



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**TITULO:  
“PLAN DE MEJORA DE LOS PROCESOS DE ENTRENAMIENTO PARA  
LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS EN LA  
EMPRESA SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. 2015”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**AUTORA:  
DANIELA JOHANNA GARZÓN JAMETTI**

**DIRECTOR:  
PATRICIO VILLOTA**

**QUITO – ECUADOR  
2015**

# **DECLARACIÓN JURAMENTADA**

“El contenido del presente trabajo se responsabiliza a la autora” Daniela Johanna Garzón Jametti.

---

Daniela Johanna Garzón Jametti

# **DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

## **DEDICATORIA**

A Dios por permitirme culminar esta etapa, darme la sabiduría, la fortaleza para seguir adelante y por haber puesto en mi camino a personas que me han apoyado en este proceso.

A mi esposo quien ha sido mi cómplice, mi apoyo incondicional en cada momento, por haber sido mi fortaleza, motivación e inspiración.

A mis padres y hermanos por el amor, la fortaleza y la motivación que me han brindado durante todo este tiempo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi Dios, por su favor y gracia

A mi esposo por su comprensión, paciencia, amor y apoyo para que logre cumplir esta meta.

A mis padres y hermanos por cada consejo, apoyo y frases de aliento.

Al Director de mi trabajo de titulación, el profesor Patricio Villota por su apoyo, consejos, guía y amistad que me ha brindado.

A la Directora de Capacitación de Seguros Equinoccial S.A. Lola Andrade, por ser una excelente líder y amiga.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial por brindarme la oportunidad de enriquecer mis conocimientos para ser mejor persona y profesional.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |             |
|---|-------------|
| <b>DECLARACIÓN JURAMENTADA .....</b>                  | <b>ii</b>   |
| <b>DECLARACIÓN FIRMADA MIEMBROS DEL TRIBUNAL.....</b> | <b>iii</b>  |
| <b>DEDICATORIA .....</b>                              | <b>iv</b>   |
| <b>AGRADECIMIENTOS.....</b>                           | <b>v</b>    |
| <b>ÍNDICE DE CONTENIDOS.....</b>                      | <b>vi</b>   |
| <b>ÍNDICES DE TABLAS Y FIGURAS.....</b>               | <b>viii</b> |
| <b>RESUMEN.....</b>                                   | <b>x</b>    |
| <b>ABSTRACT .....</b>                                 | <b>xi</b>   |
| <b>CAPITULO 1 INTRODUCCIÓN .....</b>                  | <b>1</b>    |
| 1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....                  | 1           |
| 1.1.1 PROBLEMA A INVESTIGAR .....                     | 1           |
| 1.1.2 OBJETO DE ESTUDIO TEÒRICO .....                 | 1           |
| 1.1.3 OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO .....                | 2           |
| 1.1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....                | 2           |
| 1.1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....                  | 7           |
| 1.1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....               | 7           |
| 1.1.7 OBJETIVO GENERAL .....                          | 7           |
| 1.1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                     | 7           |
| 1.1.9 JUSTIFICACIONES.....                            | 8           |
| 1.2 MARCO REFERENCIAL.....                            | 9           |
| 1.2.1 MARCO TEÓRICO.....                              | 9           |
| 1.1.2 MARCO CONCEPTUAL:.....                          | 21          |
| <b>CAPÍTULO 2. MÉTODO.....</b>                        | <b>23</b>   |
| 2.1 METODOLOGÍA GENERAL.....                          | 23          |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.1.1 NIVEL DE ESTUDIO .....                                       | 23        |
| 2.1.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN .....                             | 23        |
| 2.1.3 MÉTODO .....   | 24        |
| 2.1.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....                                    | 24        |
| 2.1.5. SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN .....            | 27        |
| 2.1.6 PROCESAMIENTO DE DATOS .....                                 | 28        |
| 2.2 METODOLOGÍA ESPECÍFICA .....                                   | 29        |
| 2.2.1. METODOLOGÍA DE RECURSOS HUMANOS .....                       | 29        |
| <b>CAPÍTULO 3. RESULTADOS .....</b>                                | <b>32</b> |
| 3.1. RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS .....                      | 32        |
| 3.1.1. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL OBJETIVO 1: .....            | 32        |
| 3.1.2. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL OBJETIVO 2: .....            | 36        |
| 3.1.3. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL OBJETIVO 3: .....            | 41        |
| 3.1.4. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL OBJETIVO 4: .....            | 52        |
| 3.2. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS .....                   | 59        |
| 3.2.1. ANÁLISIS RELACIONADOS A LOS RESULTADOS DEL OBJETIVO 1 ..... | 59        |
| 3.2.2. ANÁLISIS RELACIONADOS A LOS RESULTADOS DEL OBJETIVO 2 ..... | 59        |
| 3.2.3. ANÁLISIS RELACIONADOS A LOS RESULTADOS DEL OBJETIVO 3 ..... | 64        |
| 3.2.4. ANÁLISIS RELACIONADOS A LOS RESULTADOS DEL OBJETIVO 4 ..... | 72        |
| <b>CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN .....</b>                                 | <b>76</b> |
| 4.1. CONCLUSIONES .....  | 76        |
| 4.2. RECOMENDACIONES .....   | 77        |
| <b>Bibliografía .....</b>  | <b>78</b> |

## ÍNDICES DE GRÁFICOS Y TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1 Porcentaje de Ventas Áreas Comerciales .....                 | 3  |
| Ilustración 2 Organigrama Centro de Capacitación SESA.....                 | 19 |
| Ilustración 3 Datos y Valores del Tamaño de la Muestra.....                | 25 |
| Ilustración 4 Programa de Formación Fuerza de Ventas .....                 | 32 |
| Ilustración 5 Datos Demográficos SESA.....                                 | 33 |
| Ilustración 6 Porcentaje de Primas por Ramo.....                           | 33 |
| Ilustración 7 Efectividad Cotizaciones vs Cierres .....                    | 36 |
| Ilustración 8 Proceso de Capacitación SESA .....                           | 52 |
| Ilustración 9 Etapas Proceso de Capacitación Fuerza de Ventas.....         | 53 |
| Ilustración 10 Programa de Inducción y Capacitación Fuerza de Ventas ..... | 57 |
| Ilustración 11 Embudo Proceso de Ventas .....                              | 58 |
| Ilustración 12 Ejemplo Matriz de Objetivos y DNC .....                     | 74 |
| <br>   |    |
| Tabla 1 Rotación Área de Ventas .....                                      | 34 |
| Tabla 2 Porcentaje Rotación Acumulada.....                                 | 34 |
| Tabla 3 Rotación por Áreas Críticas.....                                   | 35 |
| Tabla 4 Rotación Acumulada Fuerza de Ventas.....                           | 35 |
| Tabla 5 Encuesta a Vendedores N° 1 .....                                   | 36 |
| Tabla 6 Encuesta a Vendedores N° 2.....                                    | 37 |
| Tabla 7 Encuesta a Vendedores N° 3.....                                    | 37 |
| Tabla 8 Encuesta a Vendedores N° 4.....                                    | 38 |
| Tabla 9 Encuesta a Vendedores N° 5 .....                                   | 38 |



|   |    |
|---|----|
| Tabla 10 Encuesta a Vendedores N° 6.....  | 39 |
| Tabla 11 Encuesta a Vendedores N° 7.....  | 39 |
| Tabla 12 Encuesta a Vendedores N° 8.....  | 40 |
| Tabla 13 Encuesta a Vendedores N° 9.....  | 40 |
| Tabla 14 Encuesta a Vendedores N° 10..... | 41 |
| Tabla 15 Encuesta a Clientes N° 1.....    | 42 |
| Tabla 16 Encuesta a Clientes N° 2.....    | 42 |
| Tabla 17 Encuesta a Clientes N° 3.....    | 43 |
| Tabla 18 Encuesta a Clientes N° 4.....    | 43 |
| Tabla 19 Encuesta a Clientes N° 5.....    | 44 |
| Tabla 20 Encuesta a Clientes N° 6.....    | 44 |
| Tabla 21 Encuesta a Clientes N° 7.....    | 45 |
| Tabla 22 Encuesta a Clientes N° 8.....    | 45 |
| Tabla 23 Encuesta a Clientes N° 9.....    | 46 |
| Tabla 24 Encuesta a Clientes N° 10.....   | 46 |
| Tabla 25 Encuesta a Jefaturas N° 1.....   | 47 |
| Tabla 26 Encuesta a Jefaturas N° 2.....   | 47 |
| Tabla 27 Encuesta a Jefaturas N° 3.....   | 48 |
| Tabla 28 Encuesta a Jefaturas N° 4.....   | 48 |
| Tabla 29 Encuesta a Jefaturas N° 5.....   | 49 |
| Tabla 30 Encuesta a Jefaturas N° 6.....   | 49 |
| Tabla 31 Encuesta a Jefaturas N° 7.....   | 50 |
| Tabla 32 Encuesta a Jefaturas N° 8.....   | 50 |
| Tabla 33 Encuesta a Jefaturas N° 9.....   | 51 |
| Tabla 34 Encuesta a Jefaturas N° 10.....  | 51 |

## **RESUMEN**

Mantener una actualizada y constante capacitación es de gran importancia para todas las organizaciones, ya que de esta manera podemos alinear las necesidades de las personas con la estrategia de la empresa y así lograr las metas propuestas.

Esta investigación tiene como objetivo realizar un nuevo proceso de capacitación para el personal de fuerza de ventas de la empresa Seguros Equinoccial S.A. Se eligió al área de ventas para el estudio puesto que presenta varias dificultades en el cumplimiento de sus metas, se requiere mejorar la competencia de trabajo en equipo y es el área donde existe mayor rotación desde el año 2014; en este contexto es necesario analizar los factores críticos en los que se deba trabajar para proponer mecanismos de mejora.

Para el presente trabajo de investigación se tomaron en cuenta tres puntos de vista importantes, mediante la utilización de encuestas para conocer y detectar las necesidades de capacitación que tienen actualmente los colaboradores, la opinión de los vendedores, jefaturas y a una muestra de clientes. Se consideraron cuatro factores importantes, el nivel de conocimientos en los productos, mejoras en el servicio al cliente, falta de trabajo en equipo y de capacitación permanente.

En base a la información obtenida, se estructuró un plan de mejora de los procesos de capacitación, que permitirá con su aplicación dotar a la empresa de talento humano altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.

## **ABSTRACT**

Maintain a current and ongoing training is of great importance for all organizations; because in this way we can align the needs of the people in the company and thus achieve the proposed goals.

This research aims to make a new training process for staff strength in the sales area of Seguros Equinoccial S.A. This area was elected for the study since a number of difficulties in meeting their goals have been noticed, because of lack of teamwork and is the area where there is a higher staff turnover since 2014, this way we can analyze the critical factors that it should work to propose mechanisms for improvement.

The research took into account three main points through surveys to know and identify training needs that currently these employees have, the same that have been applied to the vendors, headquarters and a sample of customers. Where it has been necessary to consider four important factors, lack of knowledge in products, improved customer service, lack of teamwork, and the lack of constant ongoing training.

Based on the information obtained; we have come to structure a plan to improve training processes that enable the company to provide highly qualified talent in terms of knowledge, skills and attitudes.

# **CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN**

## **1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1.1 PROBLEMA A INVESTIGAR**

SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. (SESA) es una compañía ecuatoriana de seguros que inició sus actividades en 1973 en Quito, actualmente tiene presencia en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ibarra, Manta, Machala, Ambato, Ibarra y Loja.

El personal del departamento de fuerza de ventas asciende a 100 personas a nivel nacional teniendo la mayor parte en Quito. Según análisis realizado al año 2014, evidenciamos que la rotación de los colaboradores del área de ventas tuvo un incremento muy alto en el último trimestre, además de que en las entrevistas de salida algunos de los ex colaboradores manifiestan no haber tenido el conocimiento detallado de los productos que se ofertan, no se cumplen con los objetivos deseados, existe una mala comunicación entre jefes y subordinados generándose un mal clima laboral todo esto se puede dar por la inexistencia de un Plan de Mejora de los Procesos de Entrenamiento para los colaboradores del área de Ventas.

### **1.1.2 OBJETO DE ESTUDIO TEÒRICO**

Plan de mejora de los procesos de entrenamiento

### **1.1.3 OBJETO DE ESTUDIO PRÁCTICO**

Área de Ventas de SESA

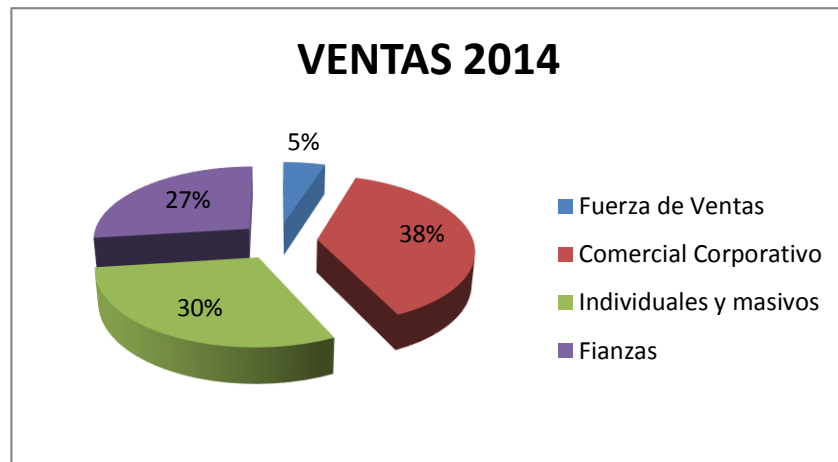
### **1.1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

SEGUROS EQUINOCCIAL S.A. (SESA) es una compañía de seguros con más de 40 años en el mercado asegurador, dentro del crecimiento que experimentó económicamente el país, se dio también el crecimiento de la compañía. Su actual situación se debe, a los montos de su producción, a su solidez patrimonial; y al importante volumen de activos de la empresa, desarrollándose su actividad no solo en la capital, sino también en sus sucursales Guayaquil, Cuenca, Manta, Machala, Ambato, Ibarra y Loja.

SESA cuenta a la presente fecha con más de 470 colaboradores a nivel nacional, evidenciando un crecimiento de más del 40% durante los últimos 2 años. El personal del departamento de fuerza de ventas asciende a 125 personas a nivel nacional, es el departamento más grande de la empresa ya que tiene el 25% de participación del total de sus colaboradores.

Paralelamente con este crecimiento, pueden aparecer problemas, tal es el caso del proceso de capacitación en lo que respecta al subproceso entrenamiento, el cual no cuenta con un plan de mejoramiento; las estadísticas del último trimestre del 2014 revelan por ejemplo, un incremento en el índice de rotación de los colaboradores del área de ventas en un porcentaje del 50%; que no

se cumplen los objetivos planificados y que el porcentaje de ventas que genera el área proporciona una ganancia muy baja **5%** en relación con las otras áreas de la empresa.



**Ilustración 1 Porcentaje de Ventas Áreas Comerciales**

Los directivos consideran que a la par de lo expresado han aparecido otros problemas tales como:

- Mala comunicación entre los jefes y subordinados o viceversa
- Falta de trabajo en equipo
- Falta de conocimiento de los productos a ser presentados a los clientes
- Falta de compromiso institucional
- Resistencia al cambio por parte de los colaboradores

Sobre esta base, es necesario ubicar las debilidades y problemas que se presentan en el departamento de fuerza de ventas, a través de un diagnóstico de su situación actual en general y de los procesos de capacitación en particular. De esta manera se realizará una adecuada DNC

(Detecciones de Necesidades de Capacitación) y se identificarán a los potenciales líderes que asumirán el rol de instructores en el modelo de entrenamiento.

Es necesario mejorar los procesos de capacitación e inducción para el personal de reciente ingreso al área de fuerza de ventas, ya que el colaborador empieza a formar parte de la compañía desde el momento que es seleccionado y desde su primer día empieza un proceso de adaptación a la nueva cultura y a sus funciones. Si no se brinda la capacitación adecuada desde el primer día el colaborador puede sentirse temeroso por realizar sus actividades y podría perder el interés en la compañía. Por esta razón debe ser formado con conocimientos sólidos en su campo para que pueda salir seguro al contacto con los clientes y realizar su trabajo de forma solvente, eficaz y eficiente.

Para que SESA pueda mantener a sus clientes satisfechos tiene que estar innovando constantemente en la forma de presentar sus productos, beneficios u ofertas. Además al ser un negocio de servicios la asesoría brindada debe ser rápida y eficaz en la venta y en la postventa.

SESA tiene el propósito de formar integralmente a todos sus colaboradores, el perfeccionamiento del talento humano formado desde su inclusión en la empresa lograrán la excelencia en la prestación de los servicios y su constante interacción con la sociedad, permitiendo la satisfacción de las necesidades que requieren los clientes.

El reto de cambio e innovación exige de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer

las cosas. Es precisamente en este tiempo que el talento humano se confirma como factor clave en el quehacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno.

La empresa requiere fundamentalmente trabajadores calificados, competentes, comprometidos para desempeñar con habilidad y eficacia sus labores e influir decisivamente en el desarrollo, evolución y sustentabilidad, y; la base de todo es la formación de su talento humano.

El entrenamiento se ha de planear, ejecutar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones corporativas, estratégicas y no solo problemas específicos y de corto plazo. Se necesita evaluar los resultados reales de los esfuerzos educativos que se han alcanzado en términos de:

- Cambio real de conocimientos
- Nuevas actitudes del personal del área de fuerza de ventas
- Niveles de apertura al aprendizaje
- Mejoramiento en los niveles de calidad de vida
- Incremento de la productividad
- Mayor integración a la empresa



El eje principal de SESA es la venta de servicios, por lo cual la confianza del cliente es la parte central y la razón de ser del negocio, donde los vendedores son los representantes y la imagen de la empresa, los mismos que deben cumplir con los requerimientos que exige el asegurado.

Actualmente las compañías de seguros en el sistema financiero ecuatoriano han tenido un gran crecimiento en su demanda debido a la toma de la actual cultura financiera (Súperintendencia de Bancos y Seguros, 2014). Por ello nos guiamos en este nuevo modelo de educación y enseñanza ésta que, incluye una renovada cultura de las Finanzas, de Seguros Privados y de Seguridad Social en el quehacer nacional, constituyéndose en una cultura más democrática e incluyente, siendo así de vital importancia el entrenamiento adecuado para los nuevos colaboradores, los cuales tendrán los conocimientos suficientes para guiar al cliente con las nuevas normas y leyes favorables que les impulsan, como nunca antes, a manejar sus fianzas, respaldar sus bienes para lograr sus metas.

SESA tiene el propósito de formar integralmente a todos sus colaboradores, el perfeccionamiento de los recursos humanos formados y actualizados en la empresa lograrán la excelencia en la prestación de los servicios y su constante interacción con la sociedad, permitiendo la satisfacción de las necesidades que requieren los clientes. El reto de cambio e innovación exige de la empresa una conciencia cada vez más seria y comprometida de su perfil como generadora de nuevas formas de visualizar el mundo y de hacer las cosas. Es precisamente en este tiempo que el talento humano se confirma como factor clave en el que hacer productivo de cada día y único elemento capaz de intervenir directamente en la transformación de su propio entorno.

### **1.1.5 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Inexistencia de un plan de mejora de los procesos de entrenamiento para los colaboradores del departamento de ventas en la empresa Seguros Equinoccial S.A. al 2015.

### **1.1.6 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las necesidades de capacitación que tienen los vendedores para su buen desempeño?

¿Cuáles son las necesidades de los clientes en cuanto a las competencias de los vendedores?

¿Cómo se realizan los procesos de entrenamiento que existen en el departamento de Fuerza de Ventas?

¿Cómo se puede plantear y reestructurar un nuevo proceso de entrenamiento?

### **1.1.7 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan de mejora de los procesos de entrenamiento para los colaboradores del departamento de ventas en la empresa Seguros Equinoccial S.A. al 2015.

### **1.1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar los actuales procesos de entrenamiento que existen en el departamento de Fuerza de Ventas.

- Detectar las necesidades de capacitación y entrenamiento que tienen los vendedores para el desempeño de sus funciones.
- Identificar las necesidades de los clientes y la empresa en cuanto a los conocimientos y habilidades de los vendedores.
- Proponer un nuevo proceso de capacitación y entrenamiento para los vendedores.

### **1.1.9 JUSTIFICACIONES**

Seguros Equinoccial S.A. se encuentra en una etapa de crecimiento y para competir a nivel nacional e internacional, debe estar innovando en productos y estrategias de servicio.

La empresa reconoce que el factor humano es el recurso más importante dentro de la organización, y que los procesos de la cadena de valor de la compañía se encuentran en el área comercial que es la encargada de atraer clientes y constituyen la imagen de la organización.

Con el fin de cumplir con uno de nuestros objetivos estratégicos en la empresa como es: Potencializar los negocios de personas naturales, y tener una ejecución satisfactoria del trabajo por parte del personal, es necesario proporcionar los medios que permitan el aprendizaje en un sentido positivo y beneficioso, para que los colaboradores estén actualizados en los productos y los colaboradores novatos de la empresa puedan desarrollar de manera rápida y efectiva sus conocimientos, aptitudes y habilidades.

Sobre esta base se definen los beneficiarios de la propuesta; esto es:

- **Directos:** los asesores comerciales, supervisores y la Directora del área.
- **Indirectos:** La empresa como tal y los clientes

## **1.2 MARCO REFERENCIAL**

### **1.2.1 MARCO TEÓRICO**

Concepto de Capacitación y Entrenamiento, para (Cuevas J. C., 2011) La capacitación es la transferencia de conocimientos a un empleado con el fin de mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o el cargo que desempeña dentro de la organización; los conocimientos que se transfieren por lo general se refieren a algún tema que atañe a la empresa. Por otro lado el entrenamiento es el desarrollo de habilidades y destrezas para la ejecución de las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo o puesto. También puede orientarse al desarrollo de actitudes positivas para el trabajo y una mejor interacción entre empleados y una mejora en la motivación de las personas.

Siguiendo el concepto del autor Cuevas, es muy importante saber el momento adecuado para aplicar la capacitación y el entrenamiento a nuestro personal dependiendo de los objetivos a los que queremos llegar.

La consecución de los objetivos organizacionales, parte del diagnóstico de detección de necesidades, que en función de la estrategia permite identificar los conocimientos, competencias, habilidades y destrezas que se requieran desarrollar para el desempeño actual o futuro de las personas en un determinado puesto.

