



TESIS PROFESIONAL

Propuesta de indicadores para el
crecimiento de ventas en la empresa
Conectasur S.A. de C.V.



TECNOLÓGICO
NACIONAL DE MÉXICO®



**Propuesta de indicadores para el crecimiento de ventas en
la empresa Conectasur S.A. de C.V. comercial.**

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR DE MARTÍNEZ DE LA
TORRE

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OBTENER EL
TÍTULO DE:

**LICENCIADO EN INGENIERÍA EN GESTIÓN
EMPRESARIAL.**

Presenta:

Iván Pinzón Tamanis

Asesores:

M.I.I. César Argüelles López.

M.A. Gerardo González Gómez.

L.C. Diana Esther Gutiérrez Hernández

Martínez de la Torre, Veracruz; enero 2022.

I. FICHA TÉCNICA

Estudiante

Pinzón

Tamanis

Iván

No. de control:

170I0097

Carrera:

Ingeniería en Gestión Empresarial

Correo:

170i0097@tecmartinez.edu.mx

Asesor(es) y/o colaboradores ITSMT

Asesor: M.I.I. Cesar Argüelles López

Revisor 1: M.A. Gerardo González Gómez.

Revisor 2: L.C. Diana Esther Gutiérrez Hernández

Datos del lugar donde se desarrolló el proyecto

Nombre o razón social

Conectasur S.A. de C.V.

Dirección entre calle Ignacio de la Llave y calle Héroes de Tlapacoyan, Colonia Centro, 93650, Tlapacoyan.

Asesor externo: Lic. Ambrosio Seseña González.

Departamento: Comercial

Cargo: director general Conectasur Comercial.

Correo: dg201conectasur@gmail.com

Teléfono y extensión: 221 167 8187

II. FORMATO DE LIBERACIÓN DEL PROYECTO PARA TITULACIÓN INTEGRAL

**III. CARTA DE AUTORIZACIÓN DE ENTREGA DE TESIS EN
SOPORTE DIGITAL**

IV. DEDICATORIA

El tiempo y el esfuerzo dado para llegar hasta donde llegué ha sido por el respaldo de algunas personas que fueron de apoyo para estar en donde estoy hoy.

Primeramente, le doy gracias a Dios ya que él me ha permitido llegar hasta estas instancias, ya que los tiempos en los que yo, mi familia y mucha gente ha sufrido los malos estragos de la pandemia, pero me ha mantenido con muchas fuerzas y ganas de seguir adelante tomando las aflicciones como ese impulso para seguir adelante y ser mejor persona cada día.

Le agradezco mi desarrollo académico y profesional a mi papá el Sr. René Pinzón Damián, mi mamá la Sra. Silveria Tamanis Alcántara y mi pareja Mónica Martínez Medico, que siempre han estado para mí, mostrando de su amor y apoyo incondicional en los momentos buenos y malos, siendo mi motor para seguir luchando en esa meta y anhelo es formarme como un profesional en ingeniería en gestión empresarial. Además de mis padres y mi pareja, mis hermanos Eduardo, Marisol y Pablo también han sido parte de este logro ya que siempre me dieron ánimos, palabras de aliento y me apoyaron emocionalmente para seguir con mis estudios. Donde en momentos difíciles de pandemia nos hemos apoyado mutuamente tanto moralmente como monetariamente, ellos siempre han estado ahí.

A la empresa Conectasur S.A. de C.V. con nombre Comercial, que me dio la oportunidad y su confianza para realizar el proyecto en su empresa, y sobre todo a Ambrosio Seseña González director general Conectasur Comercial que fue mi asesor externo en este proceso, donde me dio esa confianza, la oportunidad de realizar el proyecto teniendo la posibilidad de apoyarlos en esa necesidad que tenían.

Finalmente, a mi madrina Jill y Ted Brown quien me apoyo en los pagos de mis estudios hasta el séptimo semestre de la carrera, donde Jenifer Black Andrade fue una intermediaria de comunicación entre mis padrinos y yo.

V. Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a cada uno de los maestros que me apoyaron en cada uno de los semestres que nos han impartido clases y brindado sus conocimientos, su experiencia y sus ganas por seguir compartiendo conocimientos a pesar de la pandemia. Donde todos tuvimos que adaptarnos a los medios electrónicos a la que nos adaptamos para seguir con la meta de ser futuros profesionistas.

Asimismo, a mi asesor interno el M.I.I. César Argüelles que me dio orientación, ayuda por medio de sus conocimientos que me pudo compartir y las ideas para dar mejora en el proyecto, sobre todo su tiempo que lo asignó especialmente para escucharme, aconsejarme y siendo un guía en el proceso del desarrollo de la tesis, identificando mis errores y no cometerlos más veces; todo con el propósito de llevar a cabo de la mejor manera mi proyecto de tesis. De la misma manera agradecimiento y cariño a cada uno de los profesores que fueron quienes pusieron su granito de arena para ser la persona que soy ahora, dieron su tiempo y esfuerzo durante estos años, impartiendo sus materias, sus conocimientos y experiencias.

También al Instituto Tecnológico Superior de Martínez de la Torre, que he cursado cuatro años y medio como estudiante de esta institución, que ha dado su mejor desempeño para dar el mejor servicio a los estudiantes que son parte de la familia Toros Tec. Y que nos han apoyado en los tiempos de pandemia con la facilidad de estudiar desde casa y coordinando a una organización completa para que funcionará las clases a distancia.

VI. Resumen

El proyecto elaborado en la empresa Conectasur S.A. de C.V. consistió en proponer y establecer los indicadores de ventas adecuados con el objetivo de incrementar las ventas en cada una de las compañías que se manejan en la misma, esto debido a las ventas que disminuyeron a finales del primer semestre del año 2021. La empresa manejaba información de ventas, pero no facilitaba su análisis y de esa manera hacer planes de mejora en los puntos críticos, por ejemplo; como a que socios comerciales cancelar la venta por mal uso de los SIM, que ejecutivos tienen mayor rendimiento a comparación de su equipo o de sus resultados de un mes anterior, además de hacer una relación de las ventas y activaciones. Así, no solo con tener los indicadores en acción sería suficiente, sino que todos los complementos que son necesarios para que todo se lleve a cabo de una manera eficiente, como, el orden de la información, cortes de las ventas, un plan de incentivos para ejecutivos y un seguimiento de ventas con los ejecutivos tenía que complementarse para encaminarse en alcanzar los objetivos de ventas para que de esa manera se alcance las activaciones. En comparativa en la compañía AT&T/UNEFON se tuvo un incremento de sus ventas de un 34.04%, en la compañía Movistar 14.85% y en la compañía Telcel se incrementó un 12.5%. En la parte de captación de clientes iniciales se incrementaron en un 54.17% y de clientes nuevos un 11.76%. Para la empresa, por el momento tiene las herramientas necesarias mediante programas básicos como Excel, pero cuando sientan que es sustentable pasar a una plataforma en línea que brinde toda esa información de una manera más rápida, ya que este tipo de herramientas sirven para dar seguimiento y poder seguir creciendo de manera constante.

Palabras clave: *indicadores, rendimiento, síntesis, análisis, puntos críticos, herramientas.*

VII. Abstract

The project developed in the company Conectasur S.A. of C.V. It consisted of proposing and establishing the appropriate sales indicators with the objective of increasing sales in each of the companies that are managed in it, this due to sales that decreased at the end of the first semester of the year 2021. The company managed information of sales, but it did not facilitate its analysis and thus make improvement plans in critical points, for example; such as which commercial partners cancel the sale due to misuse of SIMs, which executives have better performance compared to their team or their results from a previous month, in addition to making a list of sales and activations. So, not only having the indicators in action would be enough, but all the accessories that are necessary for everything to be carried out efficiently, such as the order of information, sales cuts, an incentive plan. for executives and a follow-up of sales with the executives had to complement each other in order to achieve the sales objectives so that in this way the activations could be achieved. In comparison, in the company AT&T UNEFON there was an increase in sales of 34.04%, in the company Movistar 14.85% and in the company Telcel it increased by 12.5%. In the part of capturing initial clients, they increased by 54.17% and new clients by 11.76%. For the company, at the moment it has the necessary tools through basic programs such as excel, but when they feel that it is sustainable to move to an online platform that provides all this information in a faster way, since these types of tools serve to follow up and be able to continue growing steadily

Keywords: *indicators, synthesis, analysis, critical points, tools.*

VIII. Índice

I.	FICHA TÉCNICA.....	III
II.	FORMATO DE LIBERACIÓN DEL PROYECTO PARA TITULACIÓN INTEGRAL IV	
III.	CARTA DE AUTORIZACIÓN DE ENTREGA DE TESIS EN SOPORTE DIGITAL	V
IV.	DEDICATORIA.....	VI
V.	Agradecimientos.....	VII
VI.	Resumen	VIII
VII.	Abstract.....	IX
VIII.	Índice.....	X
IX.	Índice de figuras y tablas.....	XII
1.	Introducción.....	18
2.	Problemática de la investigación.....	19
3.	Justificación.....	20
4.	Objetivos.....	22
	4.1 Objetivo General.....	22
	4.2 Objetivos Específicos	22
5.	Hipótesis	22
6.	Marco Teórico	23
	6.1 ¿Qué es un KPI?	23

6.2	Características de los KPI's	23
6.3	Tipos de medidas de actuación.....	24
6.4	Requisitos o atributos de un buen indicador.....	28
6.5	Pasos para crear KPI's efectivos.	29
6.6	Metodología para la implementación de indicadores.....	31
6.7	Mediciones adecuadas para los KPIS.....	36
6.8	Las técnicas, herramientas y/o métodos a ocupar.....	36
7.	Materiales y Métodos	42
7.1	Diagnóstico de la Empresa	42
7.2	Plan de Acción.....	60
7.3	Formato para el reporte de indicadores.	64
7.4	Establecimiento de los objetivos de ventas.	66
7.5	Desarrollo de los Dashboard de ventas.....	72
7.6	Monitoreo y seguimiento en el crecimiento de ventas	76
7.7	Pagos de incentivos	80
7.8	Formatos para el reporte de indicadores.....	81
7.9	Análisis Costo/Beneficio	83
7.10	Reporte de Actividades.....	95
8.	Resultados.....	96
9.	Conclusión.....	102
10.	Recomendaciones	104
11.	Bibliografía.....	108
12.	Anexos.....	111

12.1	Anexo A Formato de Encuesta Inicial	111
12.2	Anexo B Encuesta para priorización de estrategias	117
12.3	Anexo C Plan de acción firmado	118
12.4	Anexo D Aprobación de reportes de indicadores	121
12.5	Anexo E Dashboard Mensual	122
12.6	Anexo F Pagos de Incentivos.....	124
12.7	Anexo G Reporte de Indicadores Mensual	125
12.8	Anexo H Reporte General.....	128
12.9	Anexo I Plan de Recomendaciones.....	129
12.10	Anexo J Calculadora	131
12.11	Anexo K. Reporte de Actividades.....	133
12.12	Anexo L. Análisis Costo beneficio.	134

IX. Índice de figuras y tablas.

Índice de figuras

Figura 1	Gráfico de la relación de KPI.	24
Figura 2	Ciclo de Deming.....	39
Figura 3	División de las regiones de AT&T/UNEFON.....	67
Figura 4	División de regiones Movistar.....	68
Figura 5	División de las regiones Telcel.....	69
Figura 6	Clasificación de regiones por estado de cada	71

Figura 7 Dashboard de ventas "panel de inicio".....	72
Figura 8 Ventas por región.....	72
Figura 9 Ventas por estado.....	73
Figura 10 Ventas por ejecutivo.....	73
Figura 11 Ventas vs metas por	74
Figura 12 Ventas mensuales y diario AT&T/UNEFON, Movistar, Telcel.	74
Figura 13 Relación de ventas con socios comerciales.	75
Figura 14 Registro diario de ventas AT&T/UNEFON.	76
Figura 15 Horario de Cortes.....	77
Figura 16 Proyección de ventas AT&T/UNEFON por ejecutivo.....	78
Figura 17 Gráfica de ventas semanales AT&T/UNEFON.....	78
Figura 18 Registro de ventas mensuales vs metas mensuales AT&T/UNEFON.	79
Figura 19 Grafica de ventas mensuales AT&T/UNEFON.	79
Figura 20 Formato de vaciado de información.....	81
Figura 21 Gráficas para los reportes de ventas.	82
Figura 22 Propuesta de ventas sin propuesta de mejora	86
Figura 23 Total de ingresos y egresos de la opción de no propuesta.....	86
Figura 24 Calculo del flujo de beneficio neto y el valor presente.	87
Figura 25 Cantidad de unidades pronosticadas para vender.....	91
Figura 26 Total de ingresos y egresos con la propuesta de mejora.....	92

Figura 27 Comparativa de los flujos de beneficios netos.	94
Figura 28 Reporte de actividades.	95
Figura 29 Ventas mensuales de AT&T/UNEFON.	96
Figura 30 Ventas mensuales Movistar.	97
Figura 31 Ventas mensuales Telcel.	98
Figura 32 Informe de ventas septiembre a diciembre 2021.	98
Figura 33 Comparativa de clientes iniciales y nuevos.	99
Figura 34 Resumen total de ventas vs Metas de septiembre a diciembre 2021.	100
Figura 35 Mejores 5 vendedores los últimos 4 meses.	100
Figura 36 en ventas.	101
Figura 37 Formato 1 de encuesta con el director general.	111
Figura 38 Formato 2 de encuesta del director general.	112
Figura 39 Formato 1 de encuesta al supervisor de ventas.	113
Figura 40 Formato 2 de encuesta de supervisor de ventas.	114
Figura 41 Formato 1 de encuesta del jefe de de ventas.	115
Figura 42 Formato 2 de encuesta de de de ventas.	116
Figura 43 Encuesta para priorizar estrategias.	117
Figura 44 Formato 1 de plan de acción.	118
Figura 45 Formato 2 del plan de acción.	119
Figura 46 Formato 3 firmado del plan de acción.	120

Figura 47 Aprobación de reporte de indicadores.....	121
Figura 48 Tablero del mes de	122
Figura 49 Tablero del mes de octubre.....	122
Figura 50 Tablero del mes de noviembre.....	123
Figura 51 Tablero de ventas del mes de diciembre.....	123
Figura 52 Formatos de pagos de incentivos.....	124
Figura 53 Reporte de indicadores de ventas de septiembre.	125
Figura 54 Gráficas de ventas de septiembre.	125
Figura 55 Reporte de indicadores de noviembre.	126
Figura 56 Gráficas de las ventas de noviembre.	126
Figura 57 Gráficas de ventas de diciembre.....	127
Figura 58 Reporte de indicadores de ventas de diciembre.....	127
Figura 59 Reporte Generales de ventas.....	128
Figura 60 Formato 1 plan de recomendaciones.	129
Figura 61 Formato 2 plan de recomendaciones firmado.....	130
Figura 62 Formato 1 de la calculadora.....	131
Figura 63 Formato 2 de la calculadora.....	131
Figura 64 Formato 3 sobre la calculadora de metas de ventas.....	132
Figura 65 Formato de actividades del desarrollo de tesis.	133
Figura 66 Archivo del de costo-beneficio.....	134

Índice de tablas

Tabla 1 Tipos de Medidas de Actuación para una Toma de Decisiones efectiva.	26
Tabla 2 Análisis FODA para la empresa Conectasur comercial.	43
Tabla 3 Análisis FODA mediante una técnica cuantitativa.	46
Tabla 4 análisis de los resultados obtenidos.	49
Tabla 5 Matriz FODA para la búsqueda de estrategias.	50
Tabla 6 Análisis CAME.	53
Tabla 7 Priorización de estrategias mediante la técnica GUT.	56
Tabla 8 Análisis de estrategias.	57
Tabla 9 Formato de indicadores mensuales.	64
Tabla 10 Informe de indicadores completo.	65
Tabla 11 Establecimiento de metas de ventas AT&T/UNEFON por región.	66
Tabla 12 Establecimiento de metas de ventas Movistar por región.	68
Tabla 13 Establecimiento de metas de ventas Movistar por región.	69
Tabla 14 Cantidad de unidades vendidas.	83
Tabla 15 Total de egresos.	83
Tabla 16 Total de egresos obtenidos en el proyecto.	84
Tabla 17 Flujo de beneficio neto.	85
Tabla 18 Tipo de inversión para aplicación de propuesta.	88

Tabla 19 Equipos y materiales.	89
Tabla 20 Contrataciones y costos.....	90
Tabla 21 Calculo de flujo de beneficio neto y valor presente neto.	92
Tabla 22 Resultados obtenidos de la situación de la propuesta en acción.	94

1. Introducción

Los indicadores son medibles, para observar y comprender el comportamiento, mediante los Key Performance Indicators (KPI's) que traducido al español son indicadores claves de desempeño, solo podemos tomar las decisiones adecuadas si sabemos que analizar y como interpretar la información obtenida. Como lo menciona el autor William Thomson Kelvin “lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre”.

El presente trabajo que se muestra a continuación, es una propuesta de indicadores para incrementar las ventas en la empresa Conectasur S.A. de C.V., todo esto buscando la ineficiencia del proceso de ventas de la empresa. Se busca un proyecto para generar información y las herramientas necesarias para suplir esta necesidad en la mejora continua de toma de decisiones. Con el establecimiento de indicadores se utiliza una metodología para dar seguimiento de los indicadores desde el establecimiento hasta poder estandarizar cada uno de los procesos en las actividades, donde se contempla cada uno de los pasos como actividades que se realizaron como lo son; el contar con objetivos y planes, identificar los factores claves o críticos de éxito, definir el indicador para cada factor clave de éxito, diseñar la medición, determinar los recursos necesarios, medir y ajustar. Que fueron los pasos a seguir para poder llegar a los resultados obtenidos al final del mes de diciembre 2021.

2. Problemática de la investigación

Actualmente, la empresa no tiene desarrollado su meta de ventas para que puedan alcanzar las activaciones que las compañías de SIM les piden como compromiso para su distribución libre de sus productos. Por ello, se interesa desarrollar indicadores donde se puedan reflejar las metas reales para trabajar directamente en colaboración con la fuerza de ventas.

Se tiene como objetivo dentro de la propuesta establecer metas que se necesitan para vender y activar de acuerdo a las compañías manejadas. Se busca realizar indicadores de ventas de acuerdo a lo vendido y con ello se buscará un mejor rendimiento de ventas además que los directivos podrán rastrear la efectividad de las ventas realizadas por la empresa Conectasur. También se podrán aumentar el rendimiento de las ventas y fidelizar los clientes. Esta actividad es muy necesaria y es solicitada por el director general de Conectasur Comercial, ya que no se tiene control de esta información. La propuesta tiene enfoque de mejora en ventas relacionadas con las activaciones. Primero, la información se estructurará por estado y después se realizará una clasificación de todo el país, se entregará formatos de tabla y unas graficas donde se vea reflejada esa información resumida.

¿Cómo afecta la falta de seguimiento para su aumento en el volumen de ventas para la empresa Conectasur S.A. de C.V.?, ¿Cómo aumentar las ventas mediante la implementación de indicadores?

3. Justificación

La empresa en los últimos meses tuvo una disminución considerable con su volumen de ventas, donde estuvieron al punto del colapso durante el mes de junio, fue el mes más bajo y tenían un pensamiento de que siguieran bajando cada vez más. Por lo que se intentaba saber de los números críticos para saber cómo estuvieron los números, pero no tenían donde visualizar el comportamiento de las ventas sino hasta la terminación de la semana o hasta el final del mes, todo esto en ventas generales. Lo más cercano que entendían, era que estaban cada vez más lejos de las metas que tenían.

Por esta razón se buscó la propuesta de indicadores, mediante el seguimiento de una metodología sobre la implementación de indicadores. Donde los tableros de información serán semanales de acuerdo al mes que se trabaje, siendo la base inicial sea el diario. Esto será de esa manera con el objetivo de ayudar a los directivos y al supervisor de la empresa en dar facilidad en tomar decisiones en cómo deben de gestionar las rutas de ventas, administrar correctamente los tiempos de la fuerza de ventas y alcanzar el punto más alto rentable, productiva y competitiva como empresas del mismo giro comercial y tipo de actividad.

Se pretende que cada corte o reporte de venta se pueda visualizar el comportamiento y los avances que el equipo de ventas tenga con el paso del tiempo ya sea diario, semanal o mensual. Con ello, los directivos tomen decisiones sobre los alcances de las metas de los ejecutivos comerciales, como puedan mejorar los números (por ejemplo, en el caso que en un día aparezcan con números muy bajos, se pueda dar seguimiento directamente con los ejecutivos sino con el supervisor a cargo exponiendo la situación buscando una posible solución), o aspectos donde se deben de aprender como la modificación de rutas para ser lo más certeras posibles. Además, de visualizar rutas o zonas que son fuertes y no se han tenido presencia comercial. Pero todo esto, con un enfoque de mejora en la situación de ventas tanto individualmente, así como con el equipo de trabajo que se tiene.

Se propone que todos los individuos que son parte de la empresa sean participes en el proceso y contribuyan al alcance de las metas, haciendo cambios en el trabajo profesional que se desarrolla y su efectividad, dejando atrás las actividades menos productivas optimizando

las actividades para alcanzar las metas, proponiendo una planeación de mediano plazo para la delegación de actividades que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Uno de los puntos positivos que se pueden tener al implementar correctamente los indicadores, es que se pueden obtener un mejor margen de ventas, seguido de una mayor probabilidad de activaciones y esto consigo tendrá como resultados mejores ingresos monetarios para la empresa. Además, se tendrá más firmeza de las visitas continuas de los ejecutivos con los clientes que se conseguirá una mejor fidelización hacia los productos de la empresa. Alcanzar el mayor rendimiento de los ejecutivos comerciales y ver como se pueden llegar a beneficiar mediante incentivos o remuneraciones de su trabajo y dedicación hacia la empresa.

Algunos beneficios indirectos, es que tendrá una base de datos mejor establecida con el que se pueden apoyar para analizar la información y herramientas fundamentales que los encaminen para la interpretación óptima de la información que se tiene.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Establecer indicadores de ventas optimizando las metas necesarias para vender y activar de acuerdo a las compañías manejadas por Conectasur S.A. de C.V.

4.2 Objetivos Específicos

- Establecer los indicadores con la información de ventas.
- Desarrollar dashboards de ventas.
- Medir el rendimiento de los indicadores en acción.
- Evaluar los resultados obtenidos al implementar los indicadores para obtener un reporte de ventas diario, continuo y eficiente.

5. Hipótesis

Si se establece unos indicadores para el crecimiento de las ventas mediante el uso de una metodología con el que se le dará seguimiento continuo al alcance de las metas establecidas, entonces será posible incrementar de manera considerable las ventas, consigo traerá mayores activaciones y como resultado mejores ingresos para la empresa.

6. Marco Teórico

EL marco teórico sobre el cual se llevará a cabo esta investigación, se basa en los conceptos de los indicadores específicamente en los KPI's de ventas, como establecerlos y como dar un buen monitoreo.

6.1 ¿Qué es un KPI?

De acuerdo a Parmenter (2015) define que: “los indicadores clave de desempeño (KPI's) son aquellos indicadores que se enfocan en los aspectos del desempeño organizacional que son los más críticos para el éxito actual y futuro de la organización. “(p.7)

Se tienen que tener en cuenta que cada empresa no tendrá uno, dos o tres indicadores, sino que puede tener hasta 80, pero se tienen que distinguir los más importantes, de manera que puedan influir en los objetivos y metas esperadas de la empresa. Este tipo de indicadores son muy bien utilizados para el apoyo directo con los directivos o la parte gerencial de la empresa para que puedan tomar las decisiones de una manera oportuna y dar una mejor dirección positiva a la organización con apoyo de los grupos de trabajo.

6.2 Características de los KPI's

Parmenter (2015) describe algunas características que consideró idóneas en referencia de los KPI, que están a continuación:

- No son financieros, ya que, si se le coloca un signo de dólar en una medida, ya lo ha convertido en un indicador de resultado.
- Oportuno: debe ser monitoreado las 24 horas del día, los 7 días de la semana, diariamente o quizás semanalmente para algunos.
- Enfoque del CEO: cuentan con la atención constante del CEO debido a las llamadas diarias al personal relevante de la empresa.
- Simple: Todo el personal comprende la medida y lo que se requiere acción correctiva.

- La responsabilidad puede estar ligada a un equipo o grupo de equipos que trabajan en estrecha colaboración del impacto significativo.
- Impacto Significativo: un KPI afectará uno o más de los factores críticos de éxito y más de una perspectiva de cuadro de mando integral.
- Lado oscuro limitado: antes de convertirse en un KPI, una medida de rendimiento debe probarse para garantizar que crea el resultado de comportamiento deseado. (p.p. 11-13)

Pero sobre las características más sobresalientes es como se puede identificar este tipo indicador donde se obtiene primero mediante las métricas que se obtienen de los atributos al inicio del proceso, de este modo se da la evaluación para entender cómo deben de sobresalir los indicadores de rendimiento sobre los factores que necesitamos medir, y al final el análisis que servirá como herramienta para tomar las decisiones correctas. Como lo vemos en la figura 1.

Figura 1 Gráfico de la relación de KPI.

Nota: Muestra cómo se diferencian estas evaluaciones para llegar al análisis final.



Fuente: Tu Dashboard “Inteligencia de Negocios” (2020)

6.3 Tipos de medidas de actuación

Para saber cómo actuar en las decisiones de la empresa, se tienen establecidas dos maneras de evaluar esas métricas que son fundamentales ese análisis y complementar la toma de

decisiones de una manera efectiva. Que se contemplan para evaluación de lo que se pretende medir a los KPI's y los KRI's.

Parmenter (2015) menciona que:

Los indicadores claves de resultados también conocidos por sus siglas en inglés KRI (Key Result Indicators), son medidas para demostrar las aportaciones de los resultados del conjunto de uno o más equipos, pero al momento de visualizar los resultados no son suficientes para dar soluciones a la parte gerencial de la empresa ya que no es posible de identificar en que equipo fueron los responsables del desempeño o del incumplimiento de ellas. Sin embargo, los indicadores clave de desempeño o también conocido por sus siglas en inglés como KPI (Key Performance Indicators) son medidas donde se pueden reconocer el buen o mal desempeño de uno o varios equipos que trabajan en un mismo fin; donde dan claridad en los resultados obtenidos y distinguir los factores donde la parte gerencial tiene que tomar medidas sobre ellas para obtener un mejor desempeño. (p. 3)

Lo que tenemos que tener en cuenta es que se dividen cada una en dos medidas. Como lo plasma el autor Parmenter (2015) con lo que se presenta en la tabla 1, siendo una comparativa de cada una de ellas:

Tabla 1 Tipos de Medidas de Actuación para una Toma de Decisiones efectiva.

