a Gerente de Ventas

Guía de Entrevista	Respuesta
¿Qué tipo de sistemas de control utilizan actualmente?	Computarizados
¿El sistema actual es rápido para proporcionar la información que necesita?	No, porque su alimentación es manual
¿El sistema actual le sirve de parámetro para establecer posibles desviaciones de sus objetivos trazados?	Si, aunque es lento
¿Considera sencillo y amigable el sistema que utiliza actualmente?	No
¿Considera que el sistema actual se ajusta a las necesidades de su departamento?	No, le hacen falta datos relevantes
¿Qué porcentaje de riesgo de error considera que tienen los sistemas actuales?	20%
¿Considera que el sistema actual permite cumplir, al departamento de ventas, sus compromisos con los clientes?	Si, aunque no tan preciso y rápido como debería
¿Cuántas personas manejan el sistema actual?	1 quién alimenta
¿Con cuántos vendedores cuenta actualmente la empresa?	80
¿La empresa se proyecta en el futuro a la apertura de nuevas agencias?	Si

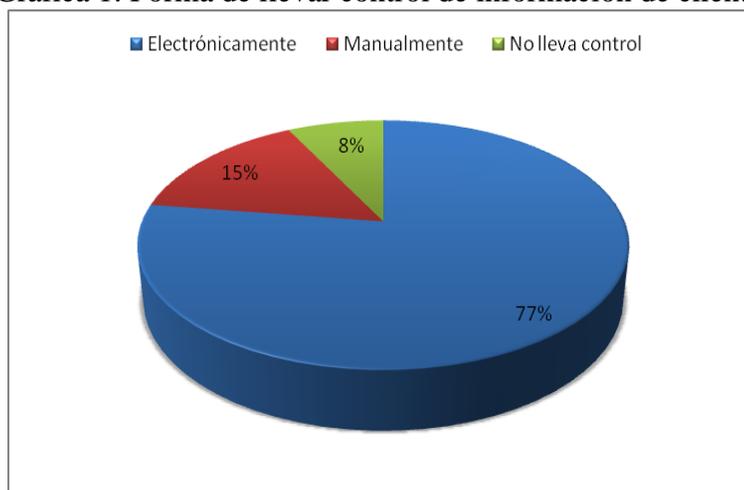
Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

De acuerdo a las respuestas obtenidas del Gerente de Ventas de Seguros Vela, podemos apreciar que actualmente el sistema de control que lleva en su departamento es computarizado y de alimentación manual. Es importante mencionar que la fuerza de ventas actualmente está conformada por 80 vendedores y en el futuro se proyecta crecimiento.

## 4.1.2 Resultados cuestionario realizado a agentes de ventas

### Ilustración No. 5

Gráfica 1: Forma de llevar control de información de clientes

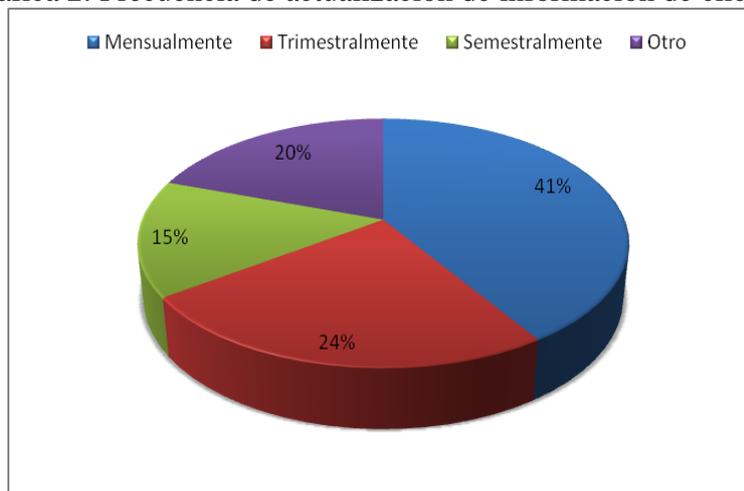


Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

El 77% de los encuestados indicó que lleva el control de la información de sus clientes de forma electrónica. El 15% restante lleva sus controles de forma manual entendiéndose al archivo de las carátulas de las pólizas. Y un 8% de los encuestados indicó que no lleva ningún tipo de control sobre la información de sus clientes.

### Ilustración No. 6

Gráfica 2: Frecuencia de actualización de información de clientes

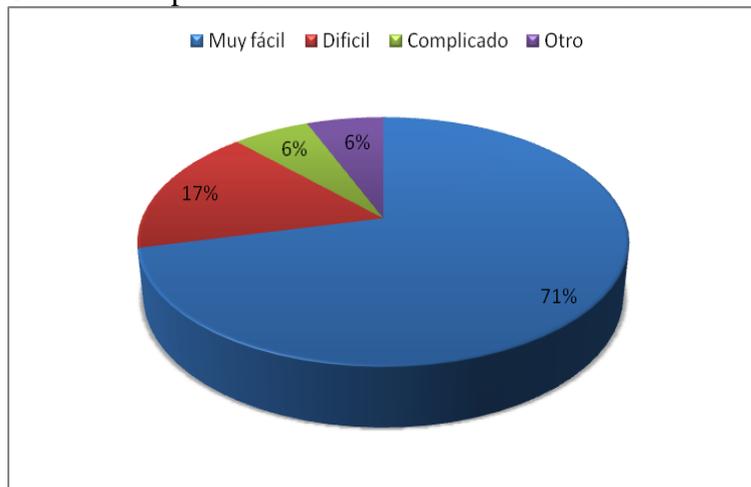


Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

El 41% de los encuestados actualiza mensualmente la información de sus clientes, un 24% de forma trimestral, un 15% de forma semestral y un 20% en otro tipo de frecuencia predominando en este rango quienes realiza la actualización diariamente, una minoría indicó que la realiza únicamente cuando lo necesita y algunos otros cuando adicionan a un cliente nuevo a su cartera.

### Ilustración No. 7

Gráfica 3: Facilidad para obtener información de clientes con sistema actual

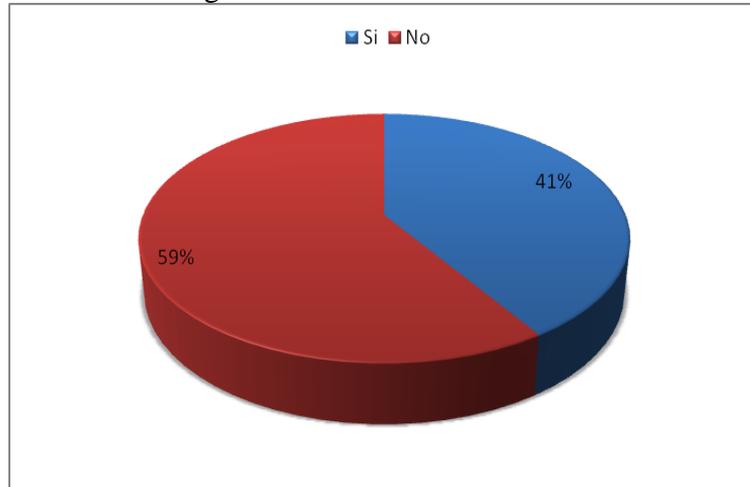


Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

El 71% de los encuestados opina que con su sistema de control actual (hojas electrónicas en Excel) obtener información de sus clientes es muy fácil, un 17% opina que es difícil y un 6% opina que es complicado, otro 6% opina también que sus su sistema de control es podría ser mejor con la ayuda de un experto ya que con el actual únicamente es fácil si tiene a acceso a una computadora.

## Ilustración No. 8

Gráfica 4: Lleva algún control de la cantidad de visitas realizadas

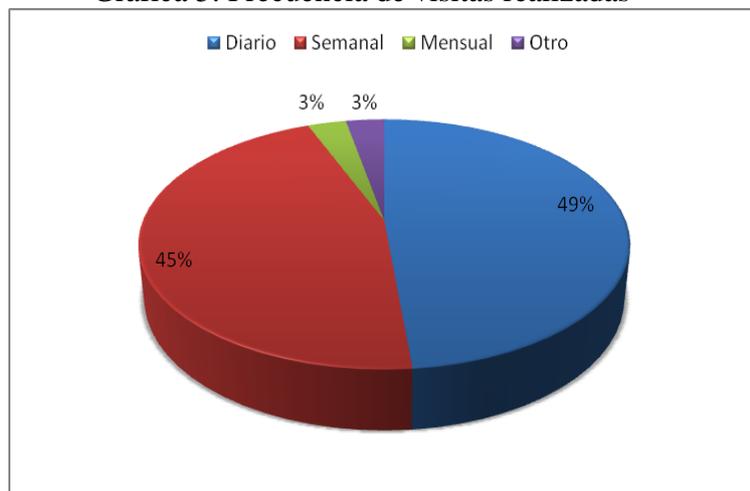


Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

El 59% de los encuestados indica que no lleva ningún tipo de control de las visitas que realiza, y un 41% indica que si lleva control, entiéndase por esto que el control que se lleva son hojas electrónicas en Excel. Ubicándose la mayoría entre los que no llevan ningún tipo de control para su medición.

## Ilustración No. 9

Gráfica 5: Frecuencia de visitas realizadas

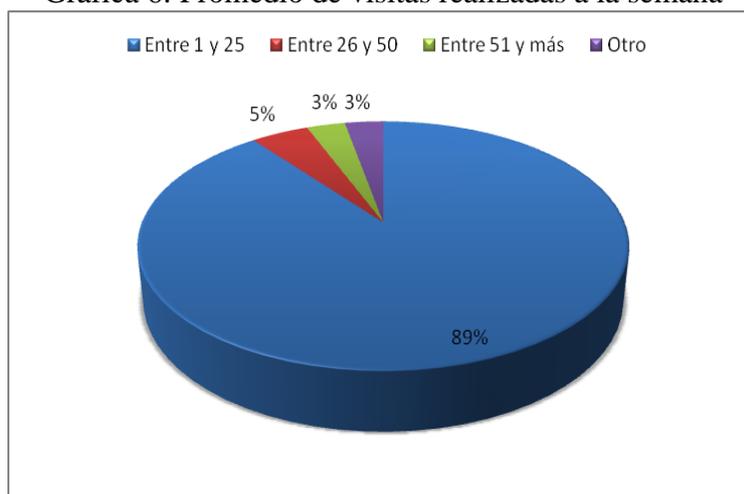


Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

El 48% de los encuestados indica que realiza visitas con una frecuencia diaria, un 45% indica que realiza sus visitas de forma semanal, un 3% mensualmente y el restante 3% indica que realiza sus visitas en diversas frecuencia de acuerdo a la necesidad que se presente diariamente o de acuerdo al requerimiento de los clientes.

### Ilustración No. 10

Gráfica 6: Promedio de visitas realizadas a la semana



Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

El 89% de los encuestados indica que realiza entre 1 a 25 visitas semanalmente un 5 % indica que realiza de 26 a 50 visitas y un 3% indica que realiza de 51 visitas o más. Otro 3% indica que realiza de 1 a 15 visitas ya que todo depende del producto que ofrece.

## Ilustración No. 11

Gráfica No. 7: Promedio de tiempo por visita

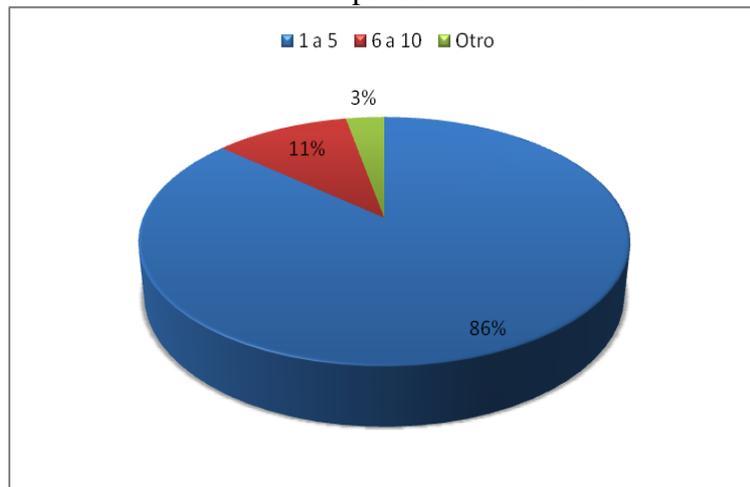


Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

El 85% de los encuestados indicó que una visita dura en promedio una hora por cliente, un 8% indicó que una cita promedio dura dos hora y un 8% restante indica que el tiempo de la citas depende del producto que ofrezca y de la disponibilidad de tiempo de los clientes.

