

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“VENTA PERSONAL COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN EL  
MERCADO PARA UNA AGENCIA INDEPENDIENTE DE SEGUROS UBICADA  
EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA  
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

**ADA IRENE SOLARES PINEDA**

PREVIO A CONFERIRSE EL TÍTULO DE

**ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

**LICENCIADA**

**GUATEMALA, ENERO DE 2012.**

**MIEMBROS DE LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

<b>DECANO:</b>	Lic. José Rolando Secaida Morales
<b>SECRETARIO:</b>	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
<b>VOCAL I:</b>	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
<b>VOCAL II:</b>	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
<b>VOCAL III:</b>	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
<b>VOCAL IV:</b>	P.C. Edgar Arnoldo Quiche Chiyal
<b>VOCAL V:</b>	P.C. José Antonio Vielman

**EXONERACIÓN DE EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS**

Exonerada de Exámenes de Áreas Prácticas Básicas de acuerdo con el Punto SEXTO, Inciso 6.1, subinciso 6.1.1.2, del Acta 28-2008 de la sesión celebrada por Junta Directiva el 25 de noviembre de 2008.

**JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

<b>PRESIDENTE:</b>	LICDA. MARICRUZ SAMAYOA PELÁEZ.
<b>SECRETARIA:</b>	LICDA. MARIA DEL CARMEN MEJÍA GARCÍA.
<b>EXAMINADOR:</b>	LIC. JOSÉ HUMBERTO ORTIZ ARANA.



Guatemala, agosto de 2011.

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

En virtud de la designación que me confiere esa Decanatura en DICTAMEN. ADMÓN.13-2010 procedí a asesorar a la estudiante **Ada Irene Solares Pineda**, en la elaboración de sus tesis titulada **“VENTA PERSONAL COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN EL MERCADO PARA UNA AGENCIA INDEPENDIENTE DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un novedoso aporte para la institución objeto de estudio.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Ángel Miguel González Godoy

Licenciado

Administrador de Empresas

Colegiado No. 9,105



FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 12  
GUATEMALA, CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
VEINTE DE FEBRERO DE DOS MIL DOCE.

Con base en el Punto SEXTO, inciso 6.1, subinciso 6.1.1 del Acta 2-2012 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 27 de enero de 2012, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 170-2011 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 22 de septiembre de 2011 y el trabajo de Tesis denominado: "VENTA PERSONAL COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN EL MERCADO PARA UNA AGENCIA INDEPENDIENTE DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA", que para su graduación profesional presentó la estudiante ADA IRENE SOLARES PINEDA, autorizándose su impresión.

Atentamente,

*"ID Y ENSEÑAD A TODOS"*

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO



LIC. JOSE ROLANDO SECAIDA MORALES  
DECANO



Smp.

Ingrid  
REVISALC

Guatemala, agosto de 2011.

Licenciado  
José Rolando Secaida Morales  
Decano de la Facultad de  
Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Su despacho

Señor Decano:

En virtud de la designación que me confiere esa Decanatura en DICTAMEN. ADMÓN.13-2010 procedí a asesorar a la estudiante **Ada Irene Solares Pineda**, en la elaboración de sus tesis titulada **“VENTA PERSONAL COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN EL MERCADO PARA UNA AGENCIA INDEPENDIENTE DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA”**.

La tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y constituye un novedoso aporte para la institución objeto de estudio.

Con base en lo anterior, recomiendo que se acepte el trabajo en mención para sustentar el Examen Privado de Tesis, previo a optar el título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,

Ángel Miguel González Godoy  
Licenciado  
Administrador de Empresas  
Colegiado No. 9,105

## DEDICATORIA

**A Dios:** y a nuestra madre santísima, fuente de fortaleza y sabiduría en mi vida.

**A mis padres:** José Rodolfo y María Alicia, por su apoyo, esfuerzo y lucha para llevarme y guiarme hasta acá, Infinitas gracias. Los amo!

**A mis hermanos:** Julio Rodolfo, Hugo Noel y José David por estar a mi lado en las buenas, en las malas y ser un ejemplo a seguir.

**A mis sobrinos:** Angélica María, Dania Susana, Angelito y Eduardo Hugo José, tesoros de mi corazón que complementan mi vida.

**A mis cuñadas:** Elba Angélica y Lesvia Lizet por darme una palabra de aliento cuando más la necesité.

**A mis amigos:** por su apoyo incondicional durante este camino.

**A:** la Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala, por los conocimientos y la enseñanza impartida.

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A la Agencia de Seguros**

**y Fianzas ABC:** y a sus propietarios, por la confianza, el apoyo y la colaboración otorgada.

**A mis asesores:** Elvia Zulena Escobedo Chinchilla y Ángel Miguel González Godoy, por su tiempo, apoyo y enseñanzas.

## ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>No. DE PÁGINA</b>
Introducción	i
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1 Mercadotecnia	1
1.1.1 Definición	1
1.1.2 Conceptos centrales de mercadotecnia	1
1.1.3 Mercado	1
1.1.4 Estrategias de mercadotecnia	2
1.1.5 Desarrollo empresarial	2
1.1.6 Desarrollo de mercado	2
1.1.7 Análisis FODA	3
1.2 Segmentación de mercados	3
1.3 El proceso de decisión de compra	4
1.4 Mezcla de mercadotecnia	5
1.4.1 Producto	6
A. Tipos de productos	6
B. Servicio	7
1.4.2 Precio	7
1.4.3 Plaza	7
1.4.4 Promoción	7
1.5 Comunicación	7
1.6 Mezcla promocional	9
1.6.1 Publicidad	9
1.6.2 Promoción de ventas	9
1.6.3 Relaciones públicas	10

<b>CONTENIDO</b>	<b>No. DE PÁGINA</b>
1.6.4 Mercadeo directo	10
1.6.5 Venta personal	10
1.7 Administración de la fuerza de ventas	11
1.7.1 Planeación de los objetivos de ventas	11
1.7.2 Organización de la fuerza de ventas	11
A. La estructura de la fuerza de ventas	11
B. Tamaño de la fuerza de ventas	12
1.7.3 Integración de la fuerza de ventas	14
1.7.4 Perfil del vendedor	17
1.7.5 Proceso de venta	18
A. Técnicas de ventas	20
1.8 Seguro	21
1.8.1 Antecedentes históricos	22
1.8.2 El contrato de seguro	23
1.8.3 El riesgo	25
1.8.4 Clasificación de seguros	26
1.8.5 Importancia de los seguros	28
1.8.6 Entidades que intervienen en la prestación de un seguro	28
1.8.7 Proceso de prestación de un seguro	29
1.8.8 Agencias independientes de seguros	30

**CONTENIDO****No. DE PÁGINA****CAPÍTULO II****DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA AGENCIA  
INDEPENDIENTE DE SEGUROS ABC**

2.1 Metodología de investigación	31
2.2 Breve análisis del macroentorno	32
2.2.1 Factor económico	32
2.2.2 Factor político	33
2.2.3 Factor legal	35
2.2.4 Factor tecnológico	36
2.2.5 Factor natural	36
2.2.6 Factor sociocultural	37
2.2.7 Mercado de seguros en Guatemala	38
2.3 Descripción de la agencia independiente de seguros ABC	41
2.3.1 Antecedentes	41
2.3.2 Descripción de la fase de planeación del proceso administrativo	41
2.3.3 Descripción de la fase de organización del proceso administrativo	42
A. Estructura organizacional	42
2.3.4 Descripción de la fase de integración del proceso administrativo	45
2.3.5 Integración de la fuerza de ventas	45
2.3.6 Descripción de la fase de dirección del proceso administrativo	47
2.3.7 Descripción de la fase de control del proceso administrativo	47
2.4 Situación actual del mercado de la Agencia independiente de seguros ABC	48
2.4.1 Servicios principales que ofrece la Agencia de seguros ABC	48
2.4.2 Mercado	48
A. Participación de mercado de la Agencia de seguros ABC	49
B. Mercado meta	50



<b>CONTENIDO</b>	<b>No. DE PÁGINA</b>
C. Ventas realizadas durante el año 2010 (historial)	51
2.4.3 Proveedores	52
2.4.4 Competencia	52
2.4.5 Descripción de la mezcla de mercadotecnia	52
A. Producto	53
B. Precio	54
C. Plaza	55
D. Promoción	55
2.5 Análisis de la fuerza de ventas de la Agencia independiente de seguros ABC	56
2.5.1 Opinión de la fuerza de ventas sobre el proceso de venta	57
A. Conocimiento de elementos estratégicos y estructura organizacional	58
B. Motivación de la fuerza de ventas	60
C. Conocimiento que posee el vendedor sobre los seguros que Comercializa la Agencia independiente ABC	61
D. Prospección del mercado	62
E. Presentación de los seguros a clientes prospecto	63
F. Cierre de venta como parte del proceso	64
G. Seguimiento de la venta	66
2.6 Análisis de los clientes reales de la Agencia independiente de seguro ABC	67
2.6.1 Determinación de la unidad muestral	67
2.6.2 Opinión de los clientes reales sobre el proceso de venta	69
A. Conocimiento manifestado sobre seguros al momento de la presentación del agente	70
B. Medio de contacto con el agente (prospección)	71
C. Presentación de los seguros (proceso de venta)	72

<b>CONTENIDO</b>	<b>No. DE PÁGINA</b>
D. Manejo de dudas y objeciones	74
E. Cierre de venta	75
F. Seguimiento de la venta	76
2.7 Análisis de los clientes potenciales de la Agencia independiente de seguros ABC	78
2.7.1 Determinación de la unidad muestral	78
2.7.2 Opinión de los clientes potenciales sobre el proceso de venta	80
2.7.3 Clientes potenciales que SI tienen un seguro contratado	80
A. Conocimiento del producto	80
B. Medio de compra del seguro (prospección del mercado)	81
C. Presentación del producto (seguros)	82
D. Manejo de dudas y objeciones	84
E. Material informativo	85
F. Seguimiento de la venta	86
2.7.4 Clientes potenciales que NO tienen un seguro contratado	87
A. Conocimiento del producto	87
B. Prospección en el mercado (localización y forma de contacto del cliente potencial)	88
C. Presentación del producto	89
D. Manejo de dudas y objeciones	89
E. Seguimiento de la venta	89
2.8 Análisis FODA	90
2.8.1 Ambiente interno	90
A. Fortalezas	90
B. Debilidades	91
2.8.2 Ambiente externo	91
A. Oportunidades	91
B. Amenazas	92

<b>CONTENIDO</b>	<b>No. DE PÁGINA</b>
2.8.3 Estrategias FO	92
2.8.4 Estrategias DO	92
2.8.5 Estrategias FA	93
2.8.6 Estrategias DA	93

### **CAPÍTULO III**

#### **VENTA PERSONAL COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN EL MERCADO PARA UNA AGENCIA INDEPENDIENTE DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA.**

3.1 Justificación	95
3.2 Objetivos	96
3.2.1 Objetivo general	96
3.2.2 Objetivos específicos	96
3.3 Estrategias de venta personal	96
3.4 Aplicación de la propuesta	97
<b>Estrategia 1: reestructuración del departamento de ventas en     quetzales dentro de la gerencia de ventas de la Agencia ABC</b>	99
1.1 Definición	99
1.2 Objetivo	99
1.3 Grupo objetivo	99
1.4 Descripción	99
A. Organización del departamento de ventas en quetzales	99
B. Descripción del departamento de ventas en quetzales y en dólares	100
a. Descripción de las funciones y atribuciones	101
b. Normas del departamento de ventas en quetzales	103
1.5 Plan de acción	103
1.6 Inversión	104

<b>CONTENIDO</b>	<b>No. DE PÁGINA</b>
1.7 Seguimiento de la estrategia	105
<b>Estrategia 2: integración de los nuevos colaboradores de ventas</b>	<b>105</b>
2.1 Definición	105
2.2 Objetivo	105
2.3 Grupo objetivo	106
2.4 Descripción	106
A. Integración de colaboradores de ventas	106
a. Descripción técnica de puestos	106
B. Integración de los nuevos agentes de ventas en quetzales	107
a. Guía de inducción al vendedor	107
b. Catálogo de los servicios que ofrece la agencia	108
2.5 Plan de acción	108
2.6 Inversión	110
2.7 Seguimiento de la estrategia	110
<b>Estrategia 3: actividades de capacitación de la fuerza de ventas en quetzales</b>	<b>111</b>
3.1 Definición	111
3.2 Objetivo	111
3.3 Grupo objetivo	112
3.4 Descripción	112
3.5 Plan de acción	114
3.6 Inversión	116
3.7 Seguimiento de la estrategia	116
<b>Estrategia 4: motivación y permanencia de la fuerza de ventas (compensación)</b>	<b>117</b>
4.1 Definición	117
4.2 Objetivo	117
4.3 Grupo objetivo	117

<b>CONTENIDO</b>	<b>No. DE PÁGINA</b>
4.4 Descripción	117
A. Motivación financiera	119
B. Motivación no financiera	120
4.5 Plan de acción	122
4.6 Inversión	123
4.7 Seguimiento de la estrategia	124
<b>Estrategia 5: incorporación de nuevos seguros exclusivos para la agencia de seguros ABC</b>	124
5.1 Definición	124
5.2 Objetivo	125
5.3 Grupo objetivo	125
5.4 Descripción	125
A. Evaluar la capacidad teórica y humana de la Agencia ABC para la administración de una nueva línea de seguros	125
B. Búsqueda de información	126
C. Elección de proveedores	126
D. Implementación y divulgación de microseguros a la fuerza de venta de la Agencia ABC	126
5.5 Plan de acción	126
5.6 Inversión	127
5.7 Seguimiento de la estrategia	128
3.5 Presupuesto de la propuesta	128
3.6 Relación costo/beneficio	129
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	133
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	138

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>No. DE PÁGINA</b>
1	Primas netas de las compañías aseguradoras de Guatemala	39
2	Perfil de ejecutivos de ventas encuestados de la Agencia de seguros y fianzas ABC.	57
3	Perfil de los clientes reales encuestados de la Agencia de seguros y fianzas ABC.	69
4	Perfil de los clientes potenciales encuestados de la Agencia de seguros y fianzas ABC.	79
5	Plan de acción propuesto de estrategia: reestructuración del departamento de ventas en quetzales dentro de la gerencia de ventas	104
6	Inversión propuesta de estrategia: reestructuración del departamento de ventas en quetzales dentro de la gerencia de ventas	104
7	Plan de acción propuesto de estrategia: integración de nuevos colaboradores de venta para la Agencia ABC	109
8	Inversión propuesta de estrategia: integración de nuevos colaboradores de venta para la Agencia ABC	110
9	Plan de acción propuesto de estrategia: actividades de capacitación de la fuerza de ventas	115
10	Inversión propuesta de estrategia: actividades de capacitación de la fuerza de ventas	116
11	Plan de acción propuesto de la estrategia: actividades de motivación de la fuerza de ventas de la agencia de seguros ABC	122
12	Inversión propuesta de estrategia: actividades de motivación de la fuerza de ventas de la agencia de seguros ABC	124

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>No. DE PÁGINA</b>
13	Plan de acción propuesto de la estrategia: incorporación de nuevos seguros exclusivos para la agencia de seguros ABC (microseguros)	127
14	Inversión propuesta de estrategia: incorporación de nuevos seguros exclusivos para la agencia de seguros ABC (microseguros)	128
15	Presupuesto total de implementación de la propuesta	129

### **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>No. DE PÁGINA</b>
1	Bases de la segmentación de mercados	4
2	Proceso de decisión de compra del consumidor final	5
3	Proceso de comunicación	8
4	Enfoque para establecer el tamaño de la fuerza de ventas según la carga de trabajo	13
5	Proceso de venta	18
6	Organigrama funcional de la Agencia de seguros y fianzas ABC	43
7	Cálculo de participación de mercado de la Agencia de seguros ABC	50
8	Esquema para aplicación de la propuesta para la Agencia de seguros ABC	98
9	Organigrama funcional específico propuesto de la Gerencia de ventas de la Agencia de seguros ABC	101

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>No. DE PÁGINA</b>
1	Tipos de compensación para la fuerza de ventas	15
2	Características de riesgos asegurables	25
3	Clasificación de los seguros	27
4	Fase de integración para los ejecutivos de ventas en la Agencia de seguros y fianzas ABC	46
5	Descripción de la fase de dirección del proceso administrativo de la Agencia de seguros ABC	47
6	Descripción de la fase de control del proceso administrativo de la Agencia de seguros ABC	48
7	Seguros que ofrece la Agencia de seguros ABC	53
8	Matriz FODA de la Agencia de seguros ABC	94
9	Propuesta de las fases de la aplicación	97
10	Objetivos de actividades de capacitación de la fuerza de venta de la Agencia de seguros ABC	112
11	Esquema de actividades de capacitación de la fuerza de venta de la Agencia de seguros ABC	113
12	Actividades de motivación financiera de la fuerza de venta de la Agencia de seguros ABC	119



## ÍNDICE DE GRÁFICAS

No.	TÍTULO	No. DE PÁGINA
1	Ventas de Agencia de seguros y fianzas ABC, año 2010	51
2	Conocimiento de los elementos de planeación estratégica y estructura organizacional según los agentes activos de la agencia de seguros ABC	58
3	Conocimiento del proceso de evaluación y control de la fuerza de ventas según los agentes activos de la agencia ABC	59
4	Motivación de la fuerza de ventas según los agentes activos de la Agencia de seguros ABC	60
5	Capacitación inicial recibida acerca de seguros según agentes activos de la Agencia de seguros ABC	61
6	Forma en que se localiza a los clientes potenciales según agentes activos de la Agencia de seguros ABC	63
7	Presentación de los seguros que venden con mayor frecuencia según agentes activos de la Agencia de seguros ABC	64
8	Establecimiento de una dinámica para el proceso de venta según el agente activo de la Agencia de seguros ABC	66
9	Ofrecimiento de servicios posteriores a la venta según agentes activos de la Agencia de seguros ABC	67
10	Conocimiento manifestado sobre seguros al momento de la presentación del agente según el cliente real de la Agencia ABC	70
11	Medio de contacto con el agente de su seguro según el cliente real de la Agencia de seguros ABC	71
12	Calificación de la presentación de venta del agente de la Agencia de seguros ABC según el cliente real	73
13	Material informativo utilizado por el agente según cliente real de la Agencia de seguros ABC	74

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>No. DE PÁGINA</b>
14	Resolución de dudas por parte del agente según el cliente real de la Agencia de seguros ABC	75
15	Impresión al finalizar la presentación del agente según el cliente real de la Agencia de seguros ABC	76
16	Ente que ha brindado servicios post-venta según el cliente real de la Agencia de seguros ABC	77
17	Evidencia de conocimientos de los productos por el agente al momento de la presentación de venta, según los clientes potenciales de la Agencia de seguros ABC que SI tienen un seguro contratado	81
18	Medio por el cual realizó la compra del seguro que posee según el cliente potencial de la Agencia de seguros y fianzas ABC que SI tienen un seguro contratado	82
19	Calificación del proceso de presentación de seguros según el cliente potencial de la Agencia de seguros ABC que SI tiene un seguro contratado	83
20	Resolución de dudas y objeciones según el cliente potencial de la Agencia de seguros ABC que SI tiene un seguro contratado	84
21	Material informativo sobre seguros proporcionado por el agente, según el cliente potencial de la Agencia de seguros ABC que SI tiene un seguro contratado	85
22	Servicio posterior a la venta del seguro según el cliente potencial de la Agencia de seguros ABC que SI tiene un seguro contratado	86
23	Criterio de las características esenciales en el desarrollo de la presentación de venta según el cliente potencial de la Agencia de Seguros ABC que NO tienen un seguro	87

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>No. DE PÁGINA</b>
24	Preferencia del medio de contacto, según cliente potencial de la Agencia de seguros ABC que NO tiene un seguro contratado	88
25	Preferencia de servicios posteriores a la compra del seguro, según el cliente potencial de la Agencia de seguros ABC que NO tiene un seguro contratado	90

## INTRODUCCIÓN

La venta personal en muchas organizaciones, como es el caso de las empresas que venden seguros, es muy importante e indispensable, pues por su naturaleza (servicio e intangibilidad) no se pueden vender de manera masiva y requieren la presencia de un vendedor, para que exponga los beneficios y resalte las ventajas a los posibles compradores.

La falta de organización y estrategias de venta personal puede resultar perjudicial, ya que genera consecuencias como: dificultad en la localización de clientes, deficiente presentación de los servicios, pocas ventas efectivas, ausencia de servicios post-venta y falta de control.

Consciente de la importancia que reviste la administración de la fuerza de venta para la agencia independiente de seguros y fianzas ABC y con el objeto de dar una solución a la problemática, se ha elaborado el presente trabajo de tesis titulado: "Venta personal como estrategia de desarrollo en el mercado para una agencia independiente de seguros ubicada en la ciudad de Guatemala", el cual guíe a los altos mandos y contribuya al desarrollo de la misma en el mercado.

El documento está estructurado por tres capítulos: el marco teórico, el diagnóstico de la situación actual y la propuesta de venta personal. El primer capítulo que es el marco teórico contiene los conceptos necesarios a considerar durante la investigación; dentro de los que se pueden mencionar: mercadotecnia, administración de la mercadotecnia, segmentación de mercados, proceso de decisión de compra, mezcla de mercadotecnia, mezcla promocional, venta personal, administración de la fuerza de ventas y generalidades de los seguros.

El segundo capítulo, diagnóstico de la situación actual, contiene los hallazgos respecto a: la metodología de la investigación, la descripción de la agencia, su situación actual de mercado, breve análisis del macroentorno, análisis de la fuerza de ventas, de los clientes reales, de los clientes potenciales que tienen y los que no tienen un seguro contratado, así como también, el análisis FODA.

El tercer capítulo, desarrolla la propuesta de venta personal, describe: la justificación, los objetivos, las estrategias de venta personal, un esquema de aplicación de la propuesta, el desarrollo de las mismas, el presupuesto de su implementación y la relación costo/beneficio, asimismo, se incluyen las conclusiones, recomendaciones, bibliografía consultada y los anexos.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

El presente capítulo contiene la base teórica sobre el tema de estudio, como referencia para el análisis y orientar la realización de la propuesta de solución a la problemática de la unidad de análisis.

### **1.1 Mercadotecnia**

#### **1.1.1 Definición**

La mercadotecnia es “una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con éstos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio” (8:6), esto incluye identificar las necesidades de los clientes, desarrollar productos y servicios que los satisfagan, fijar un precio competitivo, distribuir y promocionar de manera adecuada.

#### **1.1.2 Conceptos centrales de mercadotecnia**

En el quehacer mercadológico se presentan ciertos conceptos que revisten vital importancia ya que estos proporcionan el eje central de acción, los cuales se presentan a continuación.

#### **1.1.3 Mercado**

El plano donde interactúa la mercadotecnia es en el mercado, el cual se define como “el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (6:10), por ende el mercado incluye todas aquellas personas que necesitan, desean, demandan y tienen el poder adquisitivo para crear intercambios y transacciones de un determinado producto/servicio.

#### **1.1.4 Estrategia de mercadotecnia**

Es “la lógica de marketing mediante la cual una empresa espera conseguir sus objetivos de marketing. Se compone de estrategias específicas para mercados objetivos, posicionamiento, marketing mix y niveles de gastos de marketing.” (6:64)

#### **1.1.5 Desarrollo empresarial**

Según Rusell Ackoff, presidente de INTERACT (Insitute for Interective Management) crecimiento y desarrollo son cosas diferentes. El crecimiento es un aumento en el tamaño, en números; desarrollo es un aumento del potencial para el futuro. Por lo tanto, el crecimiento es parte del desarrollo, siendo este último lo que crea cambios profundos y significativos para una organización.

El desarrollo significa “ampliar, extender, mejorar a través del esfuerzo, la investigación y la combinación de los recursos disponibles de forma más eficiente. Se distingue del crecimiento por estar mejor organizado y ser más global.” (4:37) También se puede decir que es el “proceso por medio del cual el empresario y su personal adquieren o fortalecen habilidades y destrezas, que favorecen el manejo eficiente y eficaz de los recursos de su empresa, la innovación de productos y procesos, de tal manera, que coadyude al crecimiento sostenible de la misma.” (11:s/p)

#### **1.1.6 Desarrollo de mercado**

El desarrollo de mercado como estrategia mercadológica “consistente en dirigir un determinado producto que fabrica la empresa a nuevos mercados con el fin de aumentar la demanda del mismo, para ello; la empresa trata de buscar nuevas aplicaciones del producto y nuevos grupos de consumidores que puedan estar interesados en su compra.” (3:39)

### 1.1.7 Análisis FODA

Esta función inicia con un análisis completo de la situación de la compañía, “ésta debe analizar sus mercados y entorno de mercadotecnia para encontrar oportunidades atractivas, y evitar las amenazas del entorno” (7:55), es decir, que continuamente debe hacerse un análisis FODA. Éste análisis, está integrado por el estudio de las siguientes variables:

- **fortalezas:** son las características propias (internas) de la empresa que facilita y favorece el logro de los objetivos;
- **oportunidades:** son las situaciones que se presentan en el ambiente externo de la organización y que esta puede aprovechar para crecer o fortalecerse en el mercado;
- **debilidades:** son los aspectos negativos que la empresa tiene internamente, los cuales constituyen obstáculos para el logro de objetivos;
- **amenazas:** son situaciones que afectan el desempeño de la organización en el ambiente externo y no está a su alcance el poder controlarlos.

### 1.2 Segmentación de mercados

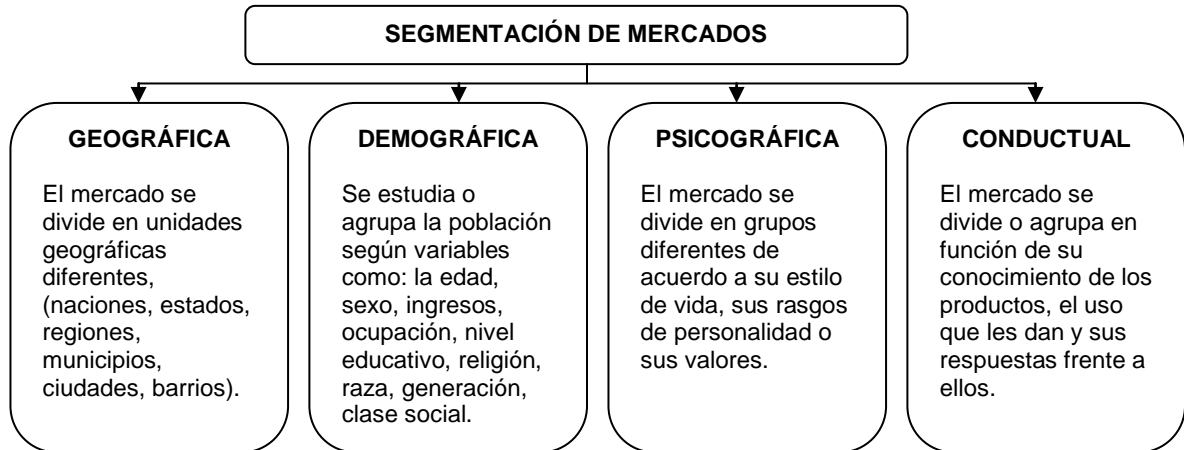
Segmentar el mercado significa identificar y separar los diferentes grupos de compradores potenciales que poseen características comunes, a los cuales se les puede ofrecer una misma mezcla de marketing.

Para segmentar los mercados de consumo se utilizan varios grupos de variables, “en función de características descriptivas de los consumidores o por consideraciones conductuales (analizan como responden los consumidores ante las ventajas de un producto, sus ocasiones de uso o las diferentes marcas).” (8:247) La segmentación tiene como bases: la geografía, la demografía, la psicografía y la conducta de compra. (Véase figura 1)



**Figura 1**

**Bases de la segmentación de mercados**



Fuente: elaboración propia con base a Kotler, P. y Keller, K. L. 2006. Dirección de Marketing. 20ª ed. México. Pearson Educación, S.A. p. 247-254.

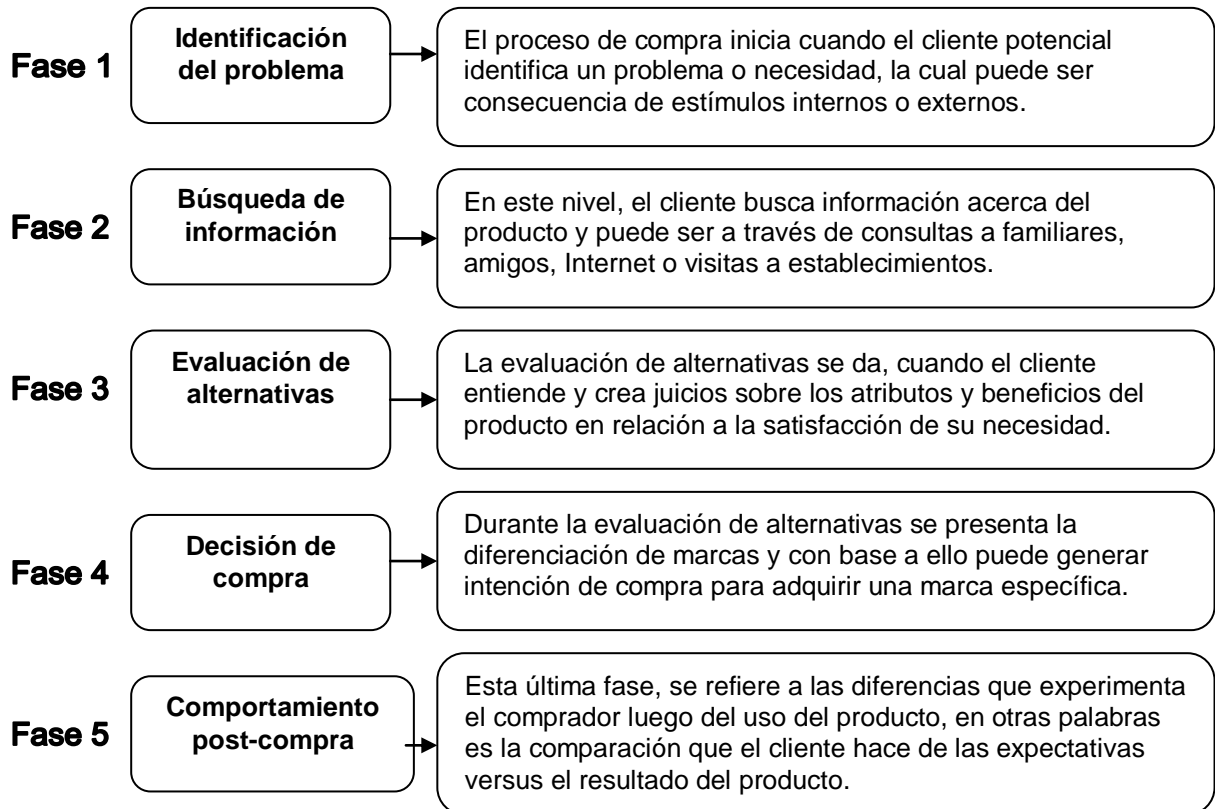
### **1.3 El proceso de decisión de compra**

El proceso de decisión de compra de un consumidor se refiere a la serie de pasos o fases por las que una persona puede pasar al momento de consumir un producto nuevo, debido a que si ya conoce un producto es muy probable que omita alguna (s) de las fases.

“Los estudiosos de la mercadotecnia han desarrollado un modelo por “fases” del proceso de compra. El consumidor atraviesa cinco etapas: reconocimiento del problema o necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y comportamiento post-compra.” (8:191) (Véase figura 2)

**Figura 2**

**Proceso de decisión de compra del consumidor final**



Fuente: elaboración propia con base a Kotler, P. y Keller, K. L. 2006. Dirección de Marketing. 20ª. ed. México. Pearson Educación, S.A. p. 191-198.

### **1.4 Mezcla de mercadotecnia**

Kotler y Armstrong “definen la mezcla de mercadotecnia como el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.” (13:s/p)

Los elementos que integran la mezcla de mercadotecnia son: producto, precio, plaza (distribución) y promoción.

### **1.4.1 Producto**

“Es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta.” (6:60)

#### **A. Tipos de productos**

Los productos se clasifican de manera general en función del tipo de consumidores que los utilizan: productos de consumo o productos industriales.

**a) Productos de consumo:** son los que adquiere un consumidor final para su consumo personal. “Entre estos productos se cuentan los productos de conveniencia, los comerciales, de especialidad y los no buscados, se diferencian por la manera en que los consumidores los adquieren.” (6:292)

Los productos de conveniencia son aquellos que el consumidor suele comprar con frecuencia, de forma inmediata y con un esfuerzo de comparación y compra mínimo, por ejemplo los detergentes y el jabón de tocador. Los productos de compra son bienes de consumo para los que el consumidor compara la adecuación, la calidad, el precio y el estilo, durante el proceso de selección y compra, se pueden mencionar como ejemplo la ropa y los electrodomésticos. Los productos de especialidad son los que tiene características o marcas únicas por las que un grupo reducido de consumidores está dispuesto a realizar un esfuerzo de compra especial, por ejemplo un automóvil. Los productos no buscados son los que el consumidor no conoce o no piensa normalmente en su compra, como es el caso de los seguros.

**b) Productos industriales:** estos productos “son adquiridos por individuos u organizaciones para un proceso productivo posterior o para su uso en el desarrollo de un negocio.” (6:293)

## **B. Servicio**

Los servicios son las actividades que ofrecen algún beneficio para satisfacer una necesidad, se diferencian de un producto tangible porque no se puede ver o tocar, ya que son intangibles y un consumidor no tendrá como resultado la propiedad de algo.

### **1.4.2 Precio**

“Es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto.” (6:62)

### **1.4.3 Plaza**

Comúnmente conocido como distribución, es la manera en que la organización que provee el producto se encarga de trasladarlo hasta el punto de venta en donde los consumidores meta lo adquieran de forma sencilla y rápida. La distribución y el número de intermediarios que participan en el traslado hasta el consumidor final estarán determinados por la naturaleza del producto.

### **1.4.4 Promoción**

La promoción es conocida también como mezcla promocional comprende todas las actividades que se realizan o desarrollan para comunicar los beneficios del producto y de esta manera persuadir a los clientes meta para que lo adquieran y dentro de ella se desarrolla la variable de venta personal, por lo que será descrita de manera detallada mas adelante.

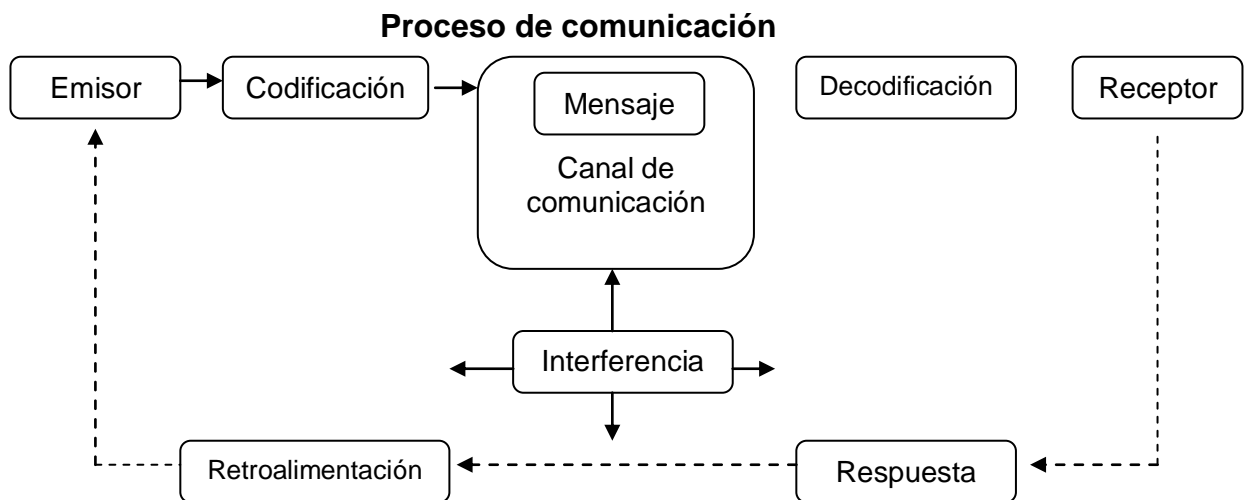
## **1.5 Comunicación**

Es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian ideas y pensamientos, “tiene por objeto suscitar una respuesta o conducta específica en otros por parte de una persona o grupo determinado” (2:224), se hace mediante gestos, palabras, símbolos, etc.

El proceso de comunicación está compuesto por:

- el **emisor** es la persona que necesita comunicar algo;
- el **receptor** es a quien se dirige y recibe el mensaje del emisor;
- el **mensaje** es el conjunto de símbolos que transmite el emisor;
- el **canal** es el medio mediante el cual se envían y reciben los mensajes;
- la **respuesta** es la reacción del receptor luego de la exposición al mensaje;
- la **retroalimentación** es la respuesta del receptor al mensaje enviado por el emisor;
- la **interferencia** es cualquier perturbación que sufre la señal en el proceso de comunicación, se puede dar en cualquiera de sus elementos, también suele llamarse ruido;
- la **codificación** es el proceso por el que se expresan ideas de manera simbólica y la **decodificación** es el proceso por el que el receptor asigna un significado al mensaje.

**Figura 3**



Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. 2004. **Marketing**. 10ª. ed. Madrid, España. Pearson Educación, S.A. p. 496.

## **1.6 Mezcla promocional**

La mezcla promocional está compuesta por un conjunto de variables con las “que se logran los objetivos de comunicación organizacionales” (1:16), dichas variables son la publicidad, promoción de ventas, las relaciones públicas, mercadeo directo y venta personal.

### **1.6.1 Publicidad**

Es “cualquier forma de comunicación impersonal acerca de una organización, producto, servicio o idea, pagada por un patrocinador identificado.” (1:18)

### **1.6.2 Promoción de ventas**

Son aquellas actividades “que proporcionan valor adicional o incentivos a la fuerza de ventas, distribuidores o consumidor final, y estimulan así ventas inmediatas.” (1:23)

Las promociones orientadas al consumidor final generalmente son cupones de descuento, muestras gratuitas, obsequios publicitarios, ofertas especiales, concursos, loterías, degustaciones, etc.

Las promociones orientadas a aquellos que actúan en el canal de distribución (intermediarios) suelen ser rebajas promocionales, convenios de precios especiales, concursos de ventas y ferias.

Y, las promociones orientadas a la fuerza de ventas buscan incentivar a los vendedores para que incrementen las ventas y ganen clientes nuevos, suelen ser: incentivos salariales, concursos de ventas, capacitaciones y publicidad especializada.

### **1.6.3 Relaciones públicas**

Se definen como “la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y procedimientos del individuo u organización con el interés público, y ejecuta un programa de acciones para conseguir la comprensión y aceptación del público.” (1:25)

Dentro de las relaciones públicas se encuentra la publicidad no pagada, este tipo de publicidad se da mediante reportajes noticiosos, publicaciones especiales, participación en actividades comunitarias, campañas de obtención de fondos, patrocinio de actos especiales, etc., que muchas veces la empresa no paga directamente para darse a conocer. Además crea credibilidad de la organización, puesto que proviene de una fuente que se percibe como imparcial, y la publicidad corporativa que es aquella que tiene como propósito establecer una actitud favorable en el público y en los medios de comunicación hacia la organización.

### **1.6.4 Mercadeo directo**

Es el medio por el cual una organización busca comunicación directa con el consumidor y de esta manera generar una respuesta o decisión de compra inmediata.

El mercadeo directo incluye envíos de correo directo, catálogos de pedido por correo, administración de bases de datos, venta directa, telemercadeo y anuncios de respuesta directa.

### **1.6.5 Venta personal**

La venta personal es otra herramienta de la mezcla promocional, en la que se busca establecer una interacción personal con el cliente. Se da cuando un vendedor en representación de una organización visita a clientes actuales o potenciales para alcanzar ciertos objetivos trazados.

## **1.7 Administración de la fuerza de ventas**

Para muchas organizaciones la fuerza de ventas es su principal herramienta para llegar a los clientes, tal es el caso de las empresas que producen y comercializan servicios, es por ello que deben poseer una adecuada administración de este esfuerzo.

La administración de la fuerza de ventas se define como: “el análisis, la planeación, la implementación y el control de las actividades de la fuerza de ventas, y cubre los pasos de reclutamiento, selección, capacitación, supervisión, motivación y evaluación de los representantes.” (9:30)

Los pasos para la administración de la fuerza de ventas son:

### **1.7.1 Planeación de los objetivos de ventas**

El primer paso en la administración de la fuerza de ventas es establecer los objetivos de ventas, los cuales deben ser precisos y cuantificables e incluir un marco de tiempo y ser razonables de acuerdo a los recursos de la organización. Puede ser común que “las empresas establezcan los objetivos de sus representantes ventas no solo con base en el volumen de ventas, sino también, con base en su capacidad para crear satisfacción en los clientes.” (9:30)

### **1.7.2 Organización de la fuerza de ventas**

El segundo paso, es definir los clientes específicos que serán asignados a un vendedor y el territorio de ventas.

#### **A. La estructura de la fuerza de ventas**

“Las organizaciones pueden adecuar la estructuración de la fuerza de ventas según el territorio, producto, clientes, o una combinación de diversas estructuras, como se explica a continuación” (9:31):



- **la estructuración territorial:** consiste en la asignación de un espacio territorial exclusivo a un vendedor;
- **la estructuración por producto:** se presenta cuando los productos de la empresa son muy diversos, son muy complejos o son poco relacionados; cada vendedor o área de ventas maneja un producto o línea de productos particular;
- **la estructuración en función del mercado:** se desarrolla cuando “la empresa tiende a especializar la fuerza de ventas en función de líneas de industrias o clientes. Su ventaja principal es que cada representante de ventas puede adquirir conocimientos acerca de las necesidades específicas de los clientes” (9:32);
- **las estructuras complejas:** se establece cuando una empresa se ve en la necesidad de combinar varias estructuras de las mencionadas debido a la amplitud del mercado que atiende, la cantidad de productos o los territorios que cubre.

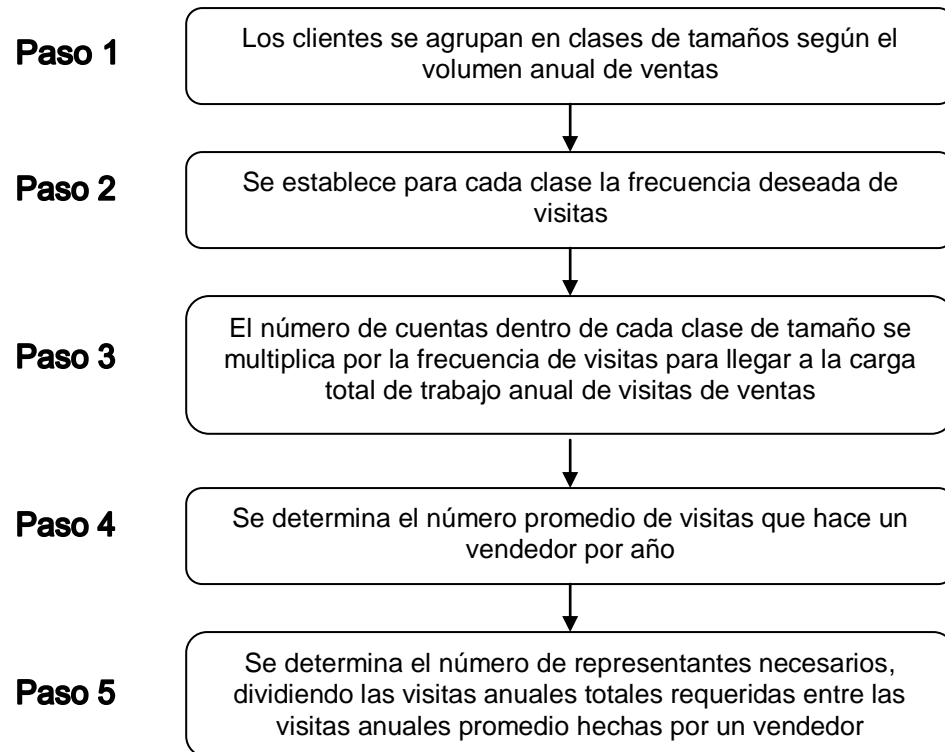
## **B. El tamaño de la fuerza de ventas**

Cuando ya se ha definido la estructura de la fuerza de ventas, la empresa debe determinar el tamaño de la misma, es decir, que debe hacer un estimado de los clientes a los cuales debe atender para determinar la cantidad (tamaño) de vendedores que necesita.

Para establecer el tamaño de la fuerza de ventas puede utilizar un enfoque de carga de trabajo, que consiste en los siguientes pasos: (véase figura 4)

**Figura 4**

**Enfoque para establecer el tamaño de la fuerza de ventas según la carga de trabajo**



Fuente: elaboración propia con base a Lantán López, J. G. oct. 2006. Administración de la fuerza de ventas como estrategia de competitividad en un restaurante de carne a la parrilla. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC, Fac. de Ciencias Económicas. p. 30-32.

**Ejemplo**

“Se tienen, 1,000 cuentas tipo A, y 2,000 tipo B. Las cuentas tipo A requieren 36 visitas al año, y las tipo B requieren 12 visitas al año. En este caso, la carga de trabajo de la fuerza de ventas (el número de visitas que debe efectuar al año) es de 60,000 visitas:

$$[(1,000*36) + (2,000*12)= 36,000 + 24,000= 60,000]$$

Si se asume que un vendedor puede efectuar 1,000 visitas al año. Por tanto, la compañía necesita 60 vendedores (60,000/1,000= 60).” (9:33)

### 1.7.3 Integración de la fuerza de ventas

Esta es una fase importante también, en el proceso de administración de la fuerza de ventas, pues acá se tiene la responsabilidad de reclutar, seleccionar, integrar, capacitar y motivar a las personas que cumplen con el perfil de vendedor que demanda la organización. La integración comprende:

- **reclutamiento y selección de la fuerza de ventas:** para reclutar y seleccionar al capital humano para una organización, se debe tener como guía el perfil del puesto ya que en él, se describen los requisitos mínimos con que debe contar el candidato, luego mediante “la gestión del departamento de recursos humanos se buscan los posibles candidatos a través de recomendaciones personales, agencias de empleo o por medios escritos como el periódico.” (9:33) Posteriormente, para la selección se puede hacer uso de técnicas como: formularios de solicitud, entrevistas, test psicológicos, pruebas de aptitud, exámenes físicos e informes de crédito, que pueden determinar cuáles son los candidatos que poseen los requisitos deseados para integrar la fuerza de ventas;
- **integración de los nuevos vendedores:** una vez seleccionadas los candidatos son contratados e integrados a la compañía, los directivos deben de orientarlos en esta fase y darles a conocer todas las herramientas necesarias para el óptimo desarrollo de sus actividades;
- **capacitación de la fuerza de ventas:** prácticamente todas las organizaciones dan a sus nuevos e inexpertos vendedores orientación y un programa de capacitación en ventas, el cual por lo regular es de algunas semanas o meses de trabajo. “Los programas de capacitación tienen varias metas, la mayor parte de estos inician con una descripción de la historia y los objetivos de la compañía, su organización, estructura financiera e instalaciones, y sus principales productos y mercados. Otra

cosa que es necesario conocer son las características de los clientes y de los competidores” (9:34);

- **motivación de la fuerza de ventas:** es un proceso que tiene como objetivo lograr la acción positiva y voluntaria en sus actividades y dentro de su ambiente de trabajo; debe despertar la atención en el trabajador, promover el cambio de actitud, y conciliar los intereses de la organización con los de su recurso humano. Los gerentes tienen el reto de motivar a los vendedores. Un aspecto clave consiste en averiguar qué es lo que les motiva, como por ejemplo: el ingreso económico, el estatus, el control, el logro y/o el reconocimiento de los demás;
- **Compensación de la fuerza de ventas:** la compensación es una remuneración económica que reciben los ejecutivos de una compañía como premio al adecuado desarrollo en las actividades que tienen asignadas, son descritas como una de las herramientas más efectivas para atraer y alinear a las personas con las metas organizacionales. La compensación puede realizarse a través de: sueldo directo o salario puro, comisión directa o pura, plan de cuota-bono o salario mas comisión. (Véase tabla 1)

**Tabla 1**

**Tipos de compensación para la fuerza de ventas**

Tipo de Compensación	Definición	Características	Ventajas	Desventajas	Momento apropiado de uso
Salario Directo	Es una remuneración o pago que recibe un trabajador a cambio del trabajo realizado durante una jornada establecida.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos fijos mensuales.</li> <li>• Jornada de trabajo establecida.</li> <li>• No se tienen metas de producción o ventas.</li> </ul>	El trabajador tiene la seguridad de un ingreso fijo por lo tanto se concentra en sus actividades.	Los trabajadores se confían de los ingresos fijos que perciben y suelen ser no ser tan eficientes en sus labores.	Es recomendable utilizarlo cuando la empresa posee liquidez económica y tiene presupuesto destinado para este rubro.

