

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

**“LA FUERZA DE VENTAS COMO UNA VENTAJA
COMPETITIVA EN UNA EMPRESA INMOBILIARIA
DE LA CIUDAD CAPITAL”**

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

NANCY NINETH LÓPEZ CIFUENTES

PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, ABRIL DE 2014

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

DECANO	Lic. José Rolando Secaida Morales
SECRETARIO	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
VOCAL PRIMERO	Lic. Luis Antonio Suárez Roldan
VOCAL SEGUNDO	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Oliver Augusto Carrera Leal
VOCAL QUINTO	P.C. Walter Obdulio Chiguichón Boror

**PROFESIONALES QUE PRACTICARON EL EXAMEN DE ÁREAS
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática Estadística	Lic. Axel Osberto Marroquín Reyes
Área Administración-Finanzas	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Área Mercadotecnia-Operaciones	Licda. María del Carmen Mejía García

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

PRESIDENTE:	Lic. Víctor Omar Méndez Jacobo
SECRETARIO:	Lic. Edgar Antonio Hernández Andrade
EXAMINADOR:	Licda. Elvia Zulena Escobedo Chinchilla

Guatemala, 29 de agosto 2013

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

Señor Decano:

De conformidad con la designación de esta decanatura DICTAMEN. ADMON.-45-2013, procedí a asesorar a la estudiante Nancy Nineth López Cifuentes, con carné 2000-14965 de la carrera de Administración de Empresas, durante la elaboración de su tesis titulada: **“LA FUERZA DE VENTAS COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UNA EMPRESA INMOBILIARIA DE LA CIUDAD CAPITAL”**.

Dicha tesis cumple con las normas y requisitos académicos necesarios y solicitados por la Escuela de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas.

Con base en lo anterior, recomiendo se acepte el trabajo en mención para sustentar el examen privado de tesis, previo a optar al título de Administradora de Empresas en el grado académico de Licenciada.

Atentamente,



Licda. M.Du. Maricruz Samayoa Peláez
Colegiado No. 10,072

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

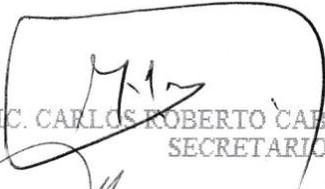
Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,
VEINTITRES DE ABRIL DE DOS MIL CATORCE.

Con base en el Punto QUINTO, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 6-2014 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 8 de abril de 2014, se conoció el Acta ADMINISTRACIÓN 309-2013 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 6 de noviembre de 2013 y el trabajo de Tesis denominado: "LA FUERZA DE VENTAS COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UNA EMPRESA INMOBILIARIA DE LA CIUDAD CAPITAL", que para su graduación profesional presentó la estudiante NANCY NINETH LÓPEZ CIFUENTES, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO




LIC. JOSE ROLANDO SECAÍDA MORALES
DECANO

Smp.




Ingrid
BRUNSALDU

ACTO QUE DEDICO

- A DIOS:** Por vivir en mi corazón, por su amor y eterna misericordia, gracias por ser mi guía en esta vida terrenal.
- A MIS PADRES:** Mauricio López Navarro y Blanca Alicia Cifuentes de López con agradecimiento por su amor, comprensión y ejemplo de lucha y perseverancia.
- A MIS HERMANOS:** Yuli, Carolina, Lucy y Tony, por su amor, consejos y solidaridad en todo momento.
- A MIS ABUELITAS:** Gaby Cifuentes (Q.E.P.D.) y Mercedes Navarro con mucho amor y aprecio.
- A MIS SOBRINOS:** Con mucho amor para todos, en especial al Lic Anthony Rivas y Pablo por su apoyo incondicional.
- A LA LICENCIADA:** Maricruz Samayoa un sincero agradecimiento por asesorarme en la elaboración de este trabajo de tesis.
- A LA LICENCIADA:** María del Carmen Mejía García, con mucho cariño.
- AL LICENCIADO:** **Carlos Hernández, con mucho cariño.**
- A MI NOVIO:** Gabriel con amor y agradecimiento por su apoyo.
- A MIS COMPAÑEROS:** Con mucho cariño y agradecimiento por brindarme su amistad sincera en especial a Yadira, Lily, Wendolyn, Flory, Susy, Luis, Ericka, Karen, Belly, Eduardo, Oscar, Melvin, Manuel y Víctor
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS** En especial a la Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	No. de página
Introducción	i

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 Mercado inmobiliario de Guatemala	1
1.2 Definición de empresa inmobiliaria	1
1.2.1 Naturaleza de una empresa inmobiliaria	2
1.2.2 Objetivos de una empresa inmobiliaria	2
1.2.3 Importancia de las empresas inmobiliarias	2
1.2.4 Forma de organización	2
1.2.5 Clasificación de las empresas inmobiliarias	3
1.3 Mercadotecnia	3
1.3.1 Concepto	3
1.3.2 Mezcla de mercadotecnia	4
1.3.3 Relación de la administración de ventas con la mercadotecnia	11
1.3.4 El entorno de mercadotecnia	12
1.3.5 Administración de la fuerza de ventas	16
1.3.6 Estrategias para la fuerza de ventas	25
1.3.7 Análisis FODA	30

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO DE LA COMPETENCIA DE LA INMOBILIARIA LA CASITA

2.1 Metodología de la investigación	31
2.1.1 Técnicas de investigación	31
2.1.2 Sujetos de la investigación	32
2.1.3 Muestra	32
2.2 Proceso de investigación	34

2.3	Análisis del macroentorno	36
2.3.1	Socioculturales y demográficos	36
2.3.2	Económicos	37
2.3.3	Político–legal	39
2.3.4	Físico o natural	40
2.3.5	Tecnológicos	40
2.4	Análisis del micro-entorno	40
2.4.1	Empresa	41
2.4.2	Clientes	41
2.4.3	Proveedores	41
2.4.4	Competencia	41
2.5	Situación actual de la inmobiliaria	47
2.5.1	Antecedentes	47
2.5.2	Ventas de la inmobiliaria en estudio	48
2.6	Resultados de la entrevista a directivos de la empresa	51
2.6.1	Filosofía y estructura de la inmobiliaria La Casita	51
2.6.2	Servicio	52
2.6.3	Mezcla de comunicaciones integradas	52
2.6.4	Logotipo de la inmobiliaria	55
2.7	Resultados de las encuestas a la fuerza de ventas	56
2.7.1	Perfil de la fuerza de ventas	56
2.7.2	Filosofía y estructura de la inmobiliaria La Casita	57
2.7.3	Servicio al cliente	59
2.7.4	Mezcla de comunicaciones integradas	64
2.8	Resultados de la encuesta realizada a los clientes reales	75
2.8.1	Perfil de los clientes reales	75
2.8.2	Servicio al cliente	76
2.8.3	Mezcla de comunicaciones integradas	79

2.9	Resultado de encuestas realizadas a clientes potenciales que han visitado la inmobiliaria La Casita	81
2.9.1	Clientes potenciales que han visitado la empresa	82
2.9.2	Clientes potenciales	95
2.10	Análisis de las cinco fuerzas competitivas básicas	98
2.11	Determinación de posibles ventajas competitivas para La Casita	100
2.12	Determinación de las estrategias a través del análisis FODA	101

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y EL SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA EN LA CIUDAD CAPITAL

3.1	Introducción	103
3.2	Justificación de la propuesta	103
3.3	Objetivos de la propuesta	104
3.3.1	Objetivo general	104
3.3.2	Objetivos específicos	104
3.4	Estrategias para la fuerza de ventas como ventaja competitiva de una Inmobiliaria en la ciudad capital	104
3.4.1	Estrategia 1 Mejoramiento de administración de la fuerza de ventas	106
3.4.2	Estrategia 2 Mejoramiento del servicio al cliente	133
3.6	Recursos humanos y materiales para implementar la propuesta	157
3.7	Plan de acción para la implementación de la propuesta	161
3.8	Beneficios tangibles e intangibles	162
3.9	Relación beneficio costo	163
	CONCLUSIONES	165
	RECOMENDACIONES	167
	BIBLIOGRAFÍA	169
	ANEXOS	171

ÍNDICE DE CUADROS

Contenido	No. de página
1. Estratificación económico – social, según ingreso mensual	39
2. Comparación de características de las principales empresas Inmobiliarias de la competencia con relación a la inmobiliaria La Casita	42
3. Comparación de aspectos mercadológicos de la competencia en relación con la inmobiliaria La Casita	44
4. Comparación de ventas por año de la inmobiliaria La Casita	48
5. Análisis de eficiencia en ventas y productividad de La Casita	50
6. Perfil de la fuerza de ventas	56
7. Conocimiento de la misión y visión de la empresa	57
8. Conocimiento de los objetivos empresariales	57
9. Percepción de la fuerza de ventas, sobre quién es la persona responsable de establecer los objetivos de ventas en la empresa	58
10. Actividades que evidencian las actitudes de la fuerza de ventas de la Inmobiliaria La Casita	59
11. Actividades que evidencian las habilidades de la fuerza de ventas de la inmobiliaria La Casita	60
12. Existencia de material de apoyo para brindar un buen servicio al cliente, según la fuerza de ventas	62
13. Equipo tecnológico que utiliza la fuerza de ventas para brindar el servicio al cliente	63
14. Promociones de venta que se utilizan para fomentar las ventas según la fuerza de ventas	64
15. Medios de comunicación por los cuales se interactúa con los clientes Según la fuerza de ventas	65

Contenido	No. de página
16. Planificación y organización de la fuerza de ventas	66
17. Existencia de actividades de Inducción para la fuerza de ventas	67
18. Existencia de capacitación, según la fuerza de ventas	68
19. Compensación y reconocimiento, según la fuerza de ventas	70
20. Preferencia de incentivos, según la fuerza de ventas	71
21. Comunicación de la fuerza de ventas con las demás personas de su departamento	72
22. Percepción de las habilidades del supervisor, según la fuerza de ventas	73
23. Existencia de herramientas de control, según la fuerza de ventas	74
24. Perfil de los clientes reales	75
25. Percepción de la calidad del servicio brindado por la fuerza de ventas de Inmobiliaria La Casita, según los clientes reales	76
26. Existencia de material de apoyo para brindar el servicio al cliente según los clientes reales	77
27. Equipo tecnológico que utiliza la fuerza de ventas para brindar el servicio al cliente, según los clientes	78
28. Promociones de venta que se utilizan para fomentar las ventas según los clientes reales	79
29. Medios de comunicación directa por los cuales se ha interactuado con la fuerza de ventas, según los clientes reales	80
30. Clientes que han visitado La Casita, según clientes potenciales	81
31. Perfil de los clientes potenciales que han visitado la inmobiliaria La Casita	82

Contenido	No. de página
32. Percepción de la calidad del servicio brindado por la fuerza de ventas de la Inmobiliaria La Casita	83
33. Existencia de material de apoyo para brindar servicio al cliente según los clientes potenciales	84
34. Disponibilidad de equipo tecnológico para brindar servicio al cliente según clientes potenciales	85
35. Promoción de ventas que se utiliza para fomentar ventas, según los cliente potenciales	86
36. Medios de comunicación directa por los cuales se interactúa con el personal de la inmobiliaria, según clientes potenciales	87
37. Comparación de la percepción de la calidad del servicio brindado por las empresas de la competencia de la inmobiliaria La Casita según clientes potenciales	88
38. Comparación de existencia de material de apoyo que utilizan las Inmobiliarias de la competencia, según clientes potenciales	90
39. Comparación de equipo tecnológico que utilizan las empresas de la competencia de la Inmobiliaria La Casita, según clientes potenciales	92
40. Promociones de ventas que ofrecen las empresas de la Competencia de la inmobiliaria La Casita	93
41. Medios de comunicación directa por los cuales se ha interactuado Con las inmobiliarias de la competencia, según clientes potenciales	94
42. Perfil de clientes potenciales	95
43. Conocimiento de la inmobiliaria La Casita, según clientes potenciales	96

Contenido	No. de página
44. Medios por los cuales se enteró de la existencia de la inmobiliaria La Casita, según clientes potenciales	97
45. Medios de preferencia recibir información de casas, según clientes potenciales	98
46. Determinación de posibles ventajas competitivas para la inmobiliaria La Casita	101
47. Cotización de una empresa que presta el servicio de aplicación de pruebas psicográficas	118
48. Presupuesto de implementación del proceso de reclutamiento y selección	120
49. Presupuesto de la implementación del programa de capacitación de vendedores	125
50. Presupuesto de la creación del puesto de encargado de servicio al cliente	142
51. Presupuesto para la adquisición de equipo tecnológico para la fuerza de ventas	146
52. Presupuesto para la implementación del catálogo de viviendas	150
53. Presupuesto de implementación del buzón de sugerencias	155
54. Detalle del equipo de oficina requerido para las plazas propuestas	159
55. Costo de adquisición de recursos humanos y materiales	160
56. Relación beneficio costo	163

ÍNDICE DE TABLAS

Contenido	No. de página
1. Análisis situacional de Inmobiliaria La Casita por medio de la matriz FODA	102
2. Plan de acción para realizar la táctica de estructura de la fuerza de ventas por territorio	109
3. Plan de acción para realizar el proceso de reclutamiento y selección de vendedores	122
4. Programa de capacitación de la Inmobiliaria La Casita	124
5. Plan de acción para implementar el programa de capacitación de la fuerza de ventas	126
6. Formato de control de asistencia de la fuerza de ventas a kioskos	129
7. Formato de evaluación mensual de cumplimiento de objetivos de la fuerza de ventas	130
8. Plan de acción para las actividades de supervisión y evaluación de la fuerza de ventas	132
9. Descripción técnica del puesto de encargado de servicio al cliente	135
10. Plan de acción para la creación del puesto de encargado de servicio al cliente	143
11. Plan de acción para la implementación de equipo	147
12. Plan de acción para la implementación del catálogo de viviendas	151
13. Plan de acción para la implementación del buzón de sugerencias	156
14. Plan de acción para implementación de las estrategias propuestas para la fuerza de ventas	161
15. Beneficios tangibles e intangibles de implementar las estrategias para la fuerza de ventas como ventaja competitiva en la inmobiliaria en estudio	162

ÍNDICE DE FIGURAS

Contenido	No. de página
1. Transición de las ventas personales	10
2. Proceso de decisión de compra	11
3. Tipos de mercado de clientes	14
4. Esquema de análisis de las cinco fuerzas competitivas fundamentales	26
5. Actividades que contribuyen a la cadena de valor	28
6. Proceso de investigación	35
7. Esquema de las cinco fuerzas competitivas fundamentales aplicado a la inmobiliaria La Casita	99
8. Esquema de estrategias propuesta para la fuerza de ventas como Ventaja competitiva en una inmobiliaria de la ciudad capital	105
9. Propuesta de asignación de vendedores por territorio, mapa del departamento de Guatemala	107
10. Proceso de reclutamiento y selección de vendedores	111
11. Anuncio de reclutamiento externo	114
12. Anuncio de reclutamiento para la página web de la inmobiliaria	115
13. Procedimiento de atención al cliente en visita personal	137
14. Procedimiento de atención al cliente en solicitudes vía llamada telefónica	138
15. Procedimiento de atención al cliente vía correo electrónico	139
16. Procedimiento de atención al cliente vía redes sociales	140

Contenido	No. de página
17. Procedimiento de atención al cliente en reclamos	141
18. Tablet Samsung Galaxy T2100	145
19. Buzón de sugerencias de la Inmobiliaria La Casita	153
20. Boleta de evaluación de servicio al cliente	154
21. Organigrama nominal propuesto para Inmobiliaria La Casita	157
22. Organigrama general propuesto para la Inmobiliaria La Casita	158

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Contenido	No. de página
1. Ventas de la inmobiliaria La Casita	43

ÍNDICE DE ANEXOS

Contenido	No. de página
1. Encuestas	172
2. Manual de descripción técnica de puestos	186
3. Manual de reclutamiento y selección	201
4. Formato de solicitud de empleo	225
5. Prueba de conocimiento	227
6. Artículo 18 del código de trabajo y artículo 2027 del decreto ley 106 del jefe de gobierno	229
7. Contrato Laboral	235
8. Programa de capacitación	238
9. Catálogo de viviendas	250
10. La fuerza de ventas de inmobiliaria La Casita	263
11. Logotipo diseñado para el uso de identificación de formatos de inmobiliaria La Casita	265
12. Evidencia de publicidad	268
13. Ubicación de anuncio de prensa	271
14. Boleta de evaluación del encargado de servicio al cliente	273

INTRODUCCIÓN

La Casita es una empresa inmobiliaria, fundada en enero de 2010; provee los servicios de asesoría en compra de vivienda nueva y de reventa a la sociedad guatemalteca, disponibles a la venta en el área metropolitana de la ciudad capital.

Para crear diferenciación en el servicio brindado al cliente interno y externo se deben diseñar nuevas alternativas que ayuden a retener a los mismos. En la actualidad el desconocimiento de la filosofía de la inmobiliaria por la fuerza de ventas, el inadecuado reclutamiento y selección de personal, falta de capacitación, motivación, inexistencia de herramientas de control y el incremento de la competencia, provocan un estancamiento en la cartera de clientes; así mismo en las ventas lo que afecta las utilidades de la inmobiliaria. Por lo anterior se propone estrategias de mercadeo enfocadas al personal de ventas, que permitan a la inmobiliaria obtener relaciones duraderas para incrementar la cartera clientes, por medio de la satisfacción de los mismos, generando así una diferencia en el servicio brindado que permita crear una ventaja competitiva.

Este documento está conformado por tres capítulos; en el primero se presenta el marco teórico que sirve de base para la investigación. El capítulo dos, contiene el diagnóstico de la situación actual de la inmobiliaria, que contiene el análisis de los datos recolectados en la investigación de campo, cuyos resultados sirvieron de base para formular la propuesta de las estrategias a implementar.

El capítulo tres propone las estrategias de mercadeo que ayudarán a la retención del personal de ventas y clientes.

Posteriormente, se exponen las conclusiones obtenidas del estudio, recomendaciones, bibliografía y anexos respectivos.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

A continuación se presenta el contenido teórico que servirá de fundamento para la investigación.

1.1 Mercado inmobiliario de Guatemala

“Cuando hablamos de mercado inmobiliario nos referimos a cualquier tipo de intercambio económico cuyo fin es la adquisición, la venta o el disfrute de un bien inmueble. Tendremos por tanto transacciones de compra-venta o de arrendamiento.” (5:sp)

El mercado inmobiliario lo conforman todas aquellas personas y empresas que ofrecen para la venta: terrenos, viviendas o edificios y las personas o empresas interesadas en comprar.

1.2 Definición de empresa inmobiliaria

“Las empresas inmobiliarias son las que se dedican a la compra-venta, al arrendamiento y a valorar todo tipo de inmueble.” (1:4)

Son empresas que se dedican a promover, comprar, vender, arrendar y, en general, a comercializar toda clase de bienes inmuebles, en nombre propio y ajeno, con el fin de atender las necesidades de vivienda para la sociedad, incluyendo todos los servicios para su conservación.

Las operaciones que suele realizar una inmobiliaria son:

- venta y alquiler de propiedades
- construir proyectos habitacionales y comerciales
- análisis del estado legal de la propiedad y del titular del inmueble antes de ser comercializado
- pedido de informes de dominio en el registro de la propiedad
- publicación de las propiedades en medios de comunicación escritos y no escritos

- asesoramiento legal a compradores y vendedores

1.2.1 Naturaleza de una empresa inmobiliaria

“Su actividad económica principal, la enmarca la comercialización de viviendas. La visión es lograr ser la empresa con mayor prestigio y éxito en la representación de clientes en el ámbito inmobiliario.” (1:5)

Por lo tanto, su función consiste en la satisfacción a la sociedad a la que provee un hogar, por lo cual obtiene ganancias y una posición en el mercado inmobiliario, por lo consiguiente está subordinada a los intereses económicos y sociales.

1.2.2 Objetivos de una empresa inmobiliaria

Son los siguientes:

- Atender las necesidades de los clientes potenciales que deseen adquirir una vivienda.
- Ser una empresa líder en el mercado inmobiliario.
- Reinvertir en el crecimiento de la compañía.
- Generar fuentes de trabajo para el bienestar socioeconómico del país.
- Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante la tributación de impuestos.

1.2.3 Importancia de las empresas inmobiliarias

La importancia radica en que se dedican a construir proyectos habitacionales y comerciales, arrendar, asesorar en compra-venta de inmuebles, todo con el fin de satisfacer necesidades y obtener utilidades.

1.2.4 Forma de organización

“La forma de organización más común en las empresas inmobiliarias es la de sociedad anónima, debido a que se constituye como una persona jurídica independiente.” (1:6)

1.2.5 Clasificación de las empresas inmobiliarias

De acuerdo a las características y elementos afines, pueden clasificarse en:

1.2.5.1 Empresas valuadoras

Estas empresas, como su nombre lo indica, se dedican a valorar todo tipo de inmuebles, para establecer su valor actual de mercado.

1.2.5.2 Empresas constructoras

Estas empresas se dedican a la construcción de bienes inmuebles para posteriormente venderlos y/o arrendarlos.

1.2.5.3 Empresas promotoras

Estas empresas actúan como intermediarios en arrendamientos de inmuebles o en la compra-venta de los mismos.

1.2.5.4 Empresas que se dedican al arrendamiento

Son empresas inversionistas que adquieren propiedades en zonas comerciales o habitacionales de mucho auge, para generar rentas a través de los arrendamientos y aumentar su capital.

1.3 Mercadotecnia

A continuación se presenta el concepto de mercadotecnia.

1.3.1 Concepto

“Es el proceso de planeación y ejecución del concepto, precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para promover intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.” (2:7)

1.3.1.1 Mercados

“Es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinado que se puede satisfacer mediante intercambios y relaciones.” (9:14)

Para este caso, está conformado por todas las familias o personas que tengan el deseo o la necesidad de adquirir una vivienda.

1.3.1.2 Servicio

“Cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y no tiene como resultado la propiedad de algo.” (9:7)

1.3.2 Mezcla de mercadotecnia

Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing, producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

1.3.2.1 Producto

“Se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.” (9:63)

Es el bien tangible o intangible del se dispone para la venta y por el que los clientes están dispuestos a pagar.

1.3.2.2 Precio

“Es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.” (9:63)

“Precio, del latín pretium, es el valor monetario que se le asigna a algo. Todos los productos y servicios que se ofrecen en el mercado tienen un precio, que es el dinero que el comprador o cliente debe abonar para concretar la operación.

El precio, a nivel conceptual, expresa el valor del producto o servicio en términos monetarios. Las materias primas, el tiempo de producción, la inversión tecnológica y la competencia en el mercado son algunos de los factores que inciden en la formación del precio.

Es importante tener en cuenta que el precio también incluye como la marca. Una camisa fabricada con idénticos materiales puede tener precios muy diferentes de acuerdo a la marca, ya que el consumidor adquiere con ella diversos valores simbólicos.

El incremento de los precios a lo largo del tiempo se conoce como inflación, mientras que la tendencia contraria recibe el nombre de deflación”. (15:SP)

1.3.2.3 Plaza

“Incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.” (9:63)

“La distribución, es la acción y efecto de distribuir (dividir algo entre varias personas, dar a algo el destino conveniente, entregar una mercancía). El término, que procede del latín distributio, es muy habitual en el comercio para nombrar al reparto de productos.

La distribución, en este caso, es el proceso que consiste en hacer llegar físicamente el producto al consumidor. Para que la distribución sea exitosa, el producto debe estar a disposición del potencial comprador en el momento y en el lugar indicado.

Se conoce como cadena de distribución o canales de distribución a los distintos agentes que completan las etapas para que el producto llegue al consumidor final. Los más frecuentes son los mayoristas (que compran el producto al fabricante y venden al minorista) y los minoristas (que compran al mayorista y venden al cliente final), aunque puede haber otros agentes intermedios.” (15:SP)

“La mayor parte de los productores utiliza intermediarios para llevar sus productos al mercado. Los productores tratan de crear un canal de distribución: un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el

proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial.

- Funciones del canal de distribución: un canal de distribución desplaza bienes y servicios de los productores a los consumidores, y elimina las brechas importantes de tiempo, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de quienes los usarán. Los miembros del canal de marketing desempeñan muchas funciones clave. Algunas de ellas ayudan a completar transacciones, siendo las siguientes:
 - Información: reunir y distribuir información de inteligencia y de la investigación de mercados acerca de los actores y fuerzas del entorno de marketing, necesarias para planificar y apoyar el intercambio.
 - Promoción: desarrollar y difundir comunicaciones persuasivas acerca de una oferta.
 - Contacto: encontrar prospectos de compradores y comunicarse con ellos.” (9:398)

1.3.2.4 Promoción

“En un sentido amplio, la promoción, como dicen los autores Stanton, Etzel y Walker, es una forma de comunicación; por tanto, incluye una serie de elementos que son parte de un proceso que se utiliza para transmitir una idea o concepto a un público objetivo.

Este proceso de comunicación, incluye básicamente los siguientes pasos y elementos:

Primero: se codifica el mensaje que el emisor pretende transmitir a su público objetivo. El mensaje puede asumir muchas formas, por ejemplo, puede ser simbólico (verbal, visual) o físico (una muestra, un premio).

Segundo: se eligen los medios o canales para transmitir el mensaje, por ejemplo, mediante un vendedor, la televisión, la radio, el correo, una página web en internet, el costado de un autobús, etc.

Tercero: el receptor recibe el mensaje y lo decodifica o interpreta en función de la forma como fue codificado, los medios o canales por los que se transmitió el mensaje y de su capacidad o interés para hacerlo.

Cuarto: el receptor emite una respuesta que le sirve al emisor como una retroalimentación, porque le dice como fue recibido el mensaje y cómo lo percibió el receptor.” (12:575)

Si el mensaje (que es uno de los elementos más importantes de toda actividad promocional) se transmite con éxito, se produce un cambio en el conocimiento, las creencias o los sentimientos de los receptores, y en esencia, es eso lo que se pretende lograr cuando se emplea la "promoción".

“La mezcla promocional consiste en la combinación específica de publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas y herramientas de marketing directo que una empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing.” (9:470)

Los elementos de la promoción o mezcla promocional son:

a) Publicidad

“Cualquier forma pagada de comunicación impersonal a cerca de una organización, producto, servicio o idea, pagada por un patrocinador identificado.” (2:18)

En la publicidad se utilizan técnicas que orienten el comportamiento del consumidor hacia una reacción deseada, entre ellas están:

a.1) Modelo AIDA

“Este modelo es un acrónimo que significa atención, interés, deseo y acción.”(6:184)

Es un modelo que se utiliza en la publicidad para llamar la atención con el objetivo de entrar en el proceso mental de percepción del receptor. Un anuncio puede llamar la atención de los clientes por su creatividad, fotografía, agresividad o mal gusto, aunque el producto que se anuncie no sea significativo, puede ser que en su momento no genere interés y hasta sea rechazado; después puede provocar el deseo; y por último, debe de inducir a la compra.

Este y otros modelos coinciden en asignar a la publicidad un único objetivo: el de conseguir ventas, y cerrar el proceso de compra. Se entiende que ésta es una visión un tanto pobre de la publicidad. De todos es sabido que la publicidad coadyuva a la consecución del objetivo de ventas, entre otros, de la empresa, pero lo hace de forma compartida con el resto de elementos que configuran el marketing – mix. No se puede asignar a la publicidad toda la responsabilidad ni del éxito ni del fracaso de un producto.

b) Relaciones públicas

“Se definen como la función administrativa que evalúa las actitudes del público, identifica las políticas y procedimientos del individuo u organización con el interés público, ejecuta un programa de acciones para conseguir la comprensión y aceptación del público.” (2:25)

c) Promoción de ventas

Incentivos a corto plazo que fomentan la compra- venta de un bien o servicio.

“Se define como las actividades de marketing que proporcionan valor adicional o incentivos a la fuerza de ventas, distribuidores y consumidor final, y estimulan así las ventas inmediatas.” (2:23)

d) Marketing directo

Comunicación directa con los consumidores individuales seleccionados cuidadosamente con el fin de obtener una respuesta inmediata.

“Es en el que las organizaciones se comunican directamente con los consumidores objetivo para generar una respuesta, transacción o ambas.” (2:20)

e) Ventas personales

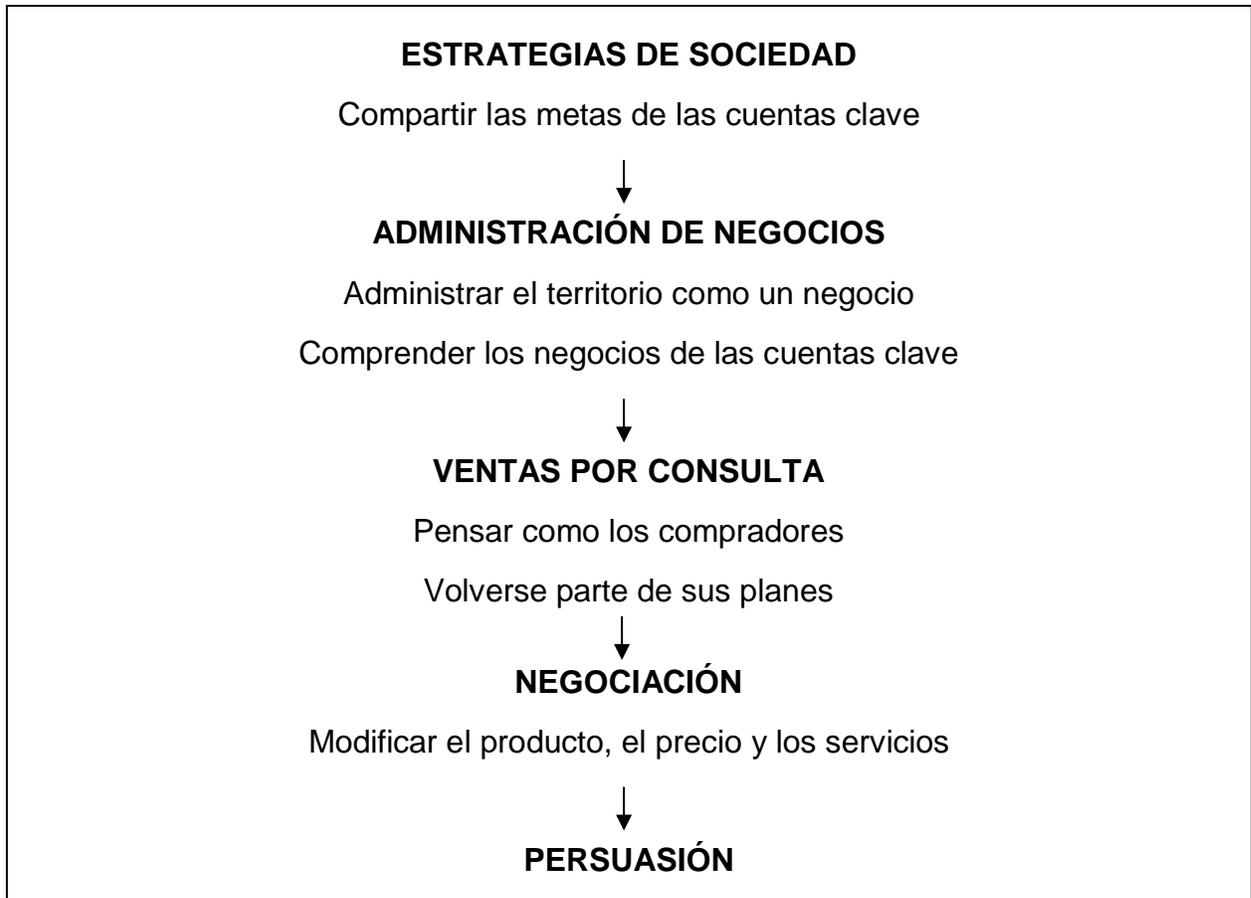
Presentación personal que realiza la fuerza de ventas de la empresa, con el fin de efectuar una venta y forjar relaciones con los clientes.

“Es una forma de comunicación interpersonal en la que el vendedor intenta ayudar o convencer a los posibles compradores para que adquieran un producto o servicio de la compañía.” (2:26)

e.1) Transición de las ventas personales

“Las ventas personales han cambiado durante los últimos 150 años, en el siglo XIX, la persuasión era la principal habilidad, muchos vendedores eran ambulantes que cargaban su inventario con ellos, su meta era convencer al cliente de aceptar los bienes que ofrecían.” (8:3) (Véase figura 1)

FIGURA 1
TRANSICIÓN DE LAS VENTAS PERSONALES

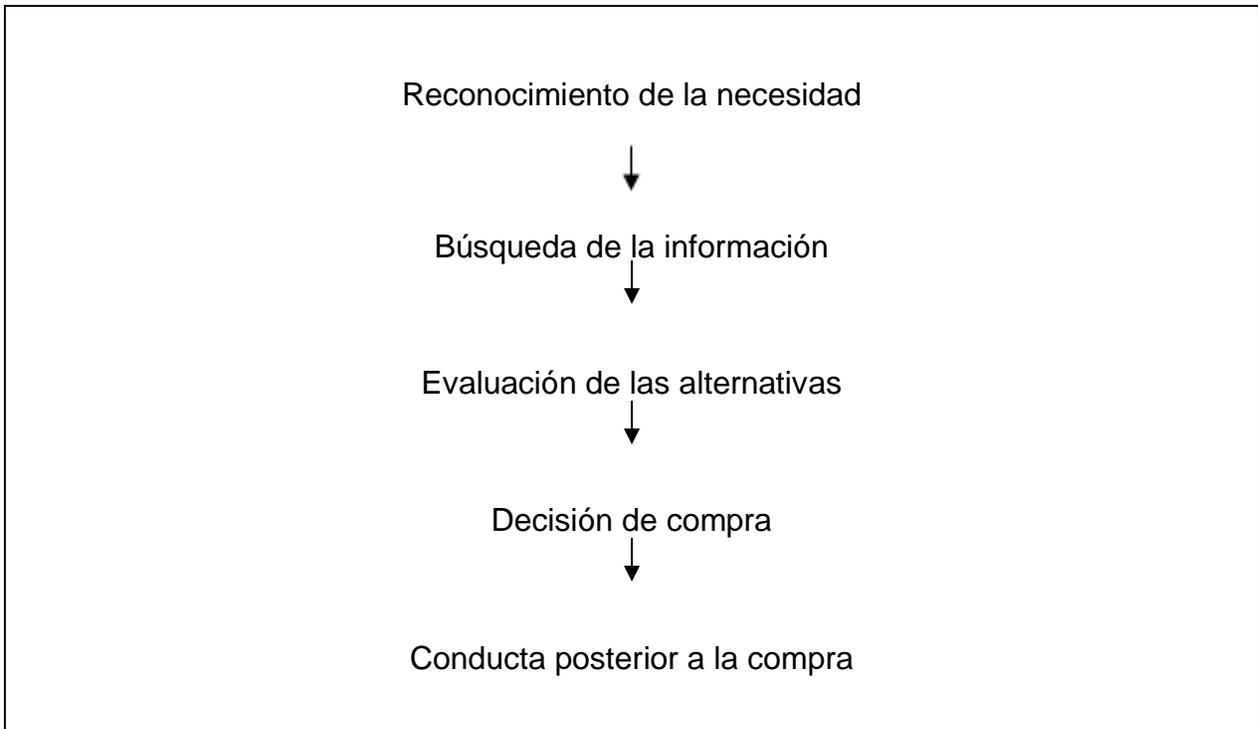


Fuente: Hugues G. David.1999 "Administración de ventas con enfoque de orientación profesional." Thomson Editores. México. Página 4.

Cabe destacar que el campo de las ventas ha evolucionado en forma constante, porque los clientes son más y más exigentes con los bienes o servicios que adquieren, por ello un factor que puede definir el éxito en las ventas es la empatía, si se logra desarrollar esta habilidad se tiene mucha probabilidad de éxito con la fidelidad de los clientes respecto a su elección al momento de comprar.

Lo más difícil no es ingresar al campo de las ventas, sino mantener la participación en el mercado y lograr el liderazgo, ya que es difícil mantener la fidelidad de los clientes respecto a un producto o una marca. (Véase figura 2)

FIGURA 2
PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA



Fuente: Hugues G. David. 1999 "Administración de ventas con enfoque de orientación profesional." Thomson Editores. México. Página 23

1.3.3 Relación de la administración de ventas con la mercadotecnia

"La administración de ventas es parte de la función de mercadotecnia de un negocio y constituye una de las actividades que juntas comúnmente se llaman combinado mercantil. Las decisiones relativas comprenden los productos y las características de los productos, precios y canales de distribución, lo mismo que la promoción, que incluye las ventas personales, publicidad y otras actividades de promoción." (7:26)

La relación que se da es porque no se pueden administrar bien las ventas si no se tiene el apoyo de la mercadotecnia, pues esta se encarga de ubicar a los clientes potenciales y sus necesidades, para que posteriormente intervenga el área de ventas ofreciendo los productos y servicios que satisfagan dichas necesidades.

1.3.4 El entorno de mercadotecnia

“Actores y fuerzas externos al marketing que afectan la capacidad de la dirección del marketing para crear y mantener transacciones provechosas con sus clientes metas.” (9:115)

1.3.4.1 Microentorno

“Fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes como: la empresa, proveedores, empresas de canal de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos.

- a) **La empresa:** al diseñar los planes de marketing, la dirección de marketing toma en cuenta a otros grupos de la empresa como la alta dirección, finanzas, investigación y desarrollo, compras, fabricación y contabilidad. Todos estos grupos interrelacionados forman el entorno interno de la empresa.

- b) **Proveedores:** son un eslabón importante del sistema total de entrega de valor a los clientes de la empresa. Ellos proporcionan los recursos que la empresa necesita para producir sus bienes y servicios. Los problemas con los proveedores pueden afectar seriamente el marketing. Los directores de marketing deben vigilar la disponibilidad de suministros (la escasez de insumos o los retrasos), las huelgas de trabajadores y otros sucesos pueden perjudicar a las ventas a corto plazo y repercutir en la satisfacción de los clientes a largo plazo.

- c) **Intermediarios de marketing:** Son empresas que ayudan a la organización a promover, vender y distribuir sus productos a los compradores finales; incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

d) Clientes: la empresa necesita estudiar a cerca de sus mercados de clientes. La figura 3 muestra cinco tipos de mercados de clientes. Los mercados de consumo consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal.

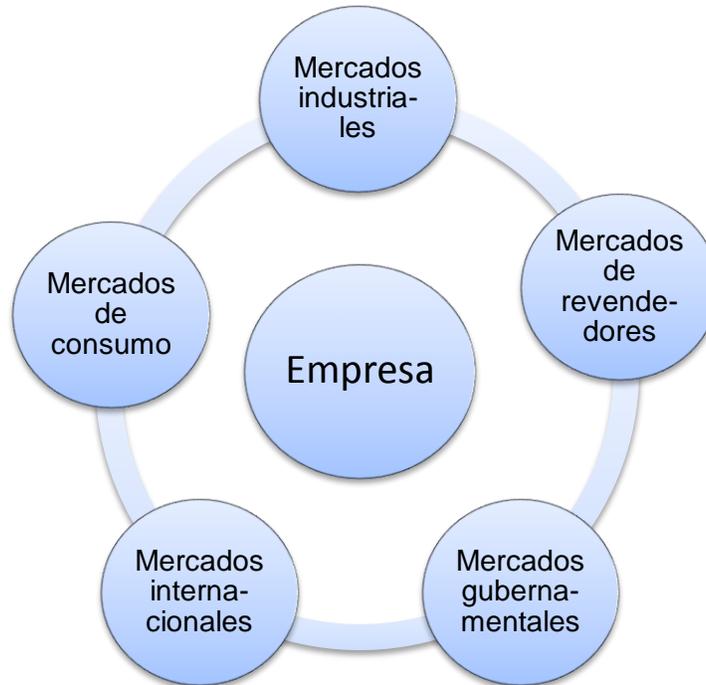
Los mercados industriales compran bienes y servicios para su procesamiento ulterior o para usarlos en su proceso de producción, mientras que los mercados de revendedores compran bienes y servicios para revenderlos mediante la obtención de una utilidad.

Los mercados gubernamentales están formados por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferirlos a otros que los necesitan.

Por último, los mercados internacionales consisten en los tipos de compradores antes mencionados pero en otros países, e incluyen consumidores, productores, distribuidores y gobiernos. Cada tipo de mercado tiene características especiales que la empresa debe estudiar minuciosamente. (Véase figura 3)

e) Competidores: el concepto de marketing dice que para tener éxito, una empresa debe proporcionar a sus clientes mayor valor y satisfacción que sus competidores. Por tanto, el mercadólogo debe hacer algo más que simplemente adaptarse a las necesidades de los consumidores meta; también debe obtener una ventaja estratégica mediante el posicionamiento vigoroso de su oferta en la mente de sus consumidores, en comparación con las ofertas de los competidores.

Figura 3
Tipos de mercado o de clientes



Fuente: Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2003. Fundamentos de Marketing, Pearson educación, México, sexta edición, página 120.

- f) Públicos:** El entorno de marketing de la empresa también incluye diversos públicos. Un público es cualquier grupo que tiene un interés real o potencial en, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos.” (9:121)

1.3.4.2 Macroentorno

“La empresa y todos los demás actores operan en un macroentorno más amplio de fuerzas que moldean las oportunidades y presentan riesgos para la empresa.

A continuación se describen las seis fuerzas principales del macroentorno de la empresa:

- a) **Entorno demográfico:** la demografía es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otros datos estadísticos. El entorno demográfico es de gran interés para el mercadólogo porque se refiere a las personas, y las personas constituyen los mercados.
- b) **Entorno económico:** los mercados requieren poder de compra además de gente. El entorno económico consiste en factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores. Las naciones varían considerablemente sus niveles y distribución de ingresos. Algunos países tienen economías de subsistencia: consumen casi toda su producción agrícola e industrial. Estos países ofrecen pocas oportunidades de mercado. En el otro extremo están las economías industriales, que constituyen mercados prósperos para muchos tipos de bienes. El mercadólogo debe estudiar de cerca las principales tendencias y patrones de gasto de los consumidores tanto entre sus mercados mundiales como dentro de ellos.
- c) **Entorno natural:** abarca los recursos naturales que la empresa requiere como insumos o que son afectados por las actividades de marketing. Las preocupaciones ecológicas han proliferado a un ritmo constante durante las últimas tres décadas. Algunos analistas de tendencias han llamado a los años noventa la “La década de la Tierra”, asegurando que el entorno natural es el principal problema a nivel mundial que enfrentan los negocios y el público.
- d) **Entorno tecnológico:** es tal vez la fuerza que está moldeando más drásticamente nuestro destino ahora. La tecnología ha producido maravillas como antibióticos, trasplantes de órganos, computadoras portátiles, y la internet, pero también ha creado horrores como los

proyectiles nucleares guiados, las armas químicas y los rifles de asalto. Se han producido bendiciones, que podrían no serlo, como los automóviles, la televisión, y las tarjetas de crédito. Nuestra actitud hacia la tecnología depende de si nos impresionas sus maravillas o sus tropiezos. Las nuevas tecnologías crean mercados y oportunidades nuevos. Sin embargo, cada tecnología nueva sustituye a una tecnología vieja.

e) Entorno político: los sucesos en el entorno político afectan marcadamente las decisiones de marketing. El entorno político consiste en leyes, dependencias del gobierno y grupos de presión que influyen en diversas organizaciones e individuos de una sociedad determinada y los limitan.

f) Entorno cultural: se compone de instituciones y otras fuerzas que afectan los valores, percepciones, preferencias y comportamientos básicos de una sociedad. La gente crece en una sociedad determinada que moldea sus creencias y valores básicos, y absorbe una visión del mundo que define sus relaciones con otros.” (9:141)

1.3.5 Administración de la fuerza de ventas

“Es el análisis, planeación, implementación y control de las actividades de la fuerza de ventas.” (9:515)

“La administración de ventas está interesada en el aspecto de la dirección del personal de ventas, de las operaciones de mercadotecnia de una compañía. En términos de relaciones con el personal, esta responsabilidad va desde el reclutamiento, entrenamiento, y motivación del personal de ventas hasta la evaluación de su desempeño y la determinación de las medidas correctivas que se hagan necesarias.” (7:24)

Administrar adecuadamente la fuerza de ventas puede convertirse en una ventaja competitiva, pues es una herramienta que permite orientar ordenadamente a los ejecutivos de ventas, lo cual permitirá brindar un buen servicio a los clientes.

1.3.5.1 Proceso de administración de la fuerza de ventas

A continuación se presentan las fases del proceso de administración de la fuerza de ventas:

a) Planeación de la fuerza de ventas

“Implica que los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones. Sus acciones suelen basarse en algún método, plan o lógica y no en una simple corazonada.” (13:4)

“Mediante la planeación, los esfuerzos y recursos de una compañía son dirigidos hacia objetivos comunes, de modo que las divisiones, departamentos, y empleados no trabajen con propósitos cruzados.” (7:85)

Consiste en definir fundamentalmente: políticas, estrategias, objetivos, metas y recursos que se requieren para el desarrollo de un programa de ventas, el cual servirá para orientar al personal de ventas, en cuanto a las actividades a desarrollar en el transcurso de un tiempo determinado.

a.1) Visión: “es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro, es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio.” (4:55)

Es la perspectiva en tiempo y espacio, que permite ver y orientar a una persona o empresa, a donde conduce el camino que se propone recorrer.