## Ilustración No. 12

Gráfica 8: Promedio de visitas no planificadas realizadas a la semana

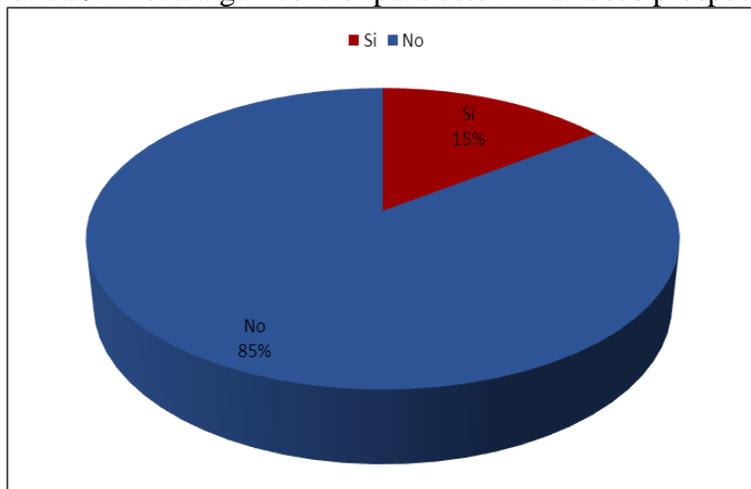


Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

El 86% de los encuestados indicó que realiza de 1 a 5 visitas no planificadas a la semana, un 11% indica que realiza de 6 a 10 y tan solo un 3% indica que realiza de una a cero visitas no planificadas. Evidenciando en su mayoría una adecuada planificación del tiempo de visitas.

### Ilustración No. 13

Gráfica 9: Lleva algún control para determinar a sus prospectos

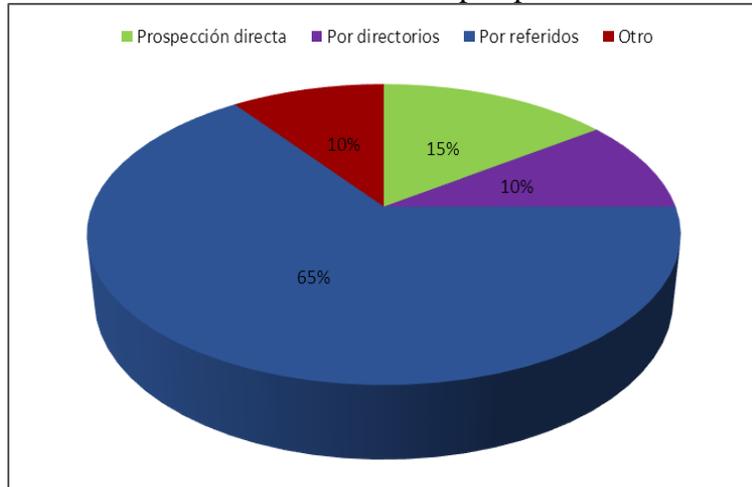


Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

El 85% de encuestados indicó que no lleva ningún tipo de control para determinar a sus prospectos. El 15% indicó que sí pero que no como control de prospecto en sí, sino más bien la información está implícita en sus controles de clientes, pero sin ser un control individual.

## Ilustración No. 14

Gráfica 10: Métodos de prospección



Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

El 65% de los encuestados indica que obtiene a sus prospectos por referidos que sus propios clientes les otorga e incluso familiares y amigos, un 15% indica que lo hace por medio de prospección directa, un 10% principalmente los agentes de reciente ingreso obtiene datos de directorios telefónicos y el restante 10% adquiere bases de datos, correos de la página de la empresa y algunos por medio de call center.

## Ilustración No. 15

Gráfica 11: Clasifican de los prospectos

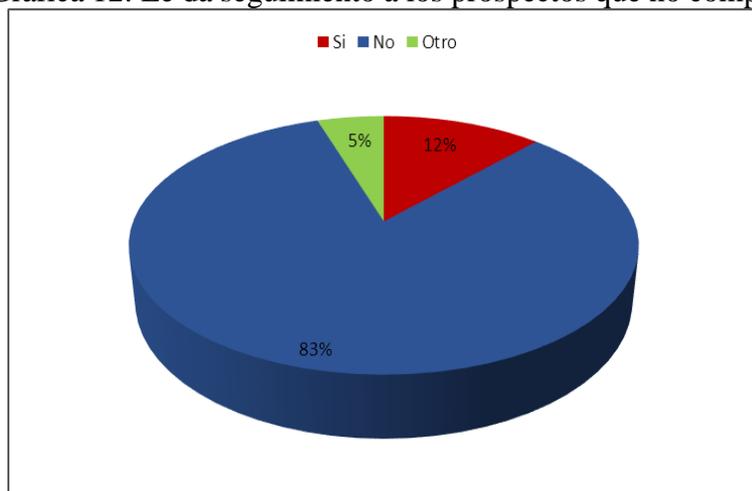


Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014.

El 70% de los encuestados clasifica a sus prospectos por la necesidad del servicio que presenta, un 23% por la capacidad económica que poseen de adquirir el servicio y el restante 7% por recomendación o incluso por requerimiento legal. Esta información es de formas subjetiva ya que no se lleva ningún tipo de control que lo respalde.

### Ilustración No. 16

Gráfica 12: Le da seguimiento a los prospectos que no compran

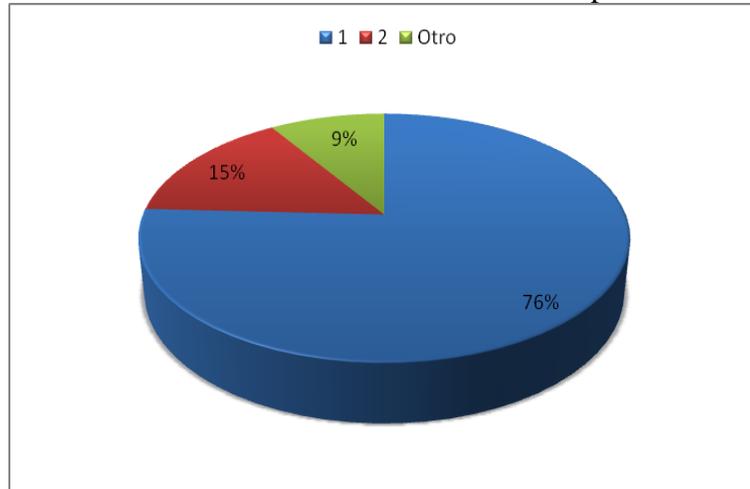


Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

El 83% de los encuestados no le da seguimiento al prospecto que luego de algunos intentos no adquiere el servicio, un 12% indica que si le da alguna tipo de seguimiento principalmente por correo y un 5% indica que depende de la fuente de prospección, ya en la mayoría de los casos no tiene forma de volver a contactarlos.

## Ilustración No 17

Gráfica 13: Promedio de ventas realizadas por visitas

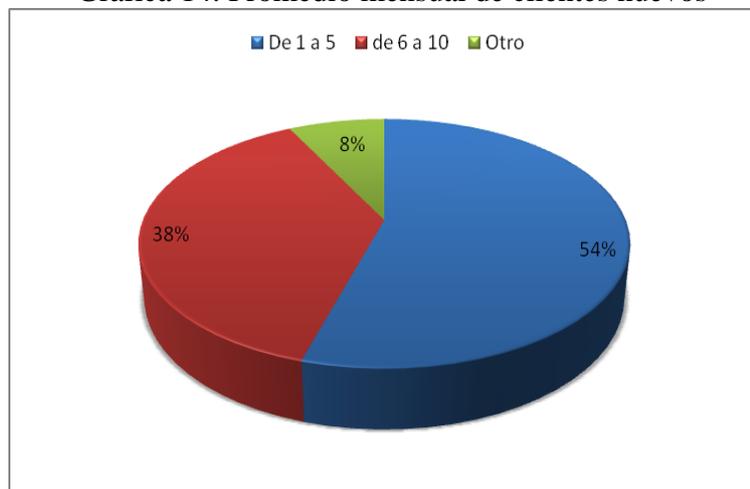


Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

El 76% de los encuestados indica que en promedio realiza una venta por visita, un 15% realiza dos ventas y un nueve por ciento indica que el número es variable el cual va desde: tres visitas una venta, dos visitas una venta, de ocho visitas una venta, todo depende del producto que este ofreciendo y las necesidades que evidencien los clientes.

## Ilustración No. 18

Gráfica 14: Promedio mensual de clientes nuevos

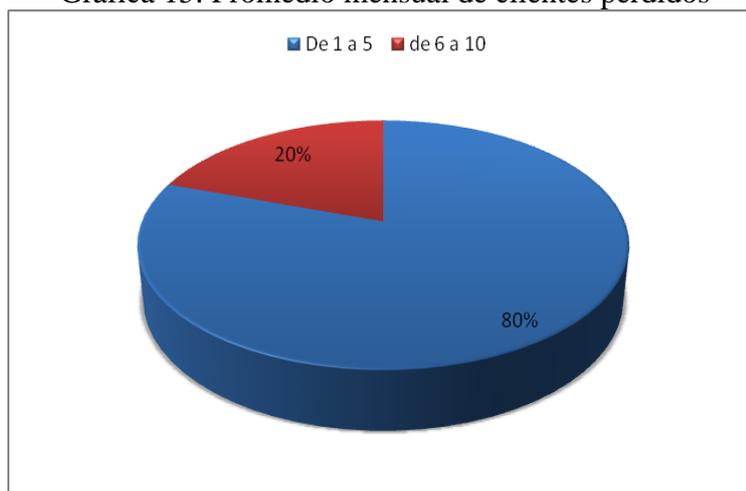


Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

El 54% de los encuestados indica que tiene de 1 a 5 clientes nuevos en promedio mensualmente un 38% se ubica en el rango de 6 a 10 y un 8% en el rango de 12 a 20 clientes nuevos. Dichos resultados dependen de la cantidad de visitas que se realicen previamente planificadas.

### Ilustración No. 19

Gráfica 15: Promedio mensual de clientes perdidos



Fuente: Investigación de campo, Práctica Empresarial Dirigida. Mayo 2014

De acuerdo a la encuesta realizada el 80% de los encuestados indica que su número promedio de clientes perdidos mensualmente es de 1 a 5 y el 20% restante indica que en promedio sus clientes perdidos son de 6 a 10. Sin embargo esta información es un estimado ya que no se lleva ningún tipo de control que pueda medir la efectividad del trabajo realizado.

## Capítulo 5

### 5.1 Análisis e interpretación de resultados

Con el propósito de establecer las causas que fundamenten este trabajo de investigación y la base para desarrollar las opciones de solución para la Implementación de un Sistema de Control para la Fuerza de Ventas Personales de Seguros Vela, y con el fin de introducir las medidas de mejoramiento con las adecuadas condiciones posibles, se procedió a realizar un comparativo de los resultados obtenidos al realizar el trabajo de campo con las fuentes bibliográficas incluidas en el marco teórico.

### 5.2 Control

Con base en la teoría analizada, para poder obtener información que respalden la toma de decisiones sobre la realización de objetivos es necesario poseer un sistema de control, de acuerdo a lo que dice Amaru (2009) “En el proceso de administración, el control no tiene el significado popular de fiscalización. Control es el proceso de producir información para tomar decisiones sobre la realización de objetivos.” (p. 376). Por lo que es necesario determinar qué tipos de controles son importantes e incluso esenciales para el cumplimiento de los objetivos del departamento de ventas personales de Seguros Vela. S.A.

Raymundo (2004) sostiene que a través de los controles se pueden identificar las posibles desviaciones para reparar las actividades que no estén contribuyendo al logro de los objetivos establecidos, disminuyendo con esto costos y tiempo al evitar futuros errores. De igual manera indica que si una empresa posee una excelente planificación pero no la lleva de forma paralela con los controles, tampoco podrá saber con exactitud la situación real en que se encuentra.

Llevar un adecuado sistema de control significa que un vendedor sabe utilizar los informes de venta, y obtiene la información de manera oportuna cuando le es de utilidad para identificar las áreas o fases de la venta en las que él se desempeña eficientemente y en cuales debe mejorar.

Con los resultados de la entrevista realizada al Gerente de Ventas se logró determinar que el departamento de ventas personales, si lleva un sistema de control de clientes y el mismo es computarizado, sin embargo, el mismo consiste únicamente en hojas electrónicas de Excel alimentadas de forma manual, por lo que la rapidez con la que se obtiene información no es la más adecuada, las mismas no son sencillas de utilizar ya que debe alimentarlo de varios registros también de Excel, algunos se hacen sin seguir un parámetro determinado, sino de acuerdo a como se vaya presentando la necesidad para obtener un dato final. A pesar de estas limitaciones y de no ajustarse a sus necesidades, con el sistema de control actual si es posible obtener un parámetro de desviación y cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes (vendedores y supervisores).

Sin embargo se detectó que quienes no llevan un control sobre la cantidad de visitas, prospectos y ventas nuevas son los agentes de venta, ya que únicamente evidenciaron llevar un control de clientes de manera computarizada aunque el mismo no se lleve en óptimas condiciones.