Tipos de Medidas de Actuación	Características	Frecuencias de Medición	Numero de medidas
<p>Los indicadores clave de resultados (KRI's) brindan una descripción general del desempeño pasado de la organización y son ideales para la junta, ya que comunican como la gerencia ha realizado (por ejemplo, el rendimiento del capital empleado (%), utilidad neta antes de impuestos e intereses).</p>	<p>Estas medidas pueden ser financieras o no financieras. No le dice lo que necesita para hacer los</p>	<p>Mensual o trimestral.</p>	<p>Hasta 10</p>
<p>Los indicadores de resultados (RI's) brindan un resumen de los esfuerzos colectivos de varios equipos en un área específica (por ejemplo, ventas de ayer (\$), quejas de clientes clave).</p>	<p>esfuerzos colectivos de una amplia comunidad.</p>	<p>24/7, diario, semanal, quincenal, mensual, trimestral.</p>	<p>80 más o menos. Si supera los 150, comenzará a tener problemas graves.</p>

<p>Los indicadores de desempeño (PI's) son medidas específicas que le dicen al personal y a la gerencia que hacer (por ejemplo, número de visitas comerciales organizadas con clientes clave para la siguiente semana / próxima quincena, numero de sugerencias de los empleados implementadas en los últimos 30 días)</p>	<p>Estas medidas son solo no financieras. El personal sabe qué hacer para mejorar el desempeño. La responsabilidad puede estar ligada a un equipo o un grupo de equipos que</p>		
<p>Los indicadores clave de desempeño (KPI's) le dicen al personal y a la gerencia que hacer para aumentar el desempeño dramáticamente (por ejemplo, aviones que actualmente tienen más de dos horas de retraso, entregas tardías a clientes clave).</p>	<p>trabajan en estrecha colaboración.</p>	<p>24/7, diario, semanal.</p>	<p>Hasta 10 (puede tener considerablemente menos)</p>

Fuente: Adaptado de Parmenter (2015).

6.4 Requisitos o atributos de un buen indicador

Antes de empezar a construir un buen KPI, tenemos que saber cuáles son los requisitos que se necesitan para estos sean los más certeros posibles. Los KPI's deben de tener una cualidad para una mayor relevancia al momento de aplicarse, donde los objetivos que se apliquen al proyecto deben de ser los más lógicos, alcanzables y efectivos para trabajar en ellos, donde el método SMART es el que se apega a estos criterios, por lo que los indicadores que se planteen deben de tener los siguientes aspectos.

- Especifico: un KPI debe de ser claro y enfocado en el objetivo que se desea medir.
- medible: un KPI se debe poder expresar en términos numéricos.
- Alcanzable: los objetivos de un KPI deben de ser razonables.
- Realista o Relevante: un KPI es directamente atingente al trabajo realizado en el proyecto.
- Temporales: un KPI debe permitir su monitoreo dado un periodo de tiempo. (Kerzner, 2013, citado en Buglioni & Contreras (2018)).

Los indicadores que se realicen tienen que ser lo más claros posibles para que las personas que tenga interacción con los indicadores como los directivos o el equipo de ventas puedan comprender cada uno sin problema entendiendo el objetivo al que se quiere llegar, además que tenga forma de medición numérica para ver el rendimiento del equipo como el total de ventas realizadas sobre la meta establecida para poder visualizar si se está cumpliendo el desempeño esperado; también los objetivos no solo tienen que estar establecidos a la deriva sino que tienen que ser alcanzables para la empresa y el equipo para que estos comprendan que los objetivos pueden ser logrados. En la parte de relevancia sobre alcanzar los objetivos se les tiene que plantear a todo el equipo de ventas para que no piensen que no habrá efectos secundarios sino se toman en cuenta cada una de ellas en el día laborado, ya que en el caso de la empresa se tiene que haber un buen desempeño de ventas para que en siguientes meses cosechen lo que sembraron en meses pasados, por ejemplo, lo que se vendió en septiembre se verá reflejado en ese mismo mes, en octubre y algunas en diciembre, y las de octubre en ese mismo mes, algunas

en noviembre y algunas más en diciembre; así que, si no se tiene un buen rendimiento en algún mes se verá afectado en meses posteriores. En el aspecto temporal se tiene que establecer que se monitoricen en tiempos cortos ya sea dos veces por día, al día siguiente del rendimiento anterior y una semanal (donde puede ir agrupado en un avance real al mes); todo con el objetivo de estar cercanos en el comportamiento del desempeño del equipo y se puedan realizar ajustes adecuados; para al último se muestre un informe y/o reportes ya sea semanal o mensual del rendimiento del equipo de ventas.

6.5 Pasos para crear KPI's efectivos.

Primero se tiene que entender que se debe de contemplar para crear los indicadores correctos para la empresa, por lo que se definen a continuación algunos pasos que son considerados como apropiados para unos indicadores efectivos, que serán fundamentales al momento de implementarlos en la empresa.

1.- Definir que se quiere alcanzar

Primero se debe de entender que para cada empresa los indicadores cambian completamente porque tal vez el giro de la empresa o la vida que tiene es muy diferente. Sin embargo, los objetivos que se establecerán deben de ser alcanzables para que no sean tan ambiciosos y no sean tan realistas y tampoco no caer con un objetivo demasiado fácil de alcanzar ya que esto afectará el potencial de la fuerza de ventas ya que no sabrá si realmente está dando su mejor desempeño y puede caer en una zona de

2.- Involucrar al equipo de trabajo

Se debe asegurar que cada persona que está incluida en el proceso de ventas comprenda cual es el contexto de cada indicador clave de rendimiento, para que estos entiendan que es lo que mide y por qué lo mide. Donde al tener los indicadores ya puestos en marcha será necesario hacer los ajustes necesarios de modo que los KPI's sean lo más entendibles posibles.

3.- Construye un desglose de las actividades

En este apartado, se necesita que se establezcan las actividades que se necesitan tener en el proceso, para cada uno de los empleados entienda cuál es su papel para alcanzar los resultados esperados. Ya sea con cada una de las métricas que se tiene en la empresa que son importantes para su análisis.

4.- Elige los indicadores

Para este paso, sabemos que hay muchas maneras de medir con las que se pueden trabajar, pero realmente solo se debe de enfocar en las que son clave para la empresa. Debemos de escoger aquellos que son alcanzables o entendemos en como medirlos, siendo relevantes para las estrategias que se seguirán. Y si tienes algún indicador puedes ver la manera de medir este indicador.

5.- Define las métricas

Ahora se debe considerar los tiempos en los que se deben de medir cada uno de los indicadores y de qué manera. De modo, definir cuál será la frecuencia con la que se visualizarán las ventas con los jefes, supervisores y fuerza de ventas para buscar una mejora. Se debe de acordar en que medios y los tiempos, siempre se debe de tener una mentalidad de situación de cambio para una mejor visión del alcance de los números.

6.- Haz el diseño de los reportes

Cuando ya se estén establecidos los indicadores claves de rendimiento, se debe de garantizar a los encargados como ha sido el comportamiento de las ventas mediante el análisis

de las ventas, con el alcance de cada uno de los productos manejados. Lo que se debe mostrar son reportes con información del rendimiento de cada indicador actualizada, para que se identifiquen áreas de mejora por cada reporte entregado, algunos de ellos pueden ser mediante una imagen, o en físico; pero entregado a las personas idóneas para que estos tomen las medidas correctas y vean donde mejorar o de donde aprender en las situaciones que se susciten durante cada periodo en la que se haga entrega cada uno de los reportes de indicadores.

7.- Comienza a hacer seguimiento de tu estrategia

Se pueden entregar los reportes a tiempo y forma por los encargados de quienes los efectúan, pero se tiene que asegurar que los KPI's sean revisados con frecuencia y regularidad para ver en qué posición esta la empresa, pudiendo realizar modificaciones de forma rápida y eficaz para garantizar que el camino de la empresa va encaminado a alcanzar sus objetivos que se establecieron. Así que, siempre que las revisiones se lleven a cabo diaria, semanal y mensualmente; y se tenga un análisis de las ventas desarrolladas se puede entender los objetivos y alcance proyectado que se tiene hacia las metas establecidas. (Torres, 2018).

6.6 Metodología para la implementación de indicadores

El uso de una metodología para la realización del proyecto nos servirá de apoyo ya que nos permite saber que podemos hacer en cada parte del proceso, pero solo en aspectos generales. Tenemos que buscar la adecuada a nuestras necesidades que vamos a realizar.

Donde se establecer que: “una metodología es una herramienta para generar eficiencia a medida que se va utilizando” (Gil, 2015)

Debemos de recordar que una metodología es el estudio de los métodos y técnicas, que se utilizan para buscar el resultado de un problema. Pero resaltamos el siguiente objetivo general

de metodología: “el objetivo general de la metodología de gestión de proyectos es ser capaces de estandarizar, estructurar y organizar la manera de trabajar” (Gil, 2015);

De este modo se debe establecer la metodología correcta a ocupar y seguir con la estructura del proyecto a realizar, de modo que cada proceso del que se trabaje este estructurado y se pueda planificar buscando la estandarización de toda la actividad. La metodología que podemos ocupar y se puede tomar para la gestión del proceso completo del proyecto, se presenta a continuación.

Donde el autor Beltrán (s/f) establece una metodología para el establecimiento de indicadores de gestión de un equipo de ventas, donde explica los siguientes pasos: “Contar con objetivos y planes, identificar los factores claves o críticos de éxito, definir indicadores para cada factor clave de éxito, diseñar la medición, determinar los recursos, medir y ajustar”.

a. Contar con objetivos y planes.

Para comenzar con el establecimiento de la metodología se debe enfocarse en algunos patrones con las que se puedan definir cada uno de los indicadores y de qué manera se va a medir cada uno de ellos, abarcando cada aspecto que sea necesario y tomarlo en cuenta desde el inicio de la planeación de implementación de los indicadores, para tener previsto la capacidad y el rendimiento que se puede obtener al poner en marcha cualquier estrategia. A continuación, se mencionan los siguientes patrones a considerarse al inicio de cada proyecto:

- Atributo: que identifica la meta.
- Escala: Unidad de medida que especificará la meta.
- Status: es el punto de partida o valor actual de la escala.
- Umbral: máximo valor de la escala que se desea alcanzar.
- Horizonte: lapso de tiempo en el que se espera alcanzar el umbral.

- Fecha de iniciación: fecha de inicio del horizonte.
- Fecha de finalización: fecha final del horizonte.
- Responsable: persona que se encargará del logro de la meta o ejecución de la estrategia.
(Beltrán Jaramillo, s/f, p.p. 15-16).

De esta manera definimos cada uno de los patrones, donde el atributo es establecer metas claras retadores y, pero alcanzables.

El equipo de INICATALOG (2017), aluden la importancia de los objetivos SMART y los indicadores de ventas, donde: “la importancia de los indicadores SMART radica en que son alcanzables y medibles (tanto en tiempo como en ciertos indicadores comerciales).”

Como el caso de los metas en ventas va dirigida directamente por la cantidad de activaciones que se esperan en ese mes de cada una de las regiones que se tienen, donde además se especifica que del total de ventas que se tiene una parte es la que realmente es la que se logra activar. Primero, se debe de realizar el cálculo de lo que se debe de vender mediante las metas de activaciones de cada uno de los productos y después de esto establecer las metas para cada uno de los integrantes de la fuerza de ventas.

Para atributo de escala, que es una unidad de medida de la meta. En el caso desarrollado debe de indicar e identificar las metas mensuales, semanales y diarias, para cada equipo con su supervisor inmediato e individualmente de cada ejecutivo comercial. Para el status, es como se inicia y con qué capacidad de ventas se espera cerrar el mes. En el caso del umbral, es lo máximo que la empresa realmente se puede llegar alcanzar de manera optimista. Cada empresa siempre espera llegar al máximo, pero por varias circunstancias no esperadas no se alcanza el cien por ciento de los que se proyectó; en este caso el mínimo que se tiene que llegar es del noventa por ciento.

El horizonte de lapso de tiempo en el que se planificado para que se alcance la meta es de

un mes, pero de igual manera se tendrá que acercar los indicadores del horizonte lo más cerca posible para que poder analizar en el menor tiempo posible, donde el inicio es el primer día de cada mes hasta el último de cada mes trabajado. Las personas responsables del logro de cada meta, como los que harán posible las estrategias planificadas serán parte de la fuerza de ventas, de las que pondrán en ejecución serán los que mantendrán el monitoreo que son el área de análisis de esa información y el de seguimiento que son los directores y/o supervisores de ventas.

b. Identificar los factores críticos de éxito.

Para el autor Beltrán (s/f) menciona que los factores: “Se refiere a que la organización debe de tener claros cuales son los signos vitales o llamados también factores críticos que requieren ser monitoreados a fin de contar con un control integro y equilibrado de sus funciones y operaciones” (p. 16).

Para las empresas siempre tienen su punto fuerte que sin ellos la empresa podría pasar de factor de éxito a un factor de fracaso, donde son los elementos, componentes, individuos o grupos/equipos que tenga como primordiales en tener un análisis para verificar su rendimiento dado para su organización y pueda hacer un crecimiento significativo para la empresa. En el caso de los indicadores de ventas, se enfocará a la fuerza de ventas donde se tendrá que medir cada una de las ventas que han realizado día a día y analizar e interpretar su rendimiento diario hasta el mensual, con la finalidad que se tengan lo más monitoreado posible y se les dé seguimiento cuando haya un decrecimiento en sus capacidades, de esta manera dar seguimiento con las personas delegadas para esta actividad.

c. Definir indicador para cada factor clave de éxito.

Para los factores que se identificaron que son de suma importancia medir, se le debe de colocar un objetivo, pero se le debe de colocar condiciones de acuerdo a lo que se debe de alcanzar. Por ejemplo, establecer las condiciones de los umbrales para que con esos números medirlos. En el caso práctico se puede establecer como lo siguiente: bueno: del 90 al 100 por ciento, Regular: del 76 a 89 por ciento y malo entre el 0 al 75 por ciento del alcance. Donde cada encargado le puede asignar un color para una mejor comprensión de la información en el tablero que se vaya a presentar.

d. Diseñar la medición.

Se debe de planear como es que se va implementar esos indicadores claves, para que se visualice de manera creativa como será cuando estén en acción y pueda ser usado e interpretado por cada persona dentro del proceso.

Como lo refiere Beltrán (s/f): “consiste en establecer las fuentes de información, frecuencia de la medición, presentación de la información, asignación de los responsables de la recolección, tabulación, análisis y presentación de la información” (p.18).

De ser así, la fuente de información puede ser una base datos, ventas en línea, estado de resultados, informes de producción, entre otros. Pero eso se tiene que buscar la manera de interpretar la información que se proporcionar para su medición ideal. En el caso de las mediciones que se tomen en cuenta deben de ser entendibles, de modo que se identifiquen los valores y contribuyan al análisis del periodo del que se está analizando y se indicó la entrega de esta medición.

Puede variar el tipo de medición depende de la fuente de información que se proporcione ya que pueden ser informes de productividad, estados financieros, cuadros de mandos, reportes o informes de ventas, gráficas, etc. Todo dependerá de lo que se tiene que medir.

e. Determinar los recursos.

Al momento de poner en marcha alguna estrategia en tu empresa, se debe tener o contar con un presupuesto de los gastos, como que herramientas y equipos, se necesitará que se cumplan los resultados esperados por la parte gerencial de la empresa. En el momento que se realice la planificación se debe colocar la persona responsable de la actividad, estrategia o herramienta.

f. Medir y ajustar.

En la parte de analizar la información se debe poner mucha atención en los informes y reportes que se les ha proporcionado por parte de los responsables de esta actividad. Se debe de identificar el desempeño efectuado por cada participante, verificar cual fue la efectividad que se tuvo de acuerdo a las metas, ya sea por producto o por periodo de tiempo, esa decisión se debe

establecer con anterioridad. Y poder sobresaltar aquellos que cumplieron y obtuvieron un rendimiento bueno en su desempeño del periodo evaluado. Si es necesario se deberá hacer unos ajustes en cómo se programan las visitas de cada ciudad, clientes para que sean lo más efectivas posibles y se culminen en venta segura, ya sea el caso de ejecución.

Además, es necesario adecuar el indicador en el caso de que los umbrales sean un poco ambiguos y engañosos por esta razón se les recomienda que se les asigne un valor gráfico de lo que se entrega en los informes, las fuentes de información pueden ser cambiantes pero con propósito de que de donde se obtiene esa información sea fácil de obtenerlos, al igual de los formatos de donde se dan los reportes, ya sean diarios, semanales y mensuales; pueden ser modificados en el caso de la información que no ha sido comprendida correctamente por las personas a quien va dirigida la información o le hace falta algunos puntos que son necesarios tomar en cuenta. La frecuencia de toma decisiones es responsabilidad de los directores para decidir que lapso de tiempo necesitan medir los indicadores y sobre todo a las personas que va dirigida esa información y que información se les compartirá; porque puede haber el caso de que se limite la información a ciertas personas ya que no son de relevancia para ellos o solo para mantener un poco de discreción en las decisiones para su fuerza de ventas.

6.7 Mediciones adecuadas para los KPIS

Mediante las necesidades de la empresa, donde de manera general son las ventas de cada ejecutivo comercial en su desempeño de cada compañía que se venden, ya sea por tiempo diario, semanal, mensual. Así, deben de considerar los clientes iniciales y clientes nuevos conseguidos para conocer la frecuencia en que tan frecuente se consigue alguno mediante metas mensuales. Además, se tiene que entender los cálculos de las ventas mensuales, semanales y diarias; el número de ventas por producto que se tiene, el número de ventas por cada ejecutivo comercial, cálculo de ventas por clientes, entre otros.

6.8 Las técnicas, herramientas y/o métodos a ocupar

Para el desarrollo del proyecto del establecimiento de los indicadores podemos ocupar algunas técnicas o herramientas que pueden ser útiles para el alcance con un buen resultado y el

logro de los objetivos que se pretende tener para el beneficio de la empresa. Para esto colocamos estas técnicas y herramientas a continuación.

6.8.1 Análisis FODA

Los autores García y Cano (2013) establecen que el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una técnica para el análisis y la resolución de problemas, donde da la posibilidad de llegar a nuestro objetivo e impactar en los factores de la misma mediante un análisis que definirá diversas actividades que permitirán alcanzar los objetivos planteados. (p.85).

Por medio de la técnica del análisis FODA se podrá identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas de la empresa. Pero al momento de tener los resultados del análisis FODA, se debe de colocar el valor de cada una de ellas y dar priorización a las de mayor importancia.

6.8.2 Técnica GUT

Para poder ponderar las estrategias obtenidas mediante el análisis FODA, tenemos que ocupar la técnica GUT. Donde Qualityteam (2016), establece que: “La técnica GUT significa Gravedad, Urgencia y Tendencia, refiriéndose a un sistema de priorización y solución de problemas muy utilizado en las herramientas de calidad. “ También menciona que: “La utilidad de este sistema reside en enumerar una serie de problemas u oportunidades y luego clasificarlos de acuerdo con tres criterios, buscando llegar a una lista por orden de relevancia”.

Es de mucha importancia el uso de esta técnica para enfocarse en aquellas más importantes. Esta técnica será útil después de obtener las estrategias obtenidas en el esquema del análisis FODA, que se pueden desarrollar en la empresa. El análisis de esta técnica se puede generar mediante una herramienta de recolección de datos que puede ser una encuesta, una entrevista o un formulario; donde de preferencia debe de ser considerado por aquellos más relevantes con puestos en la empresa, ya que las decisiones que se deben de tomar son para planes estratégicos.

6.8.3 Plan de acción

Después de la terminación del análisis FODA, se puede identificar la situación actual de la empresa aprovechando a nuestro favor el diagnóstico de los factores internos y externos por medio del plan de acción.

Para Reyna (2020), considera que: “Un plan de acción es una herramienta de gestión o administración que te será útil para determinar el camino hacia el cumplimiento de tus objetivos.”

Al tener planeado cuales son nuestros objetivos hacia dónde queremos llegar, tenemos que dar provecho de la planificación que se tiene efectuada para un mejor alcance de los mismos.

6.8.4 Dashboard

Como lo menciona el autor Elósegui (2014), para él un dashboard: “Es una representación gráfica de los principales indicadores (KPI) que intervienen en la consecución de los objetivos del negocio, y que está orientada a la toma de decisiones para optimizar la estrategia de la empresa.”

Además, Elósegui (2014) aclara que: “Un dashboard debe transformar los datos en información y está en conocimiento para el negocio”

Con el fin de como visualizar los datos que arroja cada indicador, sea de manera rápida y fácil la interpretación para las personas a la que vaya dirigida esta información, así puedan tomar una decisión sobre la situación que esta la empresa actualmente, mediante la implementación efectiva de los indicadores.

6.8.5 Plan de Mejora continua

Para este caso se va a ocupar un método de mejora continua que servirá para hacer una problemática en una solución mediante diferentes tipos de etapas.

Como lo menciona Castillo (2019): “El ciclo Deming se conforma de cuatro aspectos planear, ejecutar o hacer, verificar o controlar y actuar que debe establecer la organización en cada uno de sus procesos comenzando por el más significativo y de ahí en adelante” (p. 6)

Esto es lo que muestra Sánchez (2020), en la siguiente figura 2, en donde se muestra el ciclo Deming. Donde se especifican las etapas de este ciclo, donde al momento de definir los atributos mediante la planificación se les consideran como las acciones preventivas ya que en esta etapa se pueden llegar a considerar los medios, responsables, los recursos a necesitar, los destinatarios de los reportes y los formatos a ocupar antes de llegar a punto de ejecución; que es donde se realiza el trabajo realizado de lo que se planeó con anterioridad. Cuando ya se tiene finalizado uno de los horizontes de los indicadores se deben de verificar los resultados obtenidos donde se le conoce la etapa de la evaluación, donde los responsables de esta tarea deben de analizar la información y tomar las medidas necesarias si es el caso para tener una situación de mejora en los procesos, que se les conoce como acciones correctivas que es como deberían de actuar los responsables y dar seguimiento a los reportes que se le brindaron.

Figura 2 *Ciclo de Deming*



Fuente: Sánchez (2020)

De igual manera vemos la explicación de UMNG (2019), citado en Castillo (2019), donde menciona que:

“Este ciclo es un instrumento que se enfoca en la solución de problemas y el mejoramiento continuo, por medio de un diagnóstico inicial, se identifican las fallas para mejorar comparando los planes con los resultados, luego se analiza el resultado no deseado se replantea un nuevo diseño de medidas que anulen el problema y no vuelva a repetirse y conseguir un resultado aceptable “(p. 6).

Esta herramienta tiene algunas características que pueden servir para el mejoramiento de los procesos de planeación, como:

- Permite mejorar continuamente los procesos de las organizaciones.
- Es un método efectivo y eficiente al ser un modelo dinámico y flexible.
- Ayuda a reducir costos, se planifican objetivos, estrategias, métodos y procesos en cualquier servicio o producto de la organización así mismo en los procesos de un sistema de gestión.
- Ejecución de planes después del diagnóstico frente al entorno interno y externo.
- Se realizan seguimientos y medición de las acciones.
- Se realizan mediciones, correcciones y modificaciones.
- Los productos ofrecidos deben reflejar las exigencias de los consumidores.
- El ciclo no tiene punto final para optimizar las acciones.

Por lo tanto, ayuda a las organizaciones a crecer y desarrollarse de forma fluida y constante. (Castillo Pineda, 2019)

Para la competencia que se tiene el ciclo Deming para Castillo (2019) se tiene una:

“capacidad de respuesta: es una prioridad en el sector de la actividad tradicional. Las empresas apuntan a nichos de mercado para llegar a consumidores específicos, estratificados según el ingreso, la educación u otros criterios. Las exigencias de calificación empresarial son menos estrictas que en otros grupos industriales, pero la habilidad de gestión y supervisión son vitales para obtener buenos resultados” (p. 12).

Se habla mucho sobre la mejora continua, pero como lo menciona Maldonado (2015), citado en Castillo (2019):

Existen dos componentes principales para el logro de la mejora continua: el monitoreo y

el ajuste. El monitoreo, es acerca de la medición y el rastreo. Nosotros medimos lo que importa y rastreamos su progreso. El ajuste es acerca del cambio, nosotros utilizamos la retroalimentación obtenida en nuestra etapa de monitoreo para promover y facilitar el cambio deseable.

7. Materiales y Métodos

7.1 Diagnóstico de la Empresa

Antes de dar unas propuestas de solución tenemos que analizar y realizar un diagnóstico para la empresa.

Ordoñez Islas (2012) afirma que, “El análisis que se hace para evaluar la situación de una organización, identificar sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo es denominado diagnóstico organizacional” (p. 33).

Primero se tiene que realizar un diagnóstico para saber en qué situaciones se encuentra la empresa y a partir de ello dar el desarrollo a las estrategias adecuadas para dar las soluciones óptimas que necesite la empresa.

Esto, con la finalidad de encontrar un desarrollo organizacional que, “se refiere a aumentar, mediante un conjunto de cambios teleológicos, la habilidad. Capacidad y deseo de una organización para satisfacer sus necesidades y objetivos, logrando así contar con un sistema organizacional mayormente competitivo” (Ordoñez Islas, 2012, p.33).

Lo que se debe realizar es un análisis interno y externo de la empresa que tiene, por lo que tenemos que dividirlos y estructurarlos de acuerdo a su entorno:

Interno: Beneficios para la empresa, satisfacción del cliente interno, inversiones requeridas,

Externo: Alcance, clientes externos satisfechos, operabilidad sencilla.

Así, se realizará un análisis FODA como técnica para hacer un diagnóstico de la empresa.

Concepto del análisis FODA

Telescopio (2019), afirma que: “El Análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas.” (p. 2)

Desarrollo del análisis FODA

Para que se pueda conocer la situación de la empresa, tenemos que resaltar sus factores internos que son sus fortalezas y sus debilidades, además de sus factores externos que son las oportunidades y las amenazas, con el propósito de evaluar a la empresa e iniciar con el desarrollo de estrategias para dar mejora a la empresa. A continuación, en la **Tabla 2**, se presenta el análisis desarrollado para la empresa Conectasur.

Tabla 2 Análisis FODA para la empresa Conectasur comercial.

Aspecto	POSITIVOS	NEGATIVOS
	Fortalezas	Debilidad
INTERNO	• Tener una cartera amplia de clientes.	• Red de distribución débil, (en la entrega y reparto de los productos)
	• Una fuerza de ventas establecida.	• Seguimiento deficiente en las ventas.
	• Servicio muy bien diferenciado.	• No se tiene un buen registro de ventas donde se puedan tomar
	• Nivel óptimo de inventario.	decisiones rápidas.
	• Gama amplia de productos.	• Procesos operativos deficientes.
	Oportunidad	Amenazas
		• Falta de tecnología inteligente, como tecnología blanda.