La elaboración de una visión clara permite que la inmobiliaria en estudio exprese sus aspiraciones fundamentales, la dirección que persigue o a dónde quiere llegar o qué sitio quiere alcanzar dentro del mercado donde se desenvuelve.

a.2) Misión: “incluye los objetivos esenciales del negocio, ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué lo hacemos? y generalmente se focaliza fuera de la empresa. Es decir, en la atención a exigencias de la sociedad, del mercado o del cliente.” (4:53)

Está relacionada con el qué hacer de la empresa en función del bien que produce o servicio que presta, es decir, que la orientación de la empresa está en sus clientes potenciales y reales, garantizándoles que su producto o servicio, representará una ventaja, comodidad o utilidad para ellos.

a.3) Valores: “los valores constituyen un credo con el que comulgan las personas y que las identifica y las nutre de una cultura organizacional.” (3:46)

Son un marco de referencia para la actuación individual y colectiva, al normar los criterios socialmente relacionados para la interacción, que suponen en su seguimiento una alta calidad de vida.

a.4) Objetivos de la fuerza de ventas: “son las metas a las que queremos llegar, son una declaración específica de los resultados que buscamos. Estas tienen que ser consistentes e identificadas con el propósito fundamental que guía nuestros esfuerzos.” (3:50)

Se refiere a establecer los fines que persigue la empresa a través de las labores que realiza su equipo de ventas. Definir objetivos claros, cuantificables, ambiciosos pero factibles, permitiría que la fuerza de ventas tenga un panorama despejado de lo que debe lograr y mejorar así su desempeño alcanzando sus metas.

a.5) Políticas: “son declaraciones amplias y generales de acciones esperadas que sirven como guía para la toma de decisiones administrativas o para supervisar las acciones de los subordinados.” (3:46)

Pueden constituirse como planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que guían o encauzan el pensamiento del administrador en la toma de decisiones, así mismo ayudan a resolver sobre diversos temas antes de que se conviertan en problemas.

a.6) Procedimientos: “son los planes que describen detalladamente la secuencia de pasos que deben seguirse para ejecutar ciertas actividades de la manera más eficiente.” (3:47)

Son necesarios cuando es importante que se sigan determinados pasos en una secuencia dada y que el trabajo se haga con precisión.

b) Organización de la fuerza de ventas

“Es el establecimiento de relaciones entre los individuos y la asignación de actividades para cumplir los planes y objetivos de la empresa.” (7:183)

“Organizar implica dividir y agrupar las actividades que se han de realizar en una empresa con el propósito de proporcionar los productos y servicios a la comunidad, fin para el cual fue creada la compañía.” (3:124)

Toda empresa debe identificar las actividades similares y separarlas de las actividades no relacionadas, posteriormente podrá asignarse o delegarse la autoridad y responsabilidad de actividades a individuos específicos. En el proceso de la administración de la fuerza de ventas, la organización de la misma, es el paso siguiente a la formulación de los planes y objetivos.

b.1) Diseño de la estrategia y de la estructura de la fuerza de ventas “La estructura de la fuerza de ventas es la forma como deben de estar integrados los vendedores y sus tareas, implica el tamaño que debe tener el grupo que integre la fuerza de ventas, si los vendedores deben trabajar solos, en equipo o con otros empleados de la empresa.” (9:515)

Las empresas pueden dividir las tareas según diversos criterios, la estructura de la fuerza de ventas puede ser por territorio, por producto o por clientes.

c) Integración de la fuerza de ventas

“Integrar no es sólo agrupar, sino interrelacionar en forma objetiva los recursos, es formar equipos de trabajo dentro de la organización basado en el respeto de las jerarquías y el cumplimiento de sus funciones.

Integración: implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos en la estructura organizacional.” (10:32)

Conformar un equipo de ventas implica también proporcionar los recursos materiales necesarios para poder realizar sus labores.

c.1) Reclutamiento y selección de vendedores: “el corazón de cualquier operación de la fuerza de ventas exitosa es el reclutamiento y selección de buenos vendedores. La diferencia entre el desempeño de un vendedor promedio y uno destacado puede ser considerable. En una fuerza de ventas típica, 30% de vendedores destacados, podría realizar 60% de las ventas. Por ello una selección cuidadosa de los vendedores puede aumentar considerablemente el desempeño general de la fuerza de ventas.” (9:522)

“La clave del éxito en la administración de las ventas, está en seleccionar a las personas idóneas. Aunque la administración de ventas sea de gran calidad, los competidores ganarán si la fuerza de ventas es muy inferior a la de ellos.

La selección de la fuerza de ventas incluye tres aspectos:

- determinar el tipo de personas que se quieren, preparando para ello una descripción descrita del puesto.
- reclutar un número suficiente de candidatos.
- seleccionar entre ellos a los mejor calificados.” (12:519)

El reclutamiento y selección de vendedores es un proceso en el que se identifica el talento, habilidades y capacidades de los candidatos, una decisión equivocada en cuanto a la selección de la fuerza de ventas puede dar como resultado una rotación costosa de vendedores, cuando un vendedor renuncia. El costo de encontrar y capacitar a otro que lo sustituya, implica tiempo, recursos económicos y administrativos.

c.2) Inducción: “consiste en conducir al individuo al conocimiento del puesto que va a ocupar, presentarlo con sus superiores y demás compañeros a fin de lograr una adaptación de grupo que impulse el rendimiento y que el nuevo empleado tenga una visión de la empresa donde va a laborar, incluye también, el mostrar las instalaciones, herramientas, sistemas y métodos de trabajo.” (3:193)

La adecuada integración de las personas en una organización es una tarea de gran trascendencia e importancia, una vez que se ha seleccionado y reclutado con éxito a los empleados, el siguiente paso es inducirlos.

c.3) Capacitación de la fuerza de ventas: “el proceso de capacitación es un programa que les enseña a los vendedores las estrategias de los competidores, y los diferentes tipos de clientes y sus necesidades, motivos de compra y hábitos de compra. Los vendedores deben aprender a hacer presentaciones eficaces por lo tanto deben estar capacitados en los principios esenciales de la venta, necesitan además entender los procedimientos y las obligaciones en el campo; aprender a dividir su tiempo entre las cuentas activas y las potenciales, preparar informes y canalizar las comunicaciones de forma eficaz.” (9:525)

La capacitación es el proceso mediante el cual se instruye a los nuevos vendedores sobre las actividades a realizar en su área de trabajo y cómo hacerlas. Este proceso es importante porque las empresas que dan seguimiento a los resultados que generan sus vendedores, tienen una herramienta que

permite actualizar y reforzar el conocimiento que se necesita para ser vendedores efectivos en el mercado en el que se desenvuelven.

c.4) Compensación de la fuerza de ventas: “el plan de compensación para la fuerza de ventas es el que puede motivar a los vendedores y también dirigir sus actividades, puede dirigir a la fuerza de ventas hacia actividades que sean congruentes con los objetivos generales de marketing.” (9:526)

Si una empresa quiere atraer a buenos vendedores debe contar con un plan de compensación atractivo, las diferentes combinaciones de sueldos, fijos y variables, originan cuatro tipos de remuneración: salario directo, comisión directa, salario más bonificaciones y salario más comisión.

Existen dos clases básicas de motivación:

- **Motivación financiera:** es aquella donde la empresa decide recompensar en efectivo a la fuerza de ventas como un reconocimiento a una labor específica, por ejemplo, alcanzar cuota de ventas, vender el mayor volumen del grupo o dar máximo impulso a un determinado producto.
- **Motivación no financiera:** Se refiere a todos aquellos que provocan un cambio en la moral del vendedor haciéndolo más productivos. Estos factores pueden ser una felicitación, un reconocimiento en público, e incluso el ambiente de la empresa puede ser un motivador para que el trabajo sea desarrollado con mucha satisfacción.

Los motivos humanos se basan en las necesidades, éstas pueden clasificarse de acuerdo a la teoría desarrollada por el psicólogo Abraham Maslow, la cual se describe a continuación:

- Necesidades fisiológicas, son aquellas necesidades básicas de la vida humana: agua, alimento, vestido, vivienda, etc.
- Necesidades de seguridad, aquellas que ayudan a sentirse libre de peligros físicos y del temor de perder el trabajo, alimento etc.
- Necesidades de afiliación, donde las personas necesitan identificarse y ser aceptados por otros.
- Necesidades de estima, incluye el deseo de auto-respeto, de poder, logros de suficiencia, reputación, prestigio y respeto.
- Necesidades de autorrealización, es la necesidad superior, donde se maximiza el propio potencial y se logra lo que se espera.

d) Dirección de la fuerza de ventas

“Constituye un proceso para guiar las actividades de los miembros de una organización en las direcciones apropiadas. Significa emitir instrucciones, asignaciones, órdenes y guiar o vigilar a los subordinados para asegurarse de que sigan las instrucciones.” (3:202)

Esta etapa es trascendental para el éxito de la fuerza de ventas, ya que implica la consecución de una forma determinada de comportamiento por parte del recurso humano que la integra, de tal manera que todo el personal que compone el grupo de ventas, realice una contribución real a los propósitos de la organización, exige además de quienes la dirigen un adecuado ejercicio de liderazgo, el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno, que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de todos sus esfuerzos.

d.1) Motivación de la fuerza de ventas: “algunas personas son motivadas por poco o ningún estímulo externo: se mueven por sí solos. Otras personas son motivadas por ciertos factores relacionados con el trabajo como dinero, condiciones de trabajo, un supervisor comprensivo, condición relativa e incluso

las críticas duras. Los vendedores son en especial vulnerables a la depresión y pérdida de confianza. La soledad de la situación típica, la destrucción de la confianza en sí mismo generada por la pérdida de una venta importante, y el hecho de que es difícil permanecer emocionalmente optimista en todo momento y bajo todas las circunstancias –todo ello crea la necesidad de estimular la motivación y volver a encender el entusiasmo y el deseo.” (7:330)

Para lograr la motivación de la fuerza de ventas, las empresas necesitan conocer cuáles son las situaciones que desalientan los esfuerzos positivos, de esta manera un Gerente de Ventas puede suprimir dichas situaciones y crear un ambiente cómodo y agradable, que estimule a los vendedores para desempeñar sus labores con optimismo.

e) Control

“Es el proceso de confrontar dónde están como resultados de las actividades realizadas, con el dónde, deberían estar de acuerdo con los planes trazados, los controles permiten que se repitan los desempeños aceptables, ayudan a tomar la acción correctiva necesaria. Es una etapa primordial en la administración, está estrechamente relacionada con la planeación, a la cual sirve de retroalimentación para futuros planes, su función consiste en establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social.” (3:300)

Son todas las actividades que tienen como objetivo evaluar los resultados que está generando la fuerza de ventas, es el instrumento apropiado para alcanzar la mejora continua de las operaciones, su finalidad es verificar si las actividades están o no alcanzando los resultados esperados y que siga el proceso hacia los objetivos organizacionales, re-estableciendo el curso si éstos cambian.

e.1) Evaluación del desempeño de la fuerza de ventas: “son medidas de valoración, de los resultados de las labores realizadas por la fuerza de ventas, se

puede evaluar el desempeño de la fuerza de ventas a través de las siguientes bases cuantitativas:

- volumen de ventas o relación a la cuota
- utilidad bruta sobre la mercancía vendida
- porcentaje de visitas- número de visitas hechas por día
- promedio de bateo-relación pedidos-visitas
- promedio de pedidos por jornada de trabajo
- gastos de los vendedores y proporción de gastos
- nuevas cuentas.” (7:442)

Contar con un programa de evaluación del desempeño de la fuerza de ventas, le puede facilitar a la organización objeto de estudio, para formular programas de capacitación y motivación para el recurso humano del área de ventas.

1.3.6 Estrategias para la fuerza de ventas

“Enfoque general de las acciones que se ejecutarán para alcanzar los objetivos.” (3:64)

Son las acciones ventajosas que estime llevar a cabo la fuerza de ventas para superar a la competencia.

1.3.6.1 Ventaja comparativa

Se da cuando un país u organización se especializa en aquellas actividades que son más rentables que las de su competencia, ya sea por bajo costo de mano de obra y/o recursos naturales.

La ventaja comparativa implica producir un bien o servicio a menor costo en relación a otros en comparación a su costo en otros países u organizaciones.

1.3.6.2 Ventajas competitivas

“El término ventajas competitivas ha sido utilizado desde hace algún tiempo, para identificar las características esenciales que posee alguna empresa u

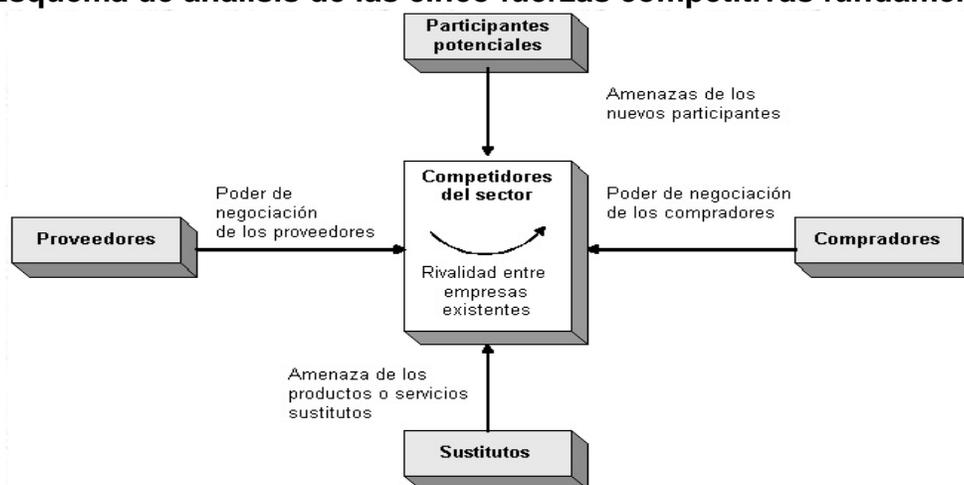
organización, y que le permite establecer alguna diferencia respecto de sus competidores que generalmente se traduce en posibilidades de acceso en algunos mercados, obtener mejores niveles de ingresos y por lógica incrementar su rentabilidad.

El doctor Michael Porter hace famoso su esquema en el que menciona las cinco fuerzas competitivas fundamentales, según las cuales se determinan las habilidades de la empresa para ganar rendimientos mayores que los normales; se detallan a continuación:

- la entrada de nuevos competidores
- la amenaza de sustitutos
- el poder de negociación de los competidores
- el poder de negociación de los proveedores
- la rivalidad entre los competidores existentes.” (11:59)

A continuación se presenta el esquema del análisis de las cinco fuerzas competitivas fundamentales. (Véase figura 4)

Figura 4
Esquema de análisis de las cinco fuerzas competitivas fundamentales



Fuente: Webarchive, 2011, La estrategia competitiva (en línea) disponible en: http://web.archive.org/web/20111124163035/http://www.deinsa.com/cmi/porter_c01.htm

1.3.6.3 Ventajas competitivas sostenibles

“Una ventaja competitiva sostenible puede definirse como aquella que:

- distingue la empresa de sus competidores
- provee beneficios económicos reales
- no es fácilmente duplicable.

Las diez ventajas competitivas sostenibles más importantes en las industrias son las siguientes:

- reputación de alta calidad
- servicio al cliente y apoyo al producto
- alto perfil de marca
- staff estable de Gerencia e Ingeniería de alta calidad
- producción de bajos costos
- recursos financieros
- orientación al cliente-retroalimentación-investigación de mercados
- amplitud de la línea de productos
- superioridad técnica
- base instalada de clientes satisfechos.” (11:61)

Es la que distingue a una empresa de otra ante sus competidores en el mercado, pero que es difícil de asemejar.

1.3.6.4 Cadena de valor

“La ventaja competitiva no se puede entender considerando la compañía como un todo”, plantea Porter. Las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes. Porter sugiere que los directivos han de reconducir el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga.” (14:SP) (Véase figura 5)

Figura 5
Actividades que constituyen la cadena de valor



Fuente: Webarchive, 2011, **La estrategia competitiva** (en línea) disponible en: http://web.archive.org/web/20111124163035/http://www.deinsa.com/cmi/porter_c01.htm

“Porter identifica cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias que constituyen la cadena de valor de todas las empresas. Las cinco actividades primarias son:

- **Logística de entrada.** Actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y control de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventario, programa de los vehículos y devoluciones a los proveedores.
- **Operaciones.** Actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final, como mecanización, embalaje, montaje, verificación, impresión y operaciones en general.
- **Logística de salida.** Actividades relacionadas con la reunión, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenaje de los productos terminados, manejo de materiales, organización de los vehículos de repartos, procesamiento de pedidos y horarios.
- **Marketing y ventas.** Actividades relacionadas con el desarrollo de un motivo que justifique la compra del producto y con la motivación de los compradores

para que lo compren, como la publicidad, promoción, venta, ofertas, selección del canal de distribución relaciones con el canal de distribución y precios.

- **Servicio.** Actividades relacionadas con la provisión de un servicio para realzar o mantener el valor de dicho producto, como la instalación, preparación, formación, suministro de recambios y reajustes del producto.” (14:SP)

“Las cuatro actividades secundarias o de apoyo son:

- **Compras.** Actividades relacionadas con la compra de materias primas, suministros y otros artículos consumibles, además de la maquinaria, equipamiento de laboratorio, equipamiento de oficinas y edificios.
- **Desarrollo de tecnología.** Actividades relacionadas con la mejora del producto y/o de los procesos, incluyendo investigación y desarrollo, diseño de producto, análisis de medios, diseño o procesos, diseño de procedimientos de servicios, etc.
- **Gestión de recursos humanos.** Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación, desarrollo y compensación del personal.
- **Infraestructura de la empresa.** Actividades como dirección de la empresa, planificación, finanzas, contabilidad, cuestiones legales, gestión de calidad, etc.” (14:SP)

Las actividades anteriores general otras, cada una debe desglosarse y analizarse, para identificar las áreas de ventaja competitiva potenciales que podría tener una organización.

1.3.7 Análisis FODA

“El nombre FODA le viene a este práctico y útil mecanismo del análisis de las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación. Es decir es un acrónimo derivado de:

F de Fortalezas

O de Oportunidades

D de Debilidades

A de Amenazas (o problemas)

A su vez estos conceptos constituyen la traducción de cuatro palabras en inglés con cuyas iniciales se forma la sigla SWOT (Strengths, Weaknesses Opportunities, Threats): de ahí que el análisis FODA se conozca también como “análisis SWOT.”

Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.”(3:70)

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO MERCADOLÓGICO CON RELACIÓN A LA FUERZA DE VENTAS DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA DE LA CIUDAD CAPITAL

El objetivo de este capítulo es dar a conocer la situación actual de la fuerza de ventas, su competencia y la calidad del servicio que brinda a los clientes; además se presentan resultados de encuestas a clientes reales y potenciales, para ello se realizó un trabajo de campo que permitió la recolección de información necesaria para el desarrollo de la investigación y presentación de resultados.

Por motivo de confidencialidad se denominará a la empresa como “Inmobiliaria La Casita”.

2.1 Metodología de la investigación

31 Durante el desarrollo de la investigación, se aplicó el método científico en sus tres fases:

- a) Indagadora: al obtener información de fuentes primarias (a través de encuestas, entrevistas y observación directa) y fuentes secundarias (libros y textos).
- b) Demostrativa: para determinar si las hipótesis planteadas eran válidas.
- c) Expositiva: para comunicar los resultados obtenidos.

2.1.1 Técnicas de investigación

Las técnicas utilizadas para realizar el trabajo de campo fueron las siguientes:

- a) Entrevistas a clientes internos: se recopiló información del personal de ventas (directivos), derivado de la importancia de sus actividades al realizar la administración de la fuerza de ventas.
- b) Encuestas: se diseñaron boletas con las cuales se recopiló información sobre las percepciones de los asesores de ventas, clientes reales y

- c) potenciales de la empresa, fundamentales para el diagnóstico de la situación de la empresa.
- d) Observación directa: en visitas periódicas a la empresa.

2.1.2 Sujetos de la investigación

- a) Los sujetos de investigación fueron clientes internos de la empresa:
 - 1 Gerente de Ventas
 - 2 supervisores de ventas
 - 1 analista de créditos
 - 15 asesores de ventas

- b) Clientes externos
 - 30 clientes reales que finalizaron proceso de compra
 - 385 clientes potenciales

2.1.3 Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra de los clientes potenciales se consideró la población infinita, porque no hay datos que permitan conocer el número exacto de personas que conforman ese mercado. Las proporciones fueron de $P=50\%$ y $Q=50\%$. Al tomar proporciones de $P=0.5$ y $Q=0.5$ se obtiene el tamaño de la muestra mayor posible, logrando así un mayor grado de precisión en la investigación. Además se utilizó un intervalo de confianza de 95% con un error de estimación del 0.05. La fórmula que se utilizó fue la siguiente:

Datos:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{E^2}$$

P=0.5 Q=0.5

$$n = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)}{0.05^2}$$

$$n = 384.14 \quad n = 385 \text{ clientes potenciales}$$

La muestra mínima que se encuestó fue de 385 clientes potenciales y debido a que las viviendas disponibles a la venta se encuentran en Chinautla, San Juan Sacatepéquez, Amatitlán, Villa Canales, Villa Nueva, San José Pinula, Fraijanes, Santa Catarina Pinula, San Miguel Petapa, Mixco y Guatemala, se procedió a encuestar a 35 personas de cada uno de los 11 sectores, captadas en centros comerciales ubicados en cada municipio, que forman parte del mercado objetivo.

Los resultados se dividieron en los dos grupos siguientes, de acuerdo a los resultados de la encuesta realizada a clientes potenciales:

- a) 67 clientes que han visitado la inmobiliaria y no han comprado
(Véase Cuadro 30)
- b) 318 clientes que no conocen, por ende no han visitado la empresa.

Se estudió tanto a los clientes reales como potenciales para conocer sus características demográficas, para poder segmentar de mejor manera el mercado objetivo, además porque han recibido la atención personal de los asesores y pueden brindar información acerca de su percepción del servicio al cliente.

Con respecto a los clientes potenciales que no han visitado la empresa, se les encuestó para determinar sus características demográficas y si este grupo de clientes tiene conocimiento de la existencia de la Inmobiliaria La Casita, así como los medios por los cuales ha conocido la misma, características que consideran

que debe tener un buen vendedor y medios de su preferencia para recibir información de casas.

2.2 Proceso de investigación

El proceso de investigación se llevó a cabo con las siguientes actividades:

1. Recopilación de información a través de :

- a) Visitas a la inmobiliaria La Casita
- b) Visita a biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de san Carlos de Guatemala
- c) Consultas de fuentes bibliográficas a biblioteca, (véase bibliografía)

2. Acercamiento al mercado objetivo

Este consiste en lo siguiente:

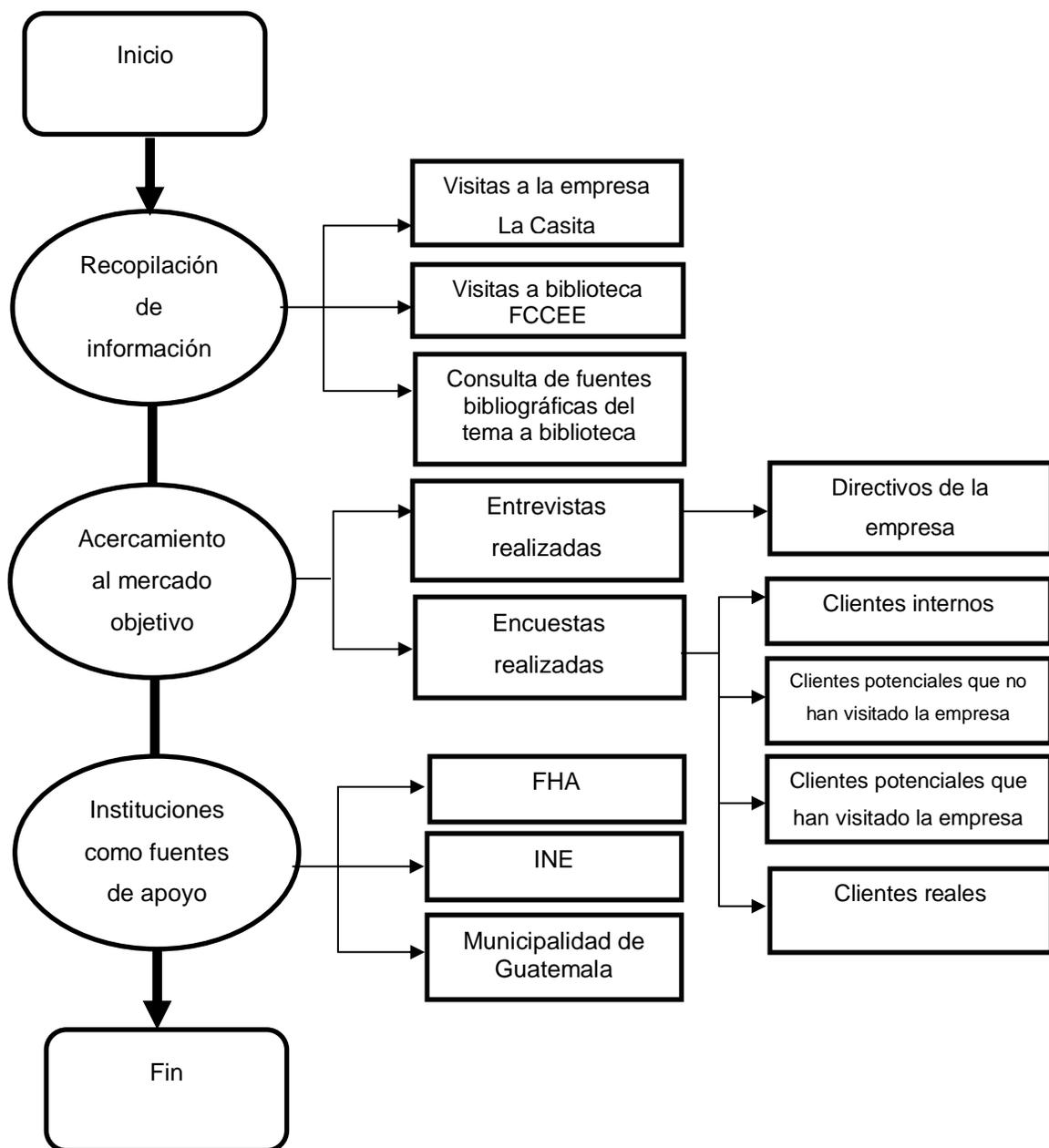
- a) Entrevistas realizadas a:
 - Directivos de la empresa
- b) Encuestas realizadas a:
 - Clientes internos
 - Clientes potenciales que no han visitado la inmobiliaria
 - Clientes potenciales que ha visitado la inmobiliaria
 - Clientes reales

3. Instituciones como fuentes de apoyo.

- a) FHA
- b) INE
- c) Municipalidad de Guatemala

A continuación se presentan las actividades realizadas durante la investigación.
(Véase figura 6)

Figura 6
Proceso de investigación



Fuente: elaboración propia, trabajo de campo mayo 2013.

2.3 Análisis del macroentorno

Se tomó en cuenta el conjunto de factores externos parcialmente incontrolables y susceptibles de afectar la relación de intercambio con el mercado inmobiliario.

2.3.1 Socioculturales y demográficos

El Instituto Nacional de Estadística – INE - de Guatemala ha estimado que la población actual del país es de 14.4 millones de habitantes. El 51% de la población lo constituyen mujeres (7.3 millones) y la población total es mayormente joven (el 70% tiene menos de 30 años), lo cual da al país una ventaja en temas demográficos (bono demográfico). Al considerar la pobreza, destaca que el 51% vive en estas condiciones, de la cual el 15% vive en pobreza extrema.

La oportunidad de captar clientes potenciales se encuentra básicamente en la población conformada por personas con aspiraciones orientadas a la superación profesional y personal, lo que genera que una buena parte de los habitantes de los departamentos emigren hacia la ciudad con intención de estudiar y de mejorar sus ingresos. También parejas jóvenes que trabajan y están próximas a contraer matrimonio, al final su objetivo principal es realizar su sueño de comprar una propiedad en la ciudad o sus alrededores donde se encuentran las mejores oportunidades laborales.

El déficit habitacional estimado en 1.5 millones de unidades al 2012, el problema de inseguridad que ha sufrido el país desde hace muchos años y la falta de suministro de agua en algunos lugares, ha creado la necesidad de una vivienda con servicios básicos, con una o incluso dos garitas de seguridad y áreas verdes, lo que provocó que desde el año 2000 se incrementara la construcción de proyectos habitacionales privados, generando mayores ingresos a las municipalidades por concepto de licencias de construcción e impuestos, así como oportunidades laborales para la sociedad guatemalteca e incremento en

las operaciones comerciales de los proveedores de materiales de construcción y accesorios de vivienda.

La inversión privada, establece en muchos países del mundo el principal factor de desarrollo. Guatemala no es la excepción, pues la inversión en construcción se ha constituido como uno de los factores más importantes para el desarrollo social y económico.

La inversión para el 2001 fue de Q. 67.1 millones, para el 2002 de Q. 71.2 millones y para el 2003 fue superior en un 4.21% (Q.101.17). Es importante destacar, principalmente, el desarrollo de grandes edificios comerciales, de apartamentos y hoteles. En el interior del país es interesante observar el cambio que se ha experimentado con la construcción de centros comerciales, edificios y oficinas.

Los esfuerzos de construcción de proyectos habitacionales se han dirigido hacia el departamento de Guatemala, el cual es integrado por los municipios de Chinautla, San Juan Sacatepéquez, Amatitlán, Villa Canales, Villa Nueva, San José Pinula, Fraijanes, Santa Catarina Pinula, San Miguel Petapa, Mixco y Guatemala, lugares donde la inversión privada ha sido significativa. Sin embargo, ha tenido una baja significativa por las caídas del crédito bancario.

2.3.2 Económicos

La crisis económica que afectó al sector inmobiliario frenó la demanda entre 2004 y 2007, los bancos redujeron la autorización de créditos y se volvieron más estrictos al calificar a los compradores, las ventas de casas y apartamentos se desplomaron entre 40 y 75 por ciento, provocando que muchos desarrolladores se quedaran con grandes inventarios sin colocar.

El número de seguros hipotecarios que emitió el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas (FHA) se redujo de un récord de 4,200 en 2006, a 2,883 en 2007, la cifra cayó a 1,241 en 2008, en 2009 fueron 1,213 y 642 en el primer semestre del 2010. Sin embargo, los bancos han bajado sus tasas de interés, con el fin de reactivar el mercado inmobiliario ofreciendo en la actualidad tasas de interés desde 7.50%.

Basado en una población total de 14,4 millones de habitantes, se identificó a 10,6 millones de personas, de los cuales el 73.4% de la población está en edad de trabajar y al 54.3% (5.7 millones) como integrantes de la PEA. De este 54.3%, el 96.4% forma parte de la "población ocupada". De esa cifra, el 12% son menores de 18 años, y el 5.2% adultos mayores (de más de 65 años), que no se constituyen como sujetos de análisis de crédito y el restante 81.8%, de 18 a 59 años; 36.3% de la PEA son mujeres y el restante 63.7% hombres, conforman por su edad clientes potenciales para compra de vivienda.

Según la encuesta nacional de ingresos y empleos –INE- realizada en 2010, los trabajadores guatemaltecos del sector público devengan un salario mensual de Q2,973.00 quetzales y los del sector privado Q1,526.00 quetzales.

Mientras que en el área rural los salarios son de Q1,215.74 en el sector privado y de Q2,548.21 en el público. En el área metropolitana ascienden a Q2,382.12 en la iniciativa privada y a Q3,180.13 en el Estado.

Los salarios devengados en el país representan uno de los factores de la capacidad de pago en cuanto a la relación cuota ingreso que se analiza en trámites de crédito, así como los niveles de endeudamiento de los clientes.

En Guatemala no existe una estratificación económico-social de la población definida oficialmente. Sin embargo, algunas empresas de investigación de mercados han estratificado a la sociedad según sus ingresos mensuales,

ocupación principal, educación, tipo de vivienda, servicios domésticos y posesión de vehículo. Para este estudio se incluye una estratificación económico-social, según el ingreso mensual de la población, donde la inmobiliaria La Casita, por los tipos de vivienda y precios de venta que ofrece al mercado, cubre los siguientes niveles económicos sociales: el 39% se concentra en el nivel medio, clasificándose este a su vez en medio alto con 19%, medio bajo con 20%. Luego el nivel bajo con 48% y marginal con 5%, (Véase cuadro 1)

Cuadro 1
Estratificación económico-social, según ingreso mensual

Nivel		Guatemala %	Ingresos aproximados mensuales
AB	ALTO	8	Q 60,000 +
C+	MEDIO ALTO	19	Q 18,000 +
C/C-	MEDIO BAJO	20	Q 10,000 +
D	BAJO	48	Q 3,000 +
E	MARGINAL	5	Q 2,000 +

Fuente: Alvarado Estrada, Lilian Edith del Rosario. 2009. "Estrategias de mercadeo para el desarrollo de una empresa procesadora de leche de soya, UPAVIM (unidas para vivir mejor), colonia la Esperanza, zona 12, Guatemala". Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias, Económicas, Pagina 71.

2.3.3 Político-legal

Las leyes que facilitan la adquisición de vivienda en el país representan una oportunidad para la sociedad guatemalteca, entre las que se puede mencionar la ley de actualización tributaria decreto (10-2012) la cual entró en vigor el 13 de mayo 2012, indica que el impuesto al valor agregado (IVA) del 12% se pagará sólo en la primera transacción de un inmueble. Los contribuyentes que realicen compra de vivienda de reventa, deberán pagar solamente el 3% de timbres fiscales.

La variación en legislación con relación al incremento de los impuestos afecta de manera directa la capacidad de pago de los clientes como los nuevos regímenes de ISR de las actividades lucrativas:

a) Régimen sobre las utilidades de actividades lucrativas, tipo impositivo: 31% (2013), 28% (2014), 25% (2015 en adelante).

b) Régimen opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas, afecto a retención definitiva, debiendo consignar en sus facturas.

2.3.4 Físico o natural

Guatemala es tierra fértil, rodeada de montañas, con clima privilegiado y extensión territorial de 108.899 Km². Su diversidad ecológica y cultural la posiciona como una de las áreas de mayor atractivo turístico en la región. Su topografía hace que posea una variedad de paisajes, climas, una importante riqueza de flora y fauna.

Sin embargo, la utilización de materias primas no renovables que se utilizan en la construcción como cemento, hierro entre otros, afecta de manera directa el medio ambiente en el país, además las lluvias irregulares provocadas por la excesiva tala de árboles, ya sea para comercializar con la madera o para construir proyectos habitacionales, afectan la capacidad productiva de las empresas en sus diferentes actividades comerciales y en el caso del sector inmobiliario, provocando retraso en entrega de productos terminados.

2.3.5 Tecnológicos

Las inmobiliarias, para proveer de información inmediata y un buen servicio a sus clientes, deben apoyarse con recursos tecnológicos como computadoras, acceso a internet de alta velocidad, redes informáticas internas, teléfonos inteligentes y equipos multifunción, para estar en condiciones de competir con éxito en el mercado.

2.4 Análisis del micro-entorno

El incremento de los precios de la vivienda nueva y la distancia de los proyectos que están más lejanos cada vez de la ciudad han creado la necesidad de ubicar opciones más viables para adquirir una casa, por lo que uno de los fines de la

empresa es cumplir con los requerimientos de sus compradores. Para esto se analizó las fuerzas cercanas que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, entre las que se mencionan a la empresa misma, los clientes, proveedores y la competencia.

2.4.1 Empresa

La Casita es una empresa inmobiliaria dedicada al comercio de bienes inmuebles, enfocada a promover vivienda usada, por lo que cuenta con un inventario de 211 casas disponibles en diferentes ubicaciones en la ciudad capital de Guatemala y sus alrededores.

2.4.2 Clientes

Guatemaltecos y extranjeros residentes en Guatemala y connacionales que vivan en el extranjero, que requieran una vivienda, que perciban ingresos desde Q 1,600 hasta Q 18,100, comprendidos en edades entre 19 a 65 años.

2.4.3 Proveedores

El FHA, es una entidad descentralizada del estado con autonomía propia y capital propio, su función es asegurar hipotecas otorgadas por las entidades bancarias a través de compra de vivienda.

Por lo anterior, las propiedades disponibles para la venta son producto del reclamo de dicho seguro, solicitado por las entidades bancarias por la falta de pago de los deudores, colocando nuevamente a la venta los inmuebles con precios accesibles, ubicados en Guatemala y sus alrededores.

2.4.4 Competencia

Actualmente el FHA cuenta con 30 inmobiliarias autorizadas para promover los activos extraordinarios, de éstas únicamente 20 se encuentran activas, siendo sus principales promotores 5 Inmobiliarias, ya que 15 de ellas ingresan un promedio de 8 a 20 casas al año. Se realizó un análisis de la competencia de La Casita. (Véase cuadro 2 y 3)

La competencia indirecta de inmobiliaria La Casita son todas las empresas que promueven y comercializan casas nuevas en condominios cercanos a los sectores donde se tienen viviendas usadas disponibles para la venta, así como corredores de bienes raíces independientes.

Cuadro 2
Comparación de características de las principales empresas inmobiliarias de la competencia, con relación a inmobiliaria La Casita

Empresa	Ubicación de sus oficinas	Participación en el mercado	Porcentaje de eficiencia	Tamaño de fuerza de ventas	Servicios que prestan en venta de casas		Elementos tangibles de diferenciación	
		año 2012	año 2012		Usadas	Nuevas	Uniforme	Uso de carné
A	San José Pinula	20%	60%	12	Si	Si	Si	Si
B	San Miguel Petapa	19%	51%	20	Si	Si	Si	Si
C	Zona 1	17%	50%	10	Si	Si	Si	Si
La Casita	Zona 9	13%	61%	15	Si	Si	Si	Si
E	Zona 9	10%	60%	8	Si	No	Si	Si
F	Mixco	2%	78%	4	Si	No	Si	Si
Otras	-	19%	-	16	-	-	-	-
		100%						

Fuente: Trabajo de campo, mayo 2013.
Base: Empresa La Casita.

a) Ubicación de las oficinas

Es importante tomar en cuenta la ubicación de las oficinas debido a que ésta facilita realizar trámites necesarios para la compra de vivienda. Se encontró que tres de las inmobiliarias están ubicadas en zonas centrales, dentro de ellas La Casita.

b) Participación en el mercado

Se observa que las primeras cinco empresas acaparan el 79% del mercado, por lo que no existe ninguna empresa que tenga dominio absoluto en el mismo.

c) Eficiencia en ventas

En cuanto al porcentaje de eficiencia la mayoría de las empresas está entre el 50 y 60%, lo que indica que el desempeño de la fuerza de ventas a nivel general se puede mejorar.

d) Tamaño de la fuerza de ventas

La cantidad de vendedores que conforman la fuerza de ventas de cada inmobiliaria varía, sin embargo, el que cuenten con más o menos cantidad de vendedores necesariamente venden más. Esto se ve reflejado en el cuadro anterior. Según la Gerencia de ventas de La Casita, dicha empresa cuenta con los suficientes vendedores para atender los requerimientos de servicio al cliente.

e) Servicios que prestan

Las cuatro inmobiliarias que tienen mayor participación en el mercado objetivo, venden también casas nuevas, lo que amplía las opciones de venta, así como prospectos potenciales en la compra de casas usadas que no cumplen con los requisitos para comprar una casa nueva.

f) Elementos tangibles de diferenciación

La mayoría de empresas se identifica a través del uniforme y carné, lo que es necesario para el acceso a los proyectos residenciales que se promueven.

Cuadro 3
Comparación de aspectos mercadológicos de la competencia, en relación a la inmobiliaria La Casita

Empresa	Estructura de la fuerza de ventas por territorio	Puntos de venta propios	Página de internet	Promociones de ventas	Material publicitario propio (volantes)	Anuncios de prensa (publicidad)	Correo electrónico	Lista de precios y cuotas	Catálogo de viviendas	Retención de vendedores
A	No	No	Si	Si	No	No	Si	No	No	Si
B	No	No	Si	No	Si	No	Si	No	no	No
C	No	No	No	No	No	No	Si	No	no	No
La Casita	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	no	Si
E	No	No	Si	Si	Si	No	Si	No	no	Si
F	No	No	No	No	No	No	Si	No	no	Si

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.
 Base: empresa La Casita.

a) Estructura de la fuerza de venta por territorio

Según la Gerencia General, la competencia analizada estructura a su fuerza de ventas especializándola por diferentes tipos de clientes y por los tipos de vivienda que promueven; pero a la fecha ninguna ha diseñado una estructura de la fuerza de ventas por territorio, a pesar que las viviendas se encuentran en 11 municipios de la Ciudad de Guatemala. Lo anterior representa una oportunidad de ventaja competitiva a través de la creación de una estructura de ventas por territorio.

b) Puntos de venta

Durante los meses de febrero a noviembre, FHA contrata espacios para la colocación de kioscos de información durante los fines de semana en centros comerciales ubicados en Villa Nueva, San Miguel Petapa, Zona 11, Zona 18, zona 12, los cuales son sorteados entre las inmobiliarias promotoras. A la fecha únicamente Inmobiliaria La Casita cuenta con puntos de venta propios en Villa Nueva y San Miguel Petapa, lo que permite un seguimiento a los requerimientos del cliente por el mismo vendedor, al no tener rotación de otras inmobiliarias.

c) Página de internet

La mitad de las empresas de la competencia disponen de página de internet, que contienen información de la inmobiliaria, misión, visión y valores. Todas cuentan con información sobre las ubicaciones de las viviendas disponibles a la venta y fotografías de algunas propiedades, así como precios de referencia.

d) Promociones de ventas

La Casita ha trabajado con vales para compra de pintura, de supermercado o tiendas de artículos para el hogar, aunque se ha comprobado que han funcionado mejor los bonos en efectivo ya que en ocasiones las viviendas necesitan algún tipo de arreglo y los clientes prefieren invertir en las mejoras que estas necesiten. En cuanto a la competencia, según información de la Gerencia, ofrecen pintura y bonos en efectivo también.

e) Publicidad

Entre el apoyo publicitario que ofrece FHA están: volantes impresos, publicación de anuncios en prensa durante todo el año y participación en ferias de vivienda dos veces al año.

La Gerencia de Ventas informó que la mayoría de empresas se abstiene de invertir en publicidad, la razón es que FHA invierte en este rubro pero considera necesario que las empresas generen sus propios clientes de manera directa para incrementar su cartera de clientes potenciales. En cuanto a la Inmobiliaria La Casita, invierte en anuncios de prensa, volantes, mantas y anuncios en internet.

f) Correo electrónico

Todas las empresas utilizan correo electrónico para enviar información a sus clientes, sin embargo, únicamente cuatro trabajan con direcciones de correo electrónico con dominio propio incluyendo a Inmobiliaria La Casita, lo que genera confianza a los clientes, quienes muchas veces al recibir un correo corroboran la formalidad de las empresas buscándolas por internet.

g) Lista de precios

De todas las empresas solo La Casita trabaja un listado con descripción de ubicación, precios, cuotas y enganches, lo que facilita brindar información a los clientes, las demás trabajan con listado de viviendas únicamente con precios, los cálculos del financiamiento se realizan en el momento con el cliente.

h) Catálogo de viviendas

A la fecha ninguna inmobiliaria cuenta con un catálogo de viviendas, lo que sería de mucho apoyo como herramienta para la fuerza de ventas. Lo anterior representa una oportunidad tomando en cuenta que dentro de la demanda hay muchas personas residentes en Estados Unidos que realizan la compra a través de sus familiares sin obtener mucha información sobre las viviendas que están adquiriendo.

i) Retención de vendedores

Las empresas que tienen pocos vendedores presentan una menor rotación de personal, sin embargo, presentan bajo nivel de ventas. Para lograr competitividad es necesario establecer un equipo de ventas adecuado para atender la demanda, que esté capacitado y motivado. Con relación a este tema el Gerente de ventas indicó que no hay mucha rotación de vendedores; sin embargo, éstos siempre están pendientes de qué ofrecen las otras inmobiliarias.

2.5 Situación actual de la inmobiliaria

A continuación se presentan antecedentes de la inmobiliaria y su movimiento de ventas en unidades y en Quetzales.

2.5.1 Antecedentes

Inmobiliaria La Casita inició sus operaciones el 1 de enero del 2010, con los siguientes empleados: 3 asesores de ventas, 1 analista de créditos y un supervisor de ventas, con el fin de promover y comercializar viviendas.

El personal de ventas creció, a finales del 2012 se contaba con 19 empleados distribuidos de la siguiente manera: 1 Gerente de Ventas, 2 supervisores de ventas, 1 analista de créditos y 15 asesores de ventas; sin embargo, a pesar del incremento en el personal, la tendencia de ventas ha disminuido según el Gerente de Ventas.

Desde entonces, se han evidenciado indicios de que algunos asesores de ventas han buscado otras oportunidades de empleo fuera de la empresa, se ha percibido bajo rendimiento en el desempeño de la fuerza de ventas, ya que no se genera el cierre de negocios requerido y algunas negociaciones iniciadas al final no se han concretado.

Desde un inicio la empresa ha sido administrada por el propietario; sin embargo, al notar el crecimiento de la misma, contrató a un familiar para que funja como el Gerente de Ventas, sin haber tomado en cuenta las competencias necesarias para el cargo.

2.5.2 Ventas de la inmobiliaria en estudio

El movimiento de ventas de la empresa es muy importante para determinar si realmente se han sufrido pérdidas de utilidades en la misma, por lo que se solicitó información a la gerencia con la cual se elaboró una comparación de las operaciones comerciales de la inmobiliaria durante los últimos tres años. (Véase cuadro 4)

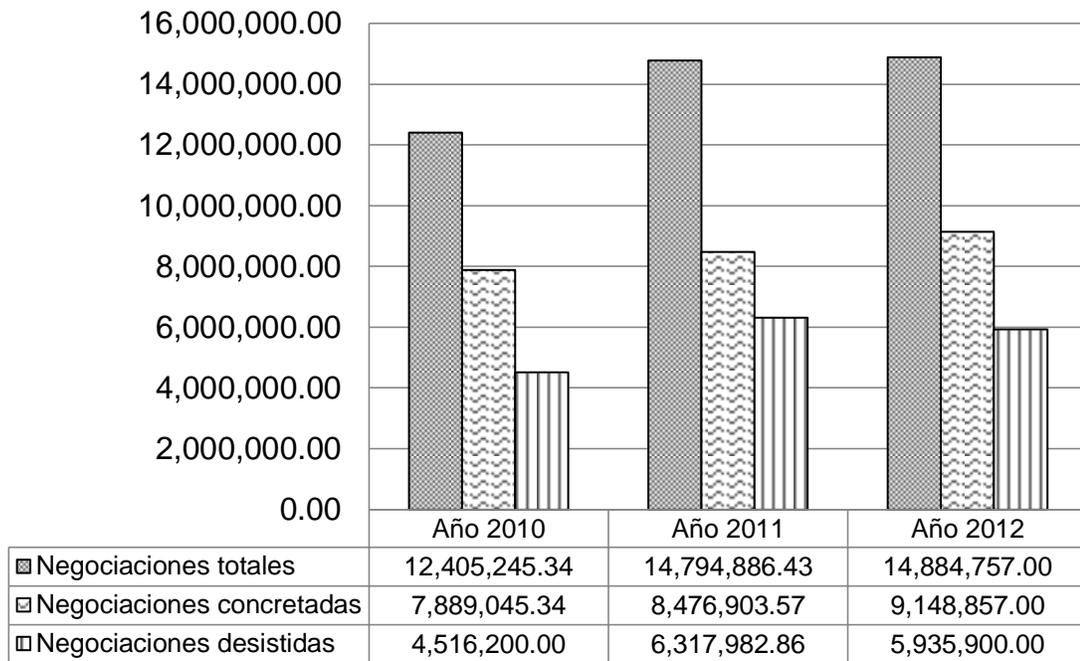
Cuadro 4
Comparación de ventas por año de la inmobiliaria La Casita

En unidades	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Negociaciones Totales	53	64	63
Negociaciones concretadas	35	40	43
Negociaciones desistidas	18	24	20

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.
Base: empresa La Casita.

En el cuadro anterior se observa el comportamiento de las ventas en unidades escrituradas y desistidas así como las ventas brutas. Para apreciar mejor los resultados se realizó una gráfica que refleja los movimientos de las ventas en quetzales. (Véase gráfica 1)

Gráfica 1
Ventas de la inmobiliaria La Casita
(En Quetzales)



Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.
 Base: empresa La Casita.