Por lo que posterior a la consulta de varias bibliografías se determinó que de acuerdo a las necesidades y funcionalidad del departamento de ventas personales de Seguros Vela, S.A. los cuatro controles antes mencionados en su conjunto son lo que deben integrar el sistema para que los agentes de ventas desempeñen efectivamente su trabajo.

### **5.3 Control de clientes**

El llevar un control de clientes es muy importante principalmente si se lleva de forma personalizada, un cliente no puede ser un número más en la base de datos ya que es importante mantener una comunicación constante y adecuada con ellos debido a que solo de esa manera se podrán establecer lazos de confianza más seguros y duraderos.

DeCenzo, (2009) afirma que un control de retroalimentación es el más deseable, esto obedece a que el control de clientes ubicado en el tipo de control de retroalimentación puede realizarse una vez haya terminado la visita con el cliente, para poder clasificarlo correctamente y darle el seguimiento de acuerdo a este parámetro.

Con base en los resultados obtenidos los agentes que respondieron a la encuesta evidenciaron que si llevan un control de clientes, en su mayoría de manera electrónica lo cual facilita de alguna

manera el poder darle el servicio necesario en caso algún cliente lo requiera. La manipulación de información del control de clientes que actualmente se lleva es calificada como fácil, sin embargo el mismo se complica cuando no es posible tener acceso a una computadora. Por lo que contar con un control de clientes de fácil acceso es esencial independientemente el candidato adquiera el servicio ofrecido o no, ya que en el segundo caso los datos del mismo quedarán en la base de datos para obtener una futura venta o referidos.

#### **5.4 Control de visitas**

Partiendo del concepto de que visita es todo intento, tenga éxito o no de efectuar contacto con un candidato y con base en lo que afirma DeCenzo sobre el control de actividades “Control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes” (DeCenzo 2009, p. 356) se percibe el control de las mismas como esencial para medir el trabajo que realiza un agente de ventas principalmente para organizar su agenda diaria tomando en consideración que el hecho de realizar visitas es una de la muchas actividades que se realiza en el proceso de venta.

Agregando valor al concepto de la medición de acuerdo con Benavides (2004) “El gerente, para poder determinar el desempeño real, debe obtener información al respecto. Así el primer paso del control es la medición.” (Benavides, 2004, p. 358). El Control de visitas debería ser un parámetro y apoyo para el Jefe inmediato de los vendedores.

Esta medición no se reflejó en los resultados obtenidos por los agentes de venta que respondieron al cuestionario, detectando que existen áreas de mejora en este proceso evidentemente expuesta, principiando porque en su mayoría indicaron que no llevan un control de visitas realizadas a pesar que este es uno de los pasos esenciales en su agenda al realizarla diariamente y de las actividades que consumen la mayor parte de su tiempo laboral incluyendo las visitas no planificadas. Entonces el diseño de un control que pueda proporcionar la cantidad de visitas realizadas y el tiempo de duración de la misma es indispensable para buscar la productividad de los agentes de ventas en todos los aspectos posibles principalmente en el manejo de tiempo.

## **5.5 Control de prospectos**

De acuerdo a la teoría analizada, tener la información necesaria a tiempo es indispensable para poder coordinar las acciones a realizar en la búsqueda de alcanzar los objetivos, en ese sentido de acuerdo a lo que expresa Hitt, Black y Porter (2006) “Aun los datos exactos, si llegan demasiado tarde, no son de mucha utilidad. Esto es verdad para cualesquiera acciones organizacionales, pero en especial para los propósitos de control.” (p. 594). Tomando de base lo anterior se hace necesario contar no solo con la información adecuada si no contar con la misma en el tiempo preciso e igual de importante establecer de acuerdo al análisis correspondiente cual es la información básica para crear el Control de Prospectos que permita optimizar los recursos con los que el vendedor cuenta pero principalmente el tiempo.

De acuerdo a los resultados obtenidos los agentes de ventas actualmente y en su mayoría no llevan un control de prospectos a contactar, esto se considera crítico si se comprende que al no tener prospectos no podrá realizar ninguna visita, llamada o contacto con los candidatos y por lo tanto tampoco podrá realizar ventas. Del mismo modo se identificó que la mayoría provienen de referidos que les proporcionan sus mismos clientes haciéndose doblemente importante el poder llevar una base de datos que contenga la información de los clientes amigable pero sobre todo precisa para obtener la información necesaria para saber los gustos, preferencias, condiciones y nivel económico de los prospectos que un cliente existente pueda referirle.

También se identificó que no se posee una clara clasificación de los prospectos haciendo más difícil el proceso de acercamiento para ofrecer información de los servicios existentes, de igual manera se evidencia que actualmente no se lleva ningún tipo de control para los clientes que no adquieren el servicio independiente del motivo de la negativa de la compra, dejando con esto un margen significativo de clientes prospecto futuros. Entonces se hace más que evidente la necesidad de llevar un orden de los prospectos con los cuales se cuentan para poder organizar su trabajo de forma semanal e incluso mensual.

## **5.6 Control de ventas nuevas**

Con el tema control con énfasis en las ventas nuevas donde el producto de las mismas impactará directamente en la economía de los agentes de ventas y de la compañía en general demanda con esto un especial cuidado y atención para su elaboración por parte del encargado de su elaboración.

Por su parte y enfatizando el concepto de control concurrente que es donde se ubica el control de ventas nuevas de acuerdo con DeCenzo (2009) “Cuando el control es instituido al mismo tiempo que se lleva a cabo el trabajo, los gerentes pueden corregir los problemas antes de que resulten muy costosos... Cuando un gerente supervisa directamente a un empleado puede vigilar las acciones de éste y al mismo tiempo corregir los problemas conforme se vayan presentando”.

Esta situación no se evidenció de forma positiva en los resultados obtenidos de los agentes de ventas que respondieron el cuestionario, detectando con esto que existen áreas de mejora evidentemente expuestas, relacionadas con el tipo de información que deben presentar los vendedores a su supervisor o inmediato superior desde la perspectiva de cliente interno pero que indudablemente dan respuesta a la responsabilidad de llevar controles que disminuyan futuros problemas.

Dentro de los resultados obtenidos únicamente se proporcionan promedios de los clientes nuevos y de las ventas realizadas por visita desconociendo casi en su mayoría la cantidad de clientes perdidos. Entonces se evidencia la importancia de llevar un control de ventas nuevas para determinar si se está cumpliendo semanalmente con las metas establecidas tanto de su presupuesto como de la compañía.

## Conclusiones

1. El departamento de Ventas Personales de Seguros Vela, S.A. sí lleva un control de clientes; con base en la información obtenida posterior a realizar la visita de los clientes. Sin embargo se encontró que se debe mejorar el control que actualmente se lleva en cuanto a su facilidad de acceso y operación por los agentes de ventas.
2. Actualmente no se verifica la cantidad de visitas que los agentes realizan para llevar a cabo el proceso de venta, y no existe un parámetro de medición entre lo planificado y las actividades realizadas. Lo cual es prioridad para el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. Corrigiendo con ello las posibles desviaciones que puedan estar sucediendo en el proceso.
3. Dentro de las acciones que se realizan en la búsqueda de alcanzar los objetivos, actualmente existe una desviación al no llevar un control de prospectos, debido a que esta es la fuente de alimentación de la cartera de posibles clientes. y es indispensable para el logro de objetivos organizacionales.
4. Actualmente no se lleva a cabo una supervisión del trabajo que realizan los agentes relacionado con las ventas nuevas, provocando con esto una evidente falta de alineación con las metas que se desean alcanzar. Por lo que su implementación es de suma importancia.

## Referencias bibliográficas

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar (2010) Metodología de la Investigación. Mexico: MacGraw-Hill. Quinta Edición.

Congreso de la República de Guatemala, Ley de la Actividad Aseguradora, Decreto 25-2010, pág. 39

Chiavenato Idalberto, (2009) Comportamiento Organizacional, Mexico: McGraw-Hill. Segunda Edición.

Benavides, Raymundo (2004) Administración, Mexico. Edición. McGraw Hill. Primera Edición.

E. Belch George & A. Belch Michael (2005) Publicidad y Promoción Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral, Mexico: McGraw-Hill. Sexta Edición.

De Cenzo Robbins (2009) Fundamentos de Administración, Mexico. Person Educacion. Sexta Edición.

Hitt, Michael, Black Stewart, Porter Lyman. (2006) Administración. Mexico. Person Educacion. Novena Edición.

Amaru, Antonio Cesar. (2009). Fundamentos de Administración. Mexico: Peson Educación. Primera Edición.

Universidad Panamericana (2012). Guía PED. Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Panamericana (2006). Manual de estilo de trabajos académicos. Guatemala.

**Implementación de un Sistema de Control para la Fuerza de Ventas Personales de una Empresa de Seguros en la ciudad de Guatemala**

## **Introducción**

La siguiente propuesta es un complemento a la tesis Implementación de un Sistema de Control para el Departamento de Ventas Personales de Seguros Vela, S.A.

El contenido de la misma detalla de manera sencilla los procedimientos y actividades para la puesta en marcha del sistema de control y su importancia radica en que el control es una de las fases del proceso administrativo esencial para poder tomar acciones y decisiones sobre el cumplimiento de los planes realizados para el logro de metas y objetivos.

El sistema de control es una herramienta que permitirá a la Empresa Seguros Vela, S.A. tener un panorama visible de lo que sucede en el Departamento de Ventas Personales, con el propósito de optimizar los procesos y poder llevar un control de las actividades que se realizan. A través del simple hecho de cargar datos a través de una base de datos electrónica, la cual podrá estar disponible de igual manera como una aplicación en los teléfonos inteligentes.

Se incluyen flujogramas que servirán como una guía para la realización de actividades de la puesta en marcha, de igual manera se incluye las ventajas y desventajas de su implementación así como el costo y tiempo que se deberá invertir.

Con la implementación del sistema de control se pretende que el departamento de ventas personales mejore sus procesos, para poder brindar un servicio de calidad al presentar la información en el tiempo requerido sin demoras, por extraviar documentos elaborados de forma manual, adicional busca mejorar el tiempo que los administradores invierten en la búsqueda de información para tener una mejor visión de sus pérdidas y ganancias y de esa forma tomar las medidas correspondientes de las desviaciones que lo ocasión o replicar las buenas prácticas de los procesos actuales.

## **Propuesta de mejora**

Después de conocer los antecedentes de Seguros Vela, S.A. y la problemática de su departamento de ventas personales, como resultado de la investigación en la cual se analizó la importancia del proceso de control en las actividades de venta para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales y al detectar la ausencia de información que brinde un parámetro de medición del equilibrio o desviación para dar el adecuado seguimiento al desempeño de dichas actividades, se propone la implementación de un sistema de control que sirva como indicador para mejorar el rendimiento de las actividades que se realizan, mismo que permitirá tener información organizada y confiable de una manera ágil, para contribuir positivamente a alcanzarlos resultados positivos esperados.

## **Justificación**

Con la implementación del sistema de control para el departamento de ventas personales de Seguros Vela, S.A. se pretende una mejora en los procesos de venta, esto con el propósito de brindar información correcta y oportuna, adicional de mejorar la supervisión de actividades y la calidad de información que requiere el Gerente de Ventas para la toma de decisiones. De igual modo el sistema busca contribuir a la organización de actividades y tiempo de los agentes de venta para el cumplimiento de sus metas personales y por consiguientes las metas organizacionales.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Proporcionar a la Empresa Seguros Vela, S.A. un sistema de control que permita optimizar los procesos de ventas a través del uso del equipo de cómputo y/o teléfonos inteligentes y con esto facilitar el control y almacenamiento de información que se maneja en cada uno de estos.

## **Objetivos específicos**

- a) Proporcionar una herramienta que facilite el almacenamiento y manejo de información de los clientes y/o futuros clientes en una base de datos electrónica.
- b) Proveer una alternativa que permita mejorar los procesos y solucionar las necesidades de la administración de la información en la empresa de forma sencilla, oportuna y confiable.
- c) Proveer de una herramienta que garantice la generación de ventas crecientes para ganar participación en el mercado, la cual sea adecuada, confiable y con un alto grado de satisfacción al cliente.

## **Desarrollo del modelo propuesto**

Para implementar el sistema de control para la fuerza de ventas personales de Seguros Vela, S.A., se requiere involucrar a todo el equipo de trabajo: agentes, asesores de atención al cliente, asistentes, secretarias, supervisores, y como un nuevo elemento un digitador de datos, del cual más adelante se explicará la función.