**Continúa...**

### Continuación...

Tipo de Compensación	Definición	Características	Ventajas	Desventajas	Momento apropiado de uso
Comisión Directa	Es una remuneración o pago que recibe un trabajador a cambio de una cantidad de producción o ventas realizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos variables.</li> <li>• Jornada de trabajo no establecida.</li> <li>• Se tienen metas de producción o ventas.</li> </ul>	Los beneficios para la organización resultan ya que los trabajadores se esfuerzan, pues de sus ventas dependen sus ingresos.	El vendedor trabaja de forma independiente, es decir, que no tiene un contrato por sus servicios (relación contractual), por lo tanto, la organización no puede establecer un vínculo sólido para solicitar el alcance de metas de ventas.	Es recomendable utilizar este tipo de compensación cuando la organización necesita el mantenimiento o constante crecimiento en sus ventas para seguir operando.
Salario más comisión	Es una remuneración o pago que recibe un trabajador a cambio de su esfuerzo laboral y está compuesto de dos tipos de ingresos: 1. Se le paga un salario mínimo y 2. Una comisión por cada producto adicional a la meta que se le ha establecido.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Ingresos están compuestos por ingresos fijos y variables.</li> <li>• Jornada de trabajo varía según las políticas de la organización.</li> <li>• Se establecen metas de producción o ventas.</li> </ul>	<p>A la organización le favorece este tipo de compensación, ya que puede establecer metas de producción y ventas, las cuales pueden ser monitoreadas.</p> <p>A los trabajadores los motiva, puesto que aparte de tener seguridad de ingresos fijos puede incrementarlos si supera las metas de producción o ventas.</p>	El trabajador puede no cumplir con las metas establecidas, esto debido a que tiene ingresos fijos y no le interese incrementarlos.	Este tipo de compensación es conveniente para la organización, cuando disponga de recurso humano capacitado para integrar (vendedores), organizar y administrar la fuerza de ventas, así mismo, cuando las condiciones internas y el mercado al que se dirigen lo permitan.

Fuente: elaboración propia con base a salario, definición (en línea). s.n.t. Wikipedia, la enciclopedia libre. Consultado el 25 feb. 2010. Disponible en: [es.wikipedia.org/wiki/Salario\\_\(España\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Salario_(Espa%C3%B1a)). Sin pagina.

- **evaluación del desempeño:** es parte de la retroalimentación del proceso administrativo y se basa en la apreciación del logro de metas por parte de los colaboradores. Se puede realizar mediante criterios cuantitativos o

cualitativos. Los criterios cuantitativos se relacionan con los volúmenes de ventas, el margen de utilidad bruta, la cantidad de pedidos y el porcentaje de cierre de ventas. Los criterios cualitativos pueden ser por conocimiento de los productos, por conocimiento de políticas de la empresa y competencia, por administración del tiempo, por las relaciones con los clientes, el aspecto personal, la actitud, la cooperación, la creatividad y el ingenio.

#### **1.7.4 Perfil del vendedor**

El vendedor es un profesional altamente responsable y calificado que ayuda a mantener la comunicación entre compradores y vendedores, actúa como consultor y asesor de su clientela y como fuente de información ante la empresa.

Sus responsabilidades son localizar a los clientes prospecto, determinar las necesidades y deseos de los clientes, recomendar una forma de satisfacer las necesidades y deseos de los mismos, demostrar las capacidades de la empresa y sus productos, cerrar el trato y dar seguimiento y servicio a la venta.

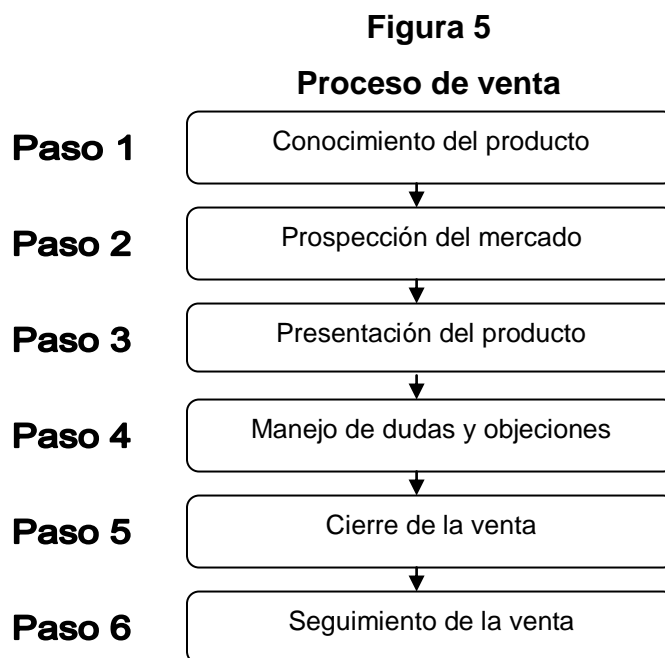
Debe contar con las cualidades siguientes: laboriosidad y diligencia, personalidad adecuada, vestuario y tono de voz acertados, valores y ética profesional y siempre una actitud positiva.

Según algunos autores, las principales características de personalidad que identifican al vendedor son: extrovertido, capacidad de persuasión, agresividad, inteligencia emocional, seguridad en sí mismo y empatía, sin embargo, según un estudio titulado “Factores que diferencian a los vendedores exitosos en México: estudio exploratorio” elaborado por Javier Cervantes Aldaña (Universidad Nacional Autónoma de México) y Carlos Díaz (Universidad Panamericana) “la revisión de la literatura sobre los rasgos para distinguir a un buen vendedor son muy variadas y diferentes entre si... existen más de 400 estudios sobre este tipo,

pero no hay consistencia en los factores que distinguen a los buenos vendedores” (3:13), es decir que no hay características específicas para calificar a un vendedor.

### 1.7.5 Proceso de venta

“El proceso general de una venta es un método detallado y de eficacia demostrada para vender un producto o servicio y es lo que garantiza una óptima gestión de ventas” (14:s/p), es decir, que la venta es un proceso interactivo y continuo debido a la interacción entre vendedores y compradores, y requiere de capacidad y habilidades de un vendedor para demostrar las posibilidades de satisfacción de un producto o servicio. (Véase figura 5)



Fuente: Chávez Rodríguez, M. s.f. Proceso de venta (en línea). Cuba. El prisma.com. Consultado el 11 feb. 2010. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeoypublicidad/ventaproceso>

“A continuación se explican detalladamente las fases que componen el proceso de venta” (14:s/p):

**Fase 1 - conocimiento del producto:** “el vendedor como fase inicial e imprescindible en la venta, debe conocer a fondo el producto que se dispone vender, no solo debe dominar los aspectos técnicos (consistencia, calidad, facilidades, durabilidad, etc.), sino las formas de uso del producto (bondades adicionales que incrementan su valor, características que lo diferencian de sus semejantes, etc.)” (14:s/p);

**Fase 2 - prospección del mercado:** la importancia de esta fase es identificar o detectar las necesidades de los prospectos de clientes, es decir, que se deben identificar los clientes potenciales y trazar las estrategias para llegar a ese mercado;

**Fase 3 - presentación del producto:** es “una exposición-demostración que debe tener la potencialidad de convencer, informar y crear deseo de compra del cliente modificando su posición” (14:s/p); para que la presentación sea efectiva, debe tener las siguientes características:

1. preparada adecuadamente con anticipación;
2. empatía y con actitud positiva;
3. se practica la escucha activa, es decir, la interacción vendedor-cliente;
4. mantiene el estilo personal del vendedor;
5. autocontrolada y no precipitada;
6. con un lenguaje sonoro y gestual;
7. concreta, es decir, mantener una comunicación directa y precisa;

**Fase 4 - manejo de dudas y objeciones:** el vendedor debe aclarar las dudas del cliente “con empatía y sensibilidad dándose cuenta del efecto que está produciendo con sus palabras al cliente. El manejo de dudas y objeciones se



realiza para llegar al convencimiento, a la aceptación del cliente de los argumentos del vendedor y además se trata de llegar no solo a que el cliente acepte el producto en sí, sino también, las condiciones comerciales de la venta” (14:s/p);

**Fase 5 - cierre de la venta:** es el resultado natural de todo lo que lo ha antecedido, se da en el momento que el cliente toma la decisión de compra del producto o servicios y el vendedor debe tener la capacidad de influir para que la decisión sea positiva mediante la empatía y la confianza de obtener un cierre inmediato;

**Fase 6 - seguimiento de la venta:** “es el conjunto de actividades que se realizan después de haber realizado una venta para ayudar al cliente, dar un buen servicio, aumentar el valor de la oferta y buscar la lealtad del comprador para convertirlo en un cliente activo”. (14:s/p)

#### **A. Técnicas de ventas**

“Para presentar una venta se pueden usar muchas técnicas. Una de las más usadas es la técnica AIDDAS que consta de las fases siguientes”: (14:s/p)

1. **atención:** se debe captar la atención y despertar el interés;
2. **interés:** hay que exponer el objetivo de la entrevista tratando de involucrar al cliente;
3. **demostración:** probar la veracidad de los argumentos mediante pruebas concretas;
4. **deseo:** despertar en el cliente el deseo del producto o servicio;
5. **acción:** cerrar la venta;
6. **satisfacción:** crear la conformidad de la compra a través de un seguimiento adecuado de la venta.

- **Técnica de las preguntas:** “que busca hacer intervenir al cliente en la presentación, conociendo así en todo momento la actitud y los cambios en las posiciones del comprador.” (14:s/p)

“Una de las herramientas más importantes que se usan en una presentación de ventas es el **Argumentario**” (14:s/p), que es un conjunto de explicaciones (argumentos) de un producto o servicio que pueden tener formas de fotografías, textos o dibujos y se compone de dos partes: características del producto o servicio y los beneficios. Un argumento es un razonamiento o idea que es empleada para convencer a alguien o para demostrar algo.

### **1.8 Seguro**

“Los seguros, son contratos entre un particular o persona natural y una empresa que presta el servicio. La persona que contrata los seguros o pólizas (seguros según cada necesidad), deberá pagar una prima (precio o pago del seguro) por los seguros en sí. Por medio de este pago, la compañía que presta los seguros, deberá pagar una suma determinada, frente al daño del objeto o vida que estén cubiertos o asegurados por este contrato.” (15: s/p)

Según el principio de contraprestación, un seguro es “una operación (contrato) en virtud de la cual, una parte (el asegurado) se hace acreedor, mediante el pago de una remuneración (la prima), de una prestación que habrá de satisfacerle la otra parte (el asegurador) en caso de que se produzca un siniestro.” (16: s/p)

Un seguro proporciona la remuneración monetaria en caso que se de un incidente con base a un riesgo predeterminado. Es también la cantidad que la compañía aseguradora conviene pagar cuando ocurra un acontecimiento desafortunado. Entonces, se dice que es una ventaja a la sociedad, en términos económicos, puesto que, permite que los individuos (asegurados) tengan

capacidad de pago (respaldo de aseguradora) y asuman los riesgos causados a otras personas.

### **1.8.1 Antecedentes históricos**

Con respecto a la historia de los seguros, éstos ya eran utilizados de manera rudimentaria por los griegos (siglo VI antes de Cristo). Eran una especie de seguros de vida, los cuales funcionaban para pagar los gastos del entierro de una persona en caso de muerte y dejar cierta cantidad de dinero a los familiares. De manera posterior a El Renacimiento europeo, los seguros sufrieron un constante perfeccionamiento.

“En el siglo XVII, se crearon los primeros seguros marítimos para los cargamentos en Europa. Aquello ocurría en Londres, Inglaterra, país altamente conocido por su gran cultura naviera. Por la misma época, en 1680, se creó la primera compañía de seguros, la cual prestaba servicios, como se conocen hoy. Esto ocurrió debido al gran incendio que se dio en la ciudad de Londres, en 1666. Los primeros seguros para inmuebles, nacieron como seguros contra incendios. En los Estados Unidos, Benjamín Franklin, ayudó a estandarizar y a popularizar su utilización”. (15:s/p)

“En Guatemala, aunque no se conoce con certeza como se desarrolló ésta industria, sí se puede dar algunas referencias tales como que en los años 1930 a 1945 el seguro existía en el mercado, pero sólo había compañías extranjeras con oficinas representativas que atendían las necesidades de los habitantes de nuestro país. En 1945 aparece la primera compañía nacional de seguros.” (12:s/p)

En el país, “la industria de seguros ha crecido de manera próspera. Las cifras que datan de 2006, demuestran que hubo un ascenso, pues al 30 de septiembre de ese año, las aseguradoras produjeron Q2 mil 8 millones de primas de

seguros; y las afianzadoras, Q89 millones de primas de fianzas.” (18:s/p) En cuanto a regulación se refiere, actualmente se encuentran legalmente registradas, en el mercado guatemalteco, 18 aseguradoras y 11 afianzadoras, todas reguladas por la Superintendencia de Bancos.

### **1.8.2 El contrato de seguro**

Es un vínculo, mediante el cual “el asegurador se obliga a resarcir un daño o pagar una suma de dinero al realizarse la eventualidad prevista en el contrato, y el asegurado o tomador del seguro, se obliga a pagar una prima correspondiente.” (5:54)

“El contrato de seguro es consensual; los derechos y obligaciones son recíprocos entre el asegurador y asegurado, y empiezan desde que se ha celebrado la aceptación por parte del asegurador, aun antes de emitirse la póliza.” (ídem)

#### **a) Las características del contrato**

- Un contrato debe ser **bilateral**, ya que “las partes se obligan recíprocamente la una a la otra.” (5:55)
- **Oneroso**, porque “cada una de las partes recibe una prestación a cambio de otra que ha de realizar.” (ídem)
- **De buena fe**, “ya que las partes se rigen con absoluta veracidad, a fin de evitar todo intento de dolo o mala intención” (ídem), en la celebración del contrato y durante el periodo de vigencia.
- **Aleatorio**, porque “las partes contratantes pactan expresamente, la posibilidad de una ganancia o se garantizan contra la posibilidad de una pérdida.” (5:56)
- **De adhesión**, ya que el contratante esta sujeto a las cláusulas generales que son determinadas en la póliza de seguro.

- **Consensual**, debido al momento en que el asegurador y el tomador del seguro convienen celebrarlo y ejecutarlo.

#### **b) Elementos esenciales del contrato de seguro**

Los elementos esenciales dentro del contrato de seguro son: elementos personales, elementos objetivos y elementos formales.

**Los elementos personales** son todos los sujetos que intervienen en la relación contractual, se hace referencia entonces en primera instancia:

- al **ente asegurador**: que se define como “la persona jurídica que constituida con arreglo a lo dispuesto por la legislación correspondiente, se dedica a asumir riesgos ajenos, mediante la percepción de un cierto precio llamado prima” (5:57);
- **el contratante**: que “es la persona natural o jurídica que contrata y suscribe la póliza de seguro, por cuenta propia o de un tercero, asumiendo las obligaciones y derechos que se establecen en las leyes, buscando trasladar un determinado riesgo a un tercero (ente asegurador)” (ídem);
- **el asegurado**: que figura como el titular del seguro y será quien se beneficie de la cobertura del mismo, es sobre quien recaen las consecuencias de un siniestro; y por último;
- **el beneficiario**: que es la persona que se encuentra asegurada y recibirá la utilidad del mismo (sin ser asegurado) cuando se produzca un hecho contemplado (siniestro), se establecen en los seguros de vida y accidentes en caso de muerte del asegurado.

Dentro de **los elementos objetivos** se pueden mencionar:

- **el interés asegurable**: que es el bien “cosas corporales (vehículos, viviendas, negocios, etc.) e incorpóras (perjuicios económicos, paralización de actividad, otros), la vida de una persona y el patrimonio” (5:58) que se busca asegurar;

- el **riesgo asegurable**: es “un evento posible, incierto y futuro, capaz de ocasionar un daño del cual surja una necesidad patrimonial” (ídem);
- **la prima**: que no es más que la retribución, pago o precio del seguro que se hace al ente asegurador, y;
- **la obligación del asegurador a indemnizar**: ya que con la aceptación de la prima, el asegurador asume el riesgo y tiene la responsabilidad de pagar la indemnización en caso que ocurra el siniestro.

Y dentro de **los elementos formales** se menciona:

- **la póliza**: que “es el documento que sirve para demostrar la validez de un contrato, en el aparecen las condiciones, características y cláusulas del mismo. El elemento formal del contrato de seguro es la póliza.” (5:60)

### 1.8.3 El riesgo

Es la “posible ocurrencia por azar de un acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya aparición real o existencia se previene y garantiza en la póliza y obliga al asegurador a efectuar la prestación, normalmente indemnización, que le corresponde.” (5:28) (Véase tabla 2)

**Tabla 2**  
**Características de riesgos asegurables**

<b>Incierto</b> : ha de haber una relativa incertidumbre o falta de certeza de cuando ocurrirá el riesgo.
<b>Posible</b> : ha de existir posibilidad de ocurrencia.
<b>Concreto</b> : se debe analizar cualitativamente y cuantitativamente, para poder medirlo y tarificarlo.
<b>Lícito</b> : su ocurrencia debe ir dentro de las normas morales y de orden público, y sin prejuicios de terceros.
<b>Fortuito</b> : debe provenir de un acontecimiento ajeno a la voluntad humana de producirlo.
<b>Contenido económico</b> : la ocurrencia del siniestro ha de producir una pérdida económica que se resarce con la indemnización.

Fuente: INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad). GT. 2009. Manual Técnico en Proceso Bases de Seguros y Fianzas. 2ª. ed. Guatemala. P. 29.

Otros conceptos importantes de los seguros son:

- **siniestro** : “es la manifestación concreta del riesgo asegurado, que produce unos daños garantizados en la póliza hasta determinada cuantía que motiva a la aparición del principio indemnizatorio, obligando a la entidad aseguradora a satisfacer, total o parcialmente, al asegurado o a sus beneficiarios, el capital garantizado en el contrato” (5:76);
- **ajustador** : “es la persona encargada de establecer justamente el valor del daño de una cosa al cual tiene derecho el asegurado a fin de que no haya discrepancia entre asegurado y aseguradora” (5:77);
- **reclamo o reclamación** : es una solicitud planteada de un asegurado a un ente asegurador para la indemnización o cobertura de un riesgo en virtud de un contrato suscrito por un bien o servicio;
- **deducible** : es una cantidad estipulada de dinero que el asegurado debe asumir o pagar a la aseguradora previo al uso o reclamo del un seguro;
- **corretaje** : se denomina así, a la actividad que desempeña un corredor como intermediario en la compra o venta de bienes o servicios para terceros, y por la que recibe una remuneración. Ejemplo: corredor de seguros;
- **corredor** : se denomina corredor a la persona que se dedica o cuya profesión es el corretaje. Por ejemplo: un corredor de seguros es la persona encargada de dar a conocer los beneficios y las necesidades que satisface un seguro y realiza todo el proceso de venta con un cliente potencial;
- **Microseguros** : son seguros dirigidos a personas cuyo nivel socio-económico las ubica dentro de los estratos 1, 2 o 3.

#### 1.8.4 Clasificación de seguros

Los seguros al igual que muchos otros servicios tienen una clasificación, la cual, es establecida según los riesgos, el poder adquisitivo o alcance económico, los

beneficios que se perciban, las necesidades y demandas del mercado al cual están dirigidos. Los seguros se clasifican según se agrupan: (Véase tabla 3)

- por su duración: es decir, por el tiempo durante el cual se quiera tener la cobertura de un riesgo, generalmente son renovables cada año;
- por la naturaleza de riesgo: pues el riesgo dependerá del bien, inmueble u objeto que se quiera asegurar;
- por número de asegurados: lo cual es determinado por la cantidad de personas que tendrán cobertura al presentarse un siniestro;
- por tipo de asegurados: puesto que las coberturas, los precios y los servicios que diseñan las aseguradoras no son los mismos para una empresa o para una persona individual;
- por clase de asegurador: ya que las garantías no serán iguales, y pueden ser públicos que son los llamados seguros sociales, y privados que son todos los normalmente contratados por los asegurados privados.

**Tabla 3**  
**Clasificación de los seguros**

Por duración	Temporales	
	Anuales	
	A largo Plazo	
Por naturaleza de riesgo	Personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vida, supervivencia o de ahorro</li> <li>• Para caso de muerte o de riesgo</li> <li>• Seguro mixto</li> <li>• Accidentes individuales o personales</li> <li>• Enfermedad (subsídios)</li> <li>• médico y/o gastos médicos</li> </ul>
	Patrimoniales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículos</li> <li>• Incendio</li> <li>• Transporte</li> <li>• Robo y/o atraco</li> <li>• Cristales y/o rótulos</li> <li>• Seguros técnicos</li> <li>• Dinero y valores</li> <li>• Embarcaciones menores</li> <li>• Seguro agrícola</li> </ul>

**Continúa...**



### Continuación...

Por naturaleza de riesgo	Responsabilidad civil	
	Crédito, caución y/o fianzas	
Por número de asegurados	Individual	
	De grupo colectivo	
Por tipo de asegurados	Personales	
	Empresariales	
Por clase de asegurador	Públicos	
	Privados	

Fuente: Universidad Galileo de Guatemala. 2008. Manual de Introducción al Seguro. s.n.t. Carrera de Administración de Seguros y Fianzas. p. 29.

#### 1.8.5 Importancia de los seguros

Los seguros existen para asegurar un bien mayor, cuya reparación o reemplazo frente a un accidente o daño del mismo (bienes muebles o inmuebles), no podría llegar a ser costado por la persona. Es por este motivo que los seguros sirven para brindar tranquilidad económica y en alguna medida emocional.

Es por ello que la función del seguro es la prevención y preparación para acontecimientos futuros no predecibles.

#### 1.8.6 Las entidades o instituciones que intervienen en la prestación de un seguro

Para poder prestar el servicio de un seguro es necesaria la intervención de los siguientes sujetos:

- a) aseguradora o ente asegurador:** es la empresa que presta el servicio de los seguros, es el ente encargado de crear las políticas y coberturas bajo los cuales se compra un seguro y en el momento en que se requiera, asume el pago de un siniestro;
- b) asegurado:** es la persona o titular de los beneficios y obligaciones de un seguro.

- c) corredor o agente de seguro:** es la persona que funge como vendedor de un seguro y presta servicios de asesoría de los mismos.
- d) ajustador:** es la persona que representa a la aseguradora cuando ocurre un siniestro y es el encargo de presentarse en el lugar y recolectar todas las evidencias para hacer efectivo el reclamo.
- e) outsourcing:** son aquellas empresas que brindan servicios como el traslado de los vehículos al taller de reparación o la ambulancia que traslada a los pacientes al hospital.
- f) empresa de prestación de servicios en la red de cobertura** (médicos o de reparación): comprende a los talleres en el caso de los seguros de vehículos y los hospitales en el caso de los seguros médicos.

### **1.8.7 Proceso de prestación de un seguro**

La prestación de un seguro amerita el seguimiento de un proceso, el cual detalla los pasos que se deben seguir, éste puede variar según el tipo, sin embargo, los pasos generales son los siguientes:

**Paso 1:** debe concretarse la compra-venta de un seguro;

**Paso 2:** el asegurado debe pagar la prima requerida de manera mensual o anual;

**Paso 3:** cuando se materialice el riesgo, el asegurado debe comunicarse con la aseguradora que respalda el seguro contratado para que se encargue de la cobertura del siniestro;

**Paso 4:** el titular del seguro debe realizar el reclamo de manera formal respaldado con los documentos que lo acreditan como titular del bien que está asegurado así como también del seguro como tal;

**Paso 5:** finalmente, esperar el pago del reclamo de parte de la aseguradora.

En dicho proceso hay un ente o persona (corredor de seguros o agencia de corretaje) que interviene: como vendedor de la póliza de seguro, monitorea el pago del mismo y asesora al cliente en la utilización del mismo (desde el

momento en que se materializa el riesgo hasta el pago del reclamo de parte de la aseguradora).

### **1.8.8 Agencias independientes de seguros**

Las agencias independientes de seguros son pequeñas empresas las cuales se dedican al corretaje de seguros, lo que significa que son agentes o personas que intervienen en la compra y venta de los mismos, pero no asumen directamente la responsabilidad de responder ante un siniestro.

Estas organizaciones venden principalmente servicios y establecen relación directa con los asegurados, porque después de la venta del seguro (póliza) sigue su relación con el cliente a través de la asesoría en el uso de los mismos por medio las agencias, debido a que los asegurados realizan sus pagos, así como también reciben la orientación para la manera en que deben presentar sus reclamos, solicitudes de nuevos seguros, etc.

El beneficio que obtiene este tipo de agencias es un porcentaje, considerado como comisión, la cual es calculada con base a la prima que cancela el asegurado toda vez conserve la relación con la aseguradora.

El porcentaje de comisión es fijado por la aseguradora y oscila entre 12% y 15% del monto mensual o anual que el asegurado paga por el seguro, asimismo, el precio depende de lo que asegure el cliente.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE MERCADO DE LA AGENCIA INDEPENDIENTE DE SEGUROS ABC**

El presente capítulo muestra los hallazgos del trabajo de campo relacionado este a la situación actual de la agencia independiente de seguros y fianzas ABC, ubicada en la ciudad de Guatemala, se describe el microentorno y macroentorno mercadológico que afecta a la empresa unidad de análisis, especialmente los aspectos relacionados al proceso de venta que desarrollan sus agentes en la promoción y venta de sus seguros.

#### **2.1 Metodología de investigación**

Al inicio de la investigación se realizaron entrevistas a profundidad (con el fin de conocer aspectos internos, tales como, la estructura organizacional y aspectos administrativos) con los propietarios de la empresa unidad de análisis que desarrollan las funciones de gerencia general y gerencia administrativa (véase anexo 1) y la revisión de datos secundarios que se constituyeron en las técnicas cualitativas empleadas en la fase exploratoria de este estudio, posteriormente, en el trabajo de campo se utilizó la técnica de encuestas a clientes reales, potenciales y a los agentes (vendedores) para conocer su opinión, constituyendo así la investigación descriptiva.

Las encuestas, fueron realizadas para conocer los gustos y preferencias con relación a la presentación de los productos, la percepción de las personas que en su momento se involucraron en la misma; se dividieron en tres segmentos que son: fuerza de ventas (agentes o ejecutivos free-lance reales), clientes reales y clientes potenciales.

## **2.2 Breve análisis del macroentorno**

Los factores o ambientes (demográfico, económico, tecnológico, político-legal, natural y sociocultural) que intervienen de alguna forma en el proceso de implementación, distribución, promoción y venta de los servicios que oferta la Agencia de seguros y fianzas ABC se describen brevemente.

### **2.2.1 Factor económico**

La actividad económica de Guatemala, se encuentra dividida en tres sectores: el sector primario o agrícola (sector que aporta el mayor valor al Producto Interno Bruto (PIB)), el industrial o sector secundario y los servicios que conforman el sector terciario.

El sector terciario y/o de servicios, está constituido por las empresas que facilitan transacciones de los bienes productivos en los otros dos sectores, ya que ponen a la disposición de consumidores y usuarios, en tiempo y espacio, todos los productos, bienes y artículos para la satisfacción de sus necesidades. Entran en esta amplia gama los servicios bancarios, los de transporte, los servicios de mercadeo y comercio, de asesoría, de seguridad, de control, administración, etc.

Según lo establecido en el Decreto Ley 2-70, Código de Comercio en su artículo 2º. (Comerciantes). “Son comerciantes quienes ejercen en nombre propio y con fines de lucro, cualesquiera actividades que se refieren a lo siguiente: 1º. La industria dirigida a la producción o transformación de bienes y a la prestación de servicios. 2º. La intermediación en la circulación de bienes y a la prestación de servicios. 3º. La banca, **seguros y fianzas**. 4º. Las auxiliares de las anteriores”. Los seguros forman parte del sector de servicios del país.

Según un artículo titulado “Los guatemaltecos gastan poco dinero en seguros”, publicado en el semanario CENTROAMÉRICA EN 7 DÍAS (No.315 - noticias del 5 al 11 de abril del 2010): Guatemala tiene uno de los índices de penetración de

seguros más bajos del istmo centroamericano, con 1.8%, y Panamá ocupa el más alto, por 3.4%. Al comparar el PIB, que en 2009 fue Q193,949 millones, el porcentaje anterior indica que ese año (2009) los guatemaltecos invirtieron en seguros cerca de Q2 por cada Q100 de la producción total. La Superintendencia de Bancos -SIB- da cuenta de que en ese período las primas vendidas sumaron Q3,523.66 millones; la calificadora de valores Fitch Ratings detalla que en 2008 Guatemala figuraba en la última posición en índices de penetración, con 1.1%, Nicaragua 1.7%; Honduras y El Salvador 2% y Costa Rica tenía 2.2%.

Enrique Rodríguez, de Seguros y Fianzas G&T, comentó que aún existe una brecha por romper si se toma en cuenta que en países como Chile el índice de penetración es de 4.3%, y en Alemania fluctúa entre el 7% y 8%. Según Rodríguez en Guatemala los seguros de automóviles, que en 2009 vendieron primas por Q931.69 millones, ocupan el primer lugar entre los más comprados. La segunda posición es para el seguro colectivo de accidentes y enfermedades, que el año pasado reportó primas vendidas por Q830.79 millones y el tercer puesto es para el seguro contra incendios, con Q286.96 millones, seguido del de terremotos, por Q262.36 millones.

### **2.2.2 Factor político**

En cuanto al entorno político, que incluye lo referente a regulación establecida por el gobierno y El Estado, la supervisión a nivel del Estado en materia de banca, seguros y fianzas es responsabilidad del sistema financiero.

El sistema financiero está integrado por las instituciones legalmente constituidas y autorizadas por la Junta Monetaria; son supervisados por la Superintendencia de Bancos; y realizan todas aquellas operaciones que le permite la Ley de Bancos y Grupos Financieros, la Ley Monetaria y, la Ley Orgánica del Banco de Guatemala. El Banco Central (BANGUAT) y los bancos privados, nacionales y mixtos del sistema; las sociedades financieras, las casas de cambio y los

auxiliares de crédito (almacenes generales de depósito, **seguros y fianzas**; emisores de tarjetas de crédito, sociedades de arrendamiento financiero -leasing-, de descuentos e facturas cambiarias –factoring- etc.), son los integrantes de este sistema.

Con relación a las entidades que agrupan y organizan a las empresas de seguros en Guatemala, existen dos tipos, una que agrupa a las aseguradoras y otra que agrupa a corredores y agentes. La Asociación Guatemalteca de Instituciones de Seguros -AGIS- que agrupa a las aseguradoras, tiene como fin promover el desarrollo de la industria, creando y patrocinando órganos divulgativos, sus miembros son: Seguros G&T, La Seguridad en Centroamérica Compañía de Seguros, Seguros El Roble, Aseguradora Mundial, Aseguradora Mundial Colectivos Empresariales, Seguros Panamericana, Aseguradora Rural, Seguros de Occidente, Aseguradora La Ceiba, Aseguradora General, Seguros Agromercantil, Columna Compañía de Seguros y Seguros Universales.

Las cámaras y asociaciones de agentes y corredores son las que agrupan a los intermediarios locales, quienes son los que interactúan y comercializan en el mercado guatemalteco, y son: la Asociación Guatemalteca de Agentes Profesionales de Seguros -AGAPS-, la Asociación de Corredores de Seguros -ACORDES- y la Cámara de Agentes y Corredores de Seguros y Fianzas de Guatemala -CACSEF-, las cuales pertenecen a la Confederación Panamericana de Productores de Seguros -COAPROSE- que es una institución internacional que agrupa a asociaciones de productores de seguros (agentes y corredores) de Latinoamérica, Estados Unidos, España y Portugal.

Es importante resaltar que se encuentra en proceso de aprobación una reforma a la ley de seguros en el Congreso de la República, para dar mayor apertura al mercado. Al respecto, en el artículo mencionado (“Los guatemaltecos gastan poco dinero en seguros”, publicado en el semanario Centroamérica en 7 días

(No. 315 –noticias del 5 al 11 de abril de 2010)) Enrique Rodríguez, de Seguros y Fianzas G&T, expresó “que es necesario aprobar la reforma a la ley de seguros (que está en tercera lectura en el Congreso de la República), para dar mayor apertura al mercado. La ley obligará a las compañías de a un mayor nivel de capitalización, así como a mantener estándares internacionales para hacerle frente a sus obligaciones, es falso que la ley busca evitar que las compañías extranjeras lleguen al país”. No obstante, manifestó que sí existe un mercado de pólizas de seguros extranjeros que no tienen autorización para venderse en Guatemala. Con relación a lo anterior, Edgar Barquín, superintendente de Bancos, expresó que la reforma mencionada permitirá no solo que lleguen más empresas internacionales, sino la masificación de los productos y la consiguiente reducción en los precios de las primas.

### **2.2.3 Factor legal**

En materia legal sobre los seguros, el Congreso de la republica de Guatemala aprobó el once de agosto del año 2010 una nueva ley de la actividad aseguradora, la cual abre el mercado guatemalteco al ingreso de empresas extranjeras de seguros, y con ello se da cumplimiento a compromisos suscritos en el Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos.

La normativa responde al nombre: Decreto Número 25-2010 del congreso de la república, contiene 116 artículos y había sido presentada como iniciativa al Congreso en noviembre de 2006, para sustituir una ley vigente desde hace más de 50 años.

La nueva norma abre el mercado nacional al ingreso de aseguradoras extranjeras, y tipifica delitos de intermediación de seguros y venta ilícita a quien comercie contratos de empresas no autorizadas en el país.

También contempla la creación de un fondo de respaldo de Q900 millones que debe cubrir el mercado asegurador.



Además, se incluyen infracciones con sanciones para quienes presenten informes falsos, contra compañías que obstruyan o limiten la supervisión de la Superintendencia de Bancos, entre otros.

La ley también especifica que las reaseguradoras serán consideradas como aseguradoras y deberán presentar a la Superintendencia de Bancos, referida al fin de cada mes y de cada ejercicio contable, información detallada de sus operaciones, conforme a las instrucciones generales que les comunique dicho órgano supervisor. Asimismo, estarán obligadas a proporcionar la información periódica u ocasional que les requiera la Superintendencia de Bancos.

Los estados financieros de fin de cada ejercicio contable deberán contar con la opinión de un auditor externo, que cubra las materias que fije la Superintendencia de Bancos.

#### **2.2.4 Factor tecnológico**

En países en vías de desarrollo como Guatemala, el poco desarrollo de la tecnología se debe a varios factores tales como: económicos, sociales, culturales, educación, etc.,

En el caso de los seguros, la tecnología es un factor de mucha influencia ya que es necesaria para poder llegar de manera óptima y eficaz a los clientes, debido a que en cualquier momento se requiere de la asesoría y el servicio de protección ante un riesgo que se asegure. El tipo de medios al que puede hacerse mención son: la telefonía móvil y los sistemas de call center en el cual se utiliza un número de cuatro dígitos para tener una atención de manera inmediata, las computadoras, el correo electrónico e internet y los dispositivos de localización satelital en el caso de robo de vehículos.

#### **2.2.5 Factor natural**

En el entorno natural, se puede mencionar que Guatemala, por su posición geográfica y sus características geológicas y tectónicas, es un país que se

encuentra amenazado por diversos fenómenos naturales como: inundaciones, terremotos, deslizamientos y huracanes; en este sentido, en el mercado de los seguros hay diversidad de pólizas que ofrecen coberturas para resguardar bienes inmuebles y los cuales contribuyan a la reducción del riesgo ante dichos desastres, no obstante, como se menciona a continuación, en el país se tiene poca conciencia de este riesgo latente.

### **2.2.6 Factor sociocultural**

Con relación a la ideología y cultura de los individuos en Guatemala, Enrique Rodríguez, de Seguros y Fianzas G&T, en el artículo mencionado “Los guatemaltecos gastan poco dinero en seguros”, publicado en el semanario Centroamérica en 7 días (No. 315 –noticias del 5 al 11 de abril de 2010) comentó que “el seguro en Guatemala se ha visto como un producto de lujo, pero el mismo nació como un requerimiento de clases sociales más necesitadas, que no pueden afrontar emergencias, porque impactan en toda su estructura económica”. Agregó que se trabaja para ofrecer productos al alcance de todos los guatemaltecos, porque mientras menos poder adquisitivo tiene una persona, es menor su capacidad para afrontar urgencias. Las primas de seguros se incrementan por frecuencia de siniestros, y en lo que se refiere a los de gastos médicos los incrementos en medicinas y servicios, que en su mayoría están dolarizados, impactan en el valor de la prima.

Mario Mendizábal, director de la Asociación Guatemalteca de Instituciones de Seguros (AGIS), comentó que en Guatemala la cultura de seguro es muy baja, y por ello no existe hábito de protección frente a un riesgo. Un ejemplo es que pese a ser un país con alta incidencia de sismos, pocas personas invierten en pólizas contra terremotos. Agregó que aproximadamente 62% de primas están dirigidas a proteger la propiedad frente a daños, 24% corresponde a salud y el 14% son seguros de vida. Lo anterior quiere decir que los guatemaltecos ven

más el riesgo en el carro que en enfrentar los gastos causados por pérdidas ante un terremoto.

### **2.2.7 Mercado de seguros en Guatemala**

En Guatemala, según el boletín trimestral de estadísticas de seguros junio 2011, las empresas de seguros legalmente autorizadas para operar en el país son: Departamento de seguros, previsión y Fianzas de El Crédito Hipotecario Nacional de Guatemala, Seguros G&T, Aseguradora Mundial-Colectivos Empresariales, Seguros Universales, Chartis Seguros Guatemala, Compañía de Seguros Panamericana, Seguros Alianza, Aseguradora General, Seguros El Roble Aseguradora Guatemalteca, Seguros de Occidente, Aseguradora La Ceiba, Aseguradora de los Trabajadores, Columna, MAPFRE I Seguros Guatemala, Seguros Agromercantil, Aseguradora Rural, Afianzadora Guatemalteca, Afianzadora G&T, Chartis Fianzas Guatemala, Fianzas Universales, Fianzas de Occidente, Fianzas El Roble, Afianzadora General, Corporación de Fianzas Confianza, Afianzadora Solidaria y Afianzadora de la Nación, las cuales hace un total de 28 empresas de seguros.

Todas las anteriores, durante el periodo del 1 de enero al 30 de junio del 2011, poseen un total de Q6,068.782,000.00 en activo, Q4,194.059,000.00 en pasivo y cuentan con un capital contable de Q1,874.723,000.00 para operar en el mercado, asimismo, cuentan con un total de primas netas que asciende a Q2,757.375,000.00 y presentan una utilidad neta de Q287.835,000.00.

En cuanto a la información estadística de las compañías de seguros en Guatemala, que fue publicado en el Informe del Sistema Financiero de la Superintendencia de Bancos al 30 de junio de 2011, el nivel de operaciones a junio de 2011 del mercado asegurador mostró un incremento en las primas netas por Q763.5 millones (38.3%) respecto a las registradas a junio de 2010, tal como se observa en el cuadro siguiente:

**Cuadro 1**  
**Primas netas de las compañías aseguradoras de Guatemala**

(Cifras en millones de Quetzales)

Ramo	Jun - 2010		Jun - 2011		Variación	
	Saldo	%	Saldo	%	Absoluta	Relativa
<b>Vida</b>						
Planes Populares	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	0.0%
Planes Individuales	84.9	23.7%	90.4	17.7%	5.5	6.4%
Planes Colectivos	273.5	76.3%	419.6	82.2%	146.3	53.5%
Rentas y Pensiones	0.0	0.0%	0.7	0.1%	0.7	0.0%
<b>Total del ramo</b>	<b>358.2</b>	<b>100.0%</b>	<b>510.6</b>	<b>100.0%</b>	<b>152.4</b>	<b>42.6%</b>
<b>Accidentes y Enfermedades</b>						
Salud y Hospitalización	413.5	89.6%	909.1	92.9%	495.7	119.9%
Accidentes Personales	47.1	10.2%	68.5	7.0%	21.4	45.5%
Accidentes de Viajes	1.4	0.3%	1.1	0.1%	-0.3	-21.6%
<b>Total del ramo</b>	<b>462.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>978.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>516.8</b>	<b>111.9%</b>
<b>Daños</b>						
Incendio y Líneas Aliadas	161.4	14.8%	183.7	15.6%	22.2	13.8%
Terremoto	175.4	16.0%	189.8	16.2%	14.4	8.2%
Vehículos Automotores	487.5	44.6%	501.0	42.7%	18.5	2.8%
Transportes	89.5	8.2%	96.1	8.2%	6.6	7.4%
Robo y Hurto	36.4	3.3%	63.2	5.4%	26.8	73.7%
Servicio y Conservación de Activos F.	1.1	0.1%	1.2	0.1%	0.1	5.0%
Casos Marítimos	1.8	0.2%	1.7	0.1%	-0.2	-9.5%
Rotura de Cristales	0.2	0.0%	0.3	0.0%	0.1	72.3%
Aviación	24.2	2.2%	21.0	1.8%	-3.2	-13.2%
Responsabilidad Civil	40.5	3.7%	34.8	3.0%	-5.7	-14.2%
Seguro Obligatorio Ley de Tránsito	8.3	0.8%	7.7	0.7%	-0.6	-7.3%
Riesgos Técnicos	40.4	3.7%	41.9	3.6%	1.4	3.6%
Diversos <sup>Y</sup>	26.9	2.5%	32.2	2.7%	5.3	19.7%
<b>Total del ramo</b>	<b>1093.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>1174.5</b>	<b>100.0%</b>	<b>80.7</b>	<b>7.4%</b>
<b>Seguros de Caucción</b>						
Fidelidad	8.3	10.4%	8.0	8.6%	-0.3	-3.6%
Judiciales	0.8	1.0%	1.7	1.8%	0.9	106.5%
Administrativas ante gobierno	53.8	67.2%	49.9	53.4%	-3.9	-7.2%
Administrativas ante particulares	17.0	21.3%	31.8	34.0%	14.8	86.8%
Crédito para la vivienda	0.0	0.0%	2.0	2.2%	2.0	0.0%
Diversos	0.0	0.0%	0.0	0.0%	0.0	-100.0%
<b>Total del ramo</b>	<b>80.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>93.5</b>	<b>100.0%</b>	<b>13.5</b>	<b>16.9%</b>
<b>Total</b>	<b>1193.9</b>		<b>2757.4</b>		<b>763.5</b>	<b>38.3%</b>

<sup>Y</sup>Incluye seguro agrícola

Fuente: Superintendencia de Bancos de Guatemala. **Informe del Sistema Financiero**. Edición al 30 de junio. 2011. Página 72. Archivo mejorado.

El incremento indicado, según la Superintendencia de Bancos, se originó principalmente en los ramos de accidentes, enfermedades y de vida, que aumentaron en Q516.8 millones (111.9%), y Q152.4 millones (42.6%), respectivamente. El aumento registrado en las primas netas del ramo de accidentes y enfermedades, se observó, principalmente, en el rubro de salud y hospitalización por Q495.7 millones (119.9%). En el ramo de vida el incremento se registró, principalmente, en el rubro de planes colectivos por Q146.3 millones (53.5%). Es importante subrayar que en ambos casos el aumento se debió al cambio empleado para el registro contable de esos seguros de períodos mensuales a anuales.

En el ramo de daños (que es registrado en este informe financiero de la Superintendencia de Bancos), como el más grande del mercado guatemalteco, las primas netas aumentaron Q80.7 millones (7.4%). En este ramo las variaciones más importantes se registraron en los rubros de robo y hurto por Q26.8 millones (73.7%), incendio y líneas aliadas por Q22.2 millones (13.8%), terremoto por Q14.4 millones (8.2%), y vehículos automotores por Q13.5 millones (2.8%).

En cuanto a los seguros de caución (fianzas), éstos aumentaron Q13.5 millones (16.9%), que resultó principalmente de un aumento por Q14.8 millones (86.8%) de las fianzas administrativas ante particulares y una disminución de Q3.9 millones (7.2%) de las fianzas administrativas ante gobierno.

Las utilidades de las compañías aseguradoras, a junio de 2011, se ubicaron en Q287.8 millones, mayores en Q97.6 millones (51.3%) a las observadas a junio de 2010 de Q190.3 millones.

El importante aumento de las utilidades se tradujo en una mejora de los indicadores financieros de rentabilidad. De tal forma, el indicador de rentabilidad anualizada sobre patrimonio (ROE) fue de 30.7%, mayor al observado en junio de 2010 de 24.3%, en tanto que el indicador de rentabilidad anualizada sobre

activos (ROA) se ubicó en 9.5%, también mayor al de junio de 2010 que fue de 7.8%.

Con los datos expuestos, se corrobora que el mercado de los seguros se encuentra en crecimiento, y genera una oportunidad óptima, en la cual, las agencias independientes pueden crecer y desarrollarse en el mercado.

## **2.3 Descripción de la agencia independiente de seguros ABC**

### **2.3.1 Antecedentes**

La agencia independiente de seguros y fianzas ABC (nombre ficticio que se la da por seguridad de la organización objeto de estudio), se dedica al corretaje de seguros de gastos médicos, de vehículos, de vida, entre otros, así como también al manejo de fianzas. Fue constituida el 10 de marzo de 1998, con el objeto de comercializar seguros y posicionarse como la agencia de corretaje más moderna y rentable del mercado, pero además, brindar asesoría en el uso y manejo de los mismos.

En sus inicios la agencia estaba integrada por una secretaria y por los dos socios quienes además de ser propietarios cumplían el papel de vendedores, con el paso del tiempo, fueron creciendo en el mercado y fueron creando nuevos departamentos, los cuales satisfacen las necesidades de información y sirven de apoyo a los 2,000 clientes que tienen en su cartera.

### **2.3.2 Descripción de la fase de planeación del proceso administrativo**

La misión de la agencia es “desarrollar el mayor volumen de clientes integrales, apoyándose en colaboradores comprometidos a brindar un servicio que supere las expectativas esperadas de los clientes”, la visión es “posicionarse como la agencia de corretaje más moderna y rentable del mercado”. Esta información se encuentra publicada en la sala de atención al público en las instalaciones de la agencia objeto de estudio y está vigente desde el año 2008.

Al momento de entrevistar a los gerentes, indicaron que el departamento de ventas y la administración establecen objetivos de forma anual con revisión mensual de acuerdo a lo planeado, que determinan estrategias para alcanzar dichos objetivos, que tienen establecidas políticas de ventas y que al inicio del año establecen un presupuesto y un programa de las actividades del departamento, el cual incluye un rubro para capacitación.

### **2.3.3 Descripción de la fase de organización del proceso administrativo**

La agencia independiente de seguros ABC, tiene una estructura funcional, se encuentran claramente identificadas las líneas de control, así como también, el perfil de cada puesto y la descripción de los procedimientos que se desarrollan en cada unidad administrativa, esta información fue proporcionada por los gerentes mediante las entrevistas a profundidad realizadas, ellos también señalan que la agencia cuenta con manuales de organización y de normas y procedimientos, además, que la fuerza de ventas y los colaboradores administrativos los conocen, no obstante, no se tuvo acceso a la revisión respectiva de dichos documentos.