Se tiene a la vista la comparación de los montos generados por ventas durante los últimos tres años. A simple vista se observa un incremento, sin embargo, es necesario indagar más al respecto por lo que se presenta el siguiente análisis de eficiencia y productividad según el tamaño de la fuerza de ventas en cada año. (Véase cuadro 5)

Cuadro 5
Análisis de eficiencia en ventas y productividad

	Año 2010	Año 2011	Año 2012
Ventas concretadas	Q 7,889,045.34	Q 8,476,903.57	Q 9,148,857.00
Ventas totales	Q 12,405,245.34	Q 14,794,886.43	Q 14,884,757.00
% de eficiencia	64%	57%	61%
Ventas concretadas en unidades	35	40	43
Cantidad de vendedores	5	12	15
Productividad anual (ventas concretadas)	Q 1,577,809.07	Q 706,408.63	Q 609,923.80
Productividad mensual (ventas concretadas)	Q 131,484.09	Q 58,867.39	Q 50,826.98

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.
Base: empresa La Casita.

Con cinco vendedores en 2010 se generó una eficiencia en ventas de 64%, el siguiente año con doce asesores éste índice bajó a 57%, lo que hace evidente que aunque la fuerza de ventas ha crecido, su productividad en ingresos se ha estancado y el promedio de rendimiento por vendedor ha disminuido, lo que afecta la rentabilidad de la empresa.

2.6 Resultados de la entrevista a directivos de la empresa

Los resultados de la entrevista con la Gerencia de Ventas se presenta en el orden siguiente: Filosofía y estructura de la empresa, servicio y mercado para determinar la cadena de valor e identificación de las posibles oportunidades de ventajas comparativas y competitivas.

2.6.1 Filosofía y estructura de la inmobiliaria La Casita

En esta fase se indagó con relación a la creación e implementación de la misión, visión, objetivos, programas y presupuestos de la empresa.

2.6.1.1 Misión

La gerencia indicó que la empresa tiene una misión establecida, “La Casita es una empresa guatemalteca que tiene como objetivo principal proveer distintas opciones de viviendas (existentes), en diferentes puntos del departamento de Guatemala.”, que fue elaborada por el propietario de la empresa.

2.6.1.2 Visión

No se cuenta con una visión empresarial definida.

2.6.1.3 Objetivos

La empresa carece de objetivos empresariales. Únicamente conocen como objetivos generales “vender”.

2.6.1.4 Programas

La gerencia indicó que por lo general todas las actividades se planifican, organizan y se trasladan al supervisor con tiempo para llevarlas a cabo. Por su parte, el supervisor mencionó que siempre se apega a los programas elaborados por la gerencia para realizar las actividades.

2.6.1.5 Presupuestos

Los gastos que genera el departamento de ventas por concepto de equipos, suministros, comisiones y actividades de promoción, entre otros, se realizan en el momento que se requieren los pagos, no se realiza un provisión proyectada.

2.6.1.6 Organización de la empresa

No existe un organigrama, los puestos que integran la estructura de la inmobiliaria son:

- Gerencia General
- Gerencia de Ventas
- Supervisión de ventas
- Analista de créditos
- Asesores de ventas
- Contador (asesoría externa)

2.6.2 Servicio

El Gerente de ventas considera que la fuerza de ventas brinda un buen servicio a los clientes potenciales, incluso considera que el servicio es mejor que el de otras inmobiliarias de la competencia.

2.6.2.1 Material de apoyo que utilizan los asesores para fomentar sus ventas

Se proporciona volantes, listados de precios, requisitos y formularios para solicitud de crédito.

2.6.2.2 Equipo tecnológico que utiliza la fuerza de ventas

Los vendedores cuentan con computadoras de escritorio en la oficina; para el trabajo en kioscos (punto de venta) algunos llevan computadora portátil de su propiedad; quienes no tienen equipo cuentan con un listado de viviendas impreso que incluye precio, enganche, cuotas e ingreso requerido.

2.6.3 Mezcla de comunicaciones integradas

Con relación a los aspectos mercadológicos se consultó en la entrevista sobre las actividades de promoción de ventas, publicidad, mercadeo interactivo y la administración de la fuerza de ventas.

2.6.3.1 Promoción de ventas

La empresa fomenta sus negocios a través de estrategias de promoción de ventas: bonos en efectivo los cuales se ofrecen al momento de cerrar el negocio y se entregan una vez escriturado el inmueble y descuentos sobre algunos inmuebles que tienen tiempo de estar en el inventario.

2.6.3.2 Publicidad

Publicación de anuncios en prensa, internet, mantas, volantes y kioscos.

2.6.3.3 Mercadeo interactivo y directo

Promoción de viviendas por correo, teléfono, página de internet y redes sociales.

2.6.3.4 Administración de la fuerza de ventas

Con relación a la organización de la fuerza de ventas, la gerencia indicó lo siguiente:

a) Diseño de la fuerza de ventas

A la fecha se tiene un equipo de 15 vendedores; sin embargo, no se sabe si es la cantidad ideal para satisfacer la demanda de servicio de los clientes, por lo que se realizó una estimación de la cantidad de vendedores necesarios.

Según base de datos de clientes, en el 2012 la inmobiliaria recibió 2,160 visitas (no se trabaja Semana Santa y la última semana del año). Para brindar una buena atención, se estima que un asesor puede atender 3 clientes por día.

$$2,160 \text{ visitas anuales} / 50 \text{ semanas} = \underline{44 \text{ clientes a la semana}} = 14.66$$

$$\text{Capacidad de atención por vendedor} \quad 3$$

Tamaño ideal de la fuerza de ventas: 15 asesores

En cuanto a la estructura de la fuerza de ventas, el Gerente indicó que ésta se enfoca a la especialización de los vendedores sobre las viviendas que ofrecen, y él desea especializar a los vendedores por tipo de clientes.

Actualmente los asesores brindan atención personalizada a los clientes, es decir un vendedor es asignado para un cliente o familia que solicita información.

b) Integración de la fuerza de ventas

La contratación, inducción, capacitación y compensación de los asesores de ventas se realiza sin tomar en cuenta procedimientos o programas para dichas actividades; según confirmó el Gerente de Ventas, no se cuenta con un manual de reclutamiento y selección de personal y se carece de un documento que contenga descripción de puestos.

b.1) Reclutamiento y selección

Los anuncios de prensa son los medios de comunicación utilizados para convocar candidatos para optar a un puesto en la empresa, sin la aplicación de alguna técnica para elaborar dichos anuncios, aunque desde hace un año únicamente se ha contratado por referencia o recomendación de los mismos asesores. Una vez contactadas las personas, son entrevistadas de acuerdo al criterio del supervisor y Gerente de Ventas, la impresión que genera la cita con el candidato y la información del currículo es lo que hace que se proceda a contratar.

b.2) Inducción

Posterior a la contratación, el asesor es presentado con los colaboradores de la empresa; no se tiene como política llevar al nuevo vendedor a conocer los proyectos en los diferentes sectores del área metropolitana de la ciudad capital de Guatemala.

b.3) Capacitación

Se les capacita al momento de iniciar labores sobre información relacionada al producto y servicio, así como características, información financiera y procesos del trámite de crédito de vivienda. No se cuenta con programas de capacitación en técnicas de ventas o servicio al cliente.

c) Dirección de la fuerza de ventas

La comunicación y motivación son elementos muy importantes que los encargados de dirigir al personal deben considerar para informar e incentivar de manera adecuada a los asesores.

c.1) Comunicación

Es de doble vía, ya que existe comunicación entre los altos mandos y la fuerza de ventas.

c.2) Motivación

Actualmente la actividad que se realiza para incentivar a los vendedores es un concurso de ventas que se premia a finales del año.

c.3) Compensación

Únicamente se realiza en base a comisiones sobre precio de venta.

c.4) Incentivos

No se cuenta con ningún programa de incentivos.

d) Control

Se consultó sobre las herramientas que se utilizan para el monitoreo de los resultados de la fuerza de ventas. El trabajo se evalúa únicamente contabilizando los negocios que cada vendedor haya logrado cerrar cada mes. No se cuenta con una herramienta para analizar el desempeño de los asesores.

2.6.4 Logotipo de la inmobiliaria

Según la gerencia la empresa tiene un logotipo y eslogan que identifica a la misma. Por cuestiones de confidencialidad se diseñó una nueva imagen que se utilizará en las herramientas propuestas. (Véase anexo 11)

2.7 Resultados de las encuestas a la fuerza de ventas

Se encuestó a los quince asesores de ventas con el fin de verificar la información proporcionada por la Gerencia General sobre la estructura de la inmobiliaria y la manera en que se lleva a cabo las actividades relacionadas con la fuerza de ventas, el servicio que brinda la misma y el mercadeo de la inmobiliaria La Casita.

2.7.1 Perfil de la fuerza de ventas

Se investigó sobre diferentes aspectos que caracterizan la fuerza de ventas entre los cuales están: género, edad, estudios, experiencia en ventas.

Cuadro 6
Perfil de la fuerza de ventas

Género			
Femenino 33%	Masculino 67%		Total 100%
Edad			
19-34 años 93%	35-50 años 7%		Total 100%
Estudios			
Diversificado 67%	Universitario 33%		Total 100%
Experiencia en ventas			
Sí tiene experiencia 40%	No tiene experiencia 60%		Total 100%
Tiempo de laborar en la inmobiliaria			
0 a 6 meses 33%	7- 12 meses 47%	13-24 meses 20%	Total 100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

El equipo de ventas de la empresa está conformado en su mayoría por hombres en un rango de 19 a 34 años de edad, con estudios a nivel diversificado, sin experiencia en ventas y con un año de laborar en la empresa, lo que significa que no se tiene definido un perfil adecuado para contratar asesores de ventas.

2.7.2 Filosofía y estructura de la inmobiliaria La Casita

A través de la encuesta, se indagó sobre la filosofía, así como el conocimiento y la estructura de la inmobiliaria, según la fuerza de ventas.

2.7.2.1 Conocimiento de misión y visión de la empresa

Se analizó si la fuerza de ventas conoce la empresa a través de la misión y visión. (Véase cuadro 7)

Cuadro 7

Conocimiento de la misión y visión de la empresa, según la fuerza de ventas

Factores	Si	No	Total
Conocimiento de una misión establecida	40%	60%	100%
Conocimiento de una visión establecida	20%	80%	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

La mayoría de los asesores no conocen la misión y visión empresarial, los que conocen la misión, indicaron que la misma está publicada en la página de internet. Esto significa que la fuerza de ventas desconoce la definición del negocio, así como las necesidades que cubre con sus productos y servicios.

a) Conocimiento de los objetivos de la empresa

Para una empresa, los objetivos representan el fin hacia el cual se encamina la organización; se consultó a la fuerza de ventas. (Véase cuadro 8)

Cuadro 8

Conocimiento de los objetivos empresariales, según la fuerza de ventas

Factores	Si	No	Total
Conocimiento de objetivos que persigue la empresa	60%	40%	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

El 40% desconoce totalmente los objetivos, mientras el 60% indicó que sí los conoce; a pesar de esto, nadie confirmó haberlos visto por escrito, lo que

demuestra que las respuestas obtenidas fueron resultado de su percepción laboral y no del conocimiento pleno de su respaldo documental. Lo anterior refleja la falta de orientación de desempeño empresarial, pues no se cuenta con una proyección de resultados que se pretenden alcanzar en un período de tiempo previamente establecido. En una percepción general el personal de ventas manifestó que su objetivo es incrementar las ventas de la empresa.

a.1) Objetivos de ventas

En el caso de la inmobiliaria La Casita, los vendedores tienen claros sus objetivos de ventas; pero se consideró importante investigar si tienen conocimiento sobre quién es el responsable de establecer dichos objetivos. (Véase cuadro 9)

Cuadro 9
Percepción de la fuerza de ventas sobre quién es la persona responsable de establecer los objetivos de ventas en la empresa

Responsable	Frecuencia	Porcentaje
Propietario	2	13%
Gerente de Ventas	11	74%
Supervisor de ventas	2	13%
Total	15	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

El 74% de asesores opinó que el responsable de establecer los objetivos de ventas es el Gerente de Ventas, mientras que el 13% consideró que es el propietario, y el resto el supervisor de ventas. Lo anterior demuestra que la mayoría de los encuestados identifican a una persona que debe encaminar la empresa hacia el alcance de los resultados deseados.

b) Estructura organizacional de la inmobiliaria en estudio

Con relación a la estructura organizacional, la fuerza de ventas en un 100% indicó que no existe un organigrama de puestos, demostrando que no conoce la división de las funciones, los canales formales de comunicación, así como la dependencia e interrelación de los diferentes cargos.

2.7.3 Servicio al cliente

Se presentó a los asesores una serie de afirmaciones, las cuales permitieron reunir información para evaluar su actitud y habilidad para brindar el servicio al cliente.

2.7.3.1 Actitudes de la fuerza de ventas

Se analizó las actitudes (entusiasmo, empatía, seguridad, iniciativa y flexibilidad), que caracterizan al equipo de ventas, ya que estas indican las acciones de respuesta de los asesores ante personas o situaciones.

Cuadro 10
Actividades que evidencian las actitudes de la fuerza de ventas de la inmobiliaria

Actividades	Nunca	A veces	Siempre	Total
Las citas se realizan con carisma y energía	7%	13%	80%	100%
Se tiene empatía con el cliente durante la negociación	7%	13%	80%	100%
Se demuestra seguridad en todo momento al atender clientes	9%	15%	76%	100%
Se adapta a los cambios que los clientes requieren durante la negociación.	58%	17%	25%	100%
Se tiene iniciativa para captar clientes, proveerles de información y fomentar ventas.	54%	15%	31%	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

La mayoría de los encuestados reflejó entusiasmo y empatía, lo que significa que al momento de atender demuestran interés por asesorar en la compra y brindar

el servicio como si fuera para ellos mismos, de igual manera se sienten seguros al tener contacto directo con los clientes; en parte se atribuye esta seguridad al conocimiento que tiene del producto y los procesos de venta así como a su autoestima.

Se observaron porcentajes altos en aspectos negativos, lo que indicó que más de la mitad de los asesores son inflexibles ante los cambios requeridos por un cliente en una negociación, lo que puede provocar conflicto y desistimiento en las ventas. El 54% no tiene iniciativa para ampliar su cartera de clientes, disminuyendo su capacidad de incrementar las ventas.

2.7.3.2 Habilidades de la fuerza de ventas

La siguiente información evidenció las destrezas (planificar, organizar, indagar, escuchar, comunicar, argumentar y convencer) que posee la fuerza de ventas de la inmobiliaria en estudio para realizar sus labores con éxito. (Véase cuadro 11)

Cuadro 11
Actividades que evidencian las habilidades de la fuerza de ventas de la inmobiliaria

Actividades	Nunca	A veces	Siempre	Total
Preparación de material e información para citas	7%	40%	53%	100%
Utilización de tecnología para organizar su trabajo	-	47%	53%	100%
Aplicación de registros de tiempo para realizar tareas	27%	27%	46%	100%
Identificación de necesidades del cliente	-	33%	67%	100%
Se menciona el precio pero también las ventajas del producto	40%	27%	33%	100%
Manejo de objeciones del cliente	-	47%	53%	100%
Adaptación de técnicas de ventas para cada cliente	20%	60%	20%	100%
Manejo de técnicas de persuasión	-	47%	53%	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

a) Planificar y organizar

Se puede deducir que la mitad de los encuestados poseen habilidades para planificar y organizar siempre su trabajo, algunos asesores a veces utilizan el apoyo de tecnología para organizarse; por lo regular los vendedores usan únicamente una agenda para planificar sus actividades, lo que puede ocasionar pérdida de contactos o citas por extravío, lo anterior implica una desventaja para los asesores ya que no aprovechan su tiempo al máximo.

b) Escuchar e indagar

El 67% manifestó que siempre logra identificar las necesidades de sus clientes, el resto tiene dificultades. Para cerrar una negociación el vendedor debe tener la suficiente confianza para preguntar a los clientes sobre sus requerimientos, pero también sobre sus capacidades de pago, niveles de endeudamiento y poner atención a lo que estos responden, en caso contrario no se puede asesorar correctamente, ni concretar ventas.

c) Comunicar

Para comunicar respecto a las viviendas, el 40% nunca menciona el precio y los beneficios de las mismas, algunos asesores expresaron que es mucha la información que tienen que dar, por lo que olvidan mencionar aspectos sobresalientes del producto que puede apoyar el cierre de ventas.

d) Argumentar

El 53% de asesores se siente capaz de manejar objeciones de los clientes, derivado de la experiencia, el conocimiento que tienen sobre el producto y sus conocimientos empíricos de los procesos de venta, mientras que el 47% restante a veces lo hace. Esto manifiesta la necesidad de reforzar los conocimientos con relación al producto y procesos de venta, ya que debatir correctamente demuestra al cliente que se tiene dominio de información.

e) Convencer

La mayoría respondió que adapta sus técnicas de cierre para cada tipo de cliente, algunos ofrecen descuentos o bonos para incentivar al cierre entre otras técnicas. El 53% de asesores utiliza técnicas entre las que se mencionó persuasión cognoscitiva, donde se puede citar noticias sobre el acontecer de la violencia en la actualidad, la repetición de palabras clave o frases que penetren la mente del consumidor en apoyo a la toma de una decisión final.

2.7.3.3 Material de apoyo que utilizan los asesores para fomentar sus ventas

Se consultó si la fuerza de ventas cuenta con el material necesario para brindar un buen servicio al cliente. (Véase cuadro 12)

Cuadro 12
Existencia de material de apoyo para brindar un buen servicio al cliente, según la fuerza de ventas

Existencia de material de apoyo	Si	No	Total
Existencia de listado de precios	100%	-	100%
Existencia de catálogo de viviendas	-	100%	100%
Existencia de listado de requisitos	100%		100%
Existencia de formularios de solicitud de crédito	100%	-	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

Todos los asesores indicaron que disponen de un listado de precios con cuotas, enganches, e ingresos mínimos requeridos por cada inmueble que se tienen para la venta, así como listado de requisitos y formularios de solicitud de crédito. Sin embargo, confirmaron que carecen de un catálogo indispensable para proveer imágenes de las viviendas y que lo consideran muy importante para brindar un mejor servicio al cliente.

2.7.3.4 Equipo tecnológico que utiliza la fuerza de ventas para brindar servicio al cliente

El tema de la tecnología es importante ya que puede significar un valor agregado en el servicio que presta la inmobiliaria por lo que se consultó al respecto. (Véase cuadro 13)

Cuadro 13
Existencia de equipo tecnológico para brindar un buen servicio al cliente, según la fuerza de ventas

Equipo tecnológico disponible	Frecuencia	Porcentaje
Computadora portátil	6	40%
Tablet	-	-
Ipad	-	-
Otro	9	60%
Total	15	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

El 40% de los asesores disponen de computadora portátil de su propiedad para dar información de viviendas, sin embargo, indican que algunos puntos de venta (kioscos) no disponen de energía eléctrica por lo que la computadora funciona por 4 a 6 horas, lo que afecta el servicio que brindan a sus clientes.

Los demás indicaron que trabajan con otro tipo de tecnología como computadora de escritorio que son las que proporciona la inmobiliaria para trabajar o teléfono celular Android.

El equipo que la inmobiliaria no es funcional para cubrir turnos en puntos de venta.

2.7.4 Mezcla de comunicaciones integradas

Se indagó sobre otros aspectos mercadológicos, como la promoción de ventas, mercadeo interactivo y administración de la fuerza de ventas que son actividades que realiza la empresa para fomentar sus ventas.

2.7.4.1 Promoción de ventas

Es importante conocer sobre la aplicación de las estrategias que se utilizan para incrementar el cierre de ventas en la inmobiliaria La Casita. (Véase cuadro 14)

Cuadro 14
Promociones de ventas que se utilizan para fomentar las ventas, según la fuerza de ventas

Promociones de ventas que se utilizan para fomentar ventas	Frecuencia	Porcentaje
Bono en efectivo por compra	9	35%
Vales de pintura	4	15%
Vales de supermercado	2	8%
Descuento en el precio de venta	11	42%
Total	26*	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas*.

*Respondieron más de una vez.

La mayoría de asesores ofrecen los descuentos sobre precio de venta y bonos en efectivo para impulsar sus ventas, el resto ofrece descuentos sobre precio de venta y vales de pintura o vales de supermercado.

Lo anterior demuestra que la inmobiliaria tiene disposición de realizar actividades que puedan fomentar sus ventas, aunque no todos los vendedores ofrecen descuentos debido a que si baja el precio baja la comisión, esta es una herramienta que se debe utilizar para generar un valor agregado frente a la competencia.

2.7.4.2 Mercadeo interactivo y directo

Comunicarse directamente con los clientes es uno de los medios más efectivo de las comunicaciones integradas de mercadeo, por lo que se consultó a la fuerza de ventas sobre los medios por los cuales interactúa con los clientes potenciales. (Véase cuadro 15).

Cuadro 15
Medios de comunicación por los cuales se interactúa con los clientes, según la fuerza de ventas

Medios	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	2	9%
Teléfono	2	9%
Correo electrónico y teléfono	11	50%
Redes sociales	7	32%
Total	22*	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

*Respondieron más de una vez

Los medios más utilizados son correo electrónico y teléfono, el 50% indicó que están al día con la tecnología de comunicación utilizando planes de línea fija que incluyen internet, teléfono y mensajería gratis, todo en un solo pago, lo que facilita la ejecución de su trabajo.

El 32% comentó que la empresa cuenta con perfil en las redes sociales de Facebook y Twitter, que han respondido solicitudes de información por ese medio. Sin embargo consideran que se debe aprovechar para difundir información sobre promociones o noticias relacionadas con el ramo inmobiliario que sean de utilidad para los clientes.

2.7.4.3 Administración de la fuerza de ventas

Se realizó una evaluación de la administración de la fuerza de ventas debido a que los resultados serán la base para elaborar una propuesta que mejore el desempeño de los vendedores de la inmobiliaria, es importante mencionar que estos aspectos por ser muy internos no serán evaluados con los clientes externos de la empresa, pues no tienen cómo calificar información interna de la empresa.

a) Planificación y organización de la fuerza de ventas

En cuanto a este tema, la fuerza de ventas informó lo siguiente. (Véase cuadro 16)

Cuadro 16
Planificación y organización, según la fuerza de ventas

Factores	Si	No	Total
Existencia de planificación del trabajo con anticipación y de manera organizada	60%	40%	100%
Existencia de suficientes vendedores para atender a los cliente	100%		100%
Existencia de vendedores asignados a municipios específicos donde existen casas disponibles		100%	100%
Se especializa a los vendedores por las viviendas	100%		100%
Se especializa a los vendedores por los tipos de clientes		100%	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

La mayoría indicó que sí planifica su trabajo con anticipación y de manera organizada; sin embargo, el 33% restante manifestó que no es así y que en repetidas ocasiones las actividades del área de ventas se llevan a cabo sin coordinar con tiempo de anticipación.

Existe suficiente personal para atender los requerimientos de los clientes.

No se cuenta con estructura de la fuerza de ventas por territorio, tampoco por clientes, únicamente se especializa a los vendedores en cuanto a las viviendas.

b) Integración de la fuerza de ventas

Se cuestionó sobre cómo se integra el empleado a la empresa, analizando factores como inducción, capacitación y rotación de la fuerza de ventas.

b.1) Reclutamiento, selección e inducción de la fuerza de ventas

Se indagó con relación a la orientación que se brinda a los empleados en su ingreso a La Casita. (Véase cuadro 17)

Cuadro 17
Existencia de actividades reclutamiento, selección e inducción, según la fuerza ventas de la inmobiliaria

Factores	Si	No	Total
Se realizaron entrevistas, exámenes y pruebas de conocimiento previo a ser contratados.	15%	85%	100%
Conocimiento de una descripción por escrito de sus atribuciones	7%	93%	100%
Conocimiento de documentación de los procedimientos de trabajo	20%	80%	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

El 85% confirmó que no realizaron un proceso formal de reclutamiento y selección de personal, la mayoría fueron contratados por referencia de familiares o amigos de los asesores que iniciaron labores en la inmobiliaria.

El 93% no tiene descripción por escrito de sus atribuciones, el 80% no cuentan con procedimientos por escrito del trabajo que deben realizar. Los asesores responden por su percepción laboral y no del conocimiento pleno de su respaldo documental. Lo anterior evidenció la falta de una descripción técnica de puestos ni manual de reclutamiento y selección de personal que sirva de apoyo para realizar dicho proceso.

b.2) Capacitación de la fuerza de ventas

Se consideró importante evaluar la capacitación de la fuerza de ventas desde su ingreso a la empresa. (Véase cuadro 18)

Cuadro 18

Existencia de capacitación, según la fuerza de ventas de la inmobiliaria

Factores	Si	No	Total
Existencia entrenamiento adecuado para realizar el trabajo	100%	-	100%
Existencia programas de entrenamiento y desarrollo en la empresa	13%	87%	100%
Interés por parte de los superiores para incentivar a la participación para programas de adiestramiento	100%	-	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

A nivel general la fuerza de ventas respondió que sí existe entrenamiento adecuado para realizar el trabajo, sin embargo sus respuestas son derivadas de su percepción al momento que recibieron inducción cuando ingresaron a la empresa, así como interés de parte de sus superiores para incentivar la participación en programas de adiestramiento. Sin embargo, el 87% indicó que no existen programas formales de entrenamiento y desarrollo adecuado de capacitación que permitan reforzar los conocimientos de los vendedores con técnicas de ventas, servicio al cliente, entre otros, los cuales son fundamentales para la realización de sus actividades.

b.2.1) Frecuencia de capacitación

Con respecto a la frecuencia de capacitación, la mayoría informó que las capacitaciones que realiza la empresa se llevan a cabo anualmente, un 5% indicó que se realizan cada seis meses, esto porque consideran como capacitación charlas o reuniones para revisión de resultados que se realizan. Es importante mencionar que las capacitaciones que se imparten son internas.

b.3) Rotación de la fuerza de ventas

Se realizó un cálculo para determinar la relación porcentual que refleja la fuerza de ventas en cuanto al ingreso y desvinculación de personal, se tomó como base el período del 2012 utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Cantidad de ingresos (-) cantidad de desvinculaciones}}{\text{Planilla original}}$$

Despejando formula: $7-5 = \frac{2}{15} = 0.133333$

Índice de rotación de personal $0.1333 \times 100 = 13\%$.

De acuerdo al resultado obtenido, el índice de rotación de la fuerza de ventas de la empresa La Casita es del 13%, lo que indica que la empresa presenta crecimiento en su personal, por lo que puede decirse que existe estabilidad en la empresa, considerando que son 15 asesores. La rotación del personal es baja y aceptable ya que permite retener al personal de buena calidad sustituyendo a aquellos que presentan problemas que se deben corregir y que afectan a los demás integrantes de la empresa.

De acuerdo a la opinión de los asesores la cantidad de personas que se han ido de la empresa es baja, sin embargo, siempre están a la espera de mejores oportunidades que puedan surgir.

c) Dirección

En esta fase se analizaron los elementos motivación y comunicación.

e) Motivación

Se investigó sobre la compensación e incentivos de la fuerza de ventas, que son factores fundamentales para una empresa dedicada a generar ingresos a base de comisiones.

e.1) Compensación de la fuerza de ventas

Actualmente se realiza con base a comisiones y al consultar al respecto los asesores facilitaron los siguientes resultados. (Véase cuadro 19)

Cuadro 19
Compensación y reconocimiento, según la fuerza de ventas de la inmobiliaria

Factores	Si	No	100%
Existe precisión en la forma de pago	100%	-	100%
Existe puntualidad en las fechas de pago	87%	13%	100%
Existen opciones que facilitan resolver algún problema que se presente con el pago	100%	-	100%
Existe evaluación de trabajo en forma justa	100%	-	100%
Existen reconocimientos para los empleados que tienen desempeño sobresaliente	87%	13%	100%
Los premios y reconocimientos son distribuidos en forma justa	100%	-	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

A nivel general los encuestados manifestaron recibir su pago a tiempo y en forma precisa, el trabajo es evaluado en forma justa, los premios y reconocimientos son distribuidos en forma equitativa, a excepción de un 13% que coincidió en que no recibe su pago a tiempo y que los empleados que tienen un desempeño sobresaliente no son reconocidos.

e.2) Incentivos

Informaron los asesores que actualmente no se cuenta con un programa de incentivos y para considerar la implementación del mismo, se les solicitó que seleccionaran entre cuatro opciones de su preferencia. (Véase cuadro 20)

Cuadro 20
Preferencia de incentivos, según la fuerza de ventas de la inmobiliaria

Incentivos que prefieren	Frecuencia	Porcentaje
Certificados de regalo	2	13%
Bonos en efectivo	11	73%
Viajes	1	7%
Comisión escalonada	1	7%
Total	15	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

Se verificó que la mayoría de asesores prefiere bonos en efectivo, por la facilidad de utilizar el dinero como mejor les convenga y sin restricción alguna, el otro 13% optaron por los certificados de regalo; 7% viajes y 7% comisión escalonada.

Lo anterior expresa la necesidad de implementar programa de incentivos que permita motivar a la fuerza de ventas utilizando como principal opción los bonos en efectivo.

e.3) Comunicación

La transferencia de información y su comprensión son indispensables para el buen funcionamiento de la empresa, por lo que se indagó sobre aspectos relacionados a la comunicación de la fuerza de ventas dentro de la empresa.

e.3.1) Comunicación entre el personal de ventas

Un aspecto importante que se evaluó es la comunicación que mantiene la fuerza de ventas con sus compañeros a nivel departamento. (Véase cuadro 21)

Cuadro 21
Comunicación de la fuerza de ventas con las demás personas de su departamento

Factores	Si	No	Total
Se entiende con claridad el sentido y propósito de los mensajes	87%	13%	100%
Se recibe a tiempo la información que afecta el trabajo	93%	7%	100%
Se contacta fácilmente a las personas del departamento de ventas	100%	-	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

La mayoría de asesores indicó que la comunicación con el resto del personal de ventas es efectiva; únicamente hicieron referencia que veces se transmiten los mensajes a última hora afectando actividades de prospección y otras actividades que tienen que ver con los proceso de venta.

e.3.2) Comunicación de la fuerza de ventas con los directivos de la empresa

Con respecto a la calificación de la comunicación con los directivos de la empresa la fuerza de ventas respondió el 34% muy buena, el 53% buena y un 13% regular debido a que a veces la información que viene de los mismos es ambigua, es difícil contactarlos y además en algunas negociaciones la fuerza de ventas no puede tomar decisiones por cuenta propia, se requiere de autorizaciones que se dan con retraso por falta de comunicación inmediata.

f) Control

Se realizó consultas que permitieron evaluar la fase de control de la fuerza de ventas.

f.1) Competencias del supervisor

Se consideró importante evaluar la labor que realizan los supervisores de la empresa y verificar el apoyo que perciben sus supervisados. (Véase cuadro 22)

Cuadro 22
Percepción de las habilidades del supervisor, según la fuerza de ventas

Factores	Si	No	Total
Existe confianza con relación a como se realiza el trabajo del supervisor	100%	-	100%
Existe facilidad de acceso al supervisor cuando lo necesita	100%	-	100%
Existe un trato justo del supervisor con todos sus supervisados	100%	-	100%
Existe interés activo del supervisor en la realización del trabajo de sus supervisados	93%	7%	100%
Existe interés del supervisor de conocer las fortalezas de los supervisados	67%	33%	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

Se percibe confianza y satisfacción con respecto a la relación supervisor y asesor, ya que mantiene interés por conocer las fortalezas de sus vendedores y un trato justo con todos, las habilidades personales del supervisor hacen de él una persona fácil de tratar.

f.2 Evaluación de la fuerza de ventas

Se debe realizar constantemente un análisis de la fuerza de ventas a través de varios aspectos relacionados a las actividades que realizan y medir los resultados que con estas alcanzan. (Véase cuadro 23)

Cuadro 23
Existencia de herramientas de control, según la fuerza de ventas

Factores	Si	No	Total
Se realizan evaluaciones de desempeño periódicas	-	100%	100%
Se recibe feedback adecuado por parte del supervisor en cuanto a la calidad de su trabajo	4 7%	53%	100%
Existe supervisión constante en las salas de venta	73%	27%	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 15 asesores que conforman la fuerza de ventas.

Se detectó deficiencias en la ejecución de la evaluación de la fuerza de ventas, ya que el total manifestó que nunca han realizado una evaluación del desempeño.

El 53% no recibe retroalimentación adecuada en cuanto a la calidad del servicio o las labores de venta que realizan, una de las causas es la falta de conocimiento de la herramienta y su aplicación o el exceso de confianza en este caso del supervisor en los vendedores, por lo que se ha dejado de crear procedimientos de evaluación que permitan demostrar a los supervisados en qué deben mejorar para ser más eficientes. La mayoría informó que sí se realizan supervisiones en puntos de venta.

2.8 Resultados de la encuesta realizada a los clientes reales

Para analizar a los clientes reales se utilizó una base de datos de 30 personas que finalizaron proceso de compra, dicha base fue proporcionada por la empresa.

2.8.1 Perfil de los clientes reales

Se analizó las características de los clientes que han comprado en inmobiliaria La Casita, entre las cuales están: género, edad, estudios, información con relación a la propiedad de la casa que habitaba antes, factor que motivó a adquirir casa propia e ingresos.

Cuadro 24
Perfil de los clientes reales

Género				
Femenino 43%	Masculino 57%			Total 100%
Edad				
21-35 años 70%	36-50 años 30%	51-65 años -	65 en adelante -	Total 100%
Estudios				
Primaria 3%	Básico	Diversificado 50%	Universitario 47%	Total 100%
La vivienda que habitaba anteriormente era:				
Propia 30%	Alquilaba 37%	Con familiares 33%	Otro -	Total 100%
Factor que le motivó a comprar vivienda				
Inversión 18%	Habitar 82%			Total 100%
Ingresos mensuales en quetzales				
1,000-5,000 17%	5,001-10,000 50%	10,001-15,000 13%	más de 15,000 20%	Total 100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 30 clientes reales de la empresa La Casita.

2.8.2 Servicio al cliente

Se evaluó el servicio brindado por la fuerza de ventas, con el fin de determinar el nivel de satisfacción percibido por el cliente.

2.8.2.1 Percepción de la calidad en el servicio al cliente

Se indagó sobre la percepción que tienen los clientes con relación al servicio que brinda la fuerza de ventas de la inmobiliaria La Casita.

Cuadro 25
Percepción de la calidad del servicio brindado por la fuerza de ventas de la inmobiliaria La Casita, según los clientes reales

Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Mal	Total
Disposición de ayudar al cliente	73%	27%	-	-	100%
Amabilidad y cortesía	73%	27%	-	-	100%
El servicio llenó las expectativas del cliente	73%	27%	-	-	100%
Rapidez en atención al cliente	83%	17%	-	-	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 30 clientes reales de la empresa La Casita.

Según percepción del 73% de los clientes reales, el servicio fue excelente, lo que facilitó la comunicación y asesoría que se le brindó, indicaron que en efecto si el vendedor no les cae bien, buscan otro que ofrezca el mismo producto para poder comprar. El 27% restante indicó que el servicio fue bueno.

El 83% indicó que fue atendido rápido al visitar la empresa, en su mayoría porque se había concertado cita; sin embargo, se evidenció que cuando la atención es personal, existe más compromiso de los asesores por atender de inmediato. El 17% restante mencionó que se presentó a la empresa sin concertar cita y que había asesores, pero la mayoría ocupados atendiendo, por lo que debieron esperar, aclarando que no fue mucho el tiempo.

Se consultó sobre la existencia de algún encargado de servicio al cliente o buzón de sugerencias a lo que el 100% respondió que no existe.

2.8.2.2 Existencia de material de apoyo para el servicio al cliente

Brindar un buen servicio al cliente no depende solo de la acción que realiza el asesor de ventas, también es necesario contar con disponibilidad de material que sirva de soporte para complementar el servicio. (Véase cuadro 26)

Cuadro 26
Existencia de material de apoyo para brindar servicio al cliente, según los clientes reales

Existencia de material de apoyo	Si	No	Total
Existencia de listado de precios	100%	-	100%
Existencia de catálogo de viviendas	-	100%	100%
Existencia de listado de requisitos	100%		100%
Existencia de formularios de solicitud de crédito	85%	15%	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 30 clientes reales de la empresa La Casita.

A nivel general los clientes reales indicaron que el asesor en el momento que brindó atención requerida contaba con listado de requisitos y de precios que incluía el precio, las cuotas, el enganche y los ingresos mínimos requeridos para la aplicación al crédito, lo que facilitó obtener la información y comparar varias opciones al disponer de dicha información. .

La mayoría indicó que le fueron proporcionados los formularios para la solicitud de crédito, a excepción de un 15% que no los recibió. Es importante que todos los asesores entreguen dichos documentos al momento de atender a sus clientes para no provocar demora en los trámites del financiamiento de las viviendas.

En su totalidad los clientes reales indicaron que el asesor no dispone de un catálogo de viviendas y que en su mayoría preguntaron de la existencia del mismo para tener una idea de la fachada de las viviendas.

2.8.2.3 Equipo tecnológico que utiliza la fuerza de ventas para brindar servicio al cliente

Se consultó sobre la tecnología disponible para facilitar información requerida a los clientes reales. (Véase cuadro 27).

Cuadro 27
Disponibilidad de equipo tecnológico para brindar servicio al cliente, según los clientes reales

Equipo tecnológico disponible	Frecuencia	Porcentaje
Computadora portátil	18	60%
Tablet	-	-
Ipad	-	-
Otro	12	40%
Total	30	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 30 clientes reales de la empresa La Casita.

De acuerdo a la información proporcionada por los clientes reales, la mayoría de asesores disponen de computadoras portátiles con las cuales se apoyan para brindar información, sin embargo hay personas que no utilizan ningún equipo tecnológico de apoyo lo que complica y retrasa el servicio. El 40% respondió que el vendedor utiliza otro equipo: el 20% teléfono celular, el 10% computadora de escritorio y 10% restante indicó que el asesor no utilizó ningún equipo tecnológico de apoyo.

Algunos clientes mencionaron que cuando se les estaba proporcionando la información no la recibieron completa debido a que la computadora se quedó sin energía eléctrica por lo que se les envió posteriormente vía correo electrónico.

2.8.3 Mezcla de comunicaciones integradas

A continuación se presenta la información proporcionada por los clientes reales con relación a las promociones de ventas que se les ofreció, los medios publicitarios por los cuales se ha informado de la inmobiliaria y los medios de comunicación directa por los cuales ha interactuado con la misma.

2.8.3.1 Promoción de ventas

Es importante conocer sobre la aplicación de las estrategias que se utilizan para incrementar el cierre de ventas, en la Inmobiliaria La Casita. (Véase cuadro 28)

Cuadro 28
Promociones de ventas que se utilizan para fomentar las ventas, según los clientes reales

Promociones de ventas que se utilizan para fomentar ventas	Frecuencia	Porcentaje
Bono en efectivo por compra	18	35%
Vales de pintura	4	8%
Descuento en el precio de venta	30	57%
Total	52*	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 30 clientes reales de la empresa La Casita. *Respondieron más de una vez

Los descuentos sobre precios de venta son autorizados únicamente por el fomento de Hipotecas Aseguradas, lo que significa que aplica para todas las inmobiliarias autorizadas para promover los activos extraordinarios.

En su totalidad los clientes indicaron que su asesor le ofreció alguna opción con descuento sobre precio. Luego un poco más de la mitad fue informado también sobre un bono en efectivo por compra o vales de pintura.

2.8.3.2 Mercadeo interactivo y directo

Es muy importante la conexión directa que se pueda generar con los clientes para poder generar confianza y deseo de compra, por lo que se consultó a los clientes sobre los medios por los cuales ha interactuado con la inmobiliaria o su fuerza de ventas. (Véase cuadro 29)

Cuadro 29
Medios de comunicación directa por los cuales se ha interactuado con la fuerza de ventas, según los clientes reales

Medios	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	18	56%
Teléfono	12	38%
Redes sociales	2	6%
Total	32	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 30 clientes reales de la empresa La Casita.

Se observó que la inmobiliaria utiliza los medios tradicionales de comunicación directa que son correo electrónico, teléfono y redes sociales para interactuar con los clientes sin embargo, únicamente el 6% de ellos le contactó a través de las redes sociales.

Se debe aprovechar la tecnología cibernética y difundir información constantemente sobre los beneficios y promociones que pueden ser de interés para los posibles compradores.

2.9 Resultado de encuestas realizadas a clientes potenciales que han visitado la inmobiliaria La Casita

La muestra mínima que se encuestó fue de 385 clientes, y debido a que las viviendas disponibles a la venta se encuentran Chinautla, San Juan Sacatepéquez, Amatitlán, Villa Canales, Villa Nueva, San José Pinula, Fraijanes, Santa Catarina Pinula, San Miguel Petapa, Mixco y Guatemala, se procedió a encuestar a 35 personas de cada uno de los 11 sectores, captadas en centros comerciales y mercados de cada municipio que forman parte del mercado objetivo, los cuales se dividieron y analizaron en dos grupos. (Véase Cuadro 30)

a) Estimación de clientes que han visitado inmobiliaria La Casita

Para reunir información correcta sobre los clientes potenciales, se indagó sobre cuántos de ellos fueron atendidos por los asesores de La Casita, debido a que no se puede evaluar el servicio si nunca han sido atendidos.

Cuadro 30
Clientes que han visitado inmobiliaria La Casita, según clientes potenciales

Clientes que han visitado inmobiliaria La Casita	Frecuencia	Porcentaje
Si han visitado La Casita	67	17%
No han visitado La Casita	318	83%
Total	385	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.
Base: 385 clientes potenciales.

El 17% de encuestados que representan a 67 personas, ha solicitado información y ha visitado la inmobiliaria, el 83% (318 personas) indicó que no. Por lo anterior para presentar la información, se dividió y analizó a cada grupo por aparte, de manera que la información sea más confiable y exacta.

2.9.1 Clientes potenciales que han visitado la empresa

Se consideró indagar por separado al grupo de clientes que han visitado la empresa pero que no han comprado (escriturado) aún, con el fin de conocer sus características demográficas, la percepción del servicio recibido y el conocimiento que tienen de las empresas de la competencia y del servicio que presta.

2.9.1.1 Perfil de los clientes potenciales que han visitado la empresa

Se reunió información sobre las diferentes características que poseen los clientes potenciales que han recibido el servicio de la empresa durante el proceso de búsqueda de opciones de vivienda. (Véase cuadro 31)

Cuadro 31
Perfil de los clientes potenciales que han visitado la Inmobiliaria La Casita

Género				
Femenino 39%	Masculino 61%			Total 100%
Edad				
19-34 años 75%	35-50 años 25%	51-65 años -	65 en adelante -	Total 100%
Estudios				
Primaria 3%	Básico 3%	Diversificado 39%	Universitario 55%	Total 100%
La vivienda que habita actualmente es:				
Propia 30%	Alquila 55%	Vive con familiares 15%	Otro -	Total 100%
Factor que le motiva a comprar vivienda				
Inversión 18%	Habitar 82%			Total 100%
Ingresos mensuales en quetzales				
1,000-5000 28%	5,001-10,000 55%	10,001-15,000 11%	Más de 15,000 6%	Total 100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 67 clientes potenciales que han visitado la inmobiliaria.

2.9.1.2 Servicio al cliente

Se evaluó el servicio brindado por la fuerza de ventas, con el fin de determinar el nivel de satisfacción percibido por el cliente.

a) Percepción de la calidad en el servicio al cliente

Se indagó sobre la percepción que tienen los clientes con relación al servicio que brinda la fuerza de ventas de la inmobiliaria La Casita. (Véase cuadro 32)

Cuadro 32
Percepción de la calidad del servicio brindado por la fuerza de ventas de la inmobiliaria La Casita, según los clientes potenciales

Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Mal	Total
Disposición de ayudar al cliente	21%	76%	3%	-	100%
Amabilidad y cortesía	25%	75%	-	-	100%
El servicio llenó las expectativas del cliente	10%	85%	5%	-	100%
Rapidez en atención al cliente	20%	77%	3%	-	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 67 clientes potenciales que han visitado la inmobiliaria.

La mayoría de los clientes potenciales calificaron como bueno el servicio en general, regular en el caso de disposición de ayudar al cliente, en el cumplimiento de las expectativas del servicio y en la rapidez con la que se brindó al momento de solicitar la información, aunque los porcentajes no son muy altos, el objetivo de la inmobiliaria debe ser elevar los niveles de satisfacción del cliente.

Es importante mencionar que en comparación con los clientes reales, existe una diferencia, debido a que casi todos calificaron el servicio como excelente el servicio.

Se consultó sobre la existencia de algún encargado de servicio al cliente y buzón de sugerencias a lo que el 100% respondió que no existe.

b) Existencia de material de apoyo para el servicio al cliente

Se consultó a los clientes potenciales sobre la existencia de material de apoyo que utilizó la fuerza de ventas cuando brindó la información solicitada sobre las viviendas. (Véase cuadro 33)

Cuadro 33
Existencia de material de apoyo para brindar servicio al cliente, según los clientes potenciales

Existencia de material de apoyo	Si	No	Total
Existencia de listado de precios	80%	20%	100%
Existencia de catálogo de viviendas	-	100%	100%
Existencia de listado de requisitos	75%	25%	100%
Existencia de formularios de solicitud de crédito	60%	40%	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 67 clientes potenciales que han visitado la inmobiliaria.

En su mayoría los clientes potenciales, informaron que los asesores en el momento que brindaron información requerida contaban con listado de requisitos y de precios que incluía el precio, las cuotas, el enganche y los ingresos mínimos requeridos para la aplicación al crédito, lo que facilitó obtener la información y comparar varias opciones al disponer de dicha información. Sin embargo, el 20% indicó que el vendedor no tenía listados de precios, el 25% indicó que no se le proporcionó listado de requisitos, el 40% tampoco recibió formularios de solicitud de crédito y en su totalidad confirmaron que no existe un catálogo de viviendas que facilite imágenes de las viviendas en venta.

Lo anterior indica que algunos asesores no siempre se preparan con los materiales de apoyo que se necesitan para facilitar información al cliente a pesar de que si disponen de los mismos.

c) Equipo tecnológico que utiliza la fuerza de ventas para brindar servicio al cliente

El equipo tecnológico disponible para brindar servicio al cliente fue otro aspecto que se evaluó con los clientes potenciales. (Véase cuadro 34)

Cuadro 34
Disponibilidad de equipo tecnológico para brindar servicio al cliente, según los clientes potenciales

Equipo tecnológico disponible	Frecuencia	Porcentaje
Computadora portátil	35	52%
Tablet	-	-
Ipad	-	-
Otro	32	48%
Total	67	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 67 clientes potenciales que han visitado la inmobiliaria.

De acuerdo a la información proporcionada por los clientes potenciales, poco más de la mitad de asesores disponen de computadoras portátiles con las cuales se apoyan para brindar información; en el rubro otros un 48% respondieron el 22% que su vendedor se apoyó en su teléfono celular para cotizar las viviendas, el 10% su vendedor utilizó computadora de escritorio y 15% el vendedor no utilizó ningún equipo tecnológico de apoyo.