<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las tendencias en el mercado. • Reconocer y diversificar con su línea de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmento pequeño de mercado potencial. • Presencia fuerte de competencia. • Ser vulnerable a retroceder en el ciclo de vida de la empresa.
<p>EXTERNO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollarse en tecnología como ventaja competitiva. • Ingresar a otras regiones del país. • Entrada a temporadas altas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatisfacción de la fuerza de ventas. • Pérdida de clientes por competencia.

Fuente: Elaboración propia.

Para validar la importancia de cada uno de los enunciados del análisis FODA se tiene que hacer uso de una técnica cuantitativa para dar valor a cada una de ellas y así dar un valor de fuerza.

“Los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa permiten obtener diferentes puntos de vista de los fenómenos de estudio. Ambos enfoques son sumamente para el proceso, ya que permite recolectar una gran cantidad de datos” (QuestionPro, 2021)

Herramienta de recolección de datos

De acuerdo al análisis FODA que realice para la empresa solo podemos ver de manera general al punto clave donde podemos generar las estrategias adecuadas para ayudar de una manera muy trascendente e importante para la organización.

Como el autor Ordiñez (2012) menciona: “en esta etapa se recopila la información obtenida en la administración masiva de los cuestionarios, para su posterior análisis y conclusión” (p.62).

La herramienta que utilizaré para poder cuantificar cada uno de los aspectos del FODA tomaremos en cuenta una encuesta. La encuesta de muestra en el **Anexo A**. Donde se utilizó una encuesta cerrada, de modo que se tenga la mayor especificación de la información y las respuestas sean muy limitadas y fácil de responderlas. Se contempló una encuesta sencilla y

rápida de contestar de modo que se ponderará cada uno de los enunciados para darle un valor cuantitativo, y ver de qué manera hacer nuestras estrategias de acuerdo a lo obtenido en los resultados de las encuestas en relación con los enunciados del análisis FODA.

Aspectos para la realización de encuesta: encuesté al director general Conectasur comercial, el supervisor de ventas y el ejecutivo de análisis; la cual son las encargadas de tomar decisiones claves para el área de ventas. Ya que son las personas que tienen opiniones o punto de vista muy amplia de la situación de la empresa a diferencia de las otras áreas. El tiempo para la realización de cada uno de ellos fue diferente de acuerdo a su puesto.

Para el desarrollo de la encuesta se utilizó la escala de Likert para poder medir las respuestas de las personas que se encuestaron, mostrando los resultados en la **tabla 3**.

Donde Sánchez et al (2011) contemplan “A la Escala de Likert también se le llama escala aditiva, ya que cada sujeto obtiene como puntuación global la suma de los rangos otorgados a cada elemento”.

La herramienta aplicada bajo la técnica se puede ver en el **Anexo A**.

Tabla 3 Análisis FODA mediante una técnica cuantitativa.

ANÁLISIS FODA	POSITIVOS				NEGATIVOS					
	Fortalezas				Debilidad					
	F1	F2	F3	Promedio	D1	D2	D3	Promedio		
INTERNO	·Tener una cartera amplia de clientes.	3	3	4	3.3	·Red de distribución débil, (en la entrega y reparto de los productos)	4	4	3	3.7
	·Una fuerza de ventas establecida.	4	4	4	4.0	Seguimiento deficiente en las ventas.	5	4	5	4.7
	·Servicio muy bien diferenciador.	3	3	3	3.0	·No se tiene un buen registro de ventas donde se puedan tomar decisiones rápidas.	5	4	5	4.7
	·Nivel óptimo de inventario.	5	4	4	4.3	Procesos operativos deficientes.	4	4	4	4.0

	Gama amplia de productos.	3	3	3	3.0	Falta de tecnología inteligente, como tecnología blanda.	5	4	4	4.3
	Sumatoria (Σ)				3.5	Sumatoria (Σ)				4.3
	Oportunidad	O1	O2	O3	Promedio	Amenazas	A1	A2	A3	Promedio
	Aprovechar las tendencias en el mercado.	3	3	2	2.7	·Segmento pequeño de mercado potencial.	1	2	3	2.0
EXTERNO	Reconocer y diversificar con su línea de productos.	2	2	2	2.0	·Presencia fuerte de competencia.	4	4	2	3.3
	Desarrollarse en tecnología como ventaja competitiva.	4	4	3	3.7	·Ser vulnerable a retroceder en el ciclo de vida de la empresa.	3	3	2	2.7

Ingresar a otras regiones del país.	4	3	3	3.3	Insatisfacción de la fuerza de ventas.	4	4	3	3.7
·Entrada a temporadas altas	5	4	4	4.3	Pérdida de clientes por competencia.	4	4	3	3.7
Sumatoria (Σ)				3.2	Sumatoria (Σ)				3.1

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

Los resultados arrojaron los siguientes datos. De acuerdo a los aspectos calificadores, tuvo mayor ponderación en la sumatoria final debilidades con 4.3, fortalezas con 3.5, oportunidades con un 3.2 y amenazas con 3.1. Donde los aspectos positivos de la empresa tienen que ser superiores que los negativos. Pero en este caso, tenemos que ir más a profundidad con el análisis FODA, pasando a una matriz FODA para conocer cuáles son las estrategias a las que podemos mejorar, para que los aspectos positivos sean favorables en los resultados y reprimir las negativas.

Análisis de los resultados Obtenidos

De acuerdo a los resultados que se obtuvieron del análisis FODA con la encuesta que se realizó, se logró ver hacia qué lado se inclinó las respuestas de las personas encuestadas. Por esta razón las preguntas o ítems fueron dirigidos directamente a temas de relevancia para el objeto de estudio, donde las respuestas nos permiten descartar aquellos que tienen una valoración menor y sobresaltar aquellos que pueden dar una propuesta de mejora para la empresa.

Para identificar en qué situación están los aspectos negativos y positivos de la empresa, mediante la tabla 4 se pueden calificar en qué situación está los resultados obtenidos del análisis, donde tienen que estar dentro de los siguientes rangos:

Tabla 4 análisis de los resultados obtenidos.

	Menor a	Medio	Mayor a
Puntuación	2.5	2.6-3.9	4
Estatus en Positivos FO	Malo	Regular	Bueno
Estatus en Negativos DA	Bueno	Regular	Malo

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los datos que obtuvimos fue que las debilidades con una puntuación con 4.3 están en una situación mala para la empresa, donde se tienen que trabajar directamente con ellas, en el caso de las fortalezas con una puntuación de 3.5 están en la situación regular y se tienen que mejorar a bueno para que no se conviertan en nuestras debilidades, ahora las oportunidades con un puntaje de 3.2 están calificadas como regulares y se tienen que enfocar mejor en ellas y por ultimo las amenazas están regulares con una puntuación de 3.1 a lo que se tiene que identificar las estrategias adecuadas para minimizarlas a buenas. Para escoger que tipo de estrategia elegir para dar soluciones de mejora a la empresa Conectasur S.A. de C.V. Donde el punto central del análisis FODA fue dar una situación de mejora a la parte de ventas ya que han tenido inconvenientes con la misma." A partir de los números que resulten de la **Tabla 5** podremos realizar las estrategias que sean necesarias para poder guiar a la empresa hacia una mejora.

Tabla 5 Matriz FODA para la búsqueda de estrategias.

	Interna	FORTALEZAS					DEBILIDADES							
		F1	F2	F3	F4	F5	Sumatoria (Σ)	D1	D2	D3	D4	D5	Sumatoria (Σ)	
OPORTUNIDADES	FO						DO							
	Estrategia ofensiva	3.3	4	3	4.3	3	Estrategia reorientación	3.7	4.7	4.7	4	4.3		
	O1	2.7	3.0	3.4	2.9	3.5	2.9	3.3	3.2	3.7	3.7	3.4	3.5	3.7
	O2	2	2.7	3.0	2.5	3.2	2.5	3.4	2.9	3.4	3.4	3.0	3.2	3.7
	O3	3.7	3.5	3.9	3.4	4.0	3.4	3.4	3.7	4.2	4.2	3.9	4.0	3.8
	O4	3.3	3.3	3.7	3.2	3.8	3.2	3.4	3.5	4.0	4.0	3.7	3.8	3.8
O5	4.3	3.8	4.2	3.7	4.3	3.7	3.4	4.0	4.5	4.5	4.2	4.3	3.8	

Sumatoria			3.3	3.6	3.1	3.8	3.1		3.37	3.5	4.0	4.0	3.6	3.8	3.75
(Σ)															
AMENAZAS	FA								DA						
	Estrategia defensiva								Estrategia supervivencia						Sumatoria (Σ)
	A1	2	2.65	3	2.5	3.15	2.5		3.3	2.85	3.35	3.35	3.00	3.15	3.7
	A2	3.3	3.3	3.65	3.15	3.8	3.15		3.4	3.50	4.00	4.00	3.65	3.80	3.8
	A3	2.7	3	3.35	2.85	3.5	2.85		3.4	3.20	3.70	3.70	3.35	3.50	3.8
	A4	3.7	3.5	3.85	3.35	4	3.35		3.5	3.70	4.20	4.20	3.85	4.00	3.9
	A5	3.7	3.5	3.85	3.35	4	3.35		3.5	3.70	4.20	4.20	3.85	4.00	3.8
Sumatoria		3.2	3.5	3.0	3.7	3.0		3.42	3.4	3.9	3.9	3.5	3.7	3.79	
(Σ)															

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

De acuerdo a lo arrojado de la tabla 4, vemos que en el apartado DA es el mayor con una puntuación de 3.79, seguido por la DO con 3.75, después FA con 3.42 y por último FO con una puntuación de 3.37. De esta manera los podemos identificar las puntuaciones más altas de acuerdo a cada cuadrante para obtener las estrategias que indiquen de acuerdo a su valor de importancia ya sea buena o mala, e identificar los puntos de intersección donde se encuentran las variables más altas en las que se pueden trabajar.

Empecemos a identificarlos, como DO es un de mayores puntajes hay varios que interceptan con puntajes altos y se van a contemplar cada uno de ellos para no dejar por alto alguno y si es importante al momento del desarrollo de estrategias.

Para FO son: F2:O3, F2:O5, F4:O3 y F4:O5;

FA: F2:A4, F2:A5, F4:A4 y F4:A5;

DO: D2:O3, D2:O5, D3:O3, D3:O5 y D5:O5.;

DA: D2:A4, D2:A5, D3:A4 y D3:A5.

A continuación, se presentará en la **Tabla 6** un análisis donde se interceptarán cada uno de los puntos anteriores de acuerdo al cuadrante en que cayó para realizar estrategias.

Tabla 6 Análisis CAME

	Fortalezas	Debilidad
Análisis CAME con una matriz FODA para la creación de estrategias.	F1: Tener una cartera amplia de clientes.	D1: Red de distribución débil, (en la entrega y reparto de los productos)
	F2: Una fuerza de ventas establecida.	D2: Seguimiento deficiente en las ventas.
	F3: Servicio muy bien diferenciado.	D3: No se tiene un buen registro de ventas donde se puedan tomar decisiones rápidas.
	F4: Nivel óptimo de inventario.	D4: Procesos operativos deficientes.
	F5: Gama amplia de tecnología blanda.	D5: Falta de tecnología inteligente, como

Oportunidad

O1: Aprovechar las tendencias en el mercado.

O2: Reconocer y diversificar con su línea de productos.

O3: Desarrollarse en tecnología como ventaja competitiva.

O4: Ingresar a otras regiones del país.

O5: Entrada a temporadas altas.

- F2:O3 Emplear una plataforma o una aplicación para la agilización de la compra venta.
 - F2:O5 Establecer rutas eficientes de ventas.
 - F4:O3: Establecer un control de inventario.
 - F4:O5: Tener el suficiente inventario para las temporadas altas.
 - D2:O3 Tener un registro eficiente de las ventas para el desarrollo de indicadores de ventas.
 - D2:O5, D3:O5 Conocer nuestra capacidad máxima de venta en un mes o estacionalidad.
 - D3:O3, D5:O5 Crear o utilizar una aplicación para la compra y ventas de los productos y servicios para comercializar en cualquier estado del país.
-

Amenazas

A1: Segmento pequeño de mercado potencial.

A2: Presencia fuerte de competencia.

A3: Ser vulnerable a retroceder en el ciclo de vida de la empresa.

A4: Insatisfacción de la fuerza de ventas.

A5: Pérdida de clientes por competencia.

• F2:A4 Capacitar e incentivar a la fuerza de ventas.

• F2:A5, F4:A4 Proporcionar información y las herramientas necesarias a los clientes, conocer las quejas y sugerencias de ellos; para llegar a su fidelización.

• F4:A5 Visitas continuas y controladas con los clientes.

• D3:A4 Crear o utilizar una aplicación para la compra y ventas de los productos y servicios para comercializar en cualquier estado del país.

• D2:A4 Capacitar e incentivar a la fuerza de ventas.

• D3:A5 Proporcionar información y las herramientas necesarias a los clientes, conocer las quejas y sugerencias de ellos; para llegar a su fidelización.

• D2:A5 Tener un registro y seguimiento de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Priorización de estrategias

Lo que debemos hacer a continuación es colocar el orden de las estrategias desarrolladas de acuerdo a su nivel de importancia. Lo que servirá para enfocarse en las estrategias de mayor relevancia para gestionar el tiempo necesario y evitar las tareas sin importancia abarrotando la lista de tareas pendientes. Por esto se ocupará la técnica GUT.

A continuación, se presenta la **tabla 7** donde están colocadas las estrategias numeradas con el análisis del director general Conectasur, véase también el **Anexo B** de la encuesta para priorización de estrategias.

Tabla 7 Priorización de estrategias mediante la técnica GUT.

Estrategia	CALIFICACION			TOTAL
	Gravedad	Urgencia	Tendencia	
1 Tener un registro eficiente de las ventas para el desarrollo de indicadores de ventas.	5	5	4	100
2 Establecer rutas eficientes de ventas.	5	4	4	80
3 Capacitar e incentivar a la fuerza de ventas.	4	4	4	64
4 Tener el suficiente inventario para las temporadas altas.	4	3	5	60
5 Establecer un control de inventario.	3	4	4	48
6 Proporcionar información y las herramientas necesarias a los clientes, conocer las quejas y sugerencias de ellos; para llegar a su fidelización.	3	4	4	48
7 Tener un registro y seguimiento de los clientes.	3	4	4	48
8 visitas continuas y controladas con los clientes.	3	3	4	36

9	Crear o utilizar una aplicación/plataforma para la agilización compra y ventas de los productos y servicios para comercializar en cualquier estado del país.	2	3	4	24
10	Conocer nuestra capacidad máxima de venta en un mes o estacionalidad.	2	3	3	18

Fuente: Elaboración propia.

Las estrategias que se muestran en la tabla anterior servirán para dar solución a los problemas diagnosticados desde el análisis FODA y aprovechar a lo máximo los recurso que se tienen.

Estrategias evaluadas.

Al evaluar la situación de cada una de las estrategias que se pudieron identificar en el análisis y matriz FODA, identificando las estrategias de mayor y menor relevancia e importancia en el orden que tienen que establecerse las estrategias que se pueden implementar, colocando primero las de mayor prioridad. Está clasificación se muestra en la **Tabla 8**.

Tabla 8 Análisis de estrategias.

Estrategia	¿Qué solucionará?	Limitaciones	Recursos tecnológicos	Recursos financieros.
D2:O3: Tener un registro eficiente de las ventas para el desarrollo de indicadores de ventas.	Información organizada y la entrada a nuevas regiones de mercado.	No se tiene un orden y estructurada la información de ventas.	Excel y Excel drive.	El sueldo de los ejecutivos de Análisis.

		Toma de decisiones certeras.		
F2:O5 Establecer rutas eficientes de ventas.	Optimización de recursos y tiempos, para una mejor visita a los clientes.	No hay un encargado para esta actividad, además que no se sabe la situación de cambio de los ejecutivos de ventas.	Delegación a una persona para esta actividad.	El sueldo de la persona encargada a la actividad.
F2:A4, D2:A4 Capacitar e incentivar a la fuerza de ventas.	Motivación con la fuerza de ventas.	No se saben sus números de ventas cada uno, y de los clientes que generan	-	\$12,000 al mes
F4:O5 Tener el suficiente inventario para las temporadas altas.	Evitar retrasos en los envíos y abastecimiento de los clientes.	Poca información de lo que se toma de los inventarios mes con mes, o estacionalidad.	Una plataforma para un mejor manejo de inventarios, y realizar un control de inventarios.	\$900 al mes de la plataforma. El salario del trabajador que controlaría la plataforma.
F2:A5, F4:A4, D3:A5 Proporcionar información y las herramientas necesarias a los clientes, conocer las quejas y sugerencias de ellos; para llegar a su fidelización.	Una fidelización de los clientes. Mejora en la reputación de la marca Aumentarán los ingresos.	No se cuenta con material de publicidad, ni redes sociales.	Redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter).	-Trabajar con publicidad para los clientes frecuentes. -Gafetes y camisas para los

	Imagen con la fuerza de ventas.			ejecutivos de ventas.
D2:A5, F4:A5 Tener un registro y seguimiento de los clientes.	Una mejora en la comunicación con el cliente. Verificar visitas y ventas por cada cliente. Nuevas ideas para fidelizar al cliente como regalos.	No se tiene registro óptimo de los clientes.	Excel Plataforma para un seguimiento estandarizado.	Si es Excel \$0 Si es una plataforma \$500 a \$,1000.
D3:O3, D5:O5, D3:A4 Crear o utilizar una aplicación/plataforma para la agilización compra y ventas de los productos y servicios para comercializar en cualquier estado del país.	Mayor agilización en la compra de los productos y la información más rápida de obtener. Y se puede generar una calidad en el servicio.	No se tiene una base de datos histórica.	Aplicación y plataforma.	\$6,000.00 a \$10,000 al año
D2:O5, D3:O5 Conocer nuestra capacidad máxima de venta en un mes o estacionalidad.	Conocer el comportamiento y la tendencia de ventas mensual, trimestral o estacional.	No se tiene un control de las ventas para un análisis de la información de manera eficiente.	La aplicación y plataforma.	\$6,000.00 a \$10,000 al año

Fuente: Elaboración propia.



7.2 Plan de Acción

Conectasur S.A. de C.V.

Versión

V.1.02.10.2021

Objetivo: Lograr una ventaja competitiva en la calidad del producto perfeccionando el alcance y una mejor posición de la empresa en el mercado y aumentar sus beneficios. Estrategia: De diferenciación fundamentada en la innovación, añadiendo al producto elementos que tengan un impacto positivo en la salud humana.

Acción	Acción(es) detallada	Resultados esperados	Departamento	Responsables	Recursos	Fechas	Medidas de control
Establecimiento de indicadores de ventas.	Balance detallado último año, en cuanto a ventas y beneficios.	Verificar el comportamiento y el rendimiento de las ventas con el empuje que se tiene con la fuerza de ventas.	Área de análisis de ventas.	Iván Pinzón Tamanis	Tiempo Recopilar información de ventas. (Aprox. 300 h) Formatos Información de la empresa (cotejos de ventas)	14/09/2021 Al 31/12/2021	Reportes de ventas en el mes. Con entrega al terminar el mes en proceso.
Descripción	Se realiza tablas de presentación con información de indicadores de ventas de la empresa.	Evaluar un avance de ventas desde el mes de septiembre.					
Informe de ventas diaria.	Se mandará la información de	Clasificación de las ventas.	Área de Análisis		Tiempo	04/10/2021	Entrega diaria de los cortes de

<p>Descripción</p> <p>Se realiza un monitoreo de ventas de los productos realizada por cada uno de los ejecutivos de ventas.</p>	<p>cierre de ventas a una red llamada R Diario DISCOMER.</p>	<p>La tasa de crecimiento. El logro de las cuotas establecidas. El logro Vs el pronóstico. Identificar de manera oportuna los detalles negativos y una mejora en la toma en los números de ventas.</p>		<p>Equipo del área de análisis de ventas. Iván Pinzón Tamanis</p>	<p>Recopilar y vaciar la información necesaria. (Aprox. 2 h al día). Formatos Documentos de presentación, cotejos.</p>	<p>Al Tiempo indefinido</p>	<p>ventas de un día anterior, a mediodía y al final del día.</p>
<p>Incentivos a ejecutivos comerciales por cada cliente nuevo generado.</p>	<p>Se les dará un pago de incentivo por cada cliente nuevo que hagan con 30-40 sim en cada producto (AT&T, UNEFON, Movistar)</p>	<p>Incrementar el volumen de ventas para lograr una mayor rentabilidad. Dar motivación para la fuerza de ventas</p>	<p>Área de análisis de ventas. Dirección</p>	<p>Ambrosio Seseña González (director general Conectasur comercial) Jesús Mauricio Jarillo Carranza (Supervisor de Ventas). Iván Pinzón Tamanis</p>	<p>Tiempo Recopilación de la información clientes. (12 h al mes) Formato Clientes nuevos Monetario Un pago por cada cliente nuevo realizado</p>	<p>01/12/2021 Al 30/12/2021</p>	<p>Reporte de pagos de incentivos a los ejecutivos de ventas.</p>
<p>Descripción</p> <p>Se realiza un pago de incentivo por cada cliente nuevo que hayan realizado</p>							

Establecer rutas eficientes de ventas.	Estar pendiente de los movimientos, dudas y aclaraciones de la fuerza de venta mediante una cadena de comunicación de supervisor general a supervisores hasta los ejecutivos de ventas.	Mejorar en el proceso de ventas y optimizar recursos, dudas y tiempo; para que tenga un mejor rendimiento para la empresa.	Dirección	Supervisor General de Ventas.	Monetario Se contemplará una persona para un puesto encargado en relación directa con la fuerza de ventas.	01/10/2021 a Indefinido	Indefinido en Documentación . Pero verificar donde está el ejecutivo, como está la situación del mismo y como ayudar a mejorar los números de ventas.
Descripción							
Se contrata a una persona idónea para el puesto de que tenga conocimiento de rutas.							
Proporcionar información y herramientas para los clientes.	Diseño de Gafetes para el personal de la empresa. Proporcionar herramienta a los ejecutivos de venta.	Fidelización de los clientes. Mejora en la imagen de la empresa. Aumentarán los ingresos de la empresa.	Dirección Publicidad	Director General de ventas Persona encargada de la publicidad física y digital.	Monetario El pago de sueldo de una persona encargada de la publicidad.	01/10/2021 a Indefinido	Los productos entregados.
Descripción							
Contratar a una persona encargada de diseñar							

publicidad, herramientas para los clientes tanto internos como externos.	Elaborar publicidad para los clientes/Socios comerciales.						
--------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

Elaboró	Revisó	Aprobó
Iván Pinzón Tamanis	Ambrosio Seseña González	Ambrosio Seseña González
Residente	Director General Conectasur Comercial	Director General Conectasur Comercial

El documento firmado sobre el plan de acción véase en el **Anexo C**.

7.3 Formato para el reporte de indicadores.

A continuación, se presenta la **Tabla 9** que es el formato de muestra para entregar informes de los indicadores de ventas que establecerán para la empresa, donde se reportarán los resultados de cada mes empezando por el mes de septiembre hasta el mes de diciembre.

Tabla 9 Formato de indicadores mensuales.

Nombre del indicador	Tiempo	Meta	Alcance	Porcentaje de avance real	Forma de medirlo	Criterios de Evaluación	Alcance al mes anterior	Avance al mes anterior	Forma de medirlo
Ventas AT&T/ UNEFON	Mensual	-	-	-%	(Alcance total de la fuerza de ventas / Meta) * 100	Verde (Bueno): 90% a 100% o más. Amarillo (Regular): 76% a 89% Rojo (malo): 0% a 75%	-	-%	(Alcance actual / alcance anterior) * 100
Ventas Movistar	Mensual	-	-	-%			-	-%	
Ventas Telcel	Mensual	-	-	-%			-	-%	
Cientes iniciales	Mensual	-	-	-%			-	-%	
Cientes nuevos	Mensual	-	-	-%			-	-%	

Fuente: Elaboración propia.

El formato anterior es para realizar el informe de un reporte mensual que se entregará a la parte directiva de la empresa, pero para al final del mes de diciembre se entregará un formato completo como el que se muestra en la **Tabla 10**, donde lleva un informe completo de las ventas realizadas por las tres compañías, además el avance de la obtención de clientes iniciales y

nuevos, así como de gráficos donde facilitará la interpretación de la información que se presente en la tabla de presentación.

Tabla 10 Informe de indicadores completo.

Nombre del indicador	Concepto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Comparativo septiembre a diciembre
Ventas AT&T/ UNEFON	Ventas	0	0	0	0	0 SIM AT&T/ UNEFON
	Comparativa	-	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%
Ventas MOVISTAR	Ventas	0	0	0	0	0 SIM MOVISTAR
	Comparativa	-	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%
Ventas TELCEL	Ventas	0	0	0	0	0 SIM TELCEL
	Comparativa	-	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%
Clientes iniciales	Clientes	0	0	0	0	0 clientes Iniciales
	Comparativa	-	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%
Clientes nuevos	Clientes	0	0	0	0	0 clientes Nuevos
	Comparativa	-	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%

Fuente: Elaboración propia.

Véase el **Anexo F** y **Anexo G** donde se encuentran los formatos completos y firmados por los directivos de la empresa.

7.4 Establecimiento de los objetivos de ventas.

Se realizó tres metas de ventas de acuerdo de lo que establecen las empresas AT&T/UNEFON, MOVISTAR y TELCEL, donde ellas establecen que el 65% de los SIM total vendidos que se venden son para activación. Para la empresa Conectasur son números que tienen que manejar de manera idónea ya que por medio de ello a la empresa les paga.

7.4.1 Metas AT&T/UNEFON

Donde la empresa AT&T/UNEFON establece su meta de activación y ahí es donde establecemos las metas de ventas como se muestra en la **tabla 11** que se presenta a continuación:

Tabla 11 Establecimiento de metas de ventas AT&T/UNEFON por región

Región	Meta de Activaciones	Meta de Ventas	Forma de Medición
Centro	9720	14954	Meta de Ventas es igual a la meta de activaciones dividida entre 65 y el resultado obtenido multiplicado por 100.
Sur	8008	12320	
Península	1400	2154	
Pacífico Bajío	1200	1846	
Norte	1772	2726	
Noroeste	613	943	
TOTAL	22,713	34,943	

Fuente: Conectasur S.A. de C.V. (2021). Elaboración propia.

El cálculo de la meta de venta se realizó de acuerdo a lo establecido como meta de activación donde se realizó una operación donde se divide la meta de activación entre el 65% y después multiplicarlo por el 100%.