En el proceso de inducción sin duda la capacitación es una herramienta indispensable, tiene la finalidad de transferir los conocimientos del cargo, sin embargo el proceso de entrenamiento dependerá del tipo de habilidades y destrezas que queremos desarrollar de nuestros colaboradores.

Modelo de Entrenamiento: Según (Chiavenato, 1994) es un proceso mediante el cual la persona se prepara para desempeñar de manera excelente las tareas específicas del cargo que debe ocupar. Plantea que el entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El proceso tiene que ser estructurado de manera pertinente para que los colaboradores puedan desempeñarse y lograr sus metas, por ello se debe orientar los esfuerzos a un entrenamiento a corto plazo. El modelo de entrenamiento según (Contreras, 2010) “Implica la transición de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente aspectos de la organización, de la tarea, del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla implica estos tres aspectos”.

Es importante destacar que el entrenamiento no puede regirse únicamente a la instrucción pragmática de una tarea o función a cumplir, sobre todo busca que la persona se adapte de forma integral al puesto de trabajo y a la organización, por tanto los programas de entrenamiento deben ir encaminados a cumplir: Una orientación general dentro de las políticas, rutinas y reglas de la empresa que deben intentar incorporar al nuevo empleado tan rápidamente como sea posible, de tal manera que pueda sobreponerse a su sentimiento de ser un extraño. La segunda función se relaciona con el entrenamiento en el trabajo específico. (Blum & Naylor, 1996)

#### **1.2.1.1. Etapas del Proceso de Entrenamiento**

- A. Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. (DNC)
- B. Diseño
- C. Validación de las propuestas
- D. Implementación
- E. Evaluación

#### **A. DIAGNÓSTICO.-**

Detección de Necesidades de Entrenamiento o también conocido como DNC es una herramienta que permite identificar las necesidades de conocimientos, habilidades, motivación requeridas por la organización para el desarrollo de las funciones de los colaboradores y el logro de los objetivos deseados. Según (Chiavenato, 1994) una necesidad de entrenamiento es un área

de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

Las necesidades de entrenamiento se refieren a carencias en el desempeño actual y pasado, así como a la posibilidad de alcanzar un nuevo nivel de desempeño a que se pretende llegar. Para iniciar el proceso se tendrá que realizar las DNC, apoyándonos en los líderes del área de ventas, obteniendo un detalle específico de los temas que ellos requieran incorporar en la malla de entrenamiento.

Según Martha García Gil, Recursos Humanos, Lo Esencial en la Práctica (2012) p132, 133. “La estructura de las competencias centrales, departamentales y de los puestos contribuyen a la determinación de los requerimientos en materia de desarrollo y aprendizaje.”

La misma autora señala que las necesidades de capacitación provienen de:

- “Reportes de evaluación del nuevo personal
- Análisis de puestos
- Evaluación del desempeño
- Plan de Carrera
- Eventos críticos

- Cambios organizacionales
- Innovaciones en proceso-producto
- Desarrollo del capital intelectual
- Diagnóstico de clima organizacional
- Cambios estructurales
- Indicadores por áreas
- Procesos de mejora
- Programas de certificación en calidad: (Just in time, 5 eses, Total Quality mangement, ISO 9000, Kaizen, 6 Sigma) por mencionar algunos.”

Es necesario aclarar que para realizar el diagnóstico de necesidades de capacitación, existe una gran diversidad de recursos, sin embargo para evitar la subjetividad siempre será importante utilizar dos o tres métodos.

## **B. DISEÑO DEL PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO.-**

El diseño centra la atención en las necesidades mediante un programa integrado y cohesionado. A quien debe entrenarse, cómo debe entrenarse, los temas que contendrán los eventos de capacitación, quién debe entrenarlo, dónde y cuándo. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas, y establecer criterios para fijar el nivel de desempeño esperado.



Según Martha García Gil (2012) pag. 134, este proceso comprende además: Detectar a través de distintas técnicas, que se requiere a nivel organizacional, departamental o de área o individual, jerarquizar aquellas necesidades que provocan mayor impacto en los resultados organizacionales.

Diagnosticar y definir: Qué se requiere, en dónde, quienes lo necesitan, en qué nivel hay que programarlo, cuándo puede impartirse, cómo puede usar diferentes medios para desarrollar personal.

### **C. VALIDACIÓN DE LAS PROPUESTAS.-**

Según Abraham Pain en su libro “Como realizar un Proyecto de Capacitación” (1996) P67 (Pain, 1996) “Ya sea que se trate de operaciones de gran envergadura o de acciones puntuales, hay preguntas que un profesional de capacitación se plantea antes de comprometerse:

¿Quién financia?

¿Cuál es su expectativa?

¿Quiénes son los usuarios finales?

¿Cómo se integrarán en la vida de la empresa los aportes de la acción de capacitación?

¿Cuáles son los recursos existentes en la empresa que pueden contribuir a la acción de capacitación?”

Después de habernos contestado todas estas preguntas sabemos claramente si la propuesta a presentar cumplirá con todas las expectativas de la jefatura y dirección donde se va a desarrollar la capacitación, tendremos noción del valor que nos entregarán para financiar el proyecto y los recursos existentes.

Al momento de validar la propuesta de capacitación es necesario realizar un análisis de las razones, desarrollo coherente y la modificación de las soluciones propuestas si así lo amerita. Se deberá realizar reformulaciones y ajustes en el caso de ser necesario, verificaciones de la estructura del proyecto con los líderes, con el fin de tener una retroalimentación efectiva y la aprobación para que pueda implementarse el proyecto.

#### **D. IMPLEMENTACIÓN PROGRAMA O ESTRUCTURA.-**

Según (Sousa, 2001), con las bases teóricas ya asentadas, se puede formular el programa bajo el cual se realizará la capacitación y entrenamiento, para llevar a cabo el desarrollo de dicha estructura, se debe enumerar los requerimientos necesarios; Seguros Equinoccial ya cuenta con un Centro de entrenamiento y capacitación por lo que tiene ya algunos de los recursos necesarios para llevar a cabo los programas.

## **Técnicas para transmisión y divulgación de información:**

1. **Capacitación Presencial.**- Es la manera más tradicional de capacitación, implica la relación cara a cara de los involucrados (instructor/educando) en un espacio físico designado para ese fin.
  
2. **Capacitación e-Learning.**- es un modelo educativo que se vale de nuevos entornos de aprendizaje posibilitados por las TICs (Tecnologías de Información y Comunicación). La relación educando-educadores es más flexible y puede darse tanto de manera sincrónica como asincrónica. Incluye:
  - Aulas Virtuales
  - Objetos de Aprendizaje (SCORM).
  - Entornos Virtuales de Enseñanza y Aprendizaje (LMS).
  - Social Learning 2.0 (instrumentos sociales-colaborativos).
  - Tutorías.
  
3. **Semi Presencial o Blended Learning:** Combina los dos métodos.

## **Requisitos de Infraestructura:**

Dependiendo de la capacitación que se vaya a realizar ya sea esta virtual o presencial, se deberán cumplir ciertos requisitos de infraestructura como:

- ✓ **Salas (de conferencia, reuniones, cibercentros, salas de proyecciones, salas de simulación, salas de ejercicios y práctica, oficinas).**- contar con un espacio independiente, adecuado para capacitar a un número no mayor de 25 participantes en un espacio de 38m<sup>2</sup>, la dimensión del aula podrá ser menor de acuerdo al número de capacitandos, deberá disponer de:
  - Ventilación (ventanas y/o ventiladores y/o aire acondicionado y/o calefacción)
  - Iluminación (número de lámparas de acuerdo al espacio y alumnos)
  - Higiene, totalmente limpias, sin tachaduras o enmendaduras en paredes y piso
  - Seguridad deberá estar equipada de extintor, señalización, botiquín de primeros auxilios. (ruta de evacuación y de no fumar).
  
- ✓ **Mobiliario.**- Pupitres, mesas de trabajo en perfectas condiciones.
  
- ✓ **Equipo de Comunicación.**- Equipos de proyección, televisión a color (mínimo de 27 pulgadas), pizarrón, videos, material audiovisual, equipos de sonido.
  
- ✓ **Herramientas tecnológicas.**- Equipos de computación, plataformas virtuales de aprendizaje, herramientas para conferencias virtuales (Polycom), videotecas, software.
  
- ✓ **Materiales y requisitos de personal.**- Cuadernos, esferos, marcadores, borrador de tiza líquida, carpetas, hojas, etc.

### **Personal a Cargo:**

- La Directora del Centro de Capacitación es la persona que controlará que todos los procesos se lleven a cabo según la planificación y es quién supervisará el gasto del presupuesto.
- Es muy importante contar con una Coordinadora o encargada del proceso de capacitación, quien será la que coordine la disponibilidad, logística y mantención tanto de salas como de equipos; por otra parte deberá seleccionar los proveedores más adecuados, coordinar distribución de presupuestos asignados y coordinar tiempos y presencia del personal.
- Coordinadora de Comunicación y Multimedia, ha de ser la persona encargada de estructurar las planillas de capacitación, desarrollo de los cursos virtuales e imagen del centro, velando por la continuidad y evolución de los programas de capacitación propuestos para el personal interno y externo.
- Jefe de Contenidos y Aspectos Técnicos, es la persona que tiene los conocimientos de los ramos que se ofertan en el giro del negocio y la encargada de revisar el material de los cursos técnicos.
- Relatores, Profesores o Tutores, en primer lugar se hará una búsqueda interna y en todas las áreas que puedan dar apoyo en el tema a capacitar, también se deberá contar con personal externo el cual será contratado en base a su experiencia y conocimiento del tema.

## CENTRO DE CAPACITACIÓN



Ilustración 2 Organigrama Centro de Capacitación SESA

### E. EVALUACIÓN.-

La etapa final de proceso de entrenamiento según (De Sousa, 2001), es la evaluación de los resultados obtenidos, por lo general el problema más común de cualquier programa de entrenamiento. La evolución de un programa de entrenamiento se compone de diversos tipos de diagnóstico los cuales a su vez se componen de un número específico de indicadores. Se evalúa si el programa de entrenamiento satisface las necesidades para las que fue diseñado.

Los elementos de evaluación de los resultados del entrenamiento (5 niveles de evaluación):

- Reacción
- Aprendizaje
- Aplicación
- Impacto
- ROI

Según Siliceo (2006), una cantidad de empresas sólo presentan números (horas hombre – capacitación, número de cursos impartidos, total de asistentes en el año, etc.), y no han querido ni sabido evaluar los resultados reales que dichos esfuerzos educativos han alcanzado en términos de:

- Ampliación real de conocimientos
- Mejores actitudes de personal
- Niveles de apertura al aprendizaje
- Mejoramiento en los niveles de calidad de vida
- Incremento de la productividad
- Mayor integración a la empresa u organización

La capacitación se ha de planear, realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, para resolver así cuestiones corporativas y estratégicas y no sólo problemas específicos y de corto plazo (Siliceo Aguilar, 2006).

### **Beneficios del Entrenamiento para el vendedor y el equipo de ventas:**

Según Soto (2008), desde el punto de vista del vendedor, el entrenamiento significa avanzar en su vida profesional, actualizar sus procedimientos, entender los diferentes aspectos técnicos de su actividad laboral. Sin entrenamiento, el vendedor no tiene posibilidades de progresar, de ascender. Por esto, un buen entrenamiento reactiva y dinamiza a los equipos de ventas y se constituye un motivador importante para ellos.

Así pues, cuanto mejor entrenado esté el personal de ventas, mejor será la imagen de la compañía, del producto y del gerente; el vendedor realizará mejor su trabajo; y el comprador se sentirá más satisfecho con las negociaciones, con las relaciones comerciales y con la asesoría que recibe de su proveedor. En este panorama, el vendedor como un miembro más del equipo de ventas y, a futuro, como gerente de ventas, debe estar totalmente comprometido con el entrenamiento. (Soto & Restrepo, 2008).

### **1.1.2 MARCO CONCEPTUAL:**

**DNC:** Detección de Necesidades de Capacitación; es un proceso de diagnóstico que se orienta a la estructuración y desarrollo de programas de capacitación con el fin de establecer y fortalecer conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, con la finalidad de contribuir en el logro de los objetivos empresariales y personales.

**Necesidad de Entrenamiento:** Es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo debe desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo.

**Capacitación:** Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se transmiten conocimientos técnicos, teóricos y prácticos desarrollando las habilidades y destrezas



de los servidores, que les permitan mejorar su eficiencia y efectividad en la posición o el cargo que desempeña dentro de la empresa.

**Entrenamiento:** Es la preparación que se sigue para desempeñar una función, la ejecución de las tareas y operaciones que se ejecutan en el cargo o puesto. También puede orientarse al desarrollo de actitudes positivas para el trabajo y una mejor interacción entre empleados y una mejora en la motivación de las personas.

## **CAPÍTULO 2. MÉTODO**

### **2.1 METODOLOGÍA GENERAL**

#### **2.1.1 NIVEL DE ESTUDIO**

En esta investigación se llevará a cabo el estudio Exploratorio – Descriptivo ya que en un inicio será necesaria una investigación de campo que va encaminada a conocer los procesos y procedimientos que se realizan en la empresa. Por otro lado en el desarrollo de la investigación se describirá de manera detallada las actividades que se implementarán.

#### **2.1.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN**

La modalidad de investigación que se va aplicar es la Investigación de Campo:

Este enfoque considera tres aspectos:

- La participación intensa, la cual se da a largo plazo
- Un registro cuidadoso de lo que ocurre en cada situación, para ello se necesita el uso de notas, observaciones, entrevistas y evidencias como (archivos, cintas de video, etc)
- Se necesita ser minuciosa y reflexiva para captar, describir e interpretar el significado de los acontecimientos en la situación de campo para llegar a un informe interpretativo (Imbernón, 2007)

### **2.1.3 MÉTODO**

Para esta investigación vamos a utilizar el Método Inductivo – Deductivo. El método es un proceso analítico-sintético, se aplica para conocer e indagar todos los elementos que intervienen en el desarrollo de la investigación. El método objetivo también nos va a permitir utilizar lo real y palpable; se lo aplicará para la obtención de fuentes primarias y secundarias, de esa manera poder apreciar los factores externos que afectan al área de ventas de la empresa, dicha información se la analizará y se dará una crítica destacando el aporte de manera objetiva.

### **2.1.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En la investigación que se realizará se tomará en cuenta las fuentes primarias a considerar como población y muestra que son las que nos proveen directamente la información en relación con el objeto de investigación, se da a través del contacto directo con los hechos y colaboradores del área de fuerza de ventas como con sus líderes, dirección y clientes.

Nuestra población se la calculará en base a los colaboradores como líderes y directores que se encuentren actualmente en nómina y se tomará en cuenta a los clientes que ingresaron o renovaron sus pólizas el último mes.

Para esta investigación contamos con una población finita ya que se encuentra delimitada y conocemos el número que la integra.

### 2.1.4.1 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Se realizará un Muestreo Aleatorio Simple, es una técnica de muestreo cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado como sujeto. Todo el proceso de toma de muestras se realiza en un paso, en donde cada sujeto es seleccionado independientemente de los otros miembros de la población. (repositorio.utn.edu.ec)

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

| <b>DATOS</b>  | <b>DIRECTORES,<br/>JEFES,<br/>SUPERVISORES</b> | <b>ASESORES<br/>COMERCIALES</b> | <b>CLIENTES</b> |
|---|--|---------------------------------|-----------------|
| N= Tamaño de la población   | <b>9</b>                                       | <b>61</b>                       | <b>750</b>      |
| $\sigma$ = Desviación estándar de la población, suele utilizarse un valor constante de 0,5  | <b>0,5</b>                                     | <b>0,5</b>                      | <b>0,5</b>      |
| <b>Z</b> = Valor obtenido mediante niveles de confianza, valor constante se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 | <b>1,96</b>                                    | <b>1,96</b>                     | <b>1,96</b>     |
| <b>e</b> = Límite aceptable de error muestral entre el 0,01 y el 0,09. Seleccionando el 0,03.                                       | <b>0,03</b>                                    | <b>0,03</b>                     | <b>0,03</b>     |

**Ilustración 3 Datos y Valores del Tamaño de la Muestra**

**1.- MUESTRA DIRECTOR, JEFES, SUPERVISORES:**

$$n = \frac{9 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{(9 - 1) \times 0,03^2 + 0,5^2 \times 1,96^2}$$

$$n = \frac{8,64}{1,68}$$

$$n = 5,14$$

**2.- MUESTRA ASESORES COMERIALES:**

$$n = \frac{61 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{(61 - 1) \times 0,03^2 + 0,5^2 \times 1,96^2}$$

$$n = \frac{58,56}{6,36}$$

$$n = 9,21$$

**3. - MUESTRA CLIENTES:**

$$n = \frac{750 \times 0,5^2 \times 1,96^2}{(750 - 1) \times 0,09^2 + 0,5^2 \times 1,96^2}$$

$$n = \frac{720}{7,03}$$

$$n = 102,42$$

## 2.1.5. SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

**Encuesta.-** Será aplicada a los jefes, vendedores y clientes de la empresa SESA para recopilar la información referente a sus opiniones relacionadas con la capacitación y el servicio brindado con el fin de buscar oportunidades de mejora y temas de formación.

**Investigación Histórica.-** Buscamos reconstruir el pasado de la manera más objetiva y exacta posible, para lo cual en forma sistemática recolecta, evalúa, verifica y sintetiza evidencias que permitan obtener conclusiones válidas y en base al historial recopilar datos que nos permitan tomar decisiones para el nuevo plan de capacitación.

**Observación.-** Esta técnica será aplicada en el momento de evaluar el desenvolvimiento de las actividades que se realizan al momento de realizar una venta.

**Entrevista.-** La entrevista será aplicada en las diferentes etapas de la investigación como es en la etapa de estudio preliminar para obtener información de forma oral y personalizada de los colaboradores de la empresa.

## 2.1.6 PROCESAMIENTO DE DATOS

En base a los resultados obtenidos en las encuestas se realizará un análisis e interpretación de los resultados de la cada una de las preguntas formuladas. Las preguntas de nuestra investigación fueron dirigidas a:

- ✓ Jefes del área de ventas
- ✓ Vendedores
- ✓ Clientes

Los resultados se los obtuvo mediante la herramienta virtual para elaborar y aplicar encuestas **Sourvey Monkey**, la misma que arrojó los resultados estadísticos de las respuestas a cada pregunta.

Para el procesamiento de datos se realizó las siguientes actividades:

1. Se toma la información de cada pregunta y se la ingresa a la herramienta de Microsoft Excel para la elaboración de los gráficos estadísticos descriptivos.
2. Análisis de los datos antes obtenidos.
3. Se plantea acciones de mejora o correctivas.

## **2.2 METODOLOGÍA ESPECÍFICA**

### **2.2.1. METODOLOGÍA DE RECURSOS HUMANOS**

#### **2.2.1.1. Metodología para el Objetivo 1:**

- Diagnosticar los actuales procesos de entrenamiento existentes para el personal que labora en el departamento de Fuerza de Ventas.
  - a) Solicitar a la dirección de capacitación el proceso que se lleva a cabo actualmente para los colaboradores desde que ingresan a la empresa
  - b) Investigar información referente a índices de rotación, plan de ventas, prospecciones vs. cierres
  - c) Analizar cómo se realiza del proceso actual
  - d) Revisar el historial de capacitaciones y entrenamiento que se han llevado a cabo a partir de culminado su periodo de inducción en los colaboradores que hayan cumplido un año en sus funciones
  - e) Comparar el plan de capacitación diseñado con el ejecutado
  - f) Verificar los resultados deseados con los resultados actuales

#### **2.2.1.2. Metodología para el Objetivo 2:**

- Detectar las necesidades de capacitación y entrenamiento que tienen los vendedores para el desempeño de sus funciones:



- a) Analizar la estrategia organizacional, perfiles de cargo, planificación de las ventas, etc.
- b) Elaborar una encuesta para vendedores
- c) Solicitar a la dirección de capacitación la autorización y colaboración para enviar la encuesta
- d) Comunicar a los colaboradores el propósito de la misma
- e) Enviar la encuesta en línea con la herramienta SurveyMonkey al correo electrónico de cada colaborador a nivel nacional
- f) Realizar seguimiento y enviar recordatorios para que nos envíen la información solicitada
- g) En base a la información recolectada se procederá a tabular los datos reflejados en la página
- h) Presentar los resultados mediante gráficos estadísticos

### **2.2.1.3. Metodología para el Objetivo 3:**

- Identificar las necesidades de los clientes y la empresa en cuanto a los conocimientos y habilidades de los vendedores.
  - a) Elaborar 2 tipos de encuestas, una para clientes y otra para los jefes del área de ventas.

- b) Solicitar autorización y colaboración para que la encuesta sea llenada por jefes y clientes.
- c) Explicar a las jefaturas el propósito de la aplicación de la encuesta
- d) Indicar que las respuestas deben ser llenadas pensando en las necesidades de nuevos conocimientos y desarrollo de habilidades requeridos por los vendedores para el cumplimiento de sus objetivos
- e) La encuesta se realizará en línea con la herramienta SurveyMonkey, la misma que les llegará al correo electrónico donde deberán seguir las instrucciones para llenarla
- f) Realizar seguimiento enviando recordatorios desde la herramienta seleccionada
- g) Una vez que se cuente con los resultados de las encuestas, se procederá al análisis, tabulación de los datos obtenidos y conclusiones sobre el estudio
- h) Se plasmará la información mediante gráficos estadísticos

#### **2.2.1.4. Metodología para el Objetivo 4:**

- Proponer un nuevo proceso de capacitación y entrenamiento para los vendedores:
  - a) Analizar la información obtenida para identificar los requerimientos y necesidades de capacitación tanto de los vendedores, clientes y jefes del área de fuerza de ventas
  - b) Estructurar un nuevo Plan mejorado de los procesos de capacitación en base a todas las necesidades encontradas
  - c) Presentar el nuevo Plan de Capacitación para los colaboradores del área de Fuerza de Ventas

# CAPÍTULO 3. RESULTADOS

## 3.1. RECOLECCIÓN Y TRATAMIENTO DE DATOS

### 3.1.1. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL OBJETIVO 1:

- Diagnosticar los actuales procesos de entrenamiento existentes para el personal que labora en el departamento de Ventas.