Para que la implementación del sistema de control propuesto cumpla su función deberá contener una serie de requisitos mínimos, los cuales son:

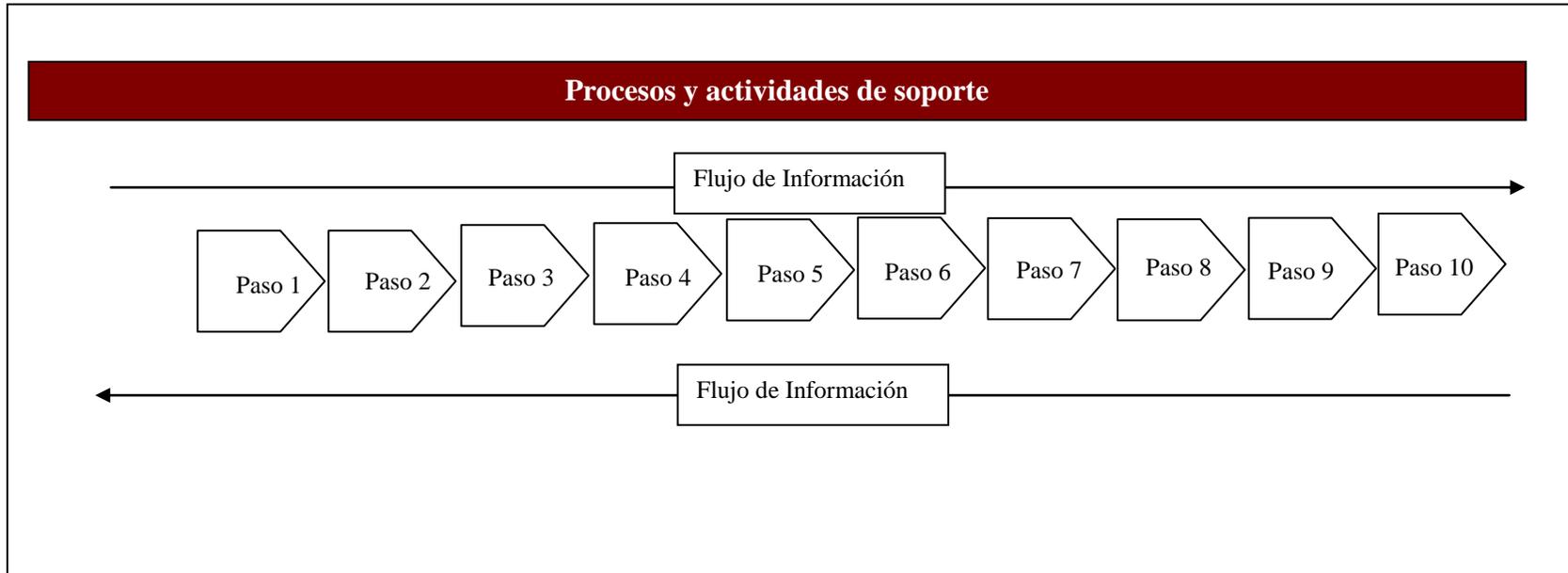
- a) Reflejar la naturaleza y necesidad de cada actividad.
- b) Reflejar rápidamente los desvíos.
- c) Ser flexible
- d) Ser económico
- e) Ser comprensible
- f) Asegurar una acción correctiva.

El sistema de control necesita implementar las actividades estratégicas que generen la información para llevar a cabo el diseño del Sistema de Control. Para efecto de esta propuesta se desarrollan las actividades que generarán mayor impacto en el proceso.

1. Obtener elementos que integrarán el sistema de control.
2. Seleccionar información necesaria para integrar el sistema de control.
3. Solicitar bases de datos de clientes existente a áreas de apoyo
4. Realizar confrontación, actualización y unificación de información.
5. Definir pasos del proceso de ventas involucrados en la implementación del sistema de control.
6. Diseñar tabla dinámica que incluirá la información del sistema de control.
7. Definir personal involucrado en el proceso de implementación del sistema de control.
8. Comunicar a agentes de ventas la implementación del Sistema de Control
9. Explicar la instalación y uso de la Aplicación SQLite.
10. Puesta en marcha de Sistema de Control

## Ilustración No.20

Figura 1: Proceso de actividades para diseñar el sistema de control



Fuente: Elaboración propia. Agosto 2014.

## **Obtener elementos que integrarán el sistema de control**

Los elementos que integrarán el sistema de control son el soporte o instrumentos físicos y/o electrónicos que se utilizarán como vehículo de información para que el sistema de control pueda adoptar diversas formas o maneras y proporcionar la información que se requiera.

Una primer distribución que se adoptará es la de separar entre medios sistemáticos de control, a los cuales se les denomina instrumentos y medios informales de información, como las comunicaciones verbales no rutinarias. Dentro de los instrumentos podemos clasificar los siguientes:

- a) Archivos electrónicos y /o físicos: base que contengan información sobre los clientes y hojas físicas que puedan dar cualquier tipo de información sobre los clientes, copias de pólizas, reclamos, etc.
- b) Agendas: que posean información sobre prospectos visitados, clientes y citas programadas.
- c) Reportes o informes: base con información proporcionada por las áreas de apoyo.

## **Seleccionar información necesaria para integrar el sistema de control**

La selección de la información necesaria que integrará el sistema de control deberá permitir evaluar el grado de cumplimiento de objetivos y metas. Una de las principales fuentes de información interna que posee la empresa es su propio equipo de ventas, el saber obtener el mejor provecho permitirá obtener beneficios casi inmediatos.

Iniciaremos por extraer la información importante de cada uno de los controles que integrarán el sistema, los cuales son:

- Control de Clientes;
- Control de Visitas;
- Control de Prospectos y
- Control de Ventas Nuevas

## Control de clientes

Actualmente y como única herramienta los agentes de ventas llevan un control de la información de sus clientes a través de una ficha de cartulina llamada “Tarjeta Amarilla”, el agente de venta debe realizar su visita con este documento entre sus pertenencias. A través de esta herramienta en el anverso de la misma se consignan los datos básicos del cliente y un apartado en donde se detalla el resultado de la visita, en el reverso se detallan las necesidades del seguro y alguna otra información importante.

De acuerdo a los resultados del cuestionario que respondieron los agentes de ventas se evidenció que el control de clientes era el único que se llevaba, y la existencia de esta herramienta soporta la obtención de información de dicho control, sin embargo por ser la misma una ficha manual su llenado es dificultoso y también es importante resaltar que los datos se deben transcribir posteriormente a una hoja electrónica, duplicando con esto este procedimiento. De igual manera el riesgo de extraviarla y con ello perder la información valiosa del cliente también es algo que se debe considerar.

### Ilustración No.21

Figura 2: Formato de tarjeta amarilla anverso

Nombre:				Edad:	
Residencia:		Tel.:		Fecha de Nacimiento:	
Dirección Comercial:		Tel.:		Estado Civil: NIT:	
Ocupación:				No. Cédula / DPI:	
Nombre de la esposa:				Ingresos:	
Nombre de los hijos:		Edades:		Capital:	
				Aficiones:	
				Ingresos - Esposa	
Plan		Volumen		Beneficios	
				Prima	
Fecha		Resultado de Entrevista		Verlo Nuevamente	
<b>SEGURO DE VIDA EN VIGOR</b>					
Compañía		Fecha	Cantidad	Prima	Plan
Presentado por:		Tel.:		Fecha:	

Fuente: Formato proporcionado por Gerente de Ventas. Agosto 2014.

## Ilustración No.22

Figura 3: Formato de tarjeta amarilla” reverso

<b>NECESIDADES DE SEGURO</b>			
	<b>MENSUAL</b>	<b>ANUAL</b>	<b>20 AÑOS</b>
Alimentación	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Hipoteca y/o Alquiler	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Ropa	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Educación	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Médico	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Medicinas	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Luz, Agua, Tel., Gas	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Gasolina	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Mantenimiento de Auto	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Letra de Auto	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Diversiones	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Servidumbre	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Gastos de Sucesión	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Ultimos Gastos	Q. _____	Q. _____	Q. _____
Impuestos	Q. _____	Q. _____	Q. _____
<b>TOTAL</b>	Q. _____	Q. _____	Q. _____

OTRA INFORMACION:

Cod.10485 5,000H. 05/11 -1748

Fuente: Formato proporcionada por Gerente de Ventas. Agosto 2014.

De la “Tarjeta Amarilla” se extrajeron los siguientes datos importantes para el diseño del control de clientes:

- Nombre del cliente
- Dirección de residencia
- Dirección comercial
- Ocupación
- No. Teléfono
- Fecha de nacimiento
- Estado civil
- Nit
- Ingresos
- Aficiones

- Nombre de la esposa
- Nombre de los hijos
- Producto
- Prima
- Necesidad de adquirir el seguro

La propuesta de sistema de control de clientes adicional a la información anterior deberá consignar de igual modo:

- Correo electrónico
- No. Oficina
- No. Casa

A través de la información seleccionada para integrar el control de clientes el agente podrá:

- Aumentar las oportunidades de venta al obtener información de por lo menos un referido.
- El agente optimizara su tiempo al cargar la información directamente a la base.
- La empresa se tornará más planificada.

## **Control de visitas**

Los agentes cuentan con una herramienta que es una especie de programación solamente física llamada “Semanario” en la misma hay un apartado para las visitas y para la hora de la cita, esta ficha tiene espacio para todos los días de la semana pero los mismos son sumamente pequeños para registrar información que puede ser relevante como el número de celular o dirección de correo electrónico del candidato o cliente. De igual manera para poder saber cuántas visitas el cliente ha realizado a la semana se tendrían que contar las marcas consignadas en la tarjeta.

De acuerdo a los resultados del cuestionario que contestaron los agentes de venta se evidenció que actualmente no se lleva este control probablemente por la forma tan engorrosa de su registro, de igual forma es fácilmente alterable y no puede ser un parámetro

de medición de las actividades realizadas. Para su archivo se debe contar con un fichero o cartapacio el cual ocuparía espacio innecesariamente.

### Ilustración No.23

Figura 4: Formato de semanario anverso

Sábado							RESUMEN SEMANAL POR PRODUCTO							APUNTES - CITAS - PLANES PROXIMA SEMANA			NUEVOS CANDIDATOS OBTENIDOS		
Nombre	Visita	Comenta	Entrevista	Cierre	Cantidad	Comisión	TOTALES	PROD	V	C	E	C	CV	CA	CO				
7:00							DEL LUNES	LF											
8:00								AUTO											
9:30								RM											
2:00							DEL MARTES	LF											
2:30								AUTO											
1:00								RM											
1:30																			
2:30							DEL MIERCOLES	LF											
1:00								AUTO											
1:30								RM											
2:00																			
2:30							DEL JUEVES	LF											
3:00								AUTO											
3:30								RM											
4:00																			
4:30							DEL VIERNES	LF											
5:00								AUTO											
5:30								RM											
TOTALES DEL SABADO																			
EN SU INTENTO EN CADA CONTACTO																			
NOVATA																			
EN SU OBJETIVO DE CADA CIERRE																			
SI NO SE CONCIERTAN PARA LOGRAR UN CIERRE																			
SI NO SE CIERRE PARA LOGRAR UNA REVOLTA																			
							DEL SABADO	LF											
								AUTO											
								RM											
							DE LA SEMANA												

**PLAN SEMANAL DE VENTAS**

Agente: \_\_\_\_\_

Agencia: \_\_\_\_\_

Semana del: \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_

**DEFINICIONES**

**VISITA**  
Todo intento, tenga éxito o no, de efectuar contacto con el candidato.

**CONTACTO**  
Toda conversación para conseguir una entrevista. (El contacto se registra también como Visita).

**ENTREVISTA**  
Toda Presentación personal de una propuesta específica de seguro de vida, o la discusión de una necesidad específica que pueda requerir del seguro de vida para aclararse. (La Entrevista se registra también como Visita con Contacto).

**CIERRE**  
Toda entrevista en que se pida al candidato que adquiera seguro. (Cada cierre se considera también como Entrevista).

Fuente: Formato proporcionado por Gerente de Ventas. Agosto 2014.



## Ilustración No.25

Figura 6. Semanario registro de visitas.

	Nombre	Visita	Contacto	Entrevista	Cierre	Cantidad Vendida	Candidatos	Comisión
7:00								
8:00								
9:30								
10:00								
10:30								
11:00								

Fuente: Proporcionada por Gerente de Ventas. Agosto 2014.

Del “semanario” se extrajeron los siguientes datos importantes para el diseño del control de visitas:

- Nombre del candidato
- Hora
- Día
- Totales por día

La propuesta de sistema de control de clientes visitas adicional a la información anterior deberá consignar de igual modo:

- Éxito de visita
- Tiempo de duración de visita
- Resultado de la entrevista
- Fecha
- Fecha de próxima visita

El control de visitas deberá ser enviado diariamente al Supervisor de Ventas de forma electrónica y a través de la información seleccionada para integrar dicho control se podrá obtener:

- La actividad diaria del vendedor
- Programación optima del tiempo
- Resultado de la gestión de ventas
- Clientes nuevos conseguidos
- Productos vendidos

### **Control de prospectos**

Al igual que con el control de visitas el único apoyo para de alguna manera llevar control sobre los prospectos es el “Semanario” en la misma hay un apartado que se llama candidatos, pero en el mismo no se especifica ni su fuente, ni clasificación de los mismos en cuenta a nivel económico, hábitos, aficiones o pasatiempos. De igual manera para poder saber si el cliente cuenta con proyectos al igual que para contabilizar las visitas, el agente tendría que contar las marcas consignadas en la tarjeta.