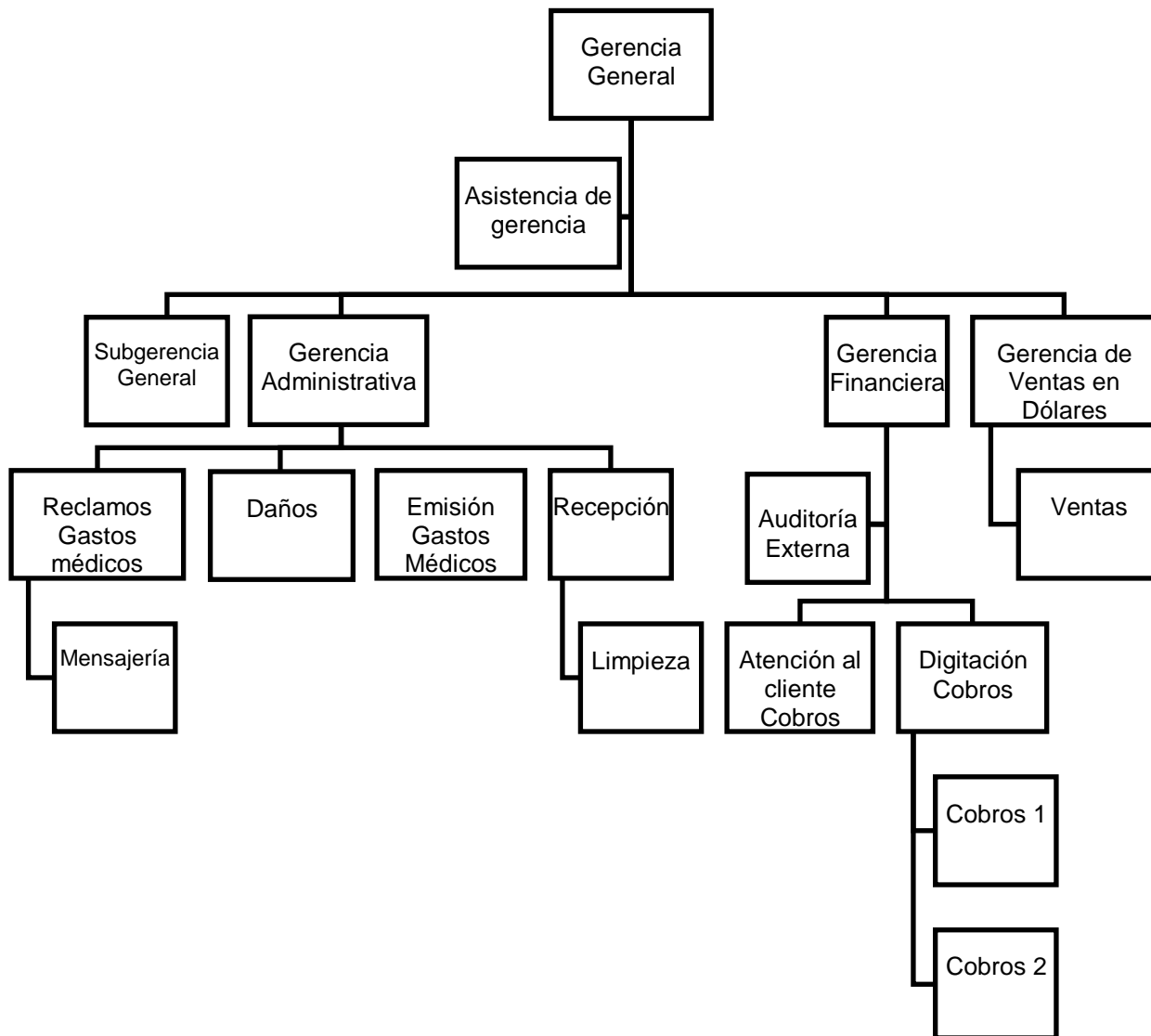
#### **A. Estructura organizacional**

Las funciones administrativas que se desarrollan en los altos mandos y que tiene la organización son: gerencia general, gerencia administrativa, gerencia financiera, gerencia de ventas en dólares, los departamentos son: gastos médicos, emisión de daños, suscripción, cobros y recepción. (Véase figura 6)

La gerencia de ventas está integrada por el gerente de ventas en dólares y registrado se encuentran 130 agentes (vendedores) free-lance (que son las personas que no tienen un contrato de trabajo con la empresa, es decir que no son trabajadores fijos) y de los cuales se encuentran activos únicamente 27, ya que el resto (103 vendedores) tienen ventas esporádicas, es decir que ingresan negocios o seguros para ser manejados con la agencia, en el momento en que

un cliente le solicita específicamente uno de los seguros exclusivos de la agencia.

**Figura 6**  
**Organigrama funcional actual de la Agencia de seguros y fianzas ABC**



Fuente: material proporcionado, en entrevista a profundidad con los propietarios de la Agencia de seguros y fianzas ABC, abril de 2009.



Para mayor comprensión se presenta la descripción general de cada función administrativa en la empresa unidad de análisis:

- **gerencia general:** vela por el adecuado desempeño a nivel general, se integra por un gerente general y un asistente;
- **gerencia administrativa:** integrada por el gerente administrativo y tiene bajo su responsabilidad a todo el personal administrativo de la agencia, sus atribuciones consisten en resolver inmediatamente las consultas o problemas que se presentan en los mandos medios;
- **gerencia financiera:** responsable de los aspectos monetarios de la organización, incluye el departamento de cobros que a su vez está dividido en dos sectores de cobranza, la sección de cobros 1, tiene bajo su responsabilidad los seguros de gastos médicos únicamente y la sección de cobros 2, es responsable de los demás seguros que comercializa la agencia (de vehículos, fianzas, vida, etc.);
- **gerencia de ventas en dólares:** resuelve los asuntos de pólizas en dólares, así como también, asesora y capacita a los vendedores que venden dichos productos;
- **fuerza de ventas en quetzales:** agrupa los seguros de gastos médicos, daños, incendios, fianzas, etc., está bajo la responsabilidad del gerente administrativo principalmente, ya que en algunas ocasiones es el gerente general quien resuelve consultas, problemas y capacita; **y no se encuentra representada en el organigrama.**

Según entrevista a profundidad con los propietarios, la organización de la fuerza de ventas se encuentra principalmente estructurada por producto, debido a que la mayoría de los agentes venden solo gastos médicos o solo daños, aunque algunos venden casi todos los productos.

#### **2.3.4 Descripción de la fase de integración del proceso administrativo**

Los gerentes entrevistados, señalan que la integración de personal administrativo, se lleva a cabo mediante un proceso formal, ya que conlleva o se desarrolla desde la identificación de la necesidad de recurso humano (renuncia o despido de algún colaborador) hasta la integración y contratación de la persona idónea, dicho proceso está a cargo del asistente de gerencia.

Seguidamente, se realiza la localización de esas personas, esto consiste en informar a los trabajadores por si pueden recomendar a alguien y de no ser así, se publica un anuncio en la sección de empleos en el diario de mayor circulación en el país, se realiza la recepción de currículos y su respectivo análisis, luego, se realiza una entrevista para conocer al aspirante y se presenta la propuesta salarial y si ambas partes están de acuerdo se da la contratación. La inducción es impartida por la persona que deja el puesto de trabajo, aunque el mismo sea ocupado por motivo de despido.

#### **2.3.5 Integración de la fuerza de ventas**

En cuanto a la contratación de ejecutivos de ventas (fuerza de ventas o vendedores), tiene una manera particular, debido a que son contratados como vendedores free-lance, siendo aquellas personas que se interesan por los productos que vende la agencia y son evaluados según la recomendación de la persona que los refiere a ella. Todo este proceso esta bajo la responsabilidad del gerente general o administrativo (ambos lo realizan). (Véase tabla 4)

**Tabla 4**  
**Fase de integración para agentes de ventas en la Agencia de seguros y fianzas ABC**

<b>Elemento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Observaciones</b>
<b>Detección de necesidades organizacionales</b>	Gerente General y Administrativo	Siempre está latente la incorporación de nuevos agentes de ventas a la organización.
<b>Reclutamiento de recursos humanos (fuerza de ventas)</b>	Gerente General y Administrativo	La mayoría de los nuevos agentes es por recomendación de amigos que trabajan en el medio, para calificar como agentes tienen que tener conocimiento del negocio de seguros y estar autorizados por la superintendencia de bancos.
<b>Selección de recursos humanos (fuerza de ventas)</b>	Gerente General y Administrativo	Los aspirantes deben tener una entrevista con el gerente general o gerente administrativo y completar una solicitud, se analizan, se les selecciona y revisa que cumplan un perfil (aunque los agentes q suelen interesarse en vender los productos que tiene la agencia ABC son agentes que ya se desarrollan en el medio de los seguros) y por último deben asistir a una capacitación en la cual se les da a conocer los productos y servicios que ofrece la agencia.
<b>Administración de los recursos humanos (fuerza de ventas)</b>	Gerente General y Administrativo	Esta fase si se desarrolla según los gerentes de la organización, ya que se elaboran objetivos a alcanzar y se tiene establecido un proceso de integración de los candidatos a la fuerza de ventas.

Fuente: elaboración propia con base a entrevista a profundidad con propietarios de la Agencia de seguros y fianzas ABC, agosto del 2010.

Por su parte, en cuanto al tema de capacitación, indican, que es impartida de forma mensual para los agentes de seguros en dólares y para los agentes de seguros en quetzales, especialmente en el área de gastos médicos, es impartida de manera semestral, se les capacita en el uso y manejo de los productos y en el proceso de servicio al cliente, los responsables de ella para seguros en dólares es la gerencia de ventas en dólares y para la de seguros en quetzales el encargado es el gerente administrativo y la califican como buena, el objetivo que persiguen es que los agentes conozcan y tengan dominio de los productos que venden.

### 2.3.6 Descripción de la fase de dirección del proceso administrativo

En la fase de dirección del proceso administrativo de la agencia, los entrevistados manifiestan que la comunicación a nivel general es transmitida de manera formal y la califican como adecuada; para la comunicación con los clientes externos tienen como medio de apoyo el sitio en la red (www.agenciaabc.com), ya que a través de éste pueden comunicar los productos, los servicios que brindan e información general y la comunicación interna sigue las líneas de mando y es calificada como formal. (Véase tabla 5)

**Tabla 5**  
**Descripción de la fase de dirección del proceso administrativo en la**  
**Agencia de seguros y fianzas ABC**

<b>Elemento de Dirección</b>	<b>Forma de realizarse</b>	<b>Responsable</b>
Liderazgo	Influir en los trabajadores para lograr los objetivos es realizado constantemente por los altos mandos.	Gerente general y administrativo.
Motivación	Se desarrolla principalmente con el reconocimiento de los trabajadores administrativos en las reuniones semanales de trabajo y también con la realización de pequeños viajes con gastos pagados por la agencia, donde a todos los trabajadores le son reconocidos sus logros en su respectivo puesto de trabajo.	Gerente general y administrativo.
Comunicación	La comunicación se desarrolla de manera formal, ya que todos los trabajadores de la agencia tienen una red de correo electrónica interna, además, la comunicación es ascendente, descendente, lateral o diagonal, según sea el caso.	Toda la organización.

Fuente: elaboración propia con base a entrevista a profundidad con propietarios de la Agencia de seguros y fianzas ABC, agosto del 2010.

### 2.3.7 Descripción de la fase de control del proceso administrativo

Según los gerentes, en la función de control es realizada la evaluación de los resultados obtenidos, en un período mensual versus los objetivos planteados en el área administrativa, no obstante, no se obtuvo información que la misma sea aplicada en el área de ventas; y toman medidas correctivas al detectar algún problema o inconveniente. (Véase tabla 6)

**Tabla 6**  
**Descripción de la fase de control del proceso administrativo en la Agencia de seguros y fianzas ABC**

Etapa	Forma de realizarse	Responsable
Etapa 1	Revisión del cumplimiento de los objetivos y metas en las reuniones semanales en cada uno de los puestos de trabajo.	Gerente general, administrativo.
Etapa 2	Se realiza una evaluación de lo planeado versus lo que se ha realizado hasta el día de la reunión, es decir una comparación de lo que debió hacerse y lo que se hizo.	Gerente general y administrativo.
Etapa 3	Se implementan las medidas correctivas (si son necesarias), para que lo planeado sea igual a lo realizado.	Gerente general y administrativo.

Fuente: elaboración propia con base a entrevista a profundidad con propietarios de la Agencia de seguros y fianzas ABC, agosto de 2010.

## **2.4 Situación actual del mercado de la Agencia independiente de seguros ABC (Microentorno)**

La situación actual de la agencia objeto de estudio está estrechamente relacionado con el microentorno, este incluye aquellos entes inmediatos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta, esos agentes son: la empresa, los proveedores, los distribuidores, los intermediarios y los diferentes públicos. A continuación se describen los entes mencionados.

### **2.4.1 Servicios principales que ofrece la Agencia de seguros ABC**

La agencia independiente de seguros ABC ofrece al mercado seguros de gastos médicos, de automóviles (daños), de vida, de accidentes personales, fianzas, entre otros. Como parte del servicio que ofrece a sus asegurados (clientes reales) está: la administración de cobros, el pago de reclamos, el trámite de autorizaciones médicas, la emisión de pólizas, la atención y coordinación de ajustadores ante un siniestro.

### **2.4.2 Mercado**

La demanda es calificada por los gerentes de la agencia de seguros y fianzas ABC como creciente, ya que consideran hay muchas personas que tienen la

capacidad de asegurarse y no lo están, asimismo, en el mercado se están ofreciendo microseguros, los cuales son accesibles para muchas personas.

La información anterior, es respaldada por el artículo “se ensanchan los seguros populares” publicado el martes 19 de octubre del 2010 en la sección Pulso económico del periódico Siglo XXI, donde el experto en el tema de seguros Mario Mendizábal explica “que en América Latina el microseguro está mostrando una tendencia favorable al crecimiento y está teniendo éxito en cuanto a lograr una penetración más significativa”. De la misma manera, en otro artículo titulado “seguros de vida aumentan 10.9%” de la misma sección, periódico y fecha mencionada, se expone que “desde fines del año 2006 el rubro de los seguros de vida pasó de aportar el 17.2% del total de primas netas, a un 18.8% en 2009 y los seguros por accidentes y enfermedades crecieron de 19.4% a 21.6%”.

#### **A. Participación de mercado de la Agencia independiente de seguros ABC**

La participación de mercado son las ventas de una empresa expresadas como un porcentaje de las ventas totales del mercado total de la industria o rama en que se desarrolla. En el caso de la agencia de seguros y fianzas ABC, a continuación se presenta el cálculo de su participación en el mercado de seguros. (Véase figura 7)

Los datos a tomar en consideración son los siguientes:

Primas netas (ventas totales de enero a junio 2011) del ramo asegurador en Guatemala = Q2,757.4 millones.

Primas netas (ventas totales de enero a junio de 2011) agencia independiente de seguros ABC = Q1.98 millones.

**Figura 7**

**Cálculo de participación de mercado de la Agencia de seguros ABC**

$$\begin{array}{l} Q2,757.4 \text{ ————— } 100\% \\ Q \quad 1.98 \text{ ————— } X \end{array}$$
$$X = \frac{1.98 * 100}{2,757.4}$$
$$X = 0.07\%$$

Fuente: elaboración propia con base al Informe del Sistema Financiero al 30 de junio de la Superintendencia de Bancos de Guatemala, octubre de 2011.

Según los cálculos realizados, la participación actual del mercado de la agencia independiente de seguros ABC es de 0.07%, la cual, tomando en cuenta el crecimiento del mercado asegurador es significativamente baja.

**B. Mercado meta**

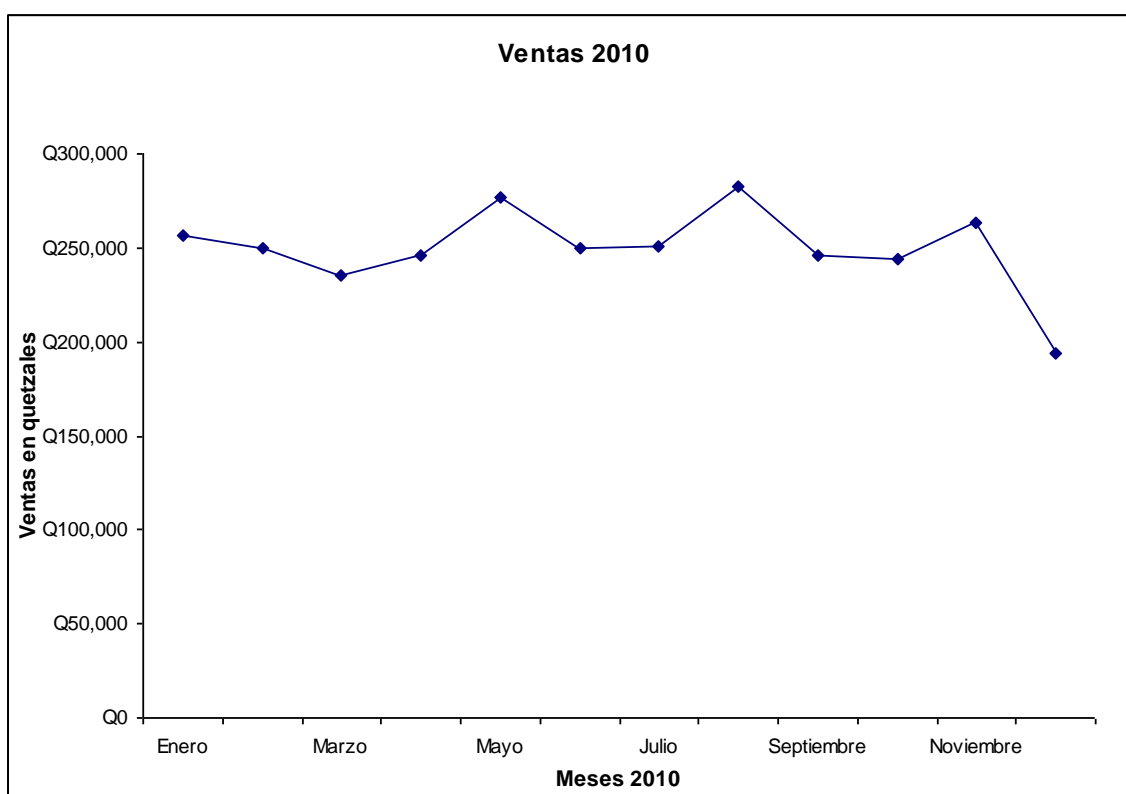
Los gerentes indican que la agencia de seguros y fianzas ABC, está enfocada en el mercado de personas individuales, y debido a que su visión de ser la agencia de corretaje más moderna y rentable del mercado, están en constante innovación, buscando que sus proveedores diseñen productos exclusivos que se adapten a las capacidades adquisitivas del mercado, brindando la oportunidad de estar asegurado a aquellas personas con ingresos promedio que necesitan de un seguro para hacer frente a circunstancias desafortunadas (riesgos-siniestros).

El mercado meta de la agencia es: personas de ambos sexos, mayores de 18 años, con ingresos mayores a Q2,200.00 mensuales, que tengan la necesidad de proteger ante un riesgo y/o siniestro los bienes materiales (inmuebles) que poseen o su salud y la de sus seres queridos.

### C. Ventas realizadas durante el año 2010 (historial)

A lo largo del año 2010, la agencia tuvo un comportamiento estable en las ventas, ya que incrementaron y disminuyeron pero no de manera significativa. (Véase gráfica 1)

**Gráfica 1**  
**Ventas de agencia de seguros y fianzas ABC, año 2010**



Fuente: material proporcionado, en entrevista a profundidad con los propietarios de la Agencia de seguros y fianzas ABC, agosto del 2010.

Según el registro de ventas del año 2010 (los cuales se presentan mensualmente en la grafica anterior) las ventas únicamente se incrementaron levemente durante los meses de mayo, agosto y noviembre, se mantuvieron estables durante 7 meses y disminuyeron de manera significativa en el mes de diciembre, esto evidencia que la agencia no está incrementando sus ventas, sino



únicamente están estáticas, y ello es resultado de las pocas ventas efectivas que reportan los agentes.

#### **2.4.3. Proveedores**

Para la Agencia de seguros y fianzas ABC, las entidades que figuran como proveedoras son: Seguros G&T, Seguros El Roble, Seguros Panamericana, CIGNA, Aseguradora Mundial Colectivos Empresariales, Aseguradora General, Chartis, Aseguradora La Ceiba, Seguros Universales, Seguros Mapfre, Seguros Guatemala, Seguros Crédito Hipotecario Nacional, Seguros Agromercantil, Afianzadora General, Fianzas G&T, Afianzadora Crédito Hipotecario Nacional, debido a que dan respaldo (cobertura ante siniestros) a los seguros que comercializa la agencia.

#### **2.4.4. Competencia**

Las principales agencias o empresas que figuran como competidores son: AISFA corredores de seguros, TECNISEGUROS, APROSSA (Asesores Profesionales de Seguros S.A.), PROMOTORES Y ADMINISTRADORES DE SEGUROS S.A., ARISA SEGUROS, debido a que son las más conocidas en el mercado y que están en operaciones desde hace varios años, según los entrevistados, no obstante, califican a estas organizaciones como competidores indirectos ya que el mercado objetivo de estas, son los seguros colectivos, es decir, que buscan vender o asegurar a empresas; mientras que la agencia objeto de estudio se enfoca en comercializar sus seguros de manera individual, y es por ello que tienen planes de seguros diseñados especialmente para el alcance económico de cualquier persona.

#### **2.4.5. Descripción de la mezcla de mercadotecnia**

Las estrategias de la agencia unidad de análisis para su mezcla de mercadotecnia a continuación se detallan.

## A. Producto

Para la agencia de seguros y fianzas ABC, los productos que comercializan son seguros: de gastos médicos, de vida, vehículos (daños), incendio y líneas aleadas, de transporte y de viaje (especializados) y fianzas; de los cuales los más vendidos son los de gastos médicos. (Véase tabla 7)

Es importante hacer notar en esta variable de la mezcla de mercadotecnia, que la agencia ABC posee seguros exclusivos, lo que significa que diseñados especialmente para ser vendidos por la ella, que no pueden ser ingresados directamente en la aseguradora que lo respalda sino únicamente a través de la agencia ABC, los cuales figuran como individuales para las personas (asegurados) bajo un mismo número de póliza para la agencia, y son: dos seguros de gastos médicos, uno respaldado por seguros El Roble y otro por seguros G&T, un seguro de protección salarial y un seguro médico para personas con cáncer.

**Tabla 7**  
**Seguros que ofrece la agencia de seguros y fianzas ABC**

<b>Tipo de seguro</b>	<b>Descripción</b>
De vida	Una póliza de seguro de vida la adquiere un cliente con el fin de: proteger a la familia al mismo tiempo que acumula valores para la vejez. Se define como aquel contrato de seguro por el que el asegurador, a cambio de una prima otorga un capital o una renta cuando fallezca o llegue a determinada edad la persona asegurada. A mayor edad, mayor costo de seguro.
De automóviles (Daños)	Es un contrato de seguro que cubre los riesgos creados por la conducción de automóviles en caso de causar un accidente. Este seguro se puede contratar para: todo riesgo (seguro en el cual se tiene la cobertura sobre daños al propio vehículo y a otros vehículos y terceras personas) o a terceros (en este la cobertura se da únicamente contra los daños causados a otros vehículos y a terceras personas).

**Continúa...**

### Continuación...

Tipo de seguro	Descripción
Gastos médicos	Dentro de estos se mencionan: de vida individual, colectivos, accidentes personales y planes escolares.
De incendio y líneas aleadas	Este seguro protege los inmuebles tales como: casas, bodegas, edificios y construcciones en caso en que se produzca un incendio y otros riesgos (daño a cristales, a instalaciones por embestida, asalto o agresión).
Seguros especializados	Son aquellos que se caracterizan por contratarse para uso exclusivo y en una sola ocasión como lo son: los seguros de viaje y los seguros de transporte.
Fianzas	Una fianza es una garantía que busca asegurar el cumplimiento de una obligación, consiste en una garantía personal, en virtud de la cual se asegura el cumplimiento de una deuda u obligación mediante la existencia de un fiador. El fiador es una tercera persona, ajena a la deuda, que garantiza su cumplimiento, comprometiéndose a cumplir él lo que el deudor no haya cumplido por sí mismo (deudor subsidiario). Algunos tipos de fianza son: de importación temporal (productos o artículos), de trasporte de materiales (peligros o delicados para ser transportados), de promoción comercial, entre otras.

Fuente: elaboración propia con base a sitio en la red de Agencia de seguros y fianzas ABC, agosto del 2010.

### B. Precio

En el caso de los seguros los precios varían según las características de las coberturas y en el caso de daños, según el modelo de los automóviles. Por ejemplo, uno de los seguros más económicos de gastos médicos (para asegurar a una persona) que la agencia vende cuesta Q320.00 mensuales, no obstante, si el titular de seguro quisiera asegurar a toda su familia (esposa e hijos) el seguro cuesta Q900.00 mensuales; entonces en los seguros el precio varía según las coberturas.

Para tener más claridad en lo descrito, se presenta el siguiente ejemplo: una mujer está interesada en contratar un seguro médico, el cual le ofrece las siguientes coberturas: en gastos médicos cobertura de Q1,000,000.00, por maternidad Q7,000.00, para el recién nacido Q750.00 anuales para consultas y vacunas antes de los 6 años, seguro de vida por Q50,000.00, y beneficio de sepelio en caso de fallecimiento del titular. Las primas a pagar son de Q320.00 mensuales durante un periodo de 12 meses (un año) y los pagos pueden ser

realizados en efectivo, con tarjeta de débito, tarjeta de crédito o con cheque y el cobro puede realizarse en la residencia o lugar de trabajo mediante un cobrador o bien en las oficinas centrales de la agencia de seguros y fianzas ABC. Al finalizar el año, se puede dar la renovación del seguro durante otro periodo de 12 meses o bien, la finalización del contrato (anulación de la póliza).

### **C. Plaza**

Según la Agencia de seguros y fianzas ABC, el canal de distribución que ellos utilizan en la comercialización de seguros es de nivel 3, ya que interviene la aseguradora (prestadora de servicios), la agencia de seguros ABC (mayorista), el agente o ejecutivo de ventas (minorista) y el asegurado (consumidor final). Esto se debe a que el seguro es creado por la aseguradora quien da el respaldo de cobertura, luego es vendido por la agencia a los asegurados a través de sus agentes quienes son los encargados de hacer la presentación y cierre de la venta a los clientes (asegurados/consumidor final).

### **D. Promoción**

La agencia desarrolla los siguientes elementos de la mezcla promocional:

- publicidad: anuncio de la agencia como tal en páginas amarillas, cuenta con su propio sitio en la red y como documento de información para ventas tiene trifoliales (éstos presentan de forma muy general los requisitos para solicitud, planes de los seguros (coberturas y pagos));
- promociones de ventas: obsequios publicitarios para vendedores;
- venta personal: visita de un representante a un cliente prospecto (potencial).
- relaciones públicas: en eventos organizados por aseguradoras.

Con relación a lo anterior, también es importante mencionar que según las entrevistas realizadas a los propietarios de la agencia de seguros y fianzas ABC,

la organización no tiene una administración de la mercadotecnia, no obstante indican que están en el proceso de diseño de la misma. En cuanto a estrategias para actuar en el mercado, la agencia en la actualidad no tiene establecidas, no obstante, señalan que piensan desarrollar la de “posicionamiento a través de carteras” con la que buscan que la agencia integre una sola cartera, dando el servicio post-venta directamente de la oficina a los clientes, no a través de los agentes y centrar los esfuerzos de estos últimos en la búsqueda de nuevos clientes.

Para saber lo que el cliente opina, la agencia hace algún tiempo (abril del 2008) realizó un estudio, el cual consistió en llamar a clientes al azar y hacer preguntas sobre el servicio, dando como resultado la realización de mejoras en todos los procesos de atención.

Las relaciones con los clientes las califican como regulares y buenas, debido a que la experiencia del servicio es diferente en todas las personas y para algunos hay aspectos a mejorar.

## **2.5. Análisis de la fuerza de ventas de la Agencia independiente de seguros ABC**

Debido a que los agentes que venden con regularidad seguros (fuerza de ventas activa actual, agentes que venden los seguros que ofrece la Agencia de seguros y fianzas ABC) para la agencia en la actualidad son 27, se realizó el estudio de toda la población (censo), ya que el número de personas a encuestar es relativamente pequeño. Para obtener la información de los agentes activos, las encuestas se realizaron el día de pago de comisiones, de manera personal en su llegada a la oficina.

Las preguntas realizadas en la boleta de encuesta corresponden al conocimiento que los agentes tienen respecto a los elementos de planeación y el proceso de venta. (Véase anexo 2)

**Se intentó contactar a los agentes de ventas que ya no trabajan (fuerza de ventas no activa: 103 personas) con la agencia para conocer la opinión del proceso de venta y determinar el porqué ya no laboran, pero no fue posible ya que no respondieron por vía telefónica ni electrónica, probablemente porque han cambiado dichos medios de contacto.**

Los agentes encuestados, son las personas que figuran como agentes activos, es decir, que venden con regularidad (ya que ingresan de dos a más solicitudes de personas que desean contratar un seguro cada mes) seguros para la Agencia de seguros y fianzas ABC. (Véase cuadro 2)

**Cuadro 2**

**Perfil de ejecutivos de ventas encuestados de la Agencia de seguros y fianzas ABC**

Características	Descripción	Número de personas	Porcentaje más representativo
Nivel de escolaridad	Diversificado	8	30%
	Universitario	16	59%
Edad	De 45-55	12	44%
	Más de 55	6	22%
Medio por el que se enteró del negocio de seguros	Propietario de un negocio de seguros	14	52%
	Se le presentó la oportunidad	6	22%
Tiempo que tiene de laborar para la agencia ABC	Más de 3 años	16	59%
	De 1 a 3 años	6	22%
Situación de ventas en seguros para la agencia ABC	Activo	27	100%

Base: 27 agentes activos de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

**2.5.1. Opinión de la fuerza de ventas sobre el proceso de venta**

Con relación al procedimiento o dinámica para realizar las ventas y el conocimiento de aspectos de planeación en la agencia objeto de estudio, se

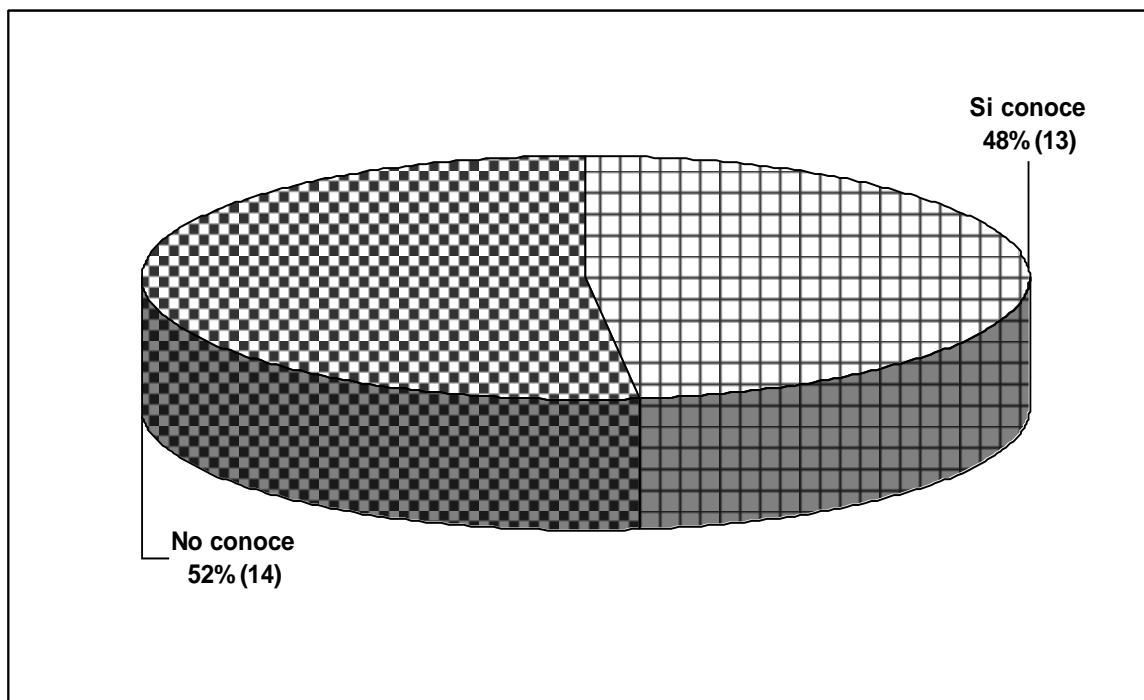
consultó a los agentes para tener su opinión; los resultados obtenidos son los siguientes.

#### **A. Conocimiento de elementos estratégicos y estructura organizacional**

Para el análisis de los elementos estratégicos se realizaron preguntas sobre el proceso administrativo y los ítems principales del mismo, tales como la misión, visión, objetivos, políticas de ventas, control, etc., los resultados indican que no todos los agentes conoce la misión, visión y políticas de la agencia; y es oportuno resaltar, que pocos de ellos dicen conocer los objetivos de ventas, mientras que la mayoría los desconocen. (Véase gráfica 2)

**Gráfica 2**

**Conocimiento de elementos de la planeación estratégica y estructura organizacional según agentes activos de la agencia de seguros y fianzas ABC**



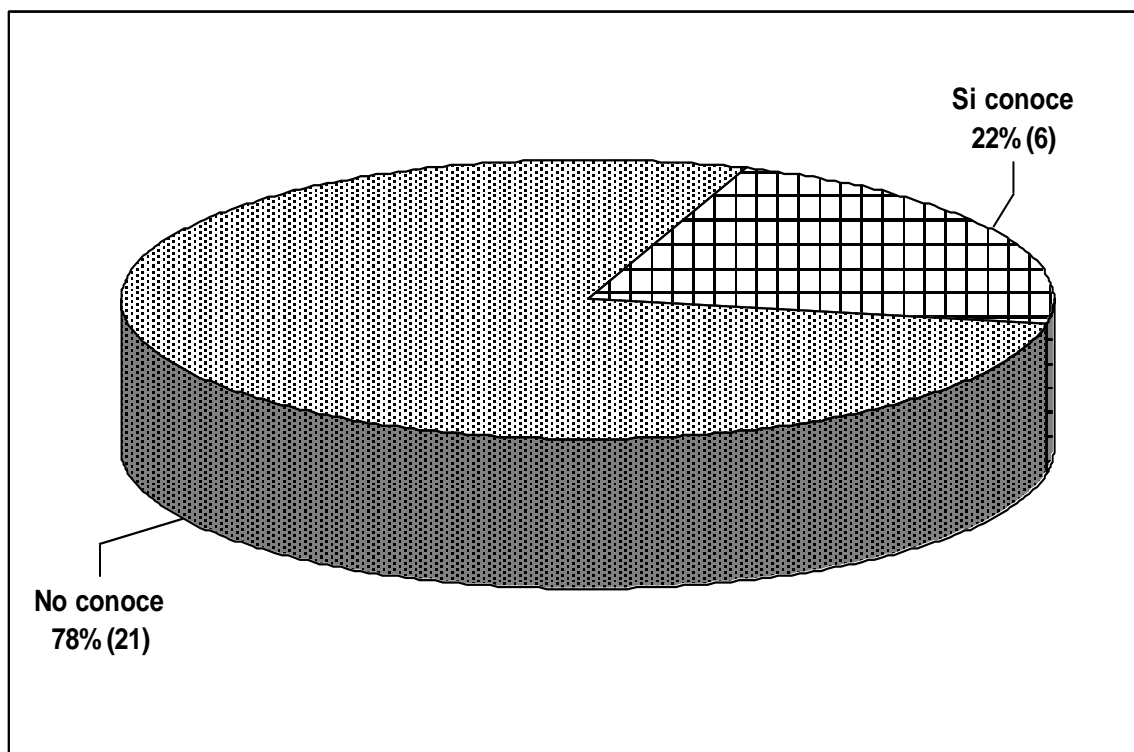
Base: 27 agentes activos de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

Los agentes activos de la agencia, trabajan para varias aseguradoras, no exclusivamente para ella (85% (23)), y la mayoría tiene más de 3 años de vender a través de la misma (59% (16)) y resaltan que ingresan los seguros a través de ella por los servicios que ofrece tanto a ellos como agentes, como a los clientes (asegurados).

Con relación al control que la agencia tiene sobre las actividades de la fuerza de venta, la mayoría de los agentes activos expresó no conocer un proceso de evaluación y control de la fuerza de ventas debido a que la agencia de seguros y fianzas ABC no se los ha dado a conocer. (Véase gráfica 3)

**Gráfica 3**  
**Conocimiento del proceso de evaluación y control de la fuerza de ventas según agentes activos de la agencia de seguros y fianzas ABC**



Base: 27 agentes activos de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

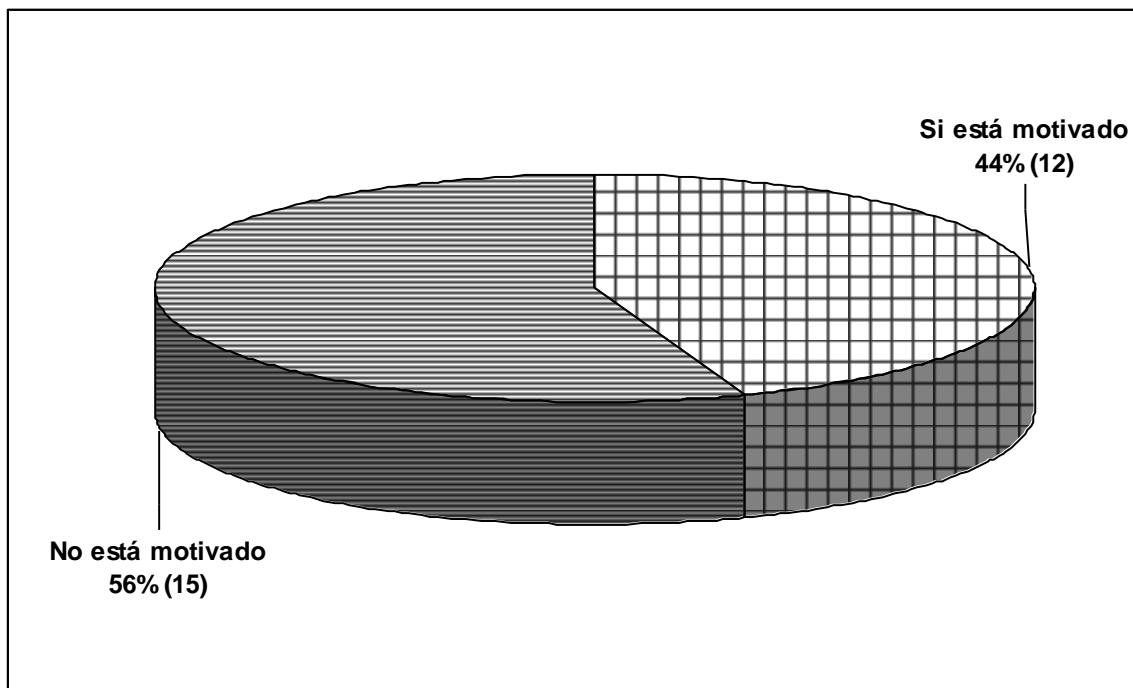


## B. Motivación de la fuerza de ventas

La motivación en el área de seguros reviste vital importancia debido a que es el estímulo por el cual se impulsa al agente para vender, al preguntar a los agentes, si se siente motivado como fuerza de venta de la agencia de seguros y fianzas ABC, la mayoría de ellos dijo no estarlo, siendo el principal motivo las comisiones que se les pagan y dificultades en el servicio principalmente en cobros. (Véase gráfica 4)

**Gráfica 4**

**Motivación de la fuerza de ventas según agentes activos de la agencia de seguros y fianzas ABC**



Base: 27 agentes activos de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

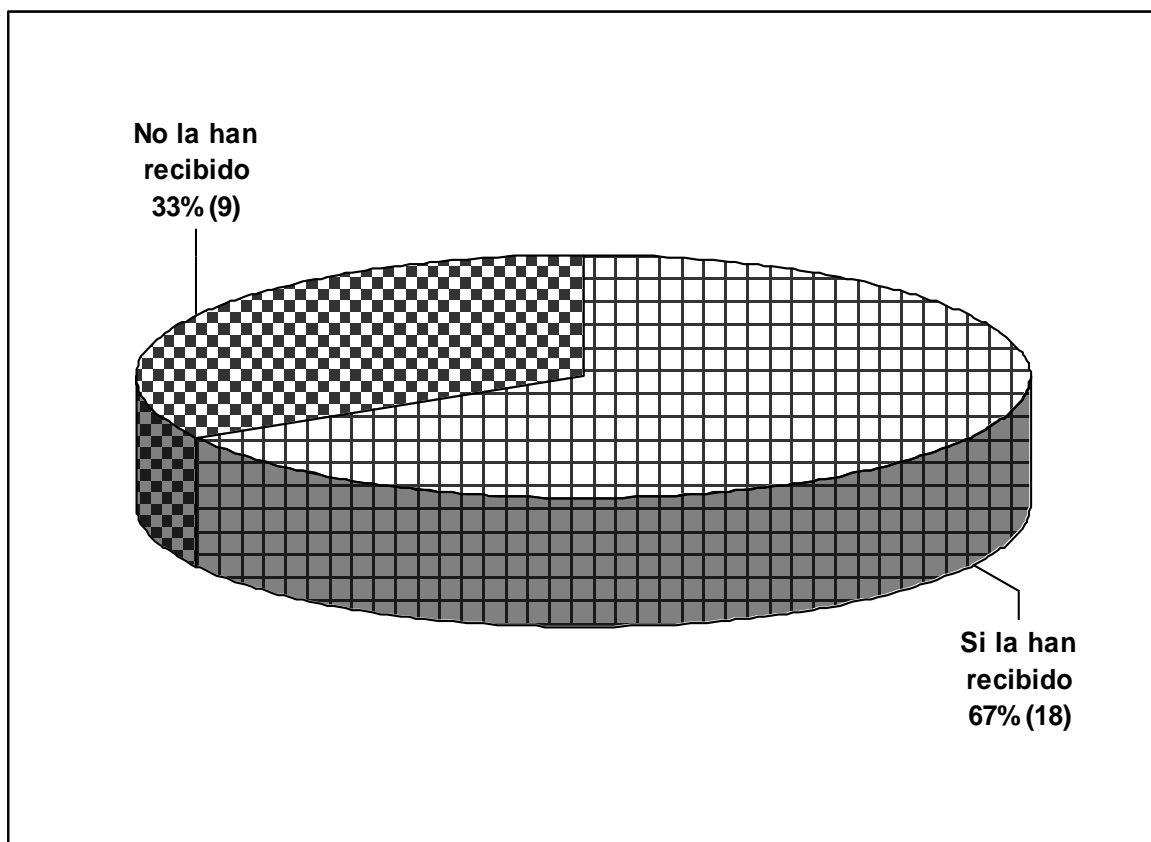
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

**C. Conocimiento que posee el vendedor sobre los seguros que comercializa la Agencia de seguros ABC (capacitación inicial)**

Debido a que para vender los seguros los agentes deben conocerlos, la agencia al momento en que se integran los nuevos agentes les imparte una capacitación sobre los seguros que comercializan, es entonces el medio por el cual los conocen y se instruyen como funcionan para comercializarlos en el mercado; de los agentes encuestados el 67% expresan que han recibido dicha capacitación, mientras que el resto no lo han hecho. (Véase gráfica 5)

**Gráfica 5**

**Capacitación inicial recibida acerca de seguros según agentes activos de la agencia de seguros y fianzas ABC**



Base: 27 agentes activos de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

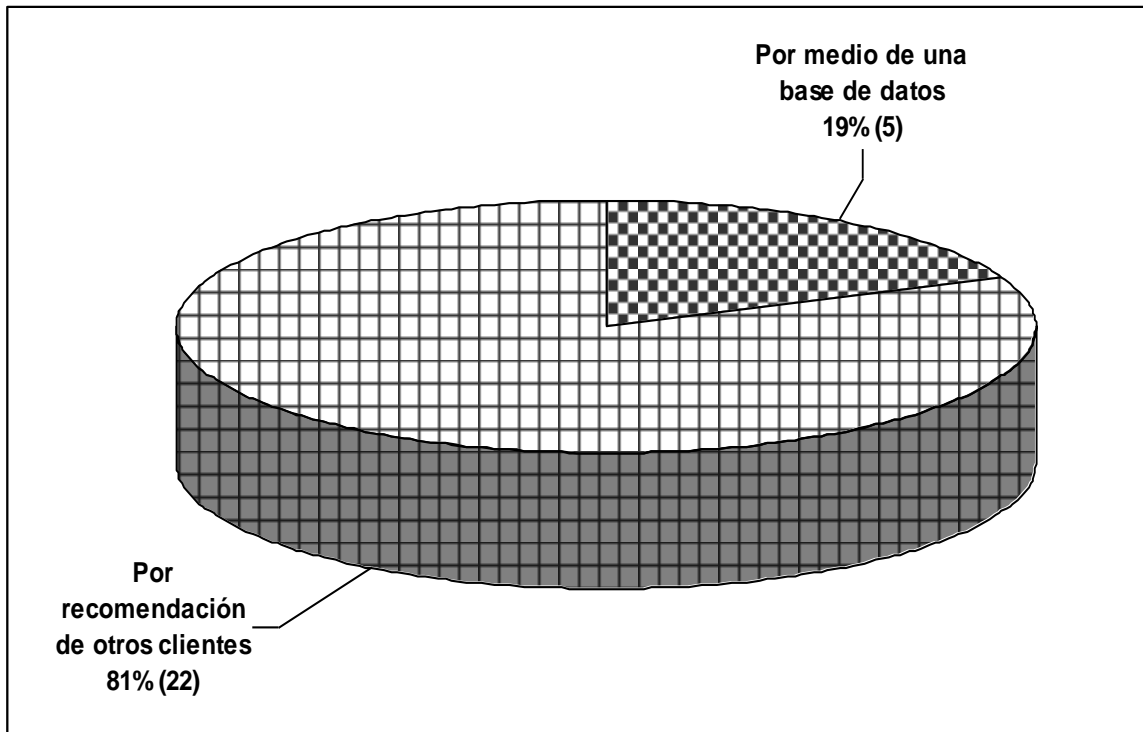
Los que la han asistido, la califican como buena y excelente, los aspectos en los que se les capacita inicialmente (al momento de registraste como vendedores free-lance) es acerca del uso y manejo de los seguros y solamente un 67% (18) dice que ha asistido a las capacitaciones anuales con relación a los cambios en las pólizas de seguros, lo cual indica que no todos los agentes están actualizados en dicho tema.