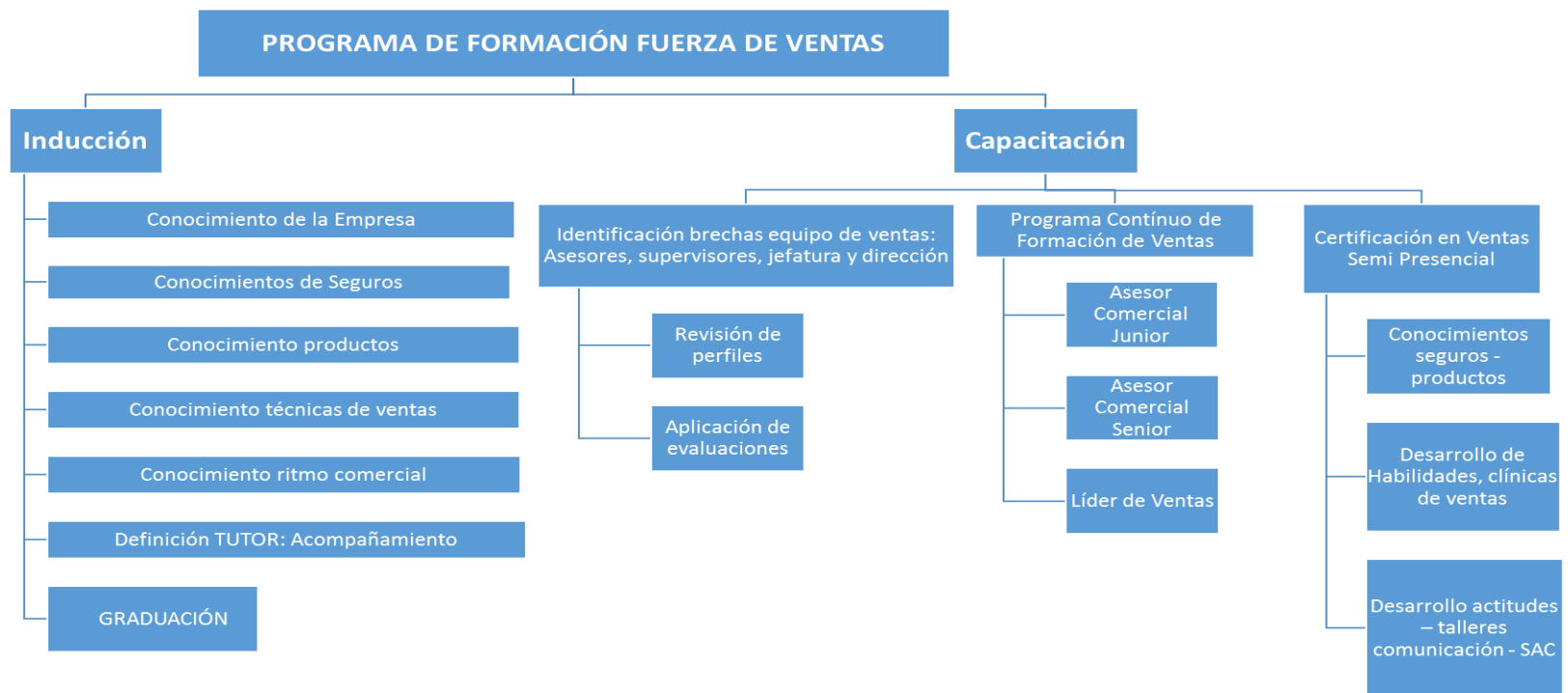


Ilustración 4 Programa de Formación Fuerza de Ventas

## ESTADÍSTICAS RECURSOS HUMANOS JUNIO 2015:

### Datos Demográficos

#### POR PROCESOS

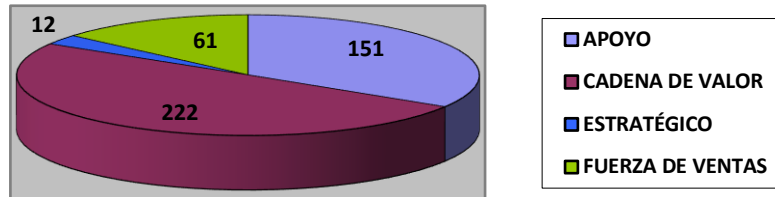


Ilustración 5 Datos Demográficos SESA

### Mix de Primas por Negocio

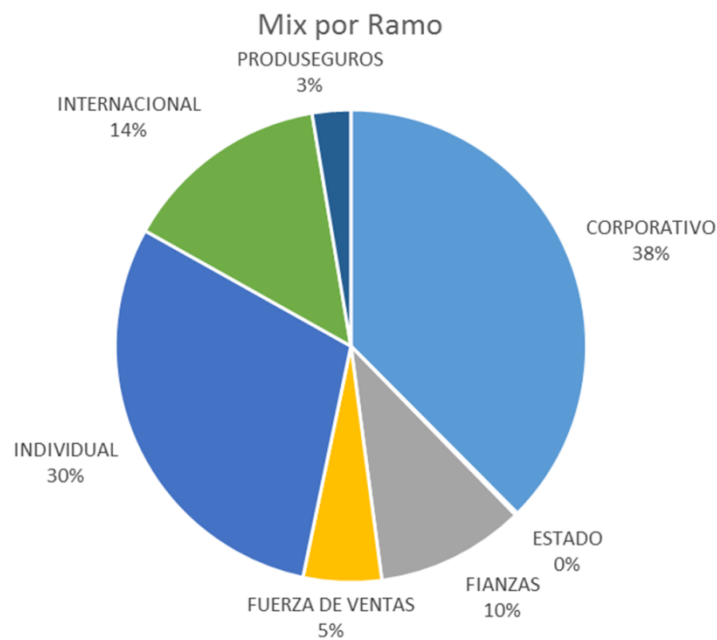


Ilustración 6 Porcentaje de Primas por Ramo

Tabla 1 Rotación Área de Ventas

## PORCENTAJE ROTACIÓN MENSUAL DICIEMBRE 2014

### FUERZA DE VENTAS

**PORCENTAJE DE ROTACIÓN MENSUAL  
2014 (Fuerza de Ventas)**

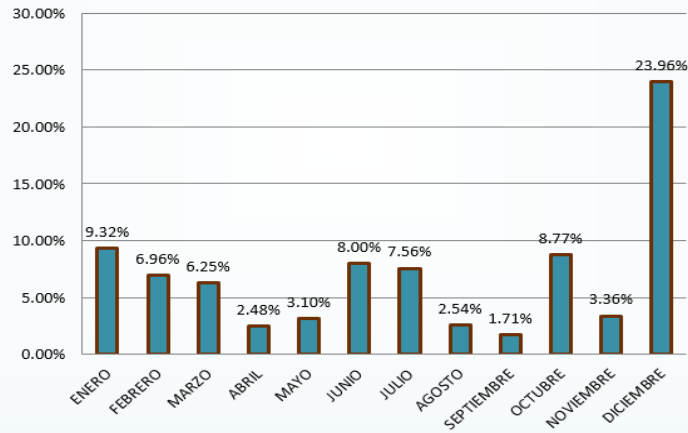
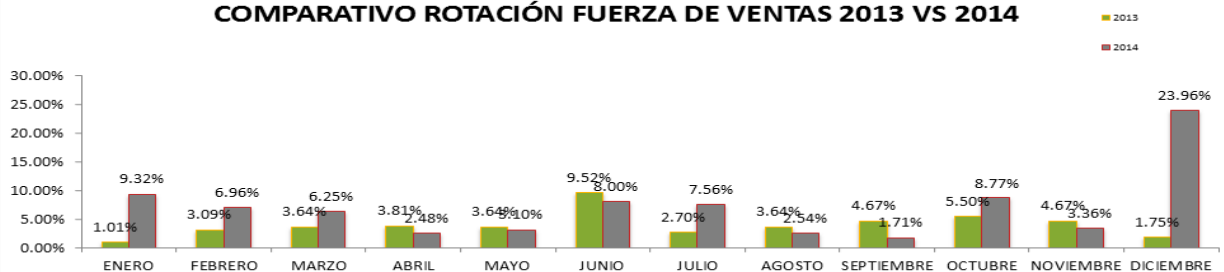


Tabla 2 Porcentaje Rotación Acumulada

## ROTACIÓN ACUMULADA FUERZA DE VENTAS: 5.64%

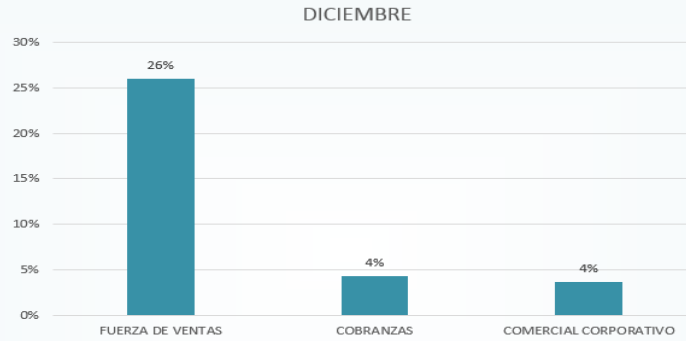
| PORCENTAJE DE ROTACION MENSUAL FUERZA DE VENTAS 2014 |                 |           |                        |           |
|--|-----------------|-----------|------------------------|-----------|
| MES  | NOMINA FINAL FV | SALIDAS   | PORCENTAJE DE ROTACION | INGRESOS  |
| ENERO  | 118             | 11        | 9.32%                  | 13        |
| FEBRERO  | 115             | 8         | 6.96%                  | 7         |
| MARZO  | 112             | 7         | 6.25%                  | 2         |
| ABRIL  | 121             | 3         | 2.48%                  | 11        |
| MAYO   | 129             | 4         | 3.10%                  | 11        |
| JUNIO  | 125             | 10        | 8.00%                  | 5         |
| JULIO  | 119             | 9         | 7.56%                  | 5         |
| AGOSTO   | 118             | 3         | 2.54%                  | 5         |
| SEPTIEMBRE   | 117             | 2         | 1.71%                  | 1         |
| OCTUBRE  | 114             | 10        | 8.77%                  | 7         |
| NOVIEMBRE  | 119             | 4         | 3.36%                  | 8         |
| DICIEMBRE  | 96              | 23        | 23.96%                 | 0         |
| <b>ROTACIÓN ACUMULADA</b>                            | <b>1403</b>     | <b>94</b> | <b>6.70%</b>           | <b>75</b> |

**COMPARATIVO ROTACIÓN FUERZA DE VENTAS 2013 VS 2014**



**Tabla 3 Rotación por Áreas Críticas**

## COMPARATIVO ROTACIÓN (Por áreas críticas)

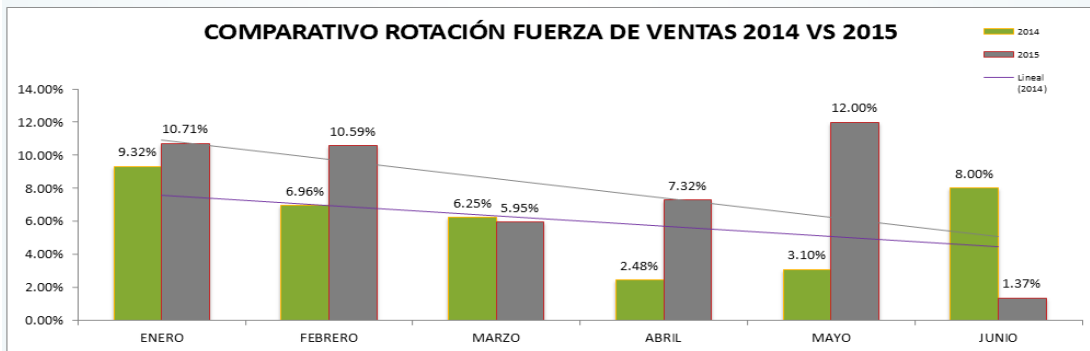


| POR PROCESOS     | DEPARTAMENTO         | COLABORADORES | SALIDAS | DICIEMBRE |
|------------------|----------------------|---------------|---------|-----------|
| FUERZA DE VENTAS | FUERZA DE VENTAS     | 96            | 25      | 26%       |
| APOYO            | COBRANZAS            | 23            | 1       | 4%        |
| CADENA DE VALOR  | COMERCIAL CORPORATIV | 27            | 1       | 4%        |

**Tabla 4 Rotación Acumulada Fuerza de Ventas**

## ROTACIÓN ACUMULADA FUERZA DE VENTAS: 8.07%

| PORCENTAJE DE ROTACION MENSUAL FUERZA DE VENTAS 2015 |                 |           |                        |
|--|-----------------|-----------|------------------------|
| MES  | NOMINA FINAL FV | SALIDAS   | PORCENTAJE DE ROTACION |
| ENERO  | 84              | 9         | 10.71%                 |
| FEBRERO  | 85              | 9         | 10.59%                 |
| MARZO  | 84              | 5         | 5.95%                  |
| ABRIL  | 82              | 6         | 7.32%                  |
| MAYO   | 75              | 9         | 12.00%                 |
| JUNIO  | 73              | 1         | 1.37%                  |
| <b>ROTACIÓN ACUMULADA</b>                            | <b>483</b>      | <b>39</b> | <b>8.07%</b>           |





### COTIZACIONES VS CIERRES POR SALA ÁREA FUERZA DE VENTAS AÑO 2015

| VISITAS         |              | COTIZACIONES |              | CIERRES |              | PORCENTAJE DE EFECTIVIDAD.<br>(COTIZACIONES VS CIERRES) |
|-----------------|--------------|--------------|--------------|---------|--------------|---|
| MAYO            | 110          | MAYO         | 55           | MAYO    | 14           | 25%   |
| JUNIO           | 162          | JUNIO        | 81           | JUNIO   | 27           | 33%   |
| JULIO           | 132          | JULIO        | 66           | JULIO   | 19           | 29%   |
| AGOSTO          | 102          | AGOSTO       | 51           | AGOSTO  | 17           | 33%   |
| <b>PROMEDIO</b> | <b>126.5</b> |              | <b>63.25</b> |         | <b>19.25</b> | <b>30%</b>  |

Ilustración 7 Efectividad Cotizaciones vs Cierres

### 3.1.2. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL OBJETIVO 2:

- Detectar las necesidades de capacitación y entrenamiento que tienen los vendedores para el desempeño de sus funciones:

#### Encuestas Vendedores:

Tabla 5 Encuesta a Vendedores Nº 1

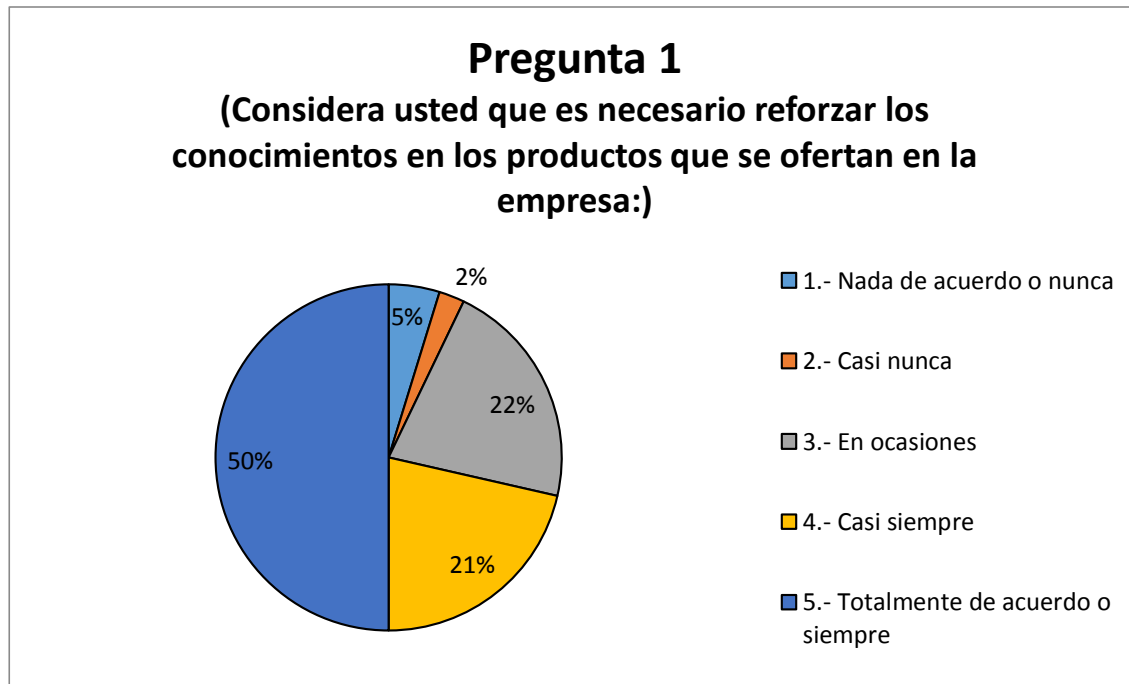


Tabla 6 Encuesta a Vendedores Nº 2

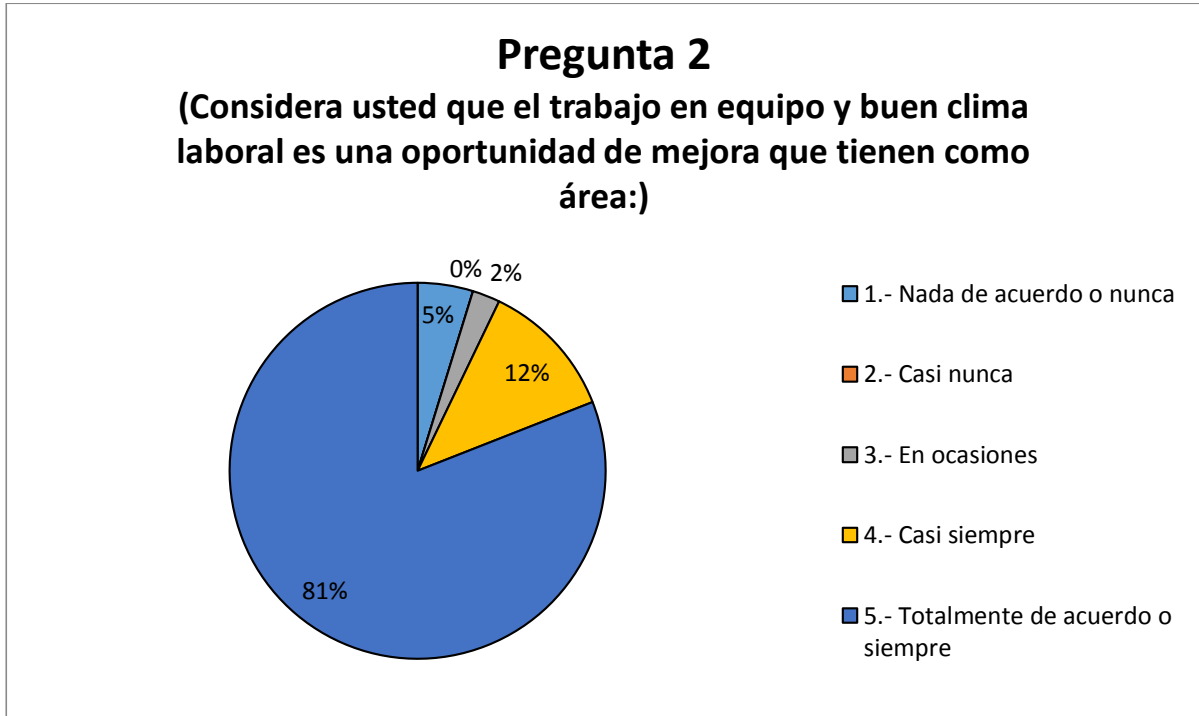


Tabla 7 Encuesta a Vendedores Nº 3

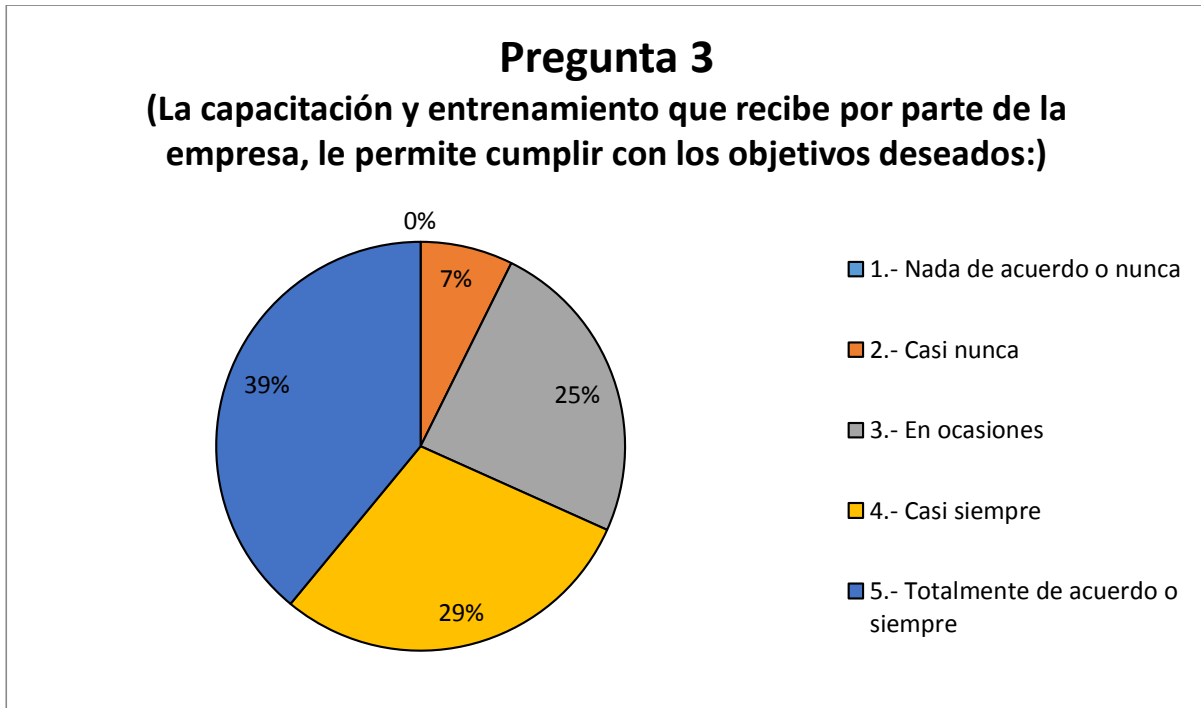




Tabla 8 Encuesta a Vendedores Nº 4

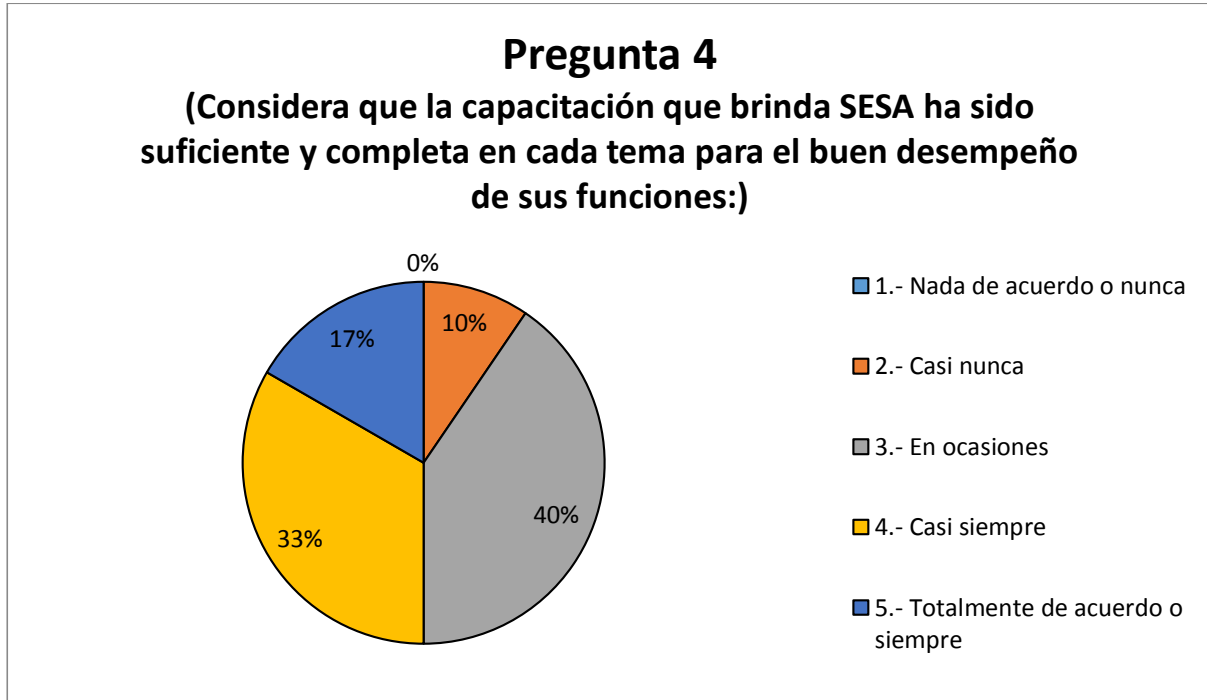


Tabla 9 Encuesta a Vendedores Nº 5

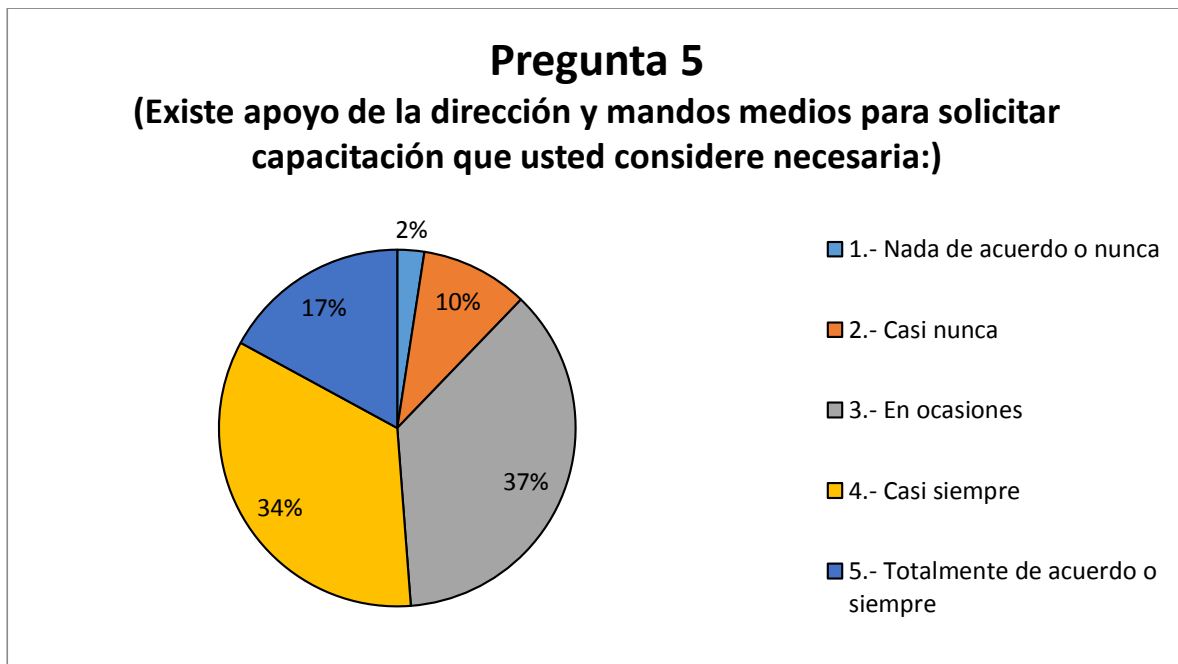


Tabla 10 Encuesta a Vendedores N° 6

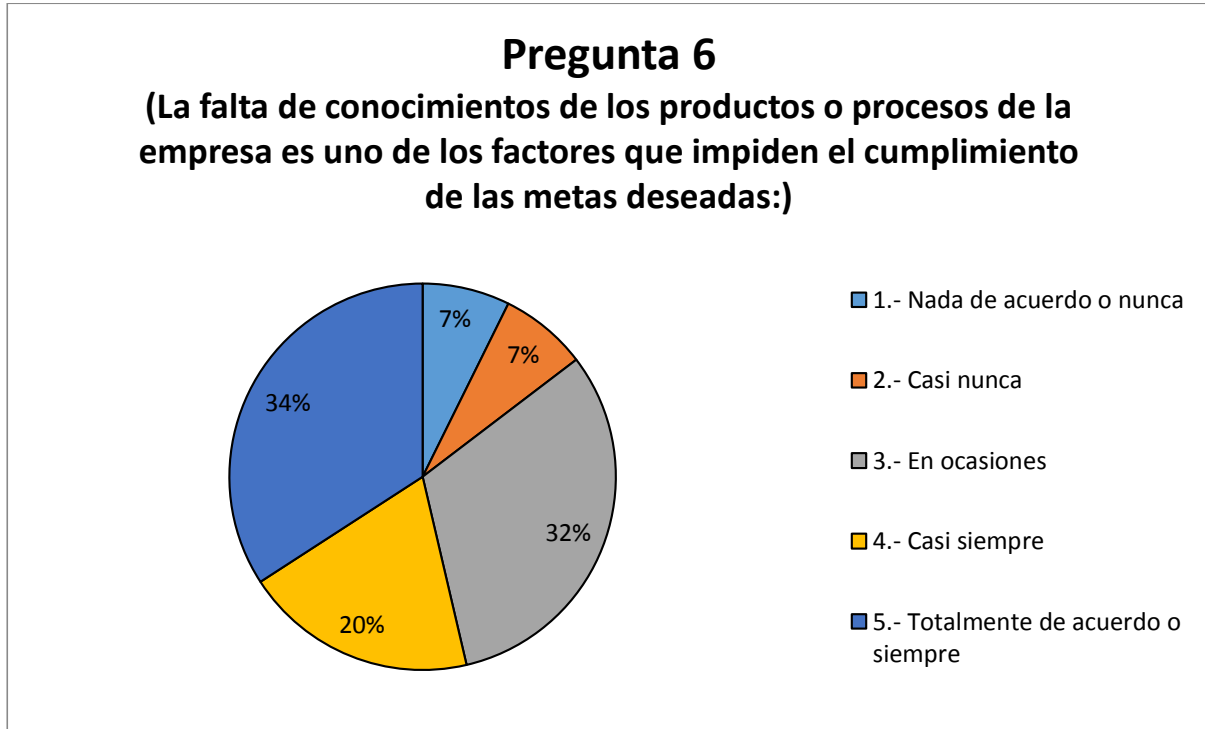


Tabla 11 Encuesta a Vendedores N° 7

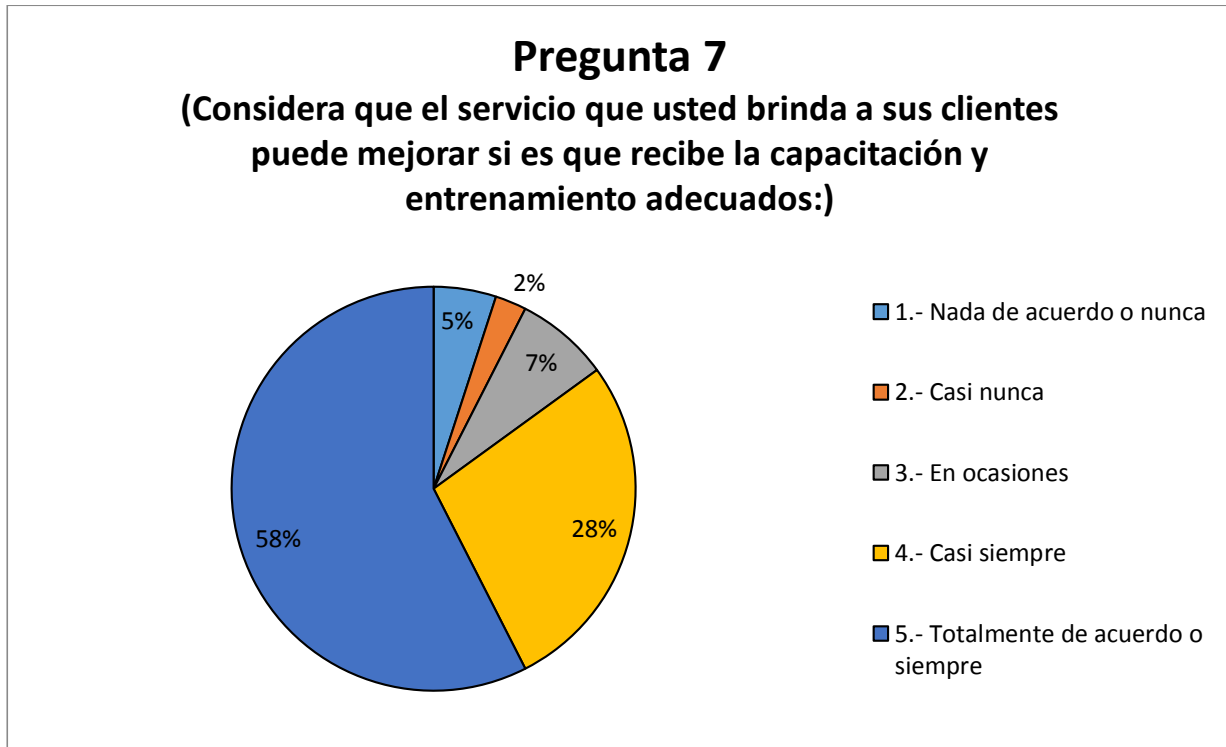


Tabla 12 Encuesta a Vendedores N° 8

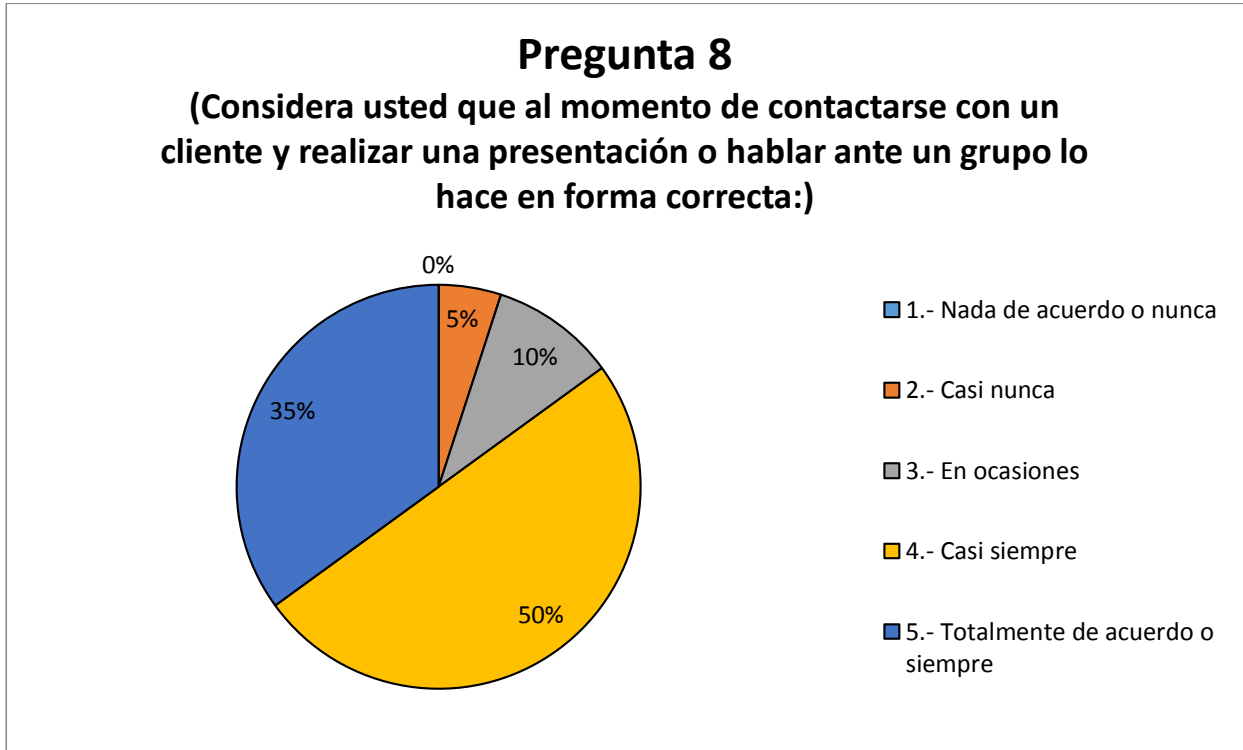


Tabla 13 Encuesta a Vendedores N° 9

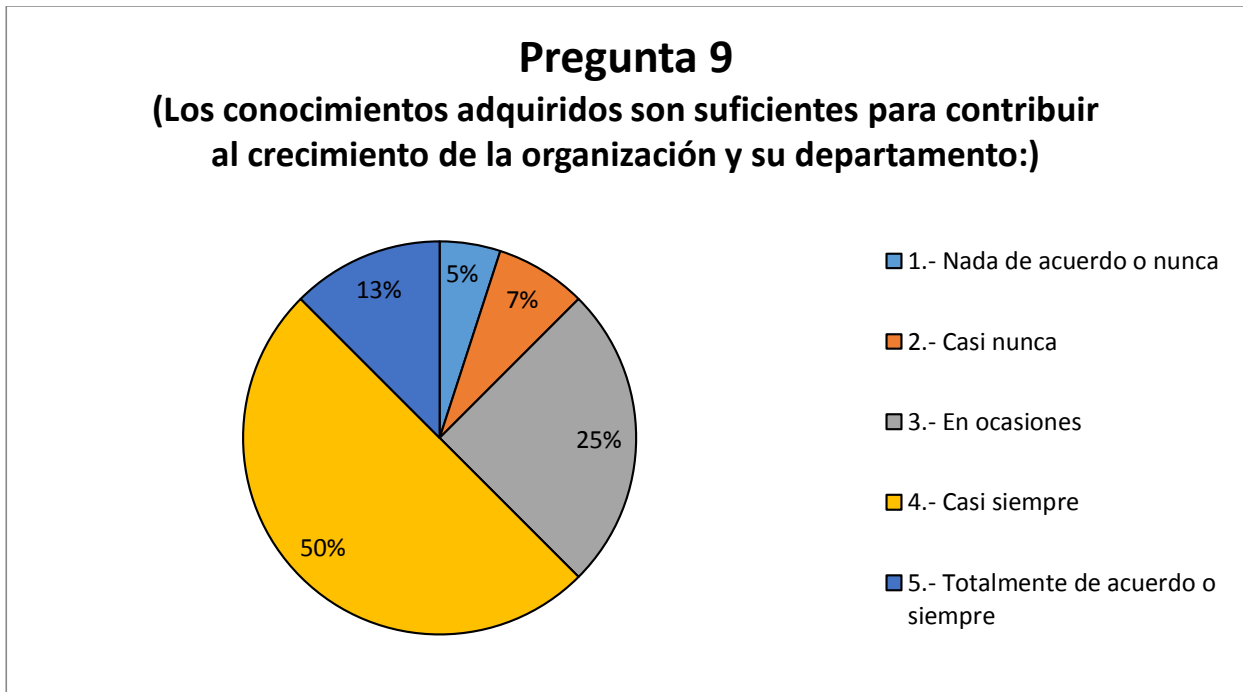
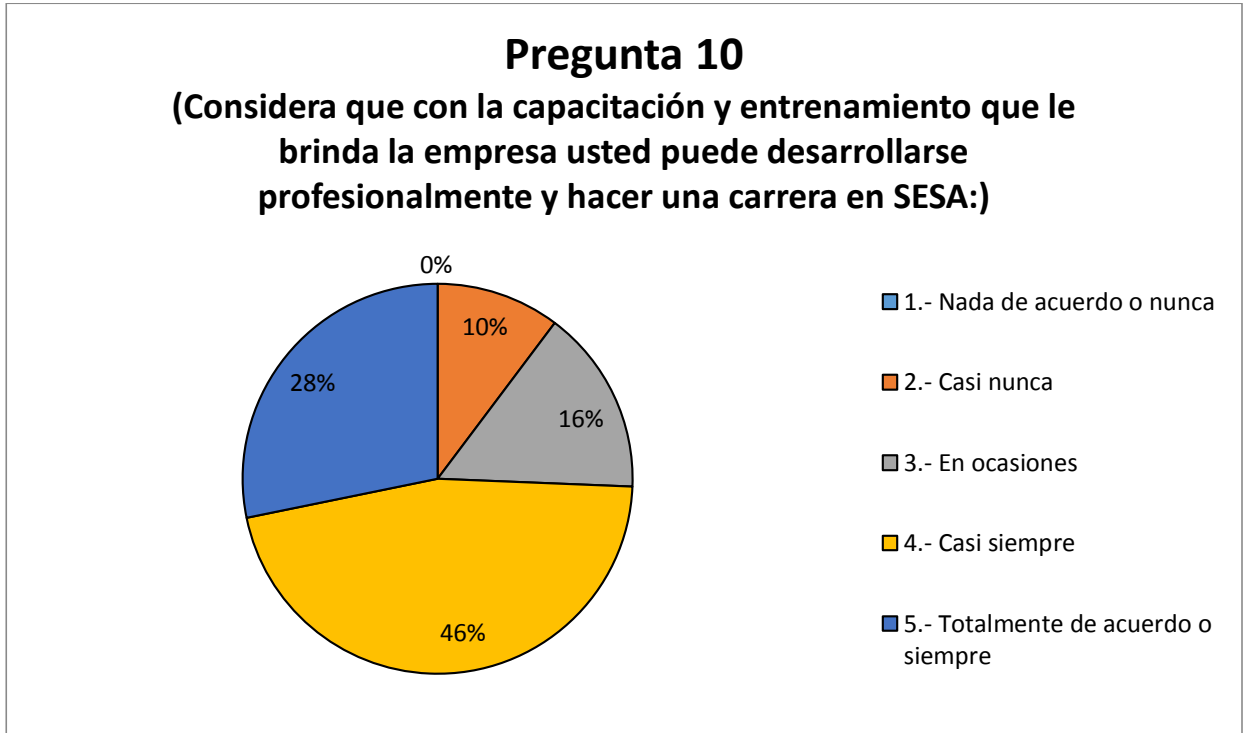


Tabla 14 Encuesta a Vendedores N° 10



### 3.1.3. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL OBJETIVO 3:

- Identificar las necesidades de los clientes y la empresa en cuanto a los conocimientos y habilidades de los vendedores.