En la **tabla 11**, se muestra la regionalización de AT&T/UNEFON donde tiene como regiones la región centro, Sur, Península, Pacífico Bajío, Norte y Noroeste la división de las regiones se ve en la **Figura 3** la división de las regiones de estas dos compañías. Donde después del cálculo efectuado en cada región, se ocupará ese mismo dato para realizar las metas de ventas por cada ejecutivo de venta.

Figura 3 División de las regiones de AT&T/UNEFON.



Fuentes: Elaboración propia.

En el **Anexo I** se muestra cómo se ocupan estas metas por región en una calculadora, donde se hacen cálculos mediante datos históricos de cada estado, después se toma el histórico de ventas de cada ejecutivo y al da la meta de ventas de cada ejecutivo en la compañía AT&T/UNEFON.

7.4.2 Metas Movistar

Donde la empresa establece la meta de ventas mediante las metas de activaciones compartidas como compromiso de la compañía Comvercel, donde se realiza el cálculo en la **tabla 12** que se presenta a continuación.

Tabla 12 Establecimiento de metas de ventas Movistar por región

Región	Meta de Activaciones	Meta de Ventas	Forma de Medición
Norte	0	0	Meta de Ventas es
Occidente	442	680	igual a la meta de
Centro Foráneo	2,093	3220	activaciones
Centro			dividida entre 65
Metropolitano- Foráneo	1,707	2626	y el resultado
Sur	4,286	6594	multiplicado por
TOTAL	8,529	13,122	100.

Fuentes: Elaboración propia.

En el **Anexo I**, se muestra cómo se ocupan estas metas por región en una calculadora, donde se hacen cálculos mediante datos históricos de cada estado, después se toma el histórico de ventas de cada ejecutivo y el de la meta de ventas de cada ejecutivo en la compañía Movistar.

En la tabla anterior, se muestra la regionalización de Movistar donde tiene como regiones norte, Occidente, centro foráneo, centro metropolitano-foráneo, sur la división de las regiones se ve en la figura 4 la división de las regiones de estas dos compañías.

Figura 4 División de regiones Movistar.



Fuente: Elaboración propia.

7.4.3 Metas Telcel

Donde la empresa TELCEL establece su meta de activación y establecemos de igual manera las metas de ventas por cada región, tomamos en cuenta primeramente que solo se tiene mayor presencia en la región 7, mientras que en la región 8 y 9 aún no se tiene muchos clientes claves para la ventas y activaciones de los SIMS. Como lo vemos en la tabla 13 el establecimiento de metas de ventas movistar por región.

Tabla 13 Establecimiento de metas de ventas Movistar por región

Región	Meta de Activaciones	Meta de Ventas	Forma de Medición
Región 7	558	858	Meta de Ventas es igual a la meta de activaciones dividida entre 65 y el resultado obtenido multiplicado por 100.
Región 8	10	15	
Región 9	15	23	
TOTAL	583	897	

Fuente: Elaboración propia.

Por esta razón se estableció unas metas de acuerdo a este cálculo (uso de la formula), cada compañía tiene regiones diferentes con estados diferentes cada una de ellas donde pueden diferenciarse en la información de cada una de ellas. En la figura 5 se muestra la división de regiones Telcel, donde quedan establecidos cada una de las regiones de la siguiente manera.

Figura 5 División de las regiones Telcel.



Fuente: Elaboración propia.

Se generó un archivo para una mejor captura de datos en los formatos, y tener un mejor control y cumplir con las metas que se le establecen a la empresa

En la figura 6 que se muestra a continuación, se presenta con la información de los estados con su respectiva región en la que pertenece, que servirá a los colaboradores del área de análisis y poder identificar las regiones de cada compañía sin tener que memorizarlos, solo tener esa hoja a la mano para que cuando se realice la actividad de cotejos no se tenga problema en identificar ese dato. Además, esa información se ve más desglosada en el reporte de actividades como se muestra en el **Anexo J Reporte de actividades.**

Figura 6 Clasificación de regiones por estado de cada compañía.

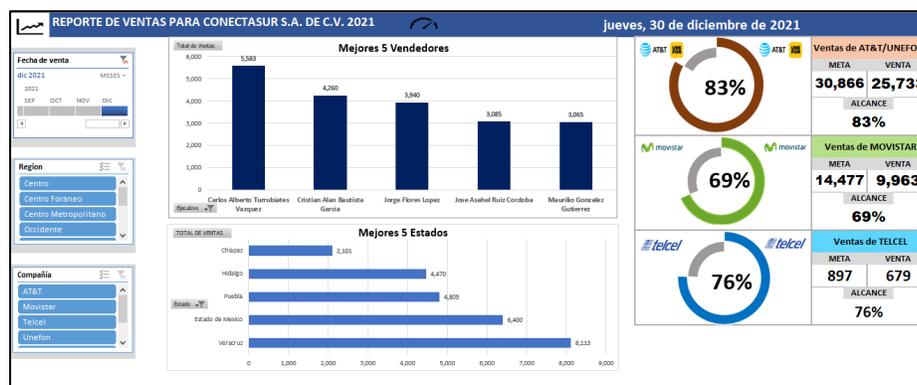
											
Regiones de AT&T/UNEFON		Regiones de Movistar				Regiones de Telcel					
REGIÓN	ESTADO	REGIÓN	ESTADO	REGIÓN	ESTADO	REGIÓN	ESTADO	REGIÓN	ESTADO	REGIÓN	ESTADO
CENTRO	Estado de México	NORTE	Tamaulipas	REGIÓN 7	Guerrero						
	Hidalgo		Chihuahua		Oaxaca						
	Ciudad de México		Coahuila		Puebla						
SUR	Veracruz		Durango		Tlaxcala						
	Puebla		Nuevo Leon		Veracruz						
	Tlaxcala		Sinaloa		Campeche						
	Oaxaca		Sonora		Chiapas						
	Guerrero		Baja california		Quintana Roo						
Morelos	Baja california Sur		Yucatan								
PENINSULA	Quintana Roo		Occidente		Aguascalientes	REGIÓN 8	Ciudad de México				
	Yucatan	Colima		Estado de México							
	Campeche	Guanajuato		Hidalgo							
	Tabasco	Jalisco		Morelos							
	Chiapas	Michoacan		Queretaro							
PACIFICO-BAJIO	Aguascalientes	CENTRO FORANEO		Nayarit	REGIÓN 9		Queretaro				
	Colima			San Luis Potosi							
	Guanajuato			Zacatecas							
	Jalisco			Estado de México							
	Michoacan			Hidalgo							
	Nayarit		Guerrero								
	Queretaro		Morelos								
	San Luis Potosi										
CENTRO METROPOLITANO	Zacatecas		Ciudad de México								
NORTE	Tamaulipas	SUR	Veracruz								
	Chihuahua		Puebla								
	Coahuila		Tlaxcala								
	Durango		Oaxaca								
	Nuevo Leon		Quintana Roo								
NOROESTE	Sinaloa		Yucatan								
	Sonora		Campeche								
	Baja california		Tabasco								
	Baja california Sur		Chiapas								

Fuente: Elaboración propia.

7.5 Desarrollo de los Dashboard de ventas.

Este es el Dashboard para la empresa Conectasur, le es muy útil ya que pueden visualizar las métricas de manera rápida y sobre todo analizar rápidamente la información que se quiere ver y por medio de ello tomar alguna decisión. Donde pueden observar el tipo de producto, el rendimiento de la fuerza de ventas, los estados con mejores números, el avance de cada uno de los productos que se tienen con la empresa; además de las regiones y la información de ventas de los clientes comerciales por medio de filtros para poder especificar lo que se anda buscando. Como podemos ver en la figura 7, vemos representado las ventas y las metas de cada compañía que podemos analizar la información por medio de filtros establecidos.

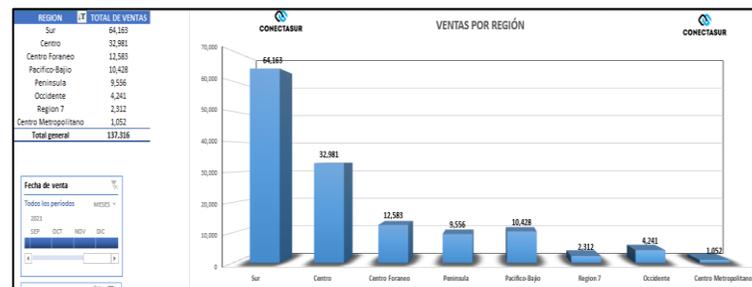
Figura 7 Dashboard de ventas "panel de inicio".



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente figura 8 que muestra el análisis de las ventas de acuerdo a las regiones se manejan, donde se pueden filtrar las fechas, la compañía, el ejecutivo y el estado a buscar.

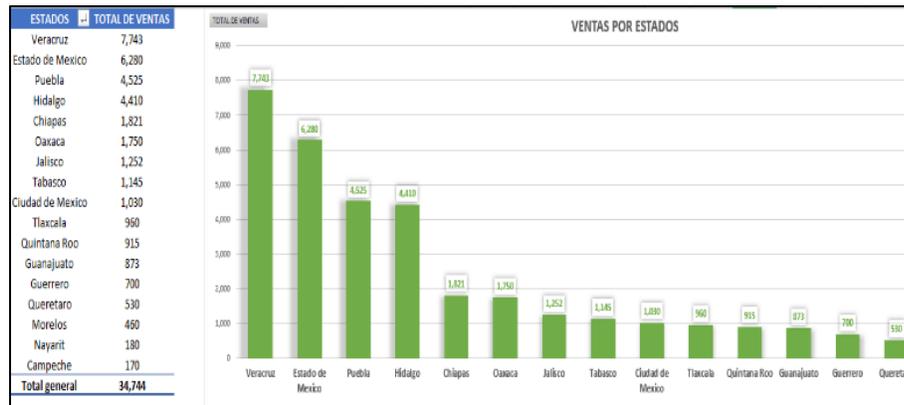
Figura 8 Ventas por región.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 9, se muestra el análisis de ventas de acuerdo al estado trabajado por la empresa. Donde se puede filtrar la información por ejecutivo, la fecha, la región y el tipo de producto a analizar.

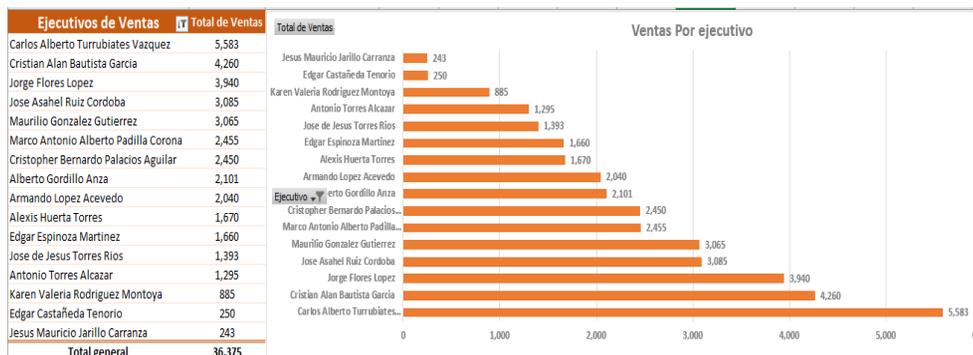
Figura 9 Ventas por estado.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 10, se muestra el comportamiento de ventas por ejecutivo o fuerza de ventas, donde se puede comprender el rendimiento del ejecutivo de acuerdo al desempeño realizado.

Figura 10 Ventas por ejecutivo.

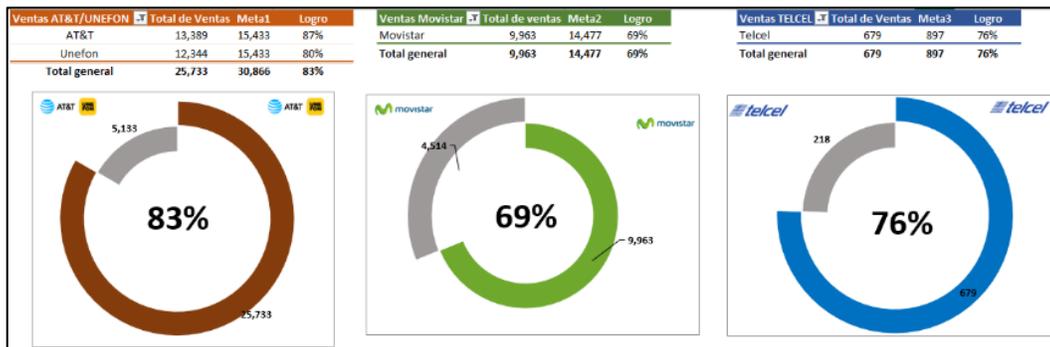


Fuente: Elaboración propia.

En la figura 11, se muestra el avance de las ventas en relación las metas establecidas con cada uno de los productos.

Y se puede visualizar el avance de ventas desde el mes de septiembre hasta el día transcurrido actualmente, para situación de análisis y seguimiento de ventas.

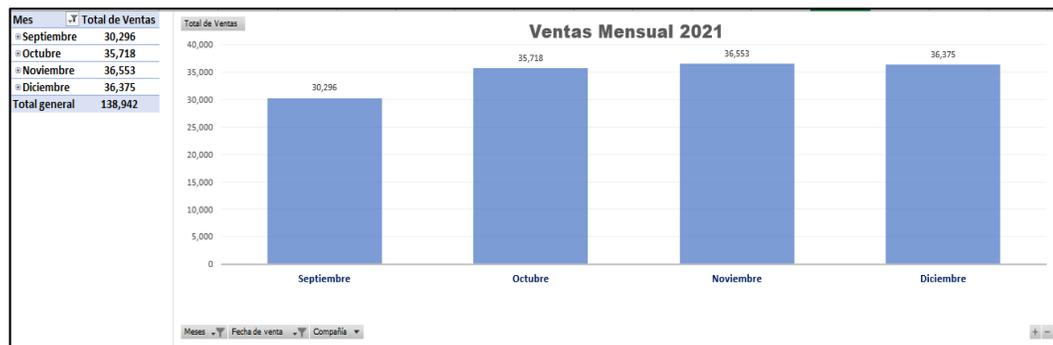
Figura 11 Ventas vs metas por compañía.



Fuente: Elaboración propia.

También se tiene un apartado de mensual, donde principalmente se puede ver el total de ventas por todas las compañías mensualmente. Pero se puede hacer un filtrado por cada compañía que se tiene y especificando la fecha que se quiere tener, además de convertir la información de mes a diario. Como lo podemos ver en la imagen 12, se puede hacer el filtrado completamente de compañía o mediante otros tipos de filtros.

Figura 12 Ventas mensuales y diario AT&T/UNEFON, Movistar, Telcel.



Fuente: Elaboración propia.

Para la figura 13, que se muestra a continuación es sobre la información de los socios comerciales como el nombre y la venta comprendida de acuerdo al filtro que se necesita como tipo de producto, fecha, estado, región, etc. Pero si se necesita de más información sobre el

cliente y sus ventas, se da doble clic sobre el número de venta y arrojará la información de las compras efectuadas por el cliente.

Figura 13 Relación de ventas con socios comerciales.

Nombre de Socios	Total de Ventas
⊖ Alberto Gordillo Anza	1,821
Parcifal Ramirez	285
Rocio Matuz	155
Rafael Arreola Orozco	125
Angel Cabrera	75
Gabriela Lovera Martinez	72
Rosa Isabel Ventura Dominguez	70
Pascual Gomez Perez	65
Mauricio Lopez Lopez	60
Miguel Angel Perez Gomez	50
Roberto Carlo Torres Saldaña	50
Hilberto Lopez Vazquez	50
Jose Alberto Durante Corzo	50
Selene Asiris Sanchez Toala	45
Daniel Oliva Ocampo	44
Lorena Garcia	40
Alma Lucero Luna	40
Nadia Guadalupe Rodriguez Dozal	35
Hugo Alejandro Gonzalez Rivera	35
Avelardo Morales Lorenzana	35
Carlos Colmenares Cigarroa	30
Juana Perez Gonzalez	30
Arturo Becerra Vargas	30

Fuente: Elaboración propia.

7.6 Monitoreo y seguimiento en el crecimiento de ventas

Para el caso de los indicadores de ventas, lo que se pretende hacer es dar seguimiento a lo desarrollado con la información de ventas, compartiendo con las personas adecuadas los avances y los resultados que se tienen en desarrollo. Establecen las ventas mediante una tabla donde se llevan los registros diarios históricos de cada uno de los ejecutivos. En la empresa se labora de dos maneras, semana corta que es de lunes a viernes y semana larga que es de lunes a sábado, donde cada semana se lleva la visita de diferentes ciudades, clientes y prospectos. Con esta tabla se lleva a cabo un monitoreo de las ventas de los ejecutivos de ventas llevando un corte dos veces por día, uno a la una de la tarde y el otro a las siete y media de la tarde. Con esto se pretende lograr un seguimiento de las ventas lo más inmediato posible y ver que se puede hacer mediante llamadas o mensajes del supervisor de ventas con los ejecutivos de ventas, para mejorar las ventas de ese día.

7.6.1 Seguimiento diario.

Este tipo de seguimiento se lleva a cabo con cortes a la una de la tarde y la siete de la noche, todo con el objetivo de supervisar el comportamiento de los ejecutivos y hacer ajustes en las rutas. Como lo vemos en la figura 14, es como se lleva un registro de las ventas día con día llevando al finalizar el total de toda la semana, que es esta la que alimenta a la que se le conoce como proyección de ejecutivos, que se presenta más adelante.

Figura 14 Registro diario de ventas AT&T/UNEFON.

Ventas por Ejecutivo	SEMANA 51						TOTAL SEMANAL 51
	DIA 20 Lunes	DIA 21 Martes	DIA 22 Miércoles	DIA 23 Jueves	DIA 24 Viernes	DIA 25 Sábado	
Alberto Gordillo Anza	35	85	42	0			162
Alexis Huerta Torres	40	60	60	60			220
Antonio Torres Alcazar		60	0	20			80
Armando Lopez Acevedo	0	60	80	120			260
Carlos Alberto Turrubiates Vazquez	130	250	590	80			1,050
Cristian Alan Bautista Garcia	150	115	75	200			540
Cristopher Bernardo Palacios Aguilar		20	40	75			135
Edgar Castañeda Tenorio	0						0
Edgar Esainoza Martinez	0	100	200				300
Jorge Flores Lopez	100	0	0	140			240
Jose Asahel Ruiz Cordoba	250	80	60	20			410
Jose de Jesus Torres Rios			100	90			190
Karen Valeria Rodriguez Montoya	20	100	100	80			300
Marco Antonio Alberto Padilla Corona	80	130	95	30			335
Maurilio Gonzalez Gutierrez	75	150	140	0			365
Jesús Mauricio Jarillo Carranza							0
TOTAL DIARIO	880	1,210	1,582	915	Dia Festivo	Dia Festivo	4,587
META DIARIA	1,342	1,342	1,342	1,342			5,368
PROYECCION	▼ 880	▼ 1,210	▲ 1,582	▼ 915			▼ 4,587
RESTANTE	462	132	-240	427			781
PORCENTAJE DE ALCANCE	66%	90%	118%	68%			85%

Fuente: Elaboración propia.

Donde se puede ver el rendimiento de cada ejecutivo de venta por cada producto que se manejan día a día con un resultado semanal, además con aspectos como la meta semanal, la proyección al día con aspectos de hora que se muestran en la siguiente imagen.

En la cual están los horarios y la cantidad de horas que se llevan en la hora que se realiza el corte de ventas, lo podemos ver en la figura 15, que se muestra a continuación.

Figura 15 Horario de Cortes.

Horario	Cantidad de horas
09:30	0
10:30	1
11:30	2
12:30	3
01:00	3.5
01:30	4
16:30	5
05:30	6
18:30	7
07:30	8
20:30	9

Fuente: Elaboración propia.

7.6.2 Proyección de ventas cada semana del mes de diciembre.

Es una hoja llamada proyección de ejecutivos, donde se muestra lo vendido por los ejecutivos por cada semana después de que se haya realizado el registro diario. Pudiendo ver el avance de ventas en comparación de sus metas, con su proyección en cómo podría terminar al finalizar el mes. Esto es como se muestra en la figura 16.

Esta actividad funciona para visualizar cómo va el avance de cada semana de acuerdo a las ventas diarias que se han realizado, hay que contemplar que hay una tabla para cada compañía para ver por separado el comportamiento que puede llegar a finalizar al terminar el mes.

Figura 16 Proyección de ventas AT&T/UNEFON por ejecutivo.

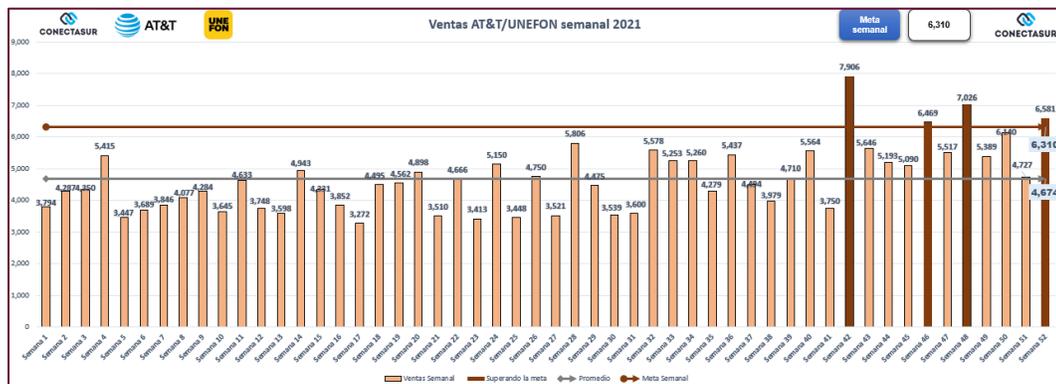
VENTAS UNEFON/AT&T DEL MES DE DICIEMBRE 2021										VERSION	Hasta el día	
										V.01.27.09.21	28 /12/2021	
No.	Ejecutivo	Semana 48	Semana 49	Semana 50	Semana 51	Semana 52	TOTAL de Lineas Vendidas	Porcentaje de avance al día	Proyeccion lineal al cierre	Porcentaje de ventas del Total de proyeccion	Cuota Mensual de Ventas por ejecutivo	Cuota alcanzada con la proyeccion
1	Alberto Gordillo Anza	315	330	344	162	100	1,251	76%	1,370	5%	1,637	84%
2	Alexis Huerta Torres	190	420	150	220	60	1,040	68%	1,139	4%	1,526	75%
3	Antonio Torres Alcazar	260	230	60	80	70	700	58%	767	3%	1,207	64%
4	Armando Lopez Acevedo	460	90	30	260	490	1,330	110%	1,457	5%	1,205	121%
5	Carlos Alberto Turrubiates Vazquez	750	910	1,133	990	640	4,423	89%	4,844	18%	4,961	98%
6	Cristian Alan Bautista Garcia	630	770	890	540	210	3,040	105%	3,330	12%	2,898	115%
7	Cristopher Bernardo Palacios Aguilar	300	560	505	195	155	1,715	92%	1,878	7%	1,870	100%
8	Edgar Castañeda Tenorio	0	0	0	120	0	120	19%	131	0%	627	21%
9	Edgar Espinoza Martínez	220	0	440	300	300	1,260	37%	1,380	5%	3,398	41%
10	Jorge Flores Lopez	250	570	900	240	380	2,340	97%	2,563	10%	2,423	106%
11	Jose Asahel Ruiz Cordoba	405	645	620	410	90	2,170	206%	2,377	9%	1,054	225%
12	Jose de Jesus Torres Ríos	246	175	8	210	200	839	51%	919	3%	1,650	56%
13	Karen Valeria Rodriguez Montoya	0	0	240	300	85	625	260%	685	3%	240	285%
14	Marco Antonio Alberto Padilla Corona	350	490	345	335	220	1,740	62%	1,906	7%	2,788	68%
15	Maurilio Gonzalez Gutierrez	530	185	315	365	270	1,665	95%	1,824	7%	1,747	104%
16	Ambrosio Seseña Gonzalez	0	0	0	0	0	0	0%	0	0%	558	0%
17	Jesús Mauricio Jarillo Carranza	0	14	160	0	0	174	16%	191	1%	1,077	18%
TOTAL DIARIO		4,906	5,389	6,140	4,727	3,270	24,432	79%	26,759	100%	30,866	86.7%
PROYECCION		4,906	5,389	6,140	4,727	6,540	26,759					
META SEMANAL		5,368	6,710	8,052	5,368	5,368	30,866	86.7%				
AVANCE CON LA PROYECCION		91%	80%	76%	88%	122%	87%					

Fuente: Elaboración propia.

7.6.3 Seguimiento semanal

Esta actividad se puede ver el comportamiento de las ventas totales semana a semana, de cada compañía, donde se pudo registrar la información en una tabla, como se muestra en la figura 17, podemos observar por medio de una gráfica el resultado del concentrado de esa información. La información se obtuvo del registro que se llevaba en los cotejos de ventas, pero se pasó a esta tabla para poder analizar cómo es el comportamiento de las ventas y ver más profundamente si hay estacionalidad del producto.

Figura 17 Gráfica de ventas semanales AT&T/UNEFON.



Fuente: Elaboración propia.

Esta actividad está contemplada con un documento con una hoja llamada Total semanal, pero con agrupaciones por mes donde podemos ver el avance de cada ejecutivo de manera total y en cada compañía. Ese documento lo podemos ver especificado en el documento mencionado en el Anexo J. Reporte de Actividades.

7.6.4 Seguimiento Mensual

Para la empresa se ocupó este formato para llevar el registro de las ventas mensuales colocando también las metas que se tenían ya establecidas con las que se establecieron en el mes de septiembre hasta el mes de diciembre. En la tabla secundaria se puede ver la efectividad de ventas a base de las metas en cada uno de los meses. Por ejemplo, en la figura 18 se muestra el registro con AT&T/UNEFON.

Figura 18 Registro de ventas mensuales vs metas mensuales AT&T/UNEFON.

FECHA DE ULTIMA ACTUALIZACIÓN		VENTAS VS METAS ANUAL DISCOMER											CONECTASUR	
30/12/2021		AT&T UNEFON											AT&T UNEFON	
VERSIÓN		AT&T/UNEFON 2021												
V.02.26.10.2021		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Metas	Ejecutivos	23,545	24,555	25,784	27,073	28,427	29,848	31,341	32,908	28,619	33,822	33,467	30,866	350,255
Ventas	Ejecutivos	23,441	15,231	19,066	16,366	23,545	14,869	19,793	20,864	20,713	23,951	24,479	27,743	250,061
Efectividad Ventas Vs Metas	Ejecutivos	100%	62%	74%	60%	83%	50%	63%	63%	72%	71%	73%	90%	71%

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 19, se muestra las ventas de los ejecutivos de ventas por medio de una gráfica donde en las barras representan las ventas y la línea azul punteada las metas.