#### **D. Prospección del mercado (búsqueda del clientes prospecto)**

La prospección en el mercado no es más que la búsqueda y localización de los clientes prospecto para venderles un seguro. Para localizar a un cliente potencial los agentes de ventas de la agencia expresan que lo hacen a través de base de datos o por recomendación de otros clientes, siendo para la mayoría la utilización de referencia de los clientes ya asegurados, la forma ideal para que les recomienden posibles clientes o asegurados potenciales, no obstante, algunos agentes también utilizan como medio de prospección, la base de datos. (Véase gráfica 6)

**Gráfica 6**

**Forma en que se localiza a los clientes potenciales según los agentes activos de la Agencia independiente de seguros y fianzas ABC**



Base: 27 agentes activos de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

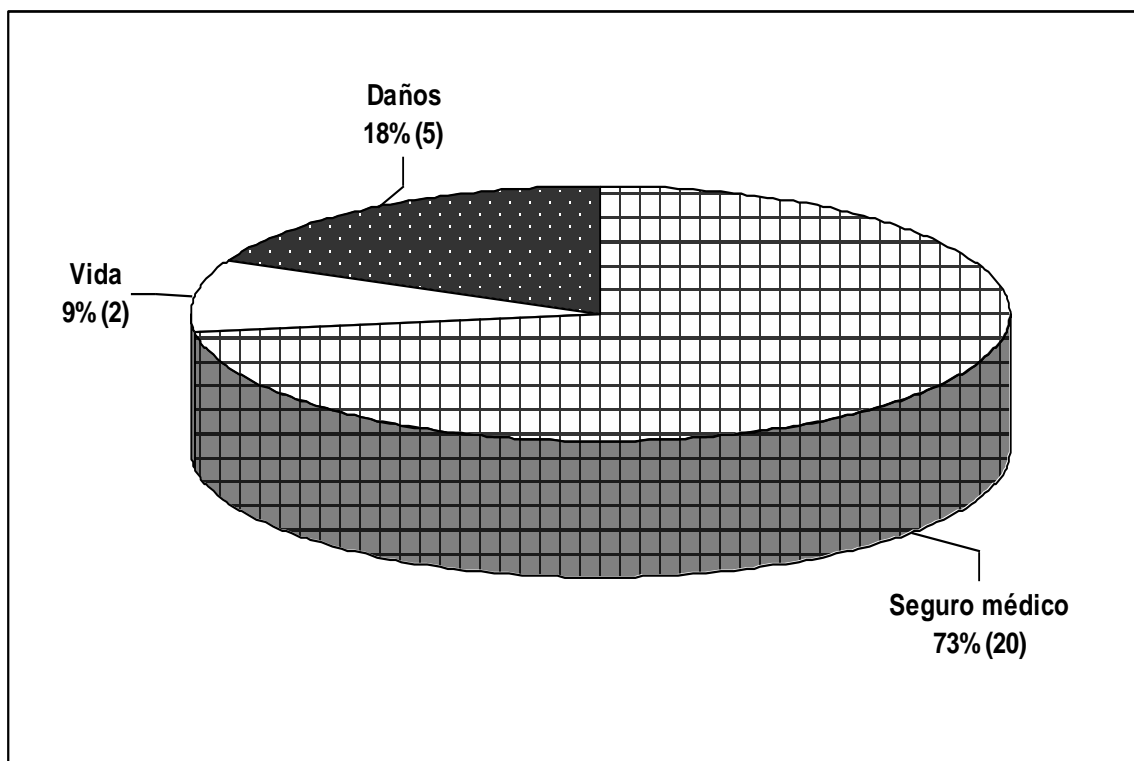
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

**E. Presentación de los seguros a clientes prospecto**

La presentación de los seguros a los clientes potenciales, se refiere explícitamente, a los tipos de seguro que se ofrecen en el mercado y los cuales deberán responder a las necesidades del cliente, en la presentación de los seguros, según los agentes se toma en cuenta, el bien que se va asegurar y lo que el cliente está dispuesto a pagar, la mayoría de ellos, indican que los seguros que más ofrecen son los seguros médicos, de vida y de vehículos (daños), ya que aseguran son los que más se venden en el mercado. (Véase gráfica 7)

**Gráfica 7**

**Presentación de los seguros que venden con mayor frecuencia según el agente activo de la Agencia de seguros y fianzas ABC**



Base: 27 agentes activos de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

#### **F. Cierre de venta como parte del proceso**

El cierre de la venta, constituye el penúltimo paso en el proceso de venta, y es el punto en donde se concreta la adquisición de un seguro por parte del cliente prospecto, por lo que para que el proceso sea exitoso y se llegue a la fase de cierre de la misma, se debe contar con una dinámica o proceso bien definido, y las herramientas necesarias que apoyen dicho proceso.

Con relación a las herramientas de ventas para los agentes de la agencia de seguros y fianzas ABC, no se tiene conocimiento, ni evidencia de la existencia de

una guía de inducción, manual de venta y/o catálogo de ventas, ni de un proceso de venta el cual la agencia les proporcione.

Al respecto, la mayoría de los agentes opinaron que cuentan con una dinámica establecida, mientras que un porcentaje bajo expresó no tenerla. (Véase gráfica 8)

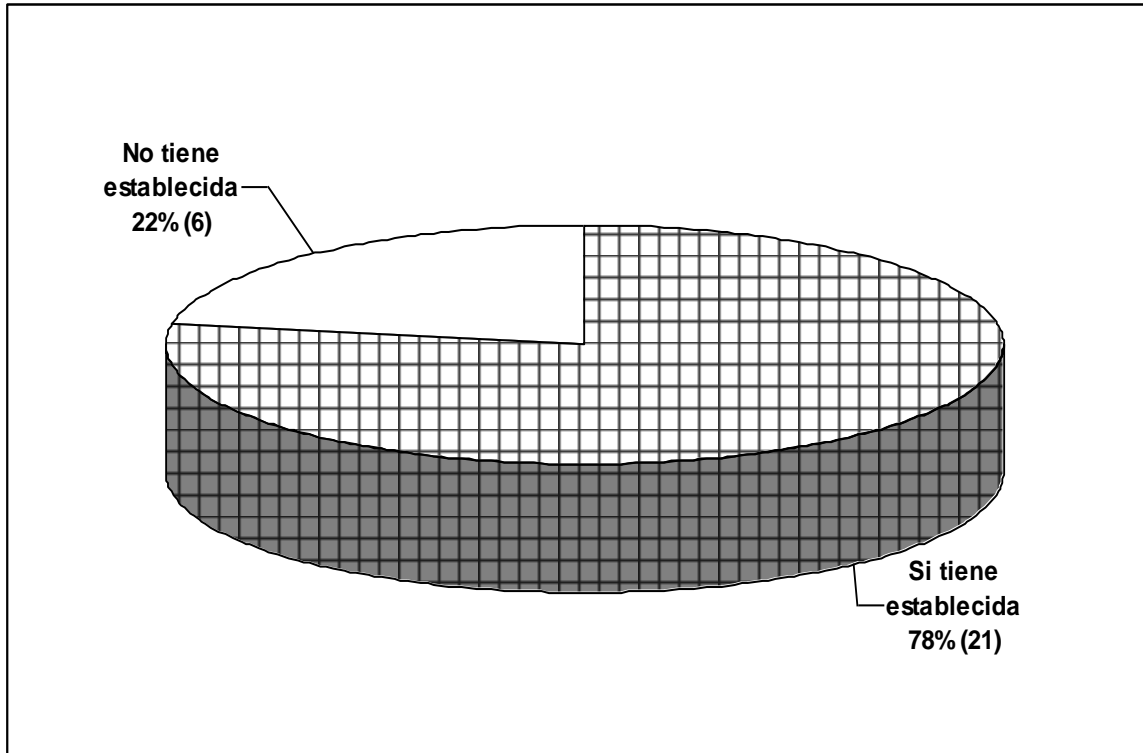
No obstante, es de suma importancia resaltar, que del 100% (21) de los agentes que dicen tener un proceso de venta establecido, al 10% (2) le fue proporcionado por la agencia y un 38% (8) lo tiene impreso, mientras que el 62% (13) de los agentes lo desarrolla de manera empírica.

De los agentes que compartieron el proceso o dinámica que tienen establecida para la realización de la venta, se destacan los siguientes elementos o pasos:

- contactar o acercarse al cliente potencial;
- solicitar una cita;
- obtener o requerir datos para la respectiva cotización o propuesta (entrevista);
- elaboración del plan o propuesta;
- presentación de la propuesta (venta);
- cierre de venta;
- seguimiento o servicio post-venta.

**Gráfica 8**

**Establecimiento de una dinámica para el proceso de la venta según el agente activo de la Agencia de seguros y fianzas ABC**



Base: 27 agentes activos de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

**G. Seguimiento de la venta**

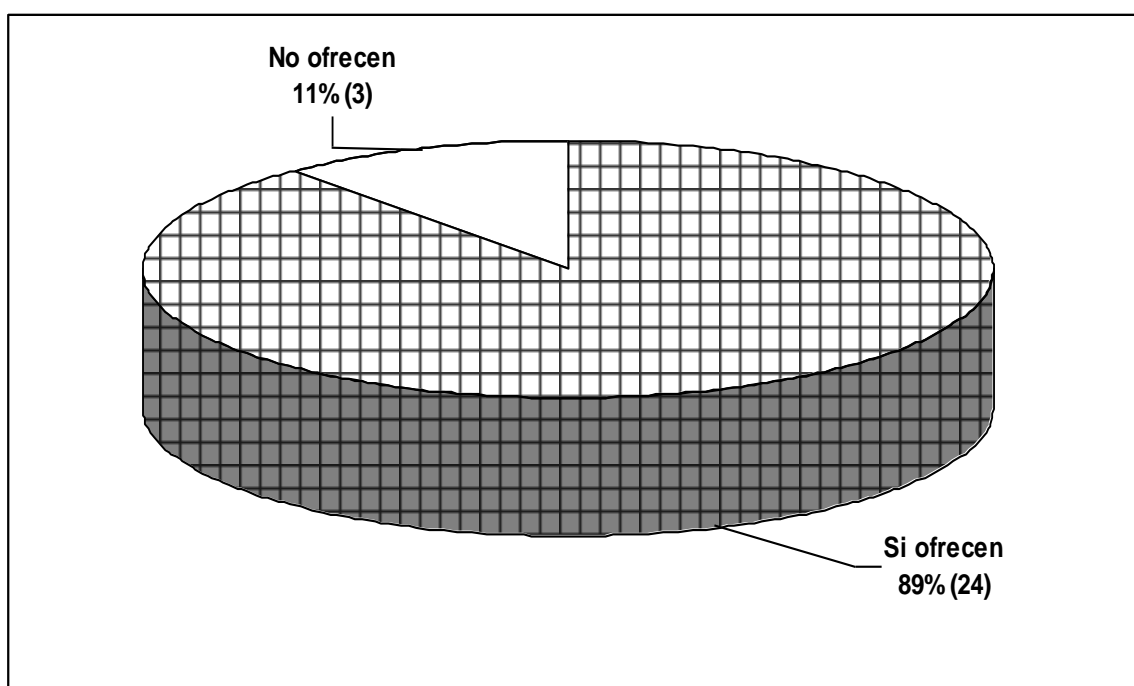
El seguimiento de la venta, consiste en brindar servicios posteriores a la compra de los seguros, y constituye un lazo de relaciones comerciales entre el cliente y la empresa que le proporciona los servicios de asistencia y ayuda con el seguro contratado, la mayoría de los agentes de ventas activos de la agencia consideran que es oportuno brindar servicios posteriores a la venta de los seguros. (Véase gráfica 9)

Esto debido a que si ofrecen servicios después de la venta, se puede mantener una relación cordial con sus clientes y obtener referidos o ser recomendados con clientes potenciales.

Con relación a esto, los agentes encuestados opinaron que los principales servicios posteriores a la venta de los seguros que pueden ofrecer son: cobros, asesoría en reclamos y visitas de servicio.

**Gráfica 9**

**Ofrecimiento de servicios posteriores a la venta según agentes activos de la Agencia de seguros y fianzas ABC**



Base: 27 agentes activos de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

## **2.6. Análisis de los clientes reales de la Agencia independiente de seguros ABC**

### **2.6.1. Determinación de la unidad muestral**

Para conocer la opinión de los clientes reales (2,000 clientes), personas individuales que tienen por lo menos un seguro (para resguardo de sus bienes o su salud) contratado con la Agencia de seguros y fianzas ABC, sobre el proceso de venta y los servicios post-venta se calculó la muestra considerando un nivel



de confianza de 95% y un máximo error de estimación de 8%, “N” es la cantidad de clientes que integran la cartera (base de datos) de la agencia objeto de estudio, lo cual dio como resultado el número de 140 clientes por encuestar; las preguntas de la encuesta fueron enfocadas con relación al proceso de venta y la opinión que el cliente tiene del mismo (véase anexo 3). La fórmula que se presenta a continuación es la utilizada cuando se conoce el número exacto de la población objeto de estudio.

**Cálculo:**

$$\beta = 0.95 \longrightarrow Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$N = 2,000 \text{ clientes}$$

$$E = 0.08$$

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{Z^2 P Q + E^2 (N-1)}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.25) (2000)}{(3.8416) (0.25) + (0.0064) (1999)}$$

**n= 140 clientes reales de la Agencia de seguros y fianzas ABC.**

La escogencia de los elementos (personas encuestadas) fue de manera aleatoria sistemática (se realizó una lista ordenada alfabéticamente con base al apellido del cliente y se seleccionó a las personas que estaban en la lista del punto 1 al 141, por vía telefónica se pasó la encuesta). El número de clientes de la cartera es de 2,000 personas, como se indicó en el párrafo anterior, se seleccionaron a las primeras 141 personas de la lista que contestaron y tuvieron la disposición de responder la encuesta; por lo que a las personas que no respondieron (llamada

telefónica fallida) o no estaban en disposición de responder se pasó a la siguiente persona que continuaba en la lista ordenada alfabéticamente y no se tomó en cuenta dentro del conteo de las 141.

Es importante resaltar que nueve de las personas que fueron llamadas comentaron que ya no cuentan con el seguro contratado con la agencia, por diversas razones, tales como: no les agrada la cobertura del seguro, no tiene la cobertura que necesitan, no están de acuerdo con el incremento anual (en la renovación del seguro), o su experiencia en cuanto al uso del servicio no fue lo que esperaban; en tal sentido, se tomarán como elementos efectivos 141.

### Cuadro 3

#### Perfil de los clientes reales encuestados de la Agencia de seguros y fianzas ABC

Características	Descripción	Número de personas	Porcentaje más representativo
Nivel de escolaridad	Diversificado	42	30%
	Universitario	90	64%
Edad	De 26-35	45	32%
	De 45-55	48	34%
Medio por el que se informó del seguro que compró	Agente	72	51%
	Amigos o parientes	69	49%
Hace cuanto tiempo compró el seguro con esta agencia	De 1 a 3 años	45	32%
	Más de 3 años	77	55%

Base: 141 clientes reales de la agencia de seguros y fianzas ABC.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

#### 2.6.2. Opinión de los clientes reales sobre el proceso de venta

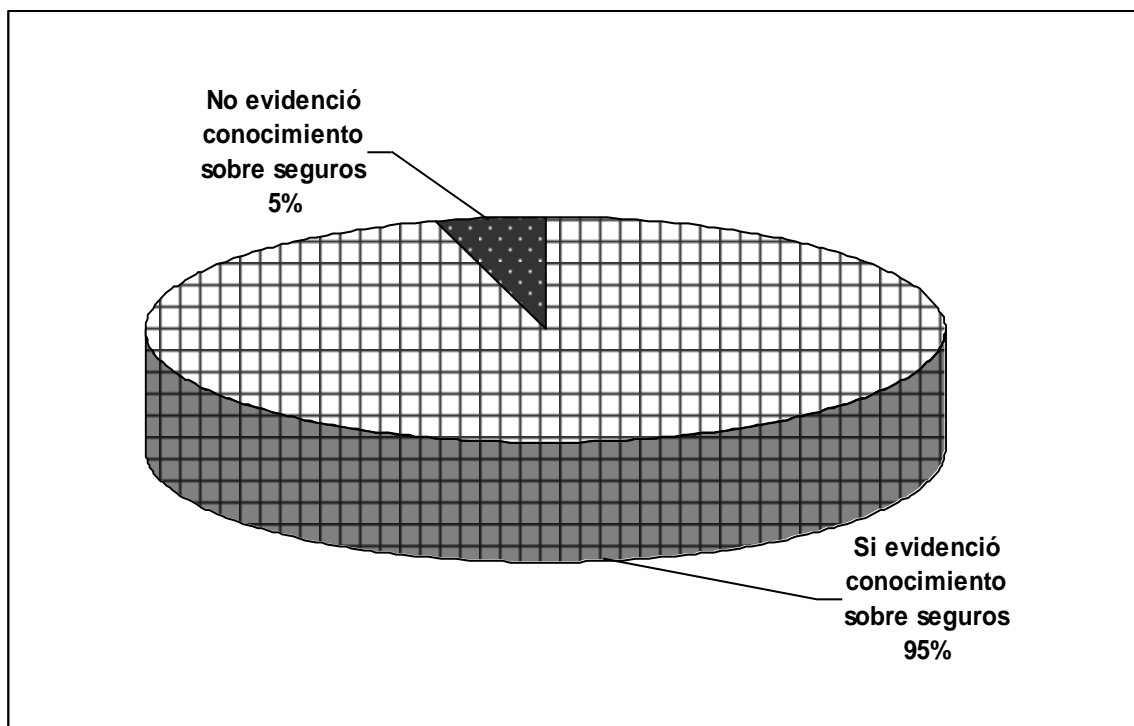
Según las encuestas realizadas, se presentan las opiniones que tienen los clientes reales de la Agencia de seguros y fianzas ABC respecto al proceso de venta cuando decidieron comprar un seguro, el cual, pudo ser de vida, médico o de daños.

### **A. Conocimiento manifestado sobre seguros al momento de la presentación del agente**

El conocimiento de lo seguros es de vital importancia en el proceso de venta, debido a que cuando se presenta un producto debe explicarse como funciona y su forma de uso, al respecto, para la mayoría de los clientes que tienen actualmente un seguro contratado con la agencia ABC, el agente al momento de la presentación de venta, si evidenció conocimiento de los seguros que estaba vendiendo. (Véase gráfica 10)

**Gráfica 10**

**Conocimiento manifestado sobre seguros al momento de la presentación del agente, según cliente real de la Agencia de seguros y fianzas ABC**



Base: 141 clientes reales de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

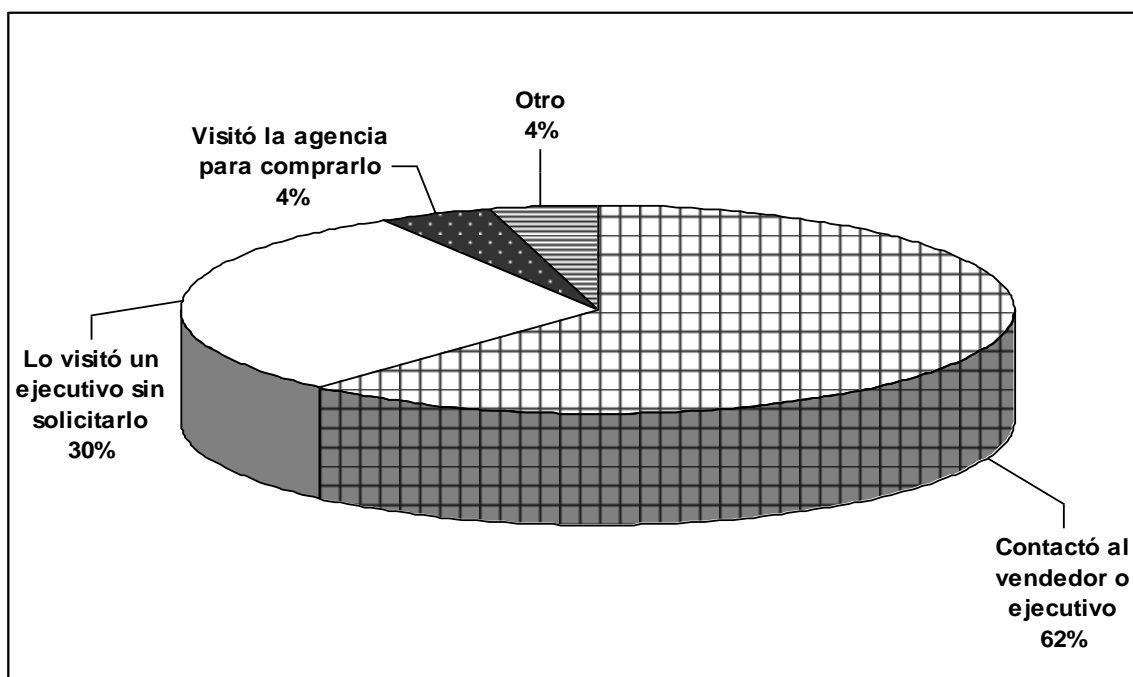
Lo más importante para los clientes que expresan que el agente si evidenció conocimiento de seguros, es que, al momento de la explicación el agente, expuso los beneficios que obtenía al contratar un seguro y las desventajas actuales que tenía si no lo contrataba.

### **B. Medio de contacto con el agente (prospección en el mercado)**

La prospección es el modo o la forma por la que el agente localiza a los clientes potenciales en el mercado, una cantidad de clientes actuales, expresaron que contactaron ellos mismos al agente (vendedor) para que les visitara y de esta manera adquirir un seguro, otros dijeron que recibieron la visita del agente sin solicitarla, es decir el agente fue quien lo buscó. (Véase gráfica 11)

**Gráfica 11**

**Medio de contacto con el agente de su seguro, según el cliente real de la Agencia de seguros y fianzas ABC**



Base: 141 clientes reales de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

No obstante, cabe mencionar que aunque las formas de contacto anteriormente mencionadas, fueron las más utilizadas para la localización de clientes, también algunos de ellos visitaron la agencia para adquirir su seguro y otros lo hicieron de otra manera que no especificaron debido a que no recordaban como lo habían hecho.

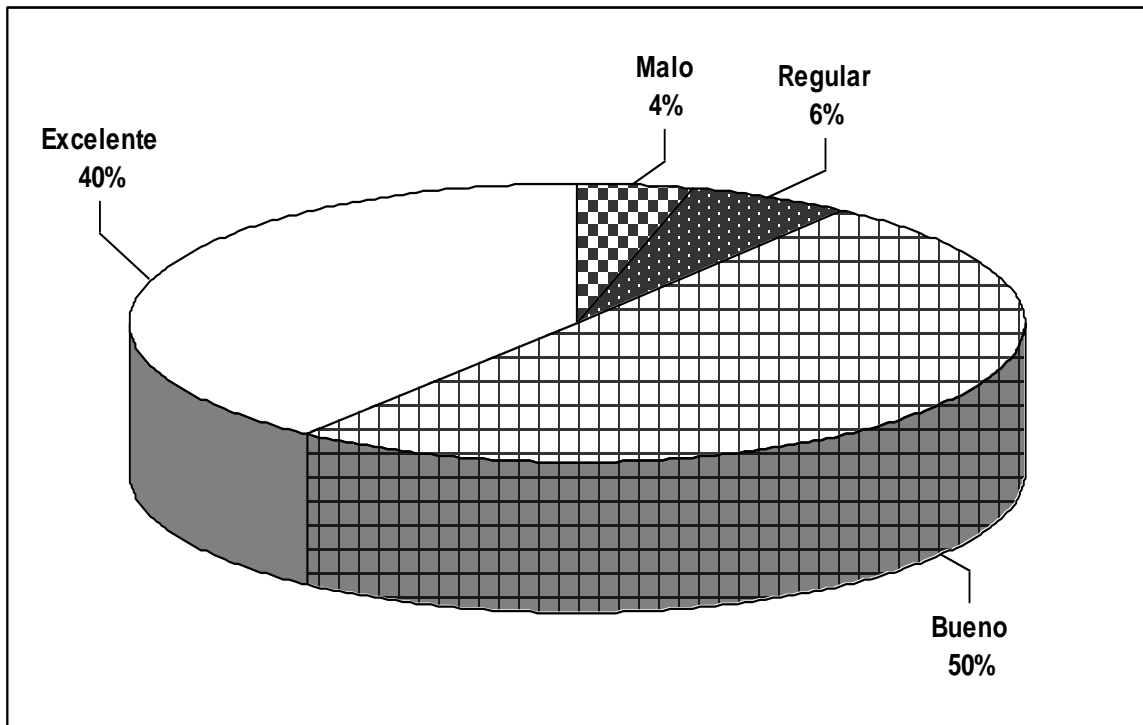
### **C. Presentación de los seguros (proceso de venta)**

La presentación de venta, es el contacto directo (cara a cara) del agente y el cliente prospecto, durante la presentación se da la explicación de los seguros, sus coberturas, los planes que puede comprar el cliente, para los clientes que ya tienen un seguro con la agencia opinan que es importante: el conocimiento de los seguros, la presentación física del agente, la presentación de algún tipo de material informativo y la empatía para poder interactuar con el agente.

Tomando en cuenta la referencia de los aspectos de la presentación mencionados, la mayoría de los clientes califica como buena y excelente la presentación de ventas. (Véase gráfica 12)

**Gráfica 12**

**Calificación de la presentación de venta del agente de la Agencia de seguros y fianzas ABC, según el cliente real de la misma**



Base: 141 clientes reales de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

Con relación a la presentación del vendedor en cuanto al aspecto físico (vestuario, tono de voz, actitud y expresión), los clientes reales la calificaron como buena y excelente en su mayoría, siendo solamente un 2% quienes dijeron que fue regular y ninguna persona opinó que fue mala.

Para el 98% de los clientes encuestados, el vendedor evidenció preparación y empatía al momento de la presentación.

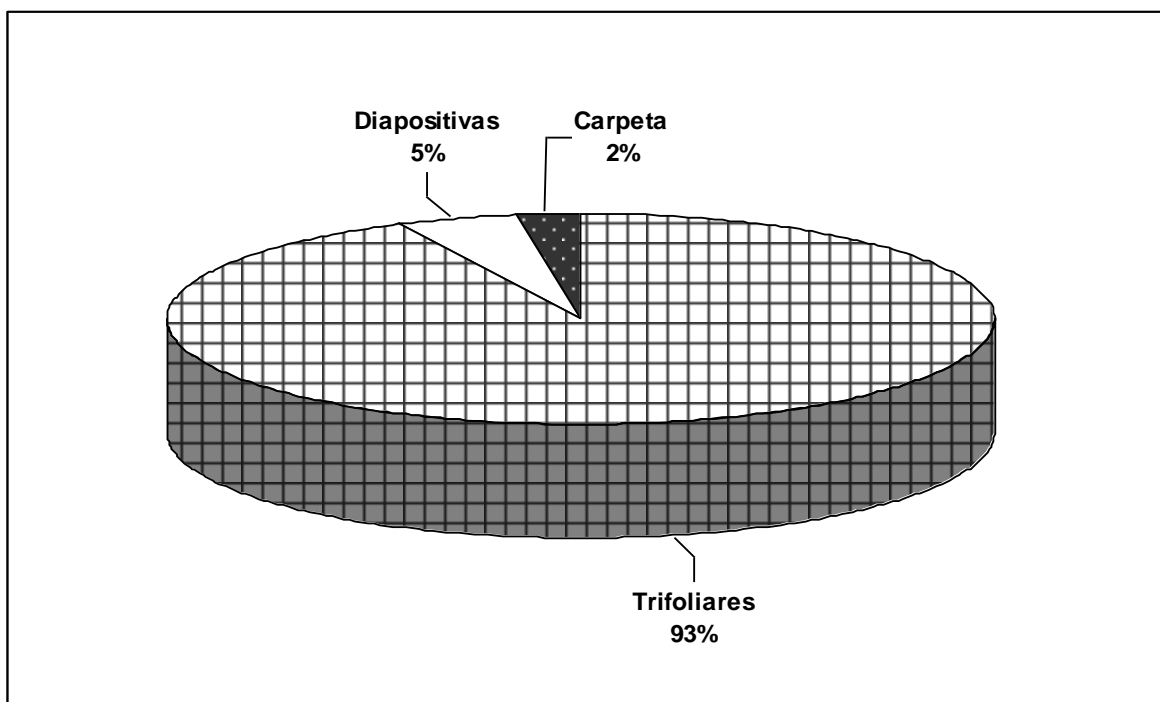
Y es oportuno señalar, que algunos de los clientes reales expresaron que aunque al momento de compra de su seguro la información durante la

presentación fue buena, si olvidaron mencionar aspectos importantes del seguro, los cuales conocieron hasta que lo utilizaron (coberturas principalmente).

Con relación a otros aspectos de la presentación del vendedor; al 93% les fue presentado algún material informativo (trifoliales, diapositivas o carpeta). (Véase gráfica 13)

**Gráfica 13**

**Material informativo utilizado por el agente según cliente real de la Agencia de seguros y fianzas ABC**



Base: 132 clientes reales de la Agencia de seguros y fianzas ABC que recibieron algún tipo de material informativo.

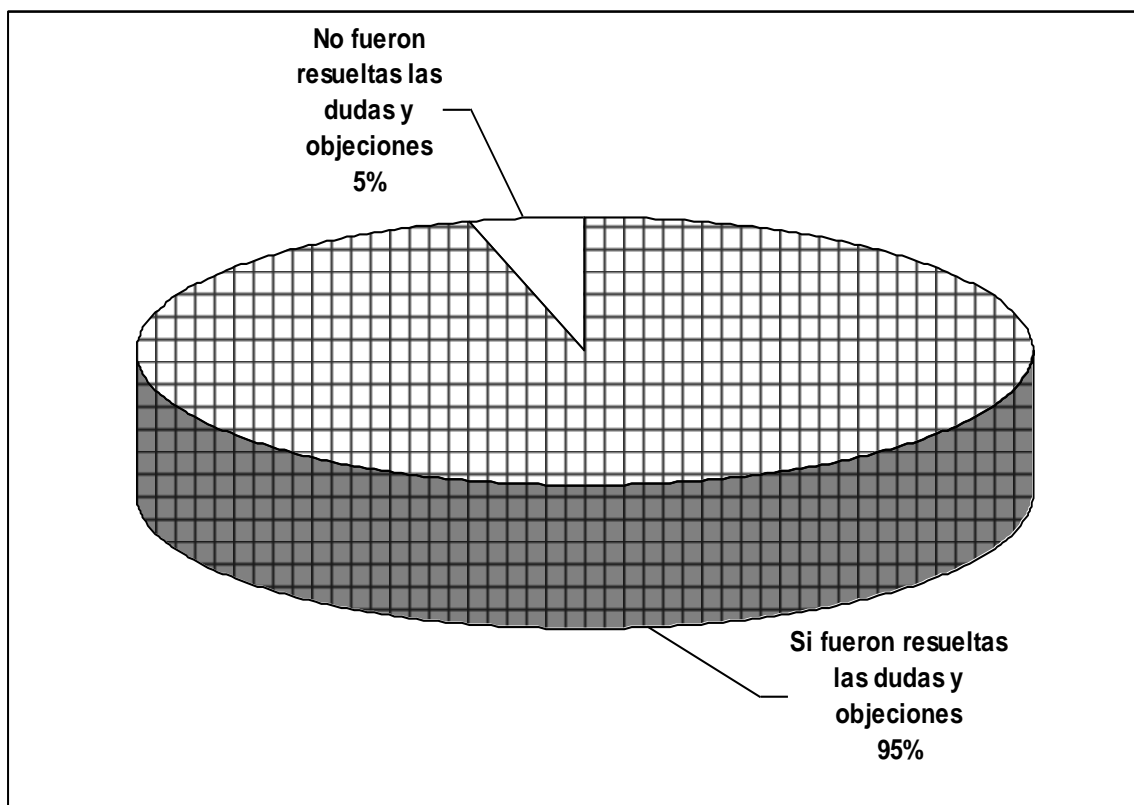
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

**D. Manejo de dudas y objeciones**

Este paso en el proceso de venta, corresponde a la manera en que el agente va a responder y resolver las dudas de los clientes luego de la presentación de los

seguros y durante la toma de decisión de compra del cliente; según el cliente real al momento de presentar dudas y objeciones sobre los seguros al agente a la mayoría (95%) si le fueron resueltas, mediante una razón fundamentada y congruente y la cual le impulsó a tomar la decisión de compra. (Véase gráfica 14)

**Gráfica 14**  
**Resolución de dudas por parte del agente según el cliente real de la**  
**Agencia de seguros y fianzas ABC**



Base: 141 clientes reales de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

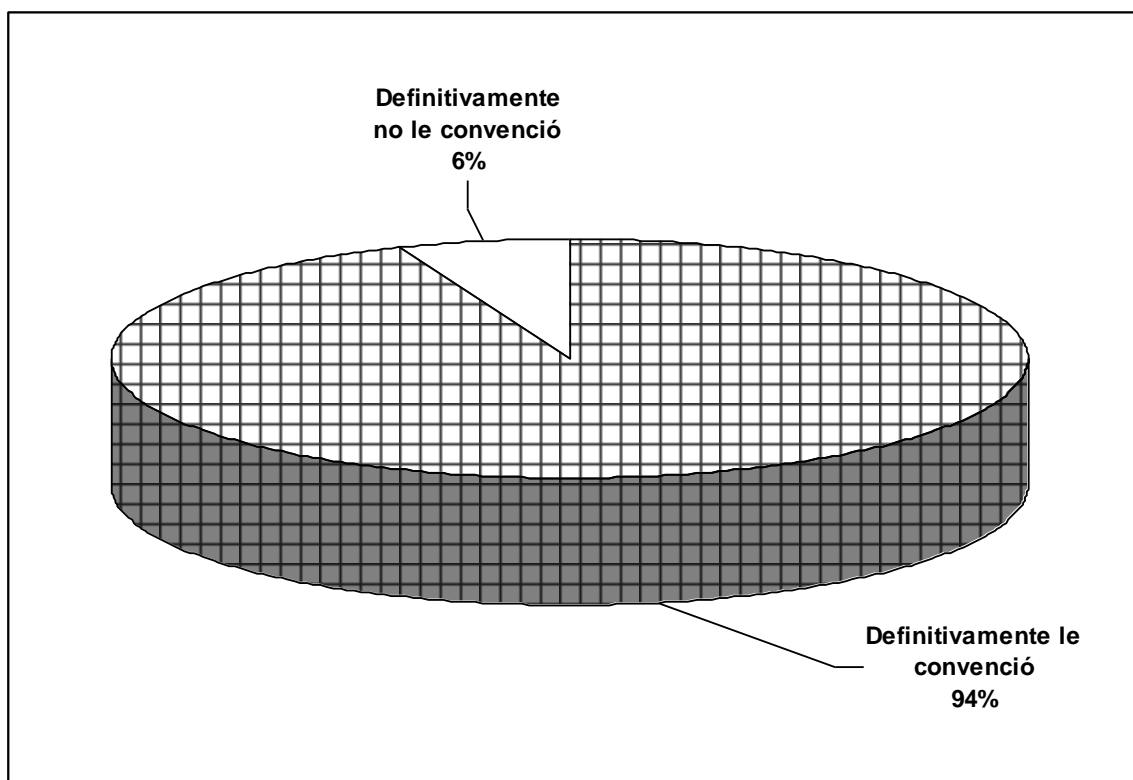
### **E. Cierre de venta**

El cierre de la venta tiene una estrecha relación con la presentación de dudas y objeciones, no obstante, la decisión de compra es el punto clave del cierre de ventas y para ello se requiere de un proceso de convencimiento y certeza, por



ello, la mayoría de los clientes reales opinaron que durante el proceso de compra, el agente definitivamente le convenció al finalizar la presentación de los seguros, mientras que pocos opinaron que definitivamente no le convenció. (Véase gráfica 15)

**Gráfica 15**  
**Impresión al finalizar la presentación del agente según el cliente real de la Agencia de seguros y fianzas ABC**



Base: 141 clientes reales de la Agencia de seguros y fianzas ABC.

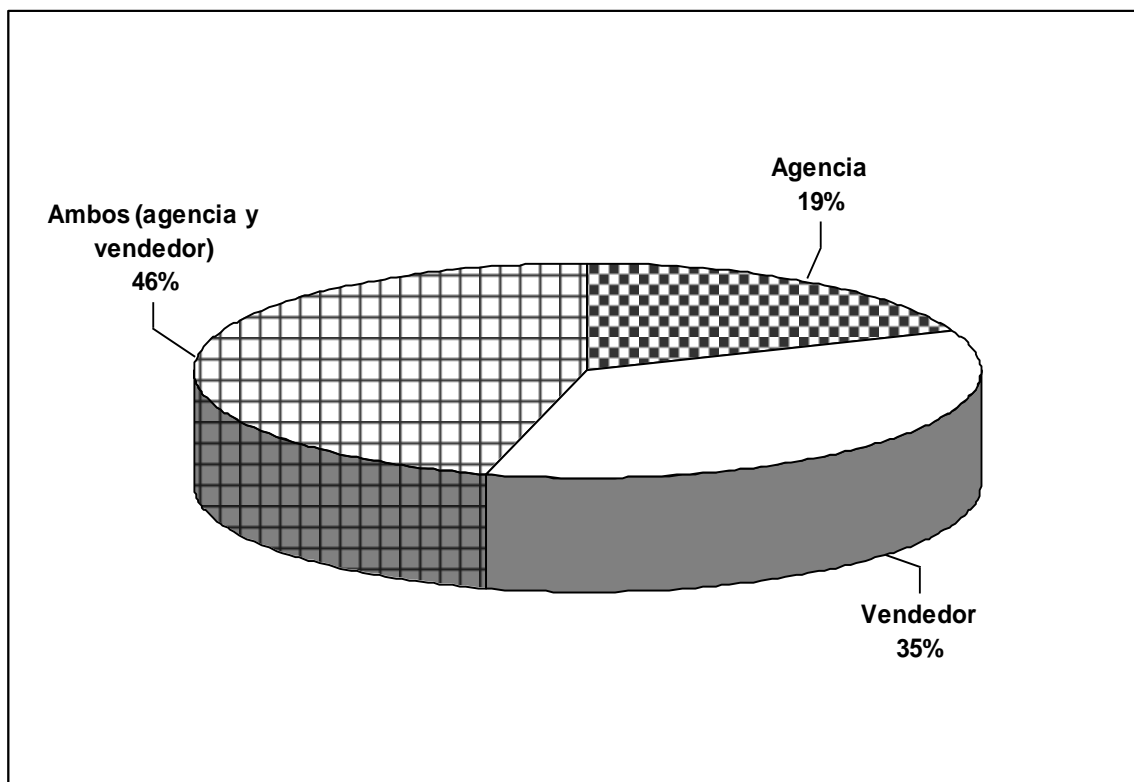
Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

## **F. Seguimiento de la venta**

El seguimiento de la venta, corresponde a los servicios posteriores a la compra del seguro que obtienen los asegurados, un numero representativo de los

clientes reales de la agencia ABC dice que SI ha recibido servicios después de la adquisición del seguro, mientras que otros, dicen que no los ha necesitado. Este servicio, puede ser brindado por tres modalidades: por el agente, por la agencia y tanto por la agencia como por el agente (ambos). (Véase gráfica 16)

**Gráfica 16**  
**Ente que ha brindado servicio post-venta, según el cliente real de la Agencia de seguros y fianzas ABC**



Base: 111 clientes reales de la Agencia de seguros y fianzas ABC a quienes SI se les ha brindado servicio post-venta.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

Los servicios principales que les han brindado a los asegurados son: la asesoría y pago de reclamos, visitas de servicio y cobros; y son calificados como buenos y excelentes.

## **2.7. Análisis de los clientes potenciales de la Agencia independiente de seguros ABC**

### **2.7.1. Determinación de la unidad muestral**

Para conocer las expectativas que tiene un cliente potencial (persona que tenga edad entre 18 a 65 años, con ingresos mayores a Q2,500.00 mensuales, que posea carro, que viva en casa propia, soltero o con familia, que tenga uno o cuatro hijos (en caso de estar casado) y que tenga una situación económica estable) de seguros sobre el proceso de venta, se calculó la muestra utilizando la fórmula de población infinita, considerando un nivel de confianza de 95% y un máximo error de estimación de 8%.

Aclarando que se realizó un muestreo a juicio, (ya que para que los elementos encuestados sean representativos de la población y del grupo objetivo al que se desea llegar (persona pueda comprar un seguro) debe cumplir con determinadas características las cuales se describen en el párrafo anterior) el cual consiste en que las personas cumplan o llenen determinadas características para que puedan formar parte de la muestra; por lo anterior, para el muestreo a juicio se toman en cuenta las características del cliente potencial de la Agencia de seguros y fianzas ABC. Debido a que las personas que tienen estas características son aquellas que pueden interesarse en la compra de un seguro para los bienes que posee y se asume lo puedan pagar.

Las encuestas fueron realizadas en una universidad privada, ya que se consideró que el perfil que tiene un cliente potencial coincide con los estudiantes de dicha universidad, asimismo fue el lugar en donde se facilitó el estudio; las preguntas de la encuesta fueron enfocadas con relación al proceso de venta y la opinión que el cliente tiene del mismo. (Véase anexo 4)

**Cálculo:**

$$\beta = 0.95 \longrightarrow Z = 1.96$$

$$P = 0.5$$

$$Q = 0.5$$

$$E = 0.08$$

$$n = \frac{Z^2 P Q}{E^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.08)^2}$$

$$n = \frac{(3.8416) (0.25)}{(0.0064)} = 151$$

**n= 151 clientes potenciales de la Agencia de seguros y fianzas ABC.**

El perfil de los clientes potenciales de la Agencia de seguros y fianzas ABC es el que se muestra a continuación:

**Cuadro 4**

**Perfil de los clientes potenciales encuestados de la Agencia de seguros y fianzas ABC**

<b>Características</b>	<b>Descripción</b>	<b>Número de personas</b>	<b>Porcentaje más representativo</b>
Edad	De 18 a 25 años	65	43%
	De 26 a 35 años	76	50%
Nivel de escolaridad	Diversificado	39	26%
	Universitario	112	74%
Número de miembros de familia	Tres	38	25%
	Cuatro	44	29%
Ingresos mensuales	De Q2000.00 a Q3499.00	44	29%
	De Q4500.00 a Q6499.00	30	20%

Base: 151 clientes potenciales de la agencia de seguros y fianzas ABC.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

Los clientes potenciales fueron divididos en dos grupos: clientes potenciales que SI tienen un seguro contratado y los que aun NO lo tienen, del 100% de las

personas encuestadas un 54% ya tiene un seguro contratado seguro a pesar de factores como la economía familiar, no obstante, aun se piensa en preveer y proteger ante imprevistos los bienes y la salud, mientras que un 46% No lo tiene.

### **2.7.2. Opinión de los clientes potenciales sobre el proceso de venta**

Para conocer la opinión de los clientes potenciales, como se mencionó, la encuesta se dividió en dos secciones. La primera sección fue diseñada para conocer la opinión de los clientes potenciales que ya tienen un seguro (de cualquier tipo) y la segunda sección fue elaborada para conocer la opinión de los clientes potenciales que aun no tienen un seguro.

Para una mejor comprensión de los resultados, a continuación se presentarán los hallazgos divididos en los clientes potenciales que SI tienen un seguro contratado y posteriormente los que No lo tienen.

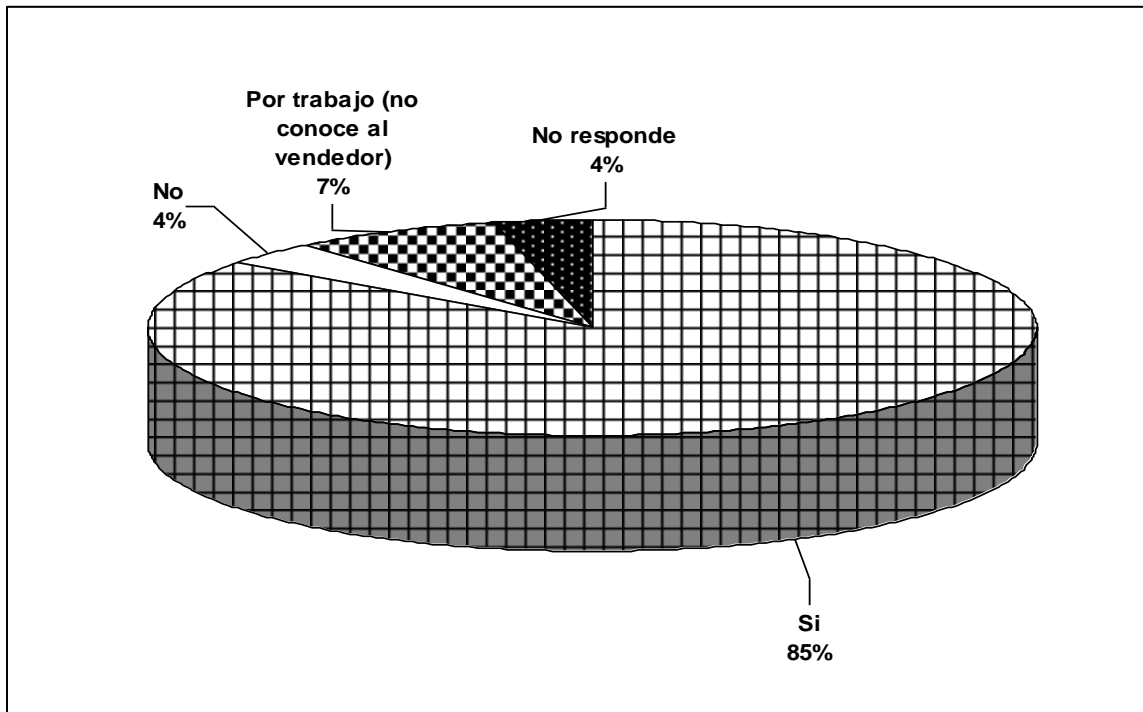
### **2.7.3. Clientes potenciales que SI tienen un seguro contratado**

#### **A. Conocimiento del producto**

Al preguntar a los clientes potenciales, sobre la evidencia de conocimiento que había mostrado el agente que les vendió el seguro, un porcentaje alto dice que el agente si evidenció conocimientos sobre los seguros que le estaba presentando y un porcentaje pequeño dice que no. (Véase gráfica 17)

**Gráfica 17**

**Evidencia de conocimiento de los seguros por el agente al momento de la presentación de venta, según los clientes potenciales de la Agencia de seguros y fianzas ABC que SI tienen un seguro contratado**



Base: 81 clientes potenciales encuestados que SI tienen un seguro.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

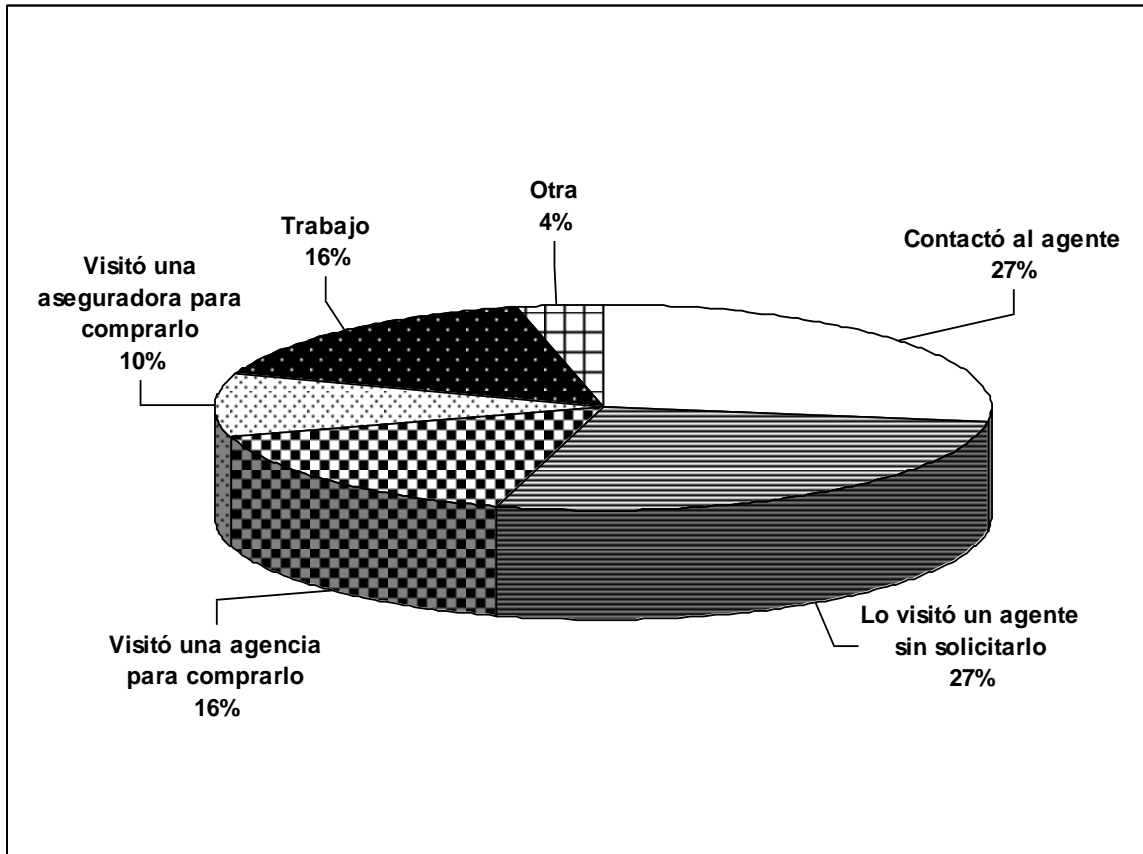
Cabe resaltar, que un porcentaje menor no opinó al respecto debido a que no ha tenido contacto con el vendedor ya que el seguro lo compró a través de la empresa para la que labora, y otro menor también, no respondió la pregunta pues dice no recordar con claridad.

