

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



**Las Estrategias de Ventas y su Relación con el Cumplimiento de los Objetivos**

**(Caso: Inversión Haniel S.A. de Quetzaltenango)**

(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Luis Felipe González Castro

Quetzaltenango, mayo 2015

**Las Estrategias de Ventas y su Relación con el Cumplimiento de los Objetivos**  
**(Caso: Inversión Haniel S.A. de Quetzaltenango)**  
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Luis Felipe González Castro

Licda. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes (**Asesora**)

M. Sc. Patricia Calderón (**Revisora**)

Quetzaltenango, mayo 2015

## **Autoridades de la Universidad Panamericana**

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

**Rector**

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González

**Vicerrectora Académica y Secretaria General**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Vicerrector Administrativo**

## **Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas**

M.A. César Augusto Custodio Cobar

**Decano**

Licda. Nancy Gabriela Lam de León

**Coordinadora**

**Tribunal que practicó el examen general de la  
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Ana Lucia Urrutia Cancinos

**Examinadora**

Licda. Ana Alicia Armas Hernández

**Examinadora**

Lic. José Alfonso Hernández Lepe

**Examinador**

Licda. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes

**Tutora**

M. Sc. Patricia Calderón

**Revisora**

REF.:C.C.E.E.0135-2014

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 17 DE NOVIEMBRE DEL 2014  
SEDE QUETZALTENANGO**

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Silvia Recinos Cifuentes, tutora y Licenciada Patricia Calderón, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “Las estrategias de ventas y su relación con el cumplimiento de los objetivos (Caso: Inversión Haniel S.A. de Quetzaltenango)”, Presentado por él (la) estudiante Luis Felipe González Castro, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.1654, de fecha 27 de septiembre del 2014; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



**M.A. César Augusto Custodio Cobar**  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Quetzaltenango, 22 de octubre de 2013.

---

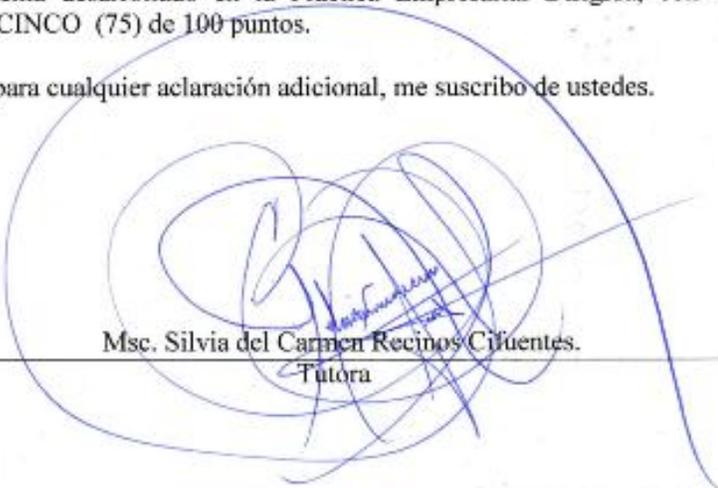
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la tutoría de la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema **“LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS”** (CASO: INVERSIÓN HANIEL S.A. DE QUETZALTENANGO), realizada por LUIS FELIPE GONZÁLEZ CASTRO, estudiante de la Licenciatura de Administración de Empresas, con carné No. 0911074, he procedido a la tutoría de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida, con una nota de SETENTA Y CINCO (75) de 100 puntos.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



Msc. Silvia del Carmen Recinos Cifuentes.  
Tutora

---

Quetzaltenango, 30 de mayo del 2014

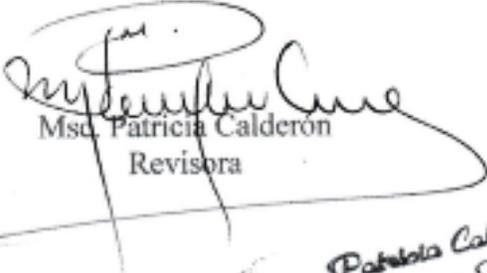
Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Carrera de Licenciatura en Administración de Empresas  
Universidad Panamericana  
Guatemala, Guatemala.