Figura 19 Grafica de ventas mensuales AT&T/UNEFON.



Fuente: Elaboración propia.

El ejemplo anterior, se contempla con las tres compañías, pero solo se coloca un ejemplo de cada ellos.

7.7 Pagos de incentivos

La participación en el mercado por cada cliente inicial que se obtiene en una primera venta y de los clientes nuevos que se generen para que se incrementen las ventas y puedan tener una mayor cantidad de activaciones y lograr las metas que se tiene convenida con las empresas con las que se hace comercialización de sus productos y servicios (donde salen venta beneficiadas las empresas con este tipo de plan de acción) porque incrementa las ventas donde se contempla una condición para un pago de incentivo de 10 SIMS de cada marca, es decir, 10 UNEFON, 10 AT&T y 10 MOVISTAR.

A continuación, se presenta la información de cómo fueron la entrega de los pagos de incentivos por cada ejecutivo. Se presentan las tablas donde se desglosan cada una de ellas donde se dio inició desde el 04 de octubre hasta el 30 de noviembre y además se consiguieron hasta el día 29 de noviembre 423 clientes iniciales. Donde mínimo se tiene un incremento en las ventas. Además, los documentos están firmados por los encargados que autorizan el pago monetario a los ejecutivos comerciales. Véase el Anexo F, donde están los pagos de incentivos de acuerdo a los ejecutivos que laboraron en la misma actividad.

7.8 Formatos para el reporte de indicadores.

En la figura 20, vemos el formato que se generó para la realización de los reportes que se deben generar mes con mes para ver como fue el rendimiento generado en ese periodo de tiempo.

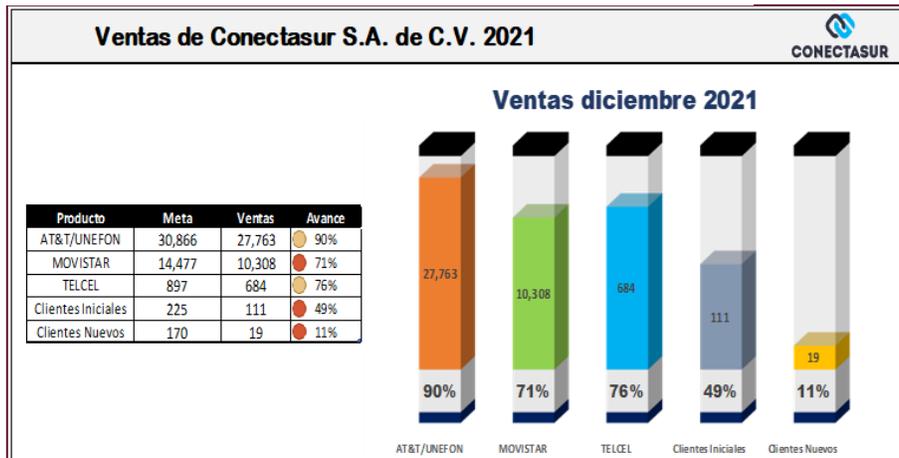
Figura 20 Formato de vaciado de información.

		Reporte de indicadores Diciembre 2021			Mes de Evaluación 01 de diciembre al 30 de diciembre 2021				
		Área		Análisis de Ventas comercial					
		Responsable		Iván Pinzón Tamanis					
		Fecha de elaboración		31 de diciembre de 2021					
Nombre del indicador	Periodicidad	Meta	Alcance	Porcentaje de avance real	Forma de medirlo	Criterios de Evaluación	Alcance al mes anterior	Avance al mes anterior	
Ventas AT&T/UNEFON	Mensual	30,866	27,763	89.9%	(Alcance total de la fuerza de ventas / Meta) * 100	Verde (Bueno): 90% a 100% o más. Amarillo (Regular): 76% a 89% Rojo (malo): 0% a 75%	24,409	+13.74%	
Ventas MOVISTAR	Mensual	14,477	10,308	71.20%			11,339	+9.09%	
Ventas TELCEL	Mensual	897	684	76.25%			695	-1.58%	
Clientes iniciales	Mensual	225	111	49.33%			231	-51.95%	
Clientes nuevos	Mensual	170	19	11.17%			22	-13.64%	

Fuente: Elaboración propia.

Pero para ver la información de manera grafica tenemos el siguiente ejemplo, como lo vemos en la imagen 6.19, se ve el comportamiento de alcances en comparación de las metas que se establecieron en el mes, la cantidad y el porcentaje que se obtuvo al rendimiento efectuado con todo el equipo de trabajo. Véase el **anexo G** y **anexo H**, donde podemos ver los formatos completos para los reportes.

Figura 21 Gráficas para los reportes de ventas.



Fuente: Elaboración propia.

7.9 Análisis Costo/Beneficio

7.9.1 Proyecto Realizado

A continuación, se presenta el flujo de caja mediante la tabla 14 de lo que se realizó en la empresa durante el desarrollo del proyecto y como fue el comportamiento de números tanto de ingresos como egresos.

Tabla 14 Cantidad de unidades vendidas.

Flujo de Caja	Mes				
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades vendidas	30,267	30,296	35,668	36,443	38,755

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, en la tabla 15 se presenta el total de ingresos de lo que se obtuvo.

Tabla 15 Total de egresos.

INGRESOS	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cobros a compañías	\$877,743.00	\$878,584.00	\$1,034,372.00	\$ 1,056,847.00	\$1,123,895.00
Saldo inicial del periodo anterior	\$ 15,488.50	\$ 29,243.35	\$ 69,213.31	\$ 50,654.32	\$ 86,682.98

TOTAL DE INGRESOS	\$893,231.50	\$ 907,827.35	\$1,103,585.31	\$ 1,107,501.32	\$ 1,210,577.98
--------------------------	---------------------	----------------------	-----------------------	------------------------	------------------------

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla se muestra los egresos que se tuvieron que dar para que el negocio funcionará, además se presenta los pagos de los incentivos que se hicieron para el plan de incentivos para la obtención de más clientes para la empresa.

Tabla 16 Total de egresos obtenidos en el proyecto.

EGRESOS	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ 27,151.00	\$ 8,150.00	\$ 20,375.00
Penalizaciones	\$ 29,900.00	\$ 31,950.00	\$ 57,000.00	\$ 95,900.00	\$ 145,500.00
Costo de SIM's - Insumos	\$ 609,940.38	\$ 613,640.38	\$ 721,080.38	\$ 736,580.38	\$ 782,820.38
Costos fijos	\$ 22,183.96	\$ 22,183.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96
Planillas/Nominas	\$ 151,000.00	\$ 133,500.00	\$ 133,500.00	\$ 127,500.00	\$ 149,500.00
Gastos operativos	\$ 50,734.81	\$ 37,103.70	\$ 83,286.65	\$ 21,775.00	\$ 7,150.00
Gastos generales	\$ 229.00	\$ 236.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 863,988.15	\$ 838,614.04	\$1,052,930.99	\$ 1,020,818.34	\$ 1,136,258.34

Flujo Neto financiero	\$ 29,243.35	\$ 69,213.31	\$ 50,654.32	\$ 86,682.98	\$ 74,319.64
------------------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

Fuente: Elaboración propia.

El flujo de beneficio neto y valor de presente neto se calculó, como se muestra en la siguiente tabla 17.

Tabla 17 Flujo de beneficio neto.

Mes	Flujo de Beneficio (+)	Flujo de Costo (-)	Flujo de Beneficio Neto	Valor Presente
0	\$ 893,231.50	\$ 863,988.15	\$ 29,243.35	\$ 29,243.35
1	\$ 907,827.35	\$ 838,614.04	\$ 69,213.31	\$ 62,921.19
2	\$1,103,585.31	\$1,052,930.99	\$ 50,654.32	\$ 41,863.07
3	\$1,107,501.32	\$1,020,818.34	\$ 86,682.98	\$ 65,126.21
4	\$1,210,577.98	\$1,136,258.34	\$ 74,319.64	\$ 50,761.31
			VP TOTAL	\$ 249,915.14

Fuente: Elaboración propia.

7.9.2 Sin propuesta de mejora

En la figura 22, que se muestra a continuación se muestra la cantidad de ventas que se tienen pronostica en el lapso de 12 meses, donde se tiene un incremento porcentual de 2%. Este cálculo de cada mes ya se tiene simulado con las personas que se tiene ya establecida en las rutas de ventas.

Figura 22 Propuesta de ventas sin propuesta de mejora.

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Unidades vendidas		40,000	40,800	41,616	42,448	43,297	44,163	45,046	45,947	46,866	47,804	48,760	49,735

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 23, se muestra el total de ingresos y egresos, durante todo el año, que servirá para el flujo neto financiero. Donde podremos ver el resultado en cómo se comportará si se pone en marcha el plan de mejora en toda la empresa.

Figura 23 Total de ingresos y egresos de la opción de no propuesta.

INGRESOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cobros a compañías		\$1,200,000.00	\$1,224,000.00	\$1,248,480.00	\$1,273,449.60	\$1,298,918.59	\$1,324,896.96	\$1,351,394.90	\$1,378,422.80	\$1,405,991.26	\$1,434,111.08	\$1,462,793.30	\$1,492,049.17
S.I. del periodo anterior		\$ -	\$ 40,366.66	\$ 88,733.32	\$ 139,309.98	\$ 206,909.84	\$ 279,199.36	\$ 359,748.35	\$ 449,127.97	\$ 547,514.90	\$ 655,089.31	\$ 772,035.00	\$ 898,539.43
TOTAL DE INGRESOS		\$1,200,000.00	\$1,264,366.66	\$1,337,213.32	\$1,412,759.58	\$1,505,828.43	\$1,604,096.33	\$1,711,143.25	\$1,827,550.77	\$1,953,506.16	\$2,089,200.39	\$2,234,828.30	\$2,390,588.60

EGRESOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Publicidad		\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,001.00	\$ 15,002.00	\$ 15,003.00	\$ 15,004.00	\$ 15,005.00	\$ 15,006.00
Penalizaciones		\$ 113,600.00	\$ 113,600.00	\$ 119,550.00	\$ 110,850.00	\$ 114,650.00	\$ 115,050.00	\$ 115,050.00	\$ 115,050.00	\$ 115,050.00	\$ 115,050.00	\$ 115,050.00	\$ 115,050.00
Gastos de mantenimiento		\$ 42,500.00	\$ 42,500.00	\$ 42,500.00	\$ 42,500.00	\$ 42,500.00	\$ 42,500.00	\$ 42,501.00	\$ 42,502.00	\$ 42,503.00	\$ 42,504.00	\$ 42,505.00	\$ 42,506.00
Costo de Sim's - Insumos		\$ 807,720.38	\$ 823,720.38	\$ 840,040.38	\$ 856,686.78	\$ 873,666.11	\$ 890,985.02	\$ 908,650.32	\$ 926,668.91	\$ 945,047.88	\$ 963,794.43	\$ 982,915.92	\$1,002,419.83
Costos fijos		\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96
Planillas/Nominas		\$ 149,500.00	\$ 149,500.00	\$ 149,500.00	\$ 149,500.00	\$ 149,500.00	\$ 149,500.00	\$ 149,500.00	\$ 149,500.00	\$ 149,500.00	\$ 149,500.00	\$ 149,500.00	\$ 209,300.00
Gastos operativos		\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
Gastos generales		\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00
TOTAL DE EGRESOS		\$1,159,633.34	\$1,175,633.34	\$1,197,903.34	\$1,205,849.74	\$1,226,629.07	\$1,244,347.98	\$1,262,015.28	\$1,280,035.87	\$1,298,416.84	\$1,317,165.39	\$1,336,288.88	\$1,415,594.79

Flujo Neto financiero	\$ -	\$ 40,366.66	\$ 88,733.32	\$ 139,309.98	\$ 206,909.84	\$ 279,199.36	\$ 359,748.35	\$ 449,127.97	\$ 547,514.90	\$ 655,089.31	\$ 772,035.00	\$ 898,539.43	\$ 974,993.81
------------------------------	------	--------------	--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 24, se muestra los cálculos correspondientes del flujo de beneficio neto y del valor presente neto.

Figura 24 *Calculo del flujo de beneficio neto y el valor presente.*

Mes	Flujo de Beneficio (+)	Flujo de Costo (-)	Flujo de Beneficio Neto	Valor Presente
1	\$ 1,200,000.00	\$1,159,633.34	\$ 40,366.66	\$ 36,696.96
2	\$ 1,264,366.66	\$1,175,633.34	\$ 88,733.32	\$ 73,333.32
3	\$ 1,337,213.32	\$1,197,903.34	\$ 139,309.98	\$ 104,665.65
4	\$ 1,412,759.58	\$1,205,849.74	\$ 206,909.84	\$ 141,322.20
5	\$ 1,505,828.43	\$1,226,629.07	\$ 279,199.36	\$ 173,360.84
6	\$ 1,604,096.33	\$1,244,347.98	\$ 359,748.35	\$ 203,068.56
7	\$ 1,711,143.25	\$1,262,015.28	\$ 449,127.97	\$ 230,473.67
8	\$ 1,827,550.77	\$1,280,035.87	\$ 547,514.90	\$ 255,419.74
9	\$ 1,953,506.16	\$1,298,416.84	\$ 655,089.31	\$ 277,821.82
10	\$ 2,089,200.39	\$1,317,165.39	\$ 772,035.00	\$ 297,652.91
11	\$ 2,234,828.30	\$1,336,288.88	\$ 898,539.43	\$ 314,932.59
12	\$ 2,390,588.60	\$1,415,594.79	\$ 974,993.81	\$ 310,663.08
			Valor Presente	\$ 2,419,411.34

Fuente: Elaboración propia.

7.9.3 Con Propuesta de mejora

Para la situación de lo que se espera en la parte de costos e ingresos si la empresa llegará a tomar la propuesta de mejora se verá reflejado en números hipotéticos, pero como si fuera en una situación real.

Datos para el análisis

- Inversión y costos

La inversión que se hará son para dos plataformas donde funcionarán como herramientas para sistematizar las actividades que se podrán hacer de una manera más ágil y podrán hacer el estilo de hacer las actividades tanto el área de análisis (para los encargados que cotejan la información harán un análisis y poder compartir la información de una manera sistematizada), para el almacén (con la que podrán tener un control de inventarios para la entrada, salida de los productos), para el área de ventas (directamente para la fuerza de ventas ya que podrán realizar el proceso de compra y venta), para la parte administrativa (ya que podrán sacar facturas y notas que efectúan los ejecutivos semana con semana). Lo anteriormente se ve reflejado en la tabla 18.

Tabla 18 Tipo de inversión para aplicación de propuesta.

Tipo de inversión	Inversión	Periodicidad
Bind ERP	\$ 12,528.00	Anual
Handy	\$ 12,528.00	Anual

Capacitación del CRM	\$1,200	Único
-----------------------------	----------------	--------------

Fuente: Elaboración propia.

- Equipos

Para los nuevos puestos que se pueden contratar es que se deben comprar 2 laptops nuevas de marca HP que son específicas dentro de la empresa por las actividades que se realizan en ella, un escritorio y una silla; que serán de pago único. Con un aumento de \$80 para gastos de papelería. Como se representa en la tabla 19.

Tabla 19 Equipos y materiales.

Equipos y materiales	Costo	Periodicidad
2 laptop	\$49,992.00	Único
Papelería	\$80.00	Mensual
1 escritorio	\$ 3,000.00	Único
1 silla de escritorio	\$ 2,500.00	Único

Fuente: Elaboración propia.

- Personal a contratar y costos a aumentar.

Esta parte se representa en la tabla 20, mediante la propuesta se incluyen tres personas más que serán de apoyo en el centro de México, específicamente en la Ciudad de México, en la zona de península y la otra persona colocada en área del norte de país. Cuando entren los nuevos integrantes de la fuerza de ventas se tendrá que poner un pronóstico de gastos de mantenimiento de los automóviles que ellos ocuparán en las rutas que se les designe. También, se puede colocar a otra persona de auxiliar de almacén, ya que se tiene un poco el descontrol el control de inventario y si entran más ejecutivos se debe colocar a una persona más para refuerzo del área y además que se colocará la plataforma. Para el área de análisis, otra persona más para el registro de ventas y del uso de la plataforma.

Tabla 20 Contrataciones y costos.

Puestos	Costos Fijos	Periodicidad
Vendedor 1	\$ 1,900.00	Mensual
Vendedor 2	\$ 1,900.00	Mensual
Vendedor 3	\$ 1,900.00	Mensual
Mantenimiento	\$ 7,500.00	Mensual
Auxiliar de almacén	\$ 1,300.00	Mensual
Ejecutivo de análisis	\$ 1,300.00	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

- Penalizaciones por port-out.

Al momento de implementar la plataforma se podrá agilizar el monitoreo de la información que se tiene diaria, semanal y mensual; donde además se podrá identificar los port-out donde son susceptibles a una penalización monetaria al momento de los pagos realizados por las compañías. Así vemos que el uso de la plataforma será muy útil en este tipo de aspectos.

En la figura 25, que se presenta a continuación muestra la cantidad de ventas que se tienen pronosticados en un lapso de 12 meses, donde se tiene un incremento porcentual de 5%. Este cálculo de cada mes ya se tiene simulado con las tres personas más en las rutas de ventas.

Figura 25 Cantidad de unidades pronosticadas para vender.

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Unidades vendidas		44,500	46,725	49,996	53,495	57,240	61,247	65,534	70,122	75,030	80,282	85,902	91,915

Fuente: Elaboración propia.

En la figura 26, se muestra el total de ingresos y egresos, durante todo el año, que servirá para el flujo neto financiero. Donde podremos ver el resultado en cómo se comportará si se pone en marcha el plan de mejora en toda la empresa.

Figura 26 Total de ingresos y egresos con la propuesta de mejora.

INGRESOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Cobros a compañías		\$ 1,290,500.00	\$ 1,355,025.00	\$ 1,449,876.75	\$ 1,551,368.12	\$ 1,659,963.89	\$ 1,776,161.36	\$ 1,900,492.66	\$ 2,033,527.15	\$ 2,175,874.05	\$ 2,328,185.23	\$ 2,491,158.19	\$ 2,665,539.27
S.I. del periodo anterior		-\$ 81,748.00	-\$ 89,961.34	-\$ 107,899.68	-\$ 86,351.27	-\$ 24,205.54	\$ 79,842.33	\$ 227,301.48	\$ 413,346.21	\$ 640,677.50	\$ 912,185.42	\$ 1,230,962.32	\$ 1,600,317.04
TOTAL DE INGRESOS		\$ 1,208,752.00	\$ 1,265,063.66	\$ 1,341,977.07	\$ 1,465,016.85	\$ 1,635,758.35	\$ 1,856,003.69	\$ 2,127,794.14	\$ 2,446,873.35	\$ 2,816,551.55	\$ 3,240,370.64	\$ 3,722,120.51	\$ 4,265,856.31

EGRESOS	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inversión	\$ 31,756.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad		\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00
Gastos de mantenimiento		\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00
Penalizaciones		\$ 113,600.00	\$ 100,850.00	\$ 90,800.00	\$ 81,700.00	\$ 73,500.00	\$ 66,150.00	\$ 66,150.00	\$ 66,150.00	\$ 66,150.00	\$ 66,150.00	\$ 66,150.00	\$ 66,150.00
Costo de Sim's - Insumos		\$ 897,720.38	\$ 942,220.38	\$ 1,007,635.38	\$ 1,077,629.43	\$ 1,152,523.06	\$ 1,232,659.25	\$ 1,318,404.97	\$ 1,410,152.89	\$ 1,508,323.17	\$ 1,613,365.37	\$ 1,725,760.51	\$ 1,846,023.32
Costos fijos		\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96
Planillas/Nominas		\$ 191,000.00	\$ 191,000.00	\$ 191,000.00	\$ 191,000.00	\$ 191,000.00	\$ 191,000.00	\$ 191,000.00	\$ 191,000.00	\$ 191,000.00	\$ 191,000.00	\$ 191,000.00	\$ 267,400.00
Gastos operativos	\$ 49,992.00	\$ 480.00	\$ 42,980.00	\$ 42,980.00	\$ 42,980.00	\$ 42,980.00	\$ 42,980.00	\$ 42,980.00	\$ 42,980.00	\$ 42,980.00	\$ 42,980.00	\$ 42,980.00	\$ 42,980.00
Gastos generales		\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 81,748.00	\$ 1,298,713.34	\$ 1,372,963.34	\$ 1,428,328.34	\$ 1,489,222.39	\$ 1,555,916.02	\$ 1,628,702.21	\$ 1,714,447.93	\$ 1,806,195.85	\$ 1,904,366.13	\$ 2,009,408.33	\$ 2,121,803.47	\$ 2,318,466.28

Flujo Neto financiero	-\$ 81,748.00	-\$ 89,961.34	-\$ 107,899.68	-\$ 86,351.27	-\$ 24,205.54	\$ 79,842.33	\$ 227,301.48	\$ 413,346.21	\$ 640,677.50	\$ 912,185.42	\$ 1,230,962.32	\$ 1,600,317.04	\$ 1,947,390.02
------------------------------	----------------------	----------------------	-----------------------	----------------------	----------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	------------------------	------------------------	------------------------

Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla 21, se muestra los cálculos correspondientes del flujo de beneficio neto y del valor presente neto.

Tabla 21 Calculo de flujo de beneficio neto y valor presente neto.

Mes	Flujo de Beneficio (+)	Flujo de Costo (-)	Flujo de Beneficio Neto	Valor Presente Neto
0		\$ 81,748.00	-\$ 81,748.00	-\$81,748.00
1	\$1,208,752.00	\$1,298,713.34	-\$ 89,961.34	-\$ 81,783.04
2	\$1,265,063.66	\$1,372,963.34	-\$ 107,899.68	-\$ 89,173.29

3	\$1,341,977.07	\$1,428,328.34	-\$ 86,351.27	-\$ 64,876.99
4	\$1,465,016.85	\$1,489,222.39	-\$ 24,205.54	-\$ 16,532.71
5	\$1,635,758.35	\$1,555,916.02	\$ 79,842.33	\$ 49,575.81
6	\$1,856,003.69	\$1,628,702.21	\$ 227,301.48	\$128,305.76
7	\$2,127,794.14	\$1,714,447.93	\$ 413,346.21	\$212,111.96
8	\$2,446,873.35	\$1,806,195.85	\$ 640,677.50	\$ 298,880.78
9	\$2,816,551.55	\$1,904,366.13	\$ 912,185.42	\$ 386,855.66
10	\$3,240,370.64	\$2,009,408.33	\$ 1,230,962.32	\$ 474,589.26
11	\$3,722,120.51	\$2,121,803.47	\$ 1,600,317.04	\$ 560,901.36
12	\$4,265,856.31	\$2,318,466.28	\$ 1,947,390.02	\$ 620,498.48
			Valor Presente Total	\$2,479,353.05

Fuente: Elaboración propia.

De los resultados que se obtuvieron en la siguiente tabla 22.

Tabla 22 Resultados obtenidos de la situación de la propuesta en acción.

VP	\$2,479,353.05
VPN	\$2,397,605.05
TIR	44%
B/C	30.32921966

Fuente: Elaboración propia.

7.9.4 Comparativa

Vemos el flujo de beneficio neto en la figura 27, se identifica el comportamiento de los ingresos y egresos en el caso de tomar la propuesta o no.

Figura 27 Comparativa de los flujos de beneficios netos.

Periodo	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Flujo de Beneficio Neto con propuesta	-\$ 81,748.00	-\$ 89,961.34	-\$ 107,899.68	-\$ 86,351.27	-\$ 24,205.54	\$ 79,842.33	\$ 227,301.48	\$ 413,346.21	\$ 640,677.50	\$ 912,185.42	\$ 1,230,962.32	\$ 1,600,317.04	\$ 1,947,390.02
Flujo de Beneficio Neto sin propuesta	\$ -	\$ 40,366.66	\$ 88,733.32	\$ 139,309.98	\$ 206,909.84	\$ 279,199.36	\$ 359,748.35	\$ 449,127.97	\$ 547,514.90	\$ 655,089.31	\$ 772,035.00	\$ 898,539.43	\$ 974,993.81

Fuente: Elaboración propia.

Podemos ver en el valor presente total que tiene una cercanía ente una y otra. Tenemos que entender que toda la información estará sistematizada, como las actividades que costaban ya se quedará como una actividad sencilla y dará tiempo de enfocarse en actividades que den valor a la empresa. El resultado es mucho más en valor cualitativo en este periodo, pero en un lapso mediano en tiempo será mucho mejor. La información completa se puede ver en **Anexo L** sobre la actividad realizada.

7.10 Reporte de Actividades

Este documento fue el último producto entregado para la empresa ya que por medio de él se reportaron las actividades con los productos generados en la empresa. En el documento llamado Reporte de actividades, que presentamos en el **Anexo K**, se colocan en orden de cómo se fueron desarrollando y algunos recursos complementarios que fueron útiles para el desarrollarlo de la misma, en el mismo archivo se explicaron detalles que ocurrieron para culminar el desarrollo de la misma. En la figura 28, se muestra la lista introductoria de las actividades que se desarrollaron.

Figura 28 Reporte de actividades.

1. Reporte de actividades

Correspondiente al periodo 14 de septiembre de 2021 al 07 de enero de 2022.

Director General Conectasur: Ambrosio Seseña González.

Supervisor General Conectasur: Mauricio Jarillo Carranza.

Departamento: Comercial

Área: Análisis

Proyecto: Propuesta de indicadores para el crecimiento de ventas en la empresa Conectasur S.A. de C.V. con nombre comercial Conectasur comercial.

Actividades desarrolladas

- El registro diario que tiene los siguientes nombres: 9.-Ventas septiembre V.1.1.08.21, 10.- Ventas octubre V 2.27.09.21, 11.-Ventas noviembre V 2.27.09.21 y 12.-Ventas diciembre V 2.27.09.21.
- Ventas semanales 2021 V.1.01.11.2021
- Ventas VS Metas Anual Discomer V.2.26.10.21
- Regional V.2.22.11.21
- Una restructuración donde se capturan los nombres de los Clientes Iniciales, Clientes Nuevos, CLIENTES DISCOMER INICIALES-NUEVOS V.1.25.09.21.
- Calculadora
- Herramientas para trabajo en el área de análisis donde tiene una clasificación de Regiones por estado, ejecutivos por zona Conectasur, los grupos de rutas, hora de cortes, mapas por compañías y de las zonas de la empresa.

Las actividades antes mencionadas fueron desarrolladas, implementadas y evaluadas en la empresa Conectasur S.A. de C.V. bajo la supervisión del Lic. Ambrosio Seseña González, director general Conectasur, con un total de 500 horas, en el periodo 14 de septiembre de 2021 al 07 de enero de 2022.