2.9.1.3 Mezcla de comunicaciones integradas

A continuación se presenta la información proporcionada por los clientes potenciales con relación a las promociones de ventas que se les ofreció, los medios publicitarios por los cuales se ha informado de la inmobiliaria y los medios de comunicación directa por los cuales ha interactuado con la misma.

a) Promoción de ventas

Es importante conocer sobre la aplicación de las estrategias que se utilizan para impulsar el cierre de ventas, en la Inmobiliaria La Casita. (Véase cuadro 35)

Cuadro 35
Promociones de ventas que se utilizan para fomentar las ventas, según los clientes potenciales

Promociones de ventas que se utilizan para fomentar ventas	Frecuencia	Porcentaje
Bono en efectivo por compra	35	37%
Vales de pintura	10	10%
Descuento en el precio de venta	50	53%
Total	95*	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 67 clientes potenciales que han visitado la inmobiliaria. * Respondieron más de una vez.

La mayoría de clientes potenciales recibió información sobre la promoción de descuento sobre precio de las viviendas, sin embargo algunos no utilizan esta herramienta. Luego poco más de la mitad fue informado también sobre un bono en efectivo por compra o vales de pintura.

b) Mercadeo interactivo

Se indagó sobre los medios de comunicación directa que utiliza la inmobiliaria para establecer una conexión directa con los clientes potenciales. (Véase cuadro 36)

Cuadro 36
Medios de comunicación directa por los cuales se interactúa con el personal de la inmobiliaria, según los clientes potenciales

Medios	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	21	18%
Teléfono	15	13%
Correo electrónico y teléfono	53	46%
Redes sociales	25	22%
Total	114	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 67 clientes potenciales que han visitado la inmobiliaria.

Se confirmó que los medios de comunicación directa más utilizados para interactuar con los clientes son correo electrónico y teléfono sin embargo, el siguiente porcentaje más alto es la comunicación vía redes sociales con el 22% el internet es uno de los medios más efectivos para establecer una conexión directa con los posibles compradores.

2.9.1.4 Evaluación de las principales inmobiliarias de la competencia

En encuesta realizada, se determinó que 28 clientes han recibido el servicio de las principales inmobiliarias de la competencia, por lo que se realizó una comparación de aspectos relacionados con el servicio al cliente y aspectos mercadológicos que aplican cada una de ellas.

a) Servicio al Cliente

Se consultó a los clientes potenciales sobre servicio que brinda la competencia, así como los materiales y equipos tecnológicos de apoyo que ésta utiliza.

a.1) Percepción de la calidad del servicio al cliente

Con relación a la calidad del servicio al cliente, los clientes potenciales respondieron lo siguiente. (Véase cuadro 37)

Cuadro 37
Comparación de la percepción de la calidad del servicio brindado por las empresas de la competencia, según los clientes potenciales

E m p r e s a	Indicadores	Excelente	Bueno	Regular	Mal	Total
A	Disposición de ayudar al cliente	20%	60%	20%	-	100%
	Amabilidad y cortesía	20%	60%	20%	-	100%
	El servicio llenó las expectativas del cliente	20%	60%	20%	-	100%
	Rapidez en atención al cliente	-	60%	20%	20%	100%
B	Disposición de ayudar al cliente	33%	55%	12%	-	100%
	Amabilidad y cortesía	33%	67%	-	-	100%
	El servicio llenó las expectativas del cliente	33%	67%	-	-	100%
	Rapidez en atención al cliente	33%	44%	23%	-	100%
C	Disposición de ayudar al cliente	-	50%	25%	25%	100%
	Amabilidad y cortesía	-	75%	25%	-	100%
	El servicio llenó las expectativas del cliente	-	75%	25%	-	100%
	Rapidez en atención al cliente	-	75%	-	25%	100%
E	Disposición de ayudar al cliente	-	60%	40%	-	100%
	Amabilidad y cortesía	-	60%	40%	-	100%
	El servicio llenó las expectativas del cliente	-	60%	40%	-	100%
	Rapidez en atención al cliente	-	60%	-	25%	100%
F	Disposición de ayudar al cliente	67%	33%	-	-	100%
	Amabilidad y cortesía	67%	33%	-	-	100%
	El servicio llenó las expectativas del cliente	67%	33%	-	-	100%
	Rapidez en atención al cliente	67%	-	33%	-	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 28 clientes potenciales atendidos por la competencia. Empresa A, 5 clientes, B 9 clientes, C 4 clientes, E 7 clientes y F 3 clientes.

Con relación al servicio, las primeras dos empresas de la competencia en su mayoría fueron calificadas en el servicio prestado como bueno, el 20 y 30 % de clientes respectivamente las calificaron como excelente y una minoría de clientes lo calificó como regular.

En cuanto a las empresas C y E, la mayoría de los clientes calificó como bueno el servicio, sin embargo, se observan porcentajes considerables de clientes que en algunos aspectos lo calificó como regular y malo.

Finalmente la empresa F, fue calificada en su mayoría por los clientes potenciales como excelente en el servicio que presta.

Se puede observar que a nivel general las empresas prestan un buen servicio según los clientes potenciales, sin embargo, hay una empresa que sobresale y que hace la diferencia en cuanto a las demás.

Al final de la presentación de los resultados de las encuestas, se presentará un resumen de la calificación de cada uno de los aspectos mercadológicos evaluados en la inmobiliaria La Casita así como las empresas de la competencia para identificar oportunidades de realizar actividades que puedan generar una ventaja competitiva a través de la fuerza de ventas de la inmobiliaria en estudio. (Véase cuadro 46)

a.2) Material de apoyo que utilizan los principales competidores de La Casita

En cuanto a la comparación de materiales de apoyo que utilizan los principales competidores de la inmobiliaria, los clientes potenciales respondieron lo siguiente. (Véase cuadro 38)

Cuadro 38
Comparación de existencia de material de apoyo que utilizan las inmobiliarias de la competencia, según los clientes potenciales

Empresa	Existencia de material de apoyo	Si	No	Total
A	Listado de precios	100%		100%
	Catálogo de viviendas		100%	100%
	Listado de requisitos		100%	100%
	Formularios de solicitud de crédito	100%		100%
B	Listado de precios	100%		100%
	Catálogo de viviendas		100%	100%
	Listado de requisitos	100%		100%
	Formularios de solicitud de crédito	100%		100%
C	Listado de precios		100%	100%
	Catálogo de viviendas		100%	100%
	Listado de requisitos	44%	56%	100%
	Formularios de solicitud de crédito	44%	56%	100%
E	Listado de precios	100%		100%
	Catálogo de viviendas		100%	100%
	Listado de requisitos		100%	100%
	Formularios de solicitud de crédito		100%	100%
F	Listado de precios	100%		100%
	Catálogo de viviendas		100%	100%
	Listado de requisitos	100%		100%
	Formularios de solicitud de crédito	100%		100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 28 clientes potenciales atendidos por la competencia. Empresa A, 5 clientes, B 9 clientes, C 4 clientes, E 7 clientes y F 3 clientes.

Con relación a los materiales de apoyo que se utilizan, los clientes potenciales que fueron atendidos por las empresas de la competencia indicaron que la empresa A, cuenta con listado de precios, y formularios para el trámite de

crédito, pero no cuenta con listado impreso de requisitos ni catálogo de viviendas.

La empresa B, dispone de listado de precios, requisitos y formularios pero no de un catálogo de viviendas.

Menos de la mitad de clientes indicaron que la empresa C atiende proporcionando listado de requisitos y formularios para trámite de crédito sin proporcionar en el momento información sobre la disponibilidad de viviendas y ubicaciones de las mismas, tampoco cuentan con un catálogo de viviendas.

La empresa E, trabaja utilizando únicamente un listado de precios, careciendo de formularios para trámite de crédito, listado de requisitos y catálogo de viviendas, el no contar con dichos materiales coloca en desventaja a las empresas y retrasa el proceso de compra de los clientes, según los resultados presentados con relación al tema de materiales de apoyo esta empresa está en desventaja frente a las demás.

Finalmente se presentan los resultados proporcionados por los clientes potenciales con relación a la empresa F, siendo esta la que en comparación con las demás utiliza la mayoría de materiales de apoyo que se necesitan para brindar un buen servicio, sin embargo aún no cuenta con un catálogo de viviendas.

El material de apoyo que se necesita y que ninguna de las inmobiliarias lo tiene incluso La Casita, es el catálogo de viviendas disponibles para la venta, la elaboración y utilización del mismo representa la oportunidad de una ventaja competitiva para la inmobiliaria en estudio.

a.3) Equipo que utilizan los principales competidores de La Casita

Se investigó sobre el equipo tecnológico del cual disponen los principales competidores de la inmobiliaria La Casita. (Véase Cuadro 39)

Cuadro 39
Comparación de equipo tecnológico que utilizan las inmobiliarias de la competencia, según los cliente potenciales

Empresa	Utilización de equipo y tecnología para brindar atención a los clientes	Si	No	Total
A	Utilización de computadora portátil	100%		100%
	Utilización de Tablet		100%	100%
	Utilización de Ipad		100%	100%
	Utilización de Otro		100%	100%
B	Utilización de computadora portátil	100%		100%
	Utilización de Tablet		100%	100%
	Utilización de Ipad		100%	100%
	Utilización de Otro	100%		100%
C	Utilización de computadora portátil		100%	100%
	Utilización de Tablet		100%	100%
	Utilización de Ipad		100%	100%
	Utilización de Otro	100%		100%
E	Utilización de computadora portátil	100%		100%
	Utilización de Tablet		100%	100%
	Utilización de Ipad		100%	100%
	Utilización de Otro		100%	100%
F	Utilización de computadora portátil	100%		100%
	Utilización de Tablet		100%	100%
	Utilización de Ipad		100%	100%
	Utilización de Otro		100%	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 28 clientes potenciales atendidos por la competencia. Empresa A, 5 clientes, B 9 clientes, C 4 clientes, E 7 clientes y F 3 clientes.

En su mayoría los vendedores de las inmobiliarias de la competencia, tienen a su disposición computadoras portátiles para atender a sus clientes, otros utilizan computadoras de escritorio y teléfonos celulares con opciones a ver archivos que permiten brindar la información. Sin embargo, en cuanto a la

utilización de tecnología moderna como ipad o tablet, los clientes indicaron que ninguno de los vendedores las utiliza para brindar el servicio.

b) Mezcla de comunicaciones integradas

Se solicitó a los clientes potenciales información de las principales inmobiliarias de la competencia de La Casita, para evaluar algunos aspectos mercadológicos relacionados con la promoción de ventas y mercadeo interactivo.

b.1) Promociones de venta que utilizan las inmobiliarias de la competencia para fomentar sus ventas

Se consultó sobre las promociones de ventas que ofrece la competencia de la inmobiliaria en estudio. (Véase cuadro 40)

Cuadro 40
Promociones de ventas que ofrecen las empresas de la competencia de la inmobiliaria La Casita

Medios	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa E		Empresa F	
	Frecuencia	Porcentaje								
Bono en efectivo	3	60%	4	45%						
Vales de pintura			2	22%						
Descuento en el precio de venta	2	40%	3	33%	4	100%	7	100%	3	100%
Total	5	100%	9	100%	4	100%	7	100%	3	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 28 clientes potenciales atendidos por la competencia. Empresa A, 5 clientes, B 9 clientes, C 4 clientes, E 7 clientes y F 3 clientes.

Con respecto a la empresa A, los clientes potenciales indicaron que la misma basa su estrategia de promoción de ventas en bono en efectivo, luego en descuentos sobre precios de venta.

La empresa B, utiliza también como primera opción el bono en efectivo, luego el descuento sobre precio de venta y por último los vales de pintura.

Finalmente las empresas C, E y F utilizan únicamente los descuentos sobre precio de venta, lo que indica que no están dispuestos a invertir en alguna promoción de ventas que permita cerrar una venta.

Como se mencionó anteriormente los descuentos sobre precio de venta son autorizados únicamente por el FHA de manera que las inmobiliarias no participan económicamente para brindar este beneficio a los clientes.

b.2) Mercadeo interactivo

Se investigó sobre los medios de comunicación que utiliza la competencia para interactuar con sus clientes. (Véase cuadro 41)

Cuadro 41
Medios de comunicación por los cuales ha interactuado con inmobiliarias de la competencia, según los clientes potenciales

Medios	Empresa A		Empresa B		Empresa C		Empresa E		Empresa F	
	Frecuencia	Porcentaje								
Correo Electrónico	4	40%	7	54%	4	50%	5	36%	3	100%
Teléfono	5	50%	6	46%	4	50%	7	50%	3	100%
Redes Sociales	1	10%	-	-	-	-	2	14%	-	-
Total	10*	100%	13*	100%	8*	100%	14*	100%	6*	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 28 clientes potenciales atendidos por la competencia. Empresa A, 5 clientes, B 9 clientes, C 4 clientes, E 7 clientes y F 3 clientes. *Respondieron más de una vez

La mayoría de las inmobiliarias utilizan únicamente la comunicación a través de correo electrónico y teléfono a excepción de las empresas A y E que los clientes confirmaron que interactuaron a través de redes sociales.

2.9.2 Clientes potenciales

De 385 clientes encuestados, 318 no han visitado la inmobiliaria (véase Cuadro 29) y con el fin de conocer sus características demográficas, verificar si conocen de la inmobiliaria La Casita, medios de publicidad por los que conoció la empresa, estrategias de promoción que se pueden utilizar para hacerles llegar información de viviendas y medios de publicidad a los que se encuentran más expuestos.

2.9.2.1 Perfil de los clientes potenciales

Se reunió información sobre las diferentes características que poseen los clientes potenciales que no han visitado la inmobiliaria con el fin de conocer sus características demográficas.

Cuadro 42
Perfil del de los clientes potenciales

Género				
Femenino	Masculino			Total
51%	49%			100%
Edad				
21-35 años	36-50 años	51-65 años	65 en adelante	Total
45%	47%	6%	2%	100%
Estudios				
Primaria	Básico	Diversificado	Universitario	Total
5%	11%	46%	38%	100%
La vivienda que habita actualmente es:				
Propia	Alquila	Con familiares	Otro	Total
37%	41%	22%	-	100%
Ingresos mensuales en quetzales				
1,000-5,000	5,001-10,000	10,001-15,000	más de 15,000	Total
32%	47%	16%	5%	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 318 clientes potenciales.

2.9.2.2 Conocimiento de la inmobiliaria La Casita en el mercado objetivo, según los clientes potenciales

Un aspecto muy importante a evaluar con los clientes potenciales fue sobre el conocimiento de la inmobiliaria La Casita. (Véase cuadro 43)

Cuadro 43
Conocimiento de la inmobiliaria La Casita, según clientes potenciales

Conoce o ha escuchado de inmobiliaria La Casita	Frecuencia	Porcentaje
Sí conoce o ha escuchado de la inmobiliaria La Casita	105	33%
No conoce ni ha escuchado de la inmobiliaria La Casita	213	67%
Total	318	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.
Base: 318 clientes potenciales.

La mayoría no conoce ni ha escuchado hablar de la inmobiliaria, únicamente el 33% indicó que sí la conoce o que ha visto anuncios de la misma.

Lo anterior se debe a que la inmobiliaria tiene presencia con puntos de venta únicamente en Villa Nueva y San Miguel Petapa, lo que significa que la captación de clientes sin duda se puede incrementar implementando puntos de venta en cada área de los sectores donde hay casas a la venta.

2.9.2.3 Medios por los cuales se enteró de la existencia de la empresa

Con el objetivo de conocer los medios de promoción más efectivos para dar a conocer la empresa, se consultó sobre el tema a los clientes potenciales. (Véase cuadro 44)

Cuadro 44
Medios por los cuales se enteró de la existencia de la inmobiliaria La Casita, según los clientes potenciales

Medios	Frecuencia	Porcentaje
Vallas	-	-
Prensa	27	26%
Kiosko	22	21%
Internet	38	36%
Volante	13	12%
Correo	5	5%
Feria	-	-
Total	105	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.

Base: 105 clientes potenciales que conocen inmobiliaria La Casita.

El medio más efectivo para la captación de clientes potenciales es el internet con 36%, actualmente las personas tienen más acceso a tecnología a través de su trabajo, por lo que el internet se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas para la búsqueda de información relacionada a un producto o servicio.

Con el 26% está la captación mediante prensa, seguido de kiosko con 21%, volantes con el 12% y correo con el 5%.

2.9.2.4 Medios de su preferencia para recibir información de viviendas

Se consultó a los clientes potenciales sobre los medios que prefiere para recibir información. (Véase cuadro 45)

Cuadro 45
Medios de preferencia para recibir información de casas, según los clientes potenciales

Medios de su preferencia para recibir información	Frecuencia	Porcentaje
Correo electrónico	253	80%
Teléfono	27	8%
Personalmente	38	12%
Total	318	100%

Fuente: trabajo de campo, mayo 2013.
Base: 318 clientes potenciales.

El 80% respondió que prefiere recibir información vía correo para analizar las opciones que se le presenten, además que por este medio la información queda archivada y puede ser consultada en cualquier momento.

El 12% prefiere recibir información personalmente, considera que la compra de una vivienda es un asunto serio que amerita solicitar la información personalmente.

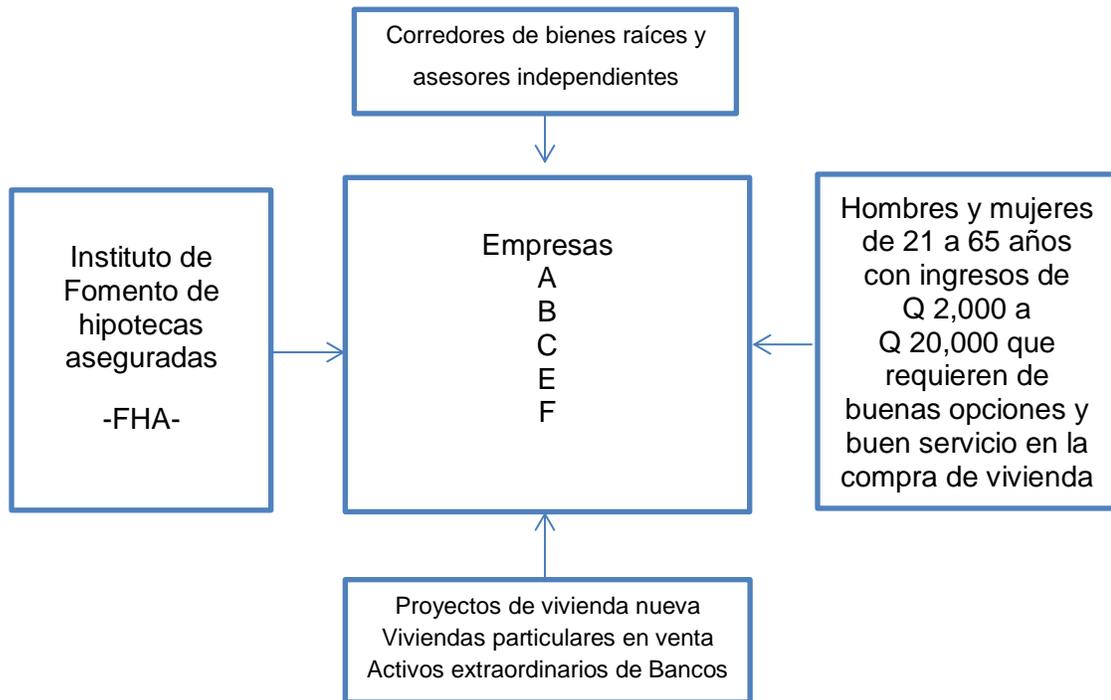
El 8% restante indicó que prefiere información vía telefónica.

2.10 Análisis de las cinco fuerzas competitivas básicas

De acuerdo a la información obtenida se procede a realizar un análisis de las cinco fuerzas competitivas fundamentales aplicado a la Inmobiliaria La Casita. (Véase figuras 7)

Figura 7

Esquema de las cinco fuerzas competitivas fundamentales, aplicado a inmobiliaria La Casita



a) Participantes potenciales: siempre existe la amenaza del ingreso de nuevos competidores, aunque en muchos casos estos no disponen de capital para desarrollarse como empresa, de esa cuenta hay algunas inmobiliarias inactivas y otras con baja productividad en ventas.

b) Compradores: generalmente los clientes buscan opciones de vivienda en lugares cercanos a su familia y con precios accesibles.

La mayoría de clientes reales y potenciales que proporcionaron información en las encuestas, mencionó que buscan varias opciones de vivienda, comparando precio y servicio antes de tomar una decisión, lo anterior le permite obtener información con la cual pueda negociar y elegir las mejores opciones o servicios.

- c) Proveedor:** el Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas no depende del comprador, las viviendas que liquidan son para recuperar desembolsos por cobertura de seguro de hipoteca sobre el capital adeudado, por lo que los inmuebles tienen precios fijos establecidos y no se puede negociar disminución en los mismos. Esporádicamente por decisión de junta directiva utilizan promoción de descuentos sobre precios en algunos muebles que tienen mucho tiempo en inventario.
- d) Competidores del sector:** existen cinco empresas que son relativamente iguales en cuanto a tamaño y recursos que utilizan incluyendo La Casita, sin embargo, ninguna tiene dominio absoluto sobre las demás, la casita tiene la posibilidad de reducir sus gastos al aumentar su eficiencia, e incrementar su participación en el mercado objetivo a través de la determinación y aplicación de ventajas comparativas y competitivas.
- e) Sustitutos:** existen muchos desarrollos de vivienda nueva, sin embargo no se compite directamente con éstas debido a que son ubicaciones más lejanas a la ciudad capital y con precios más altos, aun así no deja de ser una amenaza para la inmobiliaria.
- Por otra parte se encuentran la venta de viviendas particulares, es decir casas que los clientes han comprado y desean venderlas nuevamente, también la venta de casas usadas que poseen en propiedad directamente los bancos, estas sí afectan directamente a la inmobiliaria ya que compiten bajo las mismas características y precios similares de los inmuebles.

2.11 Determinación de posibles ventajas competitivas para La Casita

A continuación se presenta un resumen de los resultados de la inmobiliaria en comparación con sus principales competidores para identificar posibles ventajas competitivas.

Cuadro 46
Determinación de posibles ventajas competitivas para la inmobiliaria La Casita

Calificación 1=Mal 2=Regular 3=Bueno 4=Excelente

Actividades Evaluadas	Empresas						Acciones a tomar
	A	B	C	La Casita	E	F	
Servicio al cliente							
Calidad del servicio	3	3	3	3	3	4	Invertir
Material de apoyo	2	3	2	3	1	3	Invertir
Equipo tecnológico	1	2	1	2	1	1	Invertir
Comunicaciones integradas de mercadeo							
Promoción de ventas	2	3	1	4	1	1	Mantener
Mercadeo interactivo	3	2	2	3	3	2	Mantener

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

2.12 Determinación de las estrategias a través del análisis FODA

Se realizó un diagnóstico sobre la situación de empresa, que permitió determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que debe aprovechar o enfrentar la inmobiliaria en su trabajo diario. Se desarrollaron estrategias combinando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la inmobiliaria, denominando las estrategias FO, DO, FA y DA. (Véase tabla 53)

Tabla 1

Análisis situacional de Inmobiliaria La Casita por medio de la matriz FODA

<p>Ambiente Interno</p> <p>Ambiente Externo</p>	<p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se dispone de un presupuesto para realizar actividades de venta. 2. La mayoría de la fuerza de ventas posee actitudes positivas y habilidades para realizar su trabajo. 3. Existe bajo índice de rotación de la fuerza de ventas lo que demuestra lealtad y estabilidad de la fuerza de ventas. 4. Se informa a los clientes sobre las viviendas y el servicio que ofrece la inmobiliaria La Casita a través de varios medios publicitarios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe personal de reciente ingreso sin experiencia en ventas. 2. La fuerza de ventas desconoce la misión, visión y objetivos de la inmobiliaria. 3. No se cuenta con un organigrama empresarial, ni descripción técnica de puestos. 4. El reclutamiento y selección de personal se realiza de manera empírica. 5. Se carece de herramientas de control del cumplimiento de objetivos de la fuerza de ventas. 6. Falta de un programa de incentivos y capacitación 7. Se carece de algunos materiales de apoyo para el servicio al cliente. 8. No se cuenta con equipo tecnológico moderno en la empresa. 9. Se carece de un sistema de evaluación y retroalimentación del servicio al cliente.
<p>Oportunidades</p>	<p>Estrategias FO</p>	<p>Estrategias DO</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Déficit habitacional, con relación a cantidad y calidad de viviendas. 2. Existe demanda de las viviendas de reventa. 3. Facilidades de financiamiento para la compra de vivienda. 4. Exoneración del pago de IVA en casas de reventa, y de timbres fiscales para personas que carecen de vivienda. 5. Se dispone de viviendas para la venta en diferentes sectores de la ciudad capital y sus alrededores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de un programa de capacitación del personal de ventas. D1, D6, F2, F3. • Estructurar a la fuerza de ventas por territorio. F3, O5. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un catálogo de viviendas que sirva de apoyo para brindar un mejor servicio. D7, O1, O2. • Implementación de equipo tecnológico estándar para mejorar el servicio al cliente. D8, O2.
<p>Amenazas</p>	<p>Estrategias FA</p>	<p>Estrategias DA</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia excesiva con buen y excelente servicio al cliente. 2. Desistimiento de una cantidad considerable de clientes. 3. Incremento del ISR que afecta de manera directa la capacidad de pago de los clientes. 4. Incremento de creación de nuevos proyectos habitacionales y empresas que ofrecen casas de reventa 5. Situación económica del país 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación e implementación del puesto de encargado de servicio al cliente, para mejorar la atención que se brinda en la inmobiliaria. F1, A1, A2, A3. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un manual de descripción de puestos y de reclutamiento y selección de vendedores, para fortalecer los procesos requeridos para la contratación de vendedores. D1, A1, A2. • Implementación un sistema de control para la fuerza de ventas. D5, A2. • Implementación de un buzón de sugerencias D9, A1, A2, A4.

Fuente: trabajo de campo, agosto 2013.

Base: empresa La Casita.

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS Y EL SERVICIO AL CLIENTE DE UNA EMPRESA INMOBILIARIA EN LA CIUDAD CAPITAL

3.1 Introducción

Debido a las actividades comerciales de la inmobiliaria La Casita, se proponen estrategias de mercadotecnia enfocadas al mejoramiento de la administración del personal de ventas y el servicio al cliente. Las estrategias planteadas están centradas en la satisfacción total de los posibles compradores abarcando los procesos de la empresa a nivel interno y externo para crear una integración más estrecha entre los clientes y los colaboradores que persigue como objetivo primordial generar ventajas competitivas para La Casita añadiendo un valor significativo a la misma y maximizando sus utilidades.

3.2 Justificación de la propuesta

Todas las empresas sin importar su actividad comercial, deben enfrentar cambios vinculados a los fenómenos de globalización y alta competitividad del mundo moderno, lo anterior obligó a la Gerencia de Ventas de la empresa La Casita a examinarse y determinar el grado de evolución o desarrollo que experimenta con relación con las nuevas tendencias de la administración de ventas, lo que reflejó que se carece de estrategias, lineamientos e instrumentos relacionados a la Gerencia de Ventas y enfocados hacia la satisfacción de los clientes. Para crear una ventaja competitiva, la inmobiliaria debe elaborar una guía para gestionar la adecuada administración de la fuerza de ventas y mejorar considerablemente la atención a los clientes.

3.3 Objetivos de la propuesta

A continuación se presentan los objetivos de la propuesta elaborada para la fuerza de venta de la inmobiliaria La Casita.

3.3.1 Objetivo general

Implementar estrategias durante un año que permitan diferenciar a la inmobiliaria La Casita a través de la implementación de procedimientos y lineamientos con el fin de mejorar la administración de la fuerza de venta y el servicio al cliente que permitan generar una ventaja competitiva.

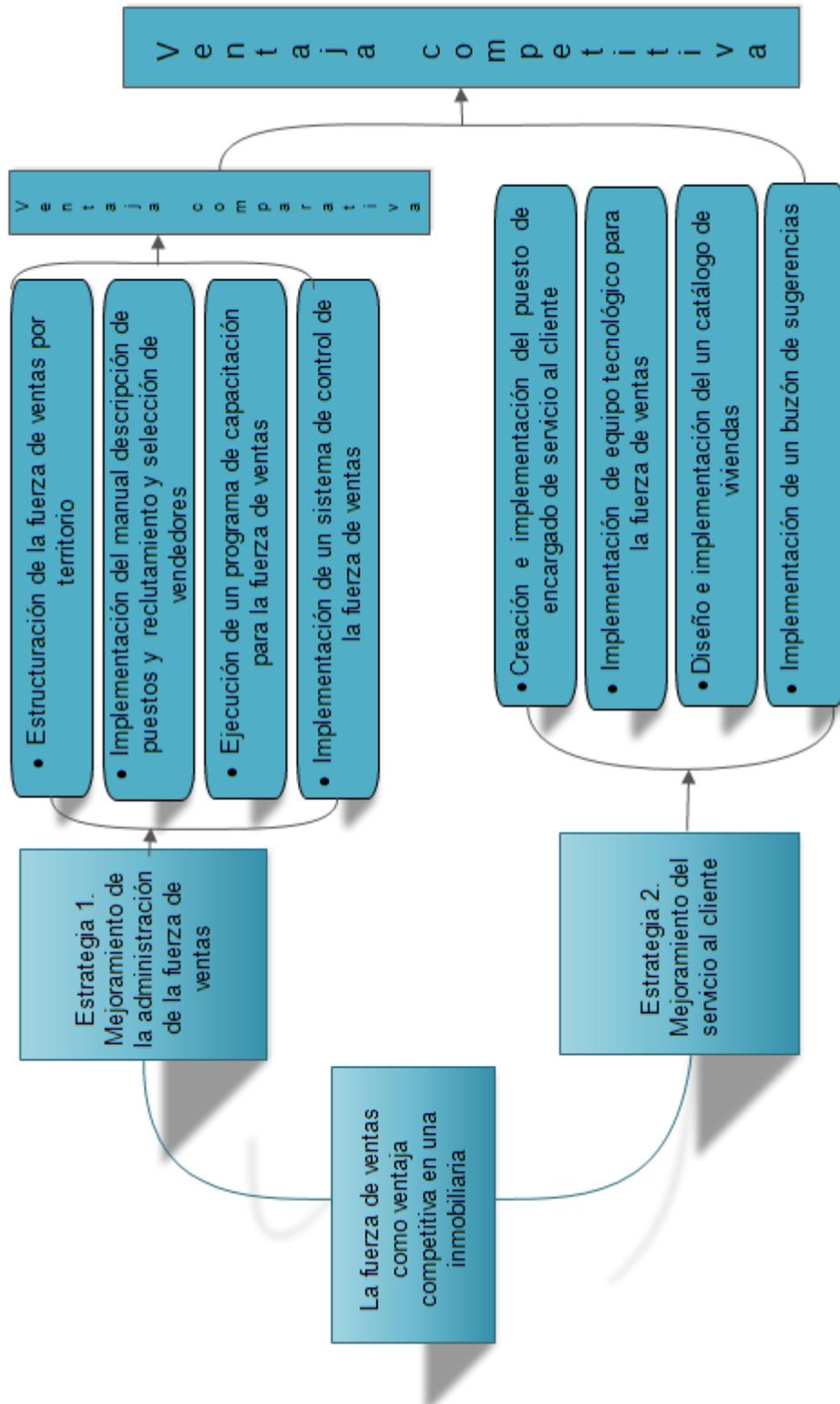
3.3.2 Objetivos específicos

- Guiar a la empresa con relación a la administración de la fuerza de ventas, para mejorar considerablemente su desempeño laboral.
- Proveer a la empresa herramientas para el mejoramiento del servicio al cliente.

3.4 Estrategias para la fuerza de ventas como ventaja competitiva de una Inmobiliaria en la ciudad capital

A continuación se presenta el esquema que contiene las estrategias sugeridas para mejorar la administración de la fuerza de ventas, que apoyarán para reducir las deficiencias que presenta la misma. También se detallan las estrategias enfocadas a mejorar el servicio al cliente. (Véase figura 8)

Figura 8
Esquema de estrategias propuestas para la fuerza de ventas como ventaja competitiva en una Inmobiliaria de la ciudad capital



Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

3.4.1 Estrategia 1. Mejoramiento de administración de la fuerza de ventas

A continuación se desarrollarán cuatro tácticas enfocadas a reducir algunas deficiencias encontradas que actualmente afectan el desempeño de la fuerza de ventas.

3.4.1.1 Estructuración de la fuerza de ventas por territorio

Se propone la estructuración de la fuerza de ventas por territorio, en base al análisis de la competencia, donde se evidenció que ninguna inmobiliaria asigna vendedores a sectores donde existe estancamiento de inventario de viviendas.

a) Objetivo

Aprovechar la alta concentración de propiedades en algunas ubicaciones a las que por la distancia y precio no se les presta atención.

b) Definición de la táctica

Especialización de la fuerza de ventas por áreas o territorios específicos donde hay más propiedades a la venta.

c) Grupo objetivo

15 asesores de bienes inmuebles, hombres y mujeres con edades entre 22 a 50 años, que forman parte de la fuerza de ventas de la inmobiliaria La Casita.

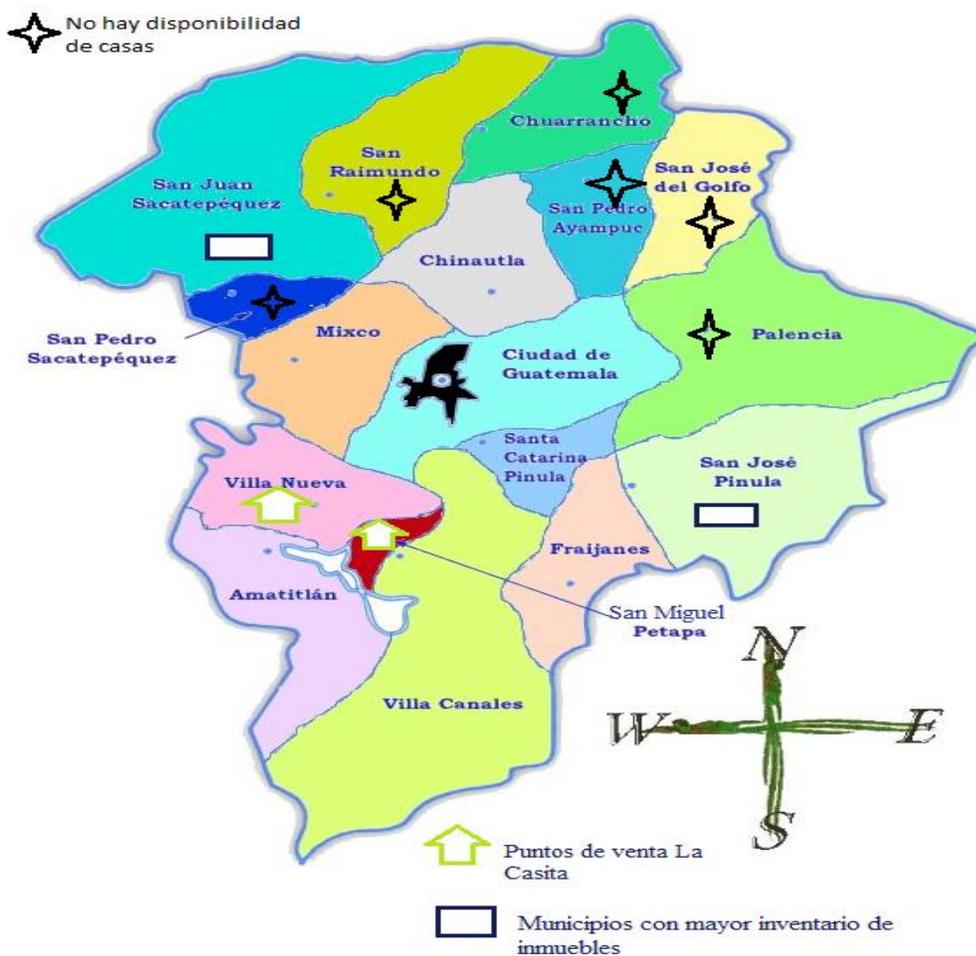
d) Descripción de la táctica

Se sugiere que se especialice a la fuerza de ventas por territorio, debido a que las viviendas más comercializadas en la inmobiliaria son las de Guatemala, Villa Nueva y San Miguel Petapa; según la investigación se observó que existen municipios como San José Pinula, San Juan Sacatepéquez que presentan poco movimiento. Se debe asignar un vendedor a San José Pinula y San Juan Sacatepéquez donde se tiene mayor concentración de inventario de viviendas, para aprovechar la disponibilidad y la falta de cobertura a estas áreas. (Véase figura 6)

Para llevar a cabo esta estrategia se deben realizar las siguientes actividades:

- La Gerencia de ventas deberá revisar la base de datos de vendedores para verificar y analizar sus competencias.
- Asignar al asesor que considere más adecuado para promocionar las áreas mencionadas.

Figura 9
Propuesta de asignación de vendedores por territorio
Mapa del departamento de Guatemala



Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

e) Duración de la táctica

Esta táctica estará vigente durante el período de 12 meses que es el tiempo que estimó para alcanzar los objetivos de ventas.

f) Presupuesto

Ninguno: no se requiere de ningún presupuesto.

g) Evaluación y seguimiento

Es tarea del Gerente de Ventas dar seguimiento mensual a los reportes de ventas para verificar los resultados que se puedan generar que den parámetros para confirmar la efectividad de ésta estrategia.

h) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para la implementación de la táctica de estructuración de la fuerza de ventas por territorio.

Tabla 2
Plan de acción para realizar la táctica de estructuración de la fuerza de ventas por territorio

Objetivo: aprovechar la alta concentración de propiedades en algunas ubicaciones a las que por la distancia y precio no se les presta atención.				
Tácticas	Responsable	Duración	Material a utilizar	Costo
Revisión de la base de datos de vendedores	Gerente de Ventas	Un día	Hojas de vida de los vendedores y reportes de venta.	Ninguno
Asignación de vendedores a los territorios de San José Pinula y San Juan Sacatépequez	Gerente de Ventas	Un día	Ninguno	Ninguno
				Q 0.0.

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

3.4.1.2 Implementación del manual de reclutamiento y selección de vendedores y manual de descripción de puestos

Según hallazgos en la investigación, la inmobiliaria no cuenta con un perfil definido para contratar personal de ventas, tampoco se cuenta con un proceso definido para la adecuada adquisición de vendedores, a continuación se presenta la propuesta para implementar dicho proceso.

a) Objetivo

Mejorar el proceso de adquisición de personal de ventas con el fin de contratar candidatos calificados.

b) Definición de la táctica

Elaboración de manuales de reclutamiento y selección y descripción técnica de puestos que la inmobiliaria debe implementar como guía para contratar vendedores calificados.

c) Grupo Objetivo

Hombres y mujeres con edades comprendidas de 30 a 50 años de edad, casados, con experiencia mínima de dos años en ventas en el en ramo inmobiliario, que residan en los alrededores de la ciudad capital de Guatemala, que estén desempleados o en busca de mejores oportunidades de trabajo.

d) Descripción de la táctica

A continuación se procede a describir la propuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal de la inmobiliaria La Casita, para la cual presenta un esquema con los pasos necesarios que se deben realizar para el mismo. (Véase figura 10)

Figura 10
Proceso de reclutamiento y selección de vendedores



Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

d.1) Requisición de personal

Se propone implementar una requisición de personal, la cual deberá completar el Gerente de Ventas con información amplia sobre el cargo que está vacante, dando a conocer de forma fácil y clara la descripción del puesto que se necesita cubrir.

Al momento de surgir la necesidad de adquirir recurso humanos ya sea por renuncia de un trabajador, por aumento en el volumen de trabajo, entre otras, el jefe del departamento solicitante debe llenar un formulario de requisición de personal (véase anexo 3), el cual debe ser entregado al Gerente General para su revisión y aprobación, luego se traslada a la asistente administrativa para que realice la convocatoria correspondiente, iniciándola de manera interna, y si no se encuentra dentro de la empresa a la persona que reúna los requisitos del cargo, se procede a realizar la convocatoria a personal externo.

d.2) Descripción de puesto

Analizar en la inmobiliaria la descripción de puestos que ayudará a identificar al candidato que cumpla con las características del puesto vacante; funciones esenciales, relaciones de autoridad, dependencia, habilidades y las responsabilidades, así como los requisitos y calificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, asegurando que los propósitos y objetivos de la inmobiliaria tengan mayor posibilidad de ser cumplidos por la persona que los desempeñe. (Véase anexo 2)

Luego de analizar y aprobar la requisición de personal y la descripción de puestos se procede a realizar el proceso de reclutamiento, el cual puede llevarse a cabo a través del reclutamiento interno y/o externo.

b.3) Búsqueda de candidatos

La búsqueda de candidatos para ocupar los puestos vacantes de la empresa se hará tomando en cuenta dos posibilidades:

- **Posibilidad de reclutamiento interno**

Cuando se necesite contratar recurso humano en la inmobiliaria es necesario realizar reclutamiento interno; en éste hay que analizar si existe algún trabajador dentro de la inmobiliaria para que pueda ser promovido al puesto vacante.

- **Reclutamiento externo**

Al concluir el proceso de reclutamiento interno y no haber encontrado la cantidad suficiente de candidatos que cumplan con el perfil del puesto vacante de cualquier área de la empresa, es necesario ejecutar el reclutamiento externo. Se propone informar del puesto vacante a través de:

- **Anuncio de prensa**

La publicación de anuncios en periódicos es una técnica utilizada para llegar a gran cantidad de personas. La elaboración del anuncio le corresponde al Gerente de Ventas de la empresa utilizando información precisa acerca de la naturaleza y las características del puesto; así como de la persona que se busca. El anuncio debe ser elaborado de forma clara, breve y concisa; así mismo es importante que se haga por medio de la técnica AIDA. (Véase figura 11)

Figura 11
Anuncio de reclutamiento externo
Inmobiliaria La Casita



Inmobiliaria La Casita ← Atención

Somos una inmobiliaria líder en busca de los mejores

Interés → **Asesores de Bienes Inmuebles**

Requisitos:

- ✓ Mínimo 2 años de experiencia en ventas
- ✓ Título a nivel medio, de preferencia estudios universitarios
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Deseos de superación

Ofrecemos

- ✓ Ambiente agradable de trabajo ← Deseo
- ✓ Entrenamiento constante
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Atractivo plan de comisiones

Acción ↓

**Interesados concertar cita al teléfono 2035-0000 o
enviar hoja de vida a
reclutamientolacasita@gmail.com**

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

Se propone colocar los anuncios en Prensa Libre los días lunes y/o jueves, debido a que estos días son conocidos por los clientes de este medio de comunicación como los días que se presentan ofertas de trabajo por lo que existe mayor demanda en búsqueda de fuentes de empleo. (Véase anexo 13)

▪ **Publicación de anuncio en la página de internet de la inmobiliaria**

Se debe aprovechar las visitas que se recibe constantemente a la página de internet de la empresa en la página de inicio, publicando información que invite a las personas que cumplan con los requerimientos a formar parte del equipo de trabajo de la inmobiliaria. (Véase Figura 12)

Figura 12
Anuncio de reclutamiento para página web de la inmobiliaria

LA CASITA
INMOBILIARIA

¿Te gustaría formar parte de nuestro equipo?

Si cumples con los siguientes requerimientos:

- ✓ Mínimo 2 años de experiencia en ventas
- ✓ Título a nivel medio, de preferencia estudios universitarios
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Deseos de superación

¡Ésta es tu oportunidad!

Ofrecemos

- ✓ *Ambiente agradable de trabajo*
- ✓ *Entrenamiento constante*
- ✓ *Estabilidad laboral*
- ✓ *Atractivo plan de comisiones*

Llámanos al teléfono 2035-0000 o
envía tu hoja de vida a reclutamientolacasita@gmail.com

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

- **Bolsas de trabajo en internet:** adicionalmente se propone a la inmobiliaria que ingrese sus ofertas de trabajo en www.tecoloco.com.gt/contacto.aspx que brinda soluciones de recursos humanos por la web.

b.4) Llenar solicitud de empleo por el candidato

Cuando el candidato llega a la empresa debe llenar la solicitud de empleo de manera clara y precisa, la misma se adjuntará al expediente y servirá para ampliar la información del solicitante. Este documento será proporcionado por la asistente secretaria al candidato.

b.5) Recepción de hojas de vida de los solicitantes

Una vez el candidato llena la solicitud, deberá entregarla a la asistente secretaria junto con su hoja de vida. Es necesario la creación de un archivo que se utilice únicamente para las hojas de vida recibidas, a modo de convertirse en una base de datos, donde se obtendrán los aspirantes actuales y se retendrán los otros para futuras referencias.

Luego de ingresar los registros necesarios a la base de datos, la asistente secretarial traslada al Gerente de Ventas la documentación, solicitud de empleo, hoja de vida y papelería, de los candidatos para el inicio del proceso de selección.

Para el efecto se debe elaborar una solicitud de empleo que requiere información que proporcionará el candidato y será de uso por la Inmobiliaria para conocer las diferentes área del candidato. (Véase anexo 4)

b.6) Revisión de hoja de vida

En esta etapa la persona designada para el efecto, revisa cada uno de los expedientes recibidos por los postulantes, verificando el perfil y a quienes cumplan con los mismos, deberá revisarse que cada uno de los documentos entregados por el candidato cumplan con los requisitos mínimos solicitados por la inmobiliaria.

Con esta revisión se pretende integrar un expediente personal completo que contenga las herramientas necesarias para conocer el historial laboral, económico, académico, entre otras, del solicitante, así mismo verificar que tan confiable es la información suministrada por el mismo.

b.7) Pruebas de selección

El proceso de selección implica realizar pruebas a los candidatos para asegurarse que tiene los conocimientos necesarios y personalidad ideal para desempeñar el cargo al que aplica, para obtener información al respecto se proponen las siguientes técnicas.

La inmobiliaria no cuenta con pruebas que puedan aplicarse a los candidatos, por lo que se propone la elaboración de una prueba de conocimiento y la subcontratación de una empresa que exclusivamente traslade las pruebas psicométricas a los candidatos y analice y resultados obtenidos, para sustentar mejor la toma de decisión. (Véase Cuadro 47)

- **Pruebas de conocimiento o capacidad:** tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica y el ejercicio. Estas pruebas deben ser elaboradas por el Gerente de Ventas en conjunto con el supervisor de ventas, en cuanto a su aplicación quedará a cargo del supervisor realizarlas.

Se deben implementar las pruebas de conocimiento o capacidad a través de:

- **Exámenes escritos:** que contendrán preguntas y respuestas escritas relacionadas a la información del producto y trámite financiero que realizan los vendedores. (Véase anexo 5)
- **Pruebas psicométricas:** después de realizar la técnica de simulación y verificación de referencias, se toma la decisión de cuáles candidatos podrían ocupar la plaza vacante y proceder así a la aplicación de pruebas psicométricas, según el perfil requerido para así disminuir el riesgo de realizar una inadecuada selección de personal.