Estimados Señores:

En relación a la revisión de la Práctica Empresarial Dirigida -PED- del tema "**LAS ESTRATEGIAS DE VENTAS Y SU RELACIÓN CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS CASO: INVERSIÓN HANIEL S.A. DE QUETZALENANGO**", realizada por LUIS FELIPE GONZÁLEZ CASTRO, estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el informe cumple con los requisitos para ser sometido al Examen Técnico Profesional Privado (ETPP), por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la Práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Msc. Patricia Calderón  
Revisora

*Patricia Calderón  
Diplomada en Psicología  
- Colegiada 2430*



# UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sapientia ante todo, adquiere sapientia"

## REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

**REF.: UPANA: RYCA: 445.2015**

El infrascrito Secretario General EMBA. Adolfo Noguera Bosque y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **González Castro, Luis Felipe** con número de carné 0911074, aprobó con **77 puntos** el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día veintisiete de Septiembre del año dos mil catorce

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los veinte días del mes de marzo del año dos mil quince.

Atentamente,

  
**M.Sc. Vicky Sicajol**  
**Directora**  
**Registro y Control Académico**



  
**Vo.Bo. EMBA. Adolfo Noguera Bosque**  
**Secretaría General**



Lucía S.

# Contenido

Resumen	i
Introducción	ii

## Capítulo 1

Diseño de investigación	
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Definición del problema	2
1.3 Objetivos	2
1.4 Justificación	3
1.5 Delimitación	3
1.6 Metodología	4
1.7 Marco teórico preliminar	4
1.8 Cronograma de actividades	12
1.9 Presupuesto de la investigación	13

## Capítulo 2

Aspectos generales de la empresa	
2.1 Historia	14
2.2 Filosofía institucional	14
2.2.1 Misión	14
2.2.2 Visión	14
2.2.3 Objetivos de la empresa	15
2.2.4 Valores	15
2.2.5 Productos	15

### **Capítulo 3**

#### Estrategias de venta

3.1	Definición de estrategia	16
3.2	Definición de estrategia de venta	19
3.3	Estrategias de participación de mercado	20
3.4	Estrategia de los números	21
3.5	Estrategia para impedir que la empresa pierda clientes	22
3.6	Estrategia de métodos de capacitación de ventas	24
3.7	Estrategia para mantener un buen servicio al cliente	26
3.8	Evaluación de la fuerza de ventas	27

### **Capítulo 4**

#### Objetivos

4.1	Definición de objetivos	29
4.1.1	Funciones de los objetivos organizacionales	30
4.1.2	Características de los objetivos	30
4.1.3	Establecimiento de objetivos	31
4.1.4	Tipos de objetivos	32
4.1.5	Importancia de los objetivos organizacionales	32
4.1.6	Establecimiento de objetivos organizacionales	34
4.1.7	Parámetros para establecer objetivos cualitativos	34
4.1.8	Parámetros para establecer objetivos operacionales	35

### **Capítulo 5**

Situación actual sobre estrategias de ventas y su relación con el cumplimiento de los objetivos de Inversión Haniel S.A de Quetzaltenango.

	(Análisis y presentación de resultados de la investigación)	36
5.1	Estrategias de ventas	36
5.2	Evaluación de la fuerza de ventas	37
5.3	Objetivos	39

<b>Conclusiones</b>	41
<b>Recomendaciones</b>	42
<b>Bibliografía</b>	43
<b>Anexos</b>	
Anexo 1 Propuesta	47
Anexo 2 Evaluación integral	80
Anexo 3 FODA	82
Anexo 4 Instrumentos de investigación	84

## **Resumen**

Inversión Haniel Inmobiliaria S.A., es una empresa quetzalteca dedicada al desarrollo de proyectos habitacionales, cuyo objetivo principal es el bien común, busca la satisfacción, prosperidad y bienestar de los quetzaltecos.

Debido a la naturaleza de la empresa, es necesario que el personal de ventas esté inmerso en cada una de las estrategias de ventas que la empresa tenga para lograr juntos el logro de los objetivos organizacionales.