### 3.1.3.1.ENCUESTAS CLIENTES:

Tabla 15 Encuesta a Clientes Nº 1

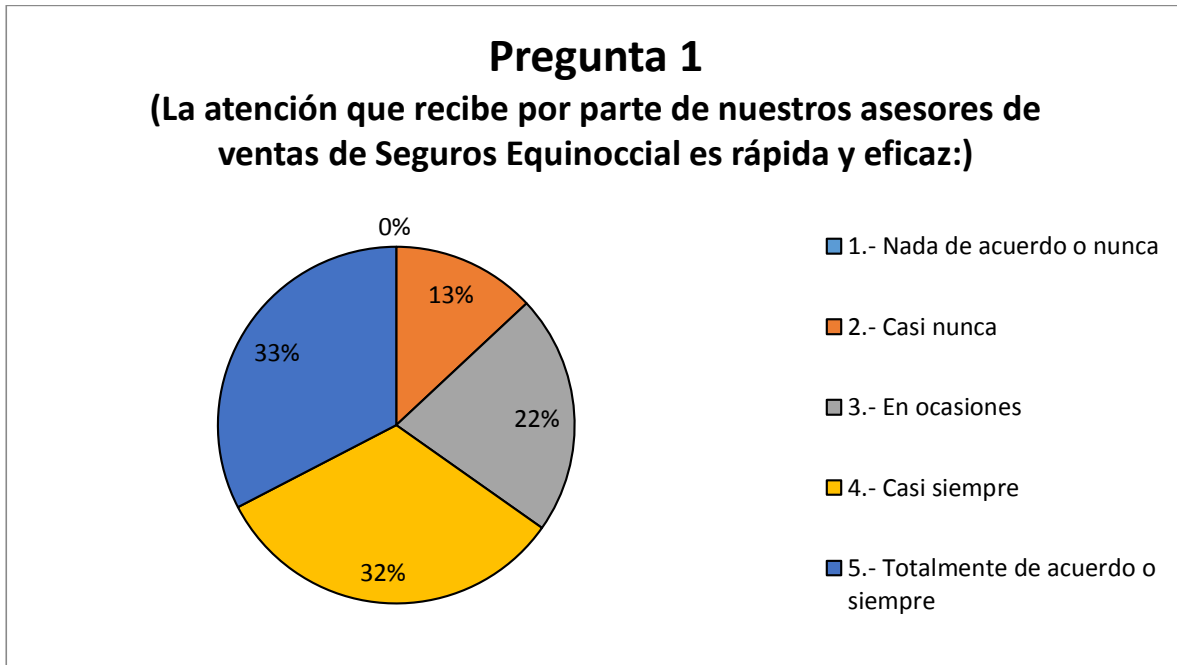


Tabla 16 Encuesta a Clientes Nº 2

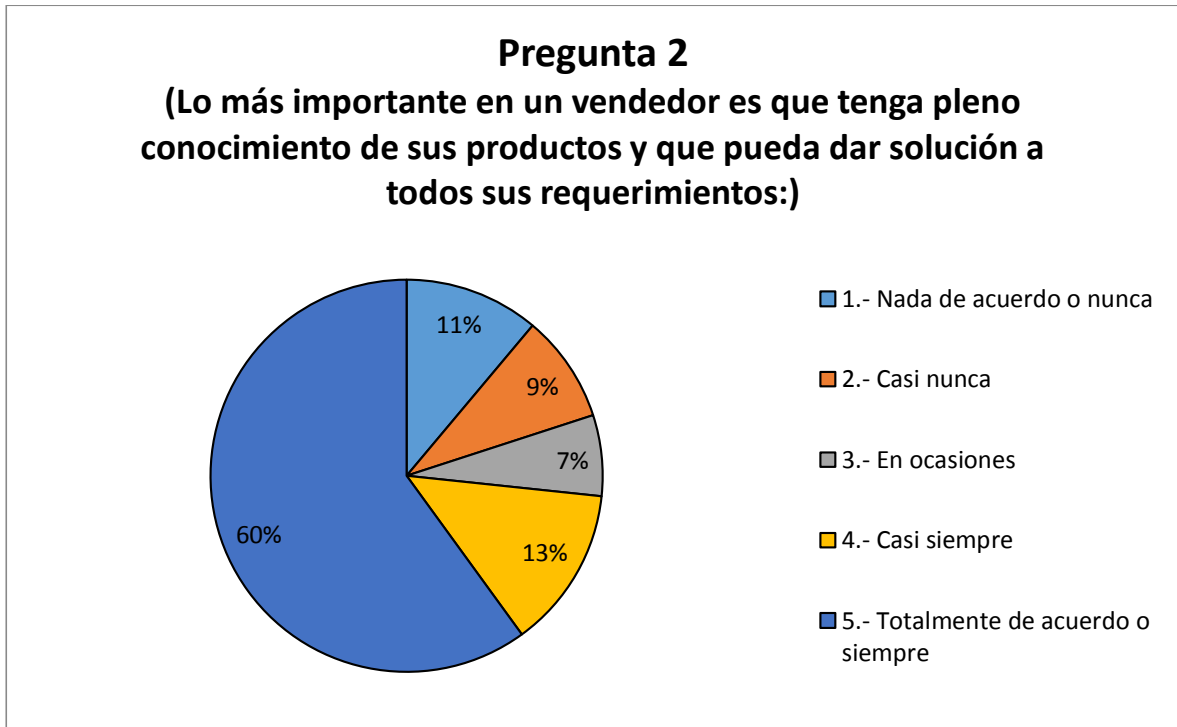


Tabla 17 Encuesta a Clientes Nº 3

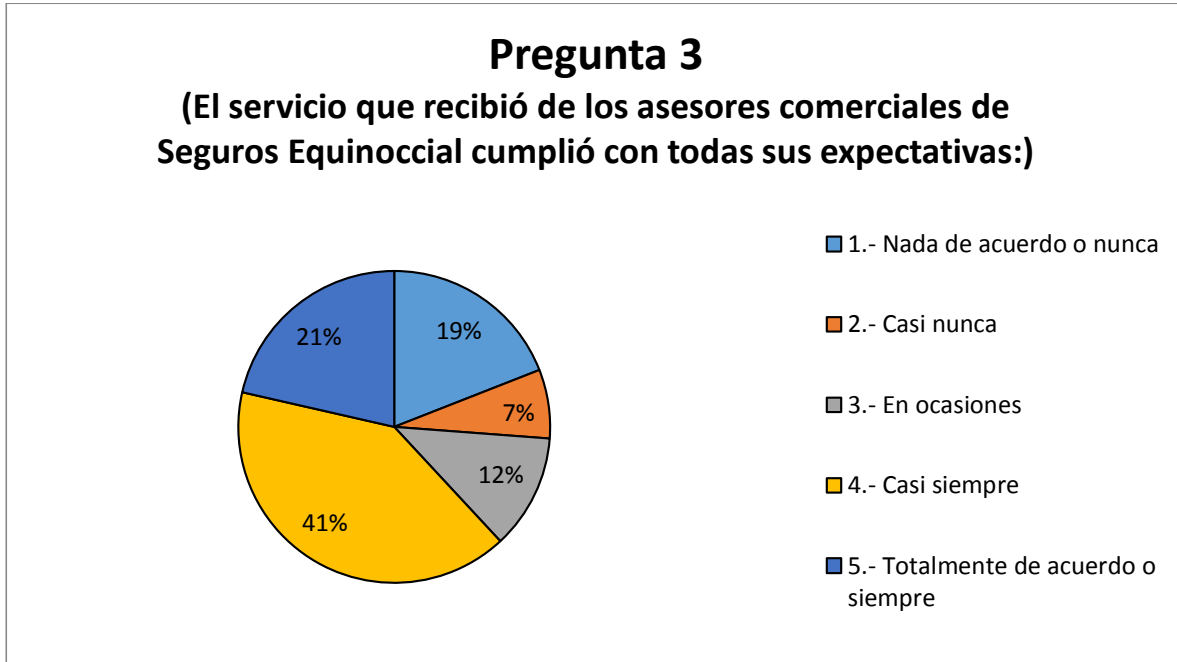


Tabla 18 Encuesta a Clientes Nº 4

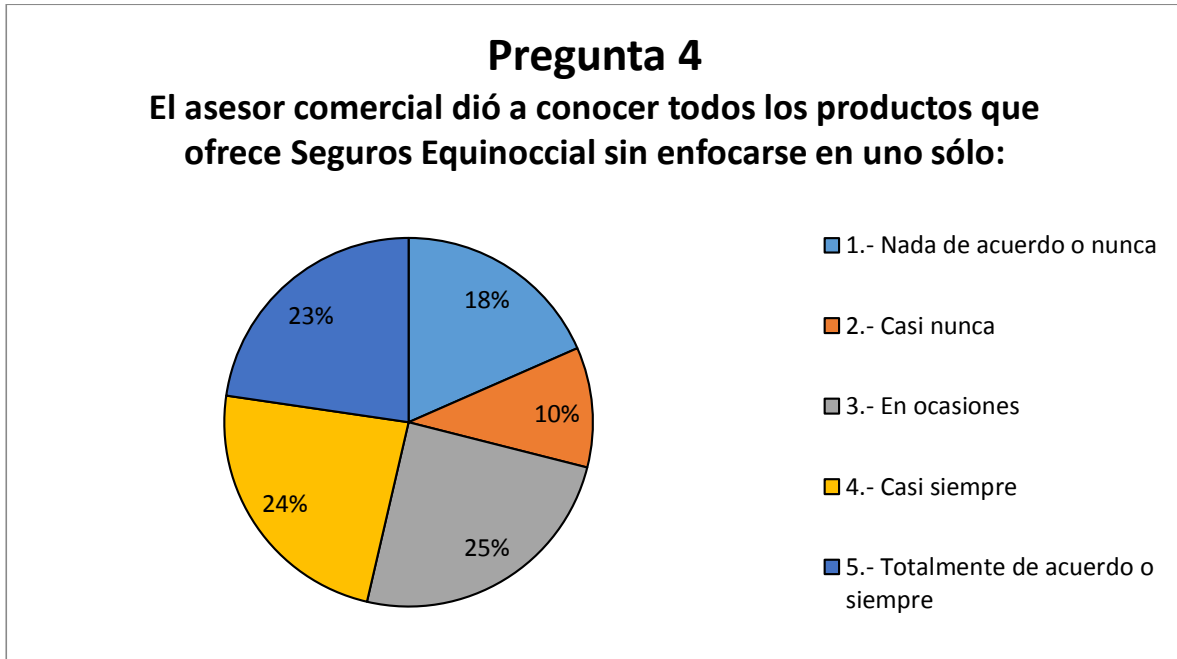


Tabla 19 Encuesta a Clientes Nº 5

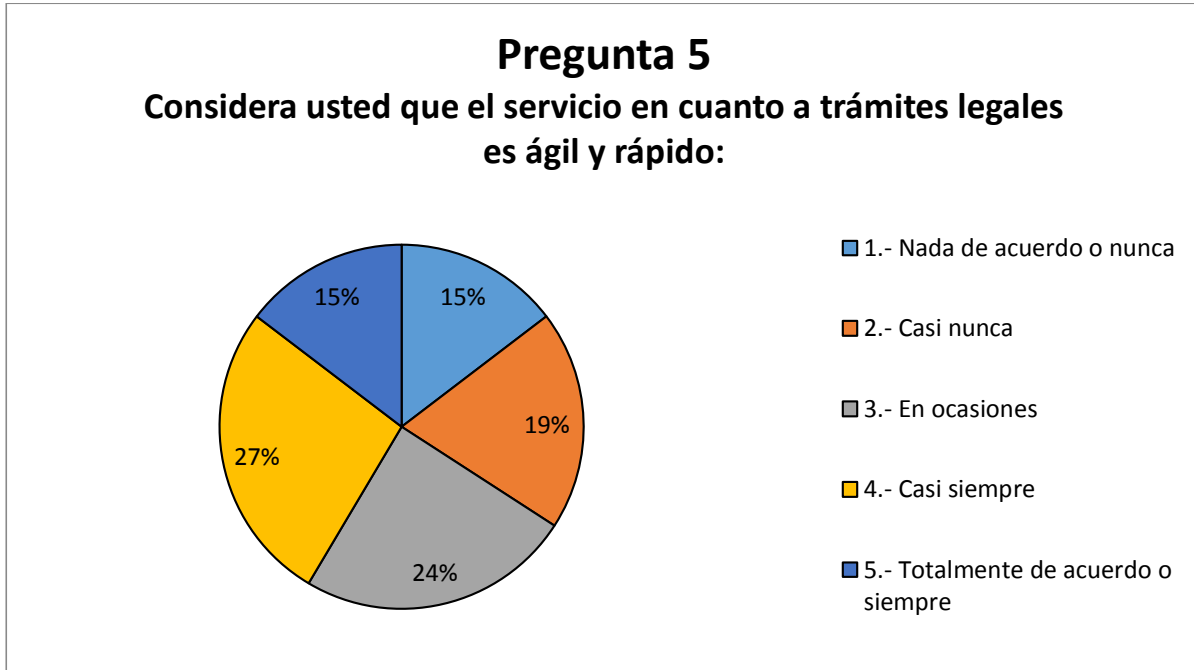


Tabla 20 Encuesta a Clientes Nº 6

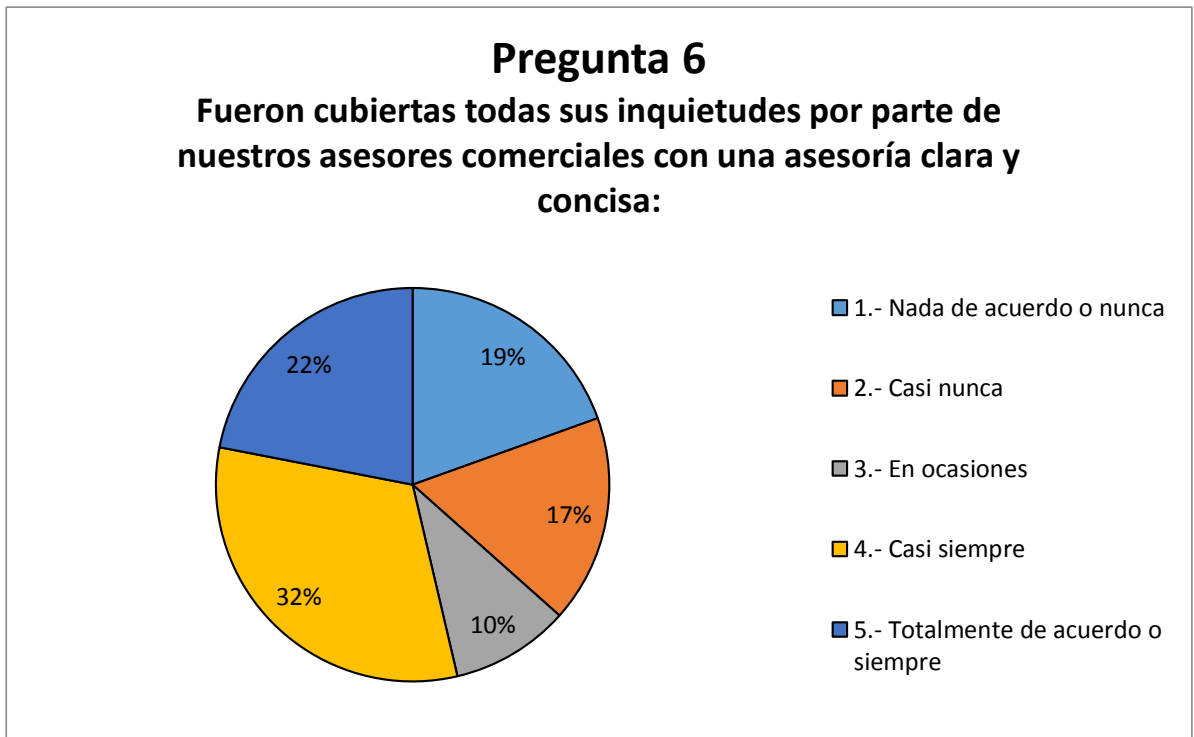


Tabla 21 Encuesta a Clientes Nº 7

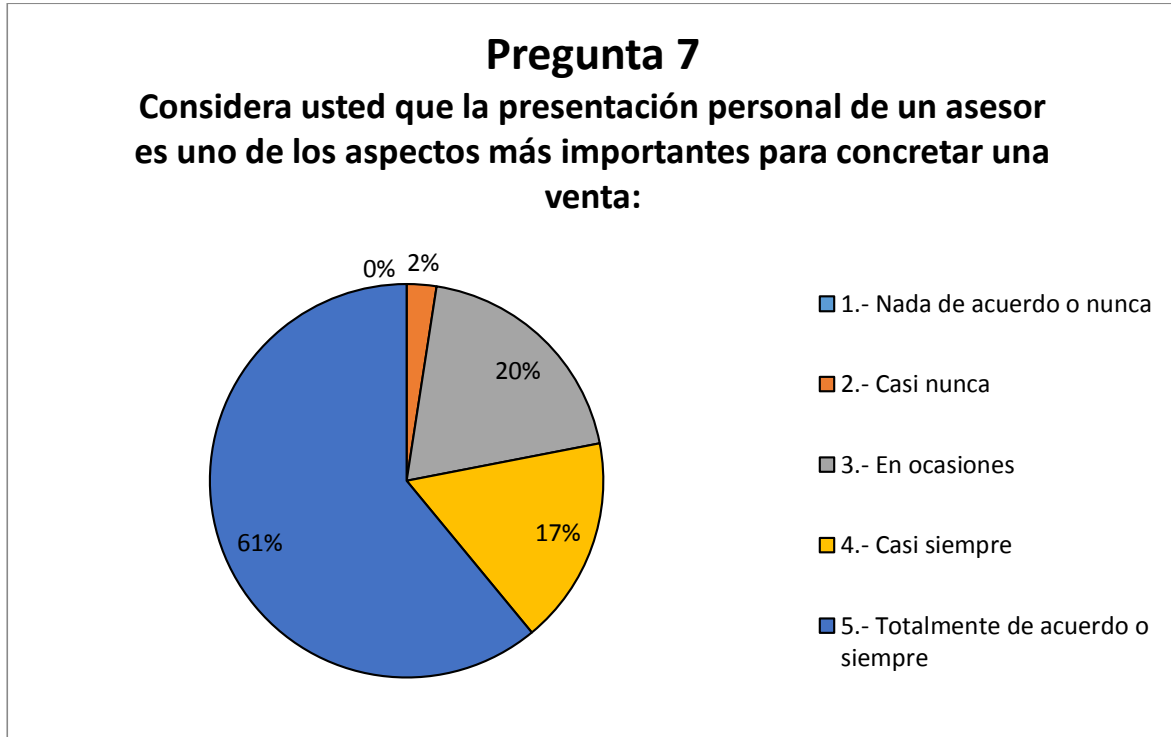


Tabla 22 Encuesta a Clientes Nº 8

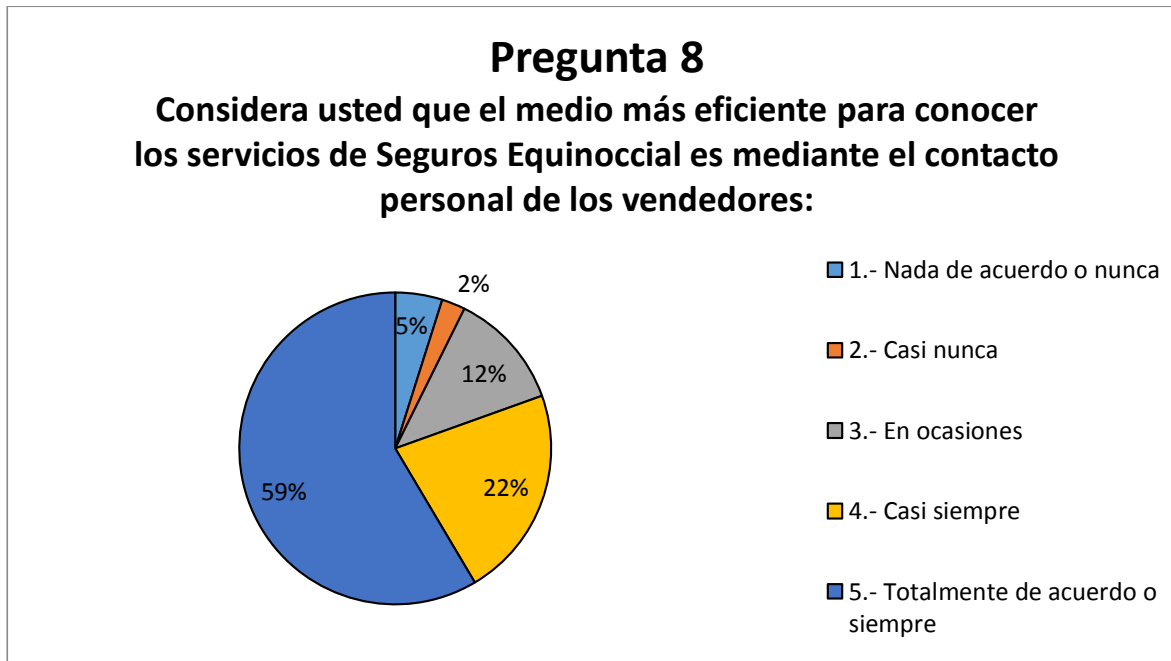




Tabla 23 Encuesta a Clientes Nº 9

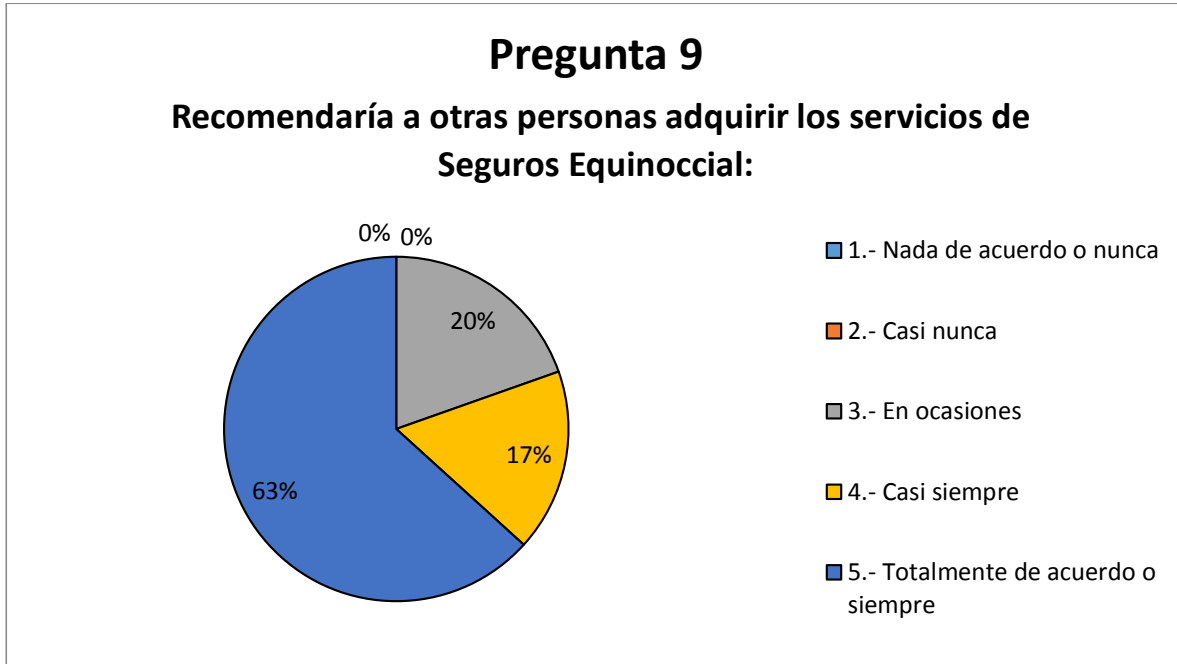
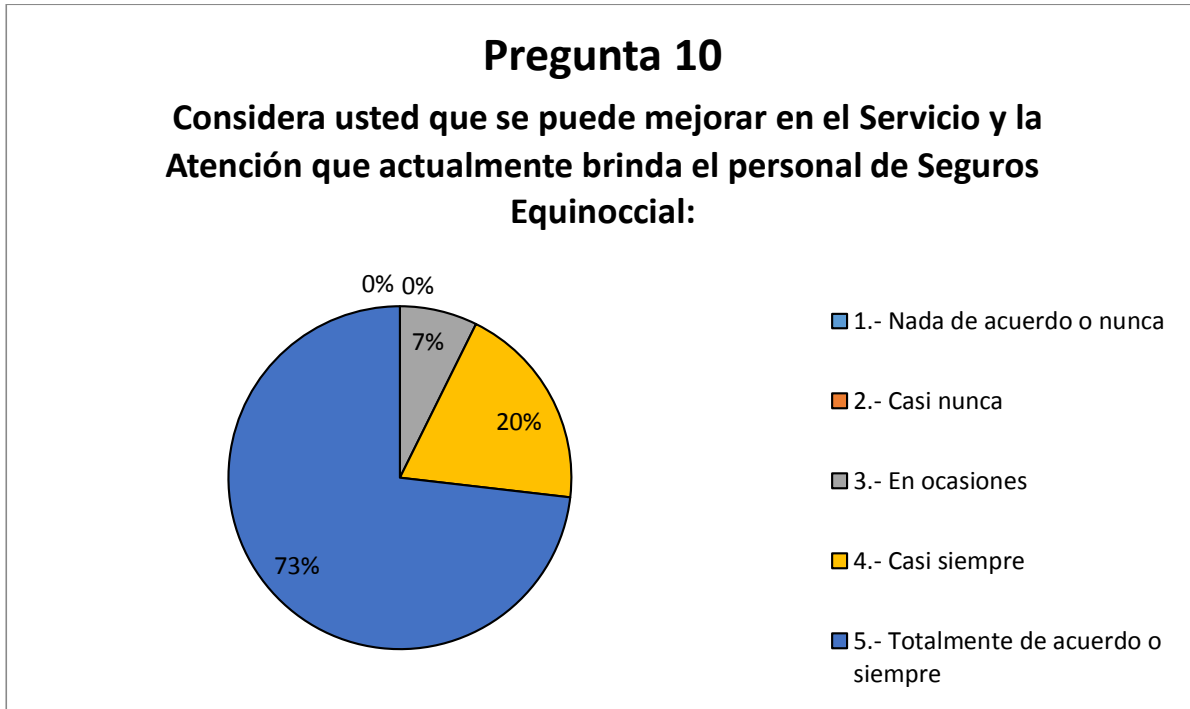