### **B. Medio de compra del seguro (prospección)**

Para los ya asegurados, la forma en que fueron contactados para la compra del seguro que poseen, los medios principales son: el asegurado contactó al agente para obtener información, fue visitado por un agente sin solicitarlo o lo contrató por medio de la empresa donde laboran. (Véase gráfica 18)

**Gráfica 18**

**Medio por el cual realizó la compra del seguro que posee según el cliente potencial de la Agencia de seguros y fianzas ABC que SI tiene un seguro contratado**



Base: 81 clientes potenciales encuestados que SI tienen un seguro.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

Y como puede observarse en la gráfica anterior, el medio de contacto de clientes mediante la empresa donde laboran (trabajo) es representativo, por lo que la visita a las empresas es un medio de prospección para los agentes de seguros.

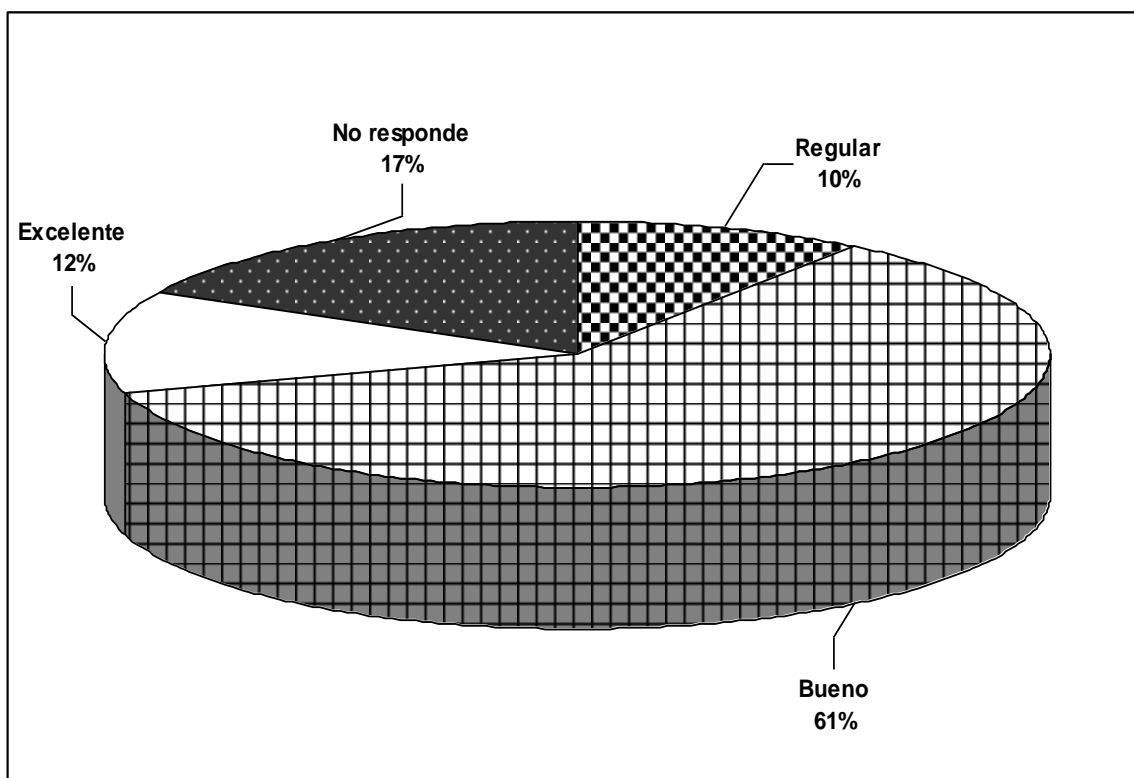
### **C. Presentación del producto (seguros)**

Como ya se dijo, la presentación de los seguros es el medio en el cual se describe la capacidad de los mismos y de la empresa para satisfacer una

necesidad, los clientes potenciales opinan que la presentación, cuando compraron su seguro, la califican como regular, buena y excelente. (Véase gráfica 19)

**Gráfica 19**

**Calificación del proceso de presentación de seguros, según el cliente potencial de la Agencia de seguros y fianzas ABC que SI tiene un seguro contratado**



Base: 81 clientes potenciales encuestados que SI tiene un seguro contratado.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

Un porcentaje moderado de los clientes no respondió la pregunta, esto debido a que se figuran como titulares del seguro, no obstante, no ha tenido contacto directo con el agente de ventas debido a que lo han comprado mediante el trabajo, por vía telefónica o por un tercero, por lo que no califican la presentación.

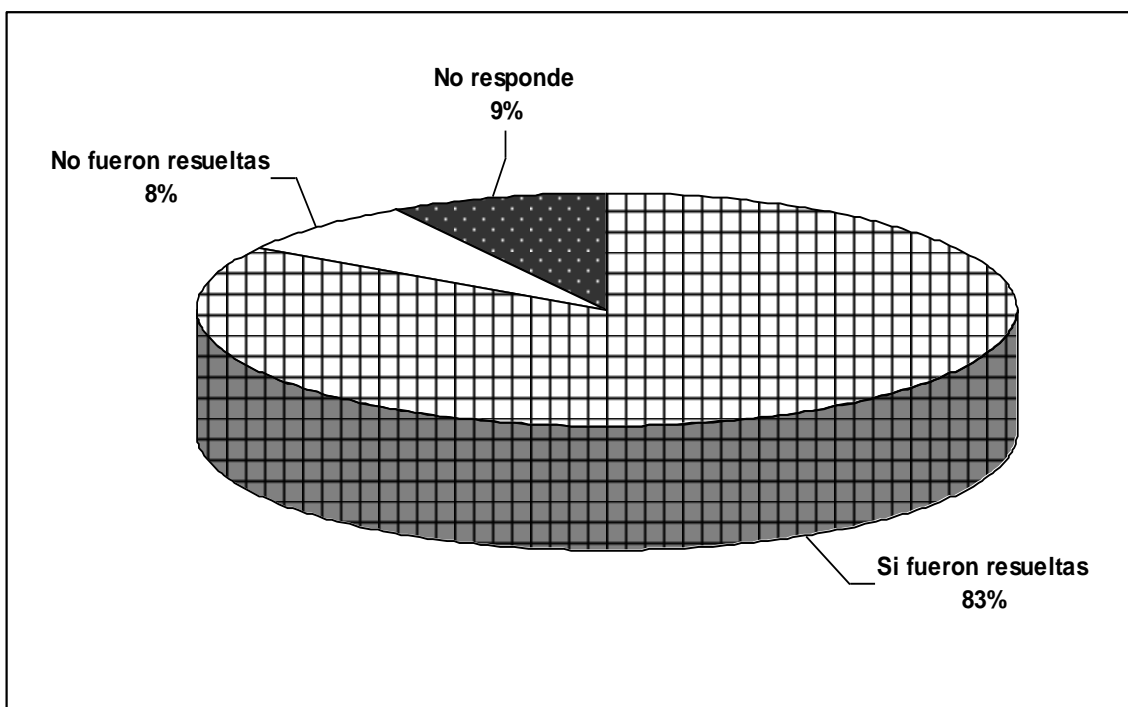


#### D. Manejo de dudas y objeciones

Para los clientes potenciales que ya cuentan con un seguro contratado, esta fase del proceso fue importante, ya que en su momento las dudas y objeciones que presentaron previo a la contratación de su seguro, les fueron resueltas, por lo que concretó la compra. (Véase gráfica 20)

**Gráfica 20**

**Resolución de dudas y objeciones según el cliente potencial de la Agencia de seguros y fianzas ABC que SI tiene un seguro contratado**



Base: 81 clientes potenciales encuestados que SI tienen un seguro contratado.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

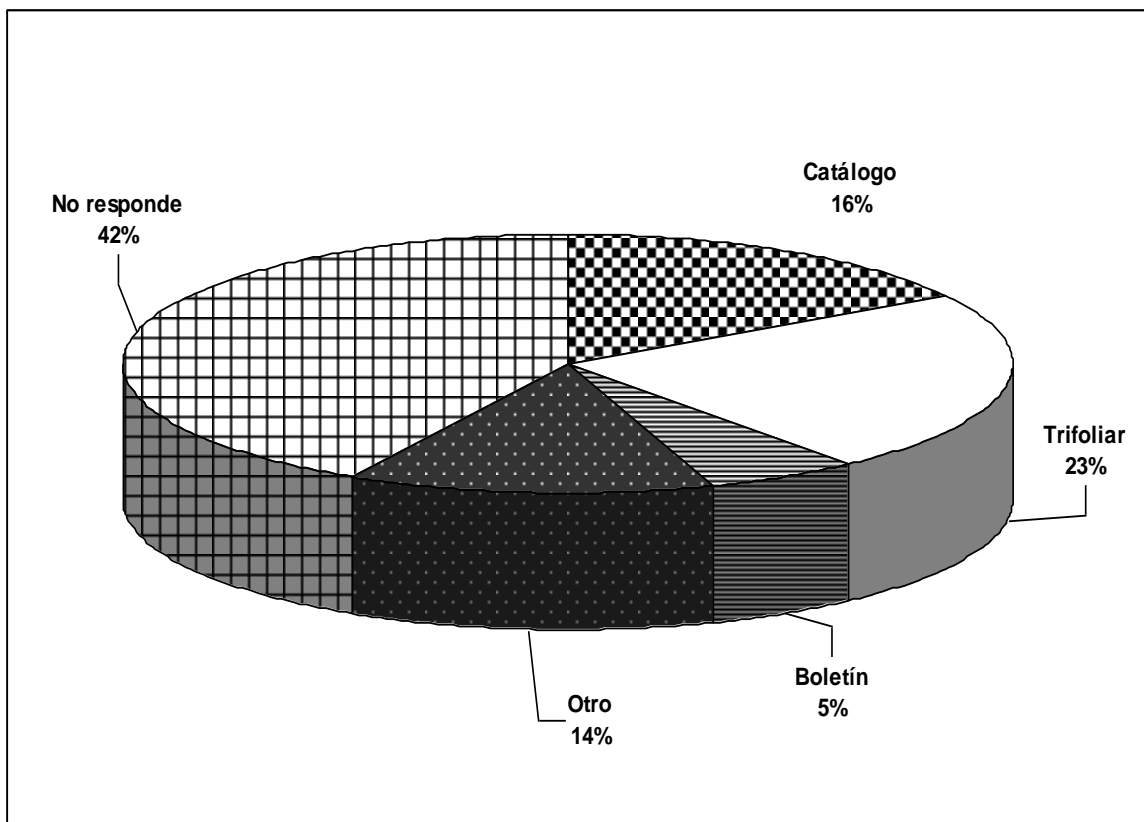
Luego de finalizar la presentación y de la resolución de sus dudas, calificaron su criterio del proceso como definitivamente convencidos (75%) y convencidos (25%).

### E. Material informativo

En cuanto al material informativo presentado sobre los seguros que les ofrecieron, destacan: catálogo, trifoliar y boletín. (Véase gráfica 21)

**Gráfica 21**

**Material informativo sobre seguros proporcionado por el agente, según el cliente potencial de la Agencia de seguros y fianzas ABC que SI tiene un seguro contratado**



Base: 81 clientes potenciales encuestados que SI tienen un seguro contratado.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

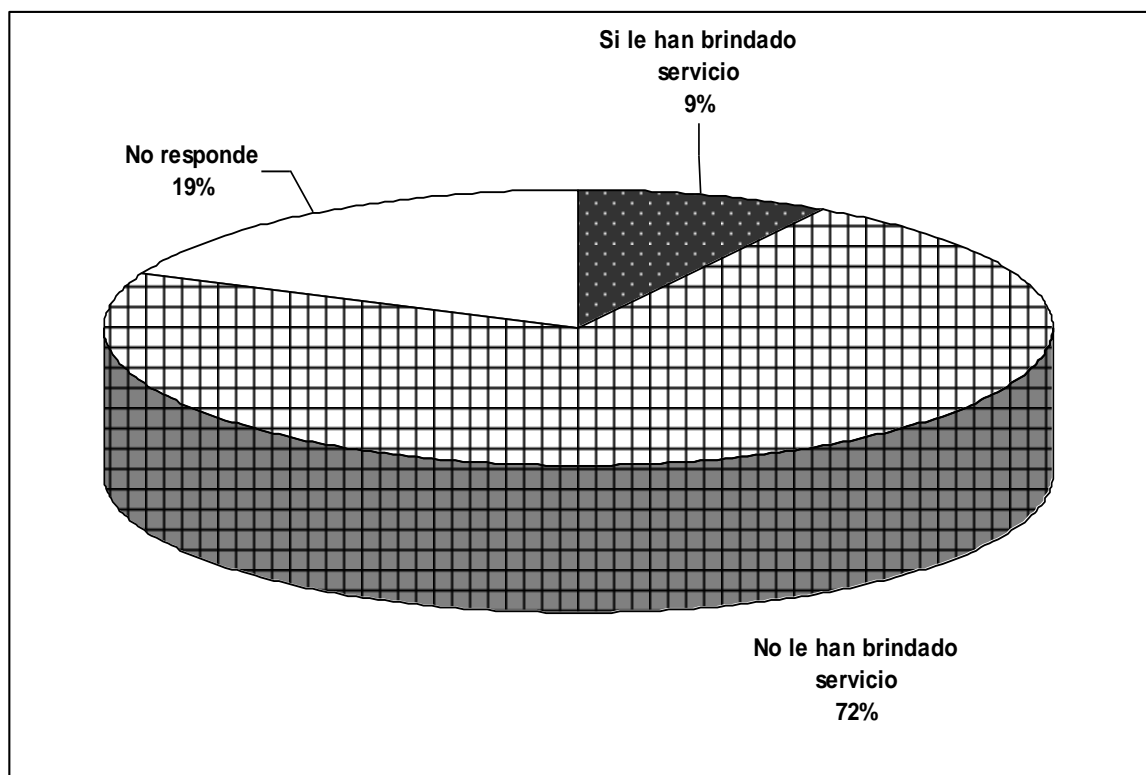
No obstante, varios de los encuestados no respondió por que no recordaba de qué tipo de material les proporcionaron y un 14% respondió que otros, pero no especificaron debido a que tampoco recordaron cual fue.

## F. Seguimiento de la venta (servicios posteriores)

Con relación a los servicios que les han brindado a los clientes potenciales que SI tienen un seguro contratado, muy pocos expresan que si les han brindado dichos servicios, un porcentaje representativo dijo que no, debido a que no han tenido necesidad de utilizar su seguro y un 18% no responde a la pregunta. (Véase gráfica 22)

**Gráfica 22**

**Servicio posterior a la venta del seguro según, el cliente potencial de la Agencia de seguros y fianzas ABC que SI tiene un seguro contratado**



Base: 81 clientes potenciales encuestados que SI tienen un seguro contratado.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

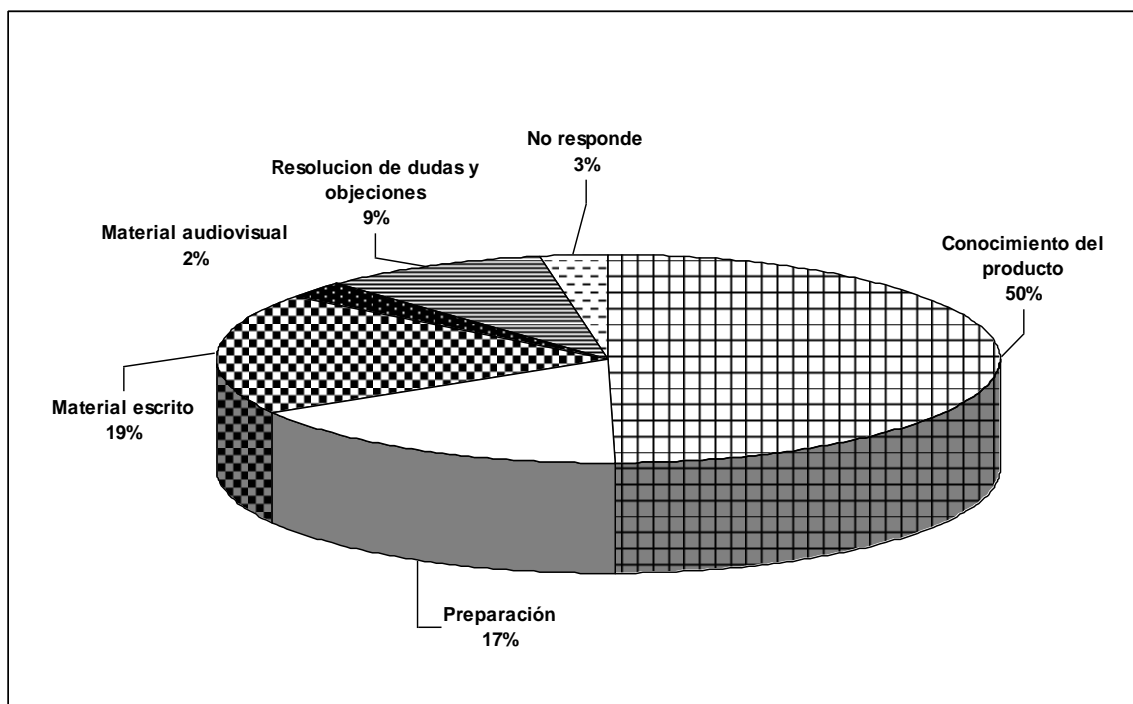
## 2.7.4 Cliente potenciales que NO tienen un seguro contratado

### A. Conocimiento del producto

A los clientes potenciales que aun no tienen un seguro contratado, se les solicitó indicaran la característica más importante al momento de la presentación y compra de un seguro; dentro de los resultados destacan: el conocimiento de los mismos, la preparación de presentación en general, la presentación de algún tipo de material escrito y la resolución de dudas. (Véase gráfica 23)

**Gráfica 23**

**Criterio de las características esenciales en el desarrollo de la presentación de venta según el cliente potencial de la Agencia de seguros y fianzas ABC que NO tiene un seguro**



Base: 70 clientes potenciales encuestados que NO tienen un seguro contratado.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

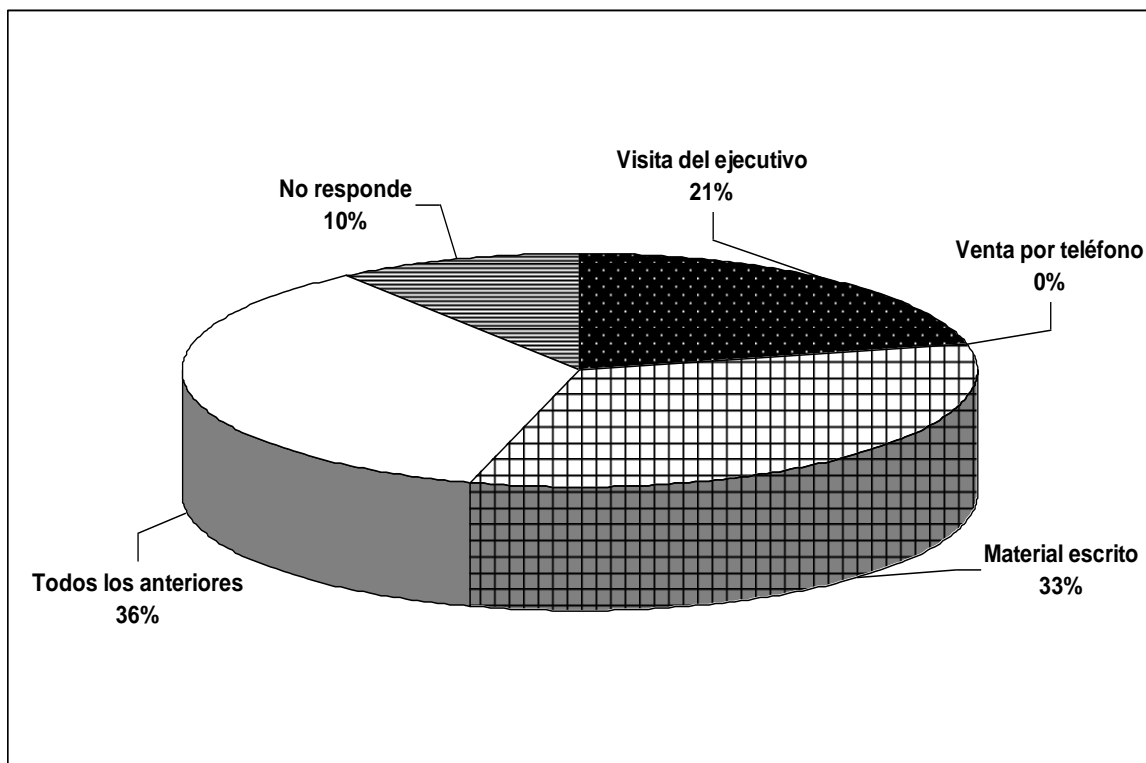
Es importante prestar atención, a que la característica más representativa es la de conocimiento del producto (seguro), pues fue identificada como primordial para los clientes potenciales.

## B. Prospección en el mercado (localización y forma de contacto del cliente potencial)

Para los No asegurados, la forma en que les gustaría contratar un seguro es: en primera instancia le gustaría que combinara el agente la visita, el material escrito y el contacto telefónico ya que indicó en su respuesta todos los anteriores, no obstante para algunos de ellos, les parece más adecuado, que sea por medio de material escrito y otros opinan que sea por medio de la visita del agente únicamente. (Véase gráfica 24)

**Gráfica 24**

**Preferencia del medio de contacto, según el cliente potencial de la Agencia de seguros y fianzas ABC que NO tiene seguro contratado**



Base: 70 clientes potenciales encuestados que NO tienen un seguro contratado.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

Algunos de los encuestados no responden, debido a que no tienen una opinión en ese momento, de cuál es el medio más adecuado para el contacto.

### **C. Presentación del producto**

Al preguntar sobre las características en orden de importancia de la presentación el porcentaje más representativo responde que más importante para ellos es el conocimiento del producto, no obstante, también consideran importantes las demás características como la preparación y la presentación de algún tipo de material informativo, lo que denota, que la presentación incluye un proceso y requiere de herramientas que apoyen y refuercen el mensaje de venta. (Véase gráfica 23)

### **D. Manejo de dudas y objeciones**

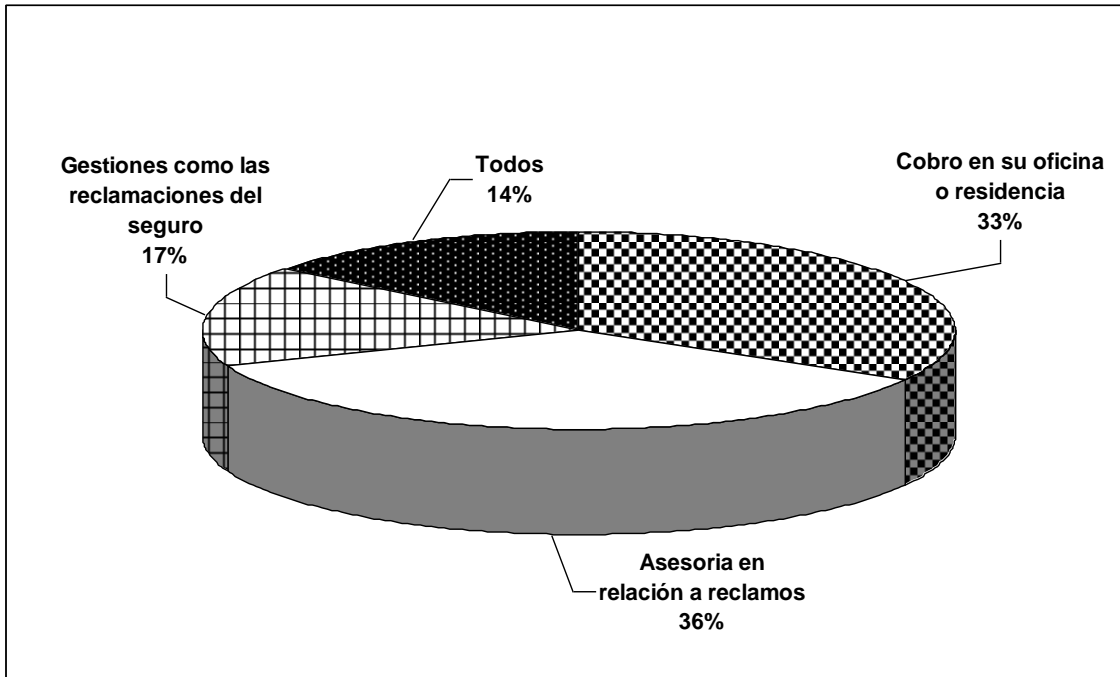
Para los clientes potenciales que no tienen un seguro contratado, la resolución de dudas y objeciones se encuentra estimada dentro de la presentación del producto, ya que como se puede apreciar en la grafica 23, el 9% de los clientes potenciales la toma en consideración, por lo que no se debe obviar en el proceso de venta.

### **E. Seguimiento de la venta**

Los clientes potenciales que no cuentan con un seguro (70), esperan que luego de comprar un seguro la agencia de corretaje o el agente le asesore y le proporciones servicios como: los cobros del mismo, orientación en la realización de reclamos o todas las anteriores, siendo el más importante para ellos (36%) la asesoría en la realización de reclamos. (Véase gráfica 25)

## Gráfica 25

**Preferencia de servicios posteriores a la compra del seguro, según el cliente potencial de la Agencia de seguros y fianzas ABC que NO tiene un seguro contratado**



Base: 70 clientes potenciales encuestados que NO tienen un seguro contratado.

Fuente: elaboración propia con base a trabajo de campo, agosto del 2010.

## 2.8 Análisis FODA

Para desarrollar estrategias que sean funcionales a la agencia de seguros y fianzas ABC, es necesario identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A continuación se desglosan en forma detallada.

### 2.8.1 Ambiente Interno

#### A. Fortalezas

- Ofrece seguros exclusivos de gastos médicos.
- Brinda asesoría personalizada a los clientes, con relación al uso y manejo del seguro.

- Brinda a los agentes y clientes potenciales diversidad de productos (seguros), ya que trabaja con varias aseguradoras.
- Otorga papelería necesaria (formulario de solicitud para seguro) para el ingreso de seguros nuevos.
- Los agentes forman parte de la fuerza de ventas de la agencia de seguros ABC porque tienen productos exclusivos y la economía de los mismos.

## **B. Debilidades**

- El departamento de seguros en quetzales no se encuentra representado en la estructura organizacional y no existe un encargado exclusivo de su administración.
- Los agentes no asisten a capacitación constante acerca de los cambios en los seguros.
- El 11% (3) de los agentes de seguros expresan que no venden otros seguros como de vida o daños por el bajo incentivo de comisión, ya que trabajan directamente con las aseguradoras.
- Los clientes reales expresan que a pesar que la presentación al venderles el seguro es buena, aún hace falta algunas especificaciones del seguro que compran, de las cuales se dan cuenta hasta que lo usan.
- Las personas que ya no cuentan con un seguro con la agencia, lo han cancelado por falta de información con relación a las coberturas o beneficios que tiene el mismo.

## **2.8.2 Ambiente externo**

### **A. Oportunidades**

- Demanda creciente de seguros en el mercado.
- Crecimiento del mercado de microseguros.
- Guatemala por su posición geográfica, sus características geológicas y tectónicas se encuentra amenazada ante diversos fenómenos naturales, y en el



mercado de los seguros hay diversos, los cuales pueden ayudar en la protección de bienes.

## **B. Amenazas**

- Agentes trabajan para varias aseguradoras por lo que al tener ventas directas con las aseguradoras ya no utilizan el intermediario (agencia de seguros y fianzas ABC).
- Baja cultura de seguros en Guatemala.
- Guatemala tiene uno de los índices de penetración de seguros más bajos del istmo centroamericano.
- Aprobación de reforma a la ley de seguros, para dar mayor penetración al mercado, y por lo tanto se incrementará la competencia (ingreso de compañías extranjeras).

### **2.8.3 Estrategias FO**

- Creación de microseguros exclusivos (demanda creciente) para la venta a través de la agencia de seguros y fianzas ABC.
- Organización de congresos o conferencias anuales de agentes de ventas de la agencia de seguros y fianzas ABC, en el cual puedan compartir su experiencia en la rama de venta de seguros para enriquecer sus conocimientos.

### **2.8.4 Estrategias DO**

- Implementar actividades de capacitación, para que los agentes se actualicen constantemente en materia de seguros para el desarrollo de la agencia en el mercado.
- Creación de herramientas tales como una guía de venta, en el cual se de una inducción adecuada para la venta a clientes y de esta manera cubrir la demanda insatisfecha.

### **2.8.5 Estrategias FA**

- Crear incentivos económicos y no económicos para que el agente ingrese sus negocios (nuevos clientes asegurados) a través de la agencia de seguros y fianzas ABC.

### **2.8.6 Estrategias DA**

- Establecer un proceso de venta personal en el cual se le señale al agente los pasos necesarios para realizar la venta efectiva.
- Crear un catálogo de venta el cual sirva de soporte al agente en el momento de realizar la venta para dar la información exacta que los clientes potenciales necesitan saber acerca del producto (seguro) que están por comprar.

**Tabla 8**  
**Matriz FODA de la Agencia de seguros y fianzas ABC**

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrece seguros exclusivos de gastos médicos.</li> <li>• Brinda asesoría personalizada a los clientes, con relación al uso y manejo del seguro.</li> <li>• Brinda a los agentes y clientes potenciales diversidad de productos (seguros), ya que trabaja con varias aseguradoras.</li> <li>• Otorga la papelería necesaria (formulario de solicitud para seguro) para el ingreso de seguros.</li> <li>• Los agentes forman parte de la fuerza de ventas de la agencia de seguros ABC porque tienen productos exclusivos y por los servicios que ésta les brinda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El departamento de seguros en quetzales no se encuentra representado en la estructura organizacional y no existe un encargado exclusivo de su administración.</li> <li>• Los agentes no asisten a capacitación constante acerca de los cambios en los seguros.</li> <li>• El 11% (3) de los agentes de seguros expresan que no venden otros seguros como de vida o daños por el bajo incentivo de comisión, ya que trabajan directamente con las aseguradoras.</li> <li>• Los clientes reales expresan que a pesar que la presentación al venderles el seguro es buena, aún hace falta algunas especificaciones del seguro que compran, de las cuales se dan cuenta hasta que lo usan.</li> <li>• Las personas que ya no cuentan con un seguro con la agencia, lo han cancelado por falta de información con relación a las coberturas o beneficios que tiene el mismo.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demanda creciente de seguros en el mercado.</li> <li>• Crecimiento del mercado de microseguros.</li> <li>• Guatemala por su posición geográfica, sus características geológicas y tectónicas se encuentra amenazada ante diversos fenómenos naturales, y en el mercado de los seguros hay diversos, los cuales pueden ayudar en la protección de bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de microseguros exclusivos para la venta a través de la agencia de seguros y fianzas ABC.</li> <li>• Organización de congresos o conferencias anuales de agentes de ventas de la agencia de seguros y fianzas ABC, en el cual puedan compartir su experiencia en la rama de venta de seguros para enriquecer sus conocimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reestructuración del departamento de ventas en quetzales dentro de la gerencia de ventas.</li> <li>• Implementar actividades de capacitación, para que los agentes se actualicen constantemente en materia de seguros para el desarrollo de la agencia en el mercado.</li> <li>• Creación de herramientas tales como una guía de inducción adecuada, para la venta a clientes y de esta manera cubrir la demanda insatisfecha.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentes trabajan para varias aseguradoras por lo que al tener ventas directas con las aseguradoras ya no utilizan el intermediario (agencia de seguros y fianzas ABC).</li> <li>• Baja cultura de seguros en Guatemala.</li> <li>• Guatemala tiene uno de los índices de penetración de seguros más bajos del istmo centroamericano.</li> <li>• Aprobación de reforma a la ley de seguros, para dar mayor penetración al mercado, y por lo tanto se incrementará la competencia. (ingreso de compañías extranjeras)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear incentivos económicos y no económicos para que el agente ingrese sus negocios (nuevos clientes asegurados) a través de la agencia de seguros y fianzas ABC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer un proceso de venta personal en el cual se le señale al agente los pasos para realizar la venta efectiva.</li> <li>• Crear un catálogo de venta el cual sirva de soporte al agente en el momento de realizar la venta para dar la información exacta que los clientes potenciales necesitan saber acerca del producto (seguro) que están por comprar.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia, enero de 2011.

### **CAPÍTULO III**

## **VENTA PERSONAL COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO EN EL MERCADO PARA UNA AGENCIA INDEPENDIENTE DE SEGUROS UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA**

El presente capítulo contiene la propuesta de venta personal como estrategia de desarrollo en el mercado para la agencia de seguros y fianzas ABC, la cual se desarrolla con base al marco teórico y el diagnóstico, que servirá para dar solución a la problemática que presenta la empresa unidad de análisis.

**Es oportuno mencionar, que para que la agencia de seguros y fianzas tenga un desarrollo en el mercado, el primer paso debe ser el crecimiento de la misma en sus actividades de ventas a mediano plazo, ya que el crecimiento contribuye en el desarrollo, puesto que este último provoca cambios profundos y globales a largo plazo.**

**Las estrategias presentadas a continuación se enfocan en el crecimiento de la agencia independiente de seguros ABC en el mercado.**

#### **3.1 Justificación**

En el momento que el cliente compra un seguro está comprando un servicio de respaldo ante situaciones inesperadas, en tal sentido los seguros (servicios) requieren un alto nivel de contacto con un representante de ventas por su característica de intangibilidad (no se pueden ver ni tocar). El representante de ventas se encargará de explicar las características del seguro, siguiendo un proceso de venta que debe ser desarrollado eficazmente para alcanzar los objetivos planteados por la empresa.

La venta personal como estrategia de desarrollo en el mercado para la agencia de seguros y fianzas ABC, es presentada en esta propuesta para generar un

cambio significativo en el trabajo de los asesores de ventas, puesto que este es el medio por el cual la agencia coloca sus seguros en el mercado.

Por lo anterior, se justifica que la agencia de seguros y fianzas ABC requiera de agentes que tengan la capacidad de concretar ventas de seguros para cumplir las metas de ventas que desean alcanzar y de esta manera crecer y contribuir al desarrollo de la misma en el mercado.

## **3.2 Objetivos**

### **3.2.1 Objetivo general**

Incrementar en un 10% las ventas efectivas mensuales de los vendedores activos, con relación al porcentaje actual, para contribuir en el crecimiento y desarrollo en el mercado de la agencia de seguros y fianzas ABC, a mediano plazo (6 meses).

### **3.2.2 Objetivos específicos**

- Reclutar e integrar tres representantes de ventas mensualmente, durante un periodo de seis meses (18 nuevos vendedores).
- Ingresar cinco seguros nuevos mensuales por cada colaborador de la fuerza de ventas.
- Incorporar nuevos seguros para la comercialización en la agencia de seguros ABC (microseguros), a mediano plazo.

## **3.3 Estrategias de venta personal**

Las estrategias que se sugieren para evitar que los problemas se presenten nuevamente son:

- reestructuración del departamento de ventas en quetzales dentro de la gerencia de ventas;
- estandarizar la integración de los nuevos representantes de ventas;

- desarrollar actividades de capacitación constante, en la cual los agentes se actualicen en materia de seguros;
- desarrollar un esquema de motivación, en el cual se estimule la actividad de ventas;
- Incorporar nuevos seguros exclusivos para la agencia de seguros ABC (microseguros).

### 3.4 Aplicación de la propuesta

Para que la agencia de seguros y fianzas ABC pueda desarrollar la presente propuesta y ejecutar las estrategias se propone en la tabla 9 el esquema de aplicación.

**Tabla 9**  
**Propuesta de las fases de la aplicación**

Fase	Paso	Descripción
1. Análisis y aprobación de la propuesta	Paso 1	Presentación de la propuesta a gerentes (propietarios) general y administrativo de agencia de seguros y fianzas ABC.
	Paso 2	Revisión, análisis, discusión y aprobación de la propuesta.
2. Reestructuración del departamento de ventas en quetzales dentro de la gerencia de ventas	Paso 3	Se propone la reestructuración del departamento de ventas en quetzales dentro de la gerencia de ventas para la organización y estructura de la fuerza de ventas de dicha rama que repercuta en el incremento de las ventas de los seguros en quetzales.
3. Integración del equipo de colaboradores.	Paso 4	Reclutar, seleccionar, inducir y capacitar a los colaboradores que serán los responsables de dirigir el nuevo departamento y de ejecutar y monitorear el desarrollo y cumplimiento de las estrategias de la administración de la fuerza de ventas, así como también a los nuevos agentes de ventas.
4. Actividades de capacitación de agentes	Paso 6	Se realizará la respectiva capacitación a los agentes en relación al funcionamiento del nuevo departamento y actualización en materia de seguros, así como también para el uso de la guía de inducción al vendedor la cual incluye la especificación del proceso de venta; y el catálogo, el cual servirá para la promoción y apoyo en la venta.

**Continúa...**

**Continuación...**

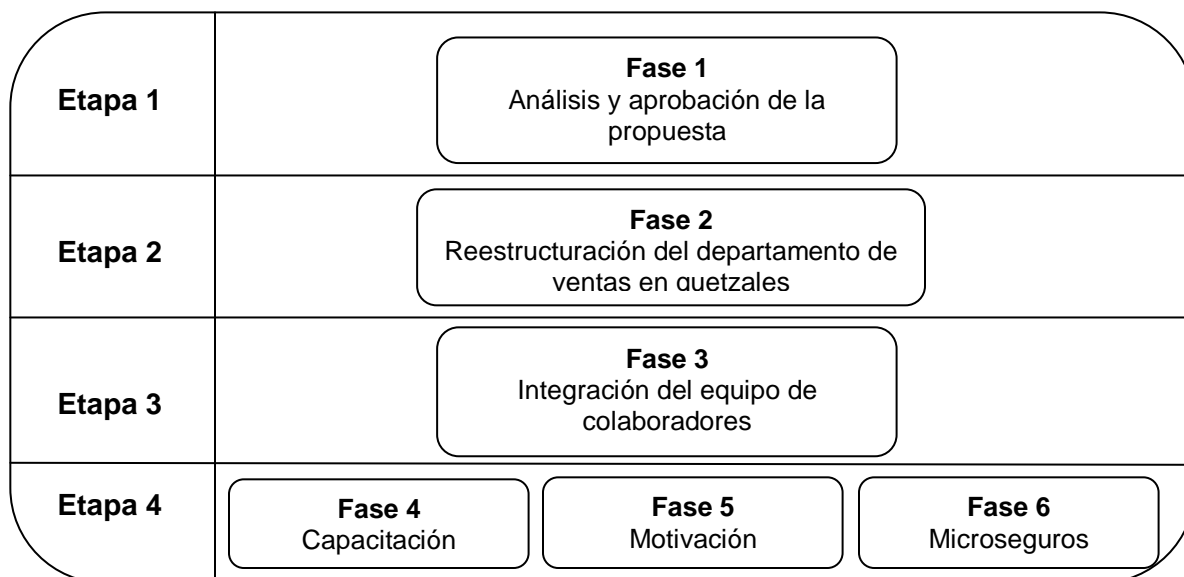
<b>Fase</b>	<b>Paso</b>	<b>Descripción</b>
5. Motivación de la fuerza de ventas	Paso 7	Se ejecutará un esquema de motivación para la fuerza de ventas de la agencia con el fin de estimular e incentivar a los agentes para incrementar el número de ventas efectivas.
6. Microseguros para la Agencia de seguros ABC	Paso 8	Se sugiere la creación de microseguros exclusivos para la Agencia ABC, para diversificar sus productos (seguros) e incrementar sus ventas.

Fuente: elaboración propia, enero de 2011.

Debido a que algunas de las fases de la propuesta pueden desarrollarse de forma simultánea, se sugiere la siguiente secuencia para optimizar el desarrollo de la misma. (Véase figura 8)

**Figura 8**

**Esquema para aplicación de la propuesta para la Agencia de seguros y fianzas ABC**



Fuente: elaboración propia, enero de 2011.

## **Estrategia 1: reestructuración del departamento de ventas en quetzales dentro de la gerencia de ventas**

### **1.1 Definición**

Debido a que la organización requiere ciertos principios para su éxito dentro de una empresa, tales como la departamentalización, unidad de mando, responsabilidad, delegación y descentralización, se propone el cambio a la estructura actual de la gerencia de ventas.

### **1.2 Objetivo**

- Desarrollar en un 90% la eficiencia en las actividades de la gerencia de ventas y sus departamentos a corto plazo.

### **1.3 Grupo objetivo**

El grupo al cual se aplicará la estrategia es: la gerencia de ventas y la fuerza de ventas en quetzales y en dólares.

### **1.4 Descripción**

#### **A. Organización del departamento de ventas en quetzales**

Para la fuerza de ventas en la Agencia de seguros y fianzas ABC, se debe iniciar con la organización de la gerencia de ventas y la integración del personal que tendrá la labor de planeación (gerente de ventas y jefes de departamentos).

En este sentido, se debe tener en cuenta lo siguiente: como primer paso la definición de los objetivos de ventas, los cuales, deben ser establecidos por los gerentes de la organización y es la tarea primordial a la cual debe integrarse y responsabilizarse el gerente de ventas y los jefes del departamento de seguros en quetzales y en dólares. Para la generación de dichos objetivos, es importante



resaltar que estos, deben estructurarse en función de las metas que desea alcanzar la organización a corto, mediano y largo plazo.

Para la agencia ABC, los objetivos se establecerán:

- por los altos mandos (gerente general, administrativo y de ventas) al inicio del año de labores, esto con el fin de determinar el curso de acción a seguir;
- con relación al mercado al cual van dirigidos los diferentes seguros que ofrece;
- divulgados y orientados a toda la organización y en especial a los colaboradores de la fuerza de ventas de ambos departamentos.

#### **B. Descripción del departamento de ventas en quetzales y en dólares dentro de la gerencia de ventas**

Para que la gerencia de ventas y sus respectivos departamentos (de ventas en dólares y de ventas en quetzales) conozcan y encaminen sus esfuerzos al logro de objetivos y metas, es necesario que tengan claramente especificada su función.

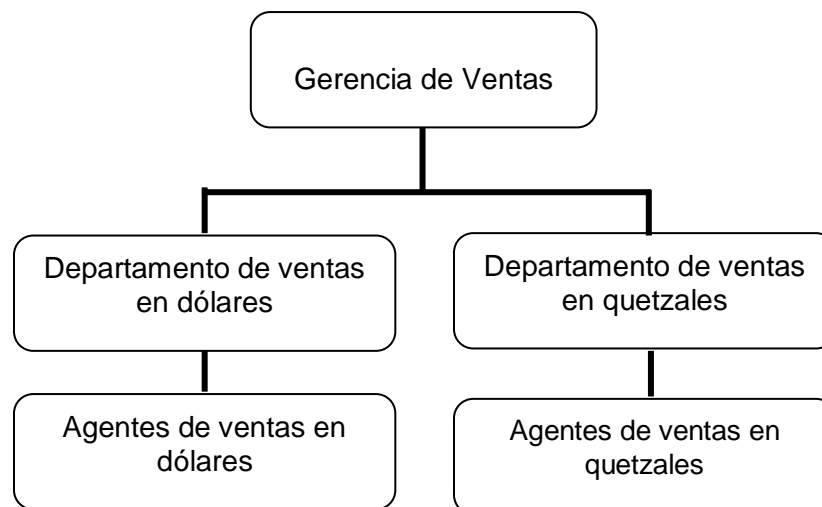
El departamento de ventas en quetzales, incluirá a los agentes free-lance que venden los seguros en quetzales tales como: seguros de vida, de automóviles (vehículos o daños), seguros de gastos médicos, de incendio y líneas aleadas, etc., dicho departamento estará bajo la autoridad del gerente de ventas y el jefe del departamento de venta en quetzales y tendrán relaciones con los colaboradores de ventas en dólares.

El departamento de ventas en dólares, agrupará a los colaboradores de la fuerza de ventas que se dedican exclusivamente a la venta de seguros en dólares, tales como seguros de vida y médicos en dólares, estarán bajo la responsabilidad y

autoridad del gerente de ventas y jefe del departamento de ventas en dólares y tendrán relaciones con los colaboradores de ventas en quetzales.

La estructura organizacional propuesta para la gerencia de venta se presenta a continuación:

**Figura 9**  
**Organigrama funcional específico propuesto de la gerencia de venta de la Agencia de seguros y fianzas ABC**



Fuente: elaboración propia, enero de 2011.

#### **a. Descripción de las funciones y atribuciones**

- **Gerencia de ventas:** tendrá la responsabilidad de planificación y organización de las actividades de ventas tales como creación de objetivos, metas y estrategias, así como también, velar por el desarrollo, logro, control y evaluación de las mismas, y de todos los agentes que integran la fuerza de ventas, tanto en dólares como en quetzales, delegando la autoridad correspondiente a los jefes de cada uno de los departamentos (en quetzales y en dólares). El gerente de ventas debe estar enfocado en la dirección y motivación de los esfuerzos de la fuerza de ventas debido a que esta se encuentra bajo la modalidad freelance, ya que la agencia no cuenta con el

capital necesario para la contratación permanente de un grupo amplio de vendedores.

- **Departamento de ventas en dólares:** se agruparán las actividades relacionadas a la venta de seguros en dólares y la administración de la misma, dentro de ellas se mencionan: ejecutar los planes, apoyar al personal en el manejo administrativo, entre otras. La responsabilidad de dicho departamento recaerá de forma inmediata sobre el jefe del departamento, quien desarrollará actividades como la inducción de los agentes de los distintos tipos de seguros, su funcionamiento, uso, planes de coberturas, requisitos de solicitudes, exámenes médicos y conocimientos fundamentales para la presentación y venta de estos.
- **Departamento de ventas en quetzales:** se agruparán todos los agentes que realicen ventas de seguros en quetzales, tales como: gastos médicos exclusivos de la agencia, automóvil, contra incendio, entre otros; y las funciones de la administración de ventas tales como ejecutar los planes, apoyar al personal en el manejo administrativo, entre otras. La responsabilidad de dicho departamento recaerá de forma inmediata sobre el jefe del departamento de seguros en quetzales, quien desarrollará actividades como es la inducción y apoyo en venta.

Es necesario resaltar, que el mercado al cual están dirigidas las acciones de cada departamento de la gerencia de ventas son distintos, por tanto, sus objetivos, metas y estrategias deberán ser enfocados en función del mercado en que se desarrollan y se deberán dirigir, evaluar y controlar el logro y desarrollo de los mismos.

## **b. Normas del departamento de ventas en quetzales**

Para el correcto proceder y operación del departamento de ventas en quetzales, los cuales figuran como los seguros más vendidos por la agencia, se establecen las siguientes:

- conocimiento obligatorio de la guía de inducción por parte del agente que forme parte de la fuerza de ventas de la agencia de seguros y fianzas ABC;
- todo agente que sea integrado a la fuerza de ventas de la agencia de seguros y fianza ABC deberá recibir de manera inmediata la inducción impartida por el jefe del departamento de ventas de dólares o jefe del departamento de ventas en quetzales según corresponda, así como, debe ser instruido respecto a los seguros que le corresponda promocionar;
- todos los agentes deberán completar una hoja de actualización de datos al finalizar la inducción;
- para la recepción y entrega de solicitudes de seguros nuevos debe abocarse con la persona encargada del departamento de emisión de la respectiva rama;
- puntualidad y respeto de las fechas establecidas para la entrega de solicitudes nuevas;
- para la realización de cotizaciones, estas deben ser solicitadas por escrito a la persona encargada del departamento que corresponda (daños, gastos médicos, etc.);
- todo agente debe brindar seguimiento y servicio a la cuenta (servicio post-venta al nuevo asegurado).