Cuadro 47
Cotización de una empresa que presta el servicio de aplicación de pruebas psicográficas

Empresa	Test	Costo por persona	Tiempo de entrega
Psicore	Aptitud, inteligencia y liderazgo	Q 350 (Incluye material)	5 días hábiles

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

La responsabilidad de aplicar estas pruebas le corresponde al Gerente General y Gerente de Ventas, quienes deben examinar a los vendedores los conocimientos, técnicas y habilidades para el área de ventas así como conocimiento en el campo inmobiliario.

b.8) Entrevista

Basándose en el tamaño de la inmobiliaria y que la única persona apta para realizar la entrevista de selección es el Gerente de Ventas, se debe tomar especial cuidado e importancia en el desarrollo de las entrevistas, dada su importancia, la entrevista no debe improvisarse pues exige algunas acciones preliminares que pueden mejorar su eficiencia y eficacia. Así, para dirigirla de una manera exitosa, se debe considerar una guía de entrevista. (Véase anexo 3)

b.9) Selección

Después de la comparación entre los candidatos, resulta necesario medir el grado en que las características exigidas por el cargo coincidan lo más posible con el perfil establecido, sin embargo siempre se debe tener en cuenta que existe la posibilidad de que haya más de una sola opción para el puesto vacante.

Para esto, se propone a la inmobiliaria, como primer paso, analizar la solicitud de empleo y hoja de vida, una entrevista de selección llevada a cabo por el Gerente General o Gerente de Ventas con el objetivo de conocer las habilidades y destrezas del candidato en el área de ventas.

b.10) Verificación de referencias del candidato

Esta tarea la realizará el Gerente de Ventas, la cual se llevará a cabo vía telefónica, fax o cualquier otro medio informativo.

Luego de terminada las consultas del candidato y de acuerdo a las respuestas recibidas se definirá si las referencias obtenidas son satisfactorias o no, es decir si serán satisfactorias cuando los comentarios recibidos sean positivos, por el contrario si se recibiera información negativa del candidato o quejas se considera como referencias no satisfactorias.

b.11) Análisis y decisión de contratar

Luego de la realización de todos los pasos anteriores, el Gerente General estará en condición de tomar la decisión más acertada, de la persona ideal para las necesidades de la empresa en determinado momento.

Se sugiere a la inmobiliaria tomar la decisión basados en el cuadro de méritos, en el cual se valora con puntajes cada uno de los aspectos más relevantes del proceso de selección. (Véase anexo 3)

b.12) Contratación

El Código de Trabajo describe lineamientos mínimos que debe contener un contrato de trabajo (véase anexo 6), aunque en sí el Derecho Laboral es poco formalista, es decir que no es indispensable realizar un contrato escrito entre la institución y el colaborador; sin embargo, éste garantiza los derechos e intereses de ambas partes, al mismo crea un clima de estabilidad laboral al colaborador.

Luego de tomar la decisión se deberá notificar al respectivo candidato que es el seleccionado, se sugiere no dejar pasar más de tres días para la notificación correspondiente, esto como una medida para que la inmobiliaria asegure al candidato y evitar que reciba otra oferta del mercado laboral y que el postulante tenga tiempo para analizar otra propuesta.

Posteriormente a notificar al candidato seleccionado y se procederá a la firma del contrato. (Véase anexo 7).

e) Duración de la estrategia

En el momento que la inmobiliaria desee contratar asesores de venta, el tiempo sugerido de realización del proceso son dos semanas.

f) Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto para realizar el proceso de reclutamiento y selección de vendedores. (Véase cuadro 48)

Cuadro 48
Presupuesto de implementación del proceso de reclutamiento y selección

Cantidad	Descripción	Costo total
1	Anuncio en clasificados de Prensa Libre en la sección de empleos tamaño 4x4". Más el 10% de recargo invertido. Incluye IVA y timbres fiscales	Q 3,069.00
1	Anuncio en la página Web de la inmobiliaria La Casita. (Sin costo)	Q 0.00
3	Reproducciones y encuadernado del manual de reclutamiento y selección de personal a colores, en 21 páginas. (El diseño fue una contribución del estudiante a la inmobiliaria).	Q 150.00
3	Reproducciones y encuadernados del manual de descripción técnica de puestos a colores, en 13 páginas. (El diseño fue una contribución del estudiante a la inmobiliaria).	Q 90.00
	TOTAL	Q 3,309.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

g) Evaluación y seguimiento

El Gerente General deberá evaluar la asimilación del manual de reclutamiento a través de reuniones con la Gerencia y supervisión de ventas, y al momento de la implementación se debe considerar si hay cambios positivos en los procesos de reclutamiento y selección del personal de ventas.

h) Plan de acción

A continuación se detallan las acciones a realizar para implementar esta estrategia.

Tabla 3

Plan de acción para realizar el proceso de reclutamiento y selección de vendedores

Objetivo: mejorar el proceso de adquisición de personal de ventas con el fin de contratar candidatos calificados.

Actividad	Responsable	Duración	Material a utilizar	Costo
Reunir al personal administrativo y de ventas	Gerente General	Mes 1	Sala de reuniones, computadora, retroproyector.	Q 0.00
Convocar y reclutar y seleccionar personal de ventas	Gerente de Ventas	Mes 1	Manual de reclutamiento y selección	Q 3,069.00*
Conocer y asimilar los puestos existentes en la inmobiliaria	Gerente de Ventas	Mes 1	Manual de descripción de puestos	Q 90.00
Conocer y asimilar los procesos de reclutamiento, selección e inducción	Gerente de Ventas	Mes 2	Manual de reclutamiento y selección de personal	Q 150.00
Total				Q 3,309.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

3.4.1.3 Ejecución del programa de capacitación para la fuerza de ventas

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación el personal de ventas de la inmobiliaria requiere de capacitación en aspectos personales como laborales por lo que se propone la implementación de un programa de capacitación que se desarrolla a continuación.

a) Objetivo

Mejorar el desempeño de los vendedores de la inmobiliaria en estudio.

b) Definición de la táctica

Implementación de un programa de capacitación con talleres que apoyarán el desarrollo de los vendedores a nivel emocional, en sus labores de venta y en la atención a los clientes.

c) Grupo objetivo

15 asesores de bienes inmuebles, hombres y mujeres con edades entre 22 a 50 años, que forman parte de la fuerza de ventas de la inmobiliaria La Casita.

d) Descripción de la táctica

Se propone un programa de capacitación para fomentar un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrollen las habilidades y destrezas de los vendedores.

Derivado del análisis realizado a la fuerza de ventas de la inmobiliaria en el estudio de campo realizado, se propone el siguiente programa de capacitación. (Véase tabla 4 y anexo 8)

Tabla 4
Programa de capacitación
Inmobiliaria La Casita

	Nombre del taller	Objetivo del taller	Duración	Instructor
1	Sistema FHA	Conocimiento y dominio sobre el Sistema de Fomento de Hipotecas Aseguradas, sus actores, funciones y beneficios que ofrece al momento de comprar vivienda nueva o usada.	4 horas	Jefe de Mercado FHA
2	Inteligencia emocional	Conocimiento de sí mismo y el aprendizaje de la sensibilización frente a otros	4 horas	Directora de desarrollo humano integral Cámara de Industria
3	Técnicas efectivas de cierre de ventas	Conocimiento y dominio de las diferentes maneras innovadoras que puede utilizar la fuerza de ventas para concretar negocios	9 horas	A consideración de la Gerencia INTECAP
4	Gestión de servicio al cliente	Como construir relaciones duraderas y redituables con los clientes	9 horas	A consideración de la Gerencia INTECAP

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

e) Duración de la táctica

La presente propuesta estima que el programa se desarrolle durante 4 meses, sin embargo, será necesario evaluar constantemente otros requerimientos de capacitación.

f) Presupuesto

Se detalla los costos estimados para la aplicación y desarrollo del programa de capacitación propuesto. (Véase cuadro 49)

Cuadro 49

Presupuesto de implementación del programa de capacitación de vendedores

Curso	Cantidad de asistentes	Costo unitario	Costo total
Sistema FHA	15	Q 50.00	Q 750.00
Inteligencia emocional	15	Q 350.00	Q 5,250.00
Técnicas efectivas de cierre	15	Q 250.00	Q 3,750.00
Gestión de servicio al cliente	15	Q 200.00	Q 3,000.00
TOTAL			Q 12,750.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

g) Evaluación y seguimiento

Es preciso acompañar la ejecución de la capacitación de la fuerza de ventas con el seguimiento y control de la Gerencia de Ventas. (Véase anexo 9)

Como apoyo en el seguimiento se propone al Gerente de Ventas lo siguiente:

- Observar la actitud del personal con respecto al cambio.
- Estar atento a las opiniones de la fuerza de ventas sobre la aplicación de los cambios, lo cual le permite realizar ajustes sobre la marcha.
- Es importante cuantificar el nivel de impacto de la capacitación realizada en la resolución de las necesidades antes detectadas.
- Realizar una evaluación participativa con todo el personal involucrado.

h) Plan de acción

Tabla 5

Plan de acción para la implementación del programa de capacitación de la fuerza de ventas

Objetivo: mejorar el desempeño de los asesores de ventas de la inmobiliaria .

Tácticas	Actividad	Responsable	Duración	Material a utilizar	Costo
Curso: sistema FHA	Coordinar el pago y reservación de cupo de los cursos de capacitación	• Gerente de Ventas	Mes 1	Programa de capacitación	Q 750.00
Curso: Inteligencia emocional	de los cursos de capacitación	• Supervisor de ventas	Mes 2		Q 5,250.00
Curso: Técnicas de cierre de ventas	propuestos		Mes 3		Q 3,750.00
Curso: Gestión de servicio al cliente			Mes 4		Q 3,000.00
Total					Q 12,750.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

3.4.1.4 Implementación de un sistema de evaluación de para la fuerza de ventas

Se evidenció que en la inmobiliaria en estudio no se cuenta con un sistema de control de las actividades de la fuerza de ventas ni de sus resultados, por lo que a continuación se presenta la propuesta de implementación de un sistema de evaluación para los vendedores de La Casita.

a) Objetivo

Proveer un sistema de control que sirva a la inmobiliaria como guía para evaluar a su fuerza de ventas.

b) Definición de la táctica

Elaborar herramientas de control de las actividades de los vendedores, así como de los resultados que generan, con el fin de reencausar los esfuerzos asegurando el cumplimiento de objetivos de la inmobiliaria.

c) Grupo Objetivo

15 asesores de bienes inmuebles, hombres y mujeres con edades entre 22 a 50 años, que forman parte de la fuerza de ventas de la inmobiliaria La Casita.

d) Descripción de la táctica

Para poder realizar la implementación de un sistema adecuado de control, se sugiere llevar a cabo los siguientes pasos:

d.1) Definición de estándares de evaluación del desempeño

A continuación se presenta la estimación de cuota de ventas por cada asesor tomando en cuenta que el objetivo de ventas es incrementar el 40% las ventas con relación al año anterior.

Ejemplo: Ventas 2012 = 43 unidades

Ventas proyectadas para julio 2013 a junio 2014 = 61 unidades

Cálculo realizado: $43 \times 40\% = 17.20 + 43 = 60.2$

La cuota estimada de ventas para cada asesor = 5 unidades

Cálculo realizado: $61 \text{ unidades} / 15 \text{ vendedores} = 4.06$

Meta de ventas a cumplirse en junio 2014= 75 unidades.

Para la evaluación de vendedores es necesario contar con datos como reportes de visitas, reportes de ventas mensuales y reportes de desistimientos de compra.

d.2) Métodos de supervisión y evaluación

Se propone evaluar a la fuerza de ventas a través de lo siguiente:

- **Visitas a los puntos de venta (Kiosko)** para verificar que las personas de turno se hayan presentado a trabajar, también para verificar si en el lugar los vendedores necesitan algún tipo de material o documento que haga falta para atender a sus clientes. (Véase tabla 6)

Corresponde al supervisor realizar las visitas a los kioscos ubicados en los centros comerciales para verificar asistencia y la atención que brindan los vendedores.

Tabla 6
Formato del control de asistencia de la fuerza de ventas a kioskos



Control de asistencia de vendedores en puntos de venta (kiosko)

Ubicación del kiosco	Nombre del vendedor	Hora de visita (supervisor)	Firma del vendedor

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

- **Evaluación del cumplimiento de objetivos de la fuerza de ventas**

Se elaboró un sistema para evaluar los resultados de la fuerza de ventas a través de un formato que deberá ser utilizado cada mes por el supervisor de ventas para medir rendimiento con relación a la generación de visitas, cierres de negocios, escrituras y desistimientos. (Véase tabla 7)

Tabla 7

Formato de evaluación mensual de cumplimiento de objetivos de la fuerza de ventas



Evaluación de cumplimiento de objetivos de la fuerza de ventas

Nombre del vendedor		Mes:	
_____		_____	
<p>Eficiencia en cierres de ventas: se evalúa dividiendo la cantidad de clientes que inician negocios con la empresa dentro del número de personas que atendió en el mes.</p>			
Cilientes atendidos	Negocios cerrados	% de eficiencia en cierres	
_____	_____	_____	
<p>Eficiencia en retención de clientes: se evalúa restando la cantidad de desistimientos que se hayan presentado en el mes; ventas netas del mes divididas dentro del total de ventas generadas en el mismo período.</p>			
Negocios cerrados	Desistimientos	% de eficiencia en retención de clientes	
_____	_____	_____	

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

e) Duración de la táctica

Se deberá implementar los controles necesarios durante 12 meses que es el tiempo para el cual se fijaron los objetivos de ventas.

f) Presupuesto

Ninguno: no se requiere de ningún presupuesto.

g) Evaluación y seguimiento

El Gerente de Ventas tendrá a su cargo verificar que el supervisor de ventas implemente las herramientas propuestas, se deberán realizar reuniones mensuales para analizar la evaluación de resultados de cada vendedor y discutir las medidas correctivas que se necesite aplicar en caso se necesiten.

Es responsabilidad del supervisor de ventas retroalimentar constantemente al Gerente de Ventas con relación a los resultados obtenidos mensualmente, se debe analizar un tiempo prudente para que los vendedores generen una cartera de clientes potenciales y empiecen a realizar negocios concretos.

Se sugiere aparte de la revisiones mensuales, realizar un análisis bimestral de manera que el vendedor que no genere algún negocio en ese tiempo debe recibir notificación que de llegar a tres meses consecutivos sin vender tendrá que dejar su puesto de asesor de ventas ya que no es rentable para él estar sin generar ingresos ni para la empresa dejar de percibir utilidades.

h) Plan de acción

El presente plan contiene las actividades a seguir para implementar las actividades de control.

Tabla 8
Plan de acción para las actividades de supervisión y evaluación de la fuerza de ventas

Actividad	Responsable	Duración	Material a utilizar	Costo
Imprimir las herramientas de supervisión y evaluación	Supervisor de ventas	Desde el mes 1 al 12. La duración de esta estrategia está sujeta al tiempo en que se desean alcanzar los objetivos de ventas.	Formato de control de asistencia de la fuerza de ventas a kioskos	Q 0.0
			Formato de evaluación mensual de la fuerza de ventas	Q 0.0
Total				Q 0.0

Objetivo: Proveer un sistema de control que sirva a la inmobiliaria como guía para evaluar a su fuerza de ventas.

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

3.4.2 Estrategia 2. Mejoramiento del servicio al cliente

Se evidenció la falta de recurso humano, materiales y equipo de apoyo para brindar un buen servicio al cliente. Por lo anterior se desarrollan las tácticas propuestas para el mejoramiento del servicio al cliente.

3.4.2.1 Creación e implementación del puesto de encargado de servicio al cliente

En el diagnóstico realizado a la Inmobiliaria La Casita, se encontró que no se cuenta con un sistema controlado de atención al cliente. Por lo tanto, una de las tácticas sugeridas es la implementación de un encargado de atención al cliente.

a) Objetivo

Centralizar los requerimientos de los clientes en una persona que genere soluciones inmediatas de manera amable y cordial.

b) Definición de la estrategia

La creación del puesto encargado servicio al cliente que permitirá agilizar el proceso de atención a consultas, quejas, así como alinear los procesos de la Inmobiliaria a nivel interno y externo, con el fin de generar relaciones redituables lo que brindará ventaja competitiva a la inmobiliaria La Casita.

c) Grupo objetivo

Hombres y mujeres de 21 a 65 años con ingresos de Q 2,000 a Q 20,000 que requieren de buenas opciones y buen servicio en la compra de vivienda usada en el territorio de la ciudad capital, así como sus alrededores.

d) Descripción de la estrategia

Se creará el puesto del encargado de servicio al cliente para generar y atender demandas potenciales a través de una capacidad de respuesta más rápida y eficiente, proporcionando información precisa y resolviendo a cabalidad conflictos por reclamos. Además reducir gastos de duplicidad de labores, a través de asignación ordenada de clientes a cada asesor de ventas, para mejorar las relaciones con los mismos, alcanzar altos niveles de satisfacción, logrando así su lealtad, una mayor apertura y posicionamiento en el mercado.

Además se propone que dentro de sus principales funciones este la atención de manera personal, atención vía correo electrónico, atención vía telefónica y redes sociales, por lo que a continuación se presenta la descripción del puesto con las responsabilidades que conlleva:

d.1) Funciones Principales del Encargado de Atención al Cliente

Las principales funciones a realizar en este puesto son:

- Atender a clientes que visitan personalmente la oficina, contestar el teléfono, responder los mensajes que entren al correo electrónico
- Tomar los datos del cliente
- Brindar información clara y concisa
- Atender quejas o reclamos
- Distribuir los clientes captados por cualquiera de los 3 medios a cada asesor de ventas para que realicen el seguimiento correspondiente
- Llamar a los clientes que se encuentran ya en la base de datos para verificar que se le está atendiendo adecuadamente, con el fin de menguar pérdida de clientes o incluso desistimientos
- Realizar reporte de captación semanal

d.2) Descripción técnica del puesto

A continuación se presenta la descripción del puesto de encargado de servicio al cliente.

Tabla 9
Descripción técnica del puesto de encargado de servicio al cliente
Inmobiliaria La Casita

I. Identificación	
Título del puesto:	Encargado de atención al cliente
Ubicación administrativa:	Servicio al cliente
Jefe Inmediato superior:	Gerente de Ventas
Sub alternos:	Ninguno
II. Descripción	
a) Naturaleza del puesto	
Es un puesto que consiste en atender las solicitudes y reclamos de los clientes potenciales que visitan o se contactan con la inmobiliaria para agilizar el proceso de atención y solución de conflictos.	
b) Atribuciones:	
<ul style="list-style-type: none">• Brindar información completa de manera personal, vía teléfono y correo electrónico y redes sociales.• Solicitar datos a los clientes.• Distribuir los clientes a los vendedores.• Verificar el seguimiento.• Realizar reporte semanal de clientes captados.	
c) Relaciones de trabajo	
Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener estrecha relación con el Gerente de Ventas, los asesores de ventas, supervisor de ventas y clientes de la inmobiliaria.	
d) Autoridad: Ninguna	
e) Responsabilidades	
Apoyar con las actividades de ventas y servicio al cliente para lograr la satisfacción de los mismos.	

**Descripción técnica del puesto de encargado de servicio al cliente
Inmobiliaria La Casita**

III. Especificaciones del puesto

a) Educativas

Estudios mínimos de 3 semestres aprobados en la carrera de Administración de Empresas o carrera afín

b) Experiencia

Mínimo debe contar con 1 año de experiencia en un puesto similar

c) Habilidades y destrezas

- Análisis numérico.
- Resolución de conflictos.
- Toma de decisiones.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.

d) Otros requisitos

- Conocimiento en las áreas administrativas.
- Legales.
- Tecnológicas.

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

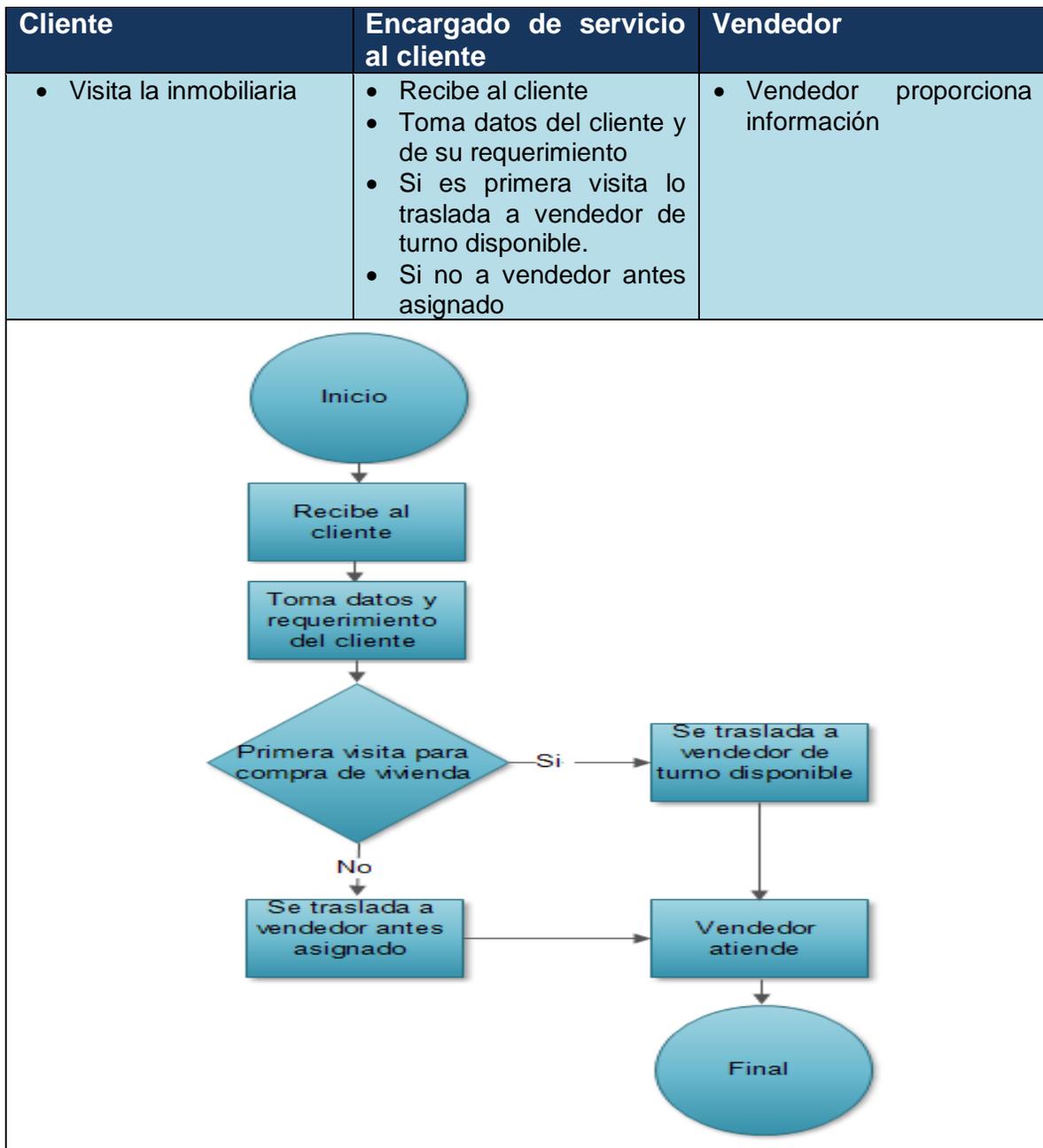
d.3) Diseño del servicio del puesto de encargado de servicio al cliente

A continuación se presentan los procedimientos de atención en visita personal del cliente, llamada telefónica, consulta vía correo electrónico y atención vía redes sociales:

d.3.1) Procedimiento de atención al cliente en visita personal

A continuación se detallan los pasos que debe realizar el encargado de servicio al cliente para la atención en visita personal.

Figura 13
Procedimiento de atención al cliente en visita personal

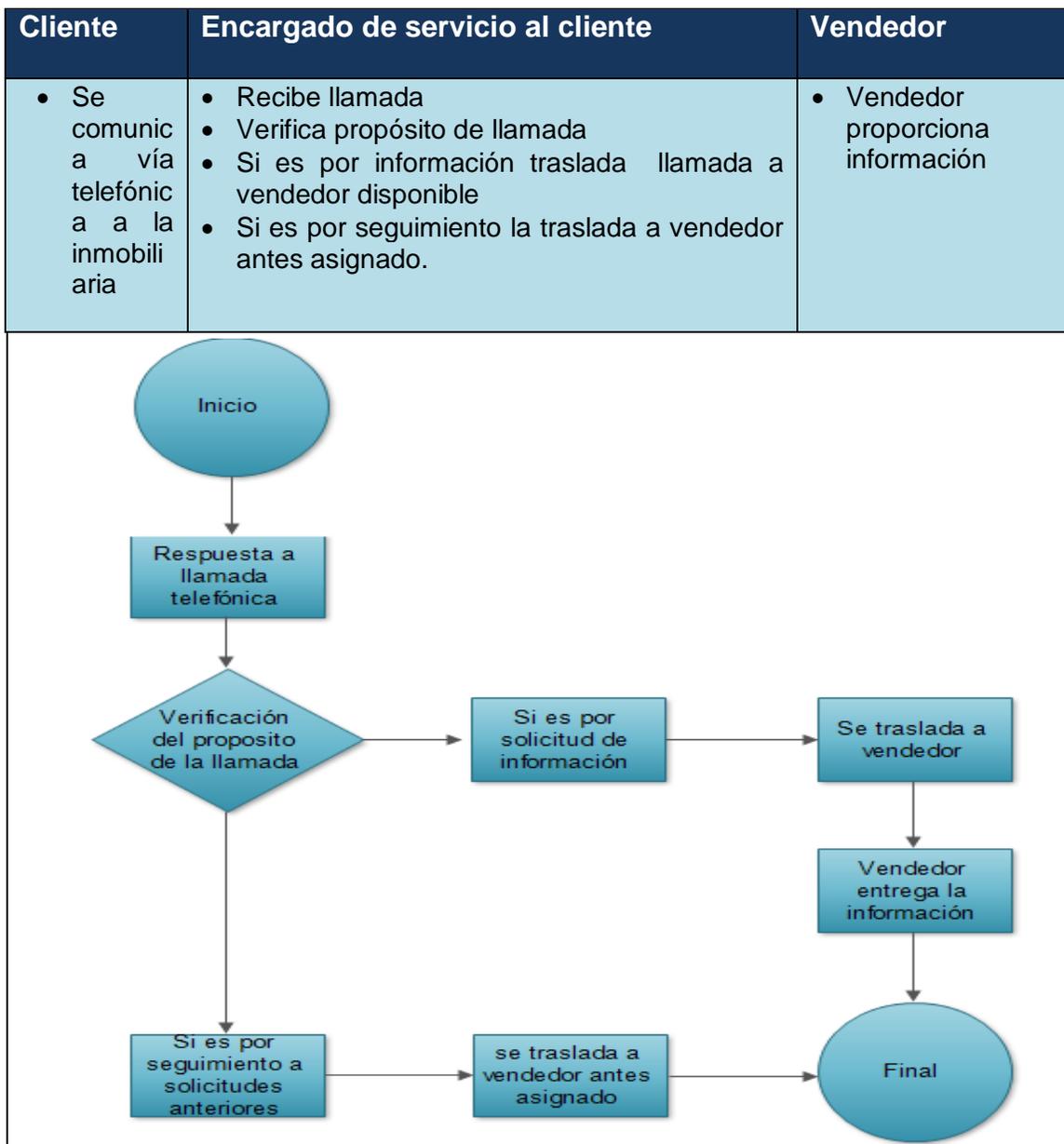


Fuente: elaboración propia, agosto 2013

d.3.2) Procedimiento de atención al cliente en llamadas telefónicas

A continuación se detalla el procedimiento que deberá seguir el encargado de servicio al cliente para brindar atención vía llamada telefónica.

Figura 14
Procedimiento de atención al cliente en solicitudes vía llamada telefónica

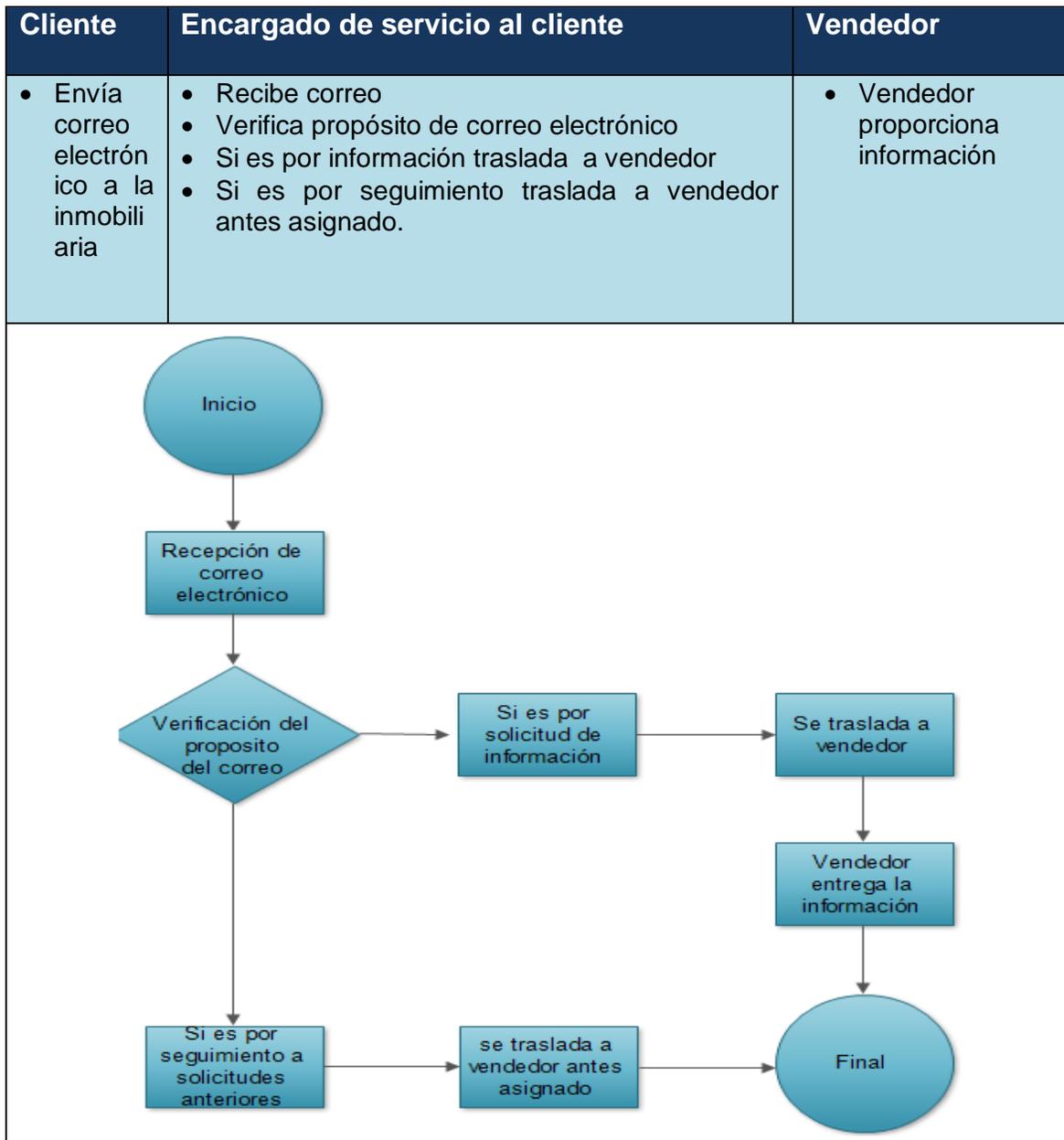


Fuente: Elaboración propia, agosto 2013.

d.3.3) Procedimiento de atención al cliente vía correo electrónico

A continuación se detalla el procedimiento que deberá seguir el encargado de atención al cliente para brindar atención vía correo electrónico.

Figura 15
Procedimiento de atención al cliente vía correo electrónico

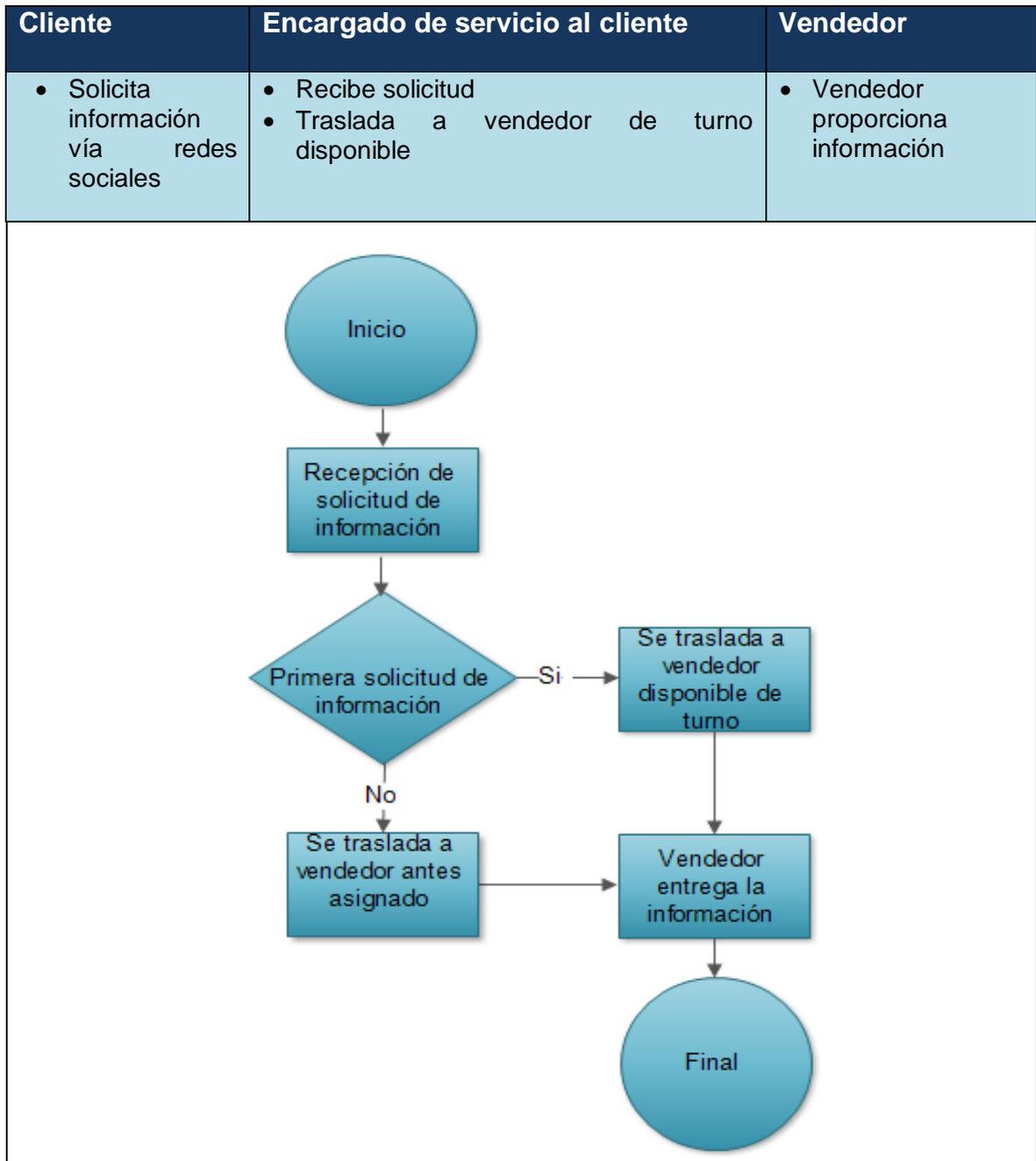


Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

d.3.4) Procedimiento de atención al cliente vía redes sociales

A continuación se presenta el procedimiento para la atención al cliente a través de redes sociales.

Figura 16
Procedimiento de atención al cliente vía redes sociales

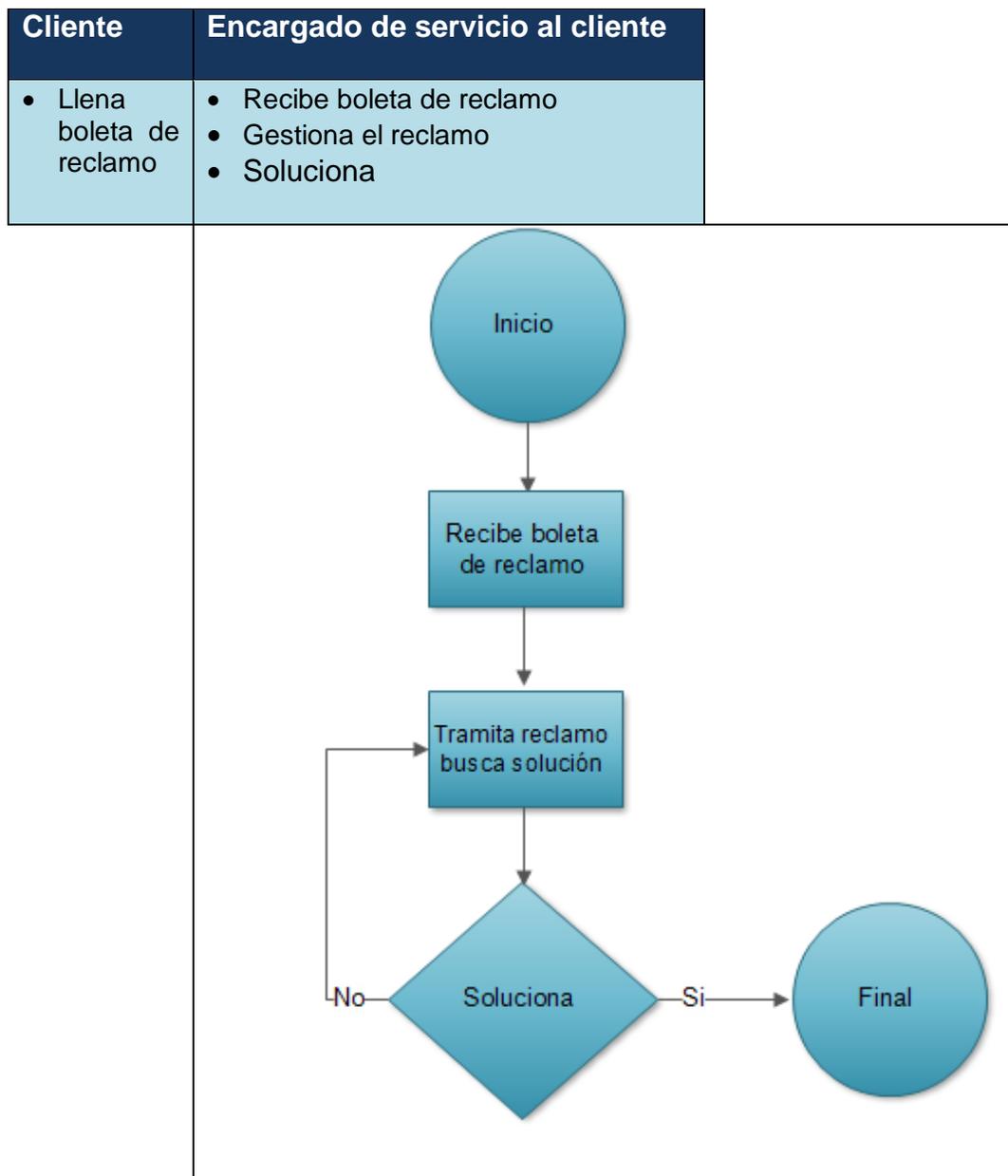


Fuente: elaboración propia, agosto 2013

d.3.5) Procedimiento de atención a reclamos

A continuación se presenta el procedimiento para la atención a reclamos.

Figura 17
Procedimiento de atención al cliente en reclamos



Fuente: elaboración propia, agosto 2013

e) Duración de la táctica

Se sugiere la aplicación de ésta táctica durante 12 meses que es el tiempo establecido para alcanzar los objetivos de ventas.

f) Presupuesto

El presupuesto para poner en marcha la implementación del puesto de encargado del servicio al cliente es el siguiente. (Véase cuadro 50)

Cuadro 50
Presupuesto para la creación e implementación del puesto de encargado de servicio al cliente

Detalle	Costo total
Reclutamiento, selección e inducción (Véase Cuadro 55)	Q 3,129.00
Recurso humano sueldo, bonificación, provisión de prestaciones anual (Véase Cuadro 55)	Q 48,060.00
Suministros y equipo de oficina. (Véase Cuadro 54)	Q 4,179.00
TOTAL	Q 55,368.00

Fuente: Elaboración propia, agosto 2013.

g) Evaluación y seguimiento

Como lo establece la ley, se debe considerar un tiempo de dos meses como período de prueba, en el cual se evalúa la eficiencia de la persona contratada. Se tiene programada la primera evaluación de desempeño a seis meses calendario de la contratación, en la cual se tomarán en cuenta resultados cualitativos y cuantitativos que se obtendrán a través de una boleta de evaluación del servicio al cliente que se utilizará para la fuerza de ventas (Véase figura 20) y otra que se utilizará para evaluar al encargado de servicio al cliente (Véase anexo 14).

h) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para la implementación de la creación del puesto de encargado de servicio al cliente.

Tabla 10

Plan de acción para la creación del puesto de encargado de servicio al cliente

Objetivo: Centralizar los requerimientos de los clientes en una persona que genere soluciones inmediatas de manera amable y cordial.

Actividad	Responsable	Duración	Material a utilizar	Costo
Proceso de reclutamiento, selección e inducción	Gerente de Ventas	3 semanas	Anuncios de prensa Solicitudes de empleo Entrevistas	Q 3,129.00
Contratación del recurso humano y salario	Gerente de ventas	12 meses	Cálculo de sueldos, bonificaciones y prestaciones	48,060.00
Compra de suministros y equipo	Gerente de Ventas	1 Semana	Llamadas para realizar cotizaciones	4,179.00
			TOTAL	Q 55,368.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

3.4.2.2 Implementación de equipo tecnológico para la fuerza de ventas

En el diagnóstico se obtuvo información que demostró que la inmobiliaria cuenta con computadoras de escritorio las cuales provee a sus vendedores para brindar atención a sus clientes; sin embargo, estos no son los equipos más adecuados para un asesor de bienes inmuebles que debe trasladarse a centros comerciales u otros puntos de venta para generar contacto personal con sus clientes. Dadas las circunstancias, se propone la compra de equipo tecnológico que sirva de apoyo para mejorar el servicio al cliente.

a) Objetivo

Estandarizar el equipo tecnológico a través de aparatos Tablet como una herramienta de apoyo para el servicio al cliente.

b) Definición de la táctica

Proveer a la fuerza de ventas de equipo tecnológico liviano, fácil de transportar, que guarde reserva de energía durante todo el día y que sirva de apoyo para brindar información a los clientes de manera rápida y eficiente.

c) Grupo objetivo

Hombres y mujeres de 21 a 65 años con ingresos de Q 2,000 a Q 20,000 que requieren de buenas opciones y buen servicio en la compra de vivienda usada en el territorio de la ciudad capital y sus alrededores.

d) Descripción de la táctica

Para la implementación del equipo tecnológico para la fuerza de ventas se deben realizar las siguientes actividades:

d.1) Presentación del equipo tecnológico

Es muy importante realizar una breve reunión donde se presente el equipo tecnológico el cual consiste en una Tablet que se entregará como herramienta de apoyo al servicio que brindarán los vendedores, así como las especificaciones y funciones del mismo, se debe crear la percepción de que los cambios que estará

realizando la inmobiliaria benefician exclusivamente a la fuerza de venta. A continuación se presenta el equipo tecnológico sugerido. (Véase figura 18)

Figura 18
Tablet Samsung Galaxy T2100



Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

d.2) Combinación de la tecnología y la atención personal

Se debe aclarar a los asesores que el equipo tecnológico es un apoyo para brindar un mejor servicio, la utilización de estos equipos pueden representar un mejor estatus para el personal de ventas de la inmobiliaria y el servicio que ésta presta, siempre que sea acompañado de una atención personalizada, agradable y satisfactoria para los clientes.

A través de la Tablet se pretende facilitar información como listados de viviendas actualizados, catálogo de viviendas actualizado (Véase anexo 9), cotizaciones y fotografías.

d.3) Aseguramiento del equipo tecnológico

Debido a la situación actual de delincuencia que es atraída por este tipo de tecnología, la empresa deberá asegurar las Tablet contra robo; sin embargo, los asesores se deben comprometer a cuidar de las mismas.

e) Duración de la táctica

Se aplicará la utilización del nuevo equipo tecnológico durante 12 meses que es el tiempo establecido para alcanzar los objetivos de ventas de la inmobiliaria.

f) Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto para la adquisición del equipo tecnológico para la fuerza de ventas. (Véase cuadro 51)

Cuadro 51
Presupuesto para la adquisición de equipo tecnológico para la fuerza de ventas

Cantidad	Detalle	Costo Unitario	Costo Total
15	Tablet Samsung Galaxy T2100, color blanco de 7" (1024 x 600) 8GB, 1.2 GHZ, Dual core, Android, 4.1 Jelly, cámara trasera de 3 megapixeles, cámara frontal de 1.3 mpx, video 1080, Full HD.	Q 1,800.00	Q 27,000.00
15	Memoria extraíble de 16 GB	Q 300.00	Q 4,500.00
15	Seguro anual por robo para equipo tecnológico	Q 360.00	Q 5,400.00
	Total		Q 36,900.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2013

g) Evaluación y seguimiento

Es responsabilidad del supervisor verificar la utilización de los aparatos a través de encuestas a clientes, observación directa y buzón de sugerencias de manera que se pueda observar una mejor calificación en el servicio.

h) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para la implementación del equipo tecnológico.

Tabla 11
Plan de acción para la implementación del equipo tecnológico

Objetivo: Estandarizar el equipo tecnológico a través de aparatos Tablet como una herramienta de apoyo para el servicio al cliente.