Tabla 24 Encuesta a Clientes Nº 10



### 3.1.3.2.ENCUESTAS JEFES Y SUPERVIORES DEL ÁREA:

Tabla 25 Encuesta a Jefaturas N° 1

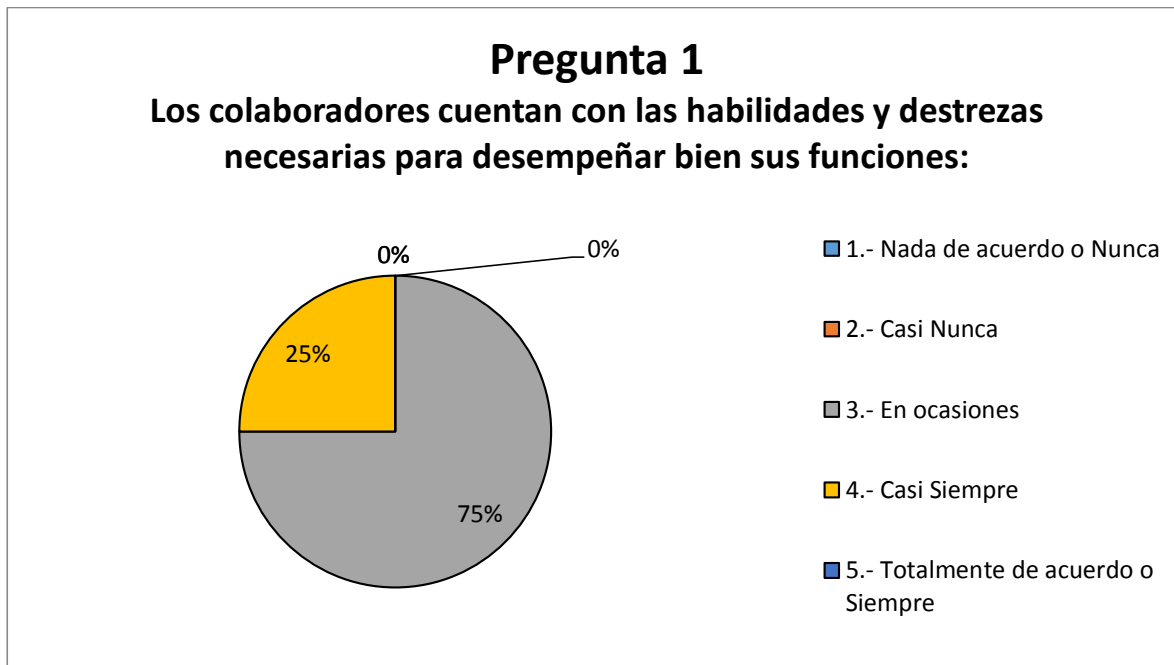


Tabla 26 Encuesta a Jefaturas N° 2

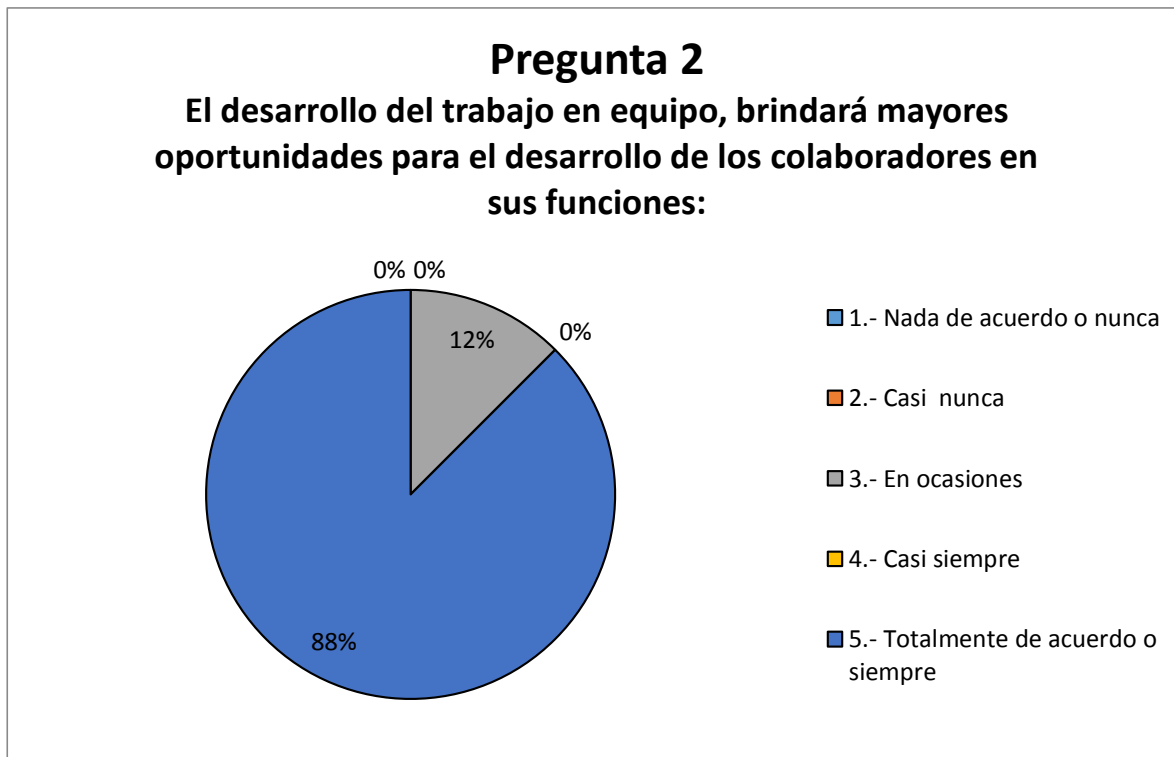


Tabla 27 Encuesta a Jefaturas N° 3

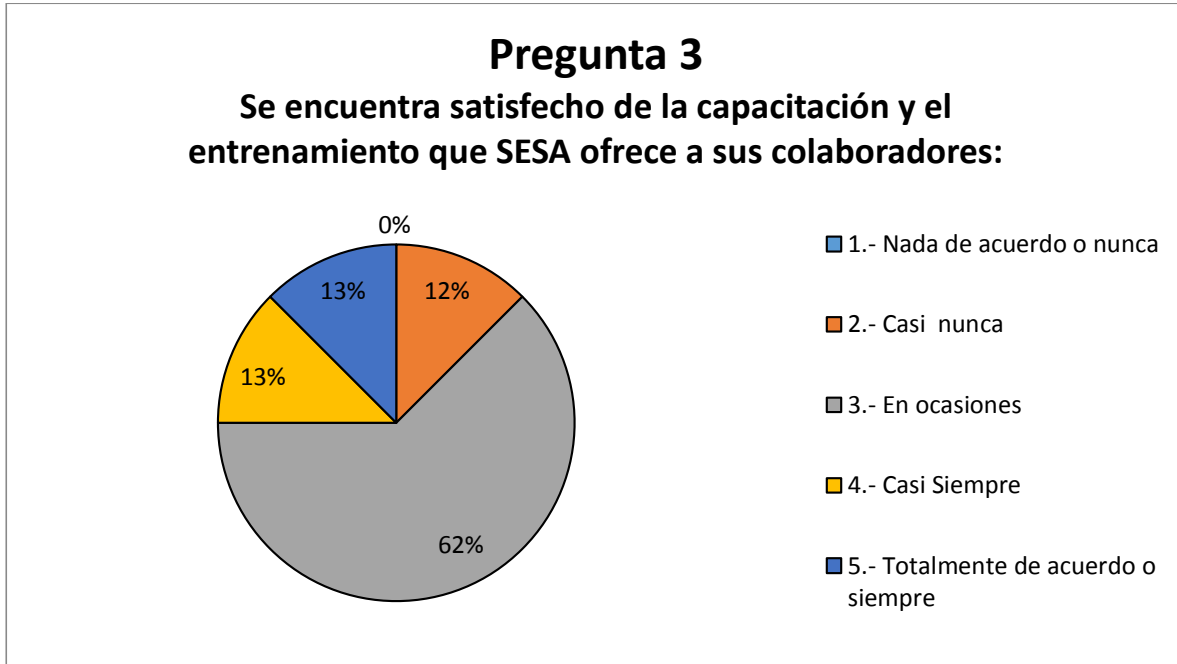


Tabla 28 Encuesta a Jefaturas N° 4

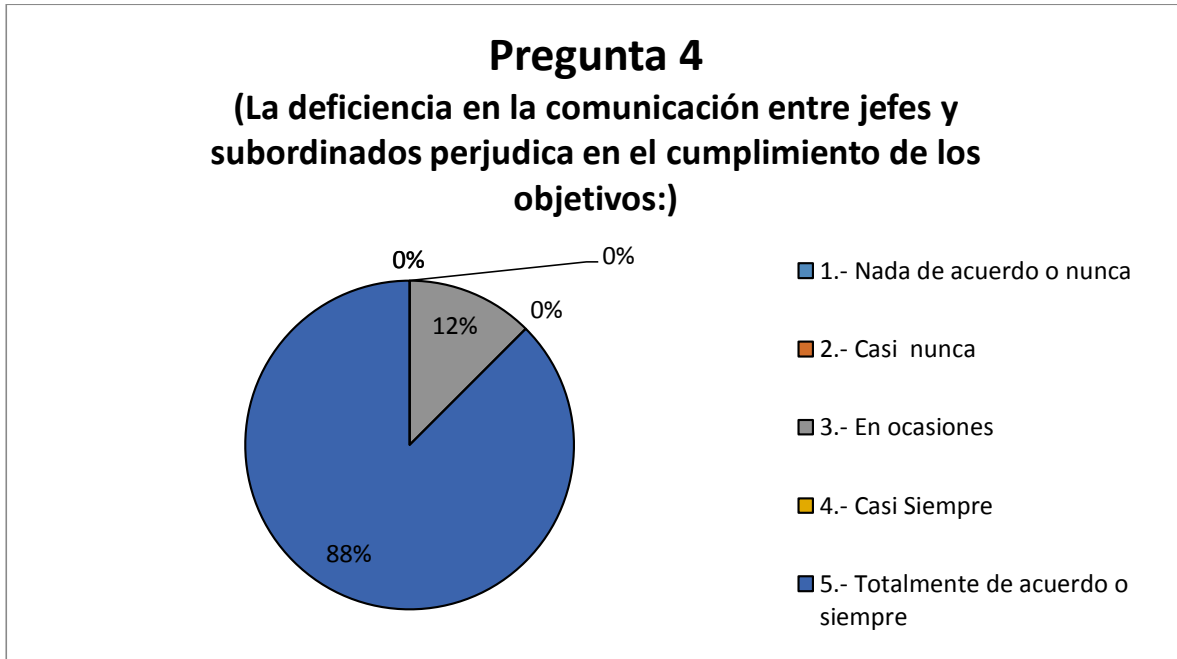


Tabla 29 Encuesta a Jefaturas N° 5

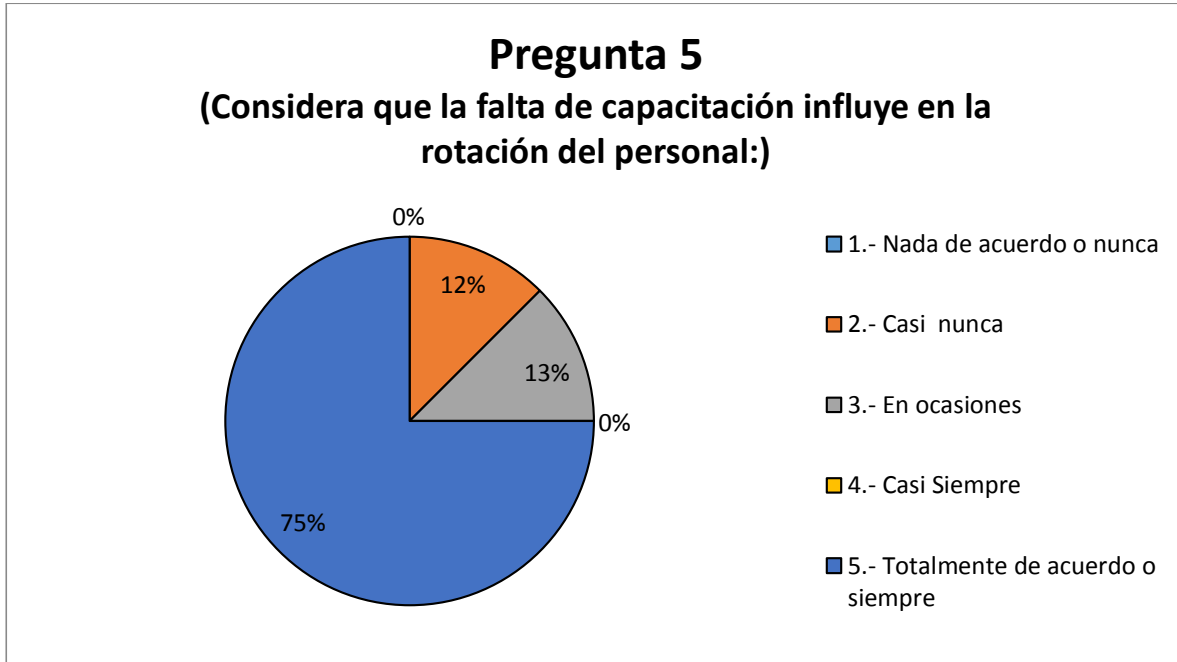


Tabla 30 Encuesta a Jefaturas N° 6

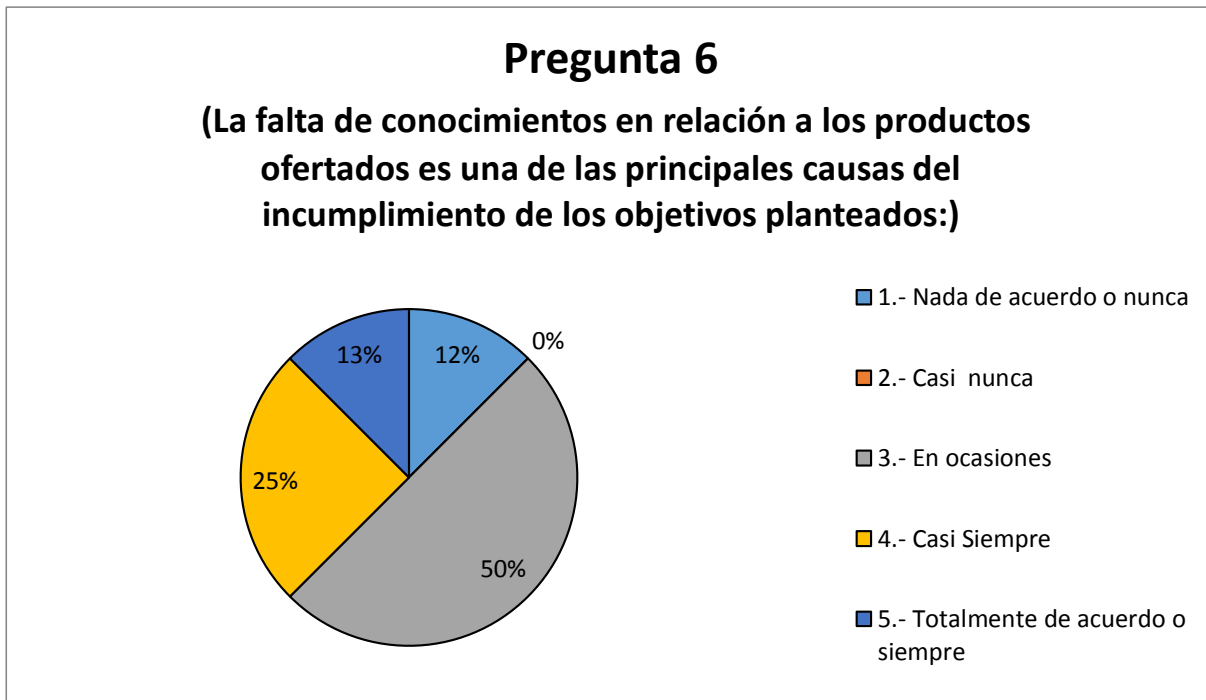


Tabla 31 Encuesta a Jefaturas N° 7

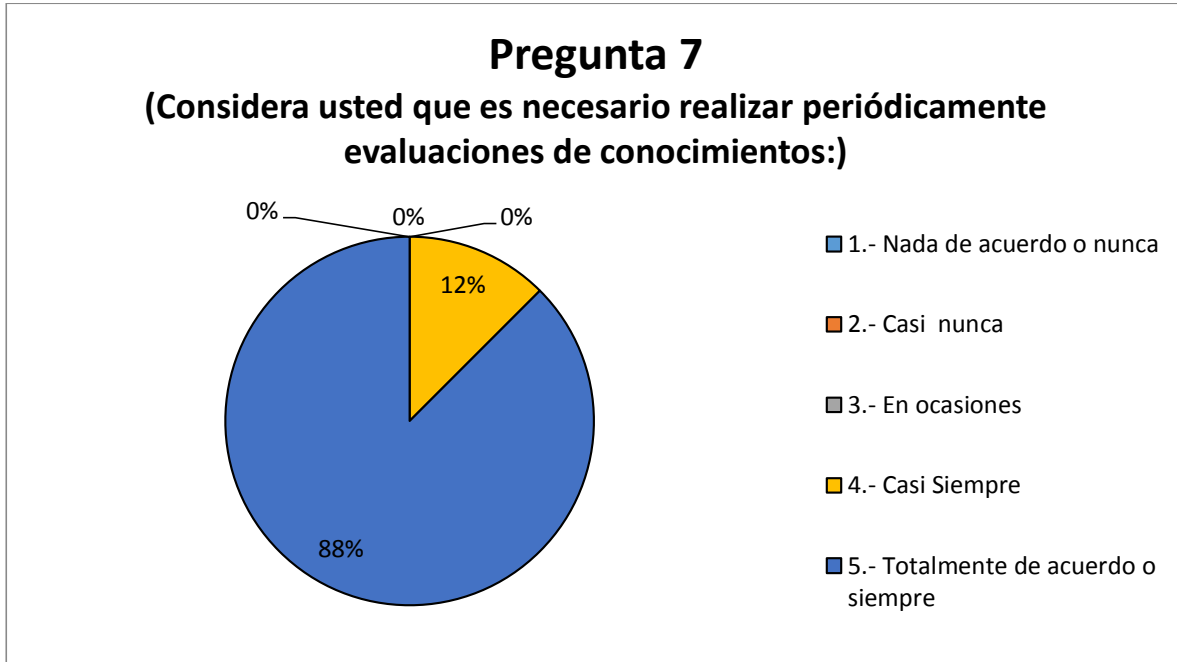


Tabla 32 Encuesta a Jefaturas N° 8

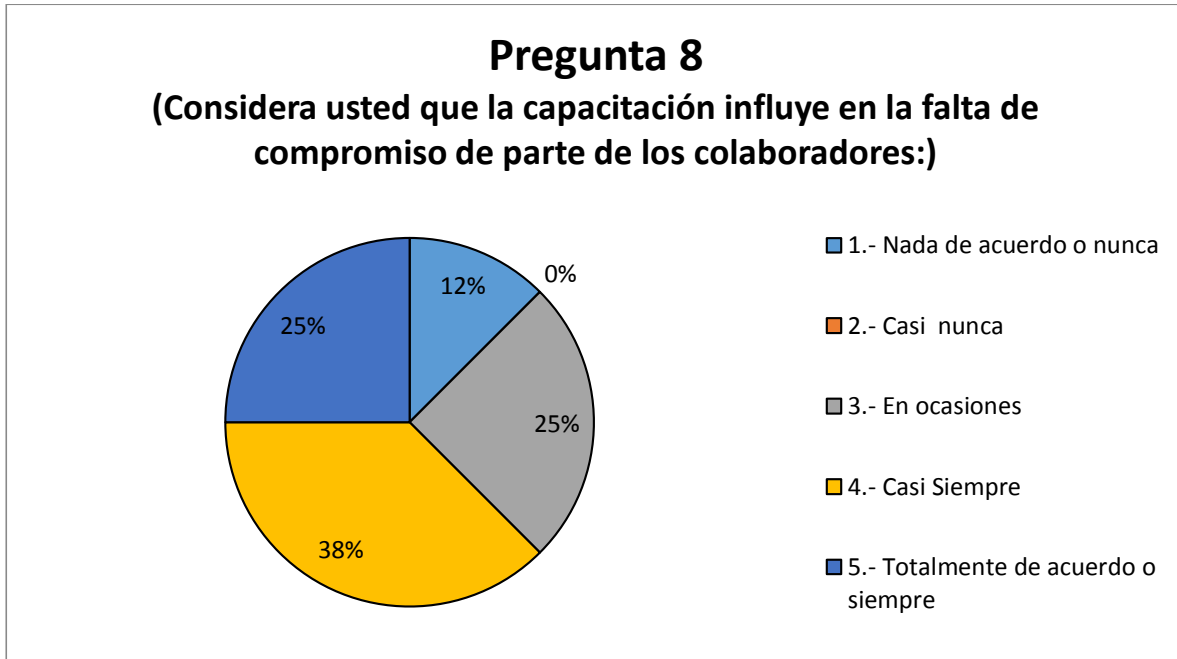


Tabla 33 Encuesta a Jefaturas N° 9

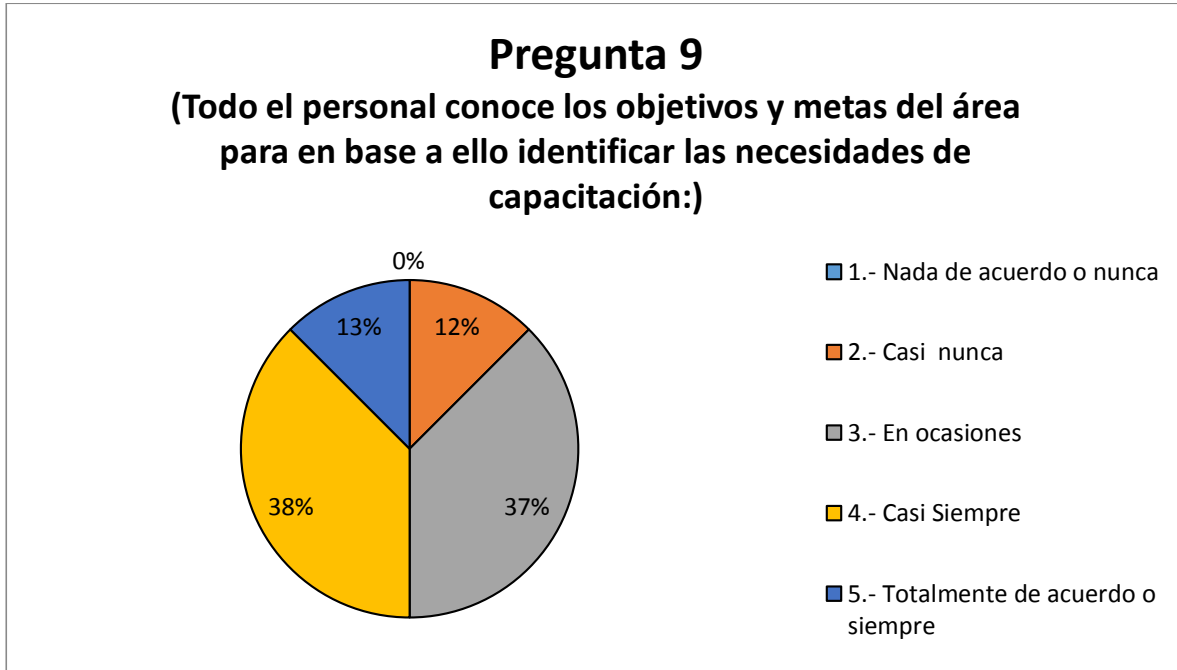
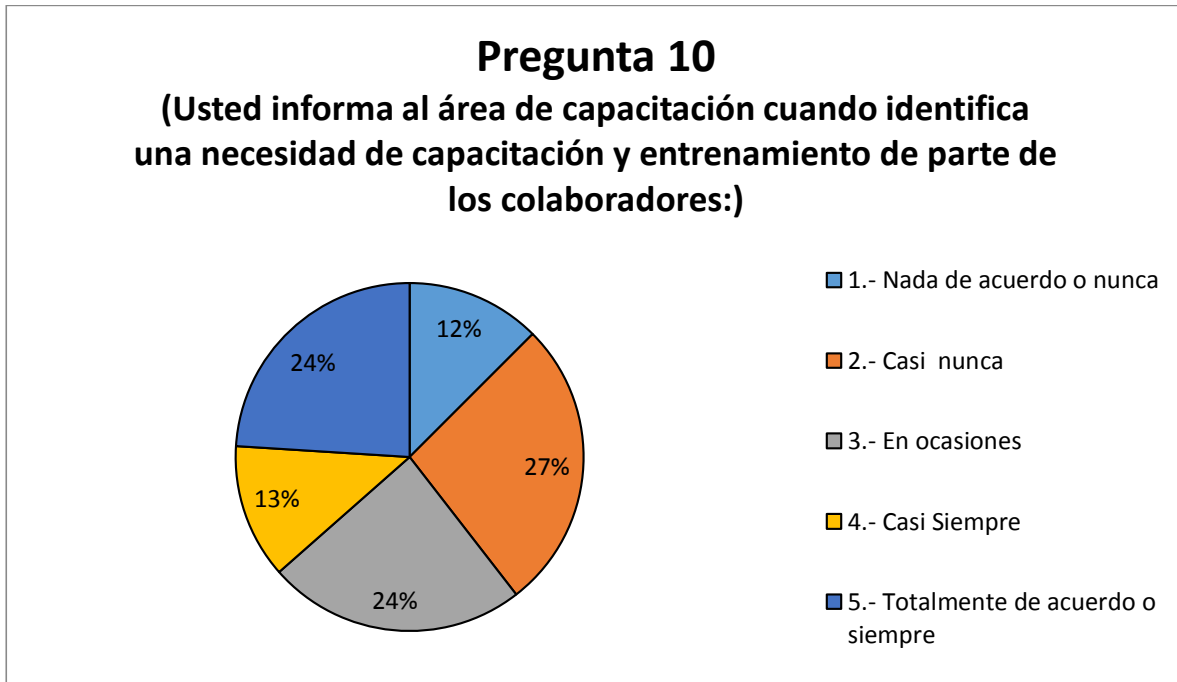


Tabla 34 Encuesta a Jefaturas N° 10



### 3.1.4. RESULTADOS RELACIONADOS CON EL OBJETIVO 4:

- Proponer un nuevo proceso de capacitación y entrenamiento para los vendedores

#### 3.1.4.1. Proceso de Capacitación SESA:

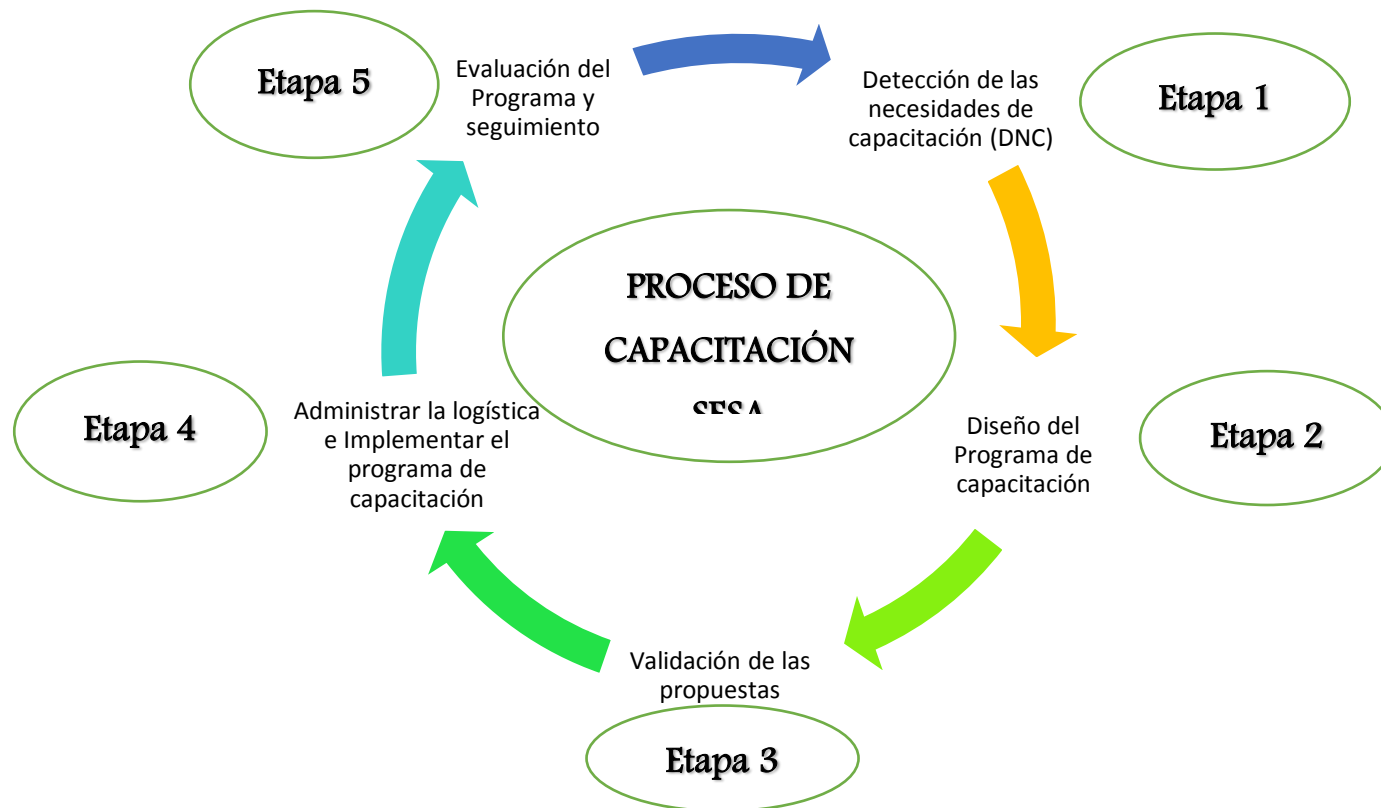


Ilustración 8 Proceso de Capacitación SESA

### 3.1.4.2. PROCESO DE CAPACITACIÓN ÁREA FUERZA DE VENTAS SESA

| ETAPA          | TEMA   | OBJETIVO   | CÓMO LOGRARLO   |
|----------------|--|--|---|
| <b>Etapa 1</b> | Detección de Necesidades de Capacitación DNC                       | Identificar el nivel de necesidad de un requerimiento de capacitación: Individual o grupal, desempeño en el cargo/ función, organizacional. Para identificar la necesidad real de la capacitación y conocer las carencias en cuanto a conocimientos, competencias y habilidades que el personal necesita cumplir para un desempeño efectivo en su trabajo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estableciendo la pertinencia de la capacitación (no siempre es necesaria la capacitación).</li> <li>● Nivel de la necesidad.</li> <li>● Tipo de necesidad institucional.</li> <li>● Nivel de evaluación del programa</li> </ul>      |
| <b>Etapa 2</b> | Diseño del Programa de Capacitación                                | Diseñar el tipo de capacitación requerida dependiendo de las necesidades encontradas.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Saber a quién debe entrenarse.</li> <li>● Cómo debe entrenarse.</li> <li>● Temas que contendrán las capacitaciones.</li> <li>● Quién será el entrenador.</li> <li>● Dónde y cuándo se realizará la capacitación.</li> </ul>          |
| <b>Etapa 3</b> | Validación de las Propuestas                                       | Autorización de parte de las jefaturas y dirección del área de ventas.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Llevar a cabo los programas diseñados de acuerdo a la necesidad y recursos disponibles.</li> </ul>   |
| <b>Etapa 4</b> | Administrar la logística e Implementar el programa de capacitación | Desarrollo del programa dependiendo de las necesidades encontradas.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Determinar si la capacitación se llevará a cabo de manera presencial o virtual.</li> <li>● Coordinar tiempos.</li> <li>● Lugar.</li> <li>● Equipos necesarios.</li> <li>● Tutores, facilitadores.</li> <li>● Refrigerios.</li> </ul> |
| <b>Etapa 5</b> | Evaluación del programa y seguimiento                              | Identificación de los niveles de evaluación que se deberán aplicar después de cada capacitación o proceso de formación.  | <p><b>Niveles de Evaluación:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1.- Reacción</b></li> <li><b>2.- Aprendizaje</b></li> <li><b>3.- Aplicación</b></li> <li><b>4.- Impacto</b></li> <li><b>5.- ROI</b></li> </ol>   |

Ilustración 9 Etapas Proceso de Capacitación Fuerza de Ventas



### 3.1.4.3.DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE LOS COLABORADORES DEL ÁREA DE FUERZA DE VENTAS

| INDUCCIÓN NUEVOS COLABORADORES |                                       |          |       |            |  |                    |              |
|--------------------------------|---------------------------------------|----------|-------|------------|--|--------------------|--------------|
| N°                             | NOMBRE DE LA ACTIVIDAD                | DURACIÓN |       | MODALIDAD  | FINALIDAD  | LUGAR              | RESPONSABLE  |
|                                |                                       | Tiempo   | HORAS |            |  |                    |              |
| 1                              | Conocimientos generales de la empresa | 2 días   | 16    | Presencial | Dar a conocer los procesos de la empresa mediante un representante de cada área, reforzar los valores institucionales, políticas, la cultura de servicio, normas legales, SSO.   | Auditorios SESA    | <b>CARGO</b> |
| 2                              | Capacitación de los productos         | 2 días   | 16    | Presencial | Vehículos, vehículos pesados, casa habitación, todo riesgo.  | Auditorios SESA    |              |
| 3                              | Entrenamiento Escuela de Ventas       | 5 días   | 40    | Presencial | Conocer acerca del proceso de técnicas de ventas "técnica del embudo" técnicas de prospección, manejo de leads y tele mercadeo. Ejercicios (poner en práctica lo aprendido).   | Auditorios SESA    |              |
| 4                              | Programa de Iniciación en Seguros     | 3 meses  | 120   | Virtual    | Brindar un conocimiento esencial en seguros de los ramos más utilizados y conocidos, principales generalidades y desglose de las pólizas (coberturas, exclusiones, obligaciones) mediante nuestra plataforma virtual de aprendizaje. Evaluación Semanal. | En cualquier lugar |              |

|    |   |           |    |            |  |                               |  |
|----|---|-----------|----|------------|--|-------------------------------|--|
| 5  | Curso de Excel on-line                            | 1 mes     | 40 | Virtual    | Conocer acerca de la herramienta "Excel" reforzando los conocimientos básicos designando una clave a cada colaborador para que pueda acceder al curso vía on-line, donde tendrá que realizar ejercicios mediante una guía con videos e instrucciones a seguir. Evaluando en cada etapa lo aprendido. | En cualquier lugar            |  |
| 6  | Capacitación manejo equipo cotizador y prácticas. | 1 día     | 8  | Presencial | Se les realizará la entrega de su teléfono celular que tenga instalado el cotizador, se les capacitará acerca del manejo, funcionamiento del mismo y se realizará ejercicios prácticos.  | Auditorios SESA               |  |
| 7  | Capacitación de Ritmo Comercial                   | 1 día     | 8  | Presencial | El supervisor de la sala designada dará a conocer las actividades y trabajo diario y planificaciones mensuales que deberá realizar el asesor, informes a presentar y metas a cumplir, tiempos y objetivos establecidos. Se designará al tutor que le acompañará los próximos días.                   | Sala de ventas designada      |  |
| 8  | Retroalimentación, acompañamiento en la oficina   | 2 días    | 16 | Presencial | Aplicación de las técnicas de prospección, elaboración de presentación, obtención de contactos, telemarketing y cierre de citas. (Acompañamiento tutor)  | Sala de ventas designada      |  |
| 9  | Retroalimentación, salida al campo                | 7 días    | 56 | Presencial | Acompañamiento al tutor designado a la venta al "frío" aplicación técnicas de ventas, designación lugares.   | Sector de la ciudad designado |  |
| 10 | Retroalimentación productos                       | Quincenal | 4  | Presencial | Revisión de los productos con los asesores, revisión cotizaciones, generalidades, exclusiones, preguntas frecuentes, revisión pólizas  | Sala de reuniones SESA        |  |