### **1.5 Plan de acción**

Para poner en práctica la estrategia descrita, se propone el desarrollo de las siguientes actividades. (Véase cuadro 5)

**Cuadro 5**

**Plan de acción propuesto de estrategia: reestructuración del departamento de ventas en quetzales dentro de la gerencia de ventas**

<b>Objetivo</b>				
Desarrollar en un 90% la eficiencia en las actividades de la gerencia de ventas y sus departamentos a corto plazo.				
<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	
			<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
Reestructuración del departamento de ventas en quetzales dentro de la gerencia de ventas.	Revisión y análisis de la propuesta de reestructuración del departamento de ventas en quetzales	Gerente general y gerente administrativo	Día 01 del mes 1	Día 10 del mes 1
	Aprobación de la propuesta	Gerente general y gerente administrativo	Día 11 del mes 1	Día 16 del mes 1
	Implementación y divulgación de los cambios y presentación de la nueva estructura de dicho departamento	Gerente general, gerente administrativo y gerente de ventas	Día 17 del mes 1	Día 30 del mes 1

Fuente: elaboración propia, enero de 2011.

**1.6 Inversión**

La estrategia de reestructuración del departamento de ventas en quetzales no tendrá ningún costo en términos monetarios debido a que sus actividades no requieren inversión. (Véase cuadro 6)

**Cuadro 6**

**Inversión propuesta de estrategia: reestructuración del departamento de ventas en quetzales dentro de la gerencia de ventas**

<b>Actividades a implementarse en la estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>
Revisión y análisis de la propuesta de reestructuración del departamento de ventas en quetzales	Sin costo
Aprobación de la propuesta de reestructuración	Sin costo
Implementación y divulgación de la propuesta de reestructuración	Sin costo
<b>Presupuesto total de implementación</b>	<b>Sin costo</b>

Fuente: elaboración propia, octubre de 2011.

## **1.7 Seguimiento de la estrategia**

Para darle seguimiento a la presente estrategia, se propone lo siguiente:

El control, debe ser desarrollado mediante la observación y seguimiento de las actividades que conlleva la propuesta (revisión y análisis, aprobación e implementación y divulgación de los cambios en la gerencia de ventas y sus respectivos departamentos) de reestructuración de la organización actual de la gerencia de ventas.

Para ello se debe llevar el registro y revisión de las actividades propuestas en el plan de acción y verificar si las mismas se están desarrollando en las fechas y días planeados, esto puede hacerse cotejando el formato propuesto en el anexo 5.

El encargado de dicho seguimiento será el gerente general y administrativo.

## **Estrategia 2: integración de los nuevos colaboradores de ventas.**

### **2.1 Definición**

La integración de nuevos colaboradores es esencial en la reestructuración de la gerencia de ventas, debido a que se debe contratar un gerente de ventas y dos jefes de departamentos (depto. de seguros en quetzales y en dólares), sin olvidar que se propone la contratación permanente de agentes para el crecimiento de la fuerza de ventas.

### **2.2 Objetivos**

- Integración de un gerente de ventas y dos jefes de departamento de ventas (en dólares y en quetzales respectivamente) a corto plazo.
- Integración de 3 vendedores mensualmente a la fuerza de ventas de la agencia de seguros y fianzas ABC, para el desarrollo de ventas efectivas a corto y mediano plazo.
- Implementación de herramientas de apoyo para la venta (manual de inducción y catálogo de seguros).

## **2.3 Grupo objetivo**

Gerencia de ventas, jefes de departamentos de seguros en quetzales y en dólares y fuerza de ventas de seguros en quetzales.

## **2.4 Descripción**

### **A. Integración de colaboradores de ventas**

Los pasos en la integración según su orden son: inducción, selección, contratación e integración de un gerente de ventas, de dos jefes de los departamentos que posee la misma, y de nuevos agentes para la fuerza de ventas; por lo que, para contribuir en dicho proceso se propone:

#### **a. Descripción técnica del puestos**

Debido a que, la agencia de seguros y fianzas ABC necesita contar nuevos colaboradores para propiciar la separación de los departamentos de seguros en quetzales con el departamento de seguros en dólares, en primera instancia, se propone la contratación de un gerente de ventas, el cual será seleccionado y reclutado por el gerente general y el gerente administrativo, así como también, los jefes de ventas de ambos departamentos (en quetzales y en dólares).

Se propone que el gerente de ventas durante los primeros seis meses de labores para la agencia, devengue un salario de base de Q.5,000.00, más un bono incentivo de Q.1,000.00; en cuanto a los jefes del departamento de seguros en quetzales y en dólares, se propone devengue un salario base de Q.2,500.00, más un bono incentivo de Q.1,000.00, el cual podrá ser modificado según el criterio de los gerentes, general y administrativo.

Y para contribuir con el proceso, se propone una descripción técnica del puesto de gerente de ventas, de los jefes, así como también de los agentes de ambos departamentos los cuales se prevé sean contratados para incrementar las ventas de la agencia. (Véase anexo 6)

## **B. Integración de los nuevos agentes de venta en quetzales para el conocimiento de la agencia y realización de ventas efectivas**

Para alcanzar el objetivo general de incrementar las ventas, se sugiere integrar nuevos agentes a la fuerza de ventas de la agencia. Debido a que la agencia de seguros y fianza ABC no cuenta con los recursos necesarios para la contratación de agentes de manera directa y exclusiva, será conveniente seguir trabajando bajo la modalidad de agentes freelance, los cuales para atraerlos y reclutarlos hacia la agencia podría avocarse a instituciones como: la Asociación Guatemalteca de Agentes Profesionales de Seguros -AGAPS-, la Asociación de Corredores de Seguros -ACORDES- y la Cámara de Agentes y Corredores de Seguros y Fianzas de Guatemala -CACSEF-, e investigar y formar una base de datos de vendedores activos de seguros para hacerles llegar información sobre la agencia y convocarlos a formar parte de ella.

Ya contando con los colaboradores para integrarse a la fuerza de ventas, se propone darles la bienvenida a la agencia y presentarles: la guía de inducción al vendedor y el catálogo de servicios que ofrece la agencia.

### **a. Guía de inducción al vendedor**

Servirá a los agentes para conocer la agencia de seguros y fianzas ABC, conceptos generales sobre seguros y un proceso de venta el cual puedan aplicar para la realización de su labor.

El gerente de ventas será el primer contacto en relación a la agencia y el tema de ventas de seguros, sin embargo, será el jefe del departamento de quetzales el encargado de familiarizar al agente que se integra a la fuerza de ventas y también responsable de darle la inducción correspondiente para que el agente pueda realizar una correcta y efectiva labor de ventas.



La guía incluye: la bienvenida, generalidades de la agencia de seguros y fianzas ABC y los aspectos y pasos que debe tomar en cuenta el agente de seguros en el proceso de venta. (Véase anexo 7)

#### **b. Catálogo de los servicios que ofrece la agencia ABC**

Se propone que a los agentes de ventas les sea presentado y entregado el catálogo de los seguros que ofrece la agencia al mercado, esto con el fin de ser un medio de apoyo y promoción al momento de la verdad con los futuros asegurados.

Este instrumento, contiene la descripción de los principales seguros que la agencia ofrece al mercado y principalmente los que han sido creados exclusivamente para ser vendidos por ella.

En él, se expone la información principal del seguro que un cliente potencial debe conocer para poder tomar la decisión de compra. Se crea como una herramienta de apoyo en el proceso de venta, ya que ayudará a explicar las necesidades que puede satisfacer y la cual influye en la toma de decisión de compra. (Véase anexo 8)

Cabe resaltar que las herramientas mencionadas (guía de inducción y catálogo) deben ser dadas a conocer a los agentes actuales de la agencia debido a que no los conocen y en su momento de integración a la agencia no se contaba con ellos.

### **2.5 Plan de acción**

Para poner en práctica la estrategia anterior se propone la realización de las siguientes actividades descritas en el siguiente plan de acción. (Véase cuadro 7)

### Cuadro 7

#### Plan de acción propuesto de estrategia: integración de nuevos colaboradores de venta para la agencia de seguros y fianzas ABC

Objetivos				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración de un gerente de ventas y dos jefes de departamento de ventas (en dólares y en quetzales respectivamente) a corto plazo.</li> <li>Implementación de herramientas de apoyo para la venta (manual de inducción y catálogo de seguros)</li> </ul>				
Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	
			Inicio	Fin
Integración de los nuevos colaboradores de venta	Definición de objetivos y metas del departamento de ventas en quetzales	Gerente general, administrativo y de ventas	Día 1 del mes 2	Día 3 del mes 2
	Reclutamiento, contratación, integración e inducción de gerente de venta y jefes de los departamento de ventas (dólares y quetzales)	Gerente general y administrativo	Día 4 del mes 2	Día 25 del mes 2
	Discusión de la forma de integración de agentes de ventas en quetzales	Gerente general, administrativo y de ventas	Día 26 del mes 2	Día 26 del mes 2
	Envío de información y convocatoria agentes freelance	Gerente de ventas y jefes de departamentos (dólares y quetzales)	Día 26 del mes 2	Día 29 del mes 2
	Revisión y aprobación de la guía de inducción al vendedor	Gerente general, administrativo y de ventas	Día 29 del mes 2	Día 30 del mes 2
	Revisión y aprobación del catálogo de ventas	Gerente general, administrativo y de ventas	Día 30 del mes 2	Día 2 del mes 3
	Impresión de la guía y catálogo de ventas para los vendedores activos de la agencia	Asistente de gerencia	Día 2 del mes 3	Día 30 del mes 3
	Integración e inducción de agentes a la fuerza de ventas de agencia ABC	Gerente de ventas	Día 1 del mes 4	Indefinido

Fuente: elaboración propia, enero de 2011.

## 2.6 Inversión

La estrategia de integración de nuevos colaboradores de venta en quetzales no tendrá un costo total de Q. 85,500.00 debido a que sus actividades requieren inversión en las actividades de contratación de gerente y jefes de departamentos, así como también, en la impresión de la guía y el catálogo que se proporcionará a los agentes. (Véase cuadro 8)

**Cuadro 8**

**Inversión propuesta de estrategia: integración de nuevos colaboradores de ventas**

<b>Actividades a implementarse en la estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>
Definición de objetivos y metas	Sin costo
Reclutamiento, contratación, integración e inducción de gerente de ventas y jefes de los departamentos de ventas (dólares y quetzales) durante los primeros seis meses. (Implementación de la propuesta)	Q. 78,000.00 (Véase anexo 9)
Discusión de la forma de integración de agentes de ventas en quetzales	Sin costo
Envío de información y convocatoria agentes freelance	Sin costo
Revisión y aprobación de la guía de inducción al vendedor	Sin costo
Revisión y aprobación del catálogo de ventas	Sin costo
Impresión de la guía y catálogo de ventas para los vendedores activos	Q. 7,500.00
Integración e inducción de agentes a la fuerza de ventas de agencia ABC	Sin costo
<b>Presupuesto total de implementación</b>	<b>Q. 85,500.00</b>

Fuente: elaboración propia, octubre de 2011.

## 2.7 Seguimiento de la estrategia

Para dar seguimiento a la presente estrategia, se propone lo siguiente:

El control, debe ser desarrollado mediante la observación y logro de las actividades que involucra la integración de los colaboradores de ventas: gerente, jefes de departamentos y agentes de ventas, las cuales son: definición de

objetivos y metas, proceso de contratación e integración de colaboradores de gerencia y departamentos, convocatoria integración e inducción de nuevos agentes, aprobación e impresión de herramientas de apoyo de venta (guía y catálogo)

Para ello se debe llevar el registro y la revisión de las actividades propuestas y verificar si las mismas se están desarrollando en las fechas y días planeados. (Véase anexo 10).

El encargado de dicho seguimiento será el gerente general y administrativo, delegando en el momento oportuno, autoridad para el desarrollo de ciertas actividades al gerente de ventas y al asistente de gerencia.

### **Estrategia 3: actividades de capacitación de la fuerza de ventas en quetzales**

#### **3.1 Definición**

Para que los objetivos y estrategias propuestos para el departamento de ventas en quetzales sean alcanzados es necesario fortalecer a la fuerza de ventas con los conocimientos teóricos y prácticos para la realización de su labor; es importante resaltar que estas actividades de capacitación deben ser constantes y debido a que la agencia cuenta con personal de atención a clientes según la rama del seguro debe desarrollarse no solo al departamento de ventas sino a todo el personal de servicio de la agencia de seguros y fianza ABC.

#### **3.2 Objetivo**

- Fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos de las actividades de la fuerza de ventas en un 95% para la realización de ventas efectivas a corto plazo.

### 3.3 Grupo objetivo

Las actividades de capacitación tendrán enfoque en la fuerza de ventas del departamento de seguros en quetzales.

### 3.4 Descripción

Para que la capacitación sea efectiva, las actividades a describirse posteriormente (véase tabla 11), deben adaptarse a las necesidades de divulgación e información que la agencia establezca como relevantes e importantes, no obstante, a continuación se describen las que se adaptan a los objetivos de la propuesta:

**Tabla 10**  
**Objetivos de actividades de capacitación de la fuerza de venta de la**  
**Agencia de seguros ABC**

<b>Objetivos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• desarrollar el proceso de venta idóneo al realizar la presentación de los seguros;</li><li>• incrementar el número de ventas efectivas;</li><li>• comprensión y desarrollo de los procedimientos al momento de ingresar negocios (seguros nuevos);</li><li>• buscar eficiencia en el servicio a los clientes actuales y potenciales;</li><li>• utilización correcta de herramientas de ventas;</li><li>• desarrollar eficacia en el manejo de recursos propios y proporcionados por la agencia para el desarrollo de las ventas;</li><li>• reforzar el proceso de comunicación entre agencia y fuerza de ventas;</li><li>• actualización constante y oportuna de los cambios en pólizas de seguros y seguros nuevos que pueda poseer la agencia.</li></ul>

Fuente: elaboración propia, octubre de 2011.

**Tabla 11**

**Esquema de actividades de capacitación de la fuerza de venta de la Agencia de seguros ABC**

<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Duración (3 horas c/sesión)</b>	<b>Costo de capacitador externo</b>	<b>Fecha</b>	<b>Recursos materiales</b>
Proceso de venta, sus etapas y actividades de motivación (compensación)	Gerente de ventas	60 minutos de conferencia 30 minutos de receso (coffe break) 60 minutos de conferencia 30 minutos de preguntas	Sin costo	Día 1 del mes (semana 1)	Instalaciones Equipo de computo Mobiliario
Seguros de gastos médicos (compañías con que trabaja la agencia, planes, primas, coberturas, exclusiones, etc.)	Gerente de ventas y capacitador externo experto en seguros de gastos médicos	60 minutos de conferencia 30 minutos de receso (coffe break) 60 minutos de conferencia 30 minutos de preguntas	Q.900.00	Día 8 del mes (semana dos)	Instalaciones Equipo de computo Mobiliario
Seguros de daños (compañías con que trabaja la agencia, planes, primas, coberturas, exclusiones, etc.)	Gerente de ventas y capacitador externo experto en seguros de daños	60 minutos de conferencia 30 minutos de receso (coffe break) 60 minutos de conferencia 30 minutos de preguntas	Q.900.00	Día 15 del mes (semana tres)	Instalaciones Equipo de computo Mobiliario
Seguros de vida (compañías con que trabaja la agencia, planes, primas, coberturas, exclusiones, etc.)	Gerente de ventas y capacitador externo experto en seguros de vida	60 minutos de conferencia 30 minutos de receso (coffe break) 60 minutos de conferencia 30 minutos de preguntas	Q.900.00	Día 22 del mes (semana cuatro)	Instalaciones Equipo de computo Mobiliario
Seguros de caución (fianzas) (compañías con que trabaja la agencia, planes, primas, coberturas, exclusiones, etc.)	Gerente de ventas y capacitador externo experto en seguros de caución (fianzas)	60 minutos de conferencia 30 minutos de receso (coffe break) 60 minutos de conferencia 30 minutos de preguntas	Q.900.00	Día 29 del mes (semana cinco)	Instalaciones Equipo de computo Mobiliario
Otros seguros que la agencia comercialice (compañías con que trabaja la agencia, planes, primas, coberturas, exclusiones, etc.)	Gerente de ventas y capacitador externo experto en otros seguros que comercialice la agencia	60 minutos de conferencia 30 minutos de receso (coffe break) 60 minutos de conferencia 30 minutos de preguntas	Q.900.00	Día 5 del siguiente mes (semana seis)	Instalaciones Equipo de computo Mobiliario

Fuente: elaboración propia, octubre de 2011.

La capacitación se impartirá en seis sesiones, una cada semana, y la fijación de los días y horario en que se desarrollará será a discreción de la organización, en cuanto al lugar físico, puede ser un salón de eventos o bien en instalaciones de las aseguradoras con que trabaja la agencia. Se impartirá a los agentes actuales para actualizarse en cuanto a cambios en los seguros y a los agentes recién integrados para el conocimiento de los mismos.

Para motivar a los agentes a la participación de las actividades de capacitación, se recomienda, sean otorgados premios, mediante rifas entre los asistentes a las sesiones, tales como: cupones de regalo por combustible o de descuento en determinados establecimientos (en supermercados, ropa, artículos para el hogar, etc.)

### **3.5 Plan de acción**

Para realizar la capacitación adecuada a la fuerza de ventas, se sugiere poner en práctica el siguiente plan de acción. (Véase cuadro 9)

### Cuadro 9

#### Plan de acción propuesto de estrategia: actividades de capacitación de la fuerza de ventas

Objetivo				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer los conocimientos teóricos y prácticos de las actividades de la fuerza de ventas en un 95% para la realización de ventas efectivas a corto plazo.</li> </ul>				
Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	
			Inicio	Fin
Actividades de capacitación de la fuerza de ventas.	Revisión y análisis de la propuesta de capacitación	Gerente general, administrativo y de ventas	Día 12 del mes 2	Día 15 del mes 2
	Definición de contenidos para desarrollar en la capacitación	Gerente general, administrativo y de ventas	Día 15 del mes 2	Día 17 del mes 2
	Estimación de recursos físicos y materiales para la capacitación (véase anexo 9)	Gerente general, administrativo y de ventas	Día 18 del mes 2	Día 22 del mes 2
	Aprobación del programa de capacitación	Gerente general, administrativo y financiero	Día 22 del mes 2	Día 22 del mes 2
	Solicitudes y/o contratación de expertos y profesionales en seguros para la capacitación (aseguradoras)	Gerente de ventas y jefe de departamento de seguros en quetzales	Día 23 del mes 2	Día 08 del mes 3
	Ejecución del programa de capacitación	Gerente de ventas	Día 13 del mes 3	Día 18 del mes 4
	Evaluación y actualización del programa para verificar resultados	Gerente de ventas y jefe de departamento de seguros en quetzales	Día 19 del mes 4	Indefinido

Fuente: elaboración propia, enero de 2011.



### 3.6 Inversión

La estrategia de actividades de capacitación de la fuerza de venta en quetzales tendrá un costo en términos monetarios de Q. 24,500.00 debido a que se considera el alquiler de instalaciones para las seis sesiones, y la contratación de capacitadores externos para impartirla. (Véase cuadro 10)

**Cuadro 10**

**Inversión propuesta de estrategia: actividades de capacitación de la fuerza de ventas en quetzales**

<b>Actividades a implementarse en la estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>
Revisión y análisis de la propuesta del programa de capacitación	Sin costo
Definición de contenidos para desarrollar en la capacitación	Sin costo
Estimación de recursos físicos y materiales para la capacitación (véase anexo 9)	Q. 20,000.00
Aprobación del programa de capacitación	Sin costo
Solicitudes y/o contratación de expertos y profesionales en seguros para la capacitación (aseguradoras)	(5 sesiones a Q. 900.00 c/u.) = Q. 4,500.00
Ejecución del programa de capacitación	Sin costo
Evaluación y actualización del programa para verificar resultados	Sin costo
<b>Presupuesto total de implementación</b>	<b>Q. 24,500.00</b>

Fuente: elaboración propia, octubre de 2011.

### 3.7 Seguimiento de la estrategia

Para dar seguimiento a la presente estrategia de capacitación, se propone:

El control, debe ser desarrollado mediante la observación y logro de las actividades de capacitación de los colaboradores de ventas, las cuales son definidas en función de los conocimientos teóricos y prácticos de actualización y de conocimiento para los nuevos vendedores de los seguros con que comercializa la agencia ABC

Para ello, se debe llevar el registro, la revisión y verificación si las mismas se están desarrollando en el orden fecha y días planeados, y para facilitararlo, se presenta el esquema en el anexo 11.

El encargado de dicho seguimiento será el gerente de venta, delegando en el momento oportuno, autoridad para el desarrollo de ciertas actividades los jefes de los departamentos de seguros en dólares y en quetzales.

#### **Estrategia 4: motivación para la fuerza de ventas (compensación)**

##### **4.1 Definición**

La motivación es un proceso que pretende lograr la acción positiva y voluntaria de un colaborador de la agencia en todas las actividades y dentro de su ambiente de trabajo; debe despertar la atención en el trabajador, promover el cambio de actitud, y concertar los intereses de la organización con los de su recurso humano.

##### **4.2 Objetivo**

- Incrementar las ventas efectivas de los agentes que pertenecen a la agencia de seguros ABC, ingresando cinco seguros nuevos mensuales por cada colaborador.

##### **4.3 Grupo objetivo**

Las actividades de motivación (compensación) tendrán orientación a la fuerza de ventas del departamento de seguros en quetzales.

##### **4.4 Descripción**

Un aspecto clave en la motivación, consiste en averiguar qué es lo que les motiva, como por ejemplo: el ingreso económico, el estatus, el control, el logro y/o el reconocimiento de los demás. En tal sentido, para que la agencia ABC pueda investigar y con base a ello identificar los aspectos que motivan a sus

colaboradores y en especial a la fuerza de ventas, se sugiere: elaborar una investigación mediante encuestas a los colaboradores administrativos y en especial a los agentes de ventas, debido a que los incentivos se proponen para la estimulación del incremento en las ventas; las encuestas, pueden ser directas o mediante llamadas telefónicas para conocer sus sentimientos con relación a los factores que les motivan. Las interrogantes de la encuesta pueden ser: (véase anexo 12)

- datos generales: edad, sexo, área en la que labora (administrativa, ventas);
- tiempo durante el cual ha laborado para la organización;
- motivos por los que labora para ella;
- qué le agrada de la agencia de seguros ABC;
- qué no le agrada de la misma;
- está satisfecho (a) con sus atribuciones y por qué;
- se siente motivado y por qué;
- qué es lo que lo motiva (el ingreso económico, el status, el control, el logro y/o el reconocimiento de los demás);
- la razón de su motivación, etc.

En cuanto a la fuerza de ventas, que es una herramienta de vital importancia en el negocio de los seguros, la agencia de seguros y fianzas ABC como primer paso debe definir objetivos de ventas, buscar el compromiso y cumplimiento de los mismos de parte de los agentes y encaminar los esfuerzos de motivación en relación a las siguientes variables: motivación financiera y no financiera.

### A. Motivación financiera

En la motivación financiera se incluye la variable económica, en el caso de la agencia de seguros y fianzas ABC los ingresos de los agentes dependen de un porcentaje sobre el pago de prima (mensual) de los seguros, sin embargo, para estimular a los agentes es necesario crear otro tipo de incentivos económicos adicionales, y dentro de ellos se proponen:

**Tabla 12**

**Actividades de motivación financiera de la fuerza de ventas de la Agencia de seguros ABC**

<b>Actividades a implementarse en la estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Bonificación VIP</b>	Brindar una bonificación especial a aquellos agentes que ingresen una cantidad significativa de negocios nuevos en el periodo de un mes, esto con el fin de estimular a los agentes a ingresar y manejar sus seguros por medio de la agencia. La bonificación puede ser con relación al porcentaje de ventas colocadas	si la meta de ventas de los agentes es de cinco seguros al mes y uno de ellos coloca 10 seguros, en lugar de darle un 10% que es lo que se paga en condiciones normales, se le dará un 15% de comisión sobre la cantidad colocada
<b>Porcentaje especial de comisión</b>	Este tipo de incentivo consistirá en otorgar a los agentes el doble de porcentaje que actualmente se paga en el rubro de comisión por la venta y pago de un seguro, siempre y cuando el agente mantenga determinado número de ingresos de seguros nuevos durante un periodo de tiempo (tres meses)	si actualmente se da el 10% de comisión por venta de un seguro, si el agente ingresa durante tres meses consecutivos 15 negocios se le dará una comisión adicional de 10%, lo que significa que ya no percibirá el 10% sobre ventas, sino el 20% durante los tres meses

**Continúa...**

**Continuación...**

<b>Actividades a implementarse en la estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Ejemplo</b>
<b>Bonificaciones</b>	Éstas pueden darse al finalizar el periodo de vigencia de la póliza (un año) y el premio consistirá en una bonificación adicional si el cliente (asegurado) ha sido constante en la cancelación de su póliza de forma mensual. Y en el caso de negocios nuevos, la bonificación debe darse por un número determinado de seguros nuevos ingresados en la agencia durante un año póliza La cantidad estimada de bonificación puede ser de Q.2,000.00 a Q.5,000.00 (según el rango ingresos por primas pagadas o por ventas de seguros nuevos).	si el agente de ventas A tiene 30 clientes en su cartera, y esos 30 clientes han pagado entre el 1 y el 15 de cada mes durante los 12 meses de vigencia de su póliza a ese agente se le dará una bonificación de Q.5,000.00, mientras que si el agente B tiene 30 clientes y de ellos, solo 15 han cancelado puntualmente su póliza durante el año de vigencia, a este agente se le dará una bonificación de Q.2,500.00
<b>Porcentaje adicional de comisión por pronto pago</b>	este incentivo económico puede darse al agente, cuando logre que el asegurado realice su pago durante los primeros quince días del mes	el agente tiene 50 clientes en su cartera, si logra que 40 de sus clientes cancelen durante los primeros quince días de su póliza se le dará no el 10% de comisión sino, un 13%

Fuente: elaboración propia, octubre de 2011.

**B. Motivación no financiera**

La motivación no financiera según la teoría de Maslow puede relacionarse a las necesidades de aceptación, estima y autorrealización, y para que un agente se sienta motivado no solo es necesario un incentivo económico, sino también sentirse aceptado por los demás debido a su trabajo, sentirse respetado, con prestigio, buena reputación y que reconozcan lo bien que desarrolla su trabajo.

Dentro de los motivadores no financieros para los agentes de la agencia de seguros y fianzas ABC se propone:

- **competencias sobre ventas:** este tipo de competencia estimula a los agentes a vender más y al mismo tiempo ser reconocido en el trabajo tanto por sus

colegas como por la agencia para la cual labora; y los premios por el buen desempeño pueden ser: cupones canjeables, artículos personales o para el hogar, viajes entre otros y la agencia debe estipular un volumen de ventas cuantificable por número de nuevas pólizas o por cantidad de dinero (vendido); estas metas de ventas deben ser establecidas a criterio de la agencia y podrían realizarse cada 3 meses.

- **cartas de reconocimiento:** la agencia debe hacer llegar cartas de elogio o reconocimiento a todos aquellos agentes que se desarrollen de manera óptima en su labor de ventas, este tipo de reconocimiento satisfacen las necesidades de estima y respeto de las personas y son el medio por el que la agencia hace notar al vendedor que se reconoce su empeño y dedicación en el trabajo. (Véase anexo 13)
- **Agente del mes:** tomando en cuenta factores como la puntualidad en la entrega de solicitudes de seguros, responsabilidad, actitud, presentación, trabajo en equipo, logros e iniciativa evaluados por el gerente de ventas y el jefe del departamento puede propiciarse el reconocimiento del trabajador del mes a través de un diploma y/o la creación de un cuadro conmemorativo en la entrada de la oficina con la fotografía del agente durante el mes que fue seleccionado y se sugiere combinarlo con el envío de un mensaje de texto al celular de todos los agentes para hacer mención de quien se ha hecho acreedor al reconocimiento.
- **convenciones de ventas:** cuando son realizadas se efectúa un análisis sobre la tendencia de las ventas y si los objetivos fueron alcanzados y de este modo aplicar los cambios necesarios para corregirlos, esto repercutirá positivamente en las relaciones entre la administración y los agentes. Se sugiere las convenciones se realicen anualmente para que los vendedores intercambien conocimientos y se retroalimenten en relación a las actividades de ventas y también sea un medio en el que se dé a conocer cambios en los seguros que comercializa la agencia.

Las convenciones podrían ser organizadas en el mes de aniversario de la agencia, deberá ser adaptada según el criterio de los gerentes y la disponibilidad de financiamiento de la agencia (lugar, fecha, cantidad de días) y deben estar invitados todos los agentes que forman parte de la fuerza de ventas.

#### 4.5 Plan de acción

Para desarrollar un proceso adecuado de motivación para la fuerza de ventas de la agencia de seguros y fianzas ABC se recomienda desarrollar el siguiente plan de acción. (Véase cuadro 11)

**Cuadro 11**

**Plan de acción propuesto de estrategia: actividades de motivación de la fuerza de venta de la Agencia de seguros ABC**

<b>Objetivo</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar las ventas efectivas de los agentes que pertenecen a la agencia de seguros ABC, ingresando cinco seguros nuevos mensuales por cada colaborador.</li> </ul>				
<b>Estrategia</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>	
			<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>
Motivación para la permanencia de la fuerza de ventas (compensación)	Revisión de las actividades de motivación	Gerente general, administrativo y de ventas	Día 23 del mes 2	Día 24 del mes 2
	Análisis de las actividades que pueden implementarse para la motivación	Gerente general, administrativo de ventas y financiero	Día 25 del mes 2	Día 29 del mes 2

**Continúa...**

### Continuación...

Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	
			Inicio	Fin
Motivación para la permanencia de la fuerza de ventas (compensación)	Estimación de recursos económicos para las actividades de motivación (véase anexo 9)	Gerente general, administrativo de ventas y financiero	Día 29 del mes 2	Día 30 del mes 2
	Aprobación de las actividades para motivación de la fuerza de ventas	Gerente general, administrativo de ventas y financiero	Día 01 del mes 3	Día 01 del mes 3
	Presentación y ejecución del programa de motivación a la fuerza de ventas y personal administrativo	Gerente de ventas	Día 18 del mes 4	Día 18 del mes 4
	Evaluación y control del programa para verificar resultados	Gerente de ventas	Día 16 del mes 5	Indefinido

Fuente: elaboración propia, enero de 2011.

### 4.6 Inversión

De aplicarse todos los incentivos propuestos en esta estrategia, tendrá un costo total de Q. 241,180.00, y debe tenerse en cuenta que tendrán una variación (incremento) si las ventas actuales crecen más del 10% estimado en esta propuesta. (Véase cuadro 12)



## Cuadro 12

### Inversión propuesta de estrategia: actividades de motivación de la fuerza de ventas en quetzales

<b>Actividades a implementarse en la estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>
Revisión de las actividades de motivación	Sin costo
Análisis de las actividades que pueden implementarse para la motivación	Sin costo
Estimación de recursos económicos para las actividades de motivación (véase anexo 9)	Q.237,180.00
Aprobación de las actividades para motivación de la fuerza de ventas	Sin costo
Presentación y ejecución del programa de motivación a la fuerza de ventas y personal administrativo	Q. 4,000.00
Evaluación y control del programa para verificar resultados	Sin costo
<b>Presupuesto total de implementación</b>	<b>Q. 241,180.00</b>

Fuente: elaboración propia, octubre de 2011.

#### 4.7 Seguimiento de la estrategia

Para dar seguimiento a la estrategia de motivación, se propone:

El control, se debe llevar a cabo mediante el registro, la revisión y verificación de las ventas efectivas por los agentes de ventas, es decir, los nuevos negocios.

Para dicho registro se presenta el esquema en el anexo 14.

El encargado de dicho seguimiento será el jefe del departamento, con la vigilancia y supervisión del gerente de venta.

#### **Estrategia 5: Incorporación de nuevos seguros exclusivos para la agencia de seguros ABC (microseguros)**

##### 5.1 Definición

Los microseguros son seguros dirigidos a personas cuyo nivel socio-económico las ubica dentro de los estratos 1, 2 o 3, es decir que tienen ingresos económicos bajos. En la actualidad la agencia de seguros y fianzas ABC no tiene este tipo de

seguros por lo que debe implementarlos ya que es una oportunidad de crecimiento en el mercado.

## **5.2 Objetivo**

- Contribuir al incremento de las ventas, a través de la comercialización de microseguros en el mercado de la Agencia ABC a mediano plazo.

## **5.3 Grupo objetivo**

El grupo al cual se aplicará la estrategia es: el departamento de ventas y la fuerza de ventas en quetzales.

## **5.4 Descripción**

Actualmente, en el mercado de seguros, los microseguros están ganando terreno y contribuyendo en el crecimiento en general del ramo, como se mencionó, la Agencia independiente de seguros ABC, no tiene disponibles este tipo de seguros para su comercialización, por lo que para su implementación se deben desarrollar las siguientes actividades:

### **A. Evaluar la capacidad teórica y humana de la Agencia para la administración de una nueva línea de seguros.**

La evaluación debe realizarse en dos sentidos:

- teórica: la cual, tiene relación con los conocimientos de uso y funcionamiento de los microseguros; y
- humana: debido a que es necesaria la información, asistencia y ayuda al cliente y debe haber una persona responsable de dicha atención, puesto que es otra línea de seguros para la agencia.

## **B. Búsqueda de información**

La búsqueda de la información desde el punto de vista de la empresa, debe realizarse en el sentido de conocer cómo funcionan los seguros, los planes, las primas a pagar, las coberturas y las exclusiones, asimismo, que aseguradoras son las que trabajan con este tipo de seguros, las comisiones que pagan por su comercialización y la creación de una póliza exclusiva para la Agencia ABC.

## **C. Elección de proveedores**

La elección del proveedor o proveedores, será definida por los gerentes involucrados (general, administrativo y de ventas) y se deben tomar en cuenta las aseguradoras que otorgue los mayores beneficios, en términos de servicio y económicos (comisiones).

## **D. Implementación y divulgación de microseguros a la fuerza de venta**

Conociendo los aspectos centrales y funcionamiento de los microseguros, así como, las aseguradoras con las que se trabajará, la gerencia de ventas, debe dar a conocer su implementación en la línea de seguros y capacitar a los agentes de la fuerza de venta, para que puedan comercializarlos en el mercado.

## **5.5 Plan de acción**

Para poner en práctica la estrategia descrita, se propone el desarrollo de las siguientes actividades. (Véase cuadro 13)

### Cuadro 13

#### Plan de acción propuesto de estrategia: incorporación de nuevos seguros exclusivos para la agencia de seguros ABC (microseguros)

Objetivo				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contribuir al incremento de las ventas, a través de la comercialización de microseguros en el mercado de la Agencia ABC a mediano plazo.</li> </ul>				
Estrategia	Actividad	Responsable	Fecha	
			Inicio	Fin
Incorporación de nuevos seguros exclusivos para la Agencia ABC	Evaluación de la capacidad teórica y humana de la agencia	Gerente general, administrativo y de ventas	Día 1 del mes 2	Día 3 del mes 2
	Búsqueda de información	Gerente de ventas	Día 4 del mes 2	Día 18 del mes 2
	Elección de proveedores	Gerente general, administrativo y de ventas	Día 19 del mes 2	Día 21 del mes 2
	Implementación y divulgación de microseguros a la fuerza de ventas	Gerente de ventas y jefe de departamento de seguros en quetzales	Día 22 del mes 2	Día 30 del mes 3

Fuente: elaboración propia, octubre de 2011.

### 5.6 Inversión

La estrategia de actividades de incorporación de nuevos seguros exclusivos de la Agencia ABC no tendrá ningún costo en términos monetarios, debido a que sus actividades serán realizadas por el personal que labora en la organización. (Véase cuadro 14)

## Cuadro 14

### Inversión propuesta de estrategia: incorporación de nuevos seguros exclusivos para la Agencia de seguros ABC (microseguros)

<b>Actividades a implementarse en la estrategia</b>	<b>Presupuesto</b>
Evaluación de la capacidad teórica y humana de la agencia	Sin costo
Búsqueda de información	Sin costo
Elección de proveedores	Sin costo
Implementación y divulgación de microseguros a la fuerza de ventas	Sin costo
<b>Presupuesto total de implementación</b>	<b>Sin costo</b>

Fuente: elaboración propia, octubre de 2011.

### 5.7 Seguimiento de la estrategia

Para dar seguimiento a la presente estrategia, se propone:

El control, debe ser desarrollado mediante la observación y logro de las actividades fijadas en el plan de acción, las cuales son definidas en función de la incorporación de nuevos seguros para ser comercializados por la agencia ABC.

Para ello, se debe llevar el registro, la revisión y verificación si las mismas se están desarrollando en el orden, fecha y días planeados, y para facilitararlo, se presenta el esquema en el anexo 15.

Los encargados de dicho seguimiento serán: los tres gerentes, general, administrativo y de ventas.

### 3.5 Presupuesto de la propuesta

El costo total para la implementación de las estrategias propuestas se describe en el cuadro siguiente:

**Cuadro 15**  
**Presupuesto total de implementación de la propuesta**

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Inversión</b>
Estrategia 1	Reestructuración del departamento de ventas en quetzales	Sin costo
Estrategia 2	Integración de los nuevos colaboradores de ventas	Q. 85,500.00
Estrategia 3	Capacitación de la fuerza de ventas	Q. 24,500.00
Estrategia 4	Motivación de la fuerza de ventas	Q. 241,180.00
Estrategia 5	Incorporación de nuevo seguros (microseguros)	Sin costo
<b>Inversión total</b>		<b>Q. 351,180.00</b>

Fuente: elaboración propia, enero de 2011.

### **3.6 Relación costo/beneficio**

Para conocer la relación costo/beneficio de la presente propuesta, es necesario valorar si la relación de los ingresos y costos es igual o mayor a la unidad, ya que si el resultado es mayor a uno la propuesta será favorable, debido que los ingresos superarán los costos y gastos.

Los datos a considerar para el cálculo de dicha relación (costo/beneficio) son:

Ingresos totales: Q. 330,000.00 \* 12 = **Q. 3.960,000.00**

Costos de operación: Q. 150,000.00 \* 12 = Q. 1.800,000.00 +

Inversión de la propuesta: Q. 351,180.00

Subtotal: = **Q. 2.151,180.00**

Gastos de fabricación: Q. 100,000.00 \* 12 = **Q. 1.200,000.00**

TOTAL COSTOS = **Q. 3.351,180.00**

**Cálculo RCB:** Ingresos totales  
Costos totales

**Cálculo RCB:** Q. 3.960,000.00 = **Q. 1.18**  
Q. 3.351,180.00

Según el cálculo anterior, la relación costo/beneficio de la presente propuesta es de 1.18, lo cual indica que al ser igual a 1, los ingresos por ventas cubren los gastos generados por las mismas y cubren la implementación de la presente propuesta, y adicional a cada quetzal se generan 18 centavos, por lo que se puede verificar que es factible la implementación de la misma.

## CONCLUSIONES

1. Las ventas efectivas no se han incrementado significativamente para la agencia de seguros y fianzas ABC debido a que no cuentan con una administración adecuada del departamento de seguros en quetzales, ni estrategias para realizar las actividades de venta personal.
2. No existe dentro de la organización una persona dedicada exclusivamente a la administración de la fuerza de ventas y de sus respectivos departamentos.
3. En la estructura organizacional actual de la agencia de seguros y fianzas ABC no se encuentra representado ni estructurado el departamento de ventas de seguros en quetzales.
4. Según los altos mandos de la agencia objeto de estudio, en ella se desarrollan de manera adecuada la capacitación y se establecen objetivos de ventas para dicho departamento, sin embargo, algunos agentes de seguros expresan que no han asistido a capacitación y que desconocen los objetivos de ventas.
5. De los agentes encuestados, solamente algunos, cuentan con un proceso de venta establecido para el desarrollo y presentación de ventas con sus clientes.
6. La empresa objeto de estudio no tiene especificado un programa de motivación para su fuerza de ventas.
7. La agencia de seguros ABC no tiene especificado un proceso y encargado para el monitoreo y control del desempeño de la fuerza de ventas en quetzales.



8. Datos de la Superintendencia de Bancos de Guatemala y profesionales en el negocio de seguros afirman que existe demanda creciente en el ramo de seguros.
9. En los últimos tiempos se ha reflejado un incremento importante en la venta se microseguros.
10. Los agentes de ventas actuales no cuentan con herramientas como la guía de inducción y catálogo (incluidos en la propuesta del presente estudio).
11. La fuerza de ventas inactiva (agentes que tienen ventas esporádicas) asciende a 103 personas, lo cual representa el 79% del total.

## RECOMENDACIONES

1. Se debe formalizar la administración de la fuerza de ventas de seguros en quetzales, tanto en su estructura organizacional como en su dirección para lograr que la misma sea eficiente en el desarrollo de sus actividades de ventas.
2. Se deben crear los puestos de trabajo necesarios en la organización objeto de estudio, a los cuales se le atribuya y delegue la responsabilidad de organizar, integrar, dirigir y controlar la fuerza de venta.
3. Se debe crear el departamento de ventas en quetzales y de esta manera organizar y alcanzar los objetivos y metas de ventas de dicho segmento de seguros (seguros en quetzales).
4. Para que la fuerza de venta de la agencia objeto de estudio se involucre y comprometa en el logro de objetivos y participe en los programas de capacitación se deben divulgar y promover, para fomentar el interés y la intervención en ellos, esto puede ser a través de la entrega de premios, mediante rifas entre los asistentes a las sesiones de capacitación, tales como: cupones de regalo por combustible o de descuento en determinados establecimientos (en supermercados, ropa, artículos para el hogar, etc.)
5. Para orientar y fortalecer el proceso de venta de los agentes, se sugiere implementar y divulgar la propuesta de la guía de inducción del vendedor para orientar a su fuerza de ventas de seguros en quetzales.
6. La motivación de la fuerza de ventas reviste vital importancia en el desarrollo y productividad de dichas actividades, por lo que se sugiere a la agencia de

seguros y fianzas ABC, implementar de inmediato un programa de motivación para estimular a los agentes.

7. El proceso de control de la fuerza de ventas debe ser especificado y atribuido a una persona (gerente y/o jefes de departamentos de ventas) ya que de aplicarse la presente propuesta, éste sistema deberá ser de constante aplicación,
8. Se recomienda el diseño de estrategias para la penetración de nuevos mercados (demanda creciente) para la venta de seguros exclusivos que distribuye la agencia de seguros y fianzas ABC.
9. Es recomendable evaluar la creación de microseguros exclusivos para la venta a través de la agencia de seguros y fianzas ABC.
10. Las herramientas propuestas (guía de inducción al vendedor y catálogo) deben ser dadas a conocer a los agentes actuales de la agencia debido a que en su momento de integración a la agencia no se contaba con ellos.
11. Debe atraerse nuevamente (a criterio de los gerentes) a los agentes inactivos para que vendan seguros y contribuyan a la realización e incremento de ventas efectivas.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Belch, G. E. y Belch, M. A. 2005. Publicidad y Promoción. 6ª. ed. México D.F. MacGraw-Hill. p. 16, 18, 23, 25.
2. Benavides Pañeda, J. 2004. Administración. 1ª. ed. en español. México D.F. MacGraw-Hill Interamericana. p. 224.
3. Cervantes Aldaña, J. y Díaz, C. Oct. 2008. Factores que diferencian a los vendedores exitosos en México: un estudio exploratorio. Memoria XIII congreso internacional de contaduría, administración e informática. UNAM ciudad universitaria. México. p. 13, 39.
4. Diccionario LID. 2004. Comunicación y Marketing. 1ª. ed. Madrid, España. LID Editorial Empresarial. p. 37.
5. INTECAP (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad). GT. 2009. Manual Técnico en Proceso Bases de Seguros y Fianzas. 2ª. ed. Guatemala. p. 28-29, 54-60, 76-77.
6. Kotler, P. y Armstrong, G. 2004. Marketing. 10ª. ed. Madrid, España. Pearson Educación, S.A. p. 10, 60-64, 292-293, 496.
7. \_\_\_\_\_. 2007. \_\_\_\_\_. versión para Latinoamérica. 11ª. ed. México. Pearson Educación, S.A. p. 55.
8. Kotler, P, y Keller, K. L. 2006. Dirección de Marketing. 20ª. ed. México. Pearson Educación, S.A. p. 6, 191-198, 247-254.

9. Lantán López, J. G. oct. 2006. Administración de la fuerza de ventas como estrategia de competitividad en un restaurante de carne a la parrilla. Tesis Lic. Admón. Emp. Guatemala, USAC, Fac. de Ciencias Económicas. p. 30-34.
  
10. Universidad Galileo de Guatemala. 2008. Manual de Introducción al Seguro. s.n.t. Carrera de Administración de Seguros y Fianzas. p. 29.

Consultas en línea:

11. Orozco Paredes, E. I. feb. 2003. Desarrollo empresarial (en línea). Infomipyme. Consultado el 28 ene. 2010. Disponible en: [www.infomipyme.com](http://www.infomipyme.com)
  
12. Historia del seguro (en línea). s.n.t. Portal Web Seguros Universales. Consultado el 14 ago. 2009. Disponible en: [www.segurosuniversales.net/portalnew/ES11/historiaDelSeguro.html](http://www.segurosuniversales.net/portalnew/ES11/historiaDelSeguro.html)
  
13. Tompson, I. ago. 2005. Mezcla de mercadotecnia (en línea). Promonegocios.net. Consultado el 28 ene. 2010. Disponible en: <http://www.promonegocios.net>
  
14. Chávez Rodríguez, M. s.f. Proceso de venta (en línea). Cuba. El prisma.com. Consultado el 11 feb. 2010. Disponible en: <http://www.elprisma.com/apuntes/mercadeoypublicidad/ventaproceso>
  
15. ¿Qué son los seguros? (en línea). s.n.t. Mis respuestas.com. Consultado el 14 ago. 2009. Disponible en: [www.misrespuestas.com/que-son-los-seguros.html](http://www.misrespuestas.com/que-son-los-seguros.html).