La implementación de un control que proporcione información confiable sobre los prospectos que un agente de ventas puede tener es esencial para medir el cumplimiento de las metas establecidas, de lo contrario no tendrá una fuente para planificar su trabajo diario, llegando a un punto que tendrá tiempo muerto, lo cual puede desviar su atención en otras actividades que no pertenezcan a su objetivo.

## Ilustración No.26

Figura 7. Semanario registrar de prospectos

Miércoles							
Nombre	Visita	Contacto	Entrevista	Cierre	Cantidad Vendida	Candidatos	Completado

Fuente: Proporcionada por Gerente de Ventas. Agosto 2014.

Del “semanario” se extrajeron los siguientes datos importantes para el diseño del control de prospectos:

- Nombre del candidato
- Hora
- Día

La propuesta de sistema de control de prospectos adicional a la información anterior deberá consignar del igual modo:

- Fuente de prospecto
- Aficiones o pasatiempos
- Posee empleo actualmente
- Es quien toma la decisión de compra

El control de prospectos deberá ser enviado semanal o quincenalmente al Supervisor de Ventas de forma electrónica y a través de la información seleccionada con la integración de dicho control se podrá obtener:

- Programación óptima del tiempo
- Resultado de la gestión de ventas
- Prospectos nuevos adquiridos
- Seguimiento a prospecto antiguos

### **Control de ventas nuevas**

Al igual que con el control de visitas y prospectos, el único apoyo para que de alguna manera se evidencie la realización de una venta nueva es el “Semanao”, en la misma hay un apartado que indica cierre y cantidad vendida, sin embargo al momento de realizar una venta nueva, el candidato enfoca más su atención en ingresar la solicitud a la empresa que en tabular un registro de su realización. De igual manera para poder saber cuántas ventas ha realizado y el monto obtenido de las mismas, el agente se ve en la engorrosa necesidad de contabilizar las marcas consignadas en la tarjeta y realizar las sumatorias.

La implementación de un control de ventas nuevas no solamente le permitirá al agente saber la cantidad de éxitos obtenidos de forma diaria, semanal, mensual o como necesite saberlo si no la cantidad de ventas que le hacen falta realizar para el cumplimiento de sus metas personales y a nivel organizacional, de igual manera podrá saber la cantidad de ventas que le hacen falta para cumplir su presupuesto y cuál será la cantidad de sus ingresos al final del mes.

## Ilustración No.27

Figura 8. Semanario registrar para ventas nuevas

**Miércoles**

Nombre	Visita	Contacto	Entrevista	Cierre	Cantidad Vendida	Candidatos	Comisión

Fuente: Proporcionada por Gerente de Ventas. Agosto 2014.

Del “semanario” se extrajeron los siguientes datos importantes para el diseño del control de ventas nuevas:

- Nombre del candidato
- Hora
- Día
- Cierre
- Cantidad vendida

La propuesta de sistema de control de ventas nuevas adicional a la información anterior deberá consignar del igual modo:

- Cantidad de ventas faltantes para cumplir su meta organizacional
- Cantidad de ventas faltantes para cumplir su meta personal
- Cantidad de nuevos negocios ingresados

El control de ventas nuevas deberá ser enviado semanal o quincenalmente al Supervisor de Ventas de forma electrónica y a través de la información seleccionada para integrar dicho el control se podrá obtener:

- Información para realizar análisis de los resultados globales de ventas
- Objetivos cuantitativos del mes y grado de cumplimiento
- Situación del mercado
- Apoyo confiable y fidedigno para trazar objetivos cualitativos y cuantitativos del mes siguiente.

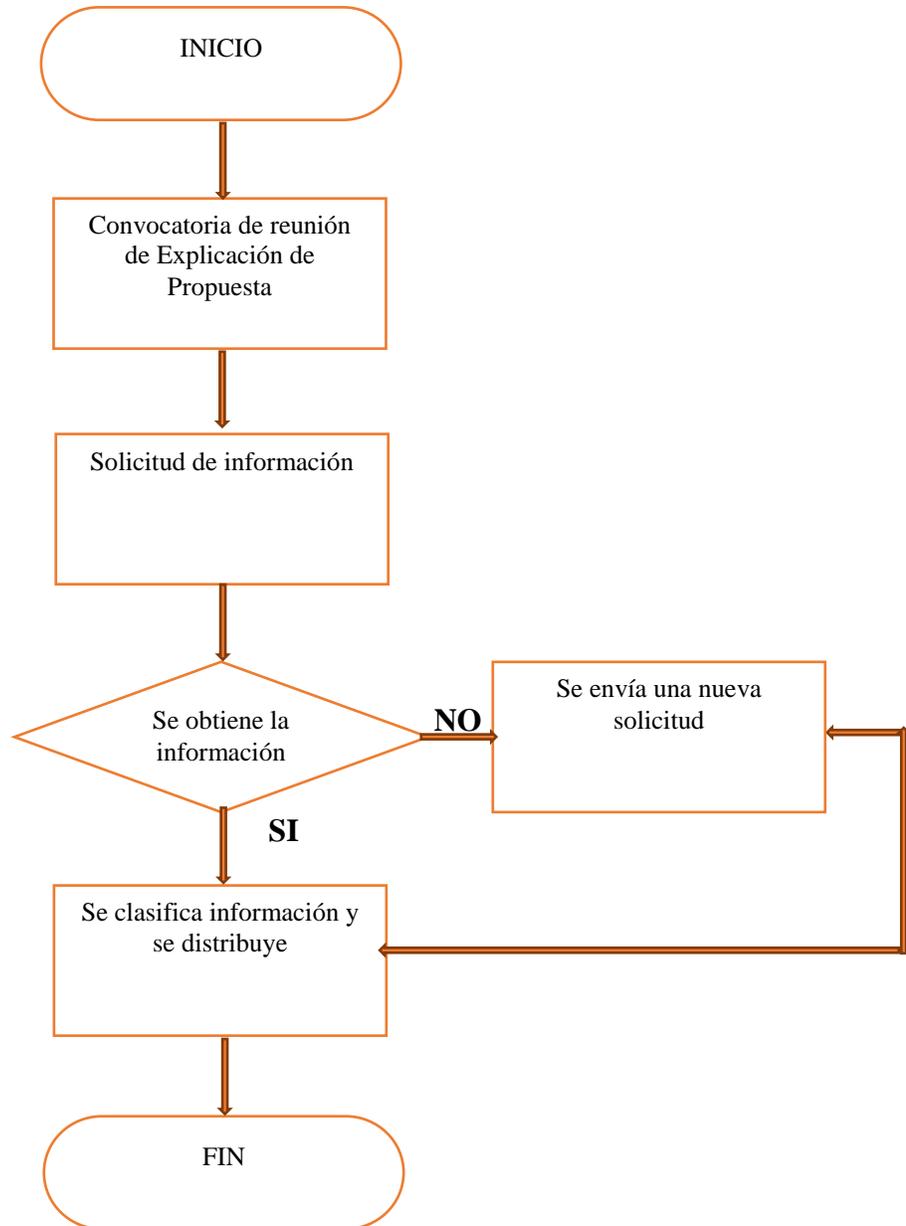
### **Solicitar bases de datos de clientes existentes a áreas de apoyo**

Una vez el Gerente de Ventas autorice la implementación del sistema de control que se propone, se deberá convocar una reunión con las jefaturas de las áreas de apoyo para explicar la importancia de la propuesta, posteriormente deberá solicitar de manera formal y por escrito la información de los clientes existentes que puede ser obtenida de los diferentes sistemas y de cada producto que la compañía ofrece.

La misma deberá ser clasificada por código de agente y por agencia para posteriormente ser entregada a cada supervisor, quien será responsable de filtrarla y distribuirla a cada uno de sus agentes, para su revisión y cotejamiento con su propia información en caso tuviera.

## Ilustración No.28

Figura 9. Diagrama de Flujo búsqueda de información para la alimentación del sistema de control



Fuente: Elaboración propia con base a las actividades planificadas. Agosto 2014

## Proceso de búsqueda de información

1. Convocación de reunión de explicación de propuesta.
2. Solicitud formal de información, adjuntando detalle del requerimiento.
3. Recepción de información
4. Clasificación de información
5. Envío de información a agentes de venta

## **Realizar confrontación, actualización y unificación de información**

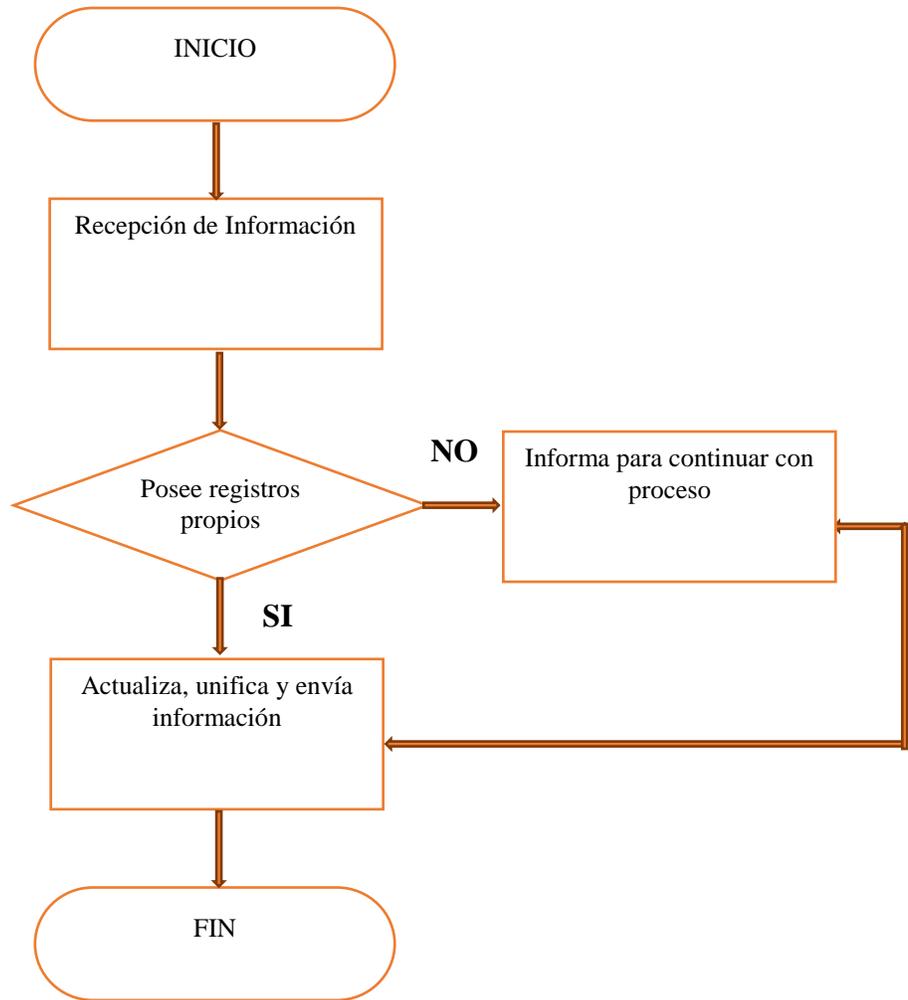
Posterior a recibir la información de los diferentes productos el agente deberá corroborar, actualizar y unificar la misma con sus registros en caso los tuviera, caso contrario informa para que el proceso continúe y se proceda a ingresar la información al sistema de control.