8. Resultados

Para la empresa Conectasur mediante el proyecto realizado se pudo avanzar en los números de ventas que venían reflejando con anterioridad. Donde lo primordial era aumentar las ventas considerablemente, ya teniendo unas metas ajustadas a lo que se tenía que realizar sobre las activaciones que daban cada compañía, ya que solo se había establecido un crecimiento del 5% desde el pico del mes de enero.

En las ventas de AT&T/UNEFON podemos ver cómo fueron las ventas durante los meses del año, donde desde el mes de octubre hasta el mes de diciembre tuvo un crecimiento considerable como se muestra en la figura 29 subió de 20,713 SIM que se vendieron en septiembre creciendo hasta 27,413 SIM en el mes de diciembre, donde a pesar de que no se alcanzaron las metas esperadas se tuvo un mejor alcance. Donde se tienen que resaltar que se obtuvo su mejor número en el mes de diciembre con la cantidad de ventas ya mencionada, contemplando que hubo falta de inventario en el último mes, a pesar de eso se pudo mantener un crecimiento en el número de ventas.

Figura 29 Ventas mensuales de AT&T/UNEFON.



Fuente: Elaboración propia.

Como se muestra en la figura 32, en la compañía AT&T/UNEFON se incrementaron 7,050 SIM en ese lapso de 4 meses con porcentaje positivo de 34.04%, donde en la compañía de Movistar se incrementaron 1,333 SIM con un porcentaje en positivo del 14.85% y en la compañía de Telcel a pesar de que no es muy fuerte para la empresa, pero alcanzó un incremento de 76 SIM teniendo un porcentaje positivo del 12.5%.

En el caso de las ventas reflejadas en Movistar desde el mes de enero hasta el mes de septiembre había estado muy bien de acuerdo a sus metas tomadas relacionadas a sus ventas obtenidas en el último trimestre del año 2020, pero esas metas no eran lo que realmente necesitaban con su compromiso con la empresa COMVERCEL, hasta llegó el punto donde a su fuerza de ventas entraron en una zona de confort ya que no se vendía más en los lugares de puntos de ventas. De esta manera, con las metas ajustadas se vio el número de ventas un poco bajas en comparación de las metas. A través de ello podemos ver en la figura 30, en el mes de septiembre se empezó con 8,975 al final del mes de diciembre con la cantidad de 10,308 SIM vendidos. De acuerdo a la figura 32, se estableció que el incremento fue 1,333 SIM's y con un porcentaje positivo de 14.85% en crecimiento, contando que comparando a un mes anterior se tuvieron dos meses bajos.

En el mes de diciembre se tuvieron algunas dificultades ya que hubo complicaciones con las altas en la compañía, fallas en la red de teléfono, falta de inventario; no obstante, se alcanzaron los mejores números en los meses de octubre y noviembre; asimismo se estableció un nuevo ritmo del promedio de ventas que se verá reflejado para el año que viene.

Figura 30 Ventas mensuales Movistar.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la figura 31 las ventas de la compañía Telcel tuvieron un crecimiento pasando de 608 a 684 SIM vendidos, de acuerdo al último registro de ventas en el mes de diciembre.

Figura 31 Ventas mensuales Telcel.



Fuente: Elaboración propia.

En el mes de octubre se bajó mucho el número de ventas por falta de inventario, donde no se les pudo surtir a los clientes claves que compran SIM's Telcel. Tomando datos de la figura 32, se tuvo un crecimiento porcentual de 12.5% con la cantidad de SIM's en venta de 76.

A continuación, se presenta figura 32 y 33, esta imagen se puede observar el comportamiento en como estuvieron las ventas en las tres compañías y donde además se ve el comportamiento de la obtención de los clientes iniciales y nuevos durante estos 4 meses.

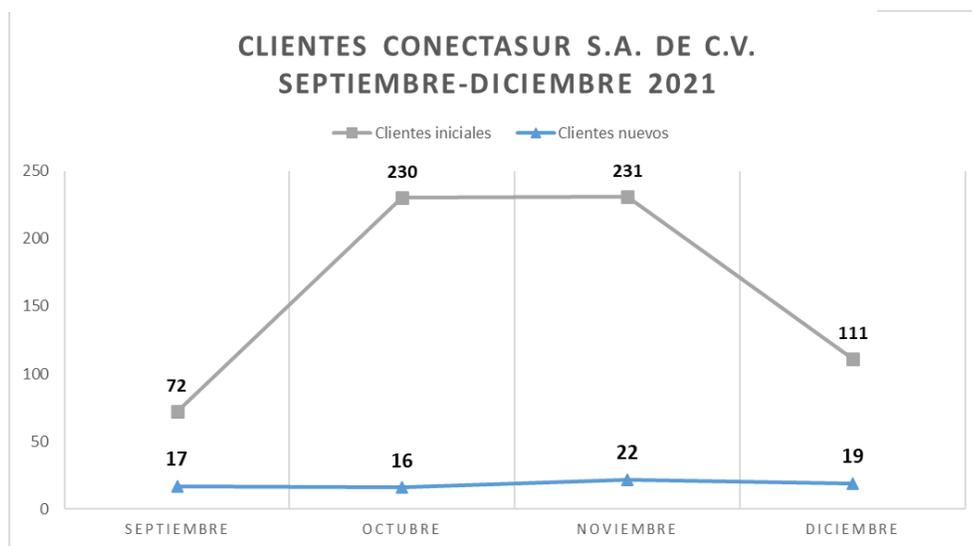
Figura 32 Informe de ventas septiembre a diciembre 2021.

Nombre del indicador	Concepto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Comparativo septiembre a diciembre
Ventas AT&T/UNEFON	Ventas	20,713	23,931	24,409	27,763	7,050 SIM AT&T/UNEFON
	Comparativa	-	+15.53%	+2%	+13.74%	+34.04%
Ventas MOVISTAR	Ventas	8,975	11,377	11,339	10,308	1,333 SIM MOVISTAR
	Comparativa	-	+26.76%	-0.33%	-9.09%	+14.85%
Ventas TELCEL	Ventas	608	360	695	684	76 SIM TELCEL
	Comparativa	-	-40.79%	+93.05%	-1.58%	+12.5%
Clientes iniciales	Clientes	72	230	231	111	39 clientes Iniciales
	Comparativa	-	+219.44%	+0.43%	-51.94%	+54.17%
Clientes nuevos	Clientes	17	16	22	19	2 clientes Nuevos
	Comparativa	-	-5.88%	+37.5%	-13.63%	+11.76%

Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta los clientes iniciales tuvieron un crecimiento significativo con un 54.17% y en clientes nuevos solo un 11.76%. En la parte de clientes nuevos se tiene que tomar una estrategia o seguimiento oportuno para que no se queden estancados como clientes iniciales, así de esta manera tener un número casi a la par. Lo explicado anteriormente se explica en la imagen 33.

Figura 33 Comparativa de clientes iniciales y nuevos.

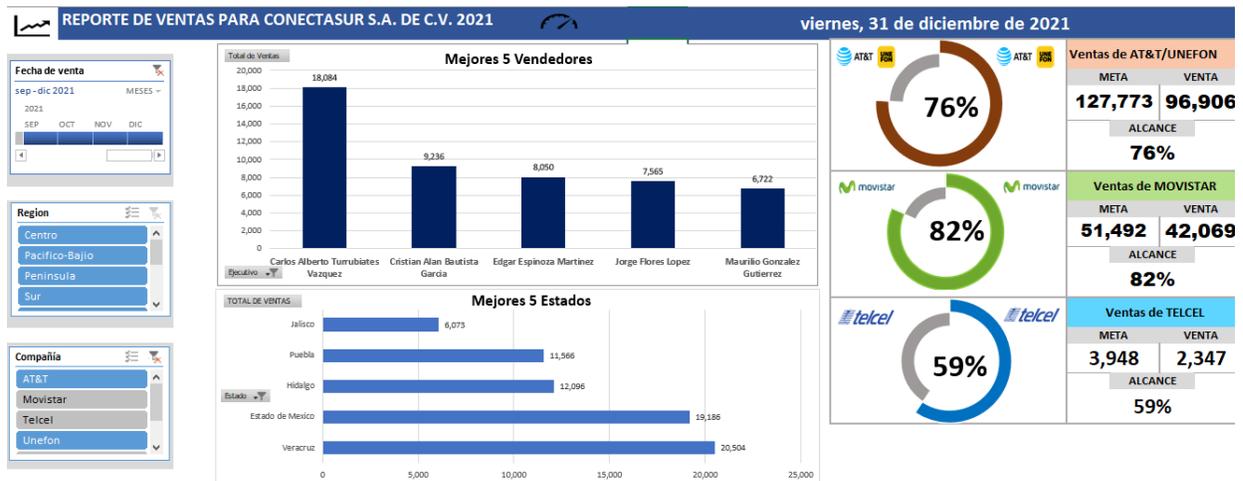


Fuente: Elaboración propia.

En resumen, de ventas de los 4 meses donde se tuvo un proyecto de implementación de indicadores de ventas, un seguimiento cercano de las ventas, y una relación muy directa con la fuerza de ventas para verificar el rendimiento de cada uno de ellos; pudiendo tomar decisiones lo más antes posible. Como se muestra en la figura 34, es un resumen de los últimos cuatro meses con corto hasta el día 30 de diciembre de 2021.

Donde en la compañía AT&T/UNEFON se tuvo un alcance del 76% con total de ventas de 96,906 con un meta de 127,773, para la compañía de Movistar un total de ventas de 42,069 con una meta de 51,492, de esta manera se alcanzó un 82%. En la compañía de Telcel se tuvo un total de ventas de 2,347 con una meta de 3,948 y así alcanzando un 59%.

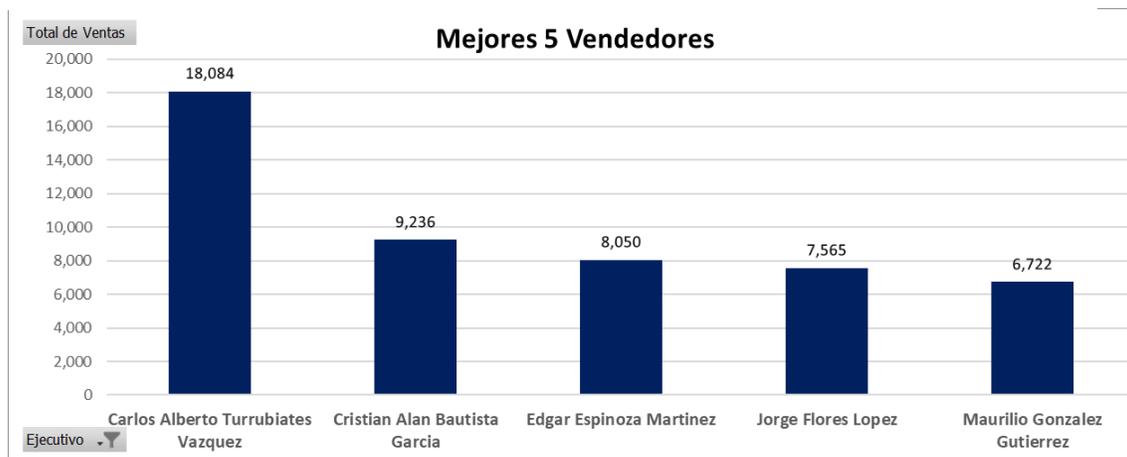
Figura 34 Resumen total de ventas vs Metas de septiembre a diciembre 2021.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la imagen anterior también se puede concluir con los vendedores que mejor vendieron por las tres compañías son los que se muestran en la **figura 35** donde Carlos es el que vendió con 18,804, seguido por Cristian con 9,236, así Edgar con 8,050, Jorge con 7,565 y Maurilio 6,722; respectivamente. Donde de acuerdo al documento regional se puede ver el comportamiento tanto mensual y por compañía y ver el desempeño en crecimiento de cada uno.

Figura 35 Mejores 5 vendedores los últimos 4 meses.



Fuente: Elaboración propia

También se pudo tener los mejores 5 estados de ventas, como lo indica el nombre de la empresa “Conectasur”, es porque sus mejores puntos de referencia de ventas es los estados que se pueden destacar en la **figura 36**, donde Veracruz tiene el primer lugar con 20,504, Estado de México con 19,186, Hidalgo con 12,096, Puebla con 11,566 y Jalisco con 6,073.

Figura 36 Los mejores 5 estados en ventas.



Fuente: Elaboración propia.

9. Conclusión

Los expuesto anteriormente permite concluir que se incrementó un número considerable en las ventas y el alcance de los clientes que se obtuvieron mediante un plan de incentivos. Se realizó un ajuste en las metas de activaciones para que se logaran las metas reales en ventas, ya que las que tenían eran muy lejanas a lo que realmente tenían que lograr.

Así, la aportación fundamental de este trabajo fue el establecimiento de los indicadores, se hizo un control de la información de modo que se pudiera interpretar lo que la empresa necesitaba, ya que maneja diferentes regiones por cada compañía, pero tenía la necesidad de ver la efectividad de las ventas en relación de las activaciones efectuadas. Con cada seguimiento que se le dieron a los ejecutivos en cada corte de ventas diarias y de los reportes de avance diaria y mensual, de modo que se dieron cuenta de los factores que los estaban afectando; como ejecutivos de ventas que eran deficientes en su manera de trabajar, errores en la manera de colocar los sim en puntos de ventas, qué hacer con los clientes cuando un ejecutivo de esa ruta se ausenta o el ejecutivo pierde su línea con toda la información de las visitas de los clientes.

La empresa ha seguido con su objetivo en conectar a líderes con productos y servicios que favorezcan su desarrollo económico, contando con canales de ventas que se adaptan a las necesidades de sus clientes. Pero algunos elementos de la fuerza de ventas descuidaron mucho a su cartera de clientes hasta llegar al punto de perder su fidelización de los clientes hacia la empresa con trabajo de varios años. La empresa necesita un control de inventarios, ya que en los últimos dos meses se vio afectado en el incremento de ventas en la que estaba proyectado, pero por esta situación se tuvo unas pérdidas en ventas. Este punto no fue causa de la fuerza de ventas sino de los encargados de los inventarios.

El proyecto elaborado solo debe de ser el inicio del comienzo del control de información de clientes en relación con las ventas y estas a su vez en relación con las activaciones. De modo que se podrían enfocar en puntos estratégicos con los clientes y evitar de manera oportuna de aquellos que se aprovechan en como manipular el SIM a su antojo, que esto trae penalizaciones considerables.

El resultado que se obtuvo al finalizar este trabajo fue una base de datos que se denominó

regional, que fue donde por medio de información de los clientes y las ventas se pudieron filtrar la información para un análisis de la información de acuerdo a los requerimientos por parte de los encargados de la empresa y de la necesidad de analizar la información tomando decisiones mediante este recurso, además de mucho más herramientas como un registro diario para cortes diarios, con tableros de información, graficas, tablas mejoradas para el registro de los clientes, formatos para los reportes mensuales y generales, entre algunas herramientas para entender la información que se quería llegar como unos mapas por regiones, clasificaciones de los estados en relación de las regiones, entre otros. Cumpliéndose los objetivos que se establecieron desde un inicio sobre el incremento de las ventas y del establecimiento de los indicadores que se propusieron para medir el alcance que se obtuvieron.

Todos los indicadores y herramientas elaboradas fueron puestas en marcha desde que se tuvieron listas, y se les dieron muchas mejoras de acuerdo a sus requerimientos. Además, se puede ver la información por estado, región, ejecutivo, compañía, cliente, ciudad, tiempo requerido. Se recomienda que se sigan ocupando los productos desarrollados y mejorar algunos si ellos lo ven convenientes. La parte de tableros diarios, semanal y mensual se vio la necesidad de ocuparse en la parte de TAR y Pay Joy ya que se les hacía falta este tipo de reportes de información, ya que la plataforma que ocupan no les da estas herramientas básicas de resúmenes de ventas, por lo que se le recomienda el uso del formato de regional con lo que pueden estratificar la información de una sencilla y al momento de analizar o buscar algún dato ahí se encontrará.

Finalmente, se puede encontrar varios puntos de investigación con el proyecto elaborado, así se puede ampliar enfoques sobre un plan y control de ventas, las ventas enfocadas hacia la satisfacción al cliente, la fuerza de ventas, aplicación de la información en un software y el manejo correcto de esta herramienta de modo que se dé un seguimiento correcto.

10. Recomendaciones

Las recomendaciones que se hacen para la empresa son con el objetivo de lograr una ventaja competitiva en la calidad del producto perfeccionando el alcance y una mejor posición de la empresa en el mercado y aumentar sus beneficios en corto o largo plazo.

Un control de inventarios.

El objetivo de esta recomendación es conocer el estado real de almacén de los productos manejados por la empresa.

Se pretende controlar la entrada y salida de SIM, manteniendo sus pedidos bien estandarizados (máximas /mínimas), reconocer la estacionalidad del producto, mantener un monitoreo con el inventario que ha salido.

Con esta acción se intentará tener el suficiente inventario de las marcas manejadas, identificar robos y/o mermas, manejar los lotes sin complicaciones, calcular el costo real y la rentabilidad de la empresa mediante cada producto.

Al estar en impulso este plan se tendrá que solicitar una persona más en el área de almacén. Apoyo del software Bind ERP con el paquete *+impulso* que es 1 cantidad de \$10,800 al año sin iva. Esto beneficiará en tener un control de inventarios lo más antes posible, ya que se han tenido algunos días con faltante de inventario para proporcionar a la fuerza de ventas, esto debido a que no se tenía el suficiente inventario para la temporada alta.

Establecer rutas eficientes de ventas.

El objetivo de esta acción es establecer rutas eficientes para la optimización de recursos.

Con esto se busca programar y ejecutar rutas de manera ágil, ser eficientes en el ahorro de recursos y reducir el desgaste físico del ejecutivo de venta y de los automóviles.

Los resultados esperados, será una mejora en la competitividad de la empresa con rutas efectivas, tiempo de entrega más rápido, ahorro de recursos monetarios, entre otros.

Para la realización de esta actividad se necesitará el apoyo de dirección, como el director general Conectasur comercial y el Supervisor General de Ventas Conectasur Comercial, para tomar las decisiones en como establecer las rutas mediante un software mejorado, ya que con el que cuentan solo muestra la actividad de los movimientos realizados por los ejecutivos mediante los automóviles.

Se necesitarán de un mejor software donde recomendamos (HANDY) ya que geoposiciona toda la actividad, supervisa las rutas, ayuda al cumplimiento/efectividad de las visitas, lleva un registro de las razones de no venta, genera reportes, dashboards y resumen de las actividades realizadas. (Handy, s/f) También se tiene que tomar en cuenta de compartir las decisiones tomadas por dirección hacia la fuerza de ventas y demás colaboradores.

Automatizar las ventas.

El objetivo de esta actividad es tener un control automatizado digital en los procesos de preventa y venta. Ahorro de tiempo en papeleo y filas en los bancos.

Lo que se aspira es tener todas las actividades que se necesitan en una sola aplicación, como controlar las ventas, los pagos de las mismas, el capturado de la información en tiempo real y generando reportes en tiempo real.

Con esto esperamos que resulte una supervisión de las rutas, reportes automáticos, impresión de tickets al momento, gestiona la agenda de visita de la fuerza de ventas, dashboard y resumen de ventas diario, geoposiciona todas las actividades.

Esta información la tendrá a la mano dirección y el área de análisis que quienes son los que tendrán que verificar que toda la información este en orden. Se recomienda adquirir la plataforma de BindErp con el paquete de 26-100 usuarios de la app móvil con un costo de \$499 al mes, una persona que se encargue de la plataforma en línea. (BindERP, 2021)

La aplicación es muy cercana en lo que necesita la empresa para automatizar los procesos de ventas. Pero que se ahorraría tiempo de espera a que el ejecutivo mande todo al WhatsApp y eso sea con el celular no pierda tiempo capturando la información una y otra vez, sino que todo

se realice en tiempo real. Esto se realizó en el proyecto de los indicadores, pero por la necesidad inmediata y de los recursos se realizó en Excel todo este capturado de datos.

Evaluación del desempeño de las actividades de los trabajadores.

El objetivo de esta acción es conocer el valor del trabajo realizado de cada empleado. Por lo que se deberá verificar si el trabajador tiene buenas competencias en su desempeño laboral.

Se tiene que evaluar la falta de personal en la empresa y evitar un exceso de carga de trabajo y aspectos muy negativos a la falta de alguien en su puesto de trabajo, y viceversa o aquellos que tienen muchos tiempos muertos. Esta actividad tiene que estar coordinada por el personal de recursos humanos y un auxiliar de dirección para que tome las medidas necesarias para que se realice una evaluación del desempeño de cada trabajador clasificándolos por área.

Se puede pensar en cómo estandarizar las actividades de los empleados, y buscar un aumento de sueldo o un plan de incentivos para motivar a los trabajadores internos de la empresa.

Estrategia sobre la ley de datos biométricos de los SIM's.

El objetivo de esta acción es hacer una estrategia de cómo realizar el proceso del registro de los datos biométricos y de los SIM que han comprado SIM con los socios comerciales.

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación entrará en vigor a mediados del año 2022. Se tiene que poner en marcha la estrategia para que los usuarios de Conectasur estén enterados de la situación y evitar que se bloquee su SIM y evitar que la empresa se vea perjudicada por el caso de activación y productivas. Mantener un buen ritmo de activaciones y líneas productivas de los clientes Conectasur. (Diario Oficial de la Federación, 2021)

Esto va a tener en responsabilidad el director general y el encargado de ventas online que se encargará de la publicidad en todos de los cambios dirigidas a los clientes y usuarios de los SIM de teléfono. Lo que se puede llegar a pensar en realizar publicidad en la página de la empresa, redes sociales, lonas, Tabloides; para los clientes y/o usuarios finales de los que usan este tipo de medios a lo que llamamos SIM. La empresa debe de estar atenta a todos los cambios

que pueden llegar a ver ante este decreto por parte del gobierno, y estar lista ante cualquier cambio o modificación de la misma.

11. Bibliografía

- Beltrán Jaramillo, J. M. (s/f). *Economicas*. Recuperado el 2021, de https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf
- BindERP. (2021). *Bind ERP*. Recuperado el 2021, de <https://www.bind.com.mx/SistemaDeAdministracion/Precios>
- Buglioni Calderón, B. M., & Contreras Vergara, A. I. (2018). *Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*. Recuperado el 2021, de http://opac.pucv.cl/pucv_txt/txt-8000/UCC8115_01.pdf
- Castillo Pineda, L. (2019). *Repository*. Recuperado el 2021, de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadysEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20ciclo%20Deminig%20\(PHVA\),y%20de%20ah%C3%AD%20en%20adelante](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadysEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20ciclo%20Deminig%20(PHVA),y%20de%20ah%C3%AD%20en%20adelante).
- Diario Oficial de la Federación. (16 de Abril de 2021). DECRETO por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión. Recuperado el 2021, de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616165&fecha=16/04/2021
- Elósegui, T. (2014). *Tristan Elósegui*. Recuperado el 2021, de <http://tristanelosegui.com/2014/10/27/que-es-y-para-que-sirve-un-dashboard/>
- Equipo INACATALOG. (2017). *inaCatalog*. Recuperado el 2021, de <https://www.inacatalog.com/blog/por-que-incorporar-objetivos-smart-en-tu-metodo-de-ventas#:~:text=La%20importancia%20de%20los%20indicadores,m%C3%A1s%20eficientes%20en%20su%20consecuci%C3%B3n>.
- García López, T., & Cano Flores, M. (2013). *UV*. Recuperado el 2021, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>

- García Sánchez, J., Aguilera Terrats, J. R., & Cas. (2011). Revista electronica de Pedagogia. *Odiseo*(16). Recuperado el 2021, de <https://www.odiseo.com.mx/2011/8-16/garcia-aguilera-castillo-guia-construccion-escalas-actitud.html>
- Gil, M. (2015). *nae*,. Recuperado el 2021, de <https://nae.global/es/por-que-una-metodologia-para-la-gestion-de-proyectos/>
- HANDY. (2021). *HANDY*. Recuperado el 2021, de <https://www.handy.la/>
- Handy. (s/f). *Handy*. Recuperado el 2021, de <https://www.handy.la/precios>
- Ordñez Islas, P. A. (Agosto de 2012). *Universidad Nacional Autonoma de Mexico*. Recuperado el 2021, de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/jspui/bitstream/132.248.52.100/5268/1/tesis.pdf>
- Parmenter, D. (2015). *Key Perfomance Indicator "KPI" (Indicador Clave de Desempeño)*. (I. Pinzon Tamanis, Trad.) Recuperado el 2021, de <https://jadoobi.com/wp-content/uploads/2018/03/Parmenter-David-Key-performance-indicators--developing-implementing-and-using-winning-KPIs-Wiley-2015.pdf>
- Qualyteam. (2016). *Blog.Qualyteam*. Recuperado el 2021, de <http://blog.qualidadesimples.com.br/es/2016/11/07/ferramentas-de-qualidade-beneficios-da-matriz-gut-para-o-negocio/>
- QuestionPro. (2021). *QuestionPro*. Recuperado el 2021, de <https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-investigacion-cualitativa-y-cuantitativa/>
- Reyna, S. (30 de Agosto de 2020). *Rotary*. Recuperado el 2021, de <https://www.rotaryzona25a.org/que-es-un-plan-de-accion#:~:text=Un%20plan%20de%20acci%C3%B3n%20es,el%20cumplimiento%20de%20tus%20objetivos.&text=Por%20lo%20que%2C%20a%20grandes,proyecto%20al%20objetivo%20que%20deseas>.
- Sanchez, F. (2020). *Linkedin*. Recuperado el 2021, de

<https://es.linkedin.com/pulse/gerenciamiento-de-seguridad-procesos-control-y-fernando-s%C3%A1nchez>

telescopio. (2019). *obgin.net*. Recuperado el 2021, de <https://obgin.net/cursos/wp-content/uploads/2019/10/AnalisisFoda.pdf>

Torres, M. (2018). *Marketing Online*. Recuperado el 2021, de https://www.posicionamientoweb.systems/marketing-digital/kpis-indicadores-clave-rendimiento/#Pasos_para_crear_KPIs_efectivos

Tu Dashboard "Inteligencia de Negocios". (2020). *TuDashboard*. Recuperado el 2021, de <https://tudashboard.com/diferencia-entre-un-kpi-y-un-kri/>

12. Anexos

12.1 Anexo A Formato de Encuesta Inicial

Figura 37 Formato 1 de encuesta con el director general.

	Encuesta sobre la situación actual de la empresa.	
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

Nombre del evaluado: Ambrosio Seseña G.	Área: Comercial
Puesto: Director General Conectar Sur C.	Evaluador: Iván Pinzón Tamaris
Fecha: 6 de Octubre de 2021.	