16. ¿Qué son los seguros? (en línea). s.n.t. Diccionario MAPFRE. Consultado el 25 feb. 2010. Disponible en: <http://www.mapfre.com/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?s/seguro.htm>
17. Salario, definición (en línea). s.n.t. Wikipedia, la enciclopedia libre. Consultado el 25 feb. 2010. Disponible en: [es.wikipedia.org/wiki/Salario\\_\(España\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Salario_(Espa%C3%B1a))
18. Girón, E. 2008. Seguros en Guatemala (en línea). Portal web diario El Periódico. Consultado 14 ago. 2009. Disponible en: [www.elperiodico.com.gt/es/20080216/pais/48687](http://www.elperiodico.com.gt/es/20080216/pais/48687)

# **ANEXOS**

## **Anexo 1**

**Guía de entrevista a profundidad realizada a los gerentes de la agencia de seguros y fianzas ABC**





GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS GERENTES DE LA AGENCIA INDEPENDIENTE DE SEGUROS ABC UBICADA EN LA CIUDAD DE GUATEMALA

**Objetivo:** recopilar información sobre la situación actual del proceso de administración de la fuerza de ventas de la agencia independiente de seguros ABC. Las respuestas se mantendrán en estricta confidencialidad y de antemano, muchas gracias por su colaboración.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ Cargo que desempeña en la agencia: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**1. Planeación**

1.1. ¿La empresa tiene una misión y una visión establecida? SI  NO   
Si la respuesta es no, continuar con la pregunta no. 1.5

1.2. ¿Cuál es la misión? \_\_\_\_\_

1.3. ¿Cuál es la visión? \_\_\_\_\_  
1.3.1. ¿Cómo la dan a conocer a sus trabajadores? \_\_\_\_\_

1.4. ¿Los trabajadores administrativos y la fuerza de ventas las conocen? SI  NO

1.5. ¿Qué departamentos tiene establecidos la organización? \_\_\_\_\_

1.6. ¿Existe un departamento que coordine a la fuerza de ventas? SI  NO

1.7. ¿Quién es el responsable de dicho departamento? \_\_\_\_\_

1.8. ¿Establecen objetivos de ventas? SI  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

1.9. ¿Con qué frecuencia establecen dichos objetivos?  
Semanal  Mensual  Semestral   
Quincenal  Trimestral  Anual

1.10. ¿Determinan estrategias para alcanzar los objetivos planteados? SI  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

1.11. ¿La empresa tiene políticas de ventas? SI  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

1.12. ¿Se realizan programas de las actividades de ventas? SI  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

1.13. ¿Determinan un presupuesto para cubrir todas las actividades de ventas? SI  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

1.14. ¿Incluyen dentro del presupuesto un rubro para capacitación de la fuerza de ventas? SI  NO

**2. Organización**

2.1. ¿La empresa tiene diseñada su estructura organizacional? SI  NO

2.2. ¿Cómo se encuentra estructurada la fuerza de ventas?  
Territorio  Mercado  Otro   
Producto  Compleja  Especifique: \_\_\_\_\_

- 2.3. ¿Cuántos vendedores tiene la organización actualmente?  
 Total \_\_\_\_\_ Hombres \_\_\_\_\_ Mujeres \_\_\_\_\_
- 2.4. ¿La empresa tiene establecida la descripción del puesto de vendedor? SI  NO   
 Si la respuesta es no, continuar con la pregunta no. 2.5  
**2.4.1.** ¿Puede usted, compartir dicha descripción? \_\_\_\_\_
- 2.5. ¿La empresa cuenta con manuales de organización? SI  NO   
 Si la respuesta es no, continuar con la pregunta no. 2.7
- 2.6. ¿Los trabajadores administrativos y la fuerza de ventas conocen dichos manuales? SI  NO
- 2.7. ¿La empresa cuenta con manuales de normas y procedimientos? SI  NO   
 Si la respuesta es no, continuar con la pregunta no. 2.9
- 2.8. ¿Los trabajadores administrativos y la fuerza de ventas conocen dichos manuales? SI  NO
- 2.9. ¿Qué características o cualidades debe tener un vendedor de seguros? \_\_\_\_\_
- 2.10. ¿Cuál es el nivel de escolaridad para un vendedor de seguros?  
 Primaria  Secundaria  Diversificado  Universitario
- 2.11. ¿Cuántos años de experiencia en ventas de seguros debe tener un vendedor?  
 De 1 a 2  De 2 a 4  De 4 a 6  De 6 a más

### 3. Integración

- 3.1. ¿Cómo es la rotación de la fuerza de ventas?  
 Baja  Estable  Frecuente   
**3.1.1.** ¿Por qué la califica así? \_\_\_\_\_
- 3.2. ¿Cómo establece la agencia la necesidad de integrar vendedores de seguros?  
 \_\_\_\_\_
- 3.3. ¿Quién es la persona encargada del proceso de integración de vendedores?  
 Encargado de RRHH  Gerente de ventas  Propietario   
 Gerente general   
**Otro:** \_\_\_\_\_
- 3.4. ¿Cuál es el proceso para reclutar a los candidatos para formar parte de la fuerza de ventas?  
 \_\_\_\_\_
- 3.5. ¿Cómo evalúan a los aspirantes?  
 Entrevistas  Pruebas conocimiento  Pruebas psicológicas  Otro   
 Especifique: \_\_\_\_\_
- 3.6. ¿Quién es el responsable de inducción al puesto de vendedor?  
 Encargado de RRHH  Gerente de ventas  Propietario   
 Gerente general   
**Otro:** \_\_\_\_\_
- 3.7. ¿La organización tienen establecido un procedimiento de inducción? SI  NO   
 Si la respuesta es no, continuar con la pregunta no. 3.8  
**3.7.1.** ¿Podría describir dicho procedimiento? \_\_\_\_\_

- 3.8. ¿Con qué frecuencia los vendedores reciben capacitación?  
 Semanal  Mensual  Semestral   
 Quincenal  Trimestral  Anual
- 3.9. ¿En qué aspectos se les capacita?  
 Proceso de servicio  Uso y manejo del producto  Otro   
 Servicio al cliente  Promoción de ventas  Especifique: \_\_\_\_\_
- 3.10. ¿Quién es el responsable de la capacitación?  
 Encargado de RRHH  Gerente general  Especifique: \_\_\_\_\_  
 Gerente de ventas  Propietario   
 Otro
- 3.11. ¿Cómo califica usted la capacitación que se brinda?  
 Mala  Regular  Buena  Excelente
- 3.12. ¿Cuál o cuáles son los objetivos que se persiguen con la capacitación? \_\_\_\_\_
- 3.13. ¿Los vendedores tienen alguna dinámica o proceso para desarrollar las ventas (cómo contactar al cliente, qué información tener, etc.)? SI  NO   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 Si la respuesta es no, continuar con la pregunta no. 4.1  
**3.13.1.** ¿Cómo es? \_\_\_\_\_  
**3.13.2.** ¿Tienen impreso dicho proceso? SI  NO   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 3.14. ¿El proceso de ventas esta establecido en manuales o es transmitido de manera verbal?  
 Manuales  Verbal  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

#### 4. Dirección

- 4.1. La comunicación dentro de la organización es de carácter:  
 Formal  Informal  ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 4.2. ¿Qué dirección tiene la comunicación en referencia a la estructura organizacional?  
 Hacia abajo  Hacia arriba  Lateral o diagonal
- 4.3. ¿Cómo califica la comunicación entre la fuerza de ventas y el responsable de dicho departamento?  
 Inadecuada  Regular  Adecuada  Excelente
- 4.4. ¿La organización cuenta con página Web? SI  NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
 Si la respuesta es no, continuar con la pregunta no. 4.5  
**4.4.1.** ¿Qué comunica a través de la mencionada?  
 \_\_\_\_\_
- 4.5. ¿Considera que la fuerza de ventas se encuentra motivada actualmente? SI  NO   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- 4.6. ¿Cómo motivan a la fuerza de ventas de la empresa?  
 Premios  Reconocimientos  Otro   
 Especifique: \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_ Especifique: \_\_\_\_\_
- 4.7. ¿Cómo es la compensación de la fuerza de ventas?  
 Salario directo  Comisión directa  Salario más comisión   
 ¿Por qué? \_\_\_\_\_

## 5. Control

5.1. ¿La empresa tiene establecido un proceso de control o evaluación de la fuerza de ventas?  
SI  NO

5.2. ¿Con qué frecuencia se evalúa la labor de ventas?  
Semanal  Mensual  Semestral   
Quincenal  Trimestra  Anual

5.3. ¿Cómo es la fase de control para la fuerza de ventas?  
Preventivo  Correctivo  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

5.4. ¿Cómo percibe o califica usted el proceso de evaluación?  
Inadecuado  Regular  Adecuado  Excelente   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

## 6. Mercadotecnia

6.1. Según su criterio, ¿cuáles son las necesidades que satisface un cliente potencial de seguros al comprar el mismo? \_\_\_\_\_

6.2. ¿Cómo describe la demanda del mercado de los seguros? \_\_\_\_\_

6.3. ¿Quién o quienes son los clientes de la agencia de seguros ABC? \_\_\_\_\_

6.4. ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece la agencia de seguros ABC?  
\_\_\_\_\_

6.5. ¿La organización ha realizado algún estudio del valor y satisfacción de los clientes? SI  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

Si la respuesta es no, continuar con la pregunta no. 6.6

6.5.1. ¿Cuáles estudios ha realizado? \_\_\_\_\_

6.6. ¿Cómo califica las relaciones de la organización con los clientes?  
Malas  Regulares  Buenas  Excelentes   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

## 7. Mercado

7.1. ¿Conoce si la organización tiene una estrategia de mercadotecnia para actuar en el mercado?  
SI  NO  Especifique \_\_\_\_\_

7.2. ¿Puede mencionar los principales competidores de la agencia de seguros ABC? \_\_\_\_\_  
¿Por qué los identifica como su principal competencia? \_\_\_\_\_

## 8. Administración de la mercadotecnia

8.1. ¿Considera importante la administración de la mercadotecnia para la organización? SI  NO   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

8.2. ¿La empresa tiene un proceso para administrar la mercadotecnia? SI  NO   
¿Cuál? \_\_\_\_\_  
Si la respuesta es no, continuar con la pregunta no. 9.1

8.3. ¿Qué técnica o instrumento utilizan para el análisis de la mercadotecnia? \_\_\_\_\_

8.4. ¿Qué elementos contiene el plan de mercadotecnia? \_\_\_\_\_

8.5. ¿Cómo ponen en acción (aplicación o realización) los planes de mercadotecnia?

8.5.1. ¿Quién es el responsable? \_\_\_\_\_

8.6. ¿Cómo evalúan (controlan) los resultados de mercadotecnia?

## 9. Mezcla de mercadotecnia

9.1. ¿Cuáles son los productos o servicios que ofrece la agencia de seguros ABC?

9.2. De los mencionados, ¿cuáles son los más vendidos por la agencia?

1. \_\_\_\_\_ 2. \_\_\_\_\_ 3. \_\_\_\_\_

9.3. ¿Qué tipo de productos o servicios ofrece la agencia?

De conveniencia  De compra  No buscados  Industriales

9.4. ¿En qué etapa del ciclo de vida del producto se encuentran los productos mas vendidos de la organización?

Producto: \_\_\_\_\_ Etapa: \_\_\_\_\_

Producto: \_\_\_\_\_ Etapa: \_\_\_\_\_

Producto: \_\_\_\_\_ Etapa: \_\_\_\_\_

9.5. ¿La empresa tiene la visión de desarrollar nuevos productos o servicios? SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9.6. ¿La empresa tiene la política de brindar servicios post-venta? SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Si la respuesta es no, continuar con la pregunta no. 9.7

9.6.1. ¿Quién es el encargado o responsable de brindar dichos servicios?

9.7. ¿Cuál es la evidencia física de los servicios que prestan? \_\_\_\_\_

9.8. ¿La agencia tiene establecido algún proceso de los servicios que ofrecen? SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9.9. ¿Capacitan a los vendedores o al responsable de brindar dichos servicios? SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9.10. ¿Cuál es la estrategia de fijación de precios que utiliza la agencia?

Basado en costos  Otro   
Basado en el consumidor  Especifique: \_\_\_\_\_  
Basado en la competencia

9.11. ¿Cuál es el canal de distribución utiliza la agencia? \_\_\_\_\_

9.12. ¿La agencia desarrolla promociones? SI  NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

9.13. ¿La organización desarrolla alguno de los siguientes elementos de la mezcla promocional?

- Publicidad
- Promoción: cupones de descuento
- Muestras gratis
- Obsequios publicitarios
- Ofertas especiales
- Venta personal
- Relaciones públicas
- Mercadeo directo

Especifique: \_\_\_\_\_

Concursos

Loterías

Otro,

Especifique: \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

Especifique: \_\_\_\_\_

9.14. En la prestación o uso del seguro intervienen varios entes o personas, ¿Cuáles son?

---

9.15. ¿Cuál es el proceso que debe seguir un asegurado para hacer uso de su seguro?

---

## **Anexo 2**

**Boleta de encuesta efectuada a la fuerza de ventas  
(agentes) de la agencia objeto de estudio**



**BOLETA DE ENCUESTA**  
**FUERZA DE VENTAS**

**Objetivo:** recopilar información sobre la situación actual de la fuerza de ventas de la agencia independiente de seguros ABC. Las respuestas se mantendrán en estricta confidencialidad y de antemano, muchas gracias por su colaboración.

Fecha: \_\_\_\_\_

**Aspectos generales**

1. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Primaria

Diversificado

Secundaria

Universitario

2. ¿Cuál es su edad?

18-25

26-35

36-45

45-55

Más de 55

3. Favor de marcar el o los medios por los cuales Usted conoce el negocio de los seguros:

Amigo o conocido

Alguien le recomendó que conociera sobre el tema

Es propietario de un negocio o empresa relacionada con seguros

Se le presentó la oportunidad

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

4. ¿Es actualmente vendedor activo de seguros?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

5. ¿Realiza la labor de ventas de seguros para varias aseguradoras?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Conoce la agencia de seguros ABC?

Si

No

**6.1 En caso afirmativo, ¿Hace cuanto tiempo que conoce la agencia?**

De 0 a 6 meses

De 1 a 3 años

De 7 a 12 meses

Más de 3 años



**6.2 ¿Cómo se enteró de su existencia?**

A través de un amigo o conocido que trabaja para ella

A través de un medio escrito

A través de un congreso de profesionales de seguros

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**7. ¿Por qué labora para la agencia ABC (marque los motivos que considere)?**

Posee productos exclusivos  Otro

Por los servicios que tiene  Especifique: \_\_\_\_\_

Por los incentivos de ventas

**8. ¿Conoce la misión y visión de la agencia ABC?**

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**9. ¿Conoce los objetivos de ventas de la agencia ABC?**

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**10. ¿Conoce las políticas de ventas de la agencia ABC?**

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**11. ¿Ha recibido capacitación acerca de seguros de parte de la agencia ABC?**

Si

No

**Si la respuesta es NO, continuar en la pregunta 16**

**12. ¿Cómo califica la capacitación que se le brinda?**

Mala  Buena

Regular  Excelente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**13. ¿Con que frecuencia recibe esta capacitación?**

Semanal  Mensual  Semestral

Quincenal  Trimestral  Anual

**14. ¿En qué aspectos se le capacita?**

Proceso de servicio  Servicio al cliente

Promoción de ventas  Uso y manejo del producto

Otro: \_\_\_\_\_

15. ¿Se siente motivado como fuerza de ventas de agencia ABC?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

### Proceso de ventas

16. ¿Usted tiene establecida alguna dinámica o proceso para realizar la venta de los seguros?

Si

No

Si la respuesta es NO, continuar en la pregunta 21

17. ¿Esta dinámica o proceso para realizar la venta fue dada conocer por la agencia ABC?

Si

No

18. ¿Tiene impreso dicho proceso?

Si

No

19. ¿Podría describir la dinámica o proceso de venta?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

20. ¿Cómo localiza o identifica a un posible cliente?

Por medio de una base de datos

Otro

Por recomendación de otros clientes

Especifique: \_\_\_\_\_

21. ¿Usted brinda servicios post-venta?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

21.1. En caso afirmativo, ¿Cuáles son dichos servicios?

Cobros

Otro

Asesoría en reclamo

Especifique: \_\_\_\_\_

### Mercadotecnia

22. ¿Cuáles cree que son las necesidades que satisface un cliente al comprar un seguro?

Protección

Otro

Estabilidad económica

Especifique: \_\_\_\_\_

Cobertura ante un siniestro

**23.** Según su criterio, ¿Quién o quiénes son los clientes de la agencia ABC?

La persona que busca primas cómodas en los seguros

La persona que busca asistencia personalizada en el uso de su seguro

La persona que tenga capacidad económica para pagar un seguro

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**24.** ¿Qué productos de la agencia son los que Usted vende con mayor frecuencia?

---

---

---

---

**24.1** ¿Por qué son estos productos y no otros?

---

---

---

**25.** ¿Cómo califica las relaciones de la agencia con los clientes?

Mala  Buena

Regular  Excelente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**26.** ¿Conoce si la agencia posee un proceso de evaluación o control de la fuerza de ventas?

Si  No

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTE ESTUDIO!  
EN VERDAD, SE APRECIA MUCHO SU TIEMPO Y OPINIONES.**

## **Anexo 3**

**Boleta de encuesta realizada a clientes reales de la  
agencia de seguros y fianza ABC**



BOLETA DE ENCUESTA  
CLIENTE REAL

**Objetivo:** recopilar información sobre la situación actual del proceso de venta de los productos de la agencia independiente de seguros ABC. Las respuestas se mantendrán en estricta confidencialidad y de antemano, muchas gracias por su colaboración.

Fecha: \_\_\_\_\_

27. ¿Tiene contratado actualmente un seguro con la agencia ABC?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es SI, continuar en la pregunta 2**

**Si su respuesta es NO, responder la pregunta 1.1 y finalizar la encuesta. Gracias.**

1.1 ¿Por qué motivo ya no posee un seguro con esta agencia?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?

Primaria

Diversificado

Secundaria

Universitario

29. ¿Cuál es su edad?

18-25

26-35

36-45

45-55

30. ¿Por qué tiene su seguro con esta agencia?

Por la asesoría personalizada

Por el servicio integral que brindan

Por la administración en cobros

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

31. ¿Cómo se informó del seguro que compró?

Publicidad

Amigos o parientes

Vendedor

Otro: \_\_\_\_\_

Medios escritos

32. ¿Cómo realizó la compra del seguro?

Contactó a un vendedor o ejecutivo

Visitó la agencia para comprarlo

Lo visitó un vendedor sin solicitarlo

Otro: \_\_\_\_\_

33. ¿Hace cuánto tiempo compró el seguro que posee?

De 0 a 6 meses

De 1 a 3 años

De 7 a 12 meses

Más de 3 años

**34.** ¿Cómo califica la presentación del vendedor que le atendió al comprar el seguro, en cuanto a: vestuario, tono de voz, actitud, expresión, etc.?

Mala  Buena   
Regular  Excelente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**35.** ¿Evidenció el vendedor el conocimiento sobre el o los productos que le estaba presentando?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**36.** ¿Le fue presentado algún material informativo sobre el o los productos?

Si  No

En caso afirmativo. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**37.** ¿El vendedor, evidenció preparación al momento de la presentación?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**38.** ¿El vendedor, evidenció empatía (sentir y comprender la situación del cliente como propia) al momento de la presentación?

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**39.** Al momento de presentar sus dudas y objeciones al vendedor, estas:

Definitivamente fueron resueltas  Definitivamente no fueron resueltas

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**40.** Al finalizar la presentación, el vendedor:

Definitivamente le convenció  Definitivamente no le convenció

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**41.** ¿En términos generales, cómo califica el proceso de presentación de los productos por parte del vendedor?

Malo  Bueno   
Regular  Excelente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**42.** ¿Le han brindado servicios post-venta a la compra de su seguro?

Si  No

¿Cuál? \_\_\_\_\_

**Si su respuesta es negativa continúe con la pregunta 17.**

**16.1** ¿Quién le ha brindado dichos servicios?

Agencia  Ambos   
Vendedor  Otro: \_\_\_\_\_

43. ¿Ha utilizado en alguna ocasión los servicios que brinda la agencia?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**En caso afirmativo** ¿Cómo los califica?

Malo

Bueno

Regular

Excelente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

44. ¿Usted recomendaría a la agencia para que otras personas contraten su seguro?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

45. ¿Usted compraría otro seguro con ellos?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTE ESTUDIO!  
EN VERDAD, SE APRECIA MUCHO SU TIEMPO Y OPINIONES.

## **Anexo 4**

**Boleta de encuesta realizada a clientes potenciales de la agencia objeto de estudio, que SI y que NO tienen un seguro contratado actualmente**





**BOLETA DE ENCUESTA**  
**CLIENTES POTENCIALES**

**Objetivo:** recopilar información sobre los gustos y preferencias de un cliente potencial de seguros. De antemano, muchas gracias por su colaboración.

Fecha: \_\_\_\_\_

<b>Aspectos Generales</b>	
<b>46. ¿Cuál es su edad?</b> De 18 a 25 años <input type="checkbox"/> De 36 a 45 <input type="checkbox"/> De 56 a 65 <input type="checkbox"/> De 26 a 35 <input type="checkbox"/> De 46 a 55 <input type="checkbox"/>	
Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	
<b>47. ¿Cuál es su nivel de escolaridad?</b> Primaria <input type="checkbox"/> Diversificado <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/>	
<b>48. Número de miembros de su familia:</b> Uno <input type="checkbox"/> Tres <input type="checkbox"/> Cinco <input type="checkbox"/> Dos <input type="checkbox"/> Cuatro <input type="checkbox"/> Seis <input type="checkbox"/> Más de Seis <input type="checkbox"/> Especifique: _____	
<b>49. Ingresos mensuales:</b> De Q2,500.00 a Q3,499.00 <input type="checkbox"/> De Q6,500.00 a Q8,499.00 <input type="checkbox"/> De Q3,500.00 a Q4,499.00 <input type="checkbox"/> Mas de Q8,500.00 <input type="checkbox"/> De Q4,500.00 a Q6,499.00 <input type="checkbox"/>	
<b>50. Actualmente ¿Tiene contratado un seguro?</b> Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____ _____ _____	
Si su respuesta es <b>SI</b> responda la <b>SECCIÓN I</b> (a continuación) Si su respuesta es <b>NO</b> responda la <b>SECCIÓN II</b> (página 3 de 4)	
<h2>SECCIÓN I</h2>	
<b>51. ¿Qué tipo de seguro tiene contratado?</b> Gastos médicos <input type="checkbox"/> Contra incendio <input type="checkbox"/> Vehículos <input type="checkbox"/> De vida <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> especifique: _____	

**52.** ¿Con qué empresa tiene contratado su seguro?

Aseguradora General

Seguros Universales

Seguros G&T

Seguros El Roble

Otra  Especifique: \_\_\_\_\_

**53.** ¿Cómo califica el seguro que posee?

Malo

Bueno

Regular

Excelente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**54.** ¿Cómo se enteró del seguro que posee?

Visita de un ejecutivo

Medios escritos

Radio

De boca en boca

Televisión

Ventas por teléfono

Otro  especifique: \_\_\_\_\_

**55.** ¿Hace cuanto tiempo compró el seguro que posee?

De 0 a 6 meses

De 1 a 3 años

De 7 a 12 meses

Más de 3 años

**56.** ¿Cómo realizó la compra del seguro?

Contactó a un agente vendedor

Visitó una aseguradora para comprarlo

Lo visitó un agente sin solicitarlo

Otra: \_\_\_\_\_

Visitó una agencia para comprarlo

**57.** ¿Cómo califica la presentación del ejecutivo que le atendió, en cuanto a: vestuario, tono de voz, actitud, expresión, etc.?

Mala

Buena

Regular

Excelente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**58.** ¿Evidenció el ejecutivo conocimiento sobre el o los productos que le estaba presentando?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**59.** ¿Le fue presentado algún tipo de material informativo sobre el o los productos (seguros)?

Si

No

¿Cuál? \_\_\_\_\_

60. ¿El ejecutivo, evidenció preparación al momento de la presentación?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

61. ¿El ejecutivo, evidenció empatía al momento de la presentación?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

62. ¿Fueron resultas sus dudas y objeciones?

Si

No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

63. Al finalizar la presentación, el ejecutivo:

Le convenció

Definitivamente le convenció

No le convenció

Definitivamente no le convenció

64. ¿En términos generales, cómo califica el proceso de presentación de los productos (seguros) por parte del ejecutivo?

Malo

Bueno

Regular

Excelente

¿Por qué? \_\_\_\_\_

65. ¿Le ha brindado servicios post-venta posterior a la compra de su seguro?

Si

No

**En caso afirmativo, ¿Cuál o cuáles servicios post-venta?** \_\_\_\_\_

66. ¿Quién le ha brindado dichos servicios?

Agencia

Ejecutivo

Aseguradora

Otro: \_\_\_\_\_

## SECCIÓN II

67. ¿Por qué motivo contrataría un seguro?

Por conveniencia

Por estabilidad económica

Por seguridad de mis bienes

Por necesidad

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**68.** ¿Qué tipo de seguro contrataría?

Numérelos de 1 a 6, según la importancia para usted.

Gastos médicos  Protección salarial   
Vehículos  De vida   
Contra incendios   
Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**69.** ¿Qué características le gustaría que tuviera el seguro que contrate o compre?

Numérelos de 1 a 4, según la importancia para usted, siendo 1 el más importante.

Primas cómodas  Asistencia inmediata   
Cobertura para toda la familia   
Otra  Especifique: \_\_\_\_\_

**70.** ¿Cómo le gustaría que fuera la presentación del seguro por parte de la empresa?

Numérelos de 1 a 5, según la importancia para usted.

Visita de un ejecutivo  Material escrito   
Venta por teléfono  Todos los anteriores   
Otro:  Especifique: \_\_\_\_\_

**71.** ¿Qué cualidades considera que debe tener un ejecutivo de ventas en la presentación de venta?

Numérelos de 1 a 4, según la importancia para usted, siendo 1 el más importante.

Vestuario adecuado  Actitud positiva   
Tono de voz apropiado   
Otra  Especifique: \_\_\_\_\_

**72.** En cuanto al desarrollo de la presentación de venta, ¿cuáles de las siguientes características considera esenciales?

Numérelos de 1 a 6, según la importancia para usted.

Conocimiento del producto  Preparación   
Material escrito (informativo)  Empatía   
Material audiovisual  Resolución de dudas y objeciones

**73.** ¿Qué servicios posteriores a la compra del seguro le gustaría que le prestaran?

Cobro en su oficina o residencia

Asesoría en la realización de reclamos

Gestiones como las reclamaciones del seguro

Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN EN ESTE ESTUDIO!  
EN VERDAD, SE APRECIA MUCHO SU TIEMPO Y OPINIONES.**

## **Anexo 5**

**Cuadro de control de estrategia: reestructuración del departamento de ventas en quetzales dentro de la gerencia de ventas**

**Cuadro de control de estrategia: reestructuración del departamento de ventas en quetzales.**

Fecha de aplicación:

No.	Actividad	Responsable	Tiempo de aplicación	Fecha aproximada de cumplimiento	Fecha real de cumplimiento	Variación
1	Revisión y análisis de la propuesta de reestructuración del departamento de ventas en quetzales	Gerente general y gerente administrativo	10 días			
2	Aprobación de la propuesta	Gerente general y gerente administrativo	6 días			
3	Implementación y divulgación de los cambios y presentación de la nueva estructura de dicho departamento	Gerente general, gerente administrativo y gerente de ventas	14 días			
4	Finalización de estrategia	Gerente administrativo	1 día			

## **Anexo 6**

**Descripción técnica de puestos de los nuevos  
colaboradores de ventas de la Agencia de seguros  
ABC**



**Título del puesto: gerente de ventas.**

**Ubicación administrativa:** gerencia de ventas.

**Inmediato superior:** gerente general.

**Subalternos:** jefe y agentes de ventas en quetzales; y jefe y agentes de ventas en dólares.

**Descripción genérica del puesto:** es un puesto de carácter ejecutivo, que tiene a su cargo la administración de la gerencia de ventas que se compone por los departamentos de ventas (en quetzales y en dólares).

### **Actividades**

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de ventas y sus departamentos (seguros en quetzales y en dólares).
- Diseñar las estrategias adecuadas para el cumplimiento de objetivos y metas de ventas.
- Velar por que se cumplan los objetivos planeados.
- Asesorar y apoyar a los jefes de los departamentos de seguros en quetzales y en dólares.
- Asesorar y evaluar las actividades de capacitación para la fuerza de ventas.
- Velar por el desarrollo de la motivación de la fuerza de ventas.
- Evaluar de forma oportuna las actividades de ventas y aplicar las medidas correctivas necesarias.
- Comunicar los planes y avances de los departamentos bajo su responsabilidad a los altos mandos de la organización.
- Supervisa el proceso de inducción y capacitación de los agentes de ventas.

**Atribuciones:** sus atribuciones fundamentales consisten en planificar, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de ventas, así como la integración de nuevos vendedores a la fuerza de ventas de la agencia.

**Autoridad:** es encargado de todos los colaboradores de ventas y delega autoridad sobre los jefes del departamento de ventas en quetzales y en dólares.

**Responsabilidad:** es responsable del cumplimiento y desarrollo de las actividades de ventas y de verificar que los resultados sean ejecutados y alcanzados según lo planeado.

### **Requisitos mínimos del puesto**

**Escolaridad:** licenciatura en administración de empresas, de recursos humanos, psicología o carrera afín.

**Experiencia:**

- Externa: dos años mínimo en puestos similares.
- Interna: tres años como vendedor de seguros (preferentemente) y manejo de seguros.

**Habilidades y destrezas:**

- excelentes relaciones humanas;
- vocación de servicio;
- trabajo en equipo;
- dirigir, coordinar y organizar personal;
- don de mando, iniciativa y liderazgo en toma de decisiones;
- conocimiento y dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos, y;
- manejo de programas de computación.

**Otros requisitos:**

- colegiado activo;
- conocimiento en seguros;
- honradez y honorabilidad.

**Titulo del puesto: jefe del departamento de seguros en quetzales.**

**Ubicación administrativa:** departamento de seguros en quetzales.

**Inmediato superior:** gerente de ventas.

**Subalternos:** agentes de ventas en quetzales.

**Descripción genérica del puesto:** es un puesto de carácter ejecutivo y operativo, que tiene a su cargo la administración del departamento de ventas en quetzales y el logro de sus objetivos.

**Actividades**

- Colaborar en la planeación, organización, dirección y control de las actividades de ventas de seguros en quetzales.
- Trabajar en equipo con el gerente de ventas y el jefe del departamento de seguros en dólares.
- Ejecutar las estrategias diseñadas para el cumplimiento de objetivos y metas de ventas del departamento de seguros en quetzales.
- Ejecutar el trabajo operativo diseñado para su departamento.
- Asesorar y apoyar a los agentes de ventas de seguros en quetzales.
- Asesorar y evaluar las actividades de ventas en quetzales.
- Comunicar los avances del departamento bajo su responsabilidad.
- Dirige el proceso de inducción y capacitación de los agentes de ventas de seguros en quetzales.

**Atribuciones:** sus atribuciones fundamentales consisten en colaborar con la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades de ventas en quetzales, así como la integración de nuevos vendedores a la fuerza de ventas en la rama de seguros en quetzales.

**Autoridad:** es encargado de todos los agentes de ventas en quetzales y no delega autoridad sobre otros subalternos.

**Responsabilidad:** es responsable del cumplimiento y desarrollo de las actividades de ventas en quetzales y de verificar que los resultados sean ejecutados y alcanzados según lo planeado.

### **Requisitos mínimos del puesto**

**Escolaridad:** pensum cerrado en administración de empresas, de recursos humanos, psicología o carrera a fin.

#### **Experiencia:**

- Externa: un año mínimo en puesto similar.
- Interna: conocimientos de seguros en quetzales (un año preferentemente).

#### **Habilidades y destrezas:**

- excelentes relaciones humanas;
- vocación de servicio;
- trabajo en equipo;
- dirigir, coordinar y organizar personal;
- don de mando, iniciativa y liderazgo;
- conocimiento y dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos y
- manejo de programas de computación.

#### **Otros requisitos:**

- referencias comprobables.
- honradez y honorabilidad.

**Título del puesto: jefe del departamento de seguros en dólares.**

**Ubicación administrativa:** departamento de seguros en dólares.

**Inmediato superior:** gerente de ventas.

**Subalternos:** agentes de ventas en dólares.

**Descripción genérica del puesto:** es un puesto de carácter ejecutivo y operativo, que tiene a su cargo la administración del departamento de ventas en dólares y el logro de sus objetivos.

### **Actividades**

- Colaborar en la planeación, organización, dirección y control de las actividades de ventas de seguros en dólares.
- Trabajar en equipo con el gerente de ventas y el jefe del departamento de seguros en quetzales.
- Ejecutar las estrategias diseñadas para el cumplimiento de objetivos y metas de ventas del departamento de seguros en dólares.
- Ejecutar el trabajo operativo diseñado para su departamento.
- Asesorar y apoyar a los agentes de ventas de seguros en dólares.
- Asesorar y evaluar las actividades de ventas en dólares.
- Comunicar los avances del departamento bajo su responsabilidad.
- Dirige el proceso de inducción y capacitación de los agentes de ventas de seguros en dólares.

**Atribuciones:** sus atribuciones fundamentales consisten en colaborar con la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades de ventas en dólares, así como la integración de nuevos vendedores a la fuerza de ventas en la rama de seguros en dólares.

**Autoridad:** es encargado de todos los agentes de ventas en dólares y no delega autoridad sobre otros subalternos.

**Responsabilidad:** es responsable del cumplimiento y desarrollo de las actividades de ventas en dólares y de verificar que los resultados sean ejecutados y alcanzados según lo planeado.

### **Requisitos mínimos del puesto**

**Escolaridad:** pensum cerrado (preferentemente) o cuarto año de estudios de licenciatura en administración de empresas, de recursos humanos, psicología o carrera a fin.

#### **Experiencia**

- Externa: un año mínimo en puesto similar.
- Interna: conocimientos de seguros en dólares (un año preferentemente).

#### **Habilidades y destrezas:**

- excelentes relaciones humanas;
- vocación de servicio;
- trabajo en equipo;
- dirigir, coordinar y organizar personal;
- don de mando, iniciativa y liderazgo;
- conocimiento y dominio de aspectos económicos, financieros y administrativos y
- manejo de programas de computación.

#### **Otros requisitos:**

- referencias comprobables.
- honradez y honorabilidad.

**Título del puesto: agente de ventas de seguros en quetzales.**

**Ubicación administrativa:** departamento de seguros en quetzales.

**Inmediato superior:** jefe de ventas en quetzales.

**Subalternos:** no tiene.

**Descripción genérica del puesto:** es un puesto de carácter operativo, que tiene la responsabilidad de generar ventas de seguro en quetzales.

### **Actividades**

- Participar en las actividades de capacitación y actualización de seguros en quetzales.
- Desarrollar de manera óptima sus actividades de ventas.
- Cumplir con las metas y objetivos de ventas asignados.
- Consultar dudas y realizar sugerencias con su inmediato superior.
- Cumplir y desarrollar de manera ordenada el proceso de venta.
- Desarrollar de manera adecuada la prospección en el mercado.
- Presentar de manera oportuna sus propuestas a sus clientes potenciales.
- Asesorar y apoyar a los asegurados que formen parte de su cartera de clientes.
- Conformar y documentar su cartera de clientes.
- Cumplir con las normas del departamento.

**Atribuciones:** sus atribuciones fundamentales consisten en la realización de ventas efectivas de seguros en quetzales para la agencia y colaborar con el logro de objetivos y metas del departamento de ventas en quetzales.

**Autoridad:** no delega.

**Responsabilidad:** es responsable del cumplimiento y desarrollo de sus metas de ventas y de colocar la mayor cantidad de seguros en quetzales.

## **Requisitos mínimos del puesto**

**Escolaridad:** título a nivel medio.

### **Experiencia**

- Externa: un año mínimo en puesto similar.
- Interna: conocimientos de seguros en quetzales (un año preferentemente).

### **Habilidades y destrezas:**

- excelentes relaciones humanas;
- vocación de servicio;
- trabajo en equipo;
- iniciativa y liderazgo;
- manejo de programas de computación (preferentemente).

### **Otros requisitos:**

- referencias comprobables.
- honradez y honorabilidad.



**Título del puesto: agente de ventas de seguros en dólares.**

**Ubicación administrativa:** departamento de seguros en dólares.

**Inmediato superior:** jefe de ventas en dólares.

**Subalternos:** no tiene.

**Descripción genérica del puesto:** es un puesto de carácter operativo, que tiene la responsabilidad de generar ventas de seguros en dólares.

### **Actividades**

- Participar en las actividades de capacitación y actualización de seguros en dólares.
- Desarrollar de manera óptima sus actividades de ventas.
- Cumplir con las metas y objetivos de ventas asignados.
- Consultar dudas y realizar sugerencias con su inmediato superior.
- Cumplir y desarrollar de manera ordenada el proceso de venta.
- Desarrollar de manera adecuada la prospección en el mercado.
- Presentar de manera oportuna sus propuestas a sus clientes potenciales.
- Asesorar y apoyar a los asegurados que formen parte de su cartera de clientes.
- Conformar y documentar su cartera de clientes.
- Cumplir con las normas del departamento.

**Atribuciones:** sus atribuciones fundamentales consisten en la realización de ventas efectivas de seguros en dólares para la agencia y colaborar con el logro de objetivos y metas del departamento de ventas en dólares.

**Autoridad:** no delega.

**Responsabilidad:** es responsable del cumplimiento y desarrollo de sus metas de ventas y de colocar la mayor cantidad de seguros en quetzales.

## **Requisitos mínimos del puesto**

**Escolaridad:** título a nivel medio.

### **Experiencia**

- Externa: un año mínimo en puesto similar.
- Interna: conocimientos de seguros en dólares (un año preferentemente)

### **Habilidades y destrezas:**

- excelentes relaciones humanas;
- vocación de servicio;
- trabajo en equipo;
- iniciativa y liderazgo;
- manejo de programas de computación (preferentemente).

### **Otros requisitos:**

- referencias comprobables.
- honradez y honorabilidad.

## **Anexo 7**

### **Guía propuesta de inducción al vendedor**

# GUÍA DE INDUCCIÓN

al vendedor



**Agencia de Seguros y Fianzas ABC**

# Índice

Contenido	Pag.
1. Presentación	1.
2. Historia	2.
3. Organigrama	2.
4. Descripción técnica	3.
5. Área de aplicación	4.
6. Objetivos de la guía	4.
7. Misión y visión	4.
8. Normas de operación	5.
9. Conceptos fundamentales	6.
10. Procedimiento de la venta personal	9.
A. Conocer el producto	10.
B. Prospección en el mercado	11.
C. Presentación del producto o asesorar la venta	12.
D. Manejo de objeción y cierre de venta	16.
E. Servicio a la cuenta y conformación de cartera	20.



# 1. Presentación

Estimado agente bienvenido a la fuerza de ventas de nuestra agencia de seguros y fianzas. En la presente guía de inducción se le detallarán aspectos generales de nuestra agencia (misión, visión, políticas y normas de operación), conceptos fundamentales de seguros y el procedimiento para la presentación de venta.

¡¡¡¡Bienvenido!!!!

## 2. Historia

Historia de la Agencia Independiente de Seguros y Fianzas ABC

La agencia independiente de seguros y fianzas ABC (nombre ficticio que se la da por seguridad de la organización objeto de estudio), se dedica al corretaje de seguros de gastos médicos, de vehículos, de vida, entre otros, así como también al manejo de fianzas. Fue constituida el 10 de marzo de 1998, con el objeto de comercializar seguros y posicionarse como la agencia de corretaje más moderna y rentable del mercado, pero además, brindar asesoría en el uso y manejo de los mismos.

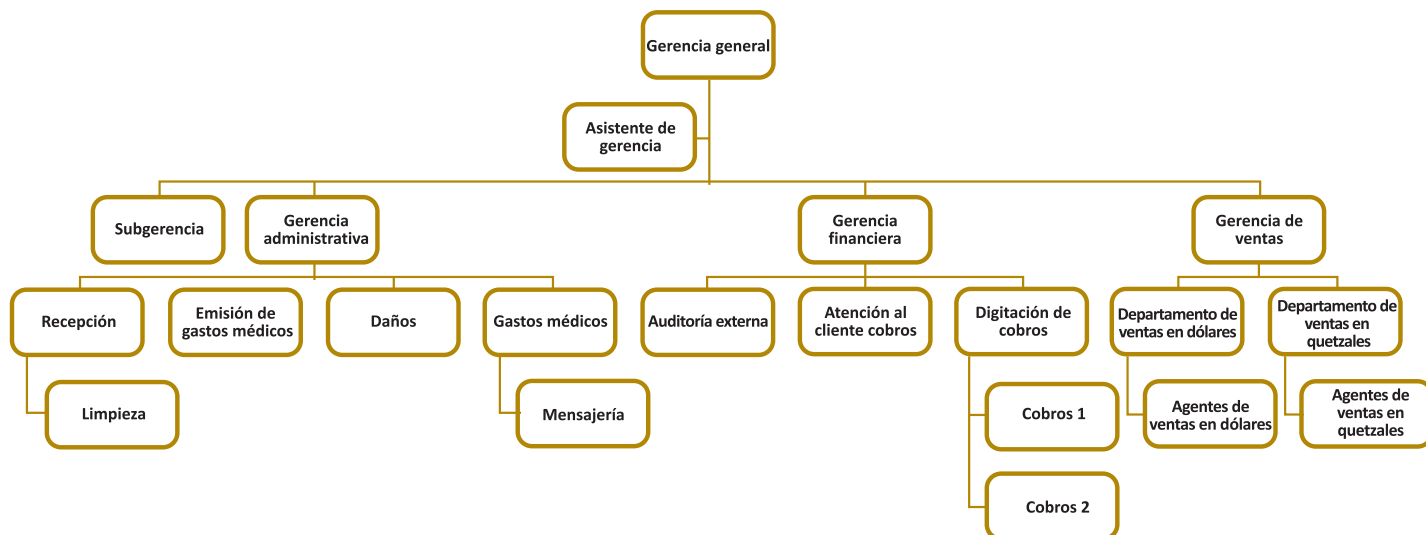
En sus inicios la agencia estaba integrada por una secretaria y por los dos socios quienes además de ser propietarios cumplían el papel de vendedores, con el paso del tiempo, fueron creciendo en el mercado y fueron creando nuevos departamentos, los cuales satisfacen las necesidades de información y sirven de apoyo a los 2,000 clientes que tienen en su cartera.

En la actualidad las funciones administrativas que se desarrollan en los altos mandos y que tiene la organización son: gerencia general, gerencia administrativa, gerencia financiera, gerencia de ventas, los departamentos son: gastos médicos, emisión de daños, suscripción, cobros, recepción, ventas de seguros en quetzales y seguros en dólares.

La gerencia de ventas está integrada por el gerente de ventas, los jefes de seguros en quetzales y en dólares y por los agentes (vendedores) free-lance de los respectivos departamentos (que son las personas que no tienen un contrato de trabajo con la empresa, es decir que no son trabajadores fijos).

Su estructura organizacional se presenta en la figura siguiente:

## 3. Organigrama



## 4. Descripción técnica del puesto

Título del puesto: agente de ventas de seguros en quetzales.

Ubicación administrativa: departamento de seguros en quetzales.

Inmediato superior: jefe de ventas en quetzales.

Subalternos: no tiene.

Descripción genérica del puesto: es un puesto de carácter operativo, que tiene la responsabilidad de generar ventas de seguro en quetzales.

### Actividades

- Participar en las actividades de capacitación y actualización de seguros en quetzales.
- Desarrollar de manera óptima sus actividades de ventas.
- Cumplir con las metas y objetivos de ventas asignados.
- Consultar dudas y realizar sugerencias con su inmediato superior.
- Cumplir y desarrollar de manera ordenada el proceso de venta.
- Desarrollar de manera adecuada la prospección en el mercado.
- Presentar de manera oportuna sus propuestas a sus clientes potenciales.
- Asesorar y apoyar a los asegurados que formen parte de su cartera de clientes.
- Conformar y documentar su cartera de clientes.
- Cumplir con las normas del departamento.

Atribuciones: sus atribuciones fundamentales consisten en la realización de ventas efectivas de seguros en quetzales para la agencia y colaborar con el logro de objetivos y metas del departamento de ventas en quetzales.

Autoridad: no delega.

Responsabilidad: es responsable del cumplimiento y desarrollo de sus metas de ventas y de colocar la mayor cantidad de seguros en quetzales.

### Requisitos mínimos del puesto

Escolaridad: título a nivel medio.

#### Experiencia

- Externa: un año mínimo en puesto similar.
- Interna: conocimientos de seguros en quetzales (un año preferentemente).

#### Habilidades y destrezas:

- excelentes relaciones humanas;
- vocación de servicio;
- trabajo en equipo;
- iniciativa y liderazgo;
- manejo de programas de computación (preferentemente).

#### Otros requisitos:

- referencias comprobables.
- honradez y honorabilidad.



## 5. Área de aplicación

La presente guía será aplicada exclusivamente al departamento de ventas y su aplicación estará bajo la responsabilidad del gerente de ventas quien es el encargado de la dirección del mismo.

## 6. Objetivos

Ser soporte para todo el personal de ventas.

Contribuir al desarrollo laboral de los agentes que integran la fuerza de ventas.

Apoyar y optimizar el procedimiento de venta personal para la realización de ventas efectivas.

## 7. Misión y visión de la organización

Agencia de seguros y fianzas ABC tiene establecida la siguiente misión y visión.

Misión "desarrollar el mayor volumen de clientes integrales, apoyándose en colaboradores comprometidos a brindar un servicio que supere las expectativas esperadas de los clientes".

Visión "posicionarse como la agencia de corretaje más moderna y rentable del mercado".

## 8. Normas de operación

- La presente guía debe ser de conocimiento obligatorio para todo agente que forme parte de la Agencia de Seguros y Fianzas ABC.
- Todo agente que forme parte de la Agencia ABC deberá recibir de manera inmediata el conocimiento de esta guía y la inducción impartida por la gerencia de ventas
- Todos los agentes deberán completar su hoja de actualización de datos al finalizar la inducción.
- Para la recepción y entrega de solicitudes de seguros nuevos debe abocarse con la persona encargada del departamento de emisión de la respectiva rama.
- Para la realización de cotizaciones, estas deben ser solicitadas por escrito a la persona encargada del departamento que corresponda (daños, gastos médicos, etc.).
- Todo agente debe brindar seguimiento y servicio de la cuenta (al nuevo asegurado).
- Los hábitos que debe tener usted como agente de seguros son: puntualidad, empatía, ofrecer alternativas, no crear falsas expectativas, ser claro, tener presente que "el cliente es lo más importante" y cumplir con lo que ofrece a cliente.





## 9. Conceptos fundamentales

Algunos conceptos que debe tener claros para poder entender con exactitud los seguros son los siguientes:

## Seguro

Un seguro es un contrato a través del cual una persona paga una prima para recibir una indemnización en caso de sufrir un accidente o robo, por ejemplo.

Los seguros son contratos entre un particular (persona natural) y una empresa que presta el servicio de asegurar un bien. La persona que contrata los seguros o pólizas (seguros según cada necesidad), deberá realizar un pago (prima) por los seguros en sí. Por medio de este pago, la compañía que presta los seguros, deberá pagar una suma determinada, frente al daño del objeto o vida que estén cubiertos o asegurados por este contrato.

## Contrato de seguro

Es un vínculo, mediante el cual el asegurador se obliga a resarcir un daño o pagar una suma de dinero al realizarse la eventualidad prevista en el contrato, y el asegurado o tomador del seguro, se obliga a pagar una prima correspondiente. El contrato de seguro es consensual; los derechos y obligaciones son recíprocos entre el asegurador y asegurado, y empiezan desde que se ha celebrado la aceptación por parte del asegurador, aún antes de emitirse la póliza.

## Riesgo

Es la posible ocurrencia por azar de un acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya aparición real o existencia se previene y garantiza en la póliza de seguro y obliga al asegurador a efectuar la prestación (que normalmente suele ser una indemnización), que le corresponde. Las características de los riesgos asegurables son: que el mismo debe ser incierto, posible, concreto, lícito, fortuito y contenido económico.

## Siniestro

Se define como la Manifestación concreta del riesgo asegurado, el cual produce daños garantizados en la póliza hasta determinado valor que motiva a la aparición del principio indemnizatorio, obligando a la entidad aseguradora a satisfacer, total o parcialmente, al asegurado o a sus beneficiarios, el capital garantizado en el contrato.

## Ajustador

Es la persona encargada de establecer justamente el valor del daño de una cosa, al cual tiene derecho el asegurado a fin de que no haya discordancia entre asegurado y aseguradora.

## Reclamo o reclamación

Es una solicitud planteada de un asegurado a un ente asegurador para la indemnización o cobertura de un riesgo en virtud de un contrato suscrito por un bien o servicio. Deducible: es una cantidad estipulada de dinero que el asegurado debe asumir o pagar a la aseguradora previo al uso o reclamo del un seguro.

## Corretaje

Actividad que desempeña un corredor como intermediario en la compra o venta de bienes o servicios para terceros, y por la que recibe una remuneración. Ejemplo: corredor de seguros.

## Corredor o agente de seguros

Persona que se dedica o cuya profesión es el corretaje. Por ejemplo: un corredor de seguros es la persona encargada de dar a conocer los beneficios y las necesidades que satisface un seguro y realiza todo el proceso de venta con un cliente potencial.

## Agencia independiente de seguros

Son las pequeñas o medianas empresas que funcionan como corredores de seguros, por lo general cuentan con una estructura organizacional bien definida y poseen departamentos que se dedican a cada rama de seguros los cuales colocan en el mercado.