### Proceso de confrontación de información:

1. Recepción de información por áreas de apoyo
2. Confrontación de información con registros
3. Actualiza y unificación de información
4. Envío de información actualizada

## Ilustración No.29

Figura 10. Diagrama de flujo confrontación, actualización y unificación de información



Fuente: Elaboración propia con base a las actividades planificadas. Agosto 2014

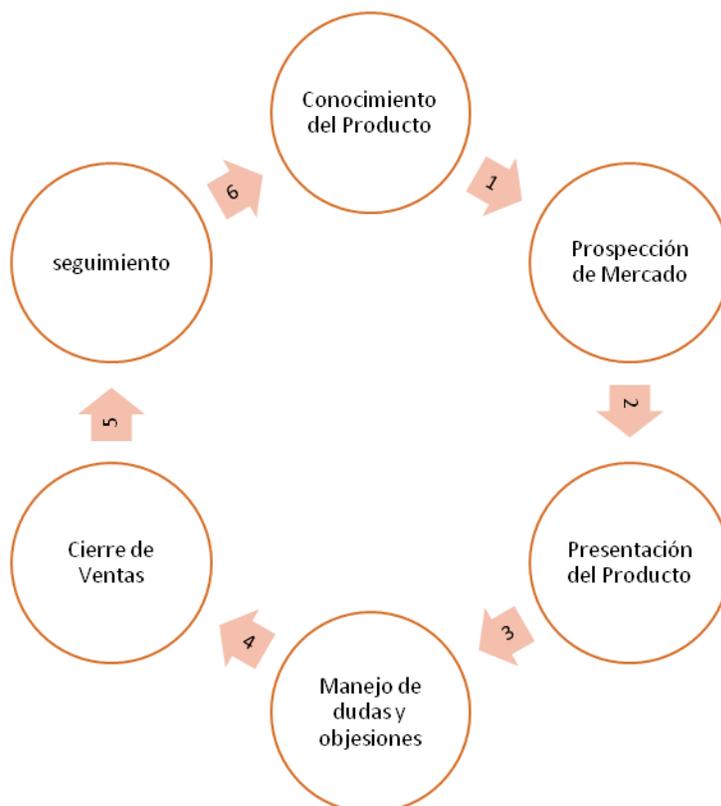
## Definir pasos del proceso de venta involucrados en la implementación del sistema de control

Por el tipo de controles propuestos, el mismo inicia su alimentación principal en el proceso

- a. Prospección de Mercado: en este paso se recolectan los datos básicos del cliente con los cuales deberán ser cargados en la base de datos.
- b. Presentación del Producto: en este paso el agente recolectará la mayor cantidad de datos, los cuales ingresará a su base de datos.
- c. Seguimiento: en este paso el agente obtendrá información de referidos y algún dato que haya olvidado solicitar en la primera entrevista.

### Ilustración No.30

Figura 11. Gráfica de proceso de ventas



Fuente: Elaboración propia con base en el proceso de ventas. Agosto 2014.

## **Manual de procedimientos para la implementación del sistema de control a través de la aplicación Sqlite**

En esta etapa se describirán y señalarán las pautas y buenas prácticas para la implementación del sistema de control a través de la aplicación Sqlite. La aplicación Sqlite, de acuerdo a un sondeo realizado, es una opción para almacenar información en un teléfono inteligente, para realizar tareas de gestión de contactos, organizadores de reuniones etc. A través de esta aplicación es posible crear base de datos disponibles en las pantallas de los usuarios con solamente realizar un clic.

El único requerimiento para instalar la aplicación en los teléfonos inteligentes es contar con un navegador Mozilla Firefox en la computadora que realizará el almacenaje de información al teléfono.

### **1. Instalar SQLite**

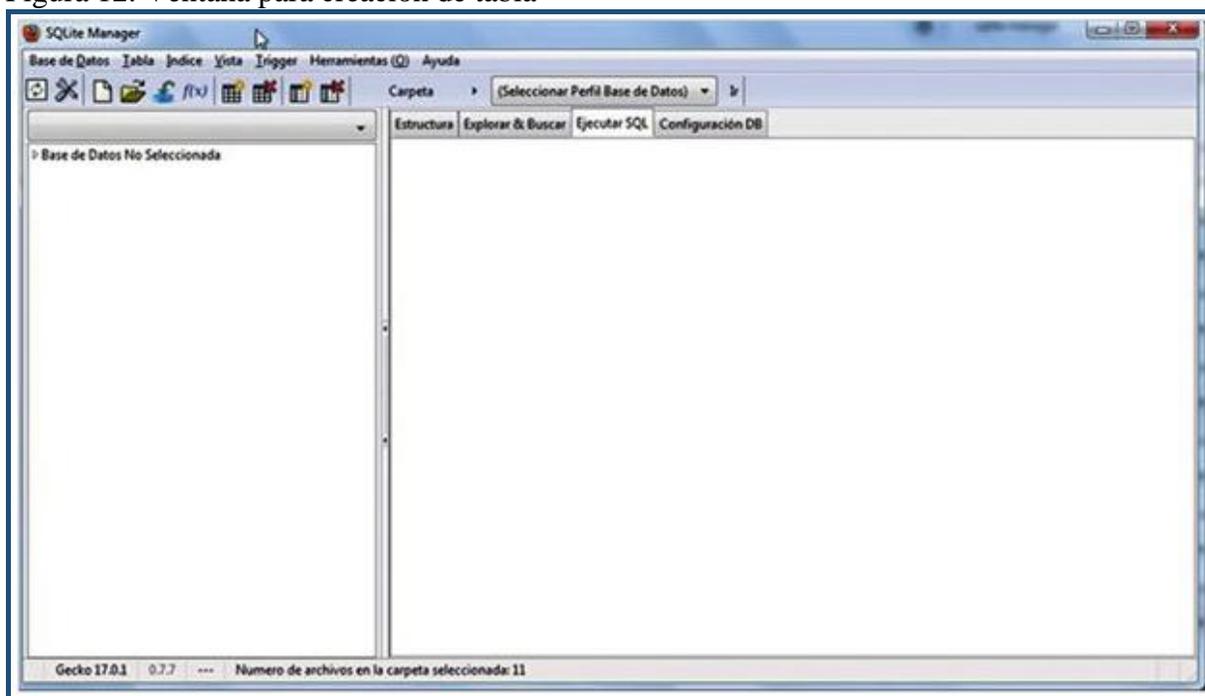
El primer paso es instalar SQLite y lo principal es disponer de un navegador Mozilla Firefox. Se abre el navegador y se posiciona en la opción de complementos dentro del menú herramientas, se introduce el texto SQLite, cuando aparece la opción SQLite manager en la lista de complementos, se pulsa sobre el botón instalar y comienza la descarga. Una vez finalizado, se pulsa sobre reiniciar ahora para terminar el proceso de instalación.

### **2. La base de datos**

El administrador es muy sencillo, en la parte izquierda dispone de los distintos objetos o elementos con los que se puede trabajar: tablas para guardar información; vistas; para mostrarlas; índices, para conseguir accesos rápidos; y Triggers, (disparador o desencadenador) para desarrollar tareas a partir de eventos.

## Ilustración No.31

Figura 12. Ventana para creación de tabla



Fuente: Elaboración propia con base en instalación de aplicación. Octubre 2014.

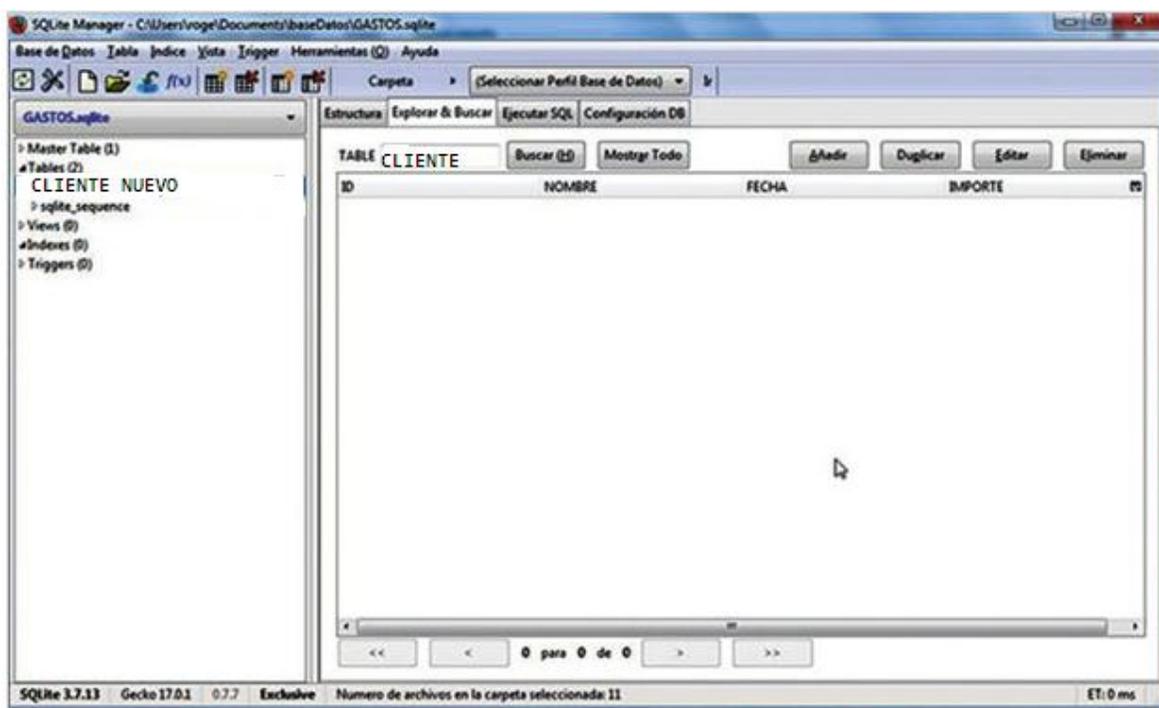
### 3. Almacenaje de información

Una vez configurada la tabla, se utilizará también el administrador de SQLite para insertar los primeros datos. Los cuales como se menciona en la descripción de funciones estarán a cargo expresamente por el digitador, supervisado por el asistente administrativo.

Se pulsa sobre cliente nuevo y aparecerá una pantalla con la cual se va administrar la tabla. Las opciones que se tendrán serán: buscar (registros concretos), mostrar todo (ver el contenido de la tabla), añadir (para crear nuevos registros de gasto), editar (para modificar alguno de los existentes) y eliminar (para borrar registros).

## Ilustración No.32

Figura 13. Ventana para ingreso de datos



Fuente: Elaboración propia con base en instalación de aplicación. Octubre 2014.

Se debe pulsar sobre añadir y SQLite presentará una ventana en la que se podrá introducir la información de un cliente. El formulario contará con los campos que se han definido para la tabla. Se rellena cada uno y se pulsa Ok. SQLite pedirá que se confirme, y así sucesivamente con cada uno de los clientes. Cada vez que se finalice el ingreso datos de los clientes se debe cerrar la base situándose en el menú Base de datos / Cerrar Base de datos. Hecho esto se traslada al móvil.

#### 4. Traslado al móvil

Al llegar a este punto se debe conectar el smartphone al ordenador, usando un cable usb. Al vincular ambos extremos, el teléfono preguntará que tipo de uso se va a dar a la conexión. Se selecciona la de disco duro. Acto seguido, el ordenador deberá abrir el panel de reproducción automática del que se seleccionará Abrir la carpeta para ver archivos. Luego se va al contenido del teléfono como una carpeta más del equipo, se copia la base de datos

(fichero cliente. nuevo. sqlite) a la carpeta /data del smartphone. Para terminar este paso, se desconecta el teléfono de la PC.

### Ilustración No.33

Figura 14. Ventana de sincronización a celular



Fuente: Elaboración propia con base en instalación de aplicación. Octubre 2014.

#### 5. aSQLiteManager

La aplicación que se ha elegido es aSQLiteManager, que proporciona prácticamente la misma operativa que la que se utiliza para crear la base de datos, la cual es un gestor que brinda la posibilidad de crear bases de datos desde el teléfono.

Con la aplicación instalada, se abre aSQLiteManager y se verá una pantalla con varias opciones: Abrir base de datos, para trabajar con una base de datos ya existente; y nueva base de dato, para crear una desde el principio. También se dispone de otra opción Abiertos recientemente, que guarda un histórico de las últimas bases de datos con las que se ha trabajado.

## Ilustración No.34

Figura 15. Ventana para creación de tabla



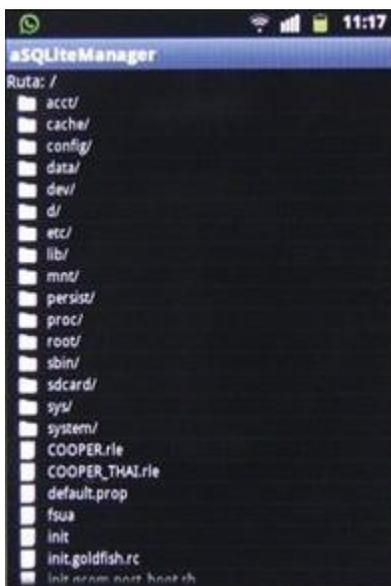
Fuente: Elaboración propia con base en instalación de aplicación. Octubre 2014.

### 6. Accede al directorio

Como la base de datos ya está creada, se elige Abrir base de datos. En ese momento, aSQLiteManager presentara el conjunto de carpetas (directorios) del teléfono. Anteriormente se había copiado la base de datos en el directorio / data. Se localiza esta y se pulsa sobre clientes.nuevos.sqlite, se selecciona y la aplicación pregunta si se deseamos abrirla, se pulsa ok. A continuación se tendrá a la vista la tabla con la opciones: Campos, nueva y datos.

## Ilustración No.35

Figura 16. Ventana para acceder al directorio



Fuente: Elaboración propia con base en instalación de aplicación. Octubre 2014.

### 7. Visualizar los datos

Se pulsa en DATOS, y se accede a la información. Cuando ya se tiene la base de datos en el móvil, se puede continuar almacenando información desde un dispositivo. Si desde la pantalla de administración de la tabla clientes nuevos se pulsa la opción NUEVA, la aplicación enseña un formulario con los campos de la tabla. Solamente se tienen que completar y pulsar Ok para grabar más datos.