Actividad	Responsable	Duración	Material a utilizar	Costo
Reunión con la fuerza de ventas para presentar el prototipo y explicar el propósito de combinar la tecnología con la atención personal	Gerente de ventas	1 semana	Sala de reuniones, computadora y retroproyector	Ninguno (El diseño es una contribución del estudiante)
Compra 15 Tablets Samsung y 15 memorias de 16 GB y seguro.	Gerente de Ventas	1 semana	Tramite de cheque	Q 36,900.00
Entrega de los aparatos tecnológicos	Gerente de ventas	1 semana	Cartas de aceptación de responsabilidades sobre el quipo entregado	Ninguno
			TOTAL	Q 36,900.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

3.4.2.3 Implementación de un catálogo digital de viviendas

Debido a la diversidad de tamaños, estilos y ubicaciones de las viviendas disponibles para la venta, es complicado brindar información específica sobre cada opción, a la fecha se carece de una herramienta que contenga la información anterior en La Casita, tampoco en las inmobiliarias de la competencia, por lo que se propone la implementación de un catálogo de viviendas.

a) Objetivo

Implementar una herramienta de apoyo al servicio al cliente que permita proporcionar información más completa y captar el interés de los clientes potenciales contribuyendo así a brindar un mejor servicio.

b) Definición de la estrategia

Implementación de un catálogo de viviendas que contenga los diferentes sectores, estilos y tamaños de las propiedades, lo que ayudará a los vendedores a concretar más citas y así persuadir eficazmente al cliente a través de un cierre oportuno.

c) Grupo objetivo

Hombres y mujeres de 21 a 65 años con ingresos de Q 2,000 a Q 20,000 que requieren de buenas opciones y buen servicio en la compra de vivienda usada en el territorio de la ciudad capital y sus alrededores.

d) Descripción de la táctica

Para implementar el catálogo de viviendas se necesita realizar las siguientes actividades:

d.1) Selección de las propiedades a promocionar en el catálogo

El catálogo presentará las opciones por sector, agrupando los estilos y tamaños por residencial o condominio en cada municipio.

d.2) Selección de fotografías

Se deben seleccionar las fotografías de las viviendas a promocionar derivado del uso inadecuado de las mismas o descuido por el tiempo de abandono hay propiedades que no vale la pena colocar ya que no son atractivas visualmente y que en su mayoría son las candidatas para realizar descuento sobre precios.

d.3) Elaboración de una breve descripción de los inmuebles

Cada vivienda promocionada debe incluir fachada de la vivienda, algunas fotos de interiores así como la descripción de la misma en cuanto a los metros cuadrados de terreno, de construcción y de ambientes que posee la vivienda.

d.4) Uso del catálogo

El catálogo deberá ser utilizado por la fuerza de ventas para facilitar información a los clientes, sin embargo por el costo de impresión no puede ser entregado en propiedad al cliente y por el constante movimiento de ventas sería muy costos imprimirlo cada vez que liquidan viviendas, por lo que se propone un catálogo de viviendas digital que será utilizado a través de las Tablet.

d.5) Diseño del catálogo

El catálogo se trabajará en 12 páginas, tiro y retiro, tipo revista, debe incluir logo de la inmobiliaria. (Véase anexo 9)

e) Duración de la estrategia

Se utilizará el catálogo como apoyo durante 12 meses que es el tiempo establecido para alcanzar los objetivos de ventas de la inmobiliaria.

f) Presupuesto

Luego de realizar el diseño del catálogo que utilizarán los vendedores de la Inmobiliaria La Casita, se detallan a continuación los gastos para su implementación:

Cuadro 52
Presupuesto para la implementación del catálogo de viviendas

Cantidad	Detalle	Costo Unitario	Costo Total
1	Diseño de un catálogo de vivienda (El diseño es una contribución del estudiante)	0.00	0.00
1	Costo de actualización durante el año del catálogo con información de nuevas ubicaciones en venta	Q 1,800	Q 1,800
	Total		Q 1,800.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

g) Evaluación y seguimiento

Es responsabilidad del supervisor de ventas verificar la utilización adecuada del catálogo de viviendas, así como investigar sobre la percepción y satisfacción de los clientes posterior a la utilización del mismo a través de observación directa y encuestas de servicio al cliente.

Para verificar la efectividad del catálogo de manera cuantitativa, se deberá realizar evaluaciones bimestrales de los resultados de ventas para constatar si se registra incremento en las ventas.

h) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para la implementación del catálogo de viviendas

Tabla 12
Plan de acción para la implementación del catálogo de viviendas

Objetivo: Implementar una herramienta de apoyo para el servicio al cliente que permita proporcionar información más completa y así contribuir a mejorar el servicio al cliente

Actividad	Responsable	Duración	Material a utilizar	Costo
Diseño del catalogo	Estudiante	3 semanas	Computadora, listado de precio, descripción de las viviendas	Ninguno (El diseño es una contribución del estudiante)
Actualización constante del catálogo de viviendas	Gerente de Ventas	12 mese	Fotografías y descripciones de las ubicaciones que salgan en liquidación durante el año.	Q 1,800.00
			TOTAL	Q 1,800.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

3.4.2.4 Implementación de un buzón de sugerencias

Se sugiere realizar las actividades necesarias para implementar un buzón de sugerencias después de confirmar que en la inmobiliaria La Casita, ni en la competencia se cuenta con una herramienta de control de servicio al cliente como esta.

a) Objetivo

Proveer a la inmobiliaria un sistema de control constante del servicio que presta la fuerza de ventas de la inmobiliaria.

b) Definición de la táctica

Implementación de un buzón de sugerencias que permitirá recolectar la opinión de los clientes con relación al servicio prestado por la fuerza de ventas para generar otras oportunidades de mejora en el mismo.

c) Grupo objetivo

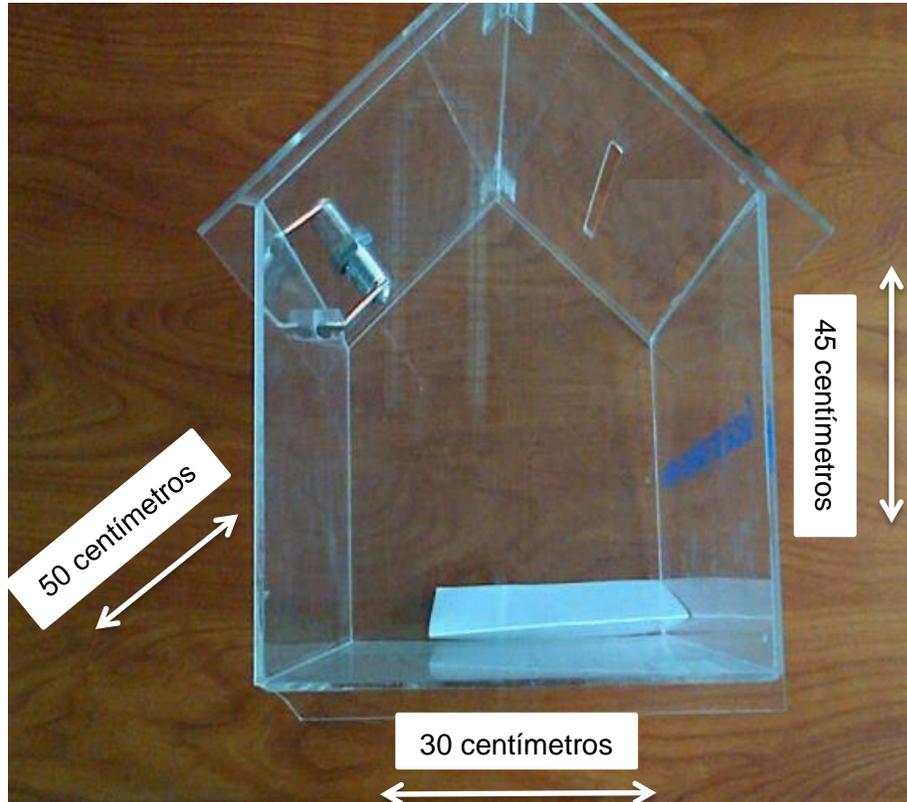
Hombres y mujeres de 21 a 65 años con ingresos de Q 2,000 a Q 20,000 que requieren de buenas opciones y buen servicio en la compra de vivienda usada en el territorio de la ciudad capital y sus alrededores.

d) Descripción de la táctica

Se propone la implementación de un buzón de sugerencias para estimular la comunicación de los clientes externos hacia la empresa, ofreciendo la oportunidad de expresar su opinión con el fin de mejorar el servicio prestado.

El buzón debe ser mecanismo sencillo y accesible para la emisión de quejas y sugerencias acerca del servicio y demás características de la institución. Esta tarea debe quedar a cargo del supervisor de ventas, así como la impresión de la boleta de servicio al cliente. (Véase Figura 19)

Figura 19
Buzón de sugerencias inmobiliaria La Casita



Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

- **Boleta de evaluación de servicio al cliente para el buzón de sugerencias**

Para recolectar la información que se pretende obtener con el buzón de sugerencias, se diseñó una boleta de evaluación del servicio que prestan los vendedores de la inmobiliaria La Casita. (Véase Figura 20)

Figura 20
Boleta de evaluación de servicio al cliente



Boleta de evaluación de servicio al cliente

Su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le agradeceremos responder las siguientes preguntas:

Guía de respuestas: 1 Insatisfactorio 2 Malo 3 Regular 4 Bueno 5 Satisfactorio

1 Indique su satisfacción en cuanto a la prontitud del servicio	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
2 Califique la actitud del asesor que le atendió	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
3 El asesor demostró dominio de información en general	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
4 Se facilitó información a través equipo tecnológico (Tablet)	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
5 Se presentaron opciones a través de un catalogo de viviendas	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
6 El asesor demostró interés por ayudarle en su compra	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>
7 Califique la atención que recibió en su visita a la inmobiliaria?	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

Le agradecemos alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio

Gracias por ayudarnos a mejorar.

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

e) Duración de la táctica

Se propone implementar el buzón de sugerencias durante 12 meses, según tiempo establecido para alcanzar los objetivos de ventas.

f) Presupuesto

A continuación se detalla el presupuesto de la implementación del buzón de sugerencias.

Cuadro 53
Presupuesto de implementación del buzón de sugerencias

Cantidad	Descripción	Costo total
1	Buzón acrílico de 50 centímetros de largo por 30 centímetros de ancho y 45 de alto.	Q 400.00
5,200	Boletas de tamaño 1 cuarto de página en papel bond 80 gramos (para evaluar a la fuerza de ventas).	Q 200.00
5,200	Boletas de tamaño 1 cuarto de página en papel bond 80 gramos (ara evaluar al encargado de servicio al cliente).	Q 200.00
	TOTAL	Q 800.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

g) Evaluación y seguimiento

Se deberá medir la satisfacción a través de la opinión de los clientes en las boletas de evaluación del servicio que presta la fuerza de ventas y el encargado de servicio al cliente durante el proceso de venta y la solución a reclamos respectivamente.

h) Plan de acción

A continuación se presenta el plan de acción para la implementación del buzón de sugerencias.

Tabla 13
Plan de acción para la implementación del buzón de sugerencias

Objetivo: Proveer a la inmobiliaria un sistema de control de constante del servicio que presta la fuerza de ventas de la inmobiliaria.					
Tácticas	Actividad	Responsable	Duración	Material a utilizar	Costo
Implementación del buzón de servicio al cliente	Comprar el buzón acrílico y ordenar la impresión de las boletas de calificación del servicio al cliente			Buzón acrílico y boletas de evaluación de servicio al cliente	Q 800.00
Total					Q 800.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

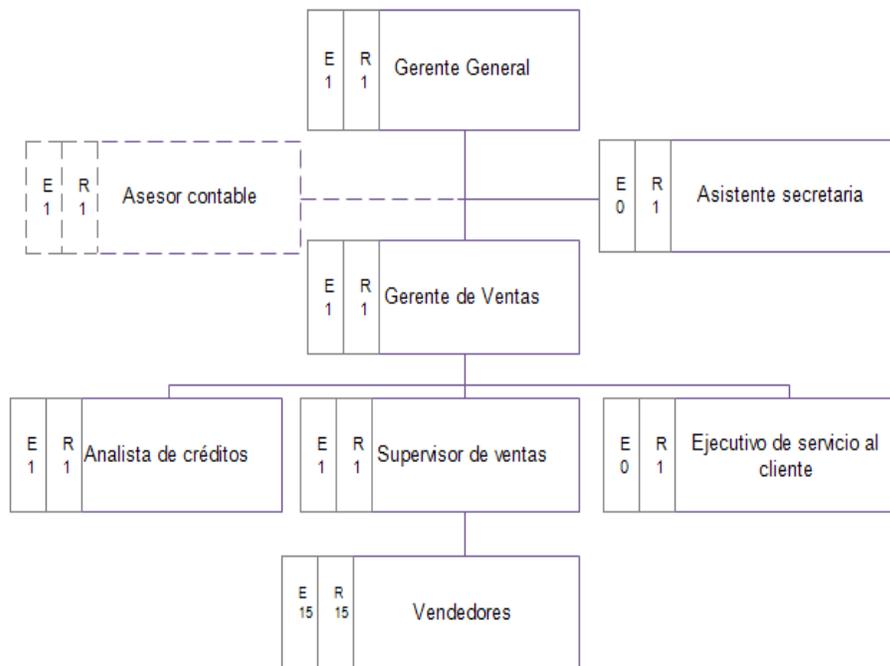
3.6 Recursos humanos y materiales para implementar la propuesta

Según la investigación realizada no existe un organigrama de puestos, así mismo se evidenció la falta de algunos puestos técnicos de apoyo a la Gerencia General y de ventas que son indispensables para implementar las estrategias propuestas.

a) Recursos humanos

Se propone a la Gerencia General la contratación de una asistente secretaria que apoye las actividades del Gerente de Ventas, para que el mismo se dedique a velar por el cumplimiento de las estrategias propuestas y otras actividades propias de su cargo. Además, se propone contratar un encargado de servicio al cliente que ejecute actividades para mejorar considerablemente el servicio que brinda la inmobiliaria. (Véase figura 21 y anexo 2)

Figura 21
Organigrama nominal propuesto
Inmobiliaria La Casita



E=Existente

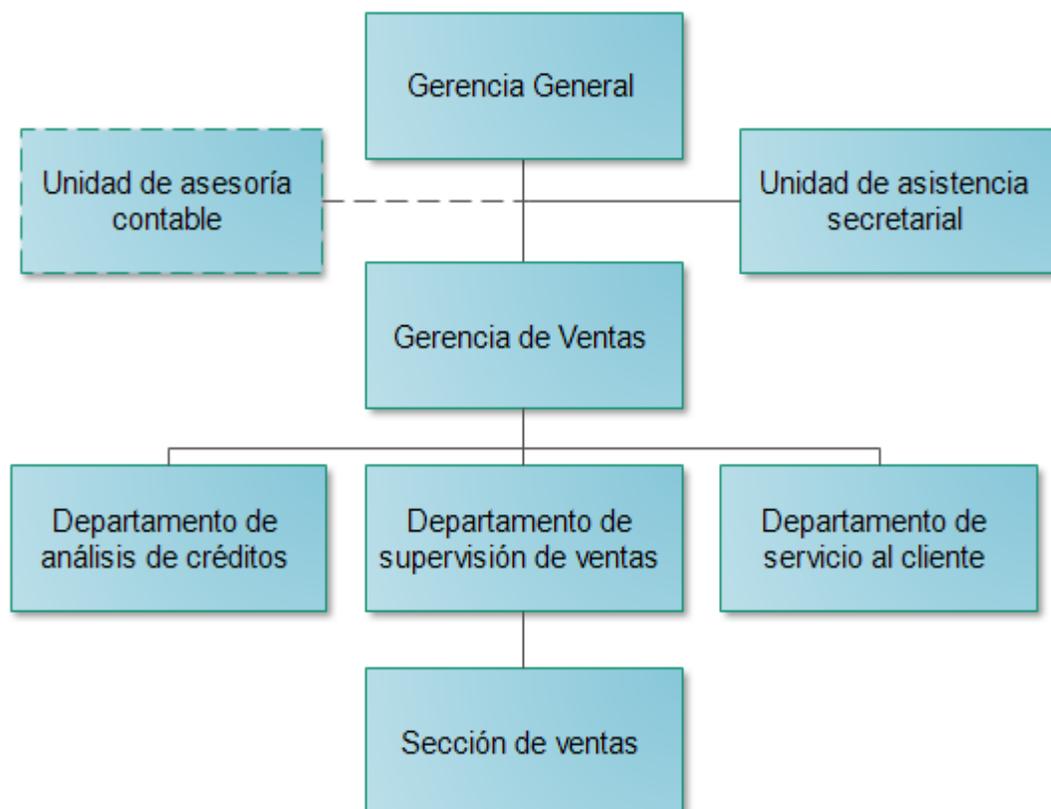
R= Requerido

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

A continuación se detallan los puestos que conforman la estructura de la empresa:

- Gerencia General
- Gerencia de Ventas
- Unidad de asesoría contable
- Unidad de asistencia secretarial
- Departamento de analista de créditos
- Departamento de supervisión de ventas
- Departamento de servicio al cliente
- Sección de Ventas

Figura 22
Organigrama general propuesto
Inmobiliaria La Casita



Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

b) Recursos materiales para el personal a contratar

Para integrar al personal a contratar se necesita lo siguiente:

Cuadro 54
Detalle de equipo de oficina requerido para las plazas propuestas

Cantidad	Descripción	Valor unitario	Valor Total
2	Puestos: asistente secretaria y encargado de servicio al cliente		
2	Escritorios de metal	Q 1,500.00	Q 3,000.00
2	Computadoras de escritorio	Q 2,000.00	Q 4,000.00
2	Engrapadoras	Q 45.00	Q 70.00
2	Perforadoras	Q 55.00	Q 110.00
2	Cajas de grapas	Q 15.00	Q 30.00
2	Sillas	Q 350.00	Q 700.00
2	Calculadoras	Q 120.00	Q 240.00
2	Lapiceros	Q 4.00	Q 8.00
2	Uniformes (Camisas tipo polo)	Q 70.00	Q 140.00
2	Gafetes	Q 20.00	Q 40.00
	Total	Q 4,179.00	Q8,358.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

c) Costo de adquisición de recursos humanos y materiales

A continuación se detallan los costos de la integración de los dos puestos sugeridos a la empresa, así como los recursos materiales necesarios. (Véase cuadro 55)

Cuadro 55
Costo de adquisición de los recursos humanos y materiales

RECURSOS	Cantidad	Costo Unitario	Sueldo mensual Base en Quetzales	Bonificación Incentivo	Total mensual	Total anual	Provisión de prestaciones Laborales	Cuota patronal IGSS	Costo Anual en Quetzales
Humanos									
Asistente secretaria	1		2,750	250	3,000	36,000	7,498.80	4,561.20	48,060.00
Encargado de servicio al cliente	1		2,750	250	3,000	36,000	7,498.80	4,561.20	48,060.00
Sub total	2		5,500	500	6,000	72,000	14,997.60	9,122.4	96,120.00
Recursos materiales									
Computadora	2	2,500							5,000
Escritorio	2	1,500							3,000
Silla	2	350							700
Engrapadora	2	45							70
Perforadora	2	55							110
Grapas	2	15							30
Calculadora	2	120							240
Lapiceros	2	12							8
Uniformes	2	140							140
Gafetes	2	40							40
Reclutamiento, selección e inducción *	1	3,129							3,129
Total			5,500	500	6000	72,000	14,997.60	9,122.4	107,587

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

*Se propone un anuncio de prensa para reclutar personal para ambos puestos.

3.7 Plan de acción para la implementación de la propuesta

Es importante establecer las acciones a seguir para las personas que quedarán a cargo de la implementación de la propuesta de solución al problema que enfrenta la inmobiliaria con su fuerza de ventas, de manera que a corto plazo pueda instituirse como una empresa competitiva en el ramo inmobiliario. (Véase tabla 14)

Tabla 14
Plan de acción para la implementación de las estrategias para la fuerza de ventas

Objetivo general: elaborar un documento para administrar y potenciar la fuerza de ventas en consecuencia, crear empatía con el cliente es un elemento estratégico, táctico y sistemático, para las que generan servicios teniendo bien claro el concepto de valor agregado.

Actividad	Responsable	Presupuesto
Presentar propuesta ante la Gerencia General y Gerencia de Ventas	Estudiante	Ningún costo involucrado para la inmobiliaria
Análisis, discusión y aprobación de la propuesta	Gerencia General y Gerencia de Ventas	Ningún costo involucrado
Estructuración de la fuerza de ventas por territorio	Gerente de Ventas	Ningún costo involucrado
Implementación del manual de reclutamiento y selección de vendedores y manual de descripción técnica de puestos	Gerente de Ventas	Q 3,309.00
Implementación del programa de capacitación de la fuerza de ventas	Gerente de Ventas y Supervisor de ventas	Q 12,750.00
Implementación del sistema de evaluación para la fuerza de ventas	Supervisor de ventas	Ningún costo involucrado
Creación e implementación del puesto de encargado de servicio al cliente	Gerente de Ventas	Q 55,368.00

Actividad	Responsable	Presupuesto
Implementación del buzón de sugerencias	Gerente de Ventas y Supervisor de ventas	Q 800.00
Implementación del catálogo de viviendas	Gerente de Ventas y Supervisor de ventas	Q 1,800.00
Implementación del equipo tecnológico para la fuerza de ventas	Gerente de Ventas	Q 36,900.00
Integración de la asistente secretaria	Gerente de Ventas	Q 52,239.00
Total		Q 163,166.00

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

3.8 Beneficios tangibles e intangibles

Los costos y los beneficios de la propuesta pueden ser de naturaleza tangible e intangible. (Véase Tabla 15)

Tabla 15

Beneficios tangibles e intangibles de implementar las estrategias para la fuerza de ventas como ventaja competitiva en la inmobiliaria en estudio

Beneficios tangibles	Beneficios intangibles
<ul style="list-style-type: none"> • Generar la información requerida, que antes de la implementación de la propuesta era complicado procesar o bien inaccesible. • Incremento en la eficiencia de los empleados para realizar sus respectivas funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoras en el servicio al cliente, que incluye al cliente interno y externo. • Incremento de la exactitud en la realización de las funciones de cada puesto de trabajo. • Mejoramiento en el posicionamiento de la empresa como una empresa enfocada a lograr la excelencia en el servicio al cliente.

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

3.9 Relación beneficio costo

A continuación se presenta la estimación del beneficio costo.

Cuadro 56
Relación beneficio costo

NO.		Relación beneficio costo			Análisis de sensibilidad			
		Monto anual (en Quetzales)	Monto anual (en Quetzales)	Monto mensual (en Quetzales)	Diferencias Masímenos mensual	Utilidad bruta mínima en operación 30%	Utilidad bruta media en operación 40%	Utilidad bruta alta en operación 50%
1	Operaciones Ventas 2012	9,148,857.00				11,102.98	14,803.98	18,504.97
2	Ingresos por ventas		444,119.27	37,009.94	-			
3	Incremento en ventas 40% proyectado (año 2014)	12,808,399.80						
4	Ingresos por ventas proyectados		621,766.98	51,813.92	14,803.98	19,245.17	20,725.57	22,205.96
5	Costo de la implementación de la propuesta		163,166.00	13,597.17		13,597.17	13,597.17	13,597.17
	Relación beneficio costo					1.42	1.52	1.63

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

a) Análisis de los resultados obtenidos de la estimación de beneficio costo

Se realizaron cálculos relacionados al beneficio costo lo cual permitirá evaluar la eficiencia en la utilización de los recursos financieros de la empresa que se requieren para llevar a cabo las modificaciones necesarias para la implementación de las estrategias para la fuerza de ventas propuestas, incluyendo la adquisición de recursos humanos, así como mobiliario y equipo.

De acuerdo a la estimación de ingresos por incremento de las ventas, al implementar las estrategias propuestas considerando dentro de un análisis de sensibilidad bruta mínima de 30%, las cifras que se obtuvieron determinaron un coeficiente positivo >1 , que indica que por cada quetzal que se prevé invertir se obtendrá una utilidad de 0.42 que la inmobiliaria podrá recuperar un período de un año sin afectar la situación financiera de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Se evidenció la falta de procedimientos, y lineamientos técnicos relacionados con la gestión de la venta de vivienda, también se carece de una estructura organizacional así como actividades enfocadas a mejorar el servicio al cliente, lo que ha ocasionado estancamiento en las ventas y pérdida de utilidades por gastos en trámites de negocios que al final no son remunerados.
2. Se carece de herramientas correctivas que permitan reducir las deficiencias en el desempeño de la fuerza de ventas.
3. Se evidencia el desconocimiento de la misión elaborada por el propietario de la inmobiliaria, así mismo la inexistencia de la visión, objetivos empresariales y organigrama de puestos, lo cual ocasiona que no exista identificación del empleado con la empresa.
4. La presente investigación muestra que la inmobiliaria está conformada por una fuerza de ventas joven y en su mayoría sin experiencia en el ramo inmobiliario, por la falta de implementación de herramientas que apoyen la selección y contratación de personal, dando como resultado la pérdida de ventas que afectan las utilidades de la empresa.
5. La información analizada confirma la inadecuada capacitación de la fuerza de ventas, afectando el desempeño de las labores de los vendedores, lo cual impide alcanzar los objetivos de ventas y coloca a la empresa en una desventaja competitiva.
6. Se identificaron algunas oportunidades de generar ventajas competitivas para la inmobiliaria La Casita, derivado de la carencia que tiene la

competencia de algunos materiales y equipos que son importantes para brindar un excelente servicio al cliente.

7. Se estableció que existe una buena relación entre el supervisor y los vendedores de la inmobiliaria La Casita, sin embargo éste no cuenta con herramientas de control adecuadas que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos, en consecuencia, no se brinda retroalimentación y orientación adecuada a la fuerza de ventas para reencausar sus esfuerzos hacia el alcance de sus metas.

8. Con relación a las estrategias que utilizan los vendedores para fomentar sus cierres, pocas personas de la fuerza de ventas mencionaron las estrategias de servicio al cliente como apoyo para incrementar sus ventas, lo que significa que los vendedores restan importancia a la calidad de la atención que deben brindar. Lo anterior fomenta un deseo a los clientes de buscar otras opciones de asesoría, buscando un mejor servicio que supere sus exigencias y expectativas.

RECOMENDACIONES

1. Se debe implementar las estrategias propuestas para la fuerza de ventas, con el fin de mejorar el desempeño de la misma y que éste se traduzca en ventaja competitiva para la inmobiliaria en estudio.
2. Es necesario que la Gerencia de Ventas realice acciones correctivas para eliminar o reducir las deficiencias en el desempeño de la fuerza de ventas, para lo cual se deben implementar las estrategias propuestas enfocadas a la fuerza de ventas.
3. La Gerencia de Ventas, deberá velar por el buen funcionamiento de las estrategias a implementar, para que una vez solucionado el problema que enfrenta la inmobiliaria este no se presente nuevamente.
4. Es importante que la Gerencia de Ventas con el apoyo de sus sub alternos publique a la vista los elementos relacionados con la filosofía de la inmobiliaria para crear un sentido de pertenencia a los vendedores así como el conocimiento de la razón de ser de la empresa.
5. Se debe tomar en cuenta que el perfil de ventas creado para los nuevos integrantes del equipo de ventas, para que estos tengan los requerimientos necesarios en cuanto a edad, experiencia, personalidad y aptitudes.
6. Los programas de capacitación implican altos costos para toda organización; sin embargo, estos deben implementarse, ya que esenciales por el giro comercial de la empresa, además permitirán que los vendedores conozcan y se identifiquen con los productos y servicios que

ofrecen al mercado objetivo, de manera que puedan acercarse eficientemente a los clientes para lograr sus objetivos de ventas.

7. Se sugiere que el supervisor de ventas realice evaluaciones mensuales, identificando la tendencia de las ventas, para que pueda realizar ajustes o cambios necesarios que le permitan estar muy cerca de sus objetivos de ventas.
8. Se recomienda a la Gerencia de Ventas implementar cuidadosamente cada estrategia propuestas, con la importancia que estas se merecen para obtener resultados inmediatos y efectivos, especialmente la estrategia de mejoramiento en el servicio al cliente que afecta directamente los resultados de los asesores, es una de las áreas donde más se les debe capacitar para que se constituyan como una ventaja competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

1. Andrade Marroquín, Leslie Maribel. 2009 **Tesis evaluación y control interno – COSO-del ciclo de ingresos de una empresa inmobiliaria** Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Auditoría, 132 paginas.
2. Belch George E. y Belch Michael A. 2007 **Publicidad y promoción** 6ta edición Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A DE C.V. México, 849 páginas.
3. Benavides Peña, Raymundo Javier. 2007 **Administración**, McGraw Hill Interamericana Editores, S.A DE C.V. México, 354 páginas.
4. Chiavenato, Idalberto, 2002 **Gestión del Talento Humano**, McGraw Hill Interamericana, S.A. Colombia, 475 páginas.
5. Educación financiera fácil, 8 de diciembre 2,008, **Mercado Inmobiliario** (en línea), consultado en <http://www.educacionfinancierafacil.com/2008/12/mercado-inmobiliario-definicion.html>
6. García Uceda, Mariola, 2011 **Las claves de la publicidad**, Esic Editorial, España, 480 páginas.
7. Hartley F., Robert. 2007 **Administración de ventas** Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V., Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca, México, 527 páginas.
8. Hugues G., David. 1999 **“Administración de ventas con enfoque de orientación profesional.”** Thomson Editores, México, 423 páginas.

9. Kotler, Philip y Armstrong, Gary. 2003 **Fundamentos de Marketing**, Pearson Educación, México, sexta edición, 680 páginas.
10. Koontz Harold y Heinz Wehrich. 2004 **Administración una perspectiva global**, McGraw Hill, duodécima edición, 804 páginas.
11. Perez, Julio Ernesto, 2005 tesis **La gestión del talento humano en las empresas guatemaltecas y su orientación hacia la competitividad**, noviembre 2,005, Guatemala, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas, 105 páginas.
12. Stanton, Etzel Walker. 2000 **Fundamentos de Marketing**, Mc Graw Hill, onceava edición, México, 707 páginas.
13. Stoner, James A.F. 1988 **Administración**, Prentice Hall, Tercera Edición, México, 826 páginas.
14. Webarchive, 2011, **La estrategia competitiva** (en línea) disponible en: http://web.archive.org/web/20111124163035/http://www.deinsa.com/cmi/porter_c01.htm
15. Wordpress, 2008 Definiciones (en línea) disponible en: <http://definicion.de/>

ANEXOS

Anexo 1

Encuestas

Boleta No. _____

Encuesta para la fuerza de ventas de la empresa inmobiliaria La Casita S.A.

Presentación

Estimado asesor de ventas: en la presente encuesta se estará realizando una evaluación sobre el nivel de conocimiento que usted tiene en relación al desempeño de sus labores, así mismo evaluar el entorno laboral en la inmobiliaria, los materiales y equipos del que dispone para brindar el servicio, por lo que su opinión es muy importante y solicitamos de su colaboración.

Objetivo: obtener información que permita realizar un análisis del desempeño las labores de la fuerza de ventas así como las condiciones en las cuales se realizan.

Instrucciones: por favor selecciones con una x (equis) la respuesta que considere a su criterio al evaluar las preguntas y utilice los espacios en blanco cuando se requieran.

I. INFORMACIÓN GENERAL

1. ¿Cuál es el tiempo que tiene de laborar para la empresa? 2 años 1 año 6 meses o menos
2. Sexo: femenino masculino
3. Estudios: primaria diversificado universitario
4. Edad: 19-34 años 35-50 años 51-66 años 67 años en adelante
5. ¿había trabajado antes en ventas? sí no si su respuesta es sí, por favor indique el tiempo que tenía de experiencia antes de trabajar para esta empresa 1 año 2 años 3 años o más

II. CLIMA ORGANIZACIONAL

Filosofía y estructura de la inmobiliaria

6. ¿tiene conocimiento si la empresa cuenta con una misión establecida? sí no
7. si responde que sí, ¿indique si la misión está publicada a la vista del personal? sí no
8. ¿Cuenta la empresa con una visión establecida? sí no
9. si responde que sí, ¿indique si la visión está publicada a la vista del personal? sí no
10. ¿Tiene conocimiento de los objetivos que persigue la empresa? sí no
11. ¿Tiene conocimiento si en la empresa existe un organigrama de puestos? sí no

III. SERVICIO AL CLIENTE

Aptitudes de la fuerza de ventas

12. Elaboro un plan de ventas antes de abordar un cliente prospecto nunca a veces siempre
13. Me aseguro de aprender nuevas habilidades y técnicas de ventas nunca a veces siempre
14. Utilizo la tecnología de información para organizarme y fomentar mis ventas nunca a veces siempre
15. Llevo un registro de mi tiempo para aprovecharlo al máximo nunca a veces siempre
16. Identifico las necesidades de mis clientes para variar mis técnicas de cierre apropiadamente nunca a veces siempre
17. Me preparo bien con información y material impreso antes de ir a una cita de negocios nunca a veces siempre
18. Me pongo en el lugar del cliente cuando me preparo para mis negociaciones nunca a veces siempre
19. Concluyo mis citas en un tono positivo y exhorto al cliente a una decisión final nunca a veces siempre
20. Solicito retro-alimentación de mis presentaciones para mejorarlas nunca a veces siempre
21. Adapto mi técnica de ventas e imito la manera en que mi cliente reacciona nunca a veces siempre
22. Digo la verdad aun cuando el cliente no desea escucharla nunca a veces siempre
23. Busco puntos de venta clave que persuadirán a los clientes a comprar nunca a veces siempre
24. Menciono el precio, pero también las ventajas del producto que el obtendrá al comprar nunca a veces siempre
25. Cuando concreto una venta, ambas partes se sienten satisfechas con el acuerdo nunca a veces siempre
26. Intento anticipar cualquier objeción que pudiera presentar el cliente nunca a veces siempre
27. Respondo con rapidez a las preguntas y quejas de cualquier cliente nunca a veces siempre

Material de apoyo para brindar el servicio al cliente

28. Indique si la inmobiliaria le provee de alguno de los siguientes materiales de apoyo para brindar servicio al cliente:
- Lista de precios Si No
- Catálogo de viviendas Si No
- Requisitos Si No
- Formularios de solicitud de crédito Si No
29. Indique si la inmobiliaria le provee de alguno de los siguientes equipos tecnológicos para brindar servicio al cliente:
- Computadora portátil Si No

- Tablet Si No
- Ipad Si No
- Otro Si No

IV. MEZCLA DE COMUNICACIONES INTEGRADAS

Promoción de ventas

30. Indique las promociones de ventas que utiliza para fomentar sus ventas:

- Bono en efectivo Vale por pintura
- Vale por supermercado Descuento en el precio de ventas

Publicidad

31. Por favor marque los medios publicitarios que usted identifica como los que utiliza la inmobiliaria para promover sus servicios

- Prensa Vallas Volantes Mantas
- Revistas Internet Kiosko

Mercadeo directo

32. Indique los medios de comunicación por los cuales se interactúa con los clientes

- Correo electrónico Teléfono Redes sociales

V. ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Planificación y organización de la fuerza d ventas

33. ¿Su trabajo se planifica con anticipación y de manera organizada? si no
34. ¿Existen suficientes vendedores para atender a los clientes? si no
35. ¿Se asigna a los vendedores a sectores específicos donde existen casas disponibles? si no
36. ¿Se capacita a los vendedores de acuerdo a los diferentes tipos de vivienda? si no
37. ¿Se capacita a los vendedores de acuerdo a los diferentes tipos de cliente? si no
38. En su equipo, ¿puede expresar su punto de vista, aún cuando contradiga a los demás? si no

Integración de la fuerza de ventas

39. ¿Cuenta con una descripción por escrito de atribuciones? si no
40. ¿Cuenta con documentación actualizada de los procedimientos de trabajo? si no
41. ¿Sabe de la existencia de programas de orientación efectivos para nuevos empleados? si no

42. ¿Recibe entrenamiento adecuado para realizar su trabajo? si no si responde que no, indique cuales son los temas de capacitación que considera necesita recibir o reforzar:

43. ¿Existen programas de entrenamiento y desarrollo en la inmobiliaria? si no

44. Existe interés de por parte de los superiores para incentivar la participación para programas de adiestramiento? si no

45. Desde que ingresó a la empresa, Indique ¿cuántas veces ha recibido capacitación?
1 vez 2 veces 3 veces 4 veces 5 veces en adelante

46. ¿Desde su ingreso a la inmobiliaria, ¿cuántos vendedores han renunciado a su cargo?
1 vez 2 veces 3 veces 4 veces 5 veces en adelante

Dirección de la fuerza de ventas

47. Indique el tipo de salario que recibe: fijo variable mixto

48. ¿Recibe su pago a tiempo? si no

49. ¿Recibe su pago en forma precisa? si no si responde que no, indique ¿porqué?

50. Si tiene problemas con su pago, ¿resultan fáciles de resolver? si no

51. Los empleados de la organización que tienen un desempeño sobresaliente, ¿son reconocidos?
si no

52. Su trabajo, ¿es evaluado en forma justa? si no

53. Los premios y reconocimientos, ¿son distribuidos en forma justa? si no

54. Seleccione el tipo de incentivos que le gustaría recibir:

certificados de regalo bonos en efectivo viajes otro _____

55. En general, ¿Cuál es el grado de satisfacción con la comunicación interna la empresa La Casita y los asesores de ventas?

nada satisfecho poco satisfecho satisfecho bastante satisfecho muy satisfecho

56. ¿Cuáles son los medios que utiliza para comunicarse con las demás personas del área de ventas?

teléfono memorando correo electrónico otros especifique _____

57. ¿Entiende siempre con claridad el sentido y propósito de los mensajes que recibe de sus superiores?

si no

58. ¿Recibe y/o tiene acceso a tiempo a la información sobre aquello que le afecta en su trabajo?

si no

59. ¿Las personas que forman parte de su departamento son fáciles de contactar? si no

Control de la fuerza de ventas

60. ¿Tiene confianza en las habilidades del supervisor, en relación a como realiza su trabajo?

si no si responde que no, indique porqué? _____

61. ¿Recibe feedback adecuado por parte del supervisor sobre la calidad de trabajo que realiza?

si no

62. En la empresa, ¿le han realizado una evaluación de desempeño?

si no

63. ¿Es fácil acceder a su supervisor cuando lo necesita?

si no

64. ¿El supervisor es justo en el trato con todos sus supervisados?

si no

66. ¿El supervisor tiene interés activo en su trabajo?

si no

67. ¿El supervisor conoce sus fortalezas?

si no

¡Gracias por su atención y colaboración!

Encuesta a clientes que hayan sido atendidos por la inmobiliaria La Casita

(clientes reales)

Presentación

Estimado cliente: en la presente encuesta se estará realizando una evaluación sobre el desempeño de las labores de la fuerza de ventas de La Casita y otros aspectos de la inmobiliaria por lo que su opinión es muy importante y solicitamos de su colaboración.

Objetivo: obtener información que permita realizar un análisis de la fuerza de ventas y aspectos mercadológicos de la inmobiliaria.

Instrucciones: por favor marque con una x el espacio que seleccione para indicar su respuesta en el presente cuestionario y utilice los espacios en blanco cuando se requiera.

I. Información General

-
1. Sexo: Femenino Masculino
2. Edad: 19-34 años 35-50 años 51-66 años 67 años en adelante
3. Estudios: Primaria Diversificado Universitario
4. La vivienda que habitaba anteriormente era:
- Propia Alquilaba con familiares otro
5. Factor que le motivó a comprar vivienda: Inversión Habitar
6. Indique sus ingresos mensuales en quetzales:
- De A 1,000 a 5,000 de 5,001 a 10,000 de 10,001 a 15,000 más de 15,000

II. Servicio al cliente

1. Percepción del servicio al cliente

¿Cómo fue atención del vendedor en su visita al a inmobiliaria en cuanto a los siguientes indicadores ?

- | | | | | |
|--------------------------|---------------------------------|----------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Disposición de ayudar | Excelente <input type="radio"/> | Bien <input type="radio"/> | Regular <input type="radio"/> | Mal <input type="radio"/> |
| Amabilidad y cortesía | Excelente <input type="radio"/> | Bien <input type="radio"/> | Regular <input type="radio"/> | Mal <input type="radio"/> |
| Expectativa del servicio | Excelente <input type="radio"/> | Bien <input type="radio"/> | Regular <input type="radio"/> | Mal <input type="radio"/> |
| Rapidez en la atención | Excelente <input type="radio"/> | Bien <input type="radio"/> | Regular <input type="radio"/> | Mal <input type="radio"/> |

2. Material de apoyo disponible para brindar el servicio

¿Mencione de los siguientes materiales los que recuerda que el vendedor utilizó cuando le atendió en su visita a la inmobiliaria?

Lista de precios Si No
Catálogo de viviendas Si No
Requisitos Si No
Formularios de solicitud de crédito Si No

3. Equipo tecnológico disponible para brindar el servicio

¿Mencione de los siguientes equipos tecnológicos los que recuerda que el vendedor utilizó cuando le atendió en su visita a la inmobiliaria?

Computadora portátil Si No
Tablet Si No
Ipad Si No
Otro Si No

III. Comunicaciones integradas de mercadeo

4. Indique las promociones de ventas que le ofreció el vendedor para motivar la compra de la vivienda:

Bono en efectivo Vale por pintura
Vale por supermercado Descuento en el precio de ventas

5. Por favor marque los medios publicitarios a través de los cuales se enteró de la inmobiliaria La Casita

Prensa Vallas Volantes Mantas
Revistas Internet Kiosko

6. Por favor indique los medios de comunicación directa a través de los cuales ha interactuado con personal de la inmobiliaria La Casita

Correo electrónico Teléfono Redes sociales

¡Muchas gracias por su colaboración !

Boleta No. _____

Encuesta a clientes que hayan sido atendidos por la inmobiliaria La Casita

(clientes potenciales)

Presentación

Estimado cliente: en la presente encuesta se estará realizando una evaluación sobre el desempeño de las labores de la fuerza de ventas de La Casita y otros aspectos de la inmobiliaria por lo que su opinión es muy importante y solicitamos de su colaboración.

Objetivo: obtener información que permita realizar un análisis de la fuerza de ventas y aspectos mercadológicos de la inmobiliaria.

Instrucciones: por favor marque con una x el espacio que seleccione para indicar su respuesta en el presente cuestionario y utilice los espacios en blanco cuando se requiera.

I. Información General

-
1. Sexo: Femenino Masculino
2. Edad: 19-34 años 35-50 años 51-66 años 67 años en adelante
3. Estudios: Primaria Diversificado Universitario
4. La vivienda que habita actualmente es:
- Propia Alquilaba con familiares otro
5. ¿El interés que tiene de comprar una vivienda es? invertir habitar
6. Indique sus ingresos mensuales en quetzales:
- De A 1,000 a 5,000 de 5,001 a 10,000 de 10,001 a 15,000 más de 15,000
7. Ha Visitado la inmobiliaria La Casita Si No si respondió que si continúe la encuesta sí no, por favor pase a la pregunta 15.
-

II. Servicio al cliente

1. Percepción del servicio al cliente

¿Cómo fue atención del vendedor en su visita a la inmobiliaria en cuanto a los siguientes indicadores ?

IV. Investigación sobre la competencia

7. Indique si ha visitado alguna inmobiliaria que ofrece activos extraordinarios FHA si No

8. si responde que si, indique cual (es)

Servicio al cliente

9 ¿Cómo fue atención del vendedor en su visita al a inmobiliaria en cuanto a los siguientes indicadores ?

Disposición de ayudar	Excelente <input type="radio"/>	Bien <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Mal <input type="radio"/>
Amabilidad y cortesía	Excelente <input type="radio"/>	Bien <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Mal <input type="radio"/>
Expectativa del servicio	Excelente <input type="radio"/>	Bien <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Mal <input type="radio"/>
Rapidez en la atención	Excelente <input type="radio"/>	Bien <input type="radio"/>	Regular <input type="radio"/>	Mal <input type="radio"/>

10. Material de apoyo disponible para brindar el servicio

¿Mencione de los siguientes materiales los que recuerda que el vendedor utilizó cuando le atendió en su visita a la inmobiliaria?

Lista de precios	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Catálogo de viviendas	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Requisitos	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Formularios de solicitud de crédito	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>

11. Equipo tecnológico disponible para brindar el servicio

¿Mencione de los siguientes equipos tecnológicos los que recuerda que el vendedor utilizó cuando le atendió en su visita a la inmobiliaria?

Computadora portátil	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Tablet	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Ipad	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Otro	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>

Comunicaciones integradas de mercadeo

12. Indique las promociones de ventas que le ofreció el vendedor para motivar la compra de la vivienda:

Bono en efectivo <input type="radio"/>	Vale por pintura <input type="radio"/>
Vale por supermercado <input type="radio"/>	Descuento en el precio de ventas <input type="radio"/>

13. Por favor marque los medios publicitarios a través de los cuales se enteró de la inmobiliaria La Casita

Prensa Vallas Volantes Mantas
Revistas Internet Kiosko

14. Por favor indique los medios de comunicación directa a través de los cuales ha interactuado

Correo electrónico Teléfono Redes sociales

Preguntas para clientes potenciales que no han conocido o visitado La Casita.

15. ¿Factores que inciden para tomar su decisión de compra?

precio ubicación amplitud acceso seguridad áreas verdes
otro _____

16 ¿Medios de su preferencia para recibir información de las viviendas?

¡¡Gracias por su atención y colaboración!!

Anexo 2

Manual de descripción técnica de
puestos



Manual



Descripción
técnica
de puestos

Índice

Contenido	Página
I. Objetivos	3
II. Marco de referencia	4
III. Aspectos normativos	5
IV. Descripción técnica de puestos	
- Gerencia General	7
- Gerencia de Ventas	8
- Análisis de créditos	9
- Asistencia secretarial	10
- Supervisión de ventas	11
- Encargado de servicio al cliente	12
- Vendedores	13

CAPÍTULO I

OBJETIVOS

1) Objetivo general

Que todos los empleados y el personal que labora en la inmobiliaria, cuenten con un manual de funciones y descripciones de puestos, como instrumento técnico orientado a establecer lo que cada quien tiene que realizar, en cumplimiento de las atribuciones mínimas asignadas en la unidad administrativa donde se desempeña y en el puesto de trabajo que ocupa.

2) Objetivos específicos

- 2.1) Disponer de un resumen que reúna las disposiciones relacionadas con la empresa y sus funciones de las unidades administrativas que integran la estructura orgánica de la misma y especialmente en lo que se refiere a la descripción de tareas asignadas a los puestos de trabajo, que permita su conocimiento, su comprensión y racional aplicación.
- 2.2) Proveer al personal de la inmobiliaria de un instrumento técnico que debe ser utilizado como guía en la ejecución de sus labores, coadyuvando con ello a establecer condiciones uniformes de administración, comportamiento laboral, entendimiento operativo y de aplicación funcional, todo esto de conformidad con las disposiciones legales que rigen el funcionamiento de la inmobiliaria.
- 2.3) Instituir la aplicación del manual de funciones y descripciones de puestos, de acuerdo con criterios técnicos, prácticos y estandarizados de trabajo, para que los empleados ejecuten sus actividades en observancia con lo

que en él se establece y las desarrollen con eficiencia y prontitud.

- 2.4) Contar con un instrumento técnico de trabajo, que contribuya a facilitar los procesos de selección y contratación de personal de los empleados de la inmobiliaria y que además autorice a los directivos y encargados de cada área que forman parte de la estructura orgánica de la empresa para que orienten al personal a su cargo respecto a las tareas que les corresponde desempeñar en el puesto para el que han sido contratados y por ende exigir el cumplimiento de sus tareas.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA DEL MANUAL

II) MARCO DE REFERENCIA

La aplicación del manual de funciones y descripciones de puestos de Inmobiliaria La Casita, es el siguiente:

1. El manual tiene como un marco de referencia y cobertura, todas las unidades administrativas que integran la Inmobiliaria, de conformidad con sus necesidades, prioridades y recursos.
2. La utilización del manual es inmediata, permanente y obligatoria, recayendo la responsabilidad jerárquica de esta actividad:
En el Gerente General, Gerente de Ventas y sus dependientes responsables de las áreas de trabajo.
3. Los efectos operativos derivados de la aplicación del manual, dentro del orden jerárquico citado, se verán de inmediato:
 - En el ordenamiento y racionalización de los sistemas de trabajo;
 - En la contribución al desarrollo eficiente y eficaz de los servicios que se prestan;
 - En la contribución al cumplimiento de las políticas, objetivos, prioridades y metas, previstas para el proceso de análisis, diseño y ejecución de planes y programas relacionados con la fuerza de ventas.
 - En la renovación constante, gradual y prudencial de las funciones de las unidades administrativas y de las tareas asignadas a los puestos como producto de la práctica diaria.
4. El presente manual de funciones y descripciones de puestos de Inmobiliaria La Casita se estructura en los siguientes capítulos.