|    |   |           |    |            |  |                               |  |

## CAPACITACIÓN COLABORADORES A PARTIR DE LOS 3 MESES

| Nº | NOMBRE DE LA ACTIVIDAD  | DURACIÓN       |          |       | MODALIDAD  | FINALIDAD   | LUGAR                         |
|----|---|----------------|----------|-------|------------|---|-------------------------------|
|    |   |                | Tiempo   | HORAS |            |   |                               |
| 1  | Evaluación conocimientos seguros, productos, servicio al cliente (Nuevos colaboradores) | Cada 3 meses   | 1 día    | 2     | Virtual    | Evaluar los conocimientos del asesor comercial acerca del giro del negocio en forma general y los principales productos y técnicas de servicio al cliente.  | Sala de Ventas de cada asesor |
| 2  | DNC, evaluación de desempeño, observación análisis de perfil a todos los colaboradores  | Cada 6 meses   | 1 semana | 5     | Virtual    | Enviar el formato de DNC mediante correo electrónico a todos los colaboradores y tabular la información.  | Sala de Ventas de cada asesor |
| 3  | Experiencia de trabajo en Equipo  | Cada 4 meses   | 1 semana | 40    | Virtual    | Cada cuatro meses se elegirá al vendedor con mejores resultados en cada sala de ventas y éste apoyará al que tenga menos ventas en el trimestre, apoyándolo directamente una semana y realizando seguimiento por todo el mes. Si el vendedor supera las ventas del anterior mes el vendedor que lo apoyó recibirá una comisión extra. | Sala de Ventas de cada asesor |
| 4  | Clínica de Ventas   | Cada 2 meses   | 1 días   | 8     | Presencial | Planificación, desarrollo y ejecución de un proceso de ventas mediante experiencias vivenciales (abordaje de un cliente, manejo de objeciones, cierres, presentación producto, comunicación efectiva).  | Auditorios SESA               |
| 5  | Coaching para jefes y supervisores  | Una vez al mes | 1 día    | 4     | Presencial | Buscar el camino más eficaz para alcanzar los objetivos deseados usando los propios recursos y habilidades con el apoyo del entrenador. Mediante talleres, charlas y prácticas supervisadas.  | Sala de reuniones SESA        |

|    |  |              |           |    |            |   |                        |
|----|--|--------------|-----------|----|------------|---|------------------------|
| 6  | Capacitación Servicio al cliente   | Cada 2 meses | 2 semanas | 12 | Virtual    | La capacitación se llevará a cabo mediante una plataforma virtual de aprendizaje donde se encuentra diseñado un curso de Servicio al cliente con personajes animados que presentan historias, tareas y toma de decisiones.  | Cualquier lugar        |
| 7  | Taller de Motivación   | Semanal      | 1 día     | 1  | Presencial | Se enviará a los supervisores un video de motivación semanal para que lo presenten a los vendedores en su reunión semanal, con el fin de que trabajen con energía y reforzar los objetivos personales y profesionales.  | Sala de reuniones SESA |
| 8  | Foro Capacitación Productos  | Cada 3 meses | 1 día     | 8  | Presencial | Reforzar conocimientos en base a los productos que se ofertan, exclusiones, tasas, porcentajes de ventas, logros alcanzados por la empresa, estadísticas.   | Auditorios SESA        |
| 9  | Taller de Lluvia de ideas  | Mensual      | 1 día     | 2  | Presencial | Todos los integrantes de la sala de ventas deberán dar ideas y opiniones para analizar experiencias positivas o negativas que han tenido con los clientes y entre todos buscar nuevas alternativas. Realizar se seguimiento cotizaciones antiguas (mes anterior). | Sala de Ventas         |
| 10 | Capacitación Trabajo en Equipo   | Trimestral   | 1 día     | 4  | Presencial |   | Auditorios SESA        |
| 11 | Capacitación abierta sobre conocimientos financieros (Manejo de tarjetas de crédito) | Mensual      | 1 día     | 2  | Presencial | Análisis buró de crédito endeudamiento cliente.   | Auditorios SESA        |
| 12 | Talleres de Empoderamiento supervisores  | Mensual      | 1 día     | 2  | Presencial | Cómo empoderarse de sus retos y manejo de personal.   | Auditorios SESA        |

**Ilustración 10 Programa de Inducción y Capacitación Fuerza de Ventas**

### 3.1.4.4. EMBUDO PROCESO DE VENTAS



Ilustración 11 Embudo Proceso de Ventas

## **3.2.PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### **3.2.1. ANÁLISIS RELACIONADOS A LOS RESULTADOS DEL OBJETIVO 1**

- Diagnosticar los actuales procesos de entrenamiento existentes para el personal que labora en el departamento de Fuerza de Ventas.

Actualmente en la empresa Seguros Equinoccial S.A. no se tiene implementado un proceso específico de capacitación para los colaboradores del área de fuerza de ventas. En el gráfico anterior encontramos un cuadro con el programa de capacitación que está planificado para desarrollarlo con cada vendedor y líder comercial tanto nuevo como antiguo del área de ventas, sin embargo no ha sido aplicado ni se ha cumplido con el proceso diseñado en su totalidad.

La capacitación que se lleva actualmente a cabo es la inducción general, inducción por cargos y un curso de ventas exclusivamente a colaboradores nuevos.

### **3.2.2. ANÁLISIS RELACIONADOS A LOS RESULTADOS DEL OBJETIVO 2**

- Detectar las necesidades de capacitación y entrenamiento que tienen los vendedores para el desempeño de sus funciones:

#### **3.2.2.1.ENCUESTA VENDEDORES:**

**1.- Considera usted que es necesario reforzar los conocimientos en los productos que se ofertan en la empresa:**

**Análisis:** Aún si tuviéramos a los mejores vendedores del país con habilidades y experiencia, no podrán vender si no conocen el producto que ofertan. En esta pregunta encontramos que el 50% de colaboradores considera necesario reforzar los conocimientos en los productos que se ofertan en la empresa, por tal razón se concluye que los colaboradores no conocen a fondo los productos que ofrecen y se debe capacitar lo más pronto posible para evitar una mala información y posteriormente la pérdida de clientes.

**2.- Considera usted que el trabajo en equipo y buen clima laboral es una oportunidad de mejora que tienen como área:**

**Análisis:** El trabajo en equipo es una combinación de comunicación, coordinación y el equilibrio de los aportes de cada miembro, genera un buen clima laboral, entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas. En esta pregunta encontramos que el 81% de colaboradores considera que tienen como oportunidad de mejora saber trabajar en equipo. Por tal motivo se observa que hay que mejorar las relaciones interpersonales de los colaboradores, y fijar metas en conjunto.

**3.- La capacitación y entrenamiento que recibe por parte de la empresa, le permite cumplir con los objetivos deseados:**

**Análisis:** La capacitación del talento humano en la actualidad es una herramienta indispensable para contar con personal calificado y productivo, el 39% de los colaboradores está totalmente seguro que con la capacitación puede cumplir con los objetivos deseados. Por tal motivo se detecta

que los colaboradores sienten que no existe la suficiente capacitación, dándonos una oportunidad de mejora.

**4.- Considera que la capacitación que brinda SESA ha sido suficiente y completa en cada tema para el buen desempeño de sus funciones:**

**Análisis:** Una capacitación constante y actualizada permitirá que el talento humano maneje nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia. Si bien es cierto que un 40% de los colaboradores opina que en ocasiones la capacitación ha sido completa y suficiente, es evidente que un importante porcentaje de los colaboradores actuales no se encuentran satisfechos con la capacitación recibida.