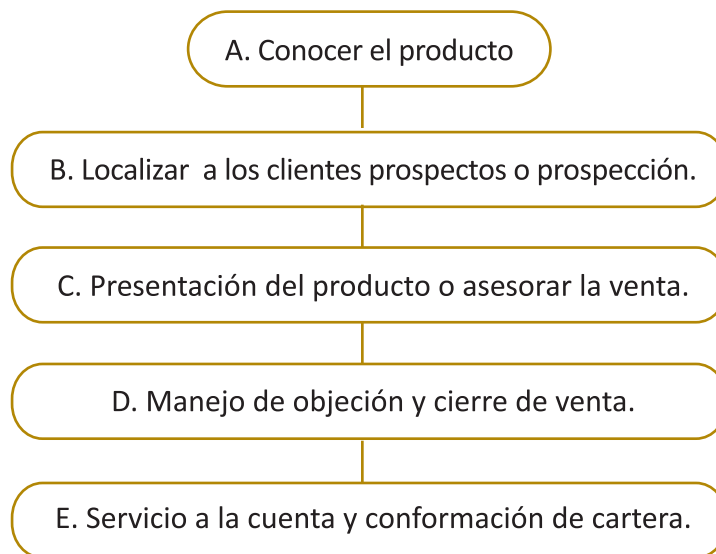


## 10. Procedimiento de venta personal

La forma más utilizada para la realización de ventas es la venta personal, la razón fundamental es que mediante el contacto personal se estimula a los clientes potenciales a adoptar una acción determinada, y se le apoya a realizar los procesos necesarios para la contratación de un seguro.

Los siguientes pasos son necesarios para lograr una venta efectiva y desarrollar el producto de venta.

### Esquema del procedimiento de venta efectivo



## A. Conocimiento del producto

Esta primera etapa del proceso de venta, se refiere exclusivamente a los conocimientos que el agente o representante de ventas debe tener respecto de los seguros que puede comercializar. Los conocimientos en seguros deben ser en relación a:

- Definición y tipo del seguro que ofrece (gastos médicos, vida, daños, etc.).
- Elegibilidad del cliente prospecto.
- Coberturas del seguro.
- Requisitos para asegurarse.
- Primas.
- Exclusiones.
- Formas y periodicidad de pago.

Estos nociones las tendrá el agente mediante instrucción de la entidad (Agencia independiente de seguros y fianzas ABC) o aseguradora que lo comercializa en el mercado, por lo que es estrictamente necesaria la asistencia a la capacitación.

## B. Localizar a los clientes prospecto o prospección en el mercado

Incluye la identificación y calificación de los clientes potenciales (prospectos); es de vital importancia ya que para cualquier agente de ventas de seguros es necesario contar con varios prospectos para ofrecer los seguros y las necesidades que satisfacen los mismos. La prospección debe ser una actividad continua y organizada, debe realizarse de la siguiente manera:

### PRIMER PASO

Buscar nombres, los cuales se convertirán en clientes potenciales. La búsqueda puede realizarse por alguno de los siguientes métodos:

- **por recortes de periódicos:** fuente constante de nombres interesantes como por ejemplo los funcionarios o trabajadores de empresas prestigiosas, personas que reciben honores, personas que son ascendidas (nuevos nombramientos), páginas sociales de empresas importantes, anuncios de formación de empresas y publicaciones de nacimientos, compromisos, matrimonios, aniversarios u otros eventos;
- **referencias:** principal fuente de la prospección, puede desarrollarse mediante la visita a amigos o clientes (en la venta de un seguro puede solicitar el nombre de tres personas referidas);
- **observación e investigación personal:** estar atento a prospectos y acostumbrarse a tomar nota de nombres de personas, empresas, etc., en cada lugar que asiste. Las fuentes de prospección más comunes son: amigos, familiares, contactos sociales, contactos profesionales, personas que le prestan servicios (profesionales, técnicos, etc.), clientes reales, socios del club o iglesia, patrones, jefes o colegas de trabajos anteriores, ex compañeros de estudios, etc.

### SEGUNDO PASO

Calificación de prospectos.

No todos los prospectos son candidatos para la compra de seguros es por ello se deben hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Necesita seguro?
2. ¿Puede pagarlo?
3. ¿Puedo verlo (visitarlo) en condiciones favorables?
4. ¿Llena los requisitos de la aseguradora?



## C. Presentación del producto o asesorar la venta.

Incluye la actividad de contactar al cliente, determinar las necesidades y deseos (recolectar información y analizar los hechos) recomendar una forma de satisfacerlas (cotización de seguros) y demostrar las capacidades de la empresa y sus servicios (propuesta).

### **PRIMER PASO**

Lo primero que debe realizarse para asesorar la venta de un seguro es contactar al cliente, el objetivo es lograr la entrevista con el cliente potencial. Para el contacto se pueden utilizar varias vías, entre estas:

- **el correo directo**  
consiste en la elaboración de una pieza creativa (tarjeta, nota, piezas de correo electrónico, volantes con gráficos y fotografías, etc.), la cual debe tener un mensaje claro, objetivo, atractivo y dirigido a llamar la atención y a provocar la entrevista y no a vender el producto;
- **el contacto telefónico**  
es necesario tomar en cuenta que se dispone de poco tiempo para trasladar el mensaje, se debe lograr impactar positivamente, trasladar confianza, seguridad y positivismo. Cabe resaltar que para que este sea un medio efectivo se debe tener un guión de la llamada y de las posibles preguntas y respuestas que pueden presentarse durante la llamada, también deben hacerse anotaciones y comentarios de aspectos relevantes los cuales pueden servir para afianzar la comunicación durante la entrevista de venta. Adicional a lo anterior es recomendable una práctica previa de la llamada para hacer de este medio una óptima herramienta de comunicación previa a la presentación;
- **El contacto cara a cara**  
generalmente este tipo de contacto se da por contacto informal es decir cuando se participa en reuniones sociales, deportivas, educativas, religiosas, etc., este es el método de acercamiento más efectivo puesto que permite tener una mejor comunicación, más clara, concisa y puede ser modificada según las necesidades de las personas con que conversa y es necesario que se tomen en cuenta aspectos como la imagen personal, la claridad con que se debe transmitir el mensaje y los hallazgos de ese acercamiento ya que contribuyen a transmitir una imagen adecuada al prospecto (cliente potencial).

No se debe olvidar que los métodos mencionados son utilizados para generar el interés de un cliente potencial y su objetivo es contactar una cita en la cual se desarrolle de manera óptima el tema de seguros.

Continúa...

**Continuación...**

## **SEGUNDO PASO**

En segundo lugar, con ese primer acercamiento se logra obtener la primera cita, entonces, se deben tener en cuenta los siguientes puntos para el primer encuentro:

- usted debe tener una presentación personal impecable (vestimenta y artículos como el portafolio, agenda, pluma, etc.) ya que esto genera una imagen favorable ante el prospecto;
- realizarse un acercamiento cordial al prospecto, mediante un estrechón de manos y un saludo atento y respetuoso;
- mantener un tono de voz adecuado, no demasiado fuerte, claro, sin tecnicismos ni términos rebuscados;
- tener un lenguaje corporal adecuado (no esté cruzando y descruzando las piernas, no mueva las manos sin objeto, no tome y deje la pluma ni esté enderezando el nudo de la corbata continuamente, ya que esto es un signo de nerviosismo);
- preparar con anticipación una charla (entrenada) con la que pueda romper el hielo y prepare un guión de los puntos a tratar durante la entrevista ya que le ayudará y compártalo con el prospecto;
- tratar de mantener el control de la conversación durante la entrevista ya que en algunas ocasiones puede desviarse, pero intente regresar al guión previamente diseñado.

**Continúa...**

**Continuación...**

## **TERCER PASO**

El tercer paso será la recolección de información, la cual será solicitada al prospecto según el tipo de seguro que esté interesado en comprar, estos datos deben ser reales ya que de ellos dependerá la presentación de propuestas y por ende las cotizaciones que le serán presentadas; los datos básicos pueden ser:

### **Seguro médico o de vida individual**

- edad;
- tamaño y composición de la familia;
- fuentes y cantidad de ingresos;
- clases de inversión;
- promedio de gastos (mensuales o anuales);
- historial médico;
- objetivos familiares a largo plazo (metas personales y en relación con los hijos),
- entre otros.

### **Seguro médico o de vida colectivo**

- detalle de trabajadores;
- puesto que ocupan en la organización;
- fecha de nacimiento (edad);
- plan con cobertura a dependientes o sin cobertura a dependientes.

En el caso de los seguros de daños, los más comerciales son los de automóviles y de incendio.

### **Automóviles**

- marca;
- modelo;
- uso (comercial o particular);
- tipo (sedán, camioneta, pick up, etc.);
- número de pasajeros;
- valor del vehículo;
- si es utilizado (manejado) por menores de 25 años.

### **Incendio**

- ubicación y tipo del bien a asegurar (vivienda, bodega, etc.);
- análisis de los alrededores de la construcción;
- valor del inmueble;
- descripción del contenido del bien con sus respectivos costos.

**Continúa...**

**Continuación...**

## **CUARTO PASO**

El cuarto paso es el análisis de la información (hechos) y la formulación de la propuesta; el objetivo del análisis es entender la situación y el perfil del interesado para saber cómo piensa, cómo actúa, qué tipo de cliente es y cuáles pueden ser sus preferencias y prioridades. Luego de ordenar y analizar se procede a la formulación de la propuesta numérica, la cual debe contener coberturas y montos que cubran las necesidades identificadas, puede resultar beneficioso mostrar en la propuesta varias opciones con diferentes coberturas y planes en los seguros para que la misma sea más flexible al cliente.

Una vez terminada la propuesta debe prepararse una presentación.

## **QUINTO PASO**

Finalmente (quinto paso) se realiza la presentación de la propuesta, la cual debe realizarse por escrito y acompañarla de una propuesta verbal (charla de presentación).

La propuesta escrita debe incluir las coberturas, montos y primas. Sin embargo adicional a esto es importante adjuntar a la propuesta gráficos y cuadros que demuestren las necesidades específicas y ventajas y beneficios, ya que servirá para demostrar claramente al cliente lo que el o los productos (seguros) propuestos pueden hacer por él. Puede incluir también documentos de apoyo como manuales y folletos que sirvan como ayuda visual y los formularios que el interesado tenga que completar o firmar para la solicitud.

Aspectos y contenidos importantes de redacción de la propuesta:

- debe ser con lenguaje claro y directo, evitando tecnicismos;
- debe enfocarse a despertar la atención y el interés;
- utilizar palabras, frases y oraciones de impacto;
- debe enfocar los problemas y necesidades de protección de forma clara;
- el tema económico debe resaltar claramente los costos pero también los beneficios;
- debe incluir una descripción de los pasos necesarios para formalizar la propuesta e iniciación del programa;
- se recomienda que durante la entrevista estén presentes ambos cónyuges ya que esto le ayudará para que venda en base a necesidades.
- enfatice la protección más que los ahorros e inversiones;
- sea objetivo. No sacrifique la objetividad por sus intereses personales.

Para la charla de presentación (propuesta verbal) debe realizarse una preparación al igual que con la propuesta escrita y para ello se recomienda estudiar la presentación escrita y:

- preparar un guión de la presentación de forma ordenada (coberturas, montos y primas, ventajas y beneficios, etc.);
- revisarla y estructurarla en secuencia lógica y de modo que despierte interés, clara y contundente, que exprese lo que se quiere decir y que no deje agujeros por ninguna parte;
- es necesario practicarla con otras personas;
- estructurar las posibles preguntas y respuestas que puedan surgir;
- presentar la información explicándola en términos comunes, no usando terminología complicada;
- explicar con convicción y sinceridad las razones por las cuales se debe y también por las que no se debe comprar;
- proveer información correcta y no crear falsas expectativas en los clientes (lo que el seguro hace y lo que no hace).

## D. Manejo de objeción y cierre de venta.

Cuando se pasa a la etapa de cierre de la venta se presentan dos puntos fundamentales que son: las objeciones que puede manifestar el prospecto y el cierre en sí de la venta.

Los cuales en la teoría del proceso de venta son especificados como etapas diferentes, sin embargo, en la presente propuesta se integra como uno solo para concluir la venta, puesto que tienen estrecha relación.

Una objeción es una razón o dificultad que se expresa para contradecir una oferta, es una parte natural del proceso de venta usted debe tener la capacidad para manejarlas en el momento oportuno, asimismo, se debe saber identificar las excusas de las objeciones ya que cuando el cliente potencial las manifiesta el agente debe determinar la razón por la que el cliente no quiere actuar (comprar) y responderlas.

Según el departamento de entrenamiento de Pan-American Life Insurance Company hay cuatro clases principales de objeciones: no hay dinero, no hay confianza, no hay prisa y no hay necesidad.

Sin embargo, se sugiere que usted para resolver estas objeciones debe considerar los siguientes puntos:

- **escuche:** es importante que permita al cliente desarrollar todas las dudas y objeciones que tenga y debe animarlo a expresarlas por completo hasta el final;
- **paciencia:** por lo general en las ventas el cliente cuando percibe presión se cierra y trata de evitar la decisión, debe tener paciencia al escuchar al cliente ayude a resolver y descubrir las verdaderas razones ya que el cliente puede presentar confusiones y usted es un experto en el tema de seguros pero el candidato no. En realidad las dudas permiten informar adecuadamente, reforzar conceptos, dar seguridad y confianza;
- **anote:** esto ayuda a recordar exactamente la objeción y datos adicionales que puede incluir;
- **profundización:** para la correcta comprensión de las dudas y objeciones del cliente, se debe preguntar y repreguntar si es necesario, esto con el fin de llegar a un acuerdo e interpretar y responder de la manera correcta;
- **fundamente:** usted debe fundamentar sus respuestas haciendo referencia al texto de la póliza que aclara el punto, citas de leyes, documentos o cifras que refuercen lo que dice;
- **aislar la objeción:** asegurarse de resolver y alejar la objeción es casi el punto culminante ya que es el único obstáculo para la compra por parte del cliente.

Continúa...

## Continuación...

Según el manual de "Comercialización y Negociación en Seguros y Fianzas" del Instituto Técnico en Capacitación y Productividad (INTECAP) se pueden aplicar las siguientes técnicas de manejo de objeciones:

- **cambie el enfoque:** el intermediario cambia el centro de interés del cliente sin atacar su punto de vista. Esto significa que el mismo punto que el prospecto ve como un problema, el intermediario lo enfoca desde un punto de vista diferente y positivo;
- **cuenta una historia:** técnica efectiva de ilustrarle al prospecto una forma positiva de manejar su objeción. La forma que cómo un cliente la resolvió, por ejemplo. Usted debe utilizar historias verdaderas y relacionadas con el punto en cuestión;
- **repita la objeción:** formular la misma objeción con otras palabras y en forma de pregunta, facilita muchas veces el acuerdo con el prospecto y muchas veces incluso resuelve: "si entendí bien señor Juárez usted me dice que...";
- **respuesta directa:** es lo que parece más fácil de hacer. Debe dar una respuesta directa cuando la pregunta u objeción lo amerita. Sin embargo, debe manejar la respuesta con tacto para que el candidato no se sienta atacado o puesto en ridículo;
- **técnica de pregunta:** actúa transformando la objeción en una pregunta, con lo que se debilita la posición del candidato. Ejemplos: "No lo necesito", "¿Está seguro de no necesitarlo mañana?", "No tengo tiempo", "¿Ni siquiera para considerar el futuro de su familia?";
- **boomerang, o "si, pero...":** acepta la razón del cliente, pero le enfatiza un punto positivo, una razón de compra: "Tiene razón señor López, pero...".

Su actitud es muy importante y debe ser de seguridad y confianza ya que debe transmitirla a sus clientes potenciales, por tanto se recomienda que tenga presente:

- su trabajo es colocar seguros;
- su trabajo beneficia al cliente;
- su trabajo está bien hecho y es profesional;
- tiene la capacidad para estudiar las necesidades del prospecto;
- tiene capacidad para presentar una propuesta que satisfaga las necesidades;
- tiene capacidad para dar un buen servicio postventa, y por ende;
- tiene capacidad para cerrar la venta.

En algunas ocasiones los prospectos pueden dar señales de compra a través de preguntas como: ¿Tengo que hacer algún tipo de examen? ¿Debo llevar mi carro a revisión en algún sitio? ¿Existen facilidades de pago?

Otras expresiones que pueden demostrar intención de compra por el cliente son: la toma de folletos o de la propuesta y revisión de la misma, deja de hacer preguntas o de plantear objeciones, se relaja y se recuesta sobre el asiento, etc.

Continúa...



## Continuación...

En toda venta, esta no se realiza si no se solicita la aceptación, para ello existen diferentes técnicas de cierre y según el manual de "Comercialización y Negociación en Seguros y Fianzas" del Instituto Técnico en Capacitación y Productividad (INTECAP) se pueden aplicar las siguientes:

- **cierre implícito:** se da por sentada la aceptación y se actúa sobre esa base. Si el cliente no indica lo contrario... la venta se realiza;
- **inicie una acción:** usted inicia una acción que implica la decisión de compra. Ejemplo: el agente toma el formulario de solicitud, la pluma y pregunta "¿Jorge Mario González es correcto?" Si el prospecto no indica lo contrario, continúa el proceso;
- **decisión de un punto menor:** esta técnica asume que es más fácil para el prospecto tomar una serie de decisiones pequeñas, en lugar de una decisión grande. Ejemplo: "¿Prefiere llevar su vehículo a inspección en la zona cuatro o en la zona once?";
- **alternativa final:** se plantea al prospecto una decisión menor entre dos opciones: "¿Prefiere hacer sus exámenes con el Dr. López o con el Dr. Mendoza?"; "¿Sus pagos serán anuales o semestrales?";
- **cierre de Benjamín Franklin:** en el caso de un candidato indeciso, usted podría comentarle el sistema de Benjamín Franklin para tomar decisiones. Se trata de trazar una línea horizontal y una vertical dividiendo la anterior en dos partes; de un lado se ponen las razones "SI" y del otro lado las razones "NO", puede anotar las "Si" y de una manera sutil preguntar al prospecto "Señor Pérez, no se me ocurre ninguna razón negativa ¿puede usted indicarme alguna?".

## Cabe resaltar que a los clientes se debe:

- solicitar la aceptación;
- usted debe insistir lo suficiente sin caer en necedad;
- hacer varios intentos con diferentes técnicas de cierre y distintos argumentos,
- debe evitar la tensión de cierre, como por ejemplo abrir el portafolio y extraer la solicitud o formularios.

Seguidamente del cierre de la venta corresponde completar la solicitud del seguro, los datos de la misma dependerán del tipo de seguro que se contrate, sin embargo es importante tener en cuenta lo siguiente:

- anotar exactamente la información que el solicitante provee;
- solicite documentos (como los de identificación personal) para asegurarse de la información correcta y exacta;
- no asuma o suponga ninguna respuesta;
- pregunte claramente al solicitante;
- explique detenidamente al solicitante la importancia y trascendencia legal de la solicitud y de la información consignada en ella;
- pida al solicitante que lea en forma personal toda la información incluida en la solicitud antes de firmarla;
- no oculte, disimule o tergiverse ninguna información provista por el solicitante ya que esto puede representar nulidad de póliza o generar problemas legales.

## Continuación...

En el caso de los seguros es importante que tenga en cuenta que las personas que van a dar servicio a los clientes no es solamente usted, son también las personas que brindan servicios (representante de servicio al cliente) en áreas específicas como los encargados de reclamos (de la rama a la que corresponda el seguro contratado) y personal encargado de cobros.

Recuerde, toda persona orientada a dar servicio al cliente debe fomentar los siguientes hábitos:

- puntualidad;
- empatía;
- capacidad de ofrecer alternativas;
- tener presente que "el cliente es lo más importante";
- ofrezca menos de más (ya que si no se cumple genera decepción en el cliente);
- cumpla con lo prometido.

El servicio post venta es sin duda la etapa más importante de la venta, ya que usted está estableciendo una relación a largo plazo con el asegurado, lo cual representa que:

- si se brinda un servicio de calidad, se garantiza la continuidad de la póliza;
- un servicio de calidad facilita la venta de pólizas al mismo asegurado;
- un adecuado servicio proporciona la oportunidad de ampliar su mercado, ya que un asegurado satisfecho refiere clientes.

Sin embargo, es importante resaltar que el servicio al cliente inicia con la entrega de la póliza y previo a entregar el contrato del seguro (póliza) debe:

- revisar el contrato para verificar que toda la información sea correcta y que no existan errores;
- trasladar toda la información de la póliza a su registro de clientes;
- acordar una cita para entrega de póliza y preparar una breve presentación;
- en la cita de entrega debe volver a vender, es decir que debe reforzar la convicción de compra del asegurado, debe explicar lo que puede pasar si los riesgos se materializan (siniestro) y los efectos del mismo, revisar las condiciones de póliza para recordar que es lo que cubre y que no cubre, felicitar al asegurado por la decisión tomada y finalmente, solicitar referidos antes de despedirse.



## E. Servicio a la cuenta y conformación de cartera.

RECUERDE: la información clara refuerza la compra y los motivos de la misma, la información clara y a tiempo evita reclamos o confusiones posteriores del cliente, y la información clara permite correcciones, ampliaciones o modificaciones que el cliente considere necesarias.

Luego de la entrega de la póliza debe estructurar un expediente del asegurado, el cual, está compuesto por una carpeta que contiene la información y los documentos que permiten conocer datos personales, familiares, laborales, seguros y coberturas del cliente.

Los documentos con que se deben contar son:

- solicitud;
- copia de póliza;
- copia de endosos, anexos, etc.;
- copia de los documentos adicionales a la solicitud, especialmente los presentados a la aseguradora;
- control de pagos;
- modificaciones;
- copia de correspondencia entre el agente, cliente y agencia y/o aseguradora;
- otros que considere necesarios.

No se debe olvidar que debe existir una actualización de datos del asegurado, así como también se debe tener un archivo físico y uno digital.

Para usted como agente de seguros es recomendable elaborar un plan anual de servicio, en el cual se programaran los objetivos y metas, así como las visitas que se realizarán a los clientes, sin incluir las visitas de cobros o por reclamos.

Se debe determinar cuántas veces se contactará (mínimo una vez al año) y el medio a utilizar. Resulta oportuno hacerlo en fechas importantes como: la de cumpleaños, aniversario de bodas, cumpleaños de hijos, Navidad, por un nuevo hijo, por cambio de casa o auto, etc.



## **Anexo 8**

**Catálogo propuesto de seguros que ofrece la agencia  
ABC**







**SEGUROS**

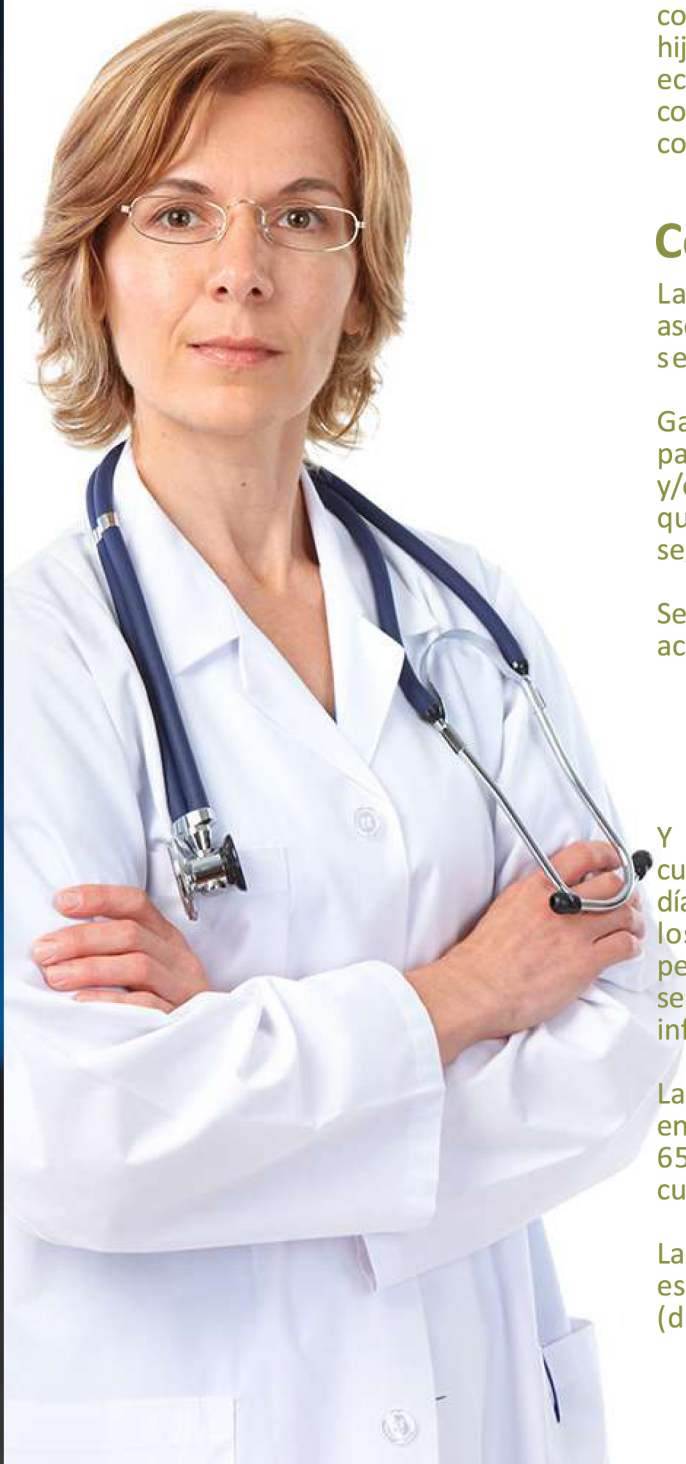
**Agencia de Seguros y Fianzas ABC**





# Seguros de gastos médicos

Son todos aquellos gastos que por enfermedad y/o accidente incurre un asegurado y/o sus dependientes dentro o fuera de un hospital, durante las 24 horas del día.



## Elegibilidad

Las personas que deseen comprar un seguro de gastos médicos deben tener entre 18 a 64 años y según el plan y tipo de seguro, pueden incluir dentro de la cobertura del seguro al cónyuge y a los hijos menores de 23 años que dependan económicamente del titular, que vivan con él y que sean estudiantes de tiempo completo.

## Coberturas

Las coberturas varían en cantidad asegurada y cobertura según el plan que sea elegido, pero pueden ser:

Gastos médicos elegibles, razonables para el tratamiento de enfermedades y/o accidentes no preexistentes (es decir que se padezcan antes de la toma del seguro).

Seguro de vida por muerte accidental o accidental especial.

Maternidad.  
Tratamiento dental.  
Gastos funerarios o sepelio.

Y para poder utilizarlo se tiene que cumplir con un tiempo de espera de 180 días, lo que significa que no podrá utilizar los servicios médicos durante este período. (Lo anterior no aplica cuando se trate de accidentes y/o enfermedades infecto contagiosas).

Las coberturas tendrán una reducción en la suma asegurada del 50% al cumplir 65 años y una nueva reducción al cumplir 75 años.

La finalización de la cobertura del titular es al cumplir 80 años y de los hijos (dependientes) al cumplir 25 años.

## Requisitos

Completar formulario de solicitud del seguro y declaración de salud.

Mujeres (titular o dependiente) entre 40 y 64 años presentar copia de informe ginecológico (Papanicolaou) que haya sido practicado en un tiempo menor a 6 meses.

Hijos dependientes entre 18 a 23 años presentarán copia de cédula o DPI y carné de estudiante vigente.

La compañía puede solicitar exámenes médicos adicionales pagados por el asegurado.

### Primas

La prima es el pago que debe realizar el asegurado por la póliza de seguro que está comprando.

Estas primas generalmente son estimadas en pagos mensuales ya que su periodo de vigencia es de un año, y la cantidad varía según el plan y las coberturas del mismo.

## Exclusiones

La cobertura de seguro de vida no aplica en caso de muerte por suicidio del asegurado, ocurrido antes de cumplir dos años de vigencia de su póliza.

La cobertura de gastos médicos no aplica para operaciones estéticas.





# Seguros de vehículos

## Elegibilidad

Son elegibles aquellos vehículos que cumplen con los requerimientos de la inspección, que es realizada por una persona autorizada ya sea por la agencia o la aseguradora.

## Coberturas

Las coberturas dependerán de los riesgos que quieren asegurarse y pueden ser:

- cobertura todo riesgo;
- daños al vehículo asegurado por fenómenos naturales
- grúa por accidente;
- robo parcial;
- muerte accidental del piloto;
- gasto médicos;
- asistencia vehicular;
- cristales;
- cobertura para pilotos menores de edad;
- fianza de excarcelación, etc.

## Requisitos

- Especificación de uso del vehículo.
- Tarjeta de circulación
- Impuesto de circulación cancelado.
- Licencia del conductor vigente.
- Inspección del vehículo (fotografías del automóvil en todos los ángulos con fecha impresa).
- Propuesta firmada por el cliente

## Primas

Las primas varían según las coberturas que contemple el seguro y debido a que no suelen ser muy altas en relación a un seguro de gastos médicos o de vida, son realizadas según la conveniencia del cliente, ya que pueden realizar un solo pago, pagos semestrales, trimestrales o mensuales.

Esta póliza tiene por objeto asegurar toda clase de vehículos automotores, que se desplazan sobre la superficie terrestre, su concepto básico es que el asegurador indemnizará los daños ocasionados al vehículo o la pérdida de este; los daños y perjuicios causados a la propiedad ajena y a terceras personas con motivo del uso de aquel; o cualquier otro riesgo cubierto y especificado en la póliza.

## Exclusiones

Se excluirá de cobertura a aquellos bienes asegurados que:

- daño intencional;
- fuga del conductor;
- daños en propiedad del asegurado, de sus familiares de personas bajo su custodia, con la excepción del propio vehículo asegurado.;
- que la suma asegurada sea superior al valor real del bien;
- el asegurador no responderá por pérdidas y daños causados por guerra extranjera o civil, o por personas que tomen parte en huelgas motines, o alborotos populares;
- los que ocurran cuando el vehículo se encuentre fuera de los límites de la república de guatemala;
- la rotura de cristales y piezas del mecanismo del automóvil, debido al uso inadecuado, sobrecarga o esfuerzo por encima de su capacidad;
- los ocasionados por embriaguez comprobada legalmente o por persona carente de licencia para conducir;
- los ocasionados por participar en carreras o competencias;
- y otras que puedan especificarse en la póliza del seguro ya que las coberturas serán en relación de los riesgos asegurados;





# Seguros de vida

En cualquier seguro de vida, con excepción de seguro a término, las personas buscan desinteresadamente proteger a sus familias y automáticamente protegen su vejez a través del ahorro que éste acumula. El seguro de vida busca garantizar la protección de las personas que el asegurado tiene a su cargo. En caso de fallecimiento de este, sus beneficiarios o herederos acceden a una indemnización la cual está definida en la póliza según la cobertura que sea contratada.

Los tipos de seguros de vida que hay son:

- Vida entera (a término)
- Total
- Temporal
- Universal

## Elegibilidad

Para optar a un seguro de vida a término la edad mínima es de 20 años y la máxima de 60.

Pueden asegurarse menores de edad, mas, será necesaria la autorización por escrito de sus representantes legales, sin embargo, no se puede contratar un seguro para caso de muerte para menores de catorce años o personas legalmente incapacitadas. La edad máxima en la que se puede permanecer en el seguro es variable en función de cada entidad aseguradora, situándose por lo general entre los 65 y 70 años.

## Coberturas:

fallecimiento por cualquier causa. y garantías complementarias como: fallecimiento por accidente fallecimiento por accidente de circulación invalidez absoluta y permanente en cualquier caso invalidez absoluta y permanente por accidente "no capacidad profesional total y permanente diagnostico de

enfermedades graves como: accidente vascular cerebral cáncer infarto de miocardio insuficiencia renal revascularización coronaria (by-pass) parálisis trasplante de órganos mayores

Todas las Garantías Complementarias se mantienen como máximo hasta la anualidad en que el Asegurado cumple 65 años de edad.

## Requisitos

En un seguro temporal de vida se denomina suma asegurada al capital que se contrata tanto para la garantía principal (fallecimiento por cualquier causa) como para las garantías complementarias.

Según su cuantía y la edad del asegurado será necesario complementar una declaración de salud y/o someterse a algunas pruebas médicas, tales como perfil de química sanguínea que incluya prueba de HIV, prueba de sangre seca que incluya HIV, cocaína y nicotina, electrocardiograma y prueba de esfuerzo.

Normalmente la entidad aseguradora no emitirá la póliza hasta que no haya examinado y aceptado esta información

### Primas

La prima es el precio del seguro. En el seguro de vida temporal anual renovable se establece anualmente en función de la edad actuarial, por lo que cada año será de cuantía más elevada.

La edad actuarial es la que tiene el asegurado, incrementada en un año si hubiesen transcurrido más de seis meses desde la fecha del último cumpleaños.

También influye en el importe de la prima el sexo del asegurado. Para una misma edad las mujeres pagan una prima inferior a la de los hombres.

### Exclusiones

La muerte del asegurado, causada dolosamente por el beneficiario, privará a este del derecho a percibir la prestación establecida, que quedará integrada en el patrimonio del tomador del seguro.

No será aceptada la persona consumidora de tabaco.

No será aceptada una persona que dentro de los últimos 12 meses, haya sufrido o recibido tratamiento por algún trastorno del corazón, accidente cerebrovascular, cáncer, trastornos del sistema nervioso o presión arterial elevada.

No será aceptada una persona que haya sido sobretasado, extraprimado o rechazado con cualquier compañía.

No será aceptada una persona que actualmente está incapacitado o ha estado incapacitado dentro de los últimos dos años.

Otras exclusiones habituales para todas las garantías:

- práctica de deportes peligrosos
- profesiones arriesgadas
- embriaguez o uso de drogas
- actos delictivos
- navegación submarina
- consecuencias de la radiación nuclear

Programa de Protección de Salario (PPS) / Indemnización por cáncer (IPC)

Definición:  
Elegibilidad:  
Coberturas:  
Requisitos:  
Primas:  
Exclusiones:

Seguros de incendio y líneas aleadas

## Definición:

Por medio de esta póliza se pueden asegurar todos aquellos bienes muebles e inmuebles, que son propiedad y que se encuentren bajo la responsabilidad de cualquier persona, ya sea individual o jurídica y sobre los cuales manifieste y tenga interés asegurable, cubriendo los riesgos a los que están expuestos, siempre y cuando este sea de carácter normal, se realice en forma inmediata, fortuita y accidental.

## Elegibilidad

La elegibilidad de los bienes asegurados en una póliza de incendio y líneas aleadas dependerá de la inspección que realice la persona facultada para ello.

### Coberturas

Las coberturas a las que se puede optar dentro de una póliza de este tipo son:

- incendio y/o rayo
- terremoto
- temblor
- erupción volcánica e incendio consecutivo
- explosión
- motín
- huelgas
- alborotos populares e incendio consecutivo
- daño malicioso
- colisión de vehículos terrestres
- caída de naves aéreas
- huracán
- ciclón y granizo
- inundación y/o maremoto

### Requisitos:

- solicitud
- inspección de bienes a cubrir y de riesgos a los que están expuestos.

## Primas

Las primas de este tipo de seguros al igual que como la mayoría de seguros, serán establecidas en base a coberturas de los bienes asegurados, para lo cual se requiere una propuesta para el cliente luego de la inspección correspondiente.

## Exclusiones

En la póliza de incendio y/o rayo y líneas aliadas se especificará en la póliza los bienes y riesgos que serán excluidos de cobertura.





# Fianzas

Una fianza es un convenio por el cual una persona se hace responsable (fiador) de los actos de otra (beneficiario o acreedor) frente a un tercero (deudor o fiador).

En este sentido, y según las diferentes actividades de los negocios, habrán fianzas que cubran por ejemplo: la actuación de un trabajador (fianza de fidelidad), o bien otras que garantizan el cumplimiento de un contrato, cuyo objetivo (de la fianza) es prever los daños que se ocasionarán al contratante (fiador) si no se llega a terminar la obra o el objeto por el cual se compra la fianza.

## Clases de fianzas:

- sostenimiento de oferta;
- cumplimiento de contrato;
- de anticipo;
- de conservación de obra;
- saldos deudores (a favor del estado);
- portadores de mercadería;
- boletaje o de agencias de viajes;
- para agente de seguros y fianzas;
- promoción;
- importación temporal;
- venta de armas;
- agente de aduana;
- fidelidad;
- artículos estancados;
- reclutador de trabajadores;
- para uso de dinamita y explosivos;
- mercaderías en consignación;
- judiciales;
- penales;
- civiles;
- laborales;
- de interés fiscal;
- de reforestación;

### Requisitos

Adicional a los requisitos particulares de cada clase de fianza, es necesario presentar el formulario IVE (Intendencia de Verificación Especial) completo, análisis de riesgo y del fiador.

La elegibilidad, coberturas, primas y exclusiones dependerán y se detallarán únicamente según el tipo de fianza que se contrate. Y para obtener dichos detalles debe realizarse una propuesta específica por parte del agente, en base al tipo de fianza que se desee contratar.



# Agencia de Seguros y Fianzas ABC



## **Anexo 9**

### **Descripción de costos de inversión de las estrategias propuesta**

### Descripción de cálculos

**Estrategia 2: integración de los nuevos colaboradores de ventas para el conocimiento de la agencia.**

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
Reclutamiento, contratación, integración e inducción de gerente de ventas y jefes de los departamento de ventas (dólares y quetzales)	Gerente de ventas: <ul style="list-style-type: none"><li>• Salario base Q5,000.00 durante 6 meses = <b>Q30,000.00</b></li><li>• Bono incentivo Q1,000.00 durante 6 meses = <b>Q6,000.00</b></li></ul> 2 Jefes de departamentos de ventas (quetzales y dólares): <ul style="list-style-type: none"><li>• Salario base Q2,500.00 cada uno, durante 6 meses x 2 = <b>Q30,000.00</b></li><li>• Bono incentivo de Q1,000.00 durante 6 meses x 2 = <b>Q12,000.00</b></li></ul>	Q. 78,000.00
Impresión de la guía y catálogo de ventas para los vendedores activos de la agencia	Cotización en imprenta por impresión de 30 guías de inducción al vendedor y 30 catálogos de seguros	Q. 7,500.00
<b>Presupuesto total de implementación</b>		<b>Q. 85,500.00</b>

## Descripción de cálculos

### Estrategia 3: actividades de capacitación de la fuerza de ventas en quetzales

Actividad	Descripción	Total
Estimación de recursos físicos y materiales para la capacitación	Según cotización en hotel Princess para evento: <ul style="list-style-type: none"><li>• (instalaciones equipo de computo y mobiliario durante 3 horas)= Q.400.00 x 5 sesiones= <b>Q.2,000.00</b></li><li>• Coffe break Q.60.00 x 60 agentes= Q.3,600.00 x 5 sesiones= <b>Q.18,000.00</b></li></ul>	Q. 20,000.00
Solicitudes y/o contratación de expertos y profesionales en seguros para la capacitación (aseguradoras)	Contratación de expertos para impartir la capacitación: 3 horas x 5 sesiones= 15 horas x Q.300.00 la hora= <b>Q.4,500.00</b>	Q. 4,500.00
<b>Presupuesto total de implementación</b>		<b>Q. 24,500.00</b>

## Descripción de cálculos

### Estrategia 4: motivación y permanencia de la fuerza de ventas

Actividad	Descripción	Total
Estimación de recursos económicos para las actividades de motivación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonificación VIP: <math>Q.100,000.00 \times 5\% = Q.5,000.00 =</math> <b>Q.30,000.00</b></li> <li>• Porcentaje especial de comisión: el promedio de comisión por agente es de Q.1,000.00 y que esta sea duplicada <math>(Q.1,000.00 \times 2) = Q2,000.00 \times 15</math> agentes (estimados que cumplirán la meta) = <math>Q.30,000.00 \times 2</math> trimestres= <b>Q.60,000.00</b></li> <li>• Bonificaciones anuales: Q 5,000 pagados al finalizar el año <math>\times 15</math> agentes = <b>Q.75,000.00</b></li> <li>• Porcentaje adicional por pronto pago: 3% adicional <math>\times Q.100,000.00 = Q 3,000 \times 6 =</math> <b>Q.18,000.00</b></li> <li>• Competencias de ventas: <math>Q 100,000 \times 15\% = Q 15,000 \times 2</math> trimestres= <b>Q30,000.00</b></li> <li>• Cartas de reconocimiento y agente del mes: papelería y útiles= <math>Q30.00 \times 6</math> meses= <b>Q.180.00</b></li> <li>• Convenciones de ventas: 2% sobre el porcentaje de comisiones = <math>Q.100,000.00 \times 2\% = Q.2,000.00 \times 12 =</math> <b>Q24,000.00</b></li> </ul>	Q. 237,180.00
Presentación y ejecución de las actividades de motivación a la fuerza de ventas y personal administrativo	Según cotización en hotel Princess para evento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• (instalaciones equipo de computo y mobiliario durante 3 horas)= <b>Q.400.00</b></li> <li>• Coffe break <math>Q.60.00 \times 60</math> agentes= <b>Q.3,600.00</b></li> </ul>	Q. 4,000.00
<b>Presupuesto total de implementación</b>		<b>Q. 241,180.00</b>

La base para el cálculo son los Q.100,000.00 que paga la agencia por concepto de comisiones mensualmente.



## **Anexo 10**

**Cuadro de control de estrategia: integración de  
nuevos colaboradores de venta para la Agencia de  
seguros ABC**

### Cuadro de control de estrategia: integración de nuevos colaboradores de ventas.

**Fecha de aplicación:**

No.	Actividad	Responsable	Tiempo de aplicación	Fecha aproximada de cumplimiento	Fecha real de cumplimiento	Variación
1	Definición de objetivos y metas del departamento de ventas en quetzales	Gerente general, administrativo y de ventas	3 días			
2	Reclutamiento, contratación, integración e inducción de gerente de venta y jefes de los departamentos de ventas	Gerente general y administrativo	22 días			
3	Discusión de la forma de integración de agentes de ventas en quetzales	Gerente general, administrativo y de ventas	1 día			
4	Envío de información y convocatoria agentes freelance	Gerente de ventas y jefes de departamentos	3 días			
5	Revisión y aprobación de la guía de inducción al vendedor	Gerente general, administrativo y de ventas	2 días			
6	Revisión y aprobación del catálogo de ventas	Gerente general, administrativo y de ventas	3 días			
7	Impresión de la guía y catálogo de ventas para los vendedores activos de la agencia	Asistente de gerencia	28 días			
8	Integración e inducción de agentes a la fuerza de ventas de agencia ABC	Gerente de ventas	15 días (de cada mes, durante 6 meses)			
9	Finalización de estrategia	Gerente de ventas	1 día			

## **Anexo 11**

**Cuadro de control de estrategia: actividades de  
capacitación de la fuerza de ventas de la Agencia de  
seguros ABC**

**Cuadro de control de estrategia: actividades de capacitación de la fuerza de ventas de la agencia de seguros ABC.**

**Fecha de aplicación:**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de aplicación</b>	<b>Fecha aproximada de cumplimiento</b>	<b>Fecha real de cumplimiento</b>	<b>Variación</b>
<b>1</b>	Revisión y análisis de la propuesta de capacitación	Gerente general, administrativo y de ventas	3 días			
<b>2</b>	Definición de contenidos para desarrollar en la capacitación	Gerente general, administrativo y de ventas	3 días			
<b>3</b>	Estimación de recursos físicos y materiales para la capacitación (véase anexo 8)	Gerente general, administrativo y de ventas	5 días			
<b>4</b>	Aprobación de las actividades de capacitación	Gerente general, administrativo y financiero	1 día			
<b>5</b>	Solicitudes y/o contratación de expertos y profesionales en seguros para la capacitación (aseguradoras)	Gerente de ventas y jefe de departamento de seguros en quetzales	16 días			
<b>6</b>	Ejecución de las actividades de capacitación	Gerente de ventas	42 días			
<b>7</b>	Evaluación y actualización las actividades para verificar resultados	Gerente de ventas y jefe de departamento de seguros en quetzales	indefinido			
<b>8</b>	Finalización de estrategia	Gerente de ventas	1 día			

## **Anexo 12**

**Formato propuesto de encuesta de motivación para  
los colaboradores de la Agencia de seguros ABC**

# Encuesta de motivación

## Agencia de Seguros y Fianzas ABC

---

### Datos generales

Edad \_\_\_\_\_ Sexo: Masculino  Femenino   
Área en la que labora: administrativa  ventas

### Motivación

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar para la agencia de seguros y fianzas ABC?  
De 0 a 11 meses  De 1 a 3 años  De 3 a 5 años  Más de 5 años

2. ¿Mencione tres motivos por los que labora para ella?

1 \_\_\_\_\_  
2 \_\_\_\_\_  
3 \_\_\_\_\_

3. ¿Qué le agrada de la agencia de seguros y fianzas ABC?

El ambiente de trabajo  La atención administrativa  Los incentivos   
Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

4. ¿Qué no le agrada de la misma?

El ambiente de trabajo  La atención administrativa  Los incentivos   
Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

5. ¿Está satisfecho(a) con sus atribuciones laborales? Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6. ¿Se siente motivado(a)? Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

7. ¿Qué es lo que lo motiva?

El ingreso económico  El status  El control   
El reconocimiento de los demás  Otro  Especifique: \_\_\_\_\_

8. ¿Por qué es esa la razón de su motivación? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

El formato puede incluir más interrogantes, las cuales quedan a criterio de los ejecutivos de la agencia de seguros y fianzas ABC.

## **Anexo 13**

**Formato propuesto de carta de reconocimiento para  
los agentes de ventas de la Agencia de seguros ABC**

## Agencia de Seguros y Fianzas ABC

---

Ciudad de Guatemala, agosto de 2011

Señor:

Sergio Castro.

Agente de seguros de la agencia de seguros y fianzas ABC.

Presente.

Estimado señor Castro:

Reciba un cordial y respetuoso saludo de Agencia de seguros y fianzas ABC.

El motivo de la presente es para comunicarle nuestro **reconocimiento** a tan ardua labor que usted ha desempeñado durante este mes, en sus actividades de ventas la agencia, debido a su rendimiento el cual ha sido óptimo, reconocemos su empeño y dedicación, por ello estamos seguros que seguiremos contando con su esfuerzo, lo cual coadyuva al éxito de Agencia de seguros y fianzas ABC.

Agradecemos la atención a la presente y le recordamos que somos el equipo de trabajo ideal para asesorar a nuestros clientes en materia de seguros.

Sin más, nos suscribimos atentamente:

Juan Domínguez  
Gerente de Ventas

Pedro Castillo  
Gerente Administrativo

Saúl Silvestre  
Gerente General



## **Anexo 14**

**Cuadro de control de estrategia: motivación de la fuerza de ventas de la Agencia de seguros ABC**

**Cuadro de control de estrategia: actividades de motivación de la fuerza de ventas (registro de ventas efectivas por agente)**

Fecha de aplicación:

No.	Código del agente de ventas	Estándar de ventas (ventas esperadas al final del mes)	Fecha aproximada de cumplimiento	Desempeño real (ventas realizadas al final del mes)	Variación del desempeño real con el estándar
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					

## **Anexo 15**

**Cuadro de control de estrategia: incorporación nuevos  
seguros exclusivos para la Agencia de seguros ABC  
(microseguros)**

**Cuadro de control de estrategia: incorporación de nuevos seguros exclusivos para la  
agencia de seguros ABC (microseguros).**

**Fecha de aplicación:**

<b>No.</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Tiempo de aplicación</b>	<b>Fecha aproximada de cumplimiento</b>	<b>Fecha real de cumplimiento</b>	<b>Variación</b>
<b>1</b>	Evaluación de la capacidad teórica y humana de la agencia	Gerente general, administrativo y de ventas	3 días			
<b>2</b>	Búsqueda de información	Gerente de ventas	15 días			
<b>3</b>	Elección de proveedores	Gerente general, administrativo y de ventas	3 días			
<b>4</b>	Implementación y divulgación de microseguros a la fuerza de ventas	Gerente de ventas y jefe de departamento de seguros en quetzales	40 días			
<b>5</b>	Finalización de estrategia	Gerente de ventas	1 día			