Objetivo: Evaluar la situación actual de la empresa e identificar puntos fuertes y débiles de la empresa, lo que permitirá dar una buena elección de estrategias y dar seguimiento a un plan de acción.

Indicación de llenado: Marca con una "x" la opción que crea conveniente relacionado a la empresa Conectar S.A. de C.V., donde: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Indiferente, 4: De Acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo.

FOD	No.	Criterio de evaluación	Calificación					Observaciones
			1	2	3	4	5	
FORTALEZAS	F1	Tener una cartera amplia de clientes.				X		
	F2	Una fuerza de ventas establecida.				X		
	F3	Servicio muy bien diferenciador.			X			
	F4	Nivel óptimo de inventario.				X		
	F5	Gama de productos amplia.			X			
OPORTUNIDADES	O1	Aprovechar las tendencias en el mercado.		X				
	O2	Reconocer y diversificar con su línea de productos.		X				
	O3	Desarrollarse en tecnología como ventaja competitiva.			X			
	O4	Ingresar a otras regiones del país.			X			
	O5	Entrada a temporadas altas				X		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 38 Formato 2 de encuesta del director general.

D E B I L I D A D E S	D1	Red de distribución débil, (en la entrega y reparto de los productos)			X		
	D2	Seguimiento deficiente en las ventas.				X	
	D3	No se tiene un buen registro de ventas donde se puedan tomar decisiones rápidas.				X	
	D4	Procesos operativos deficientes.			X		
	D5	Falta de tecnología inteligente, como tecnología blanda.			X		
A M E N A Z A S	A1	Segmento pequeño de mercado potencial.			X		
	A2	Presencia fuerte de competencia.	X				
	A3	Ser vulnerable a retroceder en el ciclo de vida de la empresa.	X				
	A4	Insatisfacción de la fuerza de ventas.			X		
	A5	Pérdida de clientes por competencia.			X		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 39 Formato 1 de encuesta al supervisor de ventas.

D E B I L I D A D E S	D1	Red de distribución débil, (en la entrega y reparto de los productos)				X	
	D2	Seguimiento deficiente en las ventas.					X
	D3	No se tiene un buen registro de ventas donde se puedan tomar decisiones rápidas.					X
	D4	Procesos operativos deficientes.				X	
	D5	Falta de tecnología inteligente, como tecnología blanda.					X
A M E N A Z A S	A1	Segmento pequeño de mercado potencial.	X				
	A2	Presencia fuerte de competencia.				X	
	A3	Ser vulnerable a retroceder en el ciclo de vida de la empresa.			X		
	A4	Insatisfacción de la fuerza de ventas.				X	
	A5	Pérdida de clientes por competencia.				X	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 40 Formato 2 de encuesta de supervisor de ventas.

	Encuesta sobre la situación actual de la empresa.	
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

Nombre del evaluado: <u>J. Mauricio J. C.</u>	Área: Comercial
Puesto: <u>Supervisor General de Ventas</u>	Evaluador: Iván Pinzón Tamanis
Fecha: <u>6</u> de Octubre de 2021.	

Objetivo: Evaluar la situación actual de la empresa e identificar puntos fuertes y débiles de la empresa, lo que permitirá dar una buena elección de estrategias y dar seguimiento a un plan de acción.

Indicación de llenado: Marca con una "x" la opción que crea conveniente relacionado a la empresa Conectasur S.A. de C.V., donde: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Indiferente, 4: De Acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo.

FOD A	No.	Criterio de evaluación	Calificación					Observaciones
			1	2	3	4	5	
FORTALEZAS	F1	Tener una cartera amplia de clientes.			X			
	F2	Una fuerza de ventas establecida.				X		
	F3	Servicio muy bien diferenciador.			X			
	F4	Nivel óptimo de inventario.					X	
	F5	Gama de productos amplia.			X			
OPORTUNIDADES	O1	Aprovechar las tendencias en el mercado.			X			
	O2	Reconocer y diversificar con su línea de productos.		X				
	O3	Desarrollarse en tecnología como ventaja competitiva.				X		
	O4	Ingresa a otras regiones del país.				X		
	O5	Entrada a temporadas altas					X	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 41 Formato 1 de encuesta del jefe de análisis de ventas.

	Encuesta sobre la situación actual de la empresa.	
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------

Nombre del evaluado:	Área: Comercial
Puesto: <i>Jefe de análisis</i>	Evaluador: Iván Pinzón Tamanis
Fecha: <i>6</i> de Octubre de 2021.	

Objetivo: Evaluar la situación actual de la empresa e identificar puntos fuertes y débiles de la empresa, lo que permitirá dar una buena elección de estrategias y dar seguimiento a un plan de acción.

Indicación de llenado: Marca con una "x" la opción que crea conveniente relacionado a la empresa Conectasur S.A. de C.V., donde: 1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Indiferente, 4: De Acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo.

FOD A	No.	Criterio de evaluación	Calificación					Observaciones
			1	2	3	4	5	
FORTALEZAS	F1	Tener una cartera amplia de clientes.			X			
	F2	Una fuerza de ventas establecida.				X		
	F3	Servicio muy bien diferenciador.			X			
	F4	Nivel óptimo de inventario.				X		
	F5	Gama de productos amplia.			X			
OPORTUNIDADES	O1	Aprovechar las tendencias en el mercado.			X			
	O2	Reconocer y diversificar con su línea de productos.		X				
	O3	Desarrollarse en tecnología como ventaja competitiva.				X		
	O4	Ingresar a otras regiones del país.			X			
	O5	Entrada a temporadas altas				X		

Fuente: Elaboración propia.

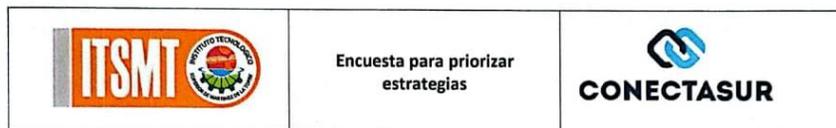
Figura 42 Formato 2 de encuesta de jefe de análisis de ventas.

D E B I L I D A D E S	D1	Red de distribución débil, (en la entrega y reparto de los productos)				X	
	D2	Seguimiento deficiente en las ventas.				X	
	D3	No se tiene un buen registro de ventas donde se puedan tomar decisiones rápidas.				X	
	D4	Procesos operativos deficientes.				X	
	D5	Falta de tecnología inteligente, como tecnología blanda.				X	
A M E N A Z A S	A1	Segmento pequeño de mercado potencial.	X				
	A2	Presencia fuerte de competencia.				X	
	A3	Ser vulnerable a retroceder en el ciclo de vida de la empresa.		X			
	A4	Insatisfacción de la fuerza de ventas.				X	
	A5	Pérdida de clientes por competencia.				X	

Fuente: Elaboración propia.

12.2 Anexo B Encuesta para priorización de estrategias

Figura 43 Encuesta para priorizar estrategias.



Nombre del evaluado: Ambrosio Seseña González	Área: Comercial
Puesto: Director General Conectasur Comercial	Evaluador: Iván Pinzón Tamanis
Fecha: ____ de octubre de 2021.	

Objetivo: Evaluar las estrategias de acuerdo al criterio del director y mediante esto dar una priorización de cada de ellas y poder realizar el plan de acción más adecuado.

La indicación de llenado se presenta a continuación:

CALIFICACIÓN				
1	2	3	4	5
Sin Importancia	De poca Importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy Importante

Serie	Estrategia	Calificación			TOTAL
		Gravedad	Urgencia	Tendencia	
D2:03	Tener un registro eficiente de las ventas para el desarrollo de indicadores de ventas.	5	5	4	100
F2:05	Establecer rutas eficientes de ventas.	5	4	4	80
F2:A4, D2:A4	Capacitar e incentivar a la fuerza de ventas.	4	4	4	64
F4:05	Tener el suficiente inventario para las temporadas altas.	4	3	5	60
F4:03	Establecer un control de inventario.	3	4	4	48

F2:A5, F4:A4, D3:A5	Proporcionar información y las herramientas necesarias a los clientes, conocer las quejas y sugerencias de ellos; para llegar a su fidelización.	3	4	4	48
D2:A5	Tener un registro y seguimiento de los clientes.	3	4	4	48
F4:A5	visitas continuas y controladas con los clientes.	3	3	4	36
F2:03	Emplear una plataforma o una aplicación para la agilización de la compra venta.	2	3	4	24
D3:03, D5:05, D3:A4	Crear o utilizar una aplicación para la compra y ventas de los productos y servicios para comercializar en cualquier estado del país.	2	3	4	24
D2:05, D3:05	Conocer nuestra capacidad máxima de venta en un mes o estacionalidad.	2	3	3	18

NOTAS	
Gravedad	Se refiere a la intensidad o impacto que el problema puede causar si no se soluciona.
Urgencia	Es analizada por la presión del tiempo que existe para resolver determinada situación.
Tendencia	Se analiza por el patrón o tendencia de evolución de la situación. Se pueden analizar problemas, considerando el desarrollo que tendrá en la ausencia de una acción efectiva para solucionarlo. Representa el potencial de crecimiento del problema, la probabilidad del problema se vuelva mayor con el paso del tiempo.

Fuente: Elaboración propia.

12.3 Anexo C Plan de acción firmado

Figura 44 Formato 1 de plan de acción.

 CONECTASUR	Plan de Acción Conectasur S.A. de C.V.	Versión <i>V.1.02.10.2021</i>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	-----------------------------------------

Objetivo: Lograr una ventaja competitiva en la calidad del producto perfeccionando el alcance y una mejor posición de la empresa en el mercado y aumentar sus beneficios.

Estrategia: De diferenciación fundamentada en la innovación, añadiendo al producto elementos que tengan un impacto positivo en la salud humana.

Acción	Acción(es) detallada	Resultados esperados	Departamento	Responsables	Recursos	fechas	Medidas de control
Establecimiento de indicadores de ventas.	Balance detallado último año, en cuanto a ventas y beneficios.	Verificar el comportamiento y el rendimiento de las ventas con el empuje que se tiene con la fuerza de ventas.	Área de análisis de ventas.	Iván Pinzón Tamanis	Tiempo Recopilar información de ventas. (Aprox. 300 h) Formatos Información de la empresa (cotejos de ventas)	14/09/2021 Al 31/12/2021	Reportes de ventas en el mes.
Se realiza tablas de presentación con información de indicadores de ventas de la empresa.	Evaluar un avance de ventas desde el mes de septiembre.						Con entrega al terminar el mes en proceso.
Informe de ventas diaria.	Se mandará la información de		Área de Análisis	• Equipo del área de	Tiempo	04/10/2021 Al	Entrega diaria de los cortes de

Fuente: Elaboración propia.

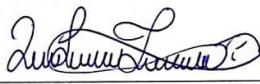
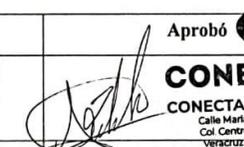
Figura 45 Formato 2 del plan de acción.

Descripción	Se realiza un monitoreo de ventas de los productos realizada por cada uno de los ejecutivos de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de las ventas. • La tasa de crecimiento. • El logro de las cuotas establecidas. • El logro Vs el pronóstico. • Identificar de manera oportuna los detalles negativos y una mejora en la toma en los números de ventas. 		<ul style="list-style-type: none"> • análisis de ventas. • Iván Pinzón Tamanis 	Recopilar y vaciar la información necesaria. (Aprox. 2 h al día). Formatos Documentos de presentación, cotejos.	Tiempo indefinido	ventas de un día anterior, a mediodía y al final del día.
Incentivos a ejecutivos comerciales por cada cliente nuevo generado.	Se les dará un pago de incentivo por cada cliente nuevo que hagan con 30-40 sim en cada	Incrementar el volumen de ventas para lograr una mayor rentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Área de análisis de ventas. • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambrosio Seseña González (director general Conectasur comercial) 	Tiempo Recopilación de la información clientes. (12 h al mes)	01/12/2021 Al 30/12/2021	Reporte de pagos de incentivos a los
Descripción	Se realiza un pago de incentivo por cada cliente nuevo que hayan realizado	Dar motivación para la fuerza de ventas		<ul style="list-style-type: none"> • Jesús Mauricio Jarillo Carranza (Supervisor de Ventas). • Iván Pinzón Tamanis 	Formato Clientes nuevos Monetario Un pago por cada cliente nuevo realizado		ejecutivos de ventas.
Descripción	Se contrata a una persona idónea para el puesto de que tenga conocimiento de rutas.	Mejorar en el proceso de ventas y optimizar recursos, dudas y tiempo; para que tenga un mejor rendimiento para la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor General de Ventas. 	Monetario Se contemplará una persona para un puesto encargado en relación directa con la fuerza de ventas.	01/10/2021 a Indefinido	Indefinido en Documentación. Pero verificar donde está el ejecutivo, como está la situación del mismo y como ayudar a mejorar los números de ventas.
Proporcionar información y			<ul style="list-style-type: none"> • Dirección • Publicidad 		Monetario	01/10/2021	

Fuente: Elaboración propia.

Figura 46 Formato 3 firmado del plan de acción.

herramientas para los clientes.	Diseño de Gafetes para el personal de la empresa.				El pago de sueldo de una persona encargada de la publicidad.	a	
Descripción						Indefinido	
Contratar a una persona encargada de diseñar publicidad, herramientas para los clientes tanto internos como externos.	Proporcionar herramienta a los ejecutivos de venta. Elaborar publicidad para los clientes/Socios comerciales.	Fidelización de los clientes. Mejora en la imagen de la empresa. Aumentarán los ingresos de la empresa.		<ul style="list-style-type: none"> • Director General de ventas • Persona encargada de la publicidad física y digital. 			Los productos entregados.

Elaboró	Revisó	Aprobó
		
Iván Pinzón Tamanis	Ambrosio Seseña Cruz	Ambrosio Seseña Cruz
Residente	Director General Conectasur Comercial	Director General Conectasur Comercial

Fuente: Elaboración propia.

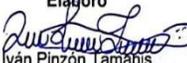
12.4 Anexo D Aprobación de reportes de indicadores

Figura 47 Aprobación de reporte de indicadores.

 CONECTASUR	Reporte de Indicadores mensual 2021	Mes de Evaluación 01 de septiembre al 30 de diciembre 2021
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

Área	Análisis de Ventas Comercial
Responsable	Iván Pinzón Tamani

Nombre del Indicador	Tiempo	Meta	Alcance	Porcentaje de avance real	Forma de medirlo	Criterios de Evaluación	Alcance al mes anterior	Avance al mes anterior	Forma de medirlo
Ventas AT&T/ UNEFON	Mensual	-	-	-%	(Alcance total de la fuerza de ventas / Meta) * 100	Verde (Bueno): 90% a 100% o más. Amarillo (Regular): 76% a 89% Rojo (malo): 0% a 75%	-	-%	(Alcance actual / alcance anterior) * 100
Ventas Movistar	Mensual	-	-	-%			-	-%	
Ventas Telcel	Mensual	-	-	-%			-	-%	
Cientes Iniciales	Mensual	-	-	-%			-	-%	
Cientes nuevos	Mensual	-	-	-%			-	-%	

Elaboró

 Iván Pinzón Tamani
 Residente

Autorizó

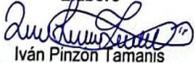
 Ambrosio Sesena González
 Director General Conectasur Comercial

CONECTASUR
 CONECTASUR S.A. DE C.V.
Calle Mariano Matamoros No. 10
 Col. Centro Histórico de la Torre,
 Veracruz de Ignacio de la Llave
 CP 33600
 R.F.C. CON190103777

 CONECTASUR	Reporte de indicadores general 2021	Mes de Evaluación 01 de septiembre al 30 de diciembre 2021
----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------

Área	Análisis de Ventas Comercial
Responsable	Iván Pinzón Tamani

Nombre del Indicador	Concepto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Comparativo septiembre a diciembre
Ventas AT&T/ UNEFON	Ventas	0	0	0	0	0 SIM AT&T/ UNEFON
	Comparativa	-	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%
Ventas MOVISTAR	Ventas	0	0	0	0	0 SIM MOVISTAR
	Comparativa	-	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%
Ventas TELCEL	Ventas	0	0	0	0	0 SIM TELCEL
	Comparativa	-	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%
Cientes iniciales	Cientes	0	0	0	0	0 clientes Iniciales
	Comparativa	-	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%
Cientes nuevos	Cientes	0	0	0	0	0 clientes Nuevos
	Comparativa	-	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%	+/- 0%

Elaboró

 Iván Pinzón Tamani
 Residente

Autorizó

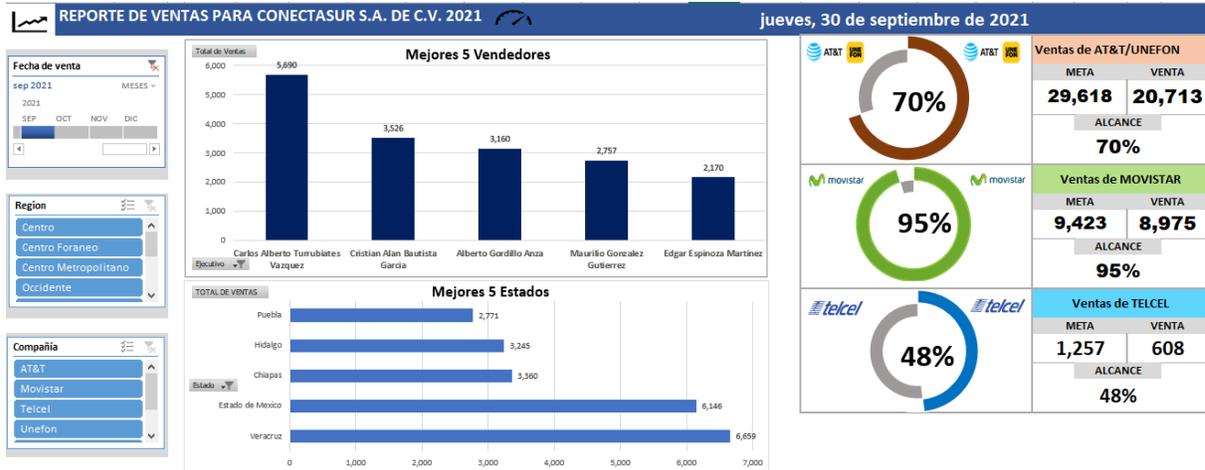
 Ambrosio Sesena González
 Director General Conectasur Comercial

CONECTASUR
 CONECTASUR S.A. DE C.V.
Calle Mariano Matamoros No. 10
 Col. Centro Histórico de la Torre,
 Veracruz de Ignacio de la Llave
 CP 33600
 R.F.C. CON190103777

Fuente: Elaboración propia.

12.5 Anexo E Dashboard Mensual

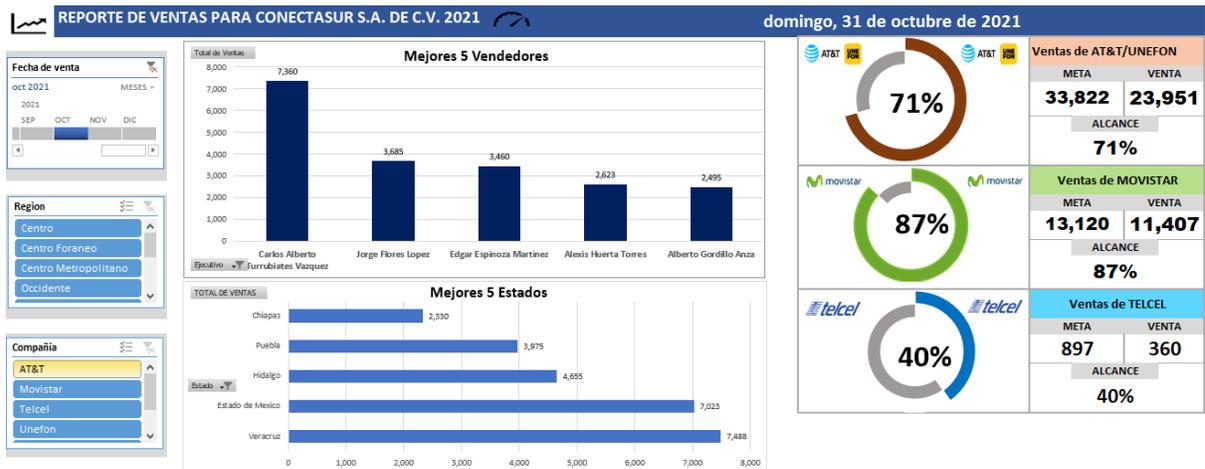
Figura 48 Tablero del mes de septiembre.



Fuente: Elaboración propia.

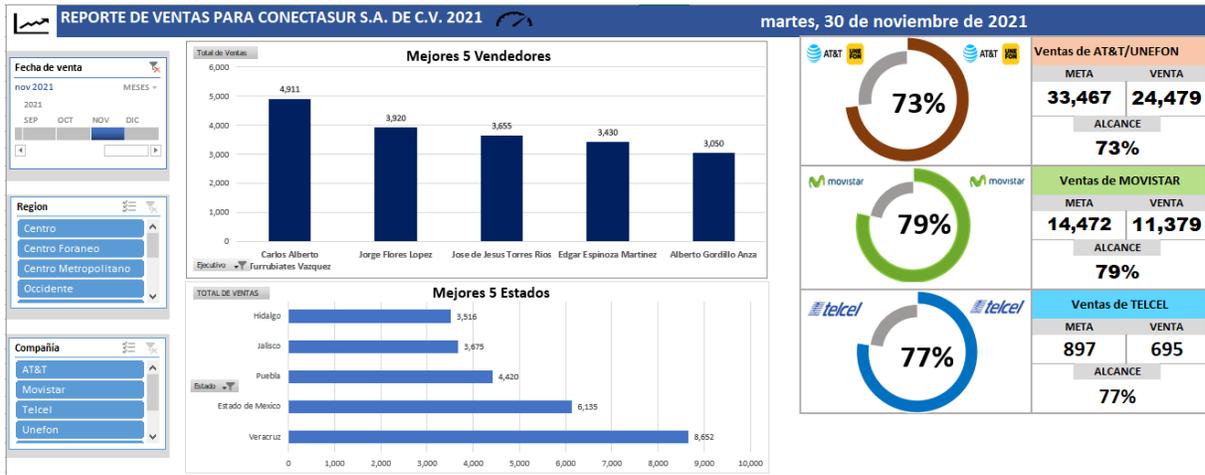
Los resultados de Dashboard para el mes de septiembre y los numero que se vieron reflejados principalmente en ventas.

Figura 49 Tablero del mes de octubre.



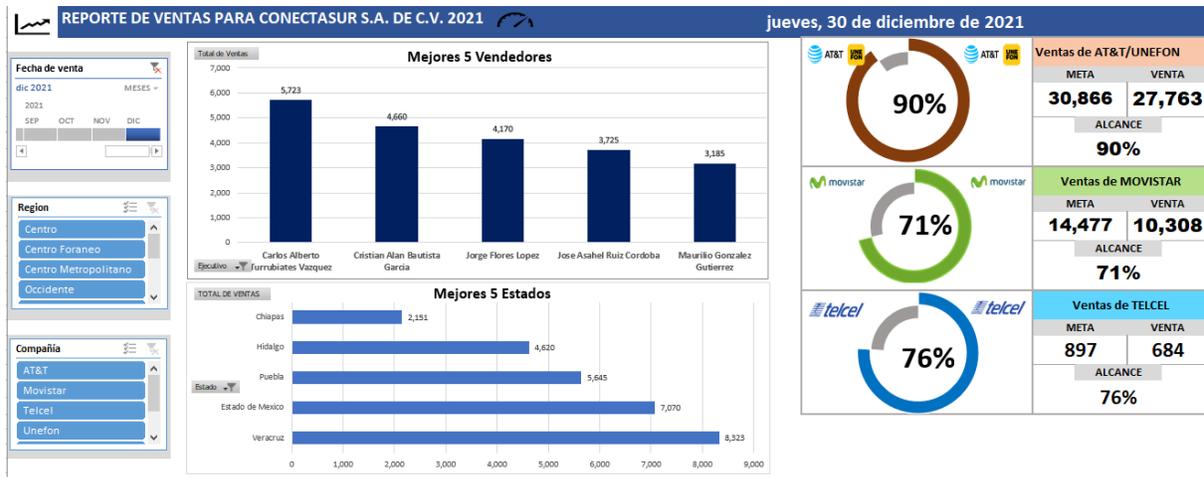
Fuente: Elaboración propia.

Figura 50 Tablero del mes de noviembre.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 51 Tablero de ventas del mes de diciembre.



Fuente: Elaboración propia.

12.6 Anexo F Pagos de Incentivos

Figura 52 Formatos de pagos de incentivos.

CONECTASUR

Fecha de entrega: 11/Octubre/2021

Conectasur Comercial
Ambrosio Seseña González|
Director General Conectasur
Presente

Por medio del presente me dirijo a usted solicitando su apoyo para la autorización de la cantidad de \$1,080.00 por concepto de pago de incentivos de clientes iniciales de la semana 40 del 04 al 09 de octubre de 2021, de acuerdo a las ventas y el convenio acordado con los ejecutivos de ventas. El pago esta desglosado de la siguiente manera.

CONECTASUR					Pagos de Incentivos de clientes Iniciales SEMANA 40		CONECTASUR	
EXECUTIVO	Clientes Iniciales Ventas	Clientes para Incentivo	Importe Incentivo	TOTAL				
Alexis Huerta Torres	3	1	\$30.00	\$30.00				
Armando Lopez Acevedo	1	1	\$30.00	\$30.00				
Cristian Alan Bautista Garcia	1	1	\$30.00	\$30.00				
Cristopher Bernardo Palacios Aguilar	5	4	\$60.00	\$240.00				
Edgar Castañeda Tenorio	1	1	\$30.00	\$30.00				
Irisk Morales Garcia	9	9	\$30.00	\$270.00				
Jorge Lopez Flores	20	20	\$30.00	\$600.00				
José de Jesús Torres Ríos	8	5	\$30.00	\$150.00				
Mauricio González Quiñones	1	1	\$30.00	\$30.00				
TOTAL	60	37	\$30.00	\$1,080.00				

Sin más por el momento espero contar con su favorable respuesta.

Atentamente
Iván Pinzón Tamayo
Iván Pinzón Tamayo
Residente

Revisado
Jesús Maquiejarillo Carranza
Jesús Maquiejarillo Carranza
Supervisor General de ventas

Autorizado
Ambrosio Seseña González
Ambrosio Seseña González
Director General Conectasur Comercial

CONECTASUR S.A. de C.V.

CONECTASUR

Fecha 18/Octubre/2021

Conectasur Comercial
Ambrosio Seseña González|
Director General Conectasur
Presente

Por medio del presente me dirijo a usted solicitando su apoyo para la autorización de la cantidad de \$450.00 por concepto de pago de incentivos de clientes iniciales de la semana 41 del 11 al 16 de octubre de 2021, de acuerdo a las ventas y el convenio acordado con los ejecutivos de ventas. El pago esta desglosado de la siguiente manera.