**5.- Existe apoyo de la dirección y mandos medios para solicitar capacitación que usted considere necesaria:**

**Análisis:** El apoyo y respaldo de los líderes es de suma importancia para generar compromiso y lealtad por la empresa. El 37% de los colaboradores opinan que únicamente en ocasiones los jefes dan la apertura para solicitar la capacitación que consideran necesaria. Por tal motivo se debe realizar un acercamiento directo con los colaboradores y luego identificar los temas necesarios conjuntamente con los jefes y supervisores.

**6.- La falta de conocimientos de los productos o procesos de la empresa es uno de los factores que impiden el cumplimiento de las metas deseadas:**



**Análisis:** Un punto clave que debe cumplir todo profesional en ventas es dominar el conocimiento sobre el producto o servicio que promociona, adicionalmente conocer el proceso que maneja internamente la empresa. El 54% de los colaboradores opinan que casi siempre o siempre no conocer totalmente el producto o el proceso a seguir les impide el cumplimiento de las metas deseadas, por tal motivo es necesario retroalimentar a los colaboradores cuando se producen cambios, temas o productos que desconozcan, en el que tengan más desconocimiento y realizar una capacitación.

**7.- Considera que el servicio que usted brinda a sus clientes puede mejorar si es que recibe la capacitación y entrenamiento adecuados:**

**Análisis:** El éxito o fracaso de las organizaciones depende de la demanda de los clientes, por tal motivo los colaboradores deben estar en capacidad de brindar el soporte necesario y atender cualquier requerimiento que tenga el cliente. Encontramos que el 58% de los colaboradores opinan que pueden mejorar la calidad del servicio, si cuentan con la capacitación suficiente. Por tal motivo se considera necesario reforzar conocimientos en cuanto a los productos, seguros y servicio, para que los clientes puedan solventar cualquier duda o inquietud.

**8.- Considera usted que al momento de contactarse con un cliente y realizar una presentación o hablar ante un grupo lo hace en forma correcta:**

**Análisis:** Expresarse de forma efectiva, tomando en cuenta el tono de voz, postura del cuerpo e imagen es muy importante para captar la atención y confianza de parte del cliente, el 50% de los

colaboradores opinan que casi siempre lo hacen de forma correcta, sin embargo es indispensable que todos tengan la facilidad de comunicarse de manera profesional como unos verdaderos expertos en ventas, por tal motivo es necesario identificar a los colaboradores que no lo hagan para desarrollar esas competencias.

**9.- Los conocimientos adquiridos son suficientes para contribuir al crecimiento de la organización y su departamento:**

**Análisis:** Es importante tener los conocimientos suficientes para desenvolverse y cumplir las funciones encomendadas, el 50% de los colaboradores manifiestan que casi siempre los conocimientos les permitirán contribuir al crecimiento de la empresa, sin embargo mientras más apoyados y motivados se sientan el 100% logrará los objetivos deseados por la empresa.

**10.- Considera que con la capacitación y entrenamiento que le brinda la empresa usted puede desarrollarse profesionalmente y hacer una carrera en SESA:**

**Análisis:** Es muy importante para los trabajadores sentirse capacitados y apoyados por la empresa ya que de esa manera se genera estabilidad y compromiso, el 46% de los colaboradores opinan que casi siempre con la capacitación y entrenamiento que brinda SESA podrán tener una carrera y desarrollarse profesionalmente. Por tal motivo la capacitación es sumamente importante para el sentimiento de pertenencia y compromiso.

### **3.2.3. ANÁLISIS RELACIONADOS A LOS RESULTADOS DEL OBJETIVO 3**

- Identificar las necesidades de los clientes y la empresa en cuanto a los conocimientos y habilidades de los vendedores.

#### **3.2.3.1. ENCUESTAS JEFES Y SUPERVISORES:**

##### **1.- Los colaboradores cuentan con las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar bien sus funciones:**

**Análisis:** Es muy importante que los colaboradores cuenten con las habilidades y destrezas necesarias ya que de esa manera tendrán seguridad y podrán desempeñar bien sus funciones. Hemos encontrado que el 75% de los jefes y supervisores opinan que únicamente en ocasiones los colaboradores ponen de manifiesto sus habilidades y destrezas para desempeñar bien sus funciones, por tal motivo se concluye que es necesario realizar actividades grupales y talleres enfocados en la evaluación y desarrollo de sus habilidades.

##### **2.- El desarrollo del trabajo en equipo, brindará mayores oportunidades para el desarrollo de los colaboradores en sus funciones:**

**Análisis.-** La sinergia en una organización es muy importante, puesto que si existe apoyo y trabajo en equipo se pueden cumplir los objetivos planteados. Como resultado en ésta pregunta encontramos que el 88% de los jefes y supervisores están totalmente de acuerdo que el trabajo en equipo brindará oportunidades de desarrollo para los colaboradores, por tal motivo se podrá

trabajar con cada líder o supervisor para desarrollar equipos de trabajo dependiendo del desempeño de cada asesor comercial y así apoyarse mutuamente en el cumplimiento de objetivos.

**3.- Se encuentra satisfecho de la capacitación y el entrenamiento que SESA ofrece a sus colaboradores:**

**Análisis.-** Mantener una capacitación y entrenamiento constante permitirá mejorar el desempeño en cada puesto de trabajo, dentro de los resultados encontramos que el 62% de los jefes y supervisores opinan que solamente en ocasiones se encuentran satisfechos de la capacitación brindada en la empresa. Por tal motivo se concluye que se debe realizar refuerzos y actualizaciones de conocimientos a los colaboradores sobre todo en el tema de productos que se deben ofertar y en cuanto a la cultura de cultura de servicio.

**4.- La deficiencia en la comunicación entre jefes y subordinados perjudica en el cumplimiento de los objetivos:**

**Análisis:** Mantener a todos los colaboradores informados de las decisiones y actos que realiza la empresa, generará en ellos mayor sentido de pertenencia y colaboración, en esta pregunta encontramos que el 88% de jefes y supervisores están de acuerdo que la deficiencia en la comunicación perjudica el cumplimiento de los objetivos, por tal motivo se concluye que la falta de comunicación ha sido una de las causales para no cumplir con las metas trazadas.

#### **5.- Considera que la falta de capacitación influye en la rotación del personal:**

**Análisis:** La falta de capacitación frecuentemente dificulta a los empleados a entender y adaptarse en el trabajo, el 75% de jefes y supervisores están totalmente de acuerdo que la capacitación influye en la rotación. En conclusión se observa que la mayoría de colaboradores que salieron de la empresa no tuvieron la formación ni conocimientos suficientes para desenvolverse con los clientes y por ende no realizar su trabajo eficientemente.

#### **6.- La falta de conocimientos en relación a los productos ofertados es una de las principales causas del incumplimiento de los objetivos planteados:**

**Análisis:** La ausencia de formación de los colaboradores puede ocasionar malos entendidos con los clientes e incluso ofrecimientos no válidos del producto ofertado. Encontramos que un 50% de jefes y supervisores opinan que la falta de conocimientos de los productos es una de las principales causas del incumplimiento de los objetivos planteados, por tal razón se concluye que es necesario capacitar y reforzar a los colaboradores en base a las condiciones de cada producto además de las técnicas de ventas.

#### **7.- Considera usted que es necesario realizar periódicamente evaluaciones de conocimientos:**

**Análisis:** La evaluación permite conocer las oportunidades de mejora y conocimientos de cada colaborador logrando tener un enfoque más certero de los temas que se deben reforzar y capacitar, el 88% de jefes y supervisores consideran que es necesario realizar evaluaciones periódicas

(trimestrales) ya que los servicios ofertados varían y se ajustan de acuerdo a la necesidad de cada cliente por lo que es necesario conocer los alcances de cada producto.

**8.- Considera usted que la capacitación influye en la falta de compromiso de parte de los colaboradores:**

**Análisis:** La falta de capacitación desmotiva y crea un sentimiento de inseguridad para con la empresa, en esta pregunta encontramos que el 38% de los jefes y supervisores opinan que casi siempre la falta de capacitación hace que los colaboradores se descomprometan con la empresa, por tal motivo se sienten desmotivados y no trabajan de la mejor manera.

**9.- Todo el personal conoce los objetivos y metas del área para en base a ello identificar las necesidades de capacitación:**

**Análisis:** La importancia de definir los objetivos es fundamental, es el primer paso en un proyecto, es definir el destino del viaje, el 38% de los supervisores y jefes opinan que casi siempre los colaboradores conocen cuales son los objetivos y metas, muy de la mano con el 37% que manifiestan que solo en ocasiones conocen de los objetivos. Por tal motivo se necesita que cada supervisor tenga claro que se espera de ellos para que puedan guiar a su equipo a los objetivos deseados y realizar una retroalimentación periódica.

**10.- Usted informa al área de capacitación cuando identifica una necesidad de capacitación y entrenamiento de parte de los colaboradores:**

**Análisis:** La comunicación oportuna acerca del desconocimiento o la necesidad de reforzar un tema con capacitación a los vendedores, permitirá evitar consecuencias graves en el futuro. En esta pregunta encontramos que el 27% de jefes y supervisores casi nunca informan sobre las necesidades de capacitación. Por tal motivo es necesario incentivar y apoyar a los líderes para que transmitan la información necesaria con una reunión periódica.

**3.2.3.2.ENCUESTAS CLIENTES:**

**1.- La atención que recibe por parte de nuestros asesores de ventas de Seguros Equinoccial es rápida y eficaz:**

**Análisis:** Es indispensable que los clientes tengan la mejor atención y servicio, ya que no únicamente es la imagen del vendedor sino de toda la empresa. El 65% de los clientes opinan que el servicio de SESA es rápido y eficaz, sin embargo tenemos un 13% que piensa que casi nunca tiene una atención rápida y eficaz, es importante mejorar ya que al tratarse de la venta de un servicio intangible los clientes valoran nuestra calidad en base al servicio brindado.

**2.- Lo más importante en un vendedor es que tenga pleno conocimiento de sus productos y que pueda dar solución a todos sus requerimientos:**

**Análisis:** Cuando un cliente adquiere un servicio es porque confía que la empresa que lo proporciona cuenta con gente preparada, que tienen un amplio conocimiento de los productos y experiencia. El 60% de los clientes está de acuerdo que lo más importante es que el ofertante conozca todo acerca de su producto para tener confianza, sin embargo siempre tiene que complementarse con el carisma, las habilidades que tengan para llegar al cliente y la buena actitud.

**3.- El servicio que recibió de los asesores comerciales de Seguros Equinoccial cumplió con todas sus expectativas:**

**Análisis:** Cuando un cliente siente que se cumplieron con todas sus expectativas este quedará satisfecho del servicio y comentará a nuevos posibles clientes las ventajas obtenidas, por tal motivo con un cliente satisfecho podemos llegar a tener diez posibles clientes mediante referencias. El 41% de los clientes opinan que casi siempre el servicio de los asesores comerciales cumplen con todas las expectativas, sin embargo se tiene una brecha extensa para llegar al 100% de satisfacción. Por tal motivo se concluye que el servicio por parte de los asesores comerciales tiene que mejorar.

**4.- El asesor comercial le dio a conocer todos los productos que ofrece Seguros Equinoccial sin enfocarse en uno sólo:**

**Análisis:** Una de las reglas más importantes de un vendedor es conocer todo el portafolio de productos que esté a su cargo y que ofrece la empresa. El 25% de clientes opina que únicamente en ocasiones se dan a conocer todos los productos ya que los asesores se enfocan sólo en vehículos.



Por tal motivo se concluye que los asesores no se sienten seguros al ofertar más productos, por la falta de conocimiento y temor al quedar mal ante el cliente.

**5.- Considera usted que el servicio en cuanto a trámites legales es ágil y rápido:**

**Análisis:** Uno de los aspectos más importantes para mantener a un cliente feliz es que no se preocupe por el tema de trámites, el 27% de clientes opina que el servicio es ágil y rápido, sin embargo el 15% no está de acuerdo en ello. Por tal motivo se debe mejorar el servicio en cuanto a la solicitud de documentos y la firma de contratos respectivos.

**6.- Fueron cubiertas todas sus inquietudes por parte de nuestros asesores comerciales con una asesoría clara y concisa:**

**Análisis:** La asesoría de los vendedores debe ser enriquecedora, con el fin de que los clientes se sientan satisfechos y confiados, apenas el 32% de los clientes encuestados opinan que se cubrieron todas sus inquietudes de una manera clara y concisa, por tal motivo podemos inferir que los colaboradores no cuentan con herramientas suficientes para solventar todas las inquietudes de los clientes.

**7.- Considera usted que la presentación personal de un asesor es uno de los aspectos más importantes para concretar una venta:**

**Análisis:** La imagen de un vendedor es la imagen de la empresa, por tal motivo influye de gran manera la confianza que puede generar en el cliente; el 61% de los clientes están totalmente de acuerdo que la imagen es muy importante. Por tal motivo es necesario proporcionar a nuestros colaboradores políticas claras y talleres de imagen y protocolo en los negocios.

**8.- Considera usted que el medio más eficiente para conocer los servicios de Seguros Equinoccial es mediante el contacto directo de los vendedores:**

**Análisis:** Una de las formas más seguras en que los vendedores pueden comprobar que el cliente conoce acerca de los productos que oferta, es el contacto directo con el cliente. El 59% de los clientes prefiere un contacto personal para conocer la “cara de la empresa” y que éste genere la confianza esperada. Se concluye que el enfoque es realizar un contacto directo, sin embargo no se debe dejar de lado a otras alternativas que nos permiten contactar a los diversos tipos de clientes que por varias circunstancias no los pueden recibir como una buena atención del callcenter, telemarketing, reuniones virtuales, etc, las mismas que ayudan a conseguir las citas y a realizar los cierres.

**9.- Recomendaría a otras personas adquirir los servicios de Seguros Equinoccial:**

**Análisis:** Si conocemos que los clientes nos recomiendan a otras personas, sabremos que nuestros asesores están realizando un buen trabajo y que nuestro servicio es bueno. El 63% de nuestros clientes recomendaría a otras personas adquirir nuestros servicios, esto quiere decir que

tenemos oportunidades de mejora, sin embargo que la mayoría de los clientes se sienten respaldados por la empresa.

**10.- Considera usted que se puede mejorar en el Servicio y la Atención que actualmente brinda el personal de Seguros Equinoccial:**

**Análisis:** Buscar la perfección en el **servicio al cliente** es una manera eficaz de marcar una diferencia con la competencia, el 73% de clientes opinan que se podría mejorar el servicio y la atención que se brinda actualmente. Se deben reconocer todas las oportunidades de desarrollo que tiene la empresa, como por ejemplo la mejora en el contacto con los colaboradores cuando ocurre un siniestro, brindar al cliente una asesoría completa en caso de requerir los servicios de la empresa. Por tal motivo nos vamos a enfocar de manera importante en la calidad de servicio y en los conocimientos necesarios para brindar respuestas inmediatas en cada requerimiento.

**3.2.4. ANÁLISIS RELACIONADOS A LOS RESULTADOS DEL OBJETIVO 4**

- Proponer un nuevo proceso de capacitación y entrenamiento para los vendedores:

El nuevo modelo del proceso de capacitación propuesto consta de 5 etapas como son:

- ✓ Detección de las necesidades de capacitación (DNC)
- ✓ Diseño del programa de capacitación
- ✓ Validación de las propuestas
- ✓ Administrar la logística e implementar el programa de capacitación
- ✓ Evaluación del programa y seguimiento

Para una correcta DNC es necesario tener la habilidad para identificar:

- a) La pertinencia de las capacitaciones cuando son necesarias o no
- b) Nivel de la necesidad
- c) Tipo de necesidad de la empresa
- d) Nivel de evaluación del programa de capacitación

Existen 3 niveles de necesidad de un requerimiento de capacitación:

1. Individual o grupal
2. Desempeño en cargo/ función
3. Organizacional (vincular a 1 resultado)

Donde la más importante es la necesidad a nivel organizacional ya que permitirá cumplir con los objetivos estratégicos de la empresa y vincularla a un resultado medible.

El diseño, la validación y la implementación de los programas de capacitación se llevarán a cabo de acuerdo al tipo de DNC encontrada y al presupuesto con el que se disponga. En cuanto a la evaluación de las capacitaciones es importante tomar en cuenta los niveles existentes como son:

- Evaluación de reacción: Mide la satisfacción de los participantes con el programa
- Evaluación de aprendizaje: Mide el aprendizaje de los participantes
- Evaluación de aplicación: Mide si los participantes aplican lo aprendido en su trabajo
- Evaluación de Impacto: Mide el impacto o cambio en los resultados (Indicadores de gestión)
- Evaluación ROI: Mide el retorno económico de la inversión (Producción)

La evaluación por impacto y ROI es aplicable únicamente en la capacitación realizada por necesidad organizacional – estratégica.

Ejemplo:

Matriz de Objetivos

| Objetivo                                    | Indicador                          | Meta                                 | Plan de Acción                              | Prioridad |
|---|------------------------------------|--------------------------------------|---|-----------|
| Incrementar la satisfacción de los clientes | Índice de satisfacción del cliente | Actual 80% Meta: 87% Plazo: dic 2015 | Curso: Excelencia en la atención al cliente | 65%       |

Matriz DNC

| Curso                                | Impacto, N4                        | Aplicación, N3  | Aprendizaje, N2   | Dirigido a:          |
|--------------------------------------|------------------------------------|---|---|----------------------|
| Excelencia en la atención al cliente | Índice de satisfacción del cliente | Usar técnicas de servicio con el 100% de los clientes de manera inmediata | Atender a los usuarios de acuerdo al modelo de atención al cliente (La chicharra) | Asesores comerciales |

**Ilustración 12 Ejemplo Matriz de Objetivos y DNC**

La “aplicación de aprendizajes” es el camino indispensable para que la capacitación tenga impacto y retorno de inversión.

Cada una de las etapas será llevada a cabo y supervisada por las colaboradoras del centro de capacitación de Seguros Equinoccial S.A como son Directora del Centro de Capacitación, Coordinadora Capacitación, Coordinadora de Comunicación y Multimedia, Jefe de Contenidos y Aspectos Técnicos.

Todos los líderes deberán utilizar un sistema de liderazgo consultivo, ya que los líderes con este sistema son líderes que permitirán la mayor participación de los colaboradores por la confianza que generan y la detección de necesidades de capacitación será más confiable. De igual manera se mejorará el clima laboral y el trabajo en equipo.

# CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN

## 4.1. CONCLUSIONES

- ✓ En base a la investigación realizada se determina que los procesos de capacitación actuales no están claramente estructurados, no se ha cumplido con lo estipulado en el programa de formación presentado y los colaboradores se sienten insatisfechos con la capacitación recibida en la empresa.
  
- ✓ Por medio de la DNC, se identificó que los colaboradores no cuentan con los conocimientos suficientes sobre los productos que se ofertan en la empresa así como también respecto de los procesos internos de los demás departamentos, evidenciándose además una despreocupación por el orden, la calidad del trabajo y la capacidad de planificación.
  
- ✓ Los conocimientos y competencias por desarrollar en los colaboradores de fuerza de ventas son el trabajo en equipo, técnicas de venta, utilización de las herramientas de comunicación empresariales, actualización y retroalimentación de los cambios que se presenten en cuanto al producto o servicio, solución a los requerimientos de los clientes entre otros; mismos que están considerados en la propuesta presentada.
  
- ✓ Con la investigación realizada se ha llegado a estructurar un plan de mejora de los procesos de capacitación, cuya aplicación permitirá dotar a la empresa de talento humano altamente calificado en términos de conocimientos, habilidades y actitudes.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- ✓ Tomando como apoyo referencial los resultados obtenidos en la investigación realizada y sobre la base de las conclusiones analizadas, se recomienda implementar y aplicar la propuesta del nuevo proceso de capacitación para el área de fuerza de ventas, es necesario reforzar lo más pronto posible los conocimientos de los vendedores para evitar la mala información y posteriormente la pérdida de clientes.
  
- ✓ Es necesario que exista un proceso de selección adecuado, ya que a partir del ingreso del nuevo colaborador se iniciará con el programa de capacitación, potencialización de habilidades y destrezas con el fin de que todo el conocimiento que reciba sea una inversión para la empresa y no un gasto.
  
- ✓ La propuesta presentada es un programa de capacitación modular y se recomienda que en la medida que los productos varíen se incorporen nuevos módulos de acuerdo a las futuras necesidades.



## Bibliografía

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGraw Hill.
- Cuevas, J. (25 de Junio de 2014). *Psicología y Empresa*. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/la-capacitacion-y-entrenamiento-en-la-organizacion.html>
- Súper Intendencia de Bancos y Seguros. (10 de julio de 2014). *Página de la Súper Intendencia de Bancos y Seguros*. Obtenido de [www.sbs.gob.ec](http://www.sbs.gob.ec):  
[http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/notas\\_prensa/2014/sintesis\\_julio\\_2014/sintesis\\_informativa\\_10\\_jul\\_14.pdf](http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/notas_prensa/2014/sintesis_julio_2014/sintesis_informativa_10_jul_14.pdf)
- Blum, M., & Naylor, N. (1996). *Psicología Industrial, Fundamentos Teóricos y Sociales*. Trillas.
- Contreras, C. (20 de Septiembre de 2010). *Monografías*. Obtenido de [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/christian\\_contreras/monografias](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/christian_contreras/monografias)
- De Sousa, M. (2001). *Análisis de Necesidades de Entrenamiento*.  
*Explorable.com*. (2 de Junio de 2009). Obtenido de <https://explorable.com/es/muestreo-estratificado>
- Gallegos, P. R. (30 de Junio de 2006). *Monografías*. Obtenido de [http://www.monografias.com/usuario/perfiles/pablo\\_rico\\_gallegos/monografias](http://www.monografias.com/usuario/perfiles/pablo_rico_gallegos/monografias)
- Tipos de Investigación*, Obtenido de <https://sites.google.com/site/ciefim/tiposdeinvestigaci%C3%B3n3>
- Recursos Humanos y Capacitación, concepto de DNC*:  
<http://rhycapacitacion.blogspot.com/2010/12/dnc.html>

Gamboa, L. (s.f.). *Universidad de Oriente Núcleo de Sucre*. Obtenido de

<http://gestionrrhh2.widispaces.com/file/view/T%C3%A9cnicas+deCapacitaci%C3%B3n.pdf>

Siliceo Aguilar, A. (2006). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. México: Limusa Noriega Editores.

Soto, G. J., & Restrepo, N. E. (2008). *Entrenamiento para Vendedores*. Grupo Norma.

Sousa, M. D. (2001). *Análisis de Necesidades de Entrenamiento*.