Los capítulos I, II, y III hacen referencia a los objetivos y marco de referencia del manual, así como a los aspectos normativos de carácter general referentes a la naturaleza; visión y misión; valores, criterios de trabajo, funciones y organización de Inmobiliaria La Casita.

El capítulo IV comprende la descripción técnica de la Gerencia General, Gerencia de Ventas, Supervisión de Ventas y todos los demás puestos existentes en la

Inmobiliaria.

Para cada puesto se define

- Identificación del puesto
- Descripción del puesto y
- Atribuciones

En lo que se refiere a las descripciones de puestos, los usuarios del manual deben tomar en cuenta lo siguiente:

Una descripción de puestos, solo para fines de este manual, contiene los elementos que se señalan a continuación.

El resumen acerca de la naturaleza o definición esencial de cada puesto o posición de trabajo, existente o que puede asignarse a cada unidad administrativa de la Inmobiliaria.

Enumeración de las funciones que deben cumplirse para contribuir al desarrollo de las atribuciones principales de las unidades administrativas donde se encuentran ubicados, por ende al de los objetivos y funciones de la empresa.

Supervisión recibida ejercida. Consignando en cada descripción de puesto, el puesto funcional requiere de quien recibe supervisión directa y los puestos funcionales a quienes supervisa directamente.

Se señalan también las competencias y requisitos que deben satisfacer los candidatos a ocupar puestos dentro de la empresa. En este bloque también se señalan el nivel escolar o la especialidad, la experiencia en años de servicio y las habilidades de que han de disponer quienes ocupen los puestos.

Las descripciones incluyen el perfil de cada uno de los puestos y por lo tanto, identifican el título funcional del puesto respectivo; para fines de constituir controles y registros correspondientes.

Lo trascendente de cada descripción de puestos es que a partir de la fecha de entrada en vigencia del presente manual, todos los empleados de la Inmobiliaria deben preocuparse por cumplir -como mínimo- las funciones.

En la medida en que los puestos queden vacantes, el gerente de ventas deberá proponer candidatos que reúnan los requisitos aquí especificados para ocupar dichos puestos.

CAPÍTULO III

ASPECTOS NORMATIVOS

III. ASPECTOS

El contenido de este tema, está orientado a describir los aspectos referentes a la organización y funciones de la Inmobiliaria.

Con ello se pretende que los destinatarios y usuarios del manual, cuenten con una amplia referencia acerca de los servicios que presta empresa y estén advertidos en cuanto a las normas de carácter general que se establecen para la misma.

Por ende se espera que todos los empleados que colaboran para la Inmobiliaria, realicen esfuerzos para la adaptación efectiva del manual en su respectivo ámbito de actividades diarias, pues esto contribuirá a que La Casita cumpla con los propósitos para los que fue creada.

1. Naturaleza

La Inmobiliaria La Casita, identificada en el registro mercantil bajo la figura de comercio individual. Su función principal es la de brindar servicios de asesoría inmobiliaria para la realización de compra de vivienda nueva o usada. Existe un esfuerzo continuo por cumplir con todos los requisitos establecidos por la ley para la ejecución de sus funciones. Esta organización está obligada a tributar los siguientes impuestos:

- Impuesto sobre la renta (ISR), régimen trimestral y declaración anual.
- Impuesto al valor agregado (IVA), mensualmente.

Hasta la fecha en la empresa no existe ningún sindicato de trabajadores, y todo el personal es contratado por tiempo indefinido.

2. Enfoque estratégico

Visión

A mediano plazo ser una empresa sostenible, competitiva y líder en el mercado inmobiliario, enfocados en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Misión

Somos una empresa guatemalteca dedicada a brindar asesoría en la compra venta de bienes inmuebles,

ofreciendo a nuestros clientes opciones accesibles contando para ello con un equipo altamente calificado y competitivo en el mercado inmobiliario.

Valores

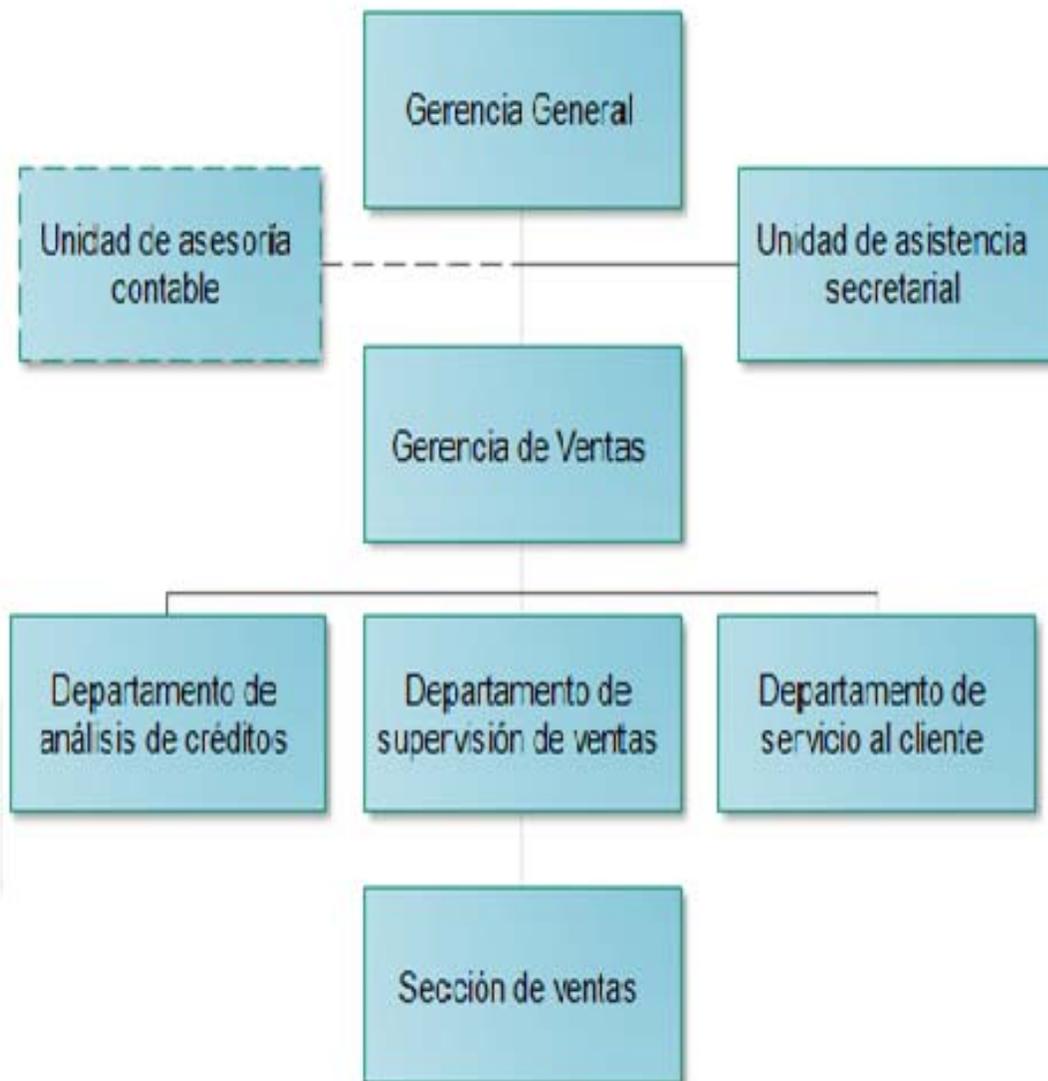
La identidad de la Inmobiliaria La Casita está formada claramente por una serie de valores que corresponde al aporte que se desea tener con la sociedad guatemalteca.

- **Honestidad:** actuar siempre ante nuestros clientes con apego a la moral y a la ley garantizando el cumplimiento del correcto proceder en el desempeño de nuestras actividades.
- **Responsabilidad:** mantener un grado de responsabilidad ante cada cliente, garantizando cumplir sus demandas.
- **Lealtad:** deberá prevalecer en todo ámbito de acción de nuestra empresa la lealtad a los compromisos adquiridos ante nuestros clientes tanto internos como externos.
- **Integridad:** actuación basada en la ética, el respeto, la equidad y en acciones colaborativas.

3. Diseño organizacional

- a) Tipo de organización: formal.
- b) Estructura organizacional funcional del mercado inmobiliario con la tendencia a especializar a la fuerza de ventas en función de los clientes.
- c) La dimensión es vertical con tres niveles jerárquicos.
- d) Nivel estratégico que lo compone el nivel superior, en este caso la gerencia general cuyo puesto lo desempeña el propietario de la empresa.
 1. Nivel táctico que lo integra el gerente de ventas (mando medio).
 2. Nivel técnico integrado por los puestos operativos tanto de la fuerza de ventas como del nivel administrativo de apoyo.
- e) El modelo del diseño es mecánico o burocrático ya que se definen deberes fijos para cada puesto los cuales se detallan en los descriptores técnicos de puestos, con una cadena de mando definida y canal de comunicación formal.
- f) Tipo de departamentalización: funcional.
- g) Tramo de control estrecho, porque la toma de decisiones quedará centralizada.

Figura 1
Organigrama General
Inmobiliaria La Casita



Gerente General

I Identificación:

Título del puesto:	Gerente general
Ubicación administrativa:	Gerencia general
Inmediato superior:	Ninguno
Sub alternos:	Gerente de ventas

II Descripción

a) Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo la planificación, coordinación y dirección de las actividades mercantiles, velar por el cumplimiento de las funciones y operaciones generales de la organización.

b) Atribuciones

- Representar legalmente la empresa.
- Administrar el patrimonio de la empresa.
- Planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades mercantiles de la empresa.
- Administrar el presupuesto general.
- Dirigir los planes de trabajo en coordinación con la gerencia de ventas, así como la definición de políticas objetivas y estrategias generales.
- Revisar estados de pérdidas y ganancias y el balance general presentados por la asesoría contable.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas, procedimientos, planes, objetivos y metas de la empresa y recomendar ajustes necesarios
- Autorizar nombramientos, fijar remuneración y funciones de los empleados.

Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener estrecha relación con el gerente de ventas y supervisor de ventas, así también con el proveedor de las viviendas disponibles para la venta.

Autoridad

Delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupan cargos gerenciales, en este caso, el gerente de ventas, para la asignación de objetivos, funciones, atribuciones y responsabilidades del personal de cuyos resultados deberán entregar cuentas.

Responsabilidades

Apoyar la implementación de planes de trabajo,

de gerencia de ventas, evaluar su ejecución y proponer los ajustes necesarios. Asegurar el mantenimiento y la sostenibilidad y desarrollo de la empresa.

III) Especificaciones del puesto

a) Educativas

Profesional con conocimientos en Administración de Empresas o su equivalente, que domine programas de computación Windows, Office y complementarios.

b) Experiencia

Mínima comprobable de 5 años como gerente general en empresas comercializadoras de vivienda.

c) Habilidades y destrezas

- Buen negociador.
- Habilidades numéricas y contables.
- Desarrollo de excelentes relaciones interpersonales.
- Ser proactivo.

d) Otros requisitos

- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Excelente presentación.
- Dominio del idioma Inglés, no indispensable.

Gerente de ventas

I. Identificación:

Título del puesto:	Gerente de ventas
Ubicación administrativa:	Gerencia de ventas
Inmediato superior:	Gerente general
Sub alternos:	Asistente secretaria, analista de créditos supervisor de ventas, vendedores y Encargado de Servicio al cliente.

II. Descripción

a) Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter administrativo, que tiene a su cargo planear, organizar, dirigir, y evaluar las acciones de ventas, así como la atención a clientes, de manera que las labores se realicen de manera eficiente y eficaz para impulsar las actividades del personal de ventas para que estas contribuyan al incremento de ingresos de la empresa.

b) Atribuciones

- Elaborar e implementar plan anual de ventas.
- Administrar la fuerza de ventas.
- Definir políticas, objetivos y estrategias de ventas.
- Proponer presupuesto de ventas y realizar revisiones periódicas para corregir variaciones en costos de operación.
- Analizar y recomendar el reclutamiento, selección, inducción y capacitación de los vendedores.
- Medición de ventas y rentabilidad.

c) Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener estrecha relación con el gerente general y supervisor de ventas, también con la asistente secretaria, analista de créditos, vendedores y en algunas ocasiones con el proveedor de las viviendas disponibles para la venta.

d) Autoridad

Delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupen los puestos de supervisión de ventas, secretaria de ventas, análisis de créditos y asesores de ventas de cuyos resultados deberá responder ante el gerente general.

e) Responsabilidades

Proveer de los recursos necesarios al personal de ventas para realizar sus labores con efectividad. Apoyar la implementación de planes de trabajo de la fuerza de ventas, evaluar su ejecución y proponer los ajustes necesarios para asegurar que se concreten las negociaciones, de acuerdo al plan anual de ventas.

III. Especificaciones del puesto

a) Educativas

Profesional universitario, preferiblemente con especialización en ventas, que domine programas de computación Windows, Office y complementarios.

b) Experiencia

Mínima de 5 años en puesto similar en empresas inmobiliarias.

c) Habilidades y destrezas

- Manejo del recurso humano, especialmente asesores de ventas.
- Resolución de conflictos con clientes internos y externos.
- Negociador.
- Trabajo en equipo.
- Operación de equipos de oficina.

d) Otros requisitos

- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Excelente presentación.
- Don de mando.
- Proactivo, liderazgo.
- Excelentes relaciones humanas.

Analista de créditos

I. Identificación:

Título del puesto:	Analista de créditos
Ubicación administrativa:	Análisis de créditos
Inmediato superior:	Gerente de ventas
Sub alternos:	Ninguno

II. Descripción

a) Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter técnico administrativo que tiene como objetivo organizar, coordinar todas las actividades necesarias para agilizar el proceso de autorización de crédito de los clientes interesados en comprar.

b) Atribuciones

- Establecer metas mensuales de expedientes aprobados.
- Analizar la documentación otorgada por los clientes.
- Presentar reportes créditos aprobados, suspendidos y denegados semanalmente.
- Velar porque la fuerza de ventas presente de inmediato requisitos adicionales solicitados por las instituciones financieras.
- Notificar de inmediato la resolución del análisis del crédito por parte de FHA y Banco.

c) Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener estrecha relación con el gerente de ventas, con la secretaria de ventas, supervisor de ventas y vendedores.

d) Autoridad

Delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupen los puestos de asesores de ventas de cuyos resultados deberá responder ante el gerente de ventas.

e) Responsabilidades

Fomentar el cumplimiento a cabalidad de la presentación de requisitos necesarios para la aprobación de créditos de vivienda, agilizar el proceso de análisis de créditos dentro de la empresa La Casita.

Brindar apoyo previo a los asesores de ventas

en cuanto las consultas relacionadas con la solicitud de requisitos en casos especiales o específicos.

III. Especificaciones del puesto

a) Educativas

Cuarto año de estudios en administración de empresas, con amplios conocimientos aplicación de créditos de viviendas bajo el sistema FHA, que domine programas de computación Windows, Office y complementarios.

b) Experiencia

Mínima de 2 años en puesto similar en empresas inmobiliarias.

c) Habilidades y destrezas

- Manejo del recurso humano, especialmente asesores de ventas.
- Resolución de conflictos con clientes internos y externos.
- Negociador.
- Trabajo en equipo.
- Operación de equipos de oficina.

d) Otros requisitos

- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Excelente presentación.
- Proactivo.
- Excelentes relaciones humanas.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Asistente secretaria

I. Identificación:

Título del puesto:	Asistente secretaria
Ubicación administrativa:	Asistencia secretarial
Inmediato superior:	Gerente de ventas
Sub alternos:	Ninguno

II. Descripción

a) Naturaleza del puesto

Es un puesto de apoyo administrativo que tiene como objetivo asistir las labores de Gerencia de ventas para agilizar las actividades de mercadeo y ventas de manera que las mismas se realicen con eficiencia con el objetivo de incrementar las ventas.

b) Atribuciones

- Archivo.
- Tomar dictado.
- Redactar cartas y memorándums.
- Contestar y realizar llamadas telefónicas.
- Recibir y entregar correspondencia.
- Atender a visitantes.

c) Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener estrecha relación con el gerente de ventas, con analista de créditos, supervisor de ventas vendedores y el mensajero.

d) Autoridad

Ninguna.

e) Responsabilidades

Es responsable de que el trabajo que se le asigne sea realizado en su debido tiempo y de la manera como haya sido solicitado, también es responsable por el equipo de oficina que tenga a su cargo.

III. Especificaciones del puesto

a) Educativas

Título de secretaria comercial y oficinista, con amplios conocimientos en programas de computación Windows, Office y complementarios.

b) Experiencia

Mínima de 2 años en puesto similar en empresas inmobiliarias.

c) Habilidades y destrezas

- Enfocada al servicio al cliente.
- Resolución de conflictos con clientes internos y externos.
- Con iniciativa.
- Operación de equipos de oficina.

d) Otros requisitos

- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Excelente presentación.
- Proactivo.
- Excelentes relaciones humanas.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Analista de créditos

I. Identificación:

Título del puesto:	Analista de créditos
Ubicación administrativa:	Análisis de créditos
Inmediato superior:	Gerente de ventas
Sub alternos:	Ninguno

II. Descripción

a) Naturaleza del puesto

Es un puesto de carácter técnico administrativo que tiene como objetivo organizar, coordinar todas las actividades necesarias para agilizar el proceso de autorización de crédito de los clientes interesados en comprar.

b) Atribuciones

- Establecer metas mensuales de expedientes aprobados.
- Analizar la documentación otorgada por los clientes.
- Presentar reportes créditos aprobados, suspendidos y denegados semanalmente.
- Velar porque la fuerza de ventas presente de inmediato requisitos adicionales solicitados por las Instituciones financieras.
- Notificar de inmediato la resolución del análisis del crédito por parte de FHA y Banco.

c) Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener estrecha relación con el gerente de ventas, con la secretaria de ventas, supervisor de ventas y vendedores.

d) Autoridad

Delegar funciones, actividades o tareas específicas a las personas que ocupen los puestos de asesores de ventas de cuyos resultados deberá responder ante el gerente de ventas.

e) Responsabilidades

Fomentar el cumplimiento a cabalidad de la presentación de requisitos necesarios para la aprobación de créditos de vivienda, agilizar el proceso de análisis de créditos dentro de la empresa La Casita.

Brindar apoyo previo a los asesores de ventas

en cuanto las consultas relacionadas con la solitud de requisitos en casos especiales o específicos.

III. Especificaciones del puesto

a) Educativas

Cuarto año de estudios en administración de empresas, con amplios conocimientos aplicación de créditos de viviendas bajo el sistema FHA, que domine programas de computación Windows, Office y complementarios.

b) Experiencia

Minima de 2 años en puesto similar en empresas inmobiliarias.

c) Habilidades y destrezas

- Manejo del recurso humano, especialmente asesores de ventas.
- Resolución de conflictos con clientes internos y externos.
- Negociador.
- Trabajo en equipo.
- Operación de equipos de oficina.

d) Otros requisitos

- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Excelente presentación.
- Proactivo.
- Excelentes relaciones humanas.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

Encargado de servicio al cliente

I. Identificación:

Título del puesto: Encargado de Atención al Cliente
Ubicación administrativa: Servicio al cliente
Inmediato superior: Gerente de ventas
Sub alternos: Ninguno

II. Descripción

a) Naturaleza del puesto

Es un puesto que consiste en atender las solicitudes y reclamos de los clientes potenciales que visitan o se contactan con la inmobiliaria para agilizar el proceso de atención y solución de conflictos.

b) Atribuciones

- Brindar información completa de manera personal, vía teléfono y correo electrónico.
- Pedir datos a los clientes.
- Distribuir los clientes a los vendedores.
- Verificar el seguimiento.
- Realizar reporte semanal de clientes captados.

c) Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones deberá mantener estrecha relación con el Gerente de Ventas, los asesores de ventas, supervisor de ventas y clientes de la inmobiliaria.

d) Autoridad

Ninguna

e) Responsabilidades

Apoyar con las actividades de ventas y servicio al cliente para lograr la satisfacción de los mismos.

III. Especificaciones del puesto

a) Educativas

Estudios mínimos de 3 semestres aprobados en la carrera de Administración de Empresas o carrera afín.

b) Experiencia

Mínimo debe contar con 1 año de experiencia en un puesto similar.

c) Habilidades y destrezas

- Análisis Numérico.
- Resolución de conflictos.
- Toma de Decisiones.
- Trabajo en Equipo.
- Liderazgo.

d) Otros requisitos

- Conocimiento en las áreas Administrativas.
- Legales.
- Tecnológicas.

Vendedor

I. Identificación:

Título del puesto:	Vendedor
Ubicación administrativa:	Departamento de ventas
Inmediato superior:	Supervisor de ventas
Sub alternos:	Ninguno

II. Descripción

a) Naturaleza del puesto

Es un puesto administrativo que tiene como objetivo realizar la promoción de venta de bienes inmuebles de la inmobiliaria La Casita, según directrices del supervisor de ventas.

b) Atribuciones

- Captación de clientes nuevos potenciales.
- Realizar junto con el supervisor publicidad para promocionar los inmuebles.
- Llevar un control con todos los datos de las personas que visitan la sala de ventas así como de las que se captan a través de los medios de promoción.
- Presentar informes semanales de los resultados alcanzados.
- Atender a clientes en sala de ventas y en visitas a los inmuebles en las distintas ubicaciones de los mismos.

c) Relaciones de trabajo

Por la naturaleza de sus funciones, deberá mantener estrecha relación con el supervisor de ventas, en muchas ocasiones con el Gerente de ventas, y con los clientes que visiten la empresa o sala de ventas.

d) Autoridad

Para este buscar medios necesarios que le permitan contactar clientes y realizar las ventas de los inmuebles.

e) Responsabilidades

Es responsable de cumplir con las metas de ventas que la supervisión de ventas haya establecido, presentar informes semanales a tiempo, y también es responsable del equipo de oficina que se le asigne.

III. Especificaciones del puesto

a) Educativos

Título a nivel medio, preferiblemente con estudios universitarios, de Administración de Empresas o Mercadotecnia, que domine programas de computación Windows, Office y complementarios.

b) Experiencia

Mínima de 2 años en ventas en empresas inmobiliarias.

c) Habilidades y destrezas

- Persuasión.
- Capacidad de negociación.
- Extrovertido.
- Carismático.
- Servicio al cliente.
- Con iniciativa.
- Operación de equipos de oficina.

d) Otros requisitos

- Facilidad de comunicación verbal y escrita.
- Excelente presentación.
- Excelentes relaciones humanas.
- Capacidad para trabajar bajo presión.
- De preferencia con disponibilidad de vehículo.



INMOBILIARIA

Anexo 3

Manual de reclutamiento y
selección



INMOBILIARIA

Manual



Reclutamiento y selección

Índice

Contenido	Página
I. Objetivos	3
II. Ámbito de aplicación	3
III. Aspectos normativos	4
IV. Proceso de reclutamiento y selección de personal	6

I. Objetivos

1. Objetivo general

Que el Gerente General cuente con un manual de reclutamiento y selección de personal, como instrumento técnico que le oriente para adquirir personal ideal para los puestos vacantes en la empresa.

2. Objetivos específicos

- 2.1 Minimizar la pérdida de recursos materiales y económicos por la inadecuada contratación de personal.
- 2.2 Instituir la aplicación del manual de reclutamiento y selección de personal, de acuerdo con criterios técnicos, prácticos y estandarizados, para que los nuevos integrantes de la inmobiliaria generen buenos resultados desde un inicio.
- 2.3 Contar con un instrumento técnico de trabajo, que contribuya a facilitar los procesos de selección y contratación de personal de los empleados de la inmobiliaria.

II. Ámbito de aplicación

La aplicación del manual de reclutamiento y selección de personal, es el siguiente:

1. El manual tiene aplicación para la unidad de recursos humanos, en este caso para la Gerencia de Ventas que es la encargada del reclutamiento y selección de personal, de conformidad con sus necesidades, prioridades y recursos.
2. La utilización del manual es inmediata, permanente y obligatoria,

recayendo la responsabilidad jerárquica de esta actividad:

- En el Gerente de Ventas y sus dependientes responsables de las áreas de trabajo.
3. Los efectos operativos derivados de la aplicación del manual, dentro del orden jerárquico citado, se verán de inmediato.
 - En el ordenamiento y racionalización de los sistemas de contratación.
 - En la contribución al desarrollo eficiente y eficaz de los servicios que se prestan;
 - En la contribución al cumplimiento de las políticas, objetivos, prioridades y metas, previstas para el proceso de análisis, diseño y ejecución de planes y programas relacionados con la fuerza de ventas.

4. Estructura del manual

El presente manual de reclutamiento y selección de personal de inmobiliaria La Casita se estructura en los siguientes capítulos.

Los capítulos I, II, y III hacen referencia a los objetivos y ámbito de referencia del manual, así como a los aspectos normativos de carácter general referentes a la naturaleza; visión y misión; valores, criterios de trabajo, funciones y organización de inmobiliaria La Casita.

El capítulo IV comprende el proceso de reclutamiento y selección de personal.

III. ASPECTOS NORMATIVOS

El contenido de este tema, está orientado a describir los pasos referentes a la convocación, selección y contratación de personal.

Con ello se pretende que el usuario del manual, cuente con una amplia referencia acerca de cada parte del proceso que es fundamental para la adecuada contratación de personal.

Por ende se espera que la Gerencia de Ventas implemente la adaptación efectiva del manual cuando sea necesario, pues esto contribuirá a que La Casita cumpla con los propósitos para los que fue creada.

1. Naturaleza

La inmobiliaria La Casita, está identificada en el registro mercantil bajo la figura de comercio individual. Su función principal es la de brindar servicios de asesoría inmobiliaria para la realización de compra de vivienda nueva o usada.

Existe un esfuerzo continuo por cumplir con todos los requisitos establecidos por la ley para la ejecución de sus funciones. Esta organización está obligada a tributar los siguientes impuestos:

- Impuesto sobre la renta (ISR), régimen trimestral y declaración anual.
- Impuesto al valor agregado (IVA), mensualmente.

Hasta la fecha en la empresa no existe ningún sindicato de trabajadores, y todo el personal es contratado por tiempo indefinido.

2. Enfoque estratégico

Visión

A mediano plazo ser una empresa sostenible, competitiva y líder en el mercado inmobiliario, enfocados en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

Misión

Somos una empresa guatemalteca dedicada a brindar asesoría en la compra venta de bienes inmuebles, ofreciendo a nuestros clientes opciones accesibles contando para ello con un equipo altamente calificado y competitivo en el mercado inmobiliario.

Valores

La identidad de la Inmobiliaria la Casita está formada claramente por una serie de valores que corresponde al aporte que se desea tener con la sociedad guatemalteca.

- Honestidad: actuar siempre ante nuestros clientes con apego a la moral y a la ley garantizando el cumplimiento del correcto proceder en el desempeño de nuestras actividades.
- Responsabilidad: mantener un grado de compromiso ante cada cliente, garantizando cumplir sus demandas.
- Lealtad: deberá prevalecer en todo ámbito de acción de nuestra empresa la fidelidad a los compromisos adquiridos ante nuestros clientes tanto internos como externos
- Integridad: actuación basada en la ética, el respeto, la equidad y en acciones colaborativas.

- Eficiencia: en el desarrollo de las funciones, se debe demostrar capacidad y aptitud para obtener resultados óptimos, dándole buen uso a todos los recursos con los que se cuenta.

3. Diseño organizacional

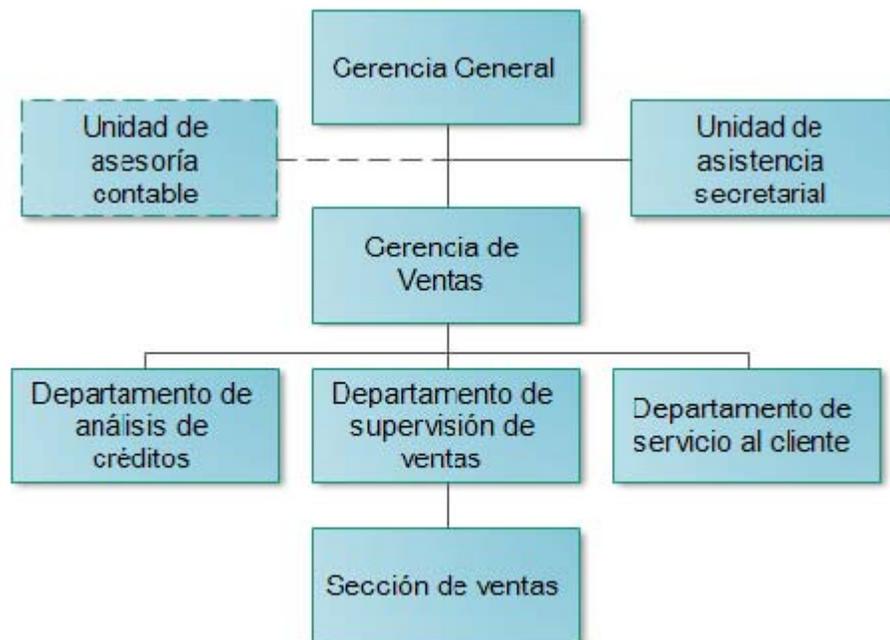
- a) Tipo de organización: formal.
- b) Estructura organizacional: funcional.
- c) La dimensión es vertical con tres niveles jerárquicos.
- d) Nivel estratégico que lo compone el nivel superior, en este caso la gerencia general cuyo puesto lo desempeña el propietario de la empresa.

- 1. Nivel táctico que lo integra el gerente de ventas (mando medio).

- 2. Nivel técnico integrado por los puestos operativos tanto de la fuerza de ventas como del nivel administrativo de apoyo.
- e) El modelo del diseño es mecánico o burocrático ya que se definen deberes fijos para cada puesto los cuales se detallan en los descriptores técnicos de puestos, con una cadena de mando definida y canal de comunicación formal.
- f) Tipo de Departamentalización: funcional.
- g) Tramo de control estrecho, porque la toma de decisiones quedará centralizada.

3.1 Estructura Orgánica

Figura 1
Organigrama general
Inmobiliaria La Casita



IV. Proceso de reclutamiento y selección

A continuación se presenta los pasos que contiene el proceso de reclutamiento y selección de vendedores.

El desarrollo del reclutamiento y selección de personal se llevará a cabo con las siguientes tácticas:

correspondiente, iniciándola de manera interna, y si no se encuentra dentro de la empresa a la persona que reúna los requisitos del cargo, se procede a realizar la convocatoria a personal externo. (Véase formato 1)

Figura 2
Proceso de reclutamiento y selección de vendedores



1. Requisición de personal

Se debe implementar que el gerente de ventas complete una requisición de personal que pasará a ser parte del expediente personal y así ampliar información sobre el cargo, dando a conocer de forma fácil y clara la descripción del puesto que se necesita cubrir.

Al momento de surgir la necesidad del recurso humanos ya sea por renuncia de un trabajador, por aumento en el volumen de trabajo, entre otras, el jefe del departamento solicitante debe llenar un formulario de requisición de personal, el cual debe ser entregado al gerente general para su revisión y aprobación. Y luego se traslada a la asistente administrativa para que realice la convocatoria



Formato 1
Formulario de requisición de personal

Generalidades del puesto

Puesto a cubrir: _____
 Unidad administrativa: _____
 Sueldo actual: _____
 Fecha para la cual se requiere: _____

Causa de la vacante

Renuncia: _____
 Destitución del empleado: _____
 Traslado: _____
 Otro: _____
 En sustitución de: _____
 Observaciones: _____

**Descripción general atribuciones
Requisitos para obtener el cargo**

Nivel educativo mínimo: _____
 Experiencia laboral
 relacionada al cargo: _____
 Habilidades deseadas
 (habilidades y capacidades
 que puedan ser útiles): _____

Solicitado por

Nombre y cargo que ocupa: _____
 Fecha: _____
 Firma: _____

Autorización

Vo.Bo. Gerente General: _____

2. Descripción de puesto

Analizar en la inmobiliaria la descripción de puestos ayudará a identificar al candidato que cumpla con las características del puesto vacante; funciones esenciales, relaciones de autoridad, dependencia, habilidades y las responsabilidades, así como los requisitos y calificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, asegurando que los propósitos y objetivos de la inmobiliaria tengan mayor posibilidad de ser cumplidos por la persona que los desempeñe.

Esta descripción de puesto deberá ser elaborada por el gerente general en conjunto con el gerente de

ventas y enriquecer así la información que ahí se incluye. (Véase formato 2)

Este procedimiento le corresponde efectuarlo a la persona que se designe junto al gerente general de la inmobiliaria, después de recibir la requisición de personal, debe realizar el análisis de la misma y compararla con la descripción de puestos, lo que le permitirá conocer los requerimientos mínimos necesarios que exige el puesto para un buen desarrollo de las actividades.

Después de analizar y aprobar la requisición de personal y la descripción de puestos se procede a realizar el proceso de reclutamiento, el cual puede llevarse a cabo a través del reclutamiento interno y/o externo.



Formato 2 Descripción técnica de puesto

I. Identificación:

Título del puesto:
Ubicación administrativa:
Inmediato superior:
Sub alternos:

II. Descripción

Naturaleza del puesto

Atribuciones
Relaciones de trabajo
Autoridad
Responsabilidades

III. Especificaciones del puesto

- a) Educativas
- b) Experiencia
- c) Habilidades y destrezas
- Otros requisitos

3. Búsqueda de candidatos

La búsqueda de candidatos para ocupar los puestos vacantes de la empresa se harán tomando en cuenta dos posibilidades:

a) Posibilidad de reclutamiento interno

Cuando se necesite contratar recurso humano en la inmobiliaria es necesario realizar reclutamiento interno; en éste hay que analizar si existe algún trabajador dentro de la organización para que pueda ser promovido al puesto vacante.

Este proceso se lleva a cabo

a través de la divulgación de la plaza vacante por medio de la cartelera de anuncios de la inmobiliaria, exclusivamente para el personal que se encuentra laborando dentro de la empresa, estas son ofertas de ascensos, involucrando otras responsabilidades, habilidades y conocimientos.

Esta tarea le corresponde realizarla al gerente de ventas de la inmobiliaria de forma rápida y clara.

b) Reclutamiento externo:

- Anuncios en medios escritos: el reclutamiento externo se debe realizar a través de anuncios clasificados.

Figura 3
Anuncio de reclutamiento externo
inmobiliaria La Casita

Inmobiliaria La Casita

Somos una inmobiliaria lider en busca de los mejores

Asesores de Bienes Inmuebles

Requisitos:

- ✓ *Mínimo 2 años de experiencia en ventas*
- ✓ *Título a nivel medio, de preferencia estudios universitarios*
- ✓ *Excelente presentación personal*
- ✓ *Deseos de superación*

Ofrecemos

- ✓ *Ambiente agradable de trabajo*
- ✓ *Entrenamiento constante*
- ✓ *Estabilidad laboral*
- ✓ *Atractivo plan de comisiones*

**Interesados concertar cita al teléfono 2035-0000 o
enviar currículum a reclutamientolacasita@gmail.com**

Se debe colocar los anuncios en Prensa Libre los días lunes y/o jueves, pues estos días son conocidos por los clientes de este medio de comunicación como los días que se presentan ofertas de trabajo por lo que existe mayor demanda en búsqueda de fuentes de empleo.

- Publicación de anuncio en la página de internet de la inmobiliaria.

Se debe aprovechar las visitas que se recibe constantemente a la página de internet de la empresa en la página de inicio, publicando información de que invite a las personas que cumplan con los requerimientos a formar parte del equipo de trabajo de la inmobiliaria. (Véase figura 4)

Figura 4
ANUNCIO PARA PÁGINA WEB



¿Te gustaría formar parte nuestro equipo?

Si cumples con los siguientes requerimientos:

- ✓ Mínimo 2 años de experiencia en ventas
- ✓ Título a nivel medio, de preferencia estudios universitarios
- ✓ Excelente presentación personal
- ✓ Deseos de superación

Ésta es tu oportunidad

Ofrecemos

- ✓ *Ambiente agradable de trabajo*
- ✓ *Entrenamiento constante*
- ✓ *Estabilidad laboral*
- ✓ *Atractivo plan de comisiones*



Llámanos al teléfono 2035-0000 o envía currículum a reclutamientolacasita@gmail.com

- Bolsas de trabajo en internet: adicionalmente se propone a la inmobiliaria que ingrese sus ofertas de trabajo en www.tecoloco.com.gt/contacto.aspx que brinda soluciones de recursos humanos por la web.

4. Llenar solicitud de empleo por el candidato

Cuando el candidato llega a la empresa a solicitar empleo, debe llenar la solicitud de manera clara y precisa,

la misma se adjuntará al expediente del candidato y servirá para ampliar la información del mismo. La solicitud será proporcionada por la asistente secretaria al candidato. (Véase formato 3)



FECHA _____

Datos Personales

Nombre Completo: _____
 Lugar y fecha de Nacimiento: _____ Estado Civil: _____
 Domicilio: _____
 Colonia: _____ Zona: _____ Municipio _____ Departamento _____
 Tel. (1) casa _____ Tel. (2) Celular _____ Correo electrónico _____

Estudios Actuales
 Carrera: _____ Centro de Estudios _____
 Semestre: _____ Horario _____

Otros Estudios / Grado	Especialidad	Institución	Periodo	Título Obtenido
------------------------	--------------	-------------	---------	-----------------

Primaria _____
 Básicos _____
 Diversificado _____
 Habilidades en Computación: _____
 Áreas de interés para trabajar: _____

Idioma (s) _____ Conversación % _____ Escritura % _____ Lectura % _____

Experiencia Laboral

Empresa: _____
 Teléfono: _____
 Duración _____
 Periodo: _____
 Puesto: _____

Describe brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:
 Experiencia Laboral

Empresa: _____
 Teléfono: _____
 Duración _____
 Periodo: _____
 Puesto: _____

Describe brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:
 Experiencia Laboral



Formato 3 SOLICITUD DE EMPLEO

Empresa: _____
 Teléfono: _____
 Duración: _____
 Período: _____ Puesto: _____
 Jefe Inmediato: _____

Describa brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:

Ingreso mínimo deseado: _____

HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades con las que se identifica)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Análisis | <input type="checkbox"/> Creatividad |
| <input type="checkbox"/> Comunicación | <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo |
| <input type="checkbox"/> Coordinación de grupos | <input type="checkbox"/> Liderazgo |
| <input type="checkbox"/> Otras que considere importante: _____ | |

Ingresos mínimos deseados Q. : _____

Anote tres referencias laborales

Nombre _____
 Teléfono _____

Nombre _____
 Teléfono _____

Nombre _____
 Teléfono _____

Anote tres referencias personales

Nombre _____
 Teléfono _____

Nombre _____
 Teléfono _____

Nombre _____
 Teléfono _____

5. Recepción de hojas de vida de los solicitantes

Una vez el candidato a llenado la solicitud, deberá de entregarla a la asistente secretaria junto con su hoja de vida. Es necesario la creación de un archivo que se utilice únicamente para archivar las hojas de vida recibidas de los candidatos, a modo de convertirse en una base de datos, donde se obtendrán los aspirantes actuales y se retendrán los otros para futuras referencias.

Luego de ingresar los registros necesarios a la base de datos, la asistente secretarial traslada al gerente de ventas la documentación, solicitud de empleo, hoja de vida y papelería, de los candidatos para el inicio del proceso de selección.

Para el efecto se debe elaborar una solicitud de empleo que requiere información que proporcionará el candidato y será de uso por la inmobiliaria para conocer las diferentes área del candidato. (Véase tabla 1)



Tabla 1
Propuesta de base de datos
para currículos recibidos

No.	Nombre	Fecha de Recepción	Número de Teléfono	Puesto al que aplica	Estudios	Experiencia
1						
2						
3						

6. Revisión de hoja de vida

En esta etapa la persona designada para el efecto, revisa cada uno de los expedientes recibidos por los postulantes, verificando el perfil y a quienes cumplan con los mismos, deberá revisarse que cada uno de los documentos entregados por el candidato cumplan con los requisitos mínimos solicitados por la inmobiliaria.

Con esta revisión se pretende

integrar un expediente personal completo que contenga las herramientas necesarias para conocer el historial laboral, económico, académico, entre otras, del solicitante, así mismo verificar que tan confiable es la información suministrada por el mismo.

Para el efecto se debe elaborar un listado de documentos personales requeridos para revisar que la documentación se encuentre completa, el cual deberá ponerse al inicio del expediente personal para un mejor control.



Formato 4
Check list de papelería para conformar
expediente del colaborador

- 2. Currículo Vitae
- 3. 1 Fotografía tamaño cédula
- 4. Fotocopia completa de la cédula (8 páginas) o DPI
- 5. Constancia original de carencia de antecedentes penales (vigentes)
- 6. Constancia original de carencia de antecedentes policíacos (vigentes)
- 7. Título a nivel medio / Título profesional
- 8. Certificación de cursos aprobados
- 9. Fotocopia del NIT
- 10. Cartas de recomendación personal (3)
- 11. Constancias laborales (3 últimos trabajos)
- 12. Boleto de Ornato
- 13. Fotocopia de diplomas adquiridos

FECHA: _____

REVISADO POR: _____

7. Pruebas de selección

El proceso de selección implicar realizar pruebas a los candidatos para asegurarse que tiene los conocimientos necesarios y personalidad ideal para desempeñar el cargo al que aplica, y para obtener información al respecto se proponen las siguientes técnicas.

- Pruebas de conocimiento o capacidad: tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica y el ejercicio. Estas pruebas deben ser elaboradas por el gerente de ventas en conjunto con el supervisor de ventas, en cuanto a su aplicación quedará a cargo del supervisor realizarlas.

Se deben implementar las pruebas de conocimiento o capacidad a través de:

- Exámenes escritos: que contendrán preguntas y respuestas escritas relacionadas a la información del producto y trámite financiero que realizan los vendedores.
- Técnica de simulación: la implementación de esta técnica es indispensable para formar una idea sobre la conducta, aptitudes, personalidad, capacidad de cerrar un negocio, inteligencia emocional, características psicológicas, habilidades y destrezas, tan importantes durante el proceso de negociación.
(Véase formato 5)



Formato 5
Evaluación de la prueba de habilidades (Vendedores)

No.	Preguntas	SI	NO
1.	¿Demostró ser una persona con actitud de servicio?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	¿Considera que es una persona entusiasta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	¿Se mostró interesado en satisfacer sus necesidades como cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	¿Se mostró amable en todo momento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	¿Identificó si posee experiencia en ventas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	¿Pensaría que puede vender proyectos inmobiliarios?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	¿Considera que es un vendedor tímido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	¿Considera que el vendedor se concentra en las necesidades del cliente?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	¿Le inspiró confianza durante la prueba?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	¿Considera que posee habilidad para encontrar clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	¿Considera que mostró habilidades para generar y cultivar relaciones con los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	¿Cree que es una persona que identificará las necesidades y deseos de los clientes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	¿Respondió a todas sus dudas acerca del inmueble?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	¿Considera que tiene habilidades para cerrar la venta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	¿Le encuentra características para brindar servicios postventa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	¿Identificó la experiencia que posee el vendedor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	¿A su criterio, tiene aptitudes para ser un buen vendedor en la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	¿Demostró capacidad y entusiasmo al realizar la actividad productiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- Pruebas psicométricas: después de realizar la técnica de simulación y verificación de referencias, se toma la decisión de cuáles candidatos podrían ocupar la plaza vacante y proceder así a la aplicación de pruebas psicométricas, según el perfil requerido para así disminuir el riesgo de realizar una inadecuada selección de personal.

La inmobiliaria no cuenta con pruebas que puedan aplicarse a los candidatos, por lo que se recomienda la subcontratación de una empresa que exclusivamente traslade las pruebas psicométricas a los candidatos, así como los análisis y resultados obtenidos, para sustentar mejor la toma de decisión.

La responsabilidad de aplicar estas pruebas las corresponde al gerente general y gerente de ventas, quienes deben examinar a los vendedores los conocimientos, técnicas y habilidades para el área de ventas así como conocimiento en el campo inmobiliario.

8. Entrevista

Basándose en el tamaño de la inmobiliaria y que la única persona apta para realizar la entrevista de selección es el gerente de ventas, se debe tomar especial cuidado e importancia en el desarrollo de las entrevistas, dada su importancia, la entrevista no debe improvisarse pues exige algunas acciones preliminares que pueden mejorar su eficiencia y eficacia.

Así, para dirigirla de una manera exitosa, se deben seguir las recomendaciones que se muestran a continuación:

1. De formación: ayudará a conocer el nivel y formación académica del candidato.
2. Pasado profesional: se conocerá la experiencia laboral del candidato.
3. Motivo de la solicitud: servirá a la Inmobiliaria para conocer el interés del candidato por el puesto de trabajo vacante.
4. Comportamiento en el trabajo: guiará al entrevistador a obtener información del candidato sobre la forma en que se desenvuelve al llevar a cabo las actividades diarias.
5. Proyectos: con la información obtenida ayudará a la Inmobiliaria a conocer si los proyectos personales del candidato se ven encaminados a los de la empresa.
6. Condiciones personales: de esta manera podrá conocerse la disponibilidad de tiempo del candidato tanto para aceptar el puesto como para desempeñar sus funciones en la inmobiliaria.
7. Personalidad: ayudará a la Inmobiliaria a conocer como se define el candidato para ser comparado con las pruebas de personalidad que le serán aplicadas.
8. Situación familiar: servirá a la inmobiliaria para conocer los proyectos personales del candidato.
9. Retribución: conocer si el monto de salario que se ofrecerá será el que el candidato desea y si cubre sus necesidades actuales para de esta manera no correr el riesgo de contratarlo y al momento que el candidato tenga otra oportunidad de trabajo abandone la inmobiliaria.

9. Selección

Después de la comparación entre los candidatos, resulta necesario medir el grado en que las características exigidas por el cargo coincidan lo más posible con el perfil establecido, sin embargo siempre se debe tener en cuenta que existe la posibilidad de que haya más de una sola opción para el puesto vacante.

Para esto, se recomienda a la inmobiliaria, como primer paso, analizar la solicitud de empleo y hoja de vida, una entrevista de selección llevada a cabo por el gerente general o gerente de ventas y por último continuar con el proceso actual de técnica de simulación con el objetivo de conocer las habilidades y destrezas del candidato en el área de ventas.



Formato 6 Guía de Entrevista

A continuación se detalla una serie de aspectos importantes que deberán ser tomados en cuenta la momento de realizar la entrevista de trabajo.