CONECTASUR					Pagos de Incentivos de clientes Iniciales SEMANA 41		CONECTASUR	
EXECUTIVO	Clientes Iniciales Totales	Clientes para Incentivo	Importe Incentivo	TOTAL				
Alberto González Anca	1	0	\$30.00	\$0.00				
Alexis Huerta Torres	2	1	\$30.00	\$30.00				
Cristopher Bernardo Palacios Aguilar	4	3	\$30.00	\$90.00				
Irisk Morales Garcia	4	3	\$30.00	\$90.00				
Jorge Lopez Flores	9	9	\$30.00	\$270.00				
TOTAL	20	15	\$30.00	\$450.00				

Sin más por el momento espero contar con su favorable respuesta.

Atentamente
Iván Pinzón Tamayo
Iván Pinzón Tamayo
Residente

Revisado
Jesús Maquiejarillo Carranza
Jesús Maquiejarillo Carranza
Supervisor General de ventas

Autorizado
Ambrosio Seseña González
Ambrosio Seseña González
Director General Conectasur Comercial

CONECTASUR S.A. de C.V.

Fuente: Elaboración propia.

12.7 Anexo G Reporte de Indicadores Mensual

Figura 53 Reporte de indicadores de ventas de septiembre.

	Reporte de indicadores Septiembre 2021	Mes de Evaluación 01 de septiembre al 30 de septiembre 2021
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

Área	Análisis de Ventas Comercial
Responsable	Iván Pinzón Tamaniis
Fecha de elaboración	01 de octubre de 2021

Nombre del indicador	Periodicidad	Meta	Alcance	Porcentaje de avance real	Forma de medirlo	Criterios de Evaluación	Alcance al mes anterior	Avance al mes anterior	Forma de medirlo
Ventas AT&T/UNEFON	Mensual	29,618	20,713	69.93%	(Alcance total de la fuerza de ventas / Meta) * 100	Verde (Bueno): 90% a 100% o más. Amarillo (Regular): 76% a 89% Rojo (malo): 0% a 75%	20,864	99.28%	(Alcance actual / alcance anterior) * 100
Ventas MOVISTAR	Mensual	9,423	8,975	95.25%			8,613	104.21%	
Ventas TELCEL	Mensual	1,257	608	48.37%			790	76.96%	
Cientes iniciales	Mensual	210	72	34.29%			89	80.89%	
Cientes nuevos	Mensual	140	17	12.14%			28	60.71%	

Elaboró

 Iván Pinzón Tamaniis
Residente

Revisó

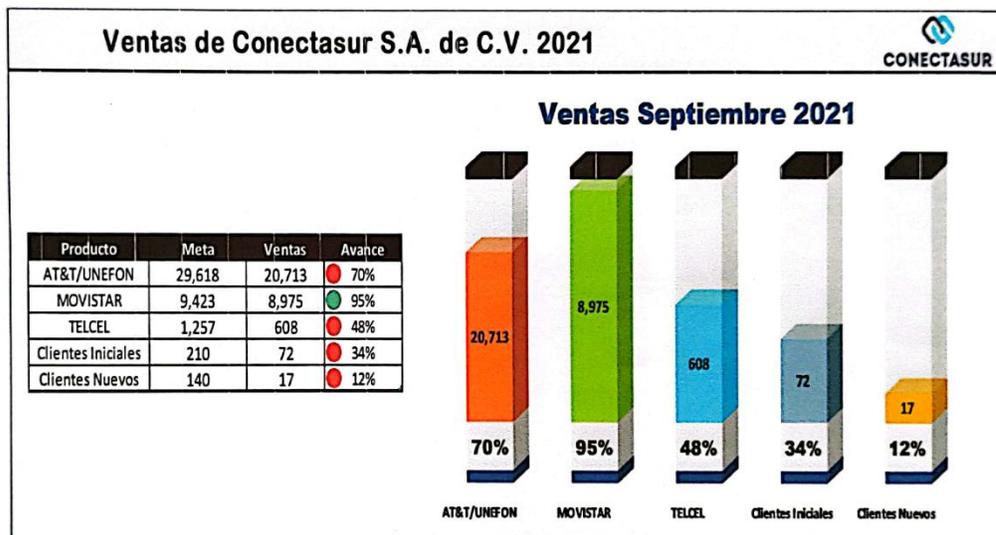
 Jesús Mauricio Jarillo Carranza
Supervisor de Ventas Conectasur Comercial

Autorizó

 Ambrosio Segura González
Director General Conectasur Comercial

Fuente: Elaboración propia.

Figura 54 Gráficas de ventas de septiembre.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 55 Reporte de indicadores de noviembre.

 CONECTASUR	Reporte de indicadores Noviembre 2021	Mes de Evaluación 01 de noviembre al 30 de noviembre 2021
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

Área	Análisis de Ventas comercial
Responsable	Iván Pinzón Tamaniis
Fecha de elaboración	01 de diciembre de 2021

Nombre del indicador	Periodicidad	Meta	Alcance	Porcentaje de avance real	Forma de medirlo	Criterios de Evaluación	Alcance al mes anterior	Avance al mes anterior
Ventas AT&T/UNEFON	Mensual	33,467	24,409	72.93%	(Alcance total de la fuerza de ventas / Meta) * 100	Verde (Bueno): 90% a 100% o más. Amarillo (Regular): 76% a 89% Rojo (malo): 0% a 75%	23,931	102%
Ventas MOVISTAR	Mensual	14,672	11,339	77.28%			11,377	99.67%
Ventas TELCEL	Mensual	897	695	77.48%			360	193.06%
Cientes iniciales	Mensual	210	231	110.00%			230	100.43%
Cientes nuevos	Mensual	140	22	15.71%			16	137.50%

Elaboró

 Iván Pinzón Tamaniis
 Residente

Revisó

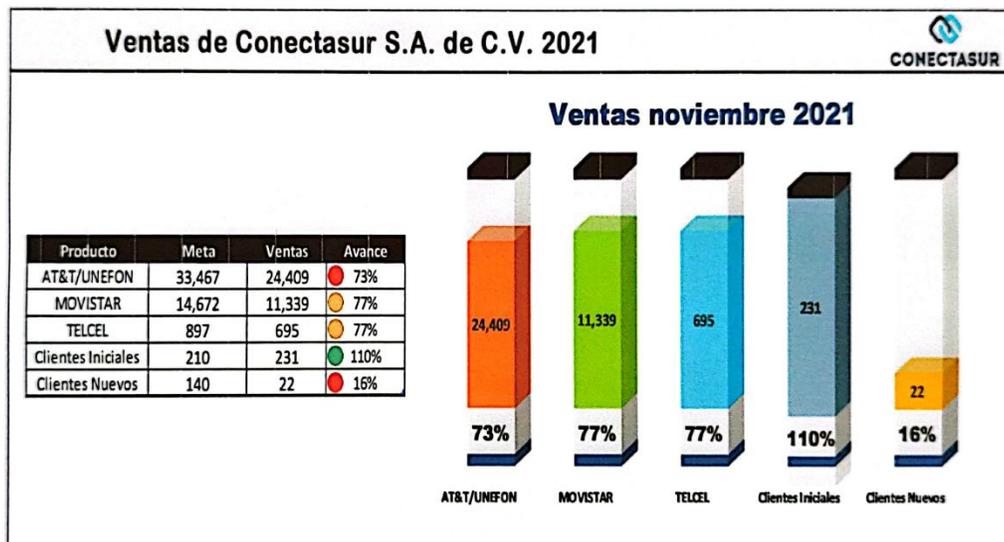
 Jesús Mauricio Arriño Carranza
 Supervisor de Ventas Conectasur Comercial

Autorizó

 Ambrosio Nájera González
 Director General Conectasur Comercial

Fuente: Elaboración propia.

Figura 56 Gráficas de las ventas de noviembre.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 58 Reporte de indicadores de ventas de diciembre.

	Reporte de indicadores Diciembre 2021	Mes de Evaluación 01 de diciembre al 30 de diciembre 2021
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------

Área	Análisis de Ventas comercial
Responsable	Iván Pinzón Tamanis
Fecha de elaboración	31 de diciembre de 2021

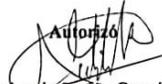
Nombre del indicador	Periodicidad	Meta	Alcance	Porcentaje de avance real	Forma de medirlo	Criterios de Evaluación	Alcance al mes anterior	Avance al mes anterior
Ventas AT&T/UNEFON	Mensual	30,866	27,763	89.9%	(Alcance total de la fuerza de ventas / Meta) * 100	Verde (Bueno): 90% a 100% o más. Amarillo (Regular): 76% a 89% Rojo (malo): 0% a 75%	24,409	+13.74%
Ventas MOVISTAR	Mensual	14,477	10,308	71.20%			11,339	+9.09%
Ventas TELCEL	Mensual	897	684	76.25%			695	-1.58%
Cientes iniciales	Mensual	225	111	49.33%			231	-51.95%
Cientes nuevos	Mensual	170	19	11.17%			22	-13.64%

Elaboró

 Iván Pinzón Tamanis
 Residente

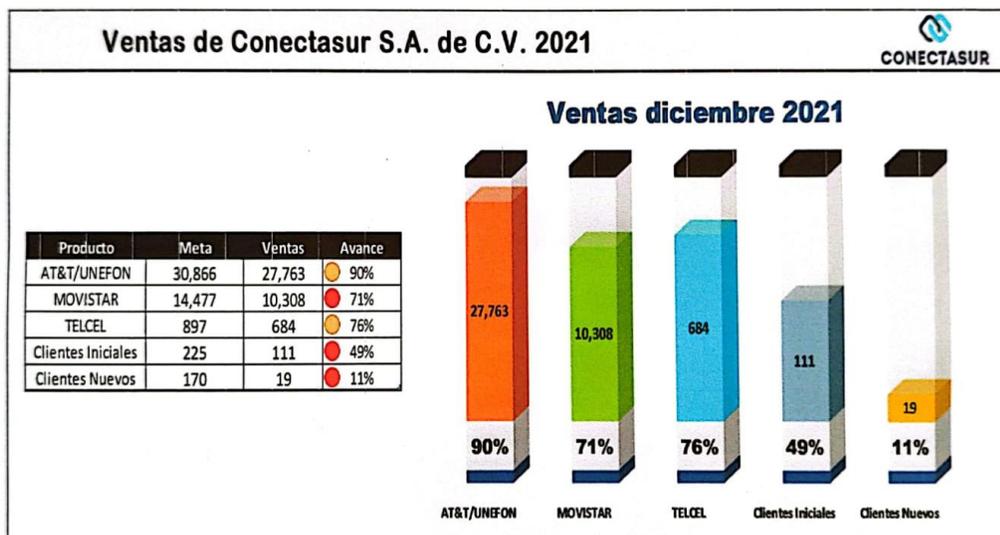
Revisó

 Jesús Mauricio Jarillo Carranza
 Supervisor de Ventas Conectasur Comercial

Autorizó

 Ambrosio Seseña González
 Director General Conectasur Comercial

Fuente: Elaboración propia.

Figura 57 Gráficas de ventas de diciembre.



Fuente: Elaboración propia.

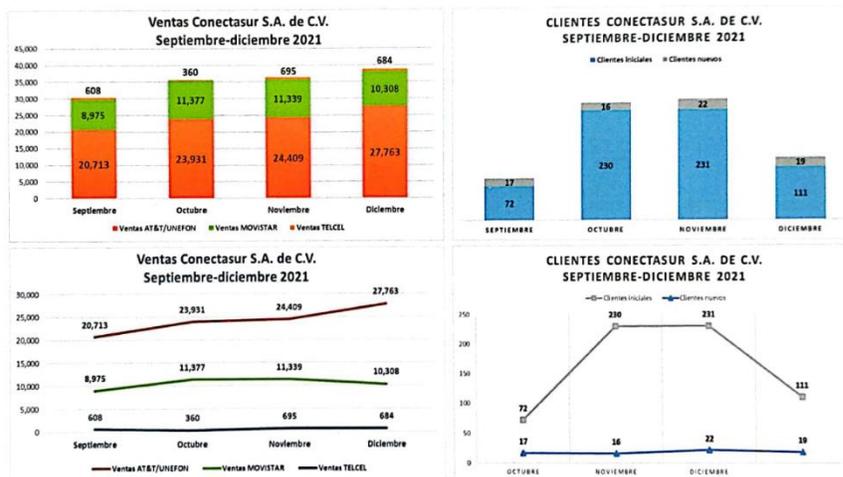
12.8 Anexo H Reporte General

Figura 59 Reporte Generales de ventas.

	Reporte de indicadores 2021	Mes de Evaluación 01 de septiembre al 30 de diciembre 2021
-----------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------

Área	Análisis de Ventas Comercial
Responsable	Iván Pinzón Tamanis
Fecha de elaboración	30 de diciembre de 2021

Nombre del indicador	Concepto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Comparativo septiembre a diciembre
Ventas AT&T/UNEFON	Ventas	20,713	23,931	24,409	27,763	7,050 SIM AT&T/UNEFON
	Comparativa	-	+15.53%	+2%	+13.74%	+34.04%
Ventas MOVISTAR	Ventas	8,975	11,377	11,339	10,308	1,333 SIM MOVISTAR
	Comparativa	-	+26.76%	-0.33%	-9.09%	+14.85%
Ventas TELCEL	Ventas	608	360	695	684	76 SIM TELCEL
	Comparativa	-	-40.79%	+93.05%	-1.58%	+12.5%
Clientes iniciales	Clientes	72	230	231	111	39 clientes Iniciales
	Comparativa	-	+219.44%	+0.43%	-51.94%	+54.17%
Clientes nuevos	Clientes	17	16	22	19	2 clientes Nuevos
	Comparativa	-	-5.88%	+37.5%	-13.63%	+11.76%



Elaboró
Iván Pinzón Tamanis
Iván Pinzón Tamanis
Residente

Revisó
Jesús Mauricio Carranza
Jesús Mauricio Carranza
Supervisor de Ventas Conectasur Comercial

Autorizó
Ambrosio Seseña González
Ambrosio Seseña González
Director General Conectasur Comercial

Fuente: Elaboración propia.

12.9 Anexo I Plan de Recomendaciones

Figura 60 Formato 1 plan de recomendaciones.

 CONECTASUR	Recomendaciones Conectasur S.A. de C.V.	<i>Fecha: 28/12/2021</i> <i>Versión: 1</i> <i>Página 1 de 4</i> <i>Código: INST-AN-01</i>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivo: Lograr una ventaja competitiva en la calidad del producto perfeccionando el alcance y una mejor posición de la empresa en el mercado y aumentar sus beneficios.

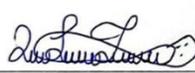
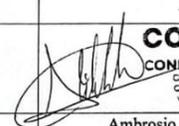
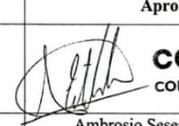
Estrategia: De diferenciación fundamentada en la innovación, añadiendo al producto elementos que tengan un impacto positivo en la salud humana.

Acción	Acción(es) detallada	Resultados esperados	Departamento	Recursos	Recomendación
Sistema de Control de inventarios	<ul style="list-style-type: none"> Controlar la entrada y salida de SIM. 	<ul style="list-style-type: none"> Tener insuficiente inventario de las marcas manejadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Área Comercial (Almacén) Dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Personal: uno más. Apoyo del software Bind ERP con el paquete +impulso (\$10,800 al año sin iva) (BindERP, 2021) 	Tener un control de inventarios lo más antes posible, ya que se han tenido 12 días en los últimos dos meses año falta de inventario.
Descripción	<ul style="list-style-type: none"> Mantiene sus objetivos de pedidos óptimos (máximas / mínimas) 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar robos y/o mermas. 			
Conocer el estado real de almacén de los productos manejados por la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce la estacionalidad del producto. Mantiene un monitoreo con el inventario que ha salido. 	<ul style="list-style-type: none"> Manejo de lotes sin complicaciones. Calcula el costo real y mejora la rentabilidad. 			
Establecer rutas eficientes de ventas.	Programar y ejecutar rutas de manera ágil, ser eficientes en el ahorro de recursos y reducir el desgaste del ejecutivo de venta y de los automóviles.	<ul style="list-style-type: none"> Una mejora en la competitividad de la empresa, como una ruta efectiva, tiempo de entrega más rápido, ahorro de recursos monetarios. 	<ul style="list-style-type: none"> DIRECCIÓN Director General Conectasur Comercial. Supervisor General de Ventas Conectasur Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Teléfono Celular. Software de ubicación. 	Tener un sistema estandarizado de rutas, visitas de clientes y recursos ocupados, y verificar la rentabilidad ocupada.
Automatizar las ventas.	Tener todas las actividades que se necesitan en una sola aplicación, como controlar las ventas, los pagos de las mismas, el capturado de la información en tiempo real y generando reportes en tiempo real.	<ul style="list-style-type: none"> Supervisión de las rutas Reportes automáticos. Impresión de tickets al momento. Gestiona la agenda de visita de la fuerza de ventas. Dashboard y resumen diario 	<ul style="list-style-type: none"> Dirección Análisis 	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir el paquete de 26-100 usuarios de la app móvil con un costo de \$499 al mes. Una Persona que se encargue de la 	La aplicación es muy cercana en lo que necesita empresa para automatizar los procesos de ventas. Pero que se ahorraría tiempo de espera a que el ejecutivo mande todo al WhatsApp y eso sea con el celular no pierda tiempo capturando la información una y otra

Fuente: Elaboración propia.

Figura 61 Formato 2 plan de recomendaciones firmado.

		• Geoposiciona todas las actividades.		plataforma en línea. (Handy, s/f)	vez, sino que todo se realice en tiempo real
Evaluación del desempeño de las actividades de los trabajadores.	Descripción	Evaluar la falta de personal en la empresa y evitar un exceso de carga de trabajo y aspectos muy negativos a la falta de alguien en su puesto de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> Recursos Humanos Dirección Conectasur Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de un plan de trabajo para cada área. Hacer un plan de incentivos para motivar a los trabajadores internos de la empresa. 	Incentivar y evaluar las actividades detalladamente de los trabajadores verificando que las actividades son útiles y no repetitivas.
Conocer el valor del trabajo realizado de cada empleado.					
Estrategia sobre la ley de datos biométricos de los SIMS.	Descripción	De acuerdo al Diario Oficial de la Federación entrará en vigor a mediados del año 2022.	<ul style="list-style-type: none"> Dirección: director general Conectasur. Ventas Online: 	Publicidad Lonas	Estar Atentos a todos los cambios que pueden llegar haber
Hacer una estrategia de cómo realizar el proceso del registro de los datos biométricos y de los SIM que han comprado SIM con los socios comerciales.					

Elaboró	Revisó	Aprobó
 Iván Pinzón Tamanis Residente	 CONECTASUR CONECTASUR S.A. DE C.V. <small>Calle Mariano Matamoros No. 10 Col. Centro Martínez de la Torre, Veracruz de Ignacio de la Llave C.P. 91500</small> R.F.C. CON190109377 Ambrosio Seseña González Director General Conectasur Comercial	 CONECTASUR CONECTASUR S.A. DE C.V. <small>Calle Mariano Matamoros No. 10 Col. Centro Martínez de la Torre, Veracruz de Ignacio de la Llave C.P. 91500</small> R.F.C. CON190109377 Ambrosio Seseña González Director General Conectasur Comercial

Fuente: Elaboración propia.

12.10 Anexo J Calculadora

Paso 1. Se colocan las metas en el apartado que corresponde.

Figura 62 Formato 1 de la calculadora.

AT&T		UNE FON		CALCULADORA VENTAS VS ACTIVACIONES EJECUTIVOS								CONECTASUR	
Meta Septiembre Activacion		Calculo de Ventas a Activaciones							Calculo de Activacion a Ventas				
Region	Meta AT&T	Meta DAMTEL	Activaciones Realizadas	Ventas Promedio	Pronostico de ventas	Activaciones con n ventas	% Activaciones	% Ventas	Meta n Activaciones	Ventas con n activaciones	Porcentaje de Ventas (%)	Porcentajes de Activaciones (%)	
Centro	8,200			12,615	13,679	8,891	65%	41%	8,891	13,679	54%	41%	
Sur	7,000			10,769	11,677	7,590	65%	35%	7,590	11,677	54%	35%	
Peninsula	2,000			3,077	3,336	2,169	65%	10%	2,169	3,336	54%	10%	
Pacifico Bajio	1,800			2,769	3,003	1,952	65%	9%	1,952	3,003	54%	9%	
Norte	363			558	606	394	65%	2%	394	606	54%	2%	
Noroeste	700			1,077	1,168	759	65%	3%	759	1,168	54%	3%	
	20,063	0	0	30,866	33,468	21,754			21,754	33,468			

Fuente: Elaboración propia.

Paso 2: Se coloca la venta promedio de cada estado en un lapso de tres meses.

Figura 63 Formato 2 de la calculadora.

AT&T		UNE FON		Conectasur S.A. de C.V. 2021			CONECTASUR	
				Hasta el día				
				17/09/2021				
				Version				
				V.01.17.09.21				
REGIÓN	ESTADO	Ventas Promedio	Proporcional de c/region	Porcentaje del total (%)	Ventas pronostico con proporcional Total	Ventas en pronostico por region		
<u>CENTRO</u>	Estado de México	4,558	57%	20%	6,702	7,224		
	Hidalgo	2,817	35%	12%	4,142	4,465		
	Ciudad de México	585	7%	3%	860	927		
<u>SUR</u>	Veracruz	5,023	50%	22%	7,385	5,417		
	Puebla	2,552	26%	11%	3,752	2,752		
	Tlaxcala	237	2%	1%	348	256		
	Oaxaca	1,117	11%	5%	1,642	1,205		
	Guerrero	333	3%	1%	490	360		
	Morelos	723	7%	3%	1,063	780		
<u>PENINSULA</u>	Quintana Roo	0	0%	0%	0	0		
	Yucatan	0	0%	0%	0	0		
	Campeche	225	10%	1%	331	301		
	Tabasco	790	34%	3%	1,162	1,057		
	Chiapas	1,285	56%	6%	1,889	1,719		

Fuente: Elaboración propia.

Paso 3: Se colocan las ventas que ha realizado el ejecutivo en cada estado donde tenga participación, se sacará el porcentaje proporcional entre los que trabajan en el mismo estado y puedan compartir la meta de esa región, al final se suma el total de lo que le toque y esa será su meta mensual del ejecutivo de venta.

Figura 64 Formato 3 sobre la calculadora de metas de ventas.

 DISTRIBUCION DE ZONAS CONECTASUR 				AT&T/UNEFON	%	Pronostico por ejecutivo	META DE VENTA			
REGION	SUPERVISOR	EJECUTIVO	ESTADO							
Pacífico Bajo	Jose de Jesus Torres Rios	Jose de Jesus Torres Rios	Nayarit	10	100%	18	1,650			
			Colima	0	0%	0				
			Jalisco	2,353	99%	1,632				
Centro Metropolitano-Foraneo	Carlos Alberto Turrubiates Vazquez	Carlos Alberto Turrubiates Vazquez	Hidalgo	1,316	53%	2,354	4,961			
			Queretaro	520	100%	304				
			Guanajuato	825	100%	802				
			Estado de Mexico	920	20%	1,469				
			Jalisco	20	1%	14				
			Puebla	0	0%	0				
			Veracruz	20	0%	19				
			Tlaxcala	0	0%	0				
			Marco Antonio Alberto Padilla Corona	Hidalgo	Puebla	695		25%	677	2,788
					Hidalgo	1,180		47%	2,111	
	Cristian Alan Bautista Garcia	Cristian Alan Bautista Garcia	Cristian Alan Bautista Garcia	Guerrero	510	100%	360	2,898		
				Ciudad de Mexico	60					
				Estado de Mexico	1,590	35%	2,538			
				Estado de Mexico	1,640	36%	2,618			
				Morelos	830	100%	780			
Edgar Espinoza Martinez	Edgar Espinoza Martinez	Edgar Espinoza Martinez	Ciudad de Mexico	0	0%	0	3,398			
			Estado de Mexico	375	8%	599				
			Alexis Huerta Torres	Tlaxcala		5		3%		
									1,526	

Fuente: Elaboración propia.

12.11 Anexo K. Reporte de Actividades

Figura 65 Formato de actividades del desarrollo de tesis.



Fuente: Elaboración propia.

12.12 Anexo L. Análisis Costo beneficio.

Figura 66 Archivo del análisis de costo-beneficio.

Flujo de Caja					
Flujo de Caja	Mes				
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Unidades vendidas	30,267	30,296	35,668	36,443	38,755
INGRESOS	0	1	2	3	4
Cobros a compañías	\$ 877,743.00	\$ 878,584.00	\$ 1,034,372.00	\$ 1,056,847.00	\$ 1,123,895.00
Saldo inicial del periodo anterior	\$ 15,488.50	\$ 29,243.35	\$ 69,213.31	\$ 50,654.32	\$ 86,682.98
TOTAL DE INGRESOS	\$ 893,231.50	\$ 907,827.35	\$ 1,103,585.31	\$ 1,107,501.32	\$ 1,210,577.98
EGRESOS					
Publicidad	\$ -	\$ -	\$ 27,151.00	\$ 8,150.00	\$ 20,375.00
Penalizaciones	\$ 29,900.00	\$ 31,950.00	\$ 57,000.00	\$ 95,900.00	\$ 145,500.00
Costo de Sim's - Insumos	\$ 609,940.38	\$ 613,640.38	\$ 721,080.38	\$ 736,580.38	\$ 782,820.38
Costos fijos	\$ 22,183.96	\$ 22,183.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96	\$ 30,683.96
Planillas/Nominas	\$ 151,000.00	\$ 133,500.00	\$ 133,500.00	\$ 127,500.00	\$ 149,500.00
Gastos operativos	\$ 50,734.81	\$ 37,103.70	\$ 83,286.65	\$ 21,775.00	\$ 7,150.00
Gastos generales	\$ 229.00	\$ 236.00	\$ 229.00	\$ 229.00	\$ 229.00
TOTAL DE EGRESOS	\$ 863,988.15	\$ 838,614.04	\$ 1,052,930.99	\$ 1,020,818.34	\$ 1,136,258.34
Flujo Neto financiero	\$ 29,243.35	\$ 69,213.31	\$ 50,654.32	\$ 86,682.98	\$ 74,319.64
	Mes	Flujo de Beneficio (+)	Flujo de Costo (-)	Flujo de Beneficio Neto	Valor Presente
	0	\$ 893,231.50	\$ 863,988.15	\$ 29,243.35	\$ 29,243.35

Fuente: Elaboración propia.