Por el contrario, si lo que se quiere es editar la información ya grabada, se tiene la oportunidad de seleccionar la etiqueta Editar que figura junto a cada registro. A través de esta opción se puede modificar la información, eliminarla o simplemente verla con mayor claridad.

## Ilustración No.36

Figura 17. Ventana para visualizar los datos



Fuente: Elaboración propia con base en instalación de aplicación. Octubre 2014.

### 8. Utilizar base de datos en excel

A continuación se grafica la base de datos que contendrá la información de los principales controles ya descargada en una sencilla tabla de excel.

Se eligió esta herramienta de trabajo debido a que la base de datos que integra el sistema de control de clientes contiene muchas filas que se deben resumir y analizar para extraer información relevante. Este visualizador permite resumir y analizar, de modo sencillo.

## Ilustración No.37

Figura 18. Visualizador de datos del sistema de control

VISUALIZADOR DE DATOS					
<b>DATOS PERSONALES</b>					
NOMBRE	<input type="text"/>	TELEFONO	<input type="text" value="0"/>	EDAD	<input type="text" value="0"/>
RESIDENCIA	<input type="text" value="0"/>	ZONA	<input type="text" value="0"/>	FECHA DE NACIMIENTO	<input type="text" value="00/01/1900"/>
DIRECCION COMERCIAL	<input type="text" value="0"/>	ZONA	<input type="text" value="0"/>	OCUPACION	<input type="text" value="0"/>
OCUPACION	<input type="text" value="0"/>	LOGO DE LA EMPRESA		NIT	<input type="text" value="0"/>
NOMBRE DE LA ESPOSA	<input type="text" value="0"/>	INGRESOS	<input type="text" value="0"/>	CORREO ELECTRONICO	<input type="text" value="0"/>
NOMBRE DE LOS HIJOS	<input type="text" value="0"/>				
<b>DATOS LABORALES</b>					
LUGAR DE TRABAJO	<input type="text" value="0"/>	TELEFONO	<input type="text" value="0"/>		
DIRECCION	<input type="text" value="0"/>	ZONA	<input type="text" value="0"/>	INGRESOS MENSUALES	<input type="text" value="0"/>
<b>ACTIVIDAD REALIZADA</b>					
PROSPECTO	<input type="text" value="0"/>	FRANQUIA POR MUESTRAS SEGUIDO	<input type="text" value="0"/>		
FUENTE DE PROSPECTO	<input type="text" value="0"/>	TELEFONO DE REFERIDO	<input type="text" value="0"/>		
FECHA DE VISITA	<input type="text" value="00/01/1900"/>	PROXIMA VISITA	<input type="text" value="00/01/1900"/>		
VISITA	<input type="text" value="0"/>	VENTA NUEVA	<input type="text" value="0"/>		
<b>DATOS DE PRODUCTO</b>					
VIDA	<input type="text" value="0"/>	FRECUENCIA DE PAGO	<input type="text" value="0"/>		
AUTO	<input type="text" value="0"/>	FORMA DE PAGO	<input type="text" value="0"/>		
GASTOS MEDICOS	<input type="text" value="0"/>	No. POLIZA	<input type="text" value="0"/>		
PRIMA	<input type="text" value="0"/>	FECHA DE RENOVACION	<input type="text" value="00/01/1900"/>		

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2014.

### 9. Seguridad de información

La seguridad de la información contenida en la base de datos es sumamente importante por tal motivo el digitador de datos al igual que cualquier otro colaborador de la empresa deberá firmar un compromiso de confidencialidad sobre la información que manejará.

Adicional cada agente de ventas deberá tener obligatoriamente una clave de acceso a su teléfono celular para salvaguardar la información contenida en el mismo, para que en el caso de robo o extravió ninguna persona ajena pueda tener acceso a la información.

## **Definir al personal que se involucrará en la implementación del sistema**

De acuerdo al procedimiento indicado anteriormente el personal de la Empresa que tendrá relación directa para la implementación del sistema será en su orden:

1. Asistente Administrativo: responsable de presentar la propuesta al Gerente de Ventas indicándole claramente el proceso a seguir y las ventajas y desventajas de la implementación del mismo.
2. Gerente de Ventas: autorizará la puesta en marcha de la propuesta
3. Supervisores de Ventas: responsables de filtrar la información y distribuirla a cada agente a su cargo.
4. Agentes de Venta: actualizarán, unificarán y enviarán información para continuar con el proceso.
5. Digitador de Datos: centralizará toda la información proporcionada por las áreas y vendedores para cargarla en el sistema. (Ver perfil en Anexos 5)
6. Soporte técnico: instalará la aplicación en los teléfonos inteligentes.
7. Jefes de Áreas de Apoyo: los Jefes de apoyo involucrados en el proceso de implementación son los Jefes de emisión de auto, vida, gastos médicos y daños, cuyo apoyo será indispensable para la fluidez de información.

## **Responsable**

El Asistente Administrativo es el directo responsable de velar y dar seguimiento al cumplimiento de los pasos expuestos anteriormente para la tabulación a través del digitador, sobre la información al sistema de control, a fin de garantizar que la misma sea cargada en la fecha establecida.

## **Comunicación a agentes de ventas la implementación del sistema de control**

Con base en la premisa que todo cambio suele traer estrés para los colaboradores principalmente si se trata de un proceso de control, como acción inicial se debe realizar una reunión general para sensibilizar a los involucrados en el proceso, entiéndase, agentes de ventas, supervisores, secretarias, áreas de apoyo, personal de soporte, etc. Sobre el cambio

en la implementación del sistema, en que consiste el modelo de la propuesta así como el proceso a seguir para su puesta en marcha, proporcionándoles de manera clara y precisa los objetivos para la implementación de dicho sistema.

### **Ilustración No. 38**

Tabla 1: Programa de comunicación y sensibilización a agentes de ventas.

Lugar:	Fecha:
<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>
Bienvenida	Facilitador
Palabras de Gerencia	Gerente de Ventas
Introducción a temas relacionados con la propuesta	Facilitador
Presentación de material audiovisual al equipo	Facilitador
Desayuno	Participantes
Presentación de la propuesta	Facilitador y Gerente de Negocios
Espacio para dudas y consultas	Participantes
Agradecimiento, despedida y cierre de reunión	Facilitador

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2014

### **Capacitación sobre aplicación SQLite**

Adicional a la comunicación de la propuesta y como complemento para obtener resultados positivos de la implementación del sistema de control en los teléfonos inteligentes, es indispensable brindar capacitación a los agentes de ventas quienes están directamente involucrados en el proceso. La capacitación deberá ser proporcionada por el personal de soporte técnico de la empresa.

Las actividades a realizar para llevar a cabo la capacitación de los colaboradores se muestran a continuación:

## Ilustración No. 39

Tabla 2: Programación de Capacitación

No.	Actividad	Responsable
1	Elaboración de diagnóstico de necesidades de capacitación	Asistente Admón.
2	Elaboración del plan de capacitación*	Soporte Técnico
3	Contactar a facilitadores de capacitación	Soporte Técnico
4	Programación de capacitación (fecha y horario)	Asistente Admón.
5	Coordinación coffe break	Asistente Admón.
6	Ejecución plan de capacitación	Agentes de Ventas

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2014

### Implementación de la propuesta

Para poder realizar la implementación del sistema de control para la fuerza de ventas personales de Seguros Vela S.A., es necesario llevar a cabo una serie de actividades, con el propósito de dar a conocer a todos los colaboradores de la empresa los objetivos que se han propuesto alcanzar, la información básica de la propuesta, y sobre todo brindar la capacitación adecuada sobre el uso de la aplicación para los teléfonos inteligentes, de tal forma que se cuente con personal preparado e informado para adquirir el compromiso de cada uno y de ésta forma la consecución de los resultados esperados.

### Cuadro comparativo sobre las ventajas y desventajas del sistema de control actual vrs. Implementación del sistema de control

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las principales ventajas y desventajas al implementar el sistema de control propuesto.

## Ilustración No. 40

Tabla 3: Cuadro comparativo de ventajas y desventajas

Ventajas con el sistema propuesto	Desventajas con el sistema actual
Contar con una fuente integral de información confiable y exacta.	Varias fuentes de información, algunas electrónicas y otras manuales.
Base para la realización de estadísticas sobre el comportamiento de ventas, ingresos, etc.	Ningún apoyo para realizar pronósticos ni estadísticas.
Apoyo para realizar servicio post-venta.	Ningún apoyo para realizar servicio post-venta.
Apoyo para vigilar actividades de ventas.	Ningún apoyo para vigilar las actividades de ventas.
Apoyo para organizar tiempo y recursos.	Únicamente apoyo manual para organizar tiempo y recursos.
Base electrónica de datos.	Fichas de cartulina.
Mayor información de clientes.	Poca información de clientes proveniente de muchas fuentes.

Fuente: Elaboración propia. Octubre 2014

### Presupuesto de la implementación

La implementación de la propuesta también considera el aspecto económico por lo que a continuación se presenta el presupuesto tomando los costos básicos e importantes de su puesta en marcha.

## Ilustración No.41

Tabla 4: Presupuesto de implementación

<b>Descripción</b>		
<b>Comunicación y reunión sensibilización para 125 personas</b>		
<b>Descripción (precio en Q)</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Lugar de Evento (Instalaciones propias)	0.00	0.00
Desayuno (Catering)	40.00	5,000.00
<b>Capacitación de Aplicación</b>		
Material impreso y/o audiovisual	2.4	300
Coffe Break	4	500
<b>Contratación de Digitador</b>		
Salario mínimo x 6 meses de contratación	2,280.34	13,682.04
Bonificación e Incentivo de ley	250.00	1,500.00
<b>Total de la Propuesta</b>		<b>20,982.04</b>

Fuente: Elaboración propia. Agosto 2014

### Consideraciones finales de implementación del sistema de control

Para la puesta en marcha del sistema de control a continuación se describen algunos datos relevantes que deben tomarse en cuenta.

#### Dato aproximado de clientes

Actualmente el dato aproximado de la cartera de clientes es de 25,000.00 por lo que al finalizar el tabulado de datos esta la cantidad de registros que el digitador tendría que tener registrados.

#### Ahorro de material físico

La implementación de la propuesta también traerá de una manera considerable ahorro con relación al costo del material en el cual actualmente se anotan manualmente los datos de los clientes como lo son “los semanarios y las tarjetas amarillas”

A continuación se incluye un detalle aproximado del ahorro mensual por eliminación de la compra de material.

## Ilustración No.42

Tabla 5: Presupuesto aproximado de ahorro de materiales

Detalle					
Descripción	Cantidad de Agentes	Uso Mensual por Agente.	Total	Costo Unitario Q	Total Q Mensual
Tarjetas Amarillas	80	5	400	0.8	320.00
Semanario	80	8	640	2.5	1600.00

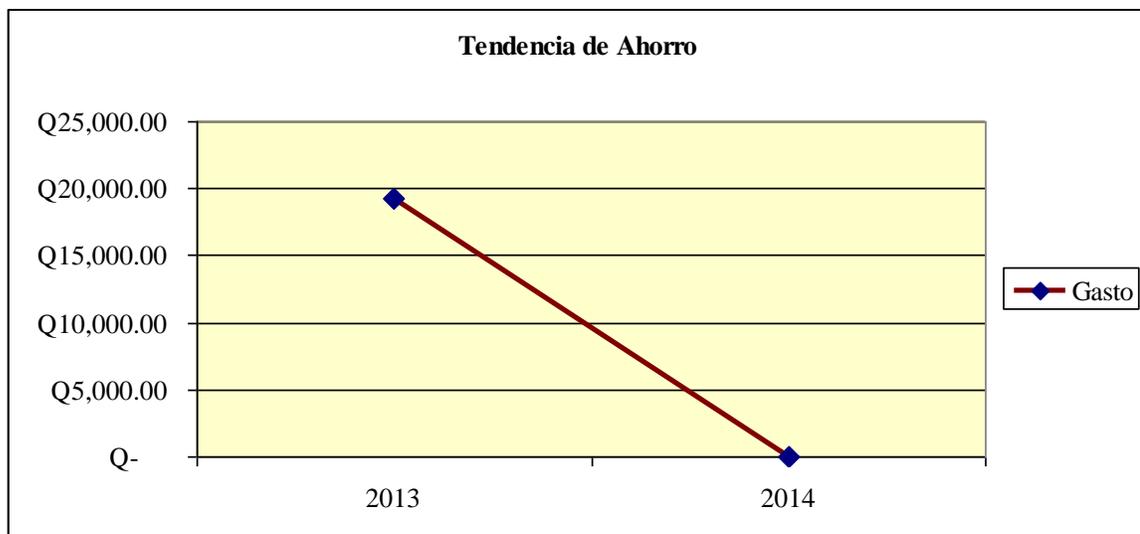
Fuente: Elaboración propia. Agosto 2014.