1. FORMACIÓN

- ¿Qué estudios realizó y porque los eligió?
- ¿Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto?
- ¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?
- De no estudiar, ¿Se encuentra entre sus planes continuar con sus estudios?

2. PASADO PROFESIONAL

- Hábleme de sus experiencias profesionales
- ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?
- ¿Por qué dejó el último empleo?
- ¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?

3. MOTIVO DE LA SOLICITUD

- ¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?
- ¿Qué le llamó la atención en el anuncio que tuvo acerca del puesto?
- ¿Qué piensa que puede usted aportar?
- ¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?
- ¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

4. COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

- Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?
- ¿Por qué prefiere trabajar en equipo?
- ¿Por qué prefiere trabajar sólo?
- ¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?
- ¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?
- ¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?
- ¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?
- ¿Cómo acepta las normas de disciplina? con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición

5. PROYECTOS

- ¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?
- ¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?
- ¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?



Formato 6 Guía de Entrevista

6. CONDICIONES PERSONALES

- ¿Puede incorporarse inmediatamente?
- ¿Esta en disposición de viajar al interior del país si fuera necesario?
- ¿Tiene vehículo propio?
- ¿Es usted propietario de su vivienda?
- ¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?
- ¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?
- ¿Tiene usted alguna actividad extra profesional, política, sindical, cultural, deportiva, artística, comunitaria?
- ¿Tiene usted alguna actividad propia? negocio familiar, administración de propiedades, cultivo de tierras, clases particulares.
- ¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En que los ocupa?

7. PERSONALIDAD

- ¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales
- ¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales
- Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?

8. SITUACIÓN FAMILIAR

- ¿Cuál es su estado civil?
- ¿Tiene proyectos de matrimonio?
- ¿Tiene usted hijos?
- ¿Qué hace actualmente?

9. RETRIBUCIÓN

- ¿Cuánto ganaba en su empleo anterior?
- ¿Cuál es el mínimo que cubre sus necesidades actuales?
- ¿Es realmente el factor económico el más importante en su decisión?
- ¿Ha valorado otras prestaciones tales como la seguridad, transporte, comedor, vivienda, horario, vacaciones?

10. Verificación de referencias del candidato

Esta tarea la realizará el supervisor de ventas, la cual se llevará a cabo través de la vía telefónica, fax o cualquier otro medio informativo.

Luego de terminada las consultas del candidato y de acuerdo a

las respuestas recibidas se definirá si las referencias obtenidas son satisfactorias o no, es decir si serán satisfactorias cuando los comentarios recibidos sean positivos, por el contrario si se recibiera información negativa del candidato o quejas se considera como referencias no satisfactorias.



NOTA: Las referencias que debe suministrar el aspirante deben hacer relación a los (2) últimos empleos.

Fecha:
Nombre del candidato:
Documento de identificación:
Cargo al que aspira:
Nombre quien da la información:
Cargo:
Empresa:
Dirección:
Teléfonos:

Cargo(s) desempeñado (s) y fechas: Cargos: De: A:	Principales responsabilidades que tuvo durante la permanencia en la empresa:
Tipo de contrato con el cual estubo vinculado: <input type="checkbox"/> Prestación de servicios <input type="checkbox"/> Indefinido <input type="checkbox"/> A término fijo <input type="checkbox"/> Empresa temporal <input type="checkbox"/> Contrato aprendizaje o práctica	Fue ascendido o promovido durante su permanencia en la empresa: Sí ___ No ___ Razones:
Descripción de las relaciones con jefes y superiores:	Descripción de las relaciones con los compañeros:
Motivo del retiro: <input type="checkbox"/> Voluntario <input type="checkbox"/> Despido sin justa causa <input type="checkbox"/> Por finalización del contrato <input type="checkbox"/> Despido justa causa	¿ Tuvo personal? : Sí ___ No ___ Descripción de las relaciones que mantuvo con sus colaboradores:
Aspectos a calificar: a) Compromiso y lealtad con las personas. b) Responsabilidad. C) Calidad de su trabajo. d) Trabajo en equipo.	¿Volvería a incorporar nuevamente en su empresa al señor xxxx ?: Sí ___ NO ___ ¿Por qué?
¿Recomienda al señor xxxx para ser contratado en esta empresa? Sí ___ No ___	
Verificación de referencia laboral satisfactoria Si ___ No ___	
Verificado por: Firma y sello	Aprobado por: Firma y sello

11. Análisis y decisión de contratar

Luego de la realización de todos los pasos anteriores, el gerente general estará en condición de tomar la decisión más acertada, de la persona ideal para las necesidades de la empresa en determinado momento.

Se sugiere a la inmobiliaria tomar la decisión basados en el cuadro de méritos, en el cual se valora con puntajes cada uno de los aspectos más relevantes del proceso de selección.

Para el efecto deberá colocarse una puntuación en cada factor: expediente

sobre 10 puntos; experiencia 30 puntos, entrevista 40 puntos y referencias 20 puntos, con el fin de evaluar a los candidatos y se seleccionará al de mayor puntaje. La ponderación obtenida por cada factor será colocado en el área de resultados sumándose los mismos para obtener un total sobre 100 puntos.

Es importante mencionar, que la asignación de valor por factor puede ser a criterio del gerente general de la inmobiliaria, siempre y cuando este mismo valor de puntaje decidido desde el inicio deberá ser aplicado a todos los expedientes que se reciban.

(Véase formato 8)



Formato 8
Hoja de calificación de candidatos a ocupar puesto
Factor Puntaje Resultados

Factor	Puntaje	Resultados
Papelería Expediente 10		
Experiencia 30		
Entrevista 40		
Referencias 20		
Total 100		

Observaciones:

Revisado por: _____
(Firma y sello)

Autorizado por: _____
(Firma y sello)

Fecha: _____

12. Contratación

El Código de Trabajo describe lineamientos mínimos que debe contener un contrato de trabajo, aunque en sí el Derecho Laboral es antiformalista, es decir que no es indispensable realizar un contrato escrito entre la institución y el colaborador ya que este garantiza los derechos e intereses de ambas partes, al mismo crear así un clima de estabilidad laboral a colaborador, pues de esta manera el colaborador sentirá un ambiente de estabilidad laboral y formalismo en su nuevo lugar de trabajo.

Luego de tomada la decisión se deberá notificar al candidato de la decisión final, se recomienda no dejar pasar más de tres días para la notificación correspondiente, esto como una medida para que la inmobiliaria asegure al candidato, no permitir que reciba otra oferta del mercado laboral y que el postulante tenga tiempo para analizar la propuesta.

Al momento de informar la decisión se deberá solicitar al candidato la papelería correspondiente como nuevo colaborador de la empresa y de esta manera crear expedientes uniformes.



INMOBILIARIA

Anexo 4

Solicitud de empleo



Formato 3 SOLICITUD DE EMPLEO

Empresa: _____

Teléfono: _____

Duración: _____

Periodo: _____ Puesto: _____

Jefe Inmediato: _____

Describe brevemente las actividades y responsabilidades en el desempeño del puesto:

Ingreso mínimo deseado: _____

HABILIDADES (señalar con "X" las habilidades con las que se identifica)

Análisis

Creatividad

Comunicación

Trabajo en equipo

Coordinación de grupos

Liderazgo

Otras que considere importante: _____

Ingresos mínimos deseados Q. : _____

Anote tres referencias laborales

Nombre _____

Teléfono _____

Nombre _____

Teléfono _____

Nombre _____

Teléfono _____

Anote tres referencias personales

Nombre _____

Teléfono _____

Nombre _____

Teléfono _____

Nombre _____

Teléfono _____

Anexo 5

Prueba de conocimiento



PRUEBA DE CONOCIMIENTO

A continuación se le presentan una serie de preguntas, lea detenidamente y responda según su criterio.

1. ¿A qué se le conoce como cliente potencial?

2. Mencione una institución que se dedique a asegurar, los financiamientos bancarios.

3. ¿Qué beneficios se obtiene al comprar una vivienda, bajo el sistema de FHA?

4. ¿Conoce el proceso de venta personal? SI___NO___

5. Describa las etapas de la venta personal.

Ejercicio Práctico.

Desarrolle los cálculos necesarios para brindar información a un cliente, que necesita comprar una casa con el precio de Q. 350.000.00, dicho cliente desea pagar el enganche mínimo aceptado bajo sistema FHA y cuotas para financiamiento bancario a 20 años. La tasa de interés vigente es de 8 % anual.

Anexo 6

Artículo 18 del Código de Trabajo
y artículo 2027 del Decreto de Ley
106 del Jefe de Gobierno

El artículo 18, del capítulo primero del código de trabajo de Guatemala, se refiere al contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es el vínculo económico-jurídico mediante el que una persona (trabajador), queda obligada a presentar a otra (patrono), sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo la dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma.

En el caso de los gerentes, directores, administradores, superintendentes, jefes generales de empresa, técnicos y demás trabajadores de categoría análoga a las enumeradas, dicha delegación puede, incluso, recaer en el propio trabajador.

La exclusividad para la prestación de los servicios o ejecución de una obra, no es característica esencial de los contratos de trabajo, salvo en el caso de incompatibilidad entre dos o más relaciones laborales, y sólo puede exigirse cuando así se haya convenido expresamente en el acto de la celebración del contrato.

La circunstancia de que el contrato de trabajo se ajustare en un mismo documento con otro contrato de índole diferente o en concurrencia con otro u otros, no le hace perder su naturaleza y por lo tanto a la respectiva relación le son aplicables las disposiciones de este Código.

Artículo 19. Para que el contrato individual de trabajo exista y se perfeccione, basta con que se inicie la relación de trabajo, que es el hecho mismo de la prestación de los servicios o de la ejecución de la obra en las condiciones que determina el artículo precedente. Siempre que se celebre un contrato individual.

Según lo establecido en el Decreto Ley 106 del Jefe de Gobierno, Enrique Peralta Azurdia, específicamente en el artículo 2027, “Los profesionales que presten sus servicios y los que los soliciten, son libres para contratar sobre honorarios y condiciones de pago”

En el caso de este contrato, como lo establece la teoría de obligaciones, las partes son las que se ponen de acuerdo para establecer las condiciones por medio de las cuales se va a realizar la contratación, el lugar de trabajo en este caso si fuera necesario o bien los servicios que se van a prestar, por se un contrato libre, las partes se ponen de acuerdo para determinar los derechos y obligaciones, en este contrato muchas veces se materializa en la entrega de facturas de los servicios que se prestan y estas mismas sirven para determinar el pago de los impuestos correspondientes.

Anexo 7

Contrato laboral

MINISTERIO DE TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL
DIRECCIÓN GENERAL DE TRABAJO
CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO
VER INSTRUCCIONES AL DORSO

_____ de
Nombres y apellidos del empleador o Representante Legal
_____, vecino de
edad _____, sexo _____, estado civil _____, nacionalidad _____,
con cédula de vecindad número de orden _____ y de registro _____ extendida por
el alcalde municipal de _____ del departamento
de _____ actuando en representación de

Nombre de la empresa y dirección completa _____ y nombres y apellidos del trabajador _____,
edad _____, sexo _____, estado civil _____, nacionalidad _____, vecino de
_____, con cédula de vecindad número de orden _____ y
de registro _____, extendida por el alcalde municipal de _____,
_____ del departamento de _____, con residencia en: _____

Dirección completa

Quienes en lo sucesivo nos denominaremos **EMPLEADOR Y TRABAJADOR**, respectivamente, consentimos en celebrar el **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**, contenido en las siguientes cláusulas:

PRIMERA: La relación de trabajo inicia el día _____, del mes de _____, del
año _____. nacionalidad
SEGUNDA: El trabajador prestará los servicios _____

siguientes: _____
Indicar los servicios que el trabajador se obliga a prestar, o la naturaleza de la obra a ejecutar, especificando en lo posible las

características y las condiciones de trabajo
TERCERA: Los servicios serán prestados en _____
Indicar dirección exacta donde se ejecutará el servicio

CUARTA: La duración del presente contrato es: _____

QUINTA: La jornada ordinaria de trabajo será _____ de horas diarias y de
_____ a la semana así: En jornada **DIURNA:** de las _____ a las
_____ horas y de las _____ horas a las _____ horas, excepto el día
_____ que será de las _____ horas a las _____ horas, para completar las
_____ horas de la semana. En jornada **NOCTURNA:** de las _____ a las _____
horas de Lunes a Sábado. En jornada **MIXTA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Sábado. En
jornada **CONTINUA DIURNA:** de las _____ a las _____ horas de Lunes a Viernes excepto el día
Sábado que será de las _____ a las _____. El trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de
media hora dentro de esa jornada el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo.

SEXTA: el salario será de _____ Indicar monto del salario Bonificación
_____ y le será pagada en efectivo cada _____
en _____ Mes, Semana, Quincena

Lugar de Pago

SEPTIMA: Las horas extras, el séptimo y los días de asueto, le serán pagados de conformidad con los artículos 121, 126, 127 del Código de Trabajo.

OCTAVA: Es entendido que de conformidad con el artículo 122 del Código de Trabajo, la jornada ordinaria y extraordinaria no puede exceder de una suma total de 12 horas diarias.

NOVENA: El presente contrato se suscribe en _____

Lugar
El día _____ del mes de _____ del año _____.
En tres ejemplares 1 para c/u de las partes y el tercero que debe ser remitido al Departamento de Registro Laboral dentro de los 15 días siguientes a su suscripción.

firma o impresión digital del trabajador

firma o impresión digital del empleador

NOTA: El presente formato fue elaborado por el Departamento de Registro Laboral; el cual puede adecuarse a las necesidades de las partes contratantes conforme a la Ley. Instructivo en el reverso.

INSTRUCTIVO

Contrato Individual de Trabajo, sea cual fuere su denominación es el vínculo económico jurídico mediante el que una persona (*Trabajador*) queda obligada a prestar a otra (*Patrono*). Sus servicios personales o a ejecutarle una obra, personalmente, bajo dependencia continuada y dirección inmediata o delegada de esta última, a cambio de una retribución de cualquier clase o forma (*artículo 18 del Código de Trabajo*).

1. Conforme el artículo 28 del Código de Trabajo el contrato debe extenderse por escrito en tres ejemplares: uno que debe recoger cada parte en el acto de celebrarse y otro que el empleador queda obligado a hacer llegar a la Dirección General de Trabajo, directamente o por medio de la autoridad de trabajo más cercana, dentro de los quince días posteriores a su celebración, modificación o novación.
2. En las empresas en que ejecuten trabajos de naturaleza especial o de índole continua, según determinación que debe hacer el reglamento, o en casos concretos muy calificados, según determinación de la *Inspección General de Trabajo*, se puede trabajar durante los días de asueto y de descanso semanal, pero en estos supuestos el trabajador tiene derecho a que sin perjuicio del salario que por tal asueto o descanso semanal se le cancele el tiempo de trabajo, computándose como trabajo extraordinario (*artículo 128 del Código de Trabajo*).
3. En cuanto a la duración de la jornada ordinaria de trabajo, conforme a los artículos 102 inciso g) de la Constitución y 116, 117 y 122 del Código de Trabajo, observar lo siguiente:
 - a) **La jornada diurna:** (*comprendida entre las 06 y las 18 horas del mismo día*), no puede ser mayor de 8 horas diarias ni de 44 horas semanales.
 - b) **La jornada nocturna:** (*comprendida entre las 18 horas de un día y las 06 horas del día siguiente*), no puede ser mayor a 6 horas diarias, ni de 36 horas a la semana.
 - c) **La jornada mixta:** (*que abarca parte del día y parte de la noche, comprendiendo mayor número de horas de trabajo durante el día*). No puede ser mayor de 7 horas diarias, ni 42 horas a la semana; y
 - d) **La jornada ordinaria:** puede dividirse en dos o más períodos con intervalos de descanso que se adapten racionalmente a la naturaleza del trabajo y necesidades del trabajador. Siempre que se pacte jornada ordinaria continua, el trabajador tiene derecho a un descanso mínimo de media hora dentro de esa jornada, el que debe computarse como tiempo de trabajo efectivo (*artículo 119 del Código de Trabajo*).
4. TODO TRABAJO EFECTIVAMENTE REALIZADO FUERA DE LAS JORNADAS ORDINARIAS DE TRABAJO DEBE SER REMUNERADO COMO MÍNIMO CON UN 50% DEL SALARIO ORDINARIO (*artículo 102 inciso g) de la Constitución y 121 del Código de trabajo*).

Las jornadas ordinarias y extraordinarias no pueden exceder de un total de doce horas diarias, salvo causas de excepción muy calificados, (véase artículos 122, 123 y 124 del Código de Trabajo).
5. En cuanto al monto del salario, éste no debe ser inferior al salario mínimo legal establecido.
6. En el apartado de *ESTIPULACIONES*, se deben consignar todas aquellas particularidades a que está sujeto el contrato o estén incluidas en el formato, como prestaciones, obligaciones y derechos que deriven del *reglamento interior de trabajo o del pacto colectivo de condiciones de trabajo*, jornadas extraordinarias, aprendizaje, sueldos diferidos, prestaciones en especie, etc.
7. La plena prueba del contrato escrito solo puede hacerse con el documento respectivo, por lo que es procedente mantenerlo a disposición de las autoridades de trabajo y exhibirlo cuando sea requerido por las mismas.

Anexo 8

Programa de capacitación



PROGRAMA



**CAPACITACIÓN CONTINUA
PARA INCREMENTAR LAS VENTAS**

INDICE

Contenido	Página
Introducción	3
Capacitación continua para incrementar las ventas	4
Capacitación, curso de Sistema FHA para la fuerza de ventas en una inmobiliaria	5
Curso de inteligencia emocional para la fuerza de ventas en una inmobiliaria	6
Curso técnicas efectivas de cierre para la fuerza de ventas en una inmobiliaria	7
Curso gestión de servicio al cliente para la fuerza de ventas en una inmobiliaria	8

INTRODUCCIÓN

Las empresas inmobiliarias están conformadas en su mayoría por personal de ventas por lo que es fundamental implementar programas de mejora continua que permitan incrementar conocimientos y habilidades de los vendedores.

Por lo anterior se elaboró un programa de capacitación para la fuerza de ventas para fomentar el desarrollo de sus capacidades. A continuación se detalla el contenido.

Curso de capacitación Sistema FHA, permitirá a la fuerza de ventas conocer acerca de la institución, sus actores, funciones y beneficios que ofrece a la sociedad.

Inteligencia emocional, con información enfocada a manejar las emociones y la sensibilización frente a otros.

Técnicas efectivas de ventas, que incluye las diferentes acciones que pueden implementar los asesores de ventas para incrementar la cantidad de cierres de negocios.

Finalmente Gestión de servicio al cliente, este curso servirá de apoyo a la fuerza de ventas para generar satisfacción a los clientes generando relaciones agradables y redituables.

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CONTINUA PARA
INCREMENTAR LAS VENTAS**

	Nombre del Taller	Objetivo del Taller
1	Sistema FHA	Conocimiento y dominio sobre el Sistema del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, sus actores, funciones y beneficios que ofrece al momento de comprar vivienda nueva o usada
2	Inteligencia Emocional	Conocimiento de sí mismo y el aprendizaje de la sensibilización frente a otros
3	Técnicas efectivas de cierre	Conocimiento y dominio de las diferentes maneras innovadoras que puede utilizar la fuerza de ventas para concretar sus negocios
4	Gestión de servicio al cliente	Como construir relaciones duraderas y redituables con los clientes.

Curso de Sistema FHA para la fuerza de ventas en una inmobiliaria

Curso de: Sistema FHA	Lugar: Instalaciones FHA	Instructor: Jefe de mercado FHA	
Justificación del curso: Es necesario que la fuerza de ventas tenga pleno dominio sobre información relacionada con la institución que a nivel general asegura los financiamientos por compra de vivienda en Guatemala.			
Objetivo	Técnicas de Instrucción	Temario	Material didáctico
Conocimiento y dominio sobre el Sistema del Instituto de Fomento de Hipotecas Aseguradas, sus actores, funciones y beneficios que ofrece al momento de comprar vivienda nueva o usada	<ul style="list-style-type: none"> Exposición Desarrollo de casos prácticos 	<ul style="list-style-type: none"> Historia del FHA Gestión de créditos FHA Manejo de seguro de desgravamen 	<ul style="list-style-type: none"> Trifoliales Formularios FHA Retroproyector Computadora Pizarrón Block de notas Lapiceros
Evaluación	Número de horas	Número de participantes	Costo
Realización de examen al finalizar el curso.	4 horas (7:00 a 11:00 A.M.)	15 vendedores	Q 50.00 por persona.

Curso de inteligencia emocional para la fuerza de ventas en una inmobiliaria

Curso Taller: Inteligencia emocional	Lugar: Cámara de industria de Guatemala	Instructor: Directora de desarrollo humano integral	
Justificación del curso: Se debe entrenar a la fuerza de ventas en esta área para lograr que sus emociones determinen su éxito en el ámbito laboral.			
Objetivo	Técnicas de Instrucción	Temario	Material didáctico
Conocimiento de sí mismo y el aprendizaje de la sensibilización frente a otros	<ul style="list-style-type: none"> Método inductivo de enseñanza Trabajo en equipo e individual Método de casos prácticos Dinámica de sensibilización 	<ul style="list-style-type: none"> El mando de las emociones Diferencia entre emoción y razón Causas de padecimiento Vivir mejor utilizando la inteligencia emocional <ul style="list-style-type: none"> -El amor -La profesión -La salud -Aprender para la vida 	<ul style="list-style-type: none"> Acetatos Pizarrón Plumas y lápices Cartoncillo y rota folio Block de notas Lapiceros
Evaluación	Número de horas	Número de participantes	Costo
Pruebas psicométricas Autoevaluación -Habilidades -Destrezas -Conocimientos	4 horas (17:30 a 21:30 P.M.)	15 vendedores	Q 350 por persona.

Curso técnicas efectivas de cierre para la fuerza de ventas en una inmobiliaria

Curso: Técnicas efectivas de cierre	Lugar: instalaciones de INTECAP	Instructor: a consideración de la gerencia	
Justificación del curso: El 70% de los vendedores solo intenta cerrar al cliente dos veces, este curso da las herramientas precisas para no darse por vencido tan rápido y lograr que la fuerza de ventas incremente su productividad.			
Objetivo	Técnicas de Instrucción	Temario	Material didáctico
Conocimiento y dominio de las diferentes maneras innovadoras que puede utilizar la fuerza de ventas para concretar sus negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Método inductivo de enseñanza • Trabajo en equipo e individual • Método de casos prácticos • Videos en línea • Simulación 	<ul style="list-style-type: none"> • Cómo vencer el miedo a intentar el cierre de ventas • Cuándo es el mejor momento para cerrar la venta • Que hay que hacer para cerrar la venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Pizarrón • Plumas y lápices • Block de notas • Lapiceros • Retroproyector • Computadora
Evaluación	Número de horas	Número de participantes	Costo
Técnica de observación en atención a clientes reales	9 horas 3 sesiones de 3 horas cada una	15 vendedores	Q 250 por persona

Curso gestión de servicio al cliente para la fuerza de ventas en una inmobiliaria

Curso: Gestión de servicio al cliente	Lugar: instalaciones de INTECAP	Instructor: a consideración de la gerencia
--	--	---

Justificación del curso: La atención que se brinda a los clientes es uno de los factores más importantes que inciden en la decisión de compra, por lo que es importante que la fuerza de ventas reciba este tipo de capacitación.

Objetivo	Técnicas de Instrucción	Temario	Material didáctico
Dotar de herramientas y estrategias de atención y servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Método inductivo de enseñanza Trabajo en equipo e individual Método de casos prácticos 	<ul style="list-style-type: none"> Destrezas de comunicación en el servicio Cinco principios de calidad total en el servicio Manejo efectivo de objeciones y clientes difíciles 	<ul style="list-style-type: none"> Pizarrón Plumas y lápices Block de notas Lapiceros Retroproyector Computadora
Evaluación	Número de horas	Número de participantes	Costo
Técnica de observación en atención a clientes reales	9 horas 3 sesiones de 3 horas cada una	15 personas como	Q 200 por persona



INMOBILIARIA

Anexo 9

Catálogo de viviendas



INMOBILIARIA

Catálogo de Propiedades



INMOBILIARIA

San Miguel Petapa

Alamedas de Villaflores



CASO PHA:	0601875
Dirección:	50 AVENIDA 4-95 ZONA 7, ALAMEDAS DE VILLAFLORES, SAN MIGUEL PETAPA
Area de Terreno (Mts 2):	126.00
Area de Construcción (Mts 2):	130.68
Registro de Propiedad:	FINCA No. 7351 FOLIO No. 351 LIBRO No. 435 E DE GUATEMALA
Ambientes:	3 DORMITORIOS, 2 BAÑOS COMPLETOS, 1 MEDIO BAÑO, Sala-Comedor-Cocina, SIN CARPORT
Precio:	Q 640.300.00

Alamedas de Villaflores



CASO PHA:	0794840
Dirección:	45 AVENIDA 9-23 ZONA 7, ALAMEDAS DE VILLAFLORES, SAN MIGUEL PETAPA
Area de Terreno (Mts 2):	126.00
Area de Construcción (Mts 2):	130.68
Registro de Propiedad:	FINCA No. 1152 FOLIO No. 152 LIBRO No. 563E DE GUATEMALA
Ambientes:	3 DORMITORIOS, 2 BAÑOS COMPLETOS, 1 MEDIO BAÑO, Sala-Comedor-Cocina, SIN CARPORT
Precio:	Q 620.300.00

San Miguel Petapa



Alamedas de Villaflores



CASO FNA:	0784057
Dirección:	42 AVENIDA 15-83 ZONA 7, SECTOR 5, MANZANA 6, LOTE 2, ALAMEDAS DE VILLAFLORES, SAN MIGUEL PETAPA
Area de Terreno (Mts 2):	125.09
Area de Construcción (Mts 2):	130.68
Registro de Propiedad:	FINCA No. 838 FOLIO No. 338 LIBRO No. 562E DE GUATEMALA
Ambientes:	3 DORMITORIOS, 2 BAÑOS COMPLETOS, 1 MEDIO BAÑO, Sala-Cocina-Ceena, SIN CARPORT
Precio:	Q 589.000.00



Alamedas de Villaflores



CASO FNA:	0800999
Dirección:	6A CALLE "K" 48-60 ZONA 7, SECTOR 10, MANZANA A, LOTE 5, ALAMEDAS DE VILLAFLORES, SAN MIGUEL PETAPA
Area de Terreno (Mts 2):	108.05
Area de Construcción (Mts 2):	193.20
Registro de Propiedad:	FINCA No. 7300 FOLIO No. 300 LIBRO No. 435E DE GUATEMALA
Ambientes:	3 DORMITORIOS, 2 BAÑOS COMPLETOS, 1 MEDIO BAÑO, Sala-Cocina-Ceena, SIN CARPORT
Precio:	Q 520.000.00





INMOBILIARIA

San Miguel Petapa

Jardin de los Alamos



CASO FHA:	1003059
Dirección:	1 AVENIDA "A" 5-35 ZONA 6, LOTE 5-35, JARDIN DE LOS ALAMOS, SAN MIGUEL PETAPA
Area de Terreno (Mts 2):	75.00
Area de Construcción (Mts 2):	60.45
Registro de Propiedad:	FINCA No. 52 FOLIO No. 52 LIBRO No. 3016 DE GUATEMALA
Ambientes:	3 DORMITORIOS, 1 BAÑO COMPLETO, Sala-Comedor-Cocina, Lavandería, SIN CARPORT
Precio:	Q 239.000.00

Condominio La Joya



CASO FHA:	0402214
Dirección:	6A. CALLE 7-88 ZONA 1, SECTOR III, LOTE 229, CONDOMINIO LA JOYA, SAN MIGUEL PETAPA
Area de Terreno (Mts 2):	78.06
Area de Construcción (Mts 2):	44.49
Registro de Propiedad:	FINCA No. 1700 FOLIO No. 200 LIBRO No. 24E DE GUATEMALA
Ambientes:	2 DORMITORIOS, 1 BAÑO COMPLETO, Sala-Comedor, Cocina, SIN CARPORT
Precio:	Q 129.000.00

San Miguel Petapa



INMOBILIARIA

Cañadas del Rio



CASO FHA:	0603476
Dirección:	29 AVENIDA 2-91 ZONA 13, KILOMETRO 19.3 CARRETERA A VILLA CAJALES, MANZANA 27, LOTE 715, CAÑADAS DEL RIO, SAN MIGUEL PETAPA
Area de Terreno (Mts 2):	121.60
Area de Construcción (Mts 2):	85.58
Registro de Propiedad:	FINCA No. 3691 FOLIO No. 191 LIBRO No. 448E DE GUATEMALA
Ambientes:	3 DORMITORIOS, 2 BAÑOS COMPLETOS, Sala, Comedor, Cocina-Lavandería, SIN CARPORT
Precio:	Q 319.000.00



Alamedas de Villaflores



CASO FHA:	0705277
Dirección:	45 AVENIDA 6-36 ZONA 7, SECTOR 4, MANZANA 5, LOTE 3, ALAMEDAS DE VILLAFLORES, SAN MIGUEL PETAPA
Area de Terreno (Mts 2):	128.83
Area de Construcción (Mts 2):	130.58
Registro de Propiedad:	FINCA No. 1196 FOLIO No. 196 LIBRO No. 563E DE GUATEMALA
Ambientes:	3 DORMITORIOS, 2 BAÑOS COMPLETOS, 1 MEDIO BAÑO, Sala-Comedor-Cocina, SIN CARPORT
Precio:	Q 640.300.00





INMOBILIARIA

San Miguel Petapa

Cañadas del Rio



CASO FHA:	0602714
Dirección:	2 CALLE "K" 30-15 ZONA 13, KILOMETRO 19.3 CARRETERA A VILLA CAVALES, MANZANA 31, LOTE 788, CAÑADAS DEL RIO, SAN MIGUEL PETAPA
Area de Terreno (Mts 2):	121.00
Area de Construcción (Mts 2):	101.40
Registro de Propiedad:	FINCA No. 3787 FOLIO No. 257 LIBRO No. 448E DE GUATEMALA
Ambientes:	4 DORMITORIOS, 4 BAÑOS COMPLETOS, Sala-Comedor-Cocina-Lavandería, CARPORT 2 VEHICULOS
Precio:	Q.499,500.00

Cañadas del Rio



CASO FHA:	0602225
Dirección:	28 AVENIDA 3-34 ZONA 13, KILOMETRO 19.3 CARRETERA A VILLA CAVALES, CAÑADAS DEL RIO, SAN MIGUEL PETAPA
Area de Terreno (Mts 2):	121.00
Area de Construcción (Mts 2):	111.40
Registro de Propiedad:	FINCA No. 3586 FOLIO No. 65 LIBRO No. 448E DE GUATEMALA
Ambientes:	3 DORMITORIOS, 3 BAÑOS COMPLETOS, Sala-Comedor, Cocina, Lavandería, SIN CARPORT
Precio:	Q.376,900.00

Ciudad Capital



Condominio El Manantial de San Rafael INMOBILIARIA



CASO FHA:	0802604
Dirección:	23 CALLE "A" 3B-01 ZONA 18, CONDOMINIO EL MANANTIAL DE SAN RAFAEL, GUATEMALA
Area de Terreno (Mts 2):	138.13
Area de Construcción (Mts 2):	168.30
Registro de Propiedad:	FINCA No. 9650 FOLIO No. 150 LIBRO No. 580E DE GUATEMALA
Ambientes:	4 DORMITORIOS, 3 BAÑOS COMPLETOS, 1 MEDIO BAÑO, SALA, COMEDOR, COCINA, LAVANDERIA, CARPORT 2 VEHICULOS
Precio:	Q 650,600.00



El Refugio de San Rafael



CASO FHA:	1000024
Dirección:	31 AVENIDA 22-61 (INTERIOR) ZONA 18, EDIFICIO K, NIVEL 3, APARTAMENTO 3, EL REFUGIO DE SAN RAFAEL, GUATEMALA
Area de Terreno (Mts 2):	1,915.25
Area de Construcción (Mts 2):	50.94
Registro de Propiedad:	FINCA No. 9831 FOLIO No. 331 LIBRO No. 160E PH DE GUATEMALA
Ambientes:	2 DORMITORIOS, 1 BAÑO COMPLETO, Sala-Comedor-Cocina, Lavandería, SIN CARPORT
Precio:	Q 220,000.00



Alamedas de Santa Clara



SO FHA:	0700778
Dirección:	19 AVENIDA 4-15 ZONA 3, CONDOMINIO LAS MAGNOLIAS, SECTOR 5, MANZANA 5, LOTE 11, ALAMEDAS DE SANTA CLARA, VILLA NUEVA
Area de Terreno (Mts 2):	106.00
Area de Construcción (Mts 2):	103.20
Registro de Propiedad:	FINCA No. 6309 FOLIO No. 389 LIBRO No. 493E DE GUATEMALA
Ambientes:	3 DORMITORIOS, 3 BAÑOS COMPLETOS, 1 MEDIO BAÑO, Sala-Comedor-Cocina, SBN CARPORT
Precio:	Q 388,700.00
Status:	Disponible

Alamedas de Santa Clara



CASO FHA:	0501269
Dirección:	3A, CALLE 7A 20-27 ZONA 3, SECTOR 3, MANZANA 6, LOTE 10, ALAMEDAS DE SANTA CLARA, VILLA NUEVA
Area de Terreno (Mts 2):	90.00
Area de Construcción (Mts 2):	86.18
Registro de Propiedad:	FINCA No. 3318 FOLIO No. 318 LIBRO No. 347E DE GUATEMALA
Ambientes:	3 DORMITORIOS, 2 BAÑOS COMPLETOS, Sala, Comedor, Cocina, SBN CARPORT
Precio:	Q 344,000.00

Villa Nueva



Residenciales Fuentes del Valle

INMOBILIARIA



CASO FHA: 0303771

Dirección: 10A, AVENIDA 19-64 ZONA 5, RESIDENCIAL FUENTES DEL VALLE II, VILLA NUEVA

Area de Terreno (Mts 2): 96.00

Area de Construcción (Mts 2): 55.23

Registro de Propiedad: FINCA No. 48 FOLIO No. 48 LIBRO No. 301E DE GUATEMALA

Ambientes: 3 DORMITORIOS, 1 BAÑO COMPLETO, Sala-Comedor, Cocina, SIN CARPORT

Precio: Q 235,000.00



Alamedas de San Miguel



CASO FHA: 0501639

Dirección: 21 AVENIDA C 7-39 ZONA 4, SECTOR 2, MANZANA 9, LOTE 30, ALAMEDAS DE SAN MIGUEL, VILLA NUEVA

Area de Terreno (Mts 2): 115.44

Area de Construcción (Mts 2): 115.80

Registro de Propiedad: FINCA No. 6469 FOLIO No. 469 LIBRO No. 333E DE GUATEMALA

Ambientes: 3 DORMITORIOS, 2 BAÑOS COMPLETOS, 1 MEDIO BAÑO, Sala-Comedor, Cocina, CARPORT 1 VEHICULO

Precio: Q 435,000.00





INMOBILIARIA

Villa Nueva

Condominio Prados del Tabacal 2



CASO FHA: 0401601

Dirección: 15 CALLE "A" 15-03 ZONA 5, MANZANA A, LOTE 26, CONDOMINIO PRADOS DEL TABACAL 2, VILLA NUEVA

Area de Terreno (Mts 2): 90.00

Area de Construcción (Mts 2): 108.41

Registro de Propiedad: FINCA No. 6244 FOLIO No. 244 LIBRO No. 313E DE GUATEMALA

Ambientes: 3 DORMITORIOS, 1 BAÑO COMPLETO, 1 MEDIO BAÑO, Sala, Comedor, Cocina, CARPORT 1 VEHICULO

Precio: Q 359,000.00

Fraijanes

Altos de Arrazola



CASO FHA: 0560336

Dirección: 14 CALLE D 19-20 ZONA 7, MANZANA C, LOTE 20, CONDOMINIO ALTOS DEL ENCIHAL, MIXCO

Area de Terreno (Mts 2): 105.00

Area de Construcción (Mts 2): 123.70

Registro de Propiedad: FINCA No. 4602 FOLIO No. 102 LIBRO No. 390E DE GUATEMALA

Ambientes: 3 DORMITORIOS, 3 BAÑOS COMPLETOS, 1 MEDIO BAÑO, Sala-Comedor, Cocina, CARPORT 2 VEHICULOS

Altos del Encinal

INMOBILIARIA



CASO FHA:	0500336
Dirección:	14 CALLE D 19-20 ZONA 7, MANZANA C, LOTE 20, CONDOMINIO ALTOS DEL ENCINAL, MIXCO
Area de Terreno (Mts 2):	105.00
Area de Construcción (Mts 2):	123.70
Registro de Propiedad:	FINCA No. 4602 FOLIO No. 102 LIBRO No. 390E DE GUATEMALA
Ambientes:	3 DORMITORIOS, 3 BAÑOS COMPLETOS, 1 MEDIO BAÑO, Sala-Comedor, Cocina, CARPORT 2 VEHICULOS
Precio:	Q 715,000.00



San José Pinula

Valle de Navarra



CASO FHA:	0702961
Dirección:	-, SECTOR 1, MANZANA C, LOTE 22, VALLE DE NAVARRA (SECTOR 1), SAN JOSE PINULA
Area de Terreno (Mts 2):	142.50
Area de Construcción (Mts 2):	130.79
Registro de Propiedad:	FINCA No. 8029 FOLIO No. 29 LIBRO No. 517E DE GUATEMALA
Ambientes:	3 DORMITORIOS, 4 BAÑOS COMPLETOS, Sala-Comedor, Cocina-Lavandería, SIN CARPORT
Precio:	Q 448,700.00
Status:	Disponible





INMOBILIARIA



Anexo 10

La fuerza de ventas de la
inmobiliaria La Casita



Equipo de ventas
Inmobiliaria La Casita

Anexo 11

Logotipo diseñado para el uso de
identificación de formatos
Inmobiliaria La Casita

Logotipo diseñado para inmobiliaria La Casita



DESCRIPCIÓN DE LOGOTIPO INMOBILIARIA LA CASITA

Logotipo está compuesto por una imagen que es el logo y por un texto que es el isotipo.

El logotipo está compuesto por varias figuras primarias comenzaremos por describir la casa, esta está formada por un triángulo y por un cuadrado, ambos en color azul marino, esta se encuentra sobre un círculo en un tono azul más claro. A continuación se detalla el significado de cada figura:

- Triángulo: Debido a sus tres lados se le considera una figura estable con varios puntos de apoyo, sin llegar a apreciarse tan estático como un cuadrado. Su direccionalidad es la diagonal ya sea ascendente o descendente. Se le asocia a la acción, a la amenaza, al conflicto y la tensión.
- Cuadrado: Es una figura muy estable aun cuando se le han modificado las proporciones de sus lados. Se le asocia con ideas de firmeza, permanencia, torpeza, honestidad, rectitud, esmero y equilibrio. Tiende a tener dos direcciones; horizontal y vertical.
- Círculo: Al ser una figura que equidista en todos sus puntos, connota un área a abarcar, un movimiento de rotación, protección, inestabilidad, totalidad, infinitud, calidez y elementos concentrados. Las formas con curvas tienen significados asociados al encierro, a la focalidad, a la repetición y el calor.

Texto

Se utilizó la fuente "a bug's life" tanto para el círculo como para el texto que va debajo del logo, esta fuente es muy gruesa por lo que parece adecuada para el logotipo en el sentido de visibilidad, es clara y muy recta lo que ayuda a reforzar el sentido de constancia.

Se usó letra en color negro para darle un toque de elegancia y formalidad al logotipo, y así dar el sentido de seriedad a nuestros clientes.

Color

En cuanto al color se utilizó azul y su gama. Esto es en cuanto al logo, ya que en el texto se utilizó negro:

Azul

Color: El azul es un color fresco, tranquilizante y se le asocia con la mente, a la parte más intelectual de la mente, igual que el amarillo.

El azul representa la noche. El azul marino, nos hace sentir relajados y tranquilos, como el inmenso y oscuro mar durante la noche.

El azul claro y el azul cielo, nos hacen sentir tranquilos y protegidos de todo el alboroto y las actividades del día; también es aconsejable contra el insomnio.

El oscuro azul de medianoche, ejerce como un fuerte sedante sobre la mente, permitiéndonos conectar con nuestra parte femenina e intuitiva. Demasiado azul oscuro, puede producirnos depresión.

El azul ayuda a controlar la mente, a tener claridad de ideas y a ser creativos. .

El color azul está asociado a los signos piscis, libra, acuario y sagitario.

Palabras claves del color azul: estabilidad, profundidad, lealtad, confianza, sabiduría, inteligencia, fe, verdad, eternidad. Azul marino: conocimiento, lo mental, integridad, poder, seriedad. Azul Claro: generosidad, salud, curación, frescor, entendimiento, tranquilidad.

Negro

Negro con el silencio, el infinito y la fuerza pasiva femenina y misteriosa.

El negro puede también impedirnos que cambiemos y crezcamos como personas, porque es un color que nos ayuda a aislarnos y escondernos del mundo.

El color negro está asociado al signo Capricornio

Palabras claves del color negro: austeridad, vida interior, constreñimiento, previsión, orden, soledad, aislamiento.

Anexo 12

Evidencia de publicidad

Evidencia de publicidad utilizada por la inmobiliaria La Casita

Página de internet

Anuncios en internet

Remate de Viviendas

Sectores	Cuotas desde	Enganches desde
Mixco	Q 3,398.00	Q 19,400.00
Guatemala	Q 1,869.00	Q 10,700.00
San Miguel Petapa	Q 1,546.00	Q 8,800.00
Villa Nueva	Q 1,489.00	Q 8,500.00
San Jose Pinula	Q 1,139.00	Q 6,500.00
Palm	Q 635.00	Q 3,700.00

Información al 66460055 - 50197493- 4012-0850 o visitenos
www.lcinmobiliaria.blogspot.com www.facebook.com/lcinmobiliaria

Kiosco en Centro Comercial Villa Nueva



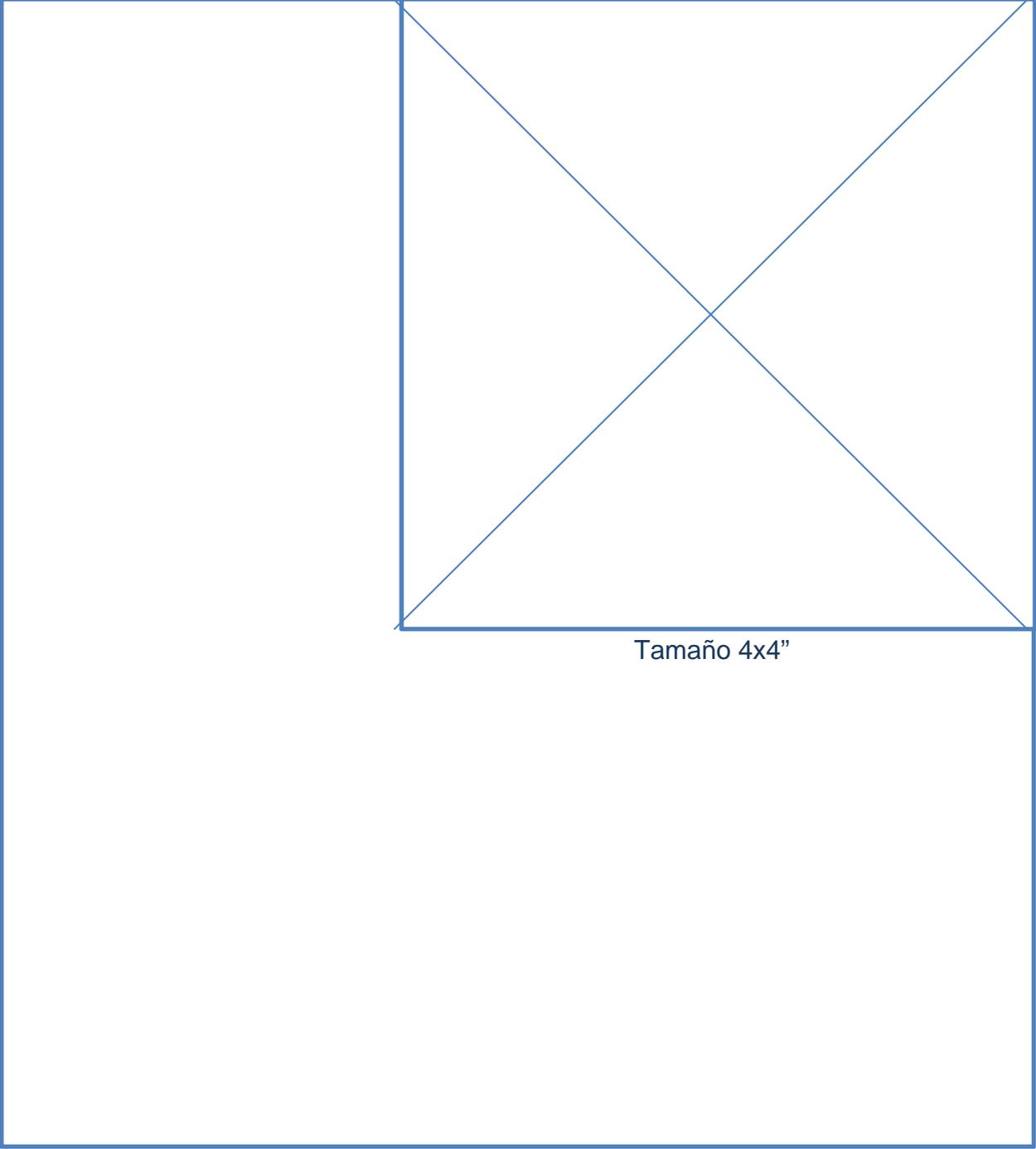
Kiosco en Centro Comercial San Miguel Petapa



Anexo 13

Ubicación de anuncio de prensa

**Ubicación sugerida para publicación de anuncios de prensa para
reclutamiento de personal en inmobiliaria La Casita**



Tamaño 4x4''

Anexo 14

Boleta de evaluación del
encargado de servicio al cliente

Boleta de evaluación para el encargado de servicio al cliente



Boleta de evaluación de servicio al cliente (para evaluar al encargado de servicio al cliente)

Su opinión es muy importante para nosotros, por lo que le agradeceremos responder las siguientes preguntas:

Guía de respuestas: 1 Insatisfactorio 2 Malo 3 Regular 4 Bueno 5 Satisfactorio

- | | | | | | |
|---|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| 1 Indique su satisfacción en cuanto a la prontitud del servicio | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 2 Califique la actitud del encargado de servicio al cliente | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 3 El encargado de servicio al cliente demostró interés por ayudarlo | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |
| 4 Se atendió el reclamo de manera satisfactoria | 1 <input type="checkbox"/> | 2 <input type="checkbox"/> | 3 <input type="checkbox"/> | 4 <input type="checkbox"/> | 5 <input type="checkbox"/> |

Le agradecemos alguna sugerencia para mejorar nuestro servicio

Gracias por ayudarnos a mejorar.