### Tendencia de ahorro

De acuerdo a los datos obtenidos se calcula que mensualmente se gastan alrededor de Q.1,600.00 para llevar el registro de la información en fichas de cartulina, si esto lo multiplicamos por 12 meses se puede decir que anualmente la empresa estaría ahorrándose alrededor de Q19, 200.00.

## Ilustración No. 43

Grafica 16: Tendencia de ahorro



Fuente: Elaboración Propia. Agosto 2014

## Eficacia de propuesta

Considerando los datos anteriores podemos situar la implementación del sistema de control dentro de un 90% de eficacia, ya que al mismo tiempo que ofrece una búsqueda de información completa y efectiva, ahorra considerablemente el gasto de materiales impresos como puede apreciarse en la gráfica No. 1

## Cronograma de Implementación

A continuación se presenta el cronograma de actividades que se deberán realizar para implementar la propuesta del sistema de control para la fuerza de ventas de Seguros Vela, S.A.

### Ilustración No. 44

Tabla 6: Cronograma de actividades

No.	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
1	Presentación propuesta a Gerente de Ventas	■							
2	Aprobación implementación propuesta		■						
3	Aprobación gastos de implementación		■						
4	Reunión de comunicación y sensibilización a colaboradores			■					
5	Elaboración diagnóstico de necesidades de capacitación				■				
6	Análisis resultados diagnóstico de necesidades de capacitación				■				
7	Elaboración plan de capacitación					■			
8	Coordinación de reuniones de capacitación						■		
9	Ejecución capacitaciones							■	
10	Inicio implementación de sistema								■

Fuente: Elaboración Propia. Agosto 2014

# **ANEXOS**

## Anexo 1

Tabla de variables

Propuesta para la Implementación de un Sistema de Control para la Fuerza de Ventas Personales de una Empresa de Seguros 							
Problemática	Variable de Estudio de la Tesis	Indicadores de la variable de	Pregunta de investigación	Objetivo General	Objetivos específicos	Cuestionario: Preguntas (4 por cada objetivo específico mínimo)	Sujetos de investigación
Información desactualizada de clientes	Sistema de Control de la Fuerza de Ventas Personales	Control de clientes	¿Con la implementación de un sistema de control para la fuerza de venta personales de Seguros Vela, S.A. se obtendrían mejores resultados?	Evaluar el sistema de control actual de la fuerza de ventas personales de Seguros Vela, S.A.	Evaluar el sistema de control de clientes actual	1. ¿Utiliza algún sistema para realizar la base de datos de los clientes? 2. ¿De que forma actualiza la información de los clientes? 3. ¿Con que frecuencia actualiza la información de los clientes? 4. ¿Con que facilidad puede obtener información de los clientes cuando la necesita?	Ventas
Falta de control del trabajo de los vendedores		Control de visitas realizadas			Evaluar el control de visitas realizadas	1. ¿Utiliza algún sistema para para conocer la cantidad de visitas realizadas? 2. ¿Conoce la frecuencia con que realiza visitas? 3. ¿Cuánto tiempo dura en promedio una visita? 4. ¿Cuántas visitas no planificadas realiza?	Ventas
Deficiente información sobre las causas de incumplimiento de metas		Control de prospecto			Evaluar el control de prospectos	1. ¿Utiliza algún sistema para determinar a sus prospectos? 2. ¿Cuáles son los metodos que utiliza para captar prospectos? 3. ¿Realiza alguna clasificación de sus prospectos? 4. ¿Tiene algun seguimiento para los prospectos que no le compran?	Ventas
Falta de Información de las ventas realizadas		Control de ventas realizadas			Evaluar el control de ventas realizadas	1. ¿Utiliza algún sistema para conocer la cantidad de ventas realizadas? 2. ¿Cuántas ventas realiza por visita ? 3. ¿Conoce cuantos clientes nuevos tiene en promedio mensualmente? 4. ¿Conoce el promedio de sus clientes perdidos?	Ventas

## Anexo 2

Tabla de sujetos

<b>Propuesta para la Implementación de un Sistema de Control para la Fueba de Ventas Personales de una empresa de Seguros</b> 					
Objetivos General y Especificos	Sujetos	Universo	Muestra	Instrumentos	No. De Instrumentos
Evaluar el sistema de control de la fuerza de ventas personales	Ventas (Gerente)	1	1	Entrevista	1
Evaluar el sistema de control de clientes actual	Ventas (Agentes de ventas)	80	66	Cuestionario	1
Evaluar el control de visitas realizadas					
Evaluar el control de prospectos					
Evaluar el control de ventas realizadas					

## Anexo 3

### Instrumento 1

	<p>Universidad Panamericana de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas Práctica Empresarial Dirigida -PED- Tema: Propuesta para la Implementación de un sistema Sistemas de Control para la fuerza de ventas personales de una Empresa de Seguros</p> <p>Guía de Entrevista Dirigida a Gerente de Ventas</p> <p>El objetivo de la siguiente entrevista es conocer el punto de vista del Gerente de Ventas sobre los actuales Sistemas de Control que se manejan en el departamento de Ventas de Seguros Vela.</p> <p>Fecha: ____/____/____</p> <p>1 ¿Que tipo de sistemas de control utilizan actualmente?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2 ¿El sistema actual es rápido para proporcionar la Información que necesita?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>3 ¿El sistema actual le sirve de parámetro para establecer posibles desviaciones de sus objetivos trazados?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>4 Considera sencillo y amigable el sistema que utiliza actualmente</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>5 ¿Considera que el sistema actual se ajusta a las necesidades de su departamento?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>6 ¿Qué porcentaje de riesgo de error considera que tienen los sistemas actuales?</p> <p>_____</p>
---	---

<p>7 ¿Considera que el sistema actual permite cumplir, al departamento de ventas, sus compromisos con los clientes?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></p> <p>8 ¿Cuántas personas manejan el sistema actual?</p> <p>_____</p> <p>9 ¿Con cuantos vendedores cuenta actualmente la empresa?</p> <p>_____</p> <p>10 ¿La empresa se proyecta en el futuro a la apertura de nuevas agencias?</p> <p>_____</p> <p><b>¡Agradecemos su valiosa colaboración!</b></p>
--

## Anexo 4

### Instrumento 2

	Universidad Panamericana de Guatemala Facultad de Ciencias Económicas Práctica Empresarial Dirigida -PED- Tema: Propuesta para la Implementación de un sistema Sistemas de Control para la fuerza de ventas personales de una Empresa de Seguros
	Cuestionario Dirigido a Agentes de Ventas
El objetivo del siguiente cuestionario es evaluar los diferentes sistemas de control utilizados actualmente en el departamento de Ventas. Agradecemos seleccione con una x la respuesta que mejor defina su criterio a la pregunta planteada.	
Fecha: ____/____/____	
1 ¿De que forma lleva el control de la información de sus clientes actualmente?	
Electrónicamente	<input type="checkbox"/>
Electronicamente	<input type="checkbox"/>
Manualmente	<input type="checkbox"/>
No lleva control	<input type="checkbox"/>
2 ¿Con que frecuencia actualiza la información de sus clientes?	
Mensualmente	<input type="checkbox"/>
Trimestralmente	<input type="checkbox"/>
Semestralmente	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique: _____	
3 ¿Con su sistema de control de clientes actual como califica la facilidad para obtener información de sus clientes cuando la necesita?	
Muy fácil	<input type="checkbox"/>
Difícil	<input type="checkbox"/>
Complicado	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique: _____	
4 ¿Actualmente lleva algún control sobre la cantidad de visitas que realiza?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
5 ¿Cuál es la frecuencia de visitas realizadas?	
Diario	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique: _____	
6 ¿Cuántas visitas realiza en promedio a la semana?	
Entre 1 y 25	<input type="checkbox"/>
Entre 26 y 50	<input type="checkbox"/>
Entre 51 y más	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique: _____	

7 ¿Cuánto tiempo le lleva en promedio una cita ?	
1 hora	<input type="checkbox"/>
2 horas	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique: _____	
8 ¿Cuánto visitas no planificadas realiza en promedio a la semana?	
1 a 5	<input type="checkbox"/>
6 a 10	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique: _____	
9 ¿Utiliza algún control para determinar a sus prospecto?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
10 ¿Cuáles son los metodos que utiliza para captar prospectos?	
Prospección directa	<input type="checkbox"/>
Por directorios	<input type="checkbox"/>
Por referidos	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique: _____	
11 ¿Realiza alguna clasificación de sus clientes prospecto?	
Necesita el servicio	<input type="checkbox"/>
Cap. Economica	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique: _____	
12 ¿Le da algun seguimiento a los prospectos que no le compran?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique: _____	
13 ¿Cuál es el promedio de ventas realizadas por visita?	
1	<input type="checkbox"/>
2	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique: _____	
14 ¿Cuántos clientes nuevos tiene en promedio mensualmente?	
De 1 a 5	<input type="checkbox"/>
De 6 a 10	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique: _____	
15 ¿Cuál es el número promedio de sus clientes perdidos?	
De 1 a 5	<input type="checkbox"/>
De 6 a 10	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>
Especifique: _____	
La información obtenida de esta encuesta es exclusivamente con fines didácticos. ¡Agradecemos su valiosa colaboración!	

## Anexo 5

### Perfil puesto digitador

Perfil de Puesto			
Fecha de elaboración:			
<b>I. Identificación</b>			
Título del puesto	Digitador de Datos		
Tipo de puesto	Operativo	Código	Pendiente
Lugar de trabajo	Departamento de Ventas		
Jornada y horario de trabajo	Jornada: Lunes a Viernes Horario: 8:00 a 17:00 hrs.		
Personas que le reportan	0 Cant.	Puestos/ Códigos	N/A
Jefe inmediato	Asistente Administrativo		
<b>II. Objetivos</b>			
Asegurar el ingreso de datos de clientes al Sistema de Control para la Fuerza de Ventas.			
<b>III. Especificaciones</b>			
Edad entre	18 y 25 años	Género	Indistinto
Estado Civil	Soltero (a)	Idioma	
Escolaridad	Bachiller en Computación		
Disponibilidad de tiempo (Marcar con una X)			
No necesita	<input type="checkbox"/>	Deseable	<input checked="" type="checkbox"/>
Indispensable	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Disponibilidad de viajar fuera de la ciudad (Marcar con una X)			
No necesita	<input checked="" type="checkbox"/>	Deseable	<input type="checkbox"/>
Indispensable	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Conocimientos específicos			
Experiencia Mínima	Años	Excell Avanzado	Experiencia no indispensable
			<input checked="" type="checkbox"/>
<b>IV. Competencias Técnicas</b>			
Habilidad Numérica			
No necesita	<input type="checkbox"/>	Deseable	<input checked="" type="checkbox"/>
Indispensable	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Habilidad Verbal			
No necesita	<input type="checkbox"/>	Deseable	<input checked="" type="checkbox"/>
Indispensable	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Actitud de servicio			
No necesita	<input type="checkbox"/>	Deseable	<input type="checkbox"/>
Indispensable	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
<b>V. Competencias de Liderazgo</b>			
Comunicación efectiva			
No necesita	<input type="checkbox"/>	Deseable	<input checked="" type="checkbox"/>
Indispensable	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Orientación al cliente			
No necesita	<input type="checkbox"/>	Deseable	<input checked="" type="checkbox"/>
Indispensable	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo			
No necesita	<input type="checkbox"/>	Deseable	<input checked="" type="checkbox"/>
Indispensable	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Buenas relaciones interpersonales			
No necesita	<input type="checkbox"/>	Deseable	<input type="checkbox"/>
Indispensable	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Proactividad			
No necesita	<input type="checkbox"/>	Deseable	<input type="checkbox"/>
Indispensable	<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>

VI. Bienes y Valores Asignados al Puesto		
Aspecto	Descripción	Monto aproximado
Documentos confidenciales	Carteras de Clientes	Q. 5,000,000.00
Mobiliario asignado	Escritorio, sillas, archivo, sumadora, útiles de oficina.	Q. 10,000.00
Equipo asignado	Equipo de Computo	Q.15,000.00
Otros	N/A	N/A

VII. Relaciones: Internas / Externas				
P = Permanente, todos los días; semana.				
F = Frecuente, por lo menos una vez a la semana.				
O = Ocasional, por lo menos una vez al mes.				
Unidad	Descripción/ Motivo	Frecuencia		
		P	F	O
Unidad de soporte interno	Solicitud de información relacionada con el trabajo de rutina	X		
Unidad de Captaciones	Envío y recepción de papelería			X

VIII. Nivel de esfuerzo			
Tipo	Alto	Medio	Bajo
Físico			X
Visual	X		
Vocal			X
Auditivo			X

IX. Riesgos	
Ninguno	

X. Enfermedades relacionadas al puesto	
Ninguna	