El trabajo presentado tiene como objetivo principal determinar la relación de los objetivos organizacionales con las estrategias de ventas utilizadas actualmente. Para dicho efecto se recopiló información sobre qué objetivos tiene la empresa y qué estrategias de ventas son las que están utilizando, para lo cual se utilizaron dos boletas de entrevista, una se aplicó a la gerente general y la otra al departamento de ventas.

En el transcurso de la investigación se lograron establecer algunas debilidades en el área de ventas, entre estas, falta de comunicación entre gerencia general y el departamento de ventas, lo cual dificulta el logro de objetivos y metas.

La propuesta que se encuentra al final de este estudio permitirá alcanzar los objetivos planteados por la empresa y el plan de trabajo incluido en esta, ayudara a mejorar y a implementar de una mejor manera las estrategias de ventas, con el propósito de aprovechar al máximo el conocimiento y experiencia de cada uno de los que conforman el departamento de ventas.

## **Introducción**

Inversión Haniel S.A. es una empresa quezalteca dedicada al desarrollo de proyectos habitacionales, la misión es ser una empresa innovadora que se preocupe por la sociedad actual, busca fortalecer el bien común, basándose en principios y valores, con el único fin de posicionar al cliente como lo primordial, buscando la satisfacción, prosperidad y bienestar. Con lo cual contribuirá al desarrollo del país y al mejoramiento del nivel de vida de las familias quezaltecas.

La visión que tiene es de consolidarse como la empresa inmobiliaria líder en el país; principal promotora de servicios habitacionales, brindando de esta manera soluciones a los clientes, considerando las necesidades particulares.

Más que una empresa, busca ser una gran familia, que se desarrolle en busca de un objetivo común “Satisfacción total del cliente”, como también el mantener la posición de liderazgo en cada uno de los proyectos que desarrolle y en cada uno de los servicios que proporcione, con la finalidad de tener la marca más admirada y de mayor calidad, así como el reclutar, emplear y retener a las personas mejor calificadas a nivel inmobiliario.

Toda empresa dedicada a la promoción, desarrollo y venta de bienes inmuebles, debe de contar con un plan de estrategias de ventas a utilizar, con el objeto de guiar a la empresa y al departamento de ventas en cada una de las actividades a realizar, para cumplir con las metas y objetivos que la empresa se ha trazado.

Es necesario que la fuerza de ventas conozca de manera detallada cada uno de los objetivos y metas que la organización tenga, con el fin de utilizar todos los recursos y fortalezas para el cumplimiento de los mismos.

El objetivo principal de esta investigación fue analizar las estrategias de ventas que la empresa tiene y verificar la relación con los objetivos organizacionales, a través de la observación y entrevistas estructuradas.

El presente informe está conformado por cinco capítulos, los cuales han sido estructurados e integrados de la siguiente manera:

El Capítulo I, contiene el diseño de investigación, en donde se plantea y se define el problema objeto de estudio y de la investigación realizada, los objetivos, la justificación, la delimitación espacial, temporal y teórica, y la metodología empleada en el proceso de recolección de la información.

El Capítulo II, define el contexto general de la empresa Inversión Haniel S.A. de Quetzaltenango, la cual fue objeto de análisis, antecedentes, filosofía institucional y una breve reseña histórica de la creación de la misma.

El Capítulo III, establece el marco conceptual en donde se toma en consideración la variable de estudio siendo esta las estrategias de ventas.

El Capítulo IV, establece el marco conceptual de la segunda variable que son los objetivos organizacionales.

En el Capítulo V, se presenta el análisis de los resultados obtenidos con la investigación realizada en Inversión Haniel S.A. de Quetzaltenango, describiendo la información brindada por la gerente general y el departamento de ventas, además información teórica que respalda dicho análisis; también se presenta las conclusiones a las que se llegó, recomendaciones necesarias y la bibliografía que respalda todo el estudio.

Y por ultimo se encuentran cuatro anexos, los cuales contienen: la propuesta, cuyo objetivo primordial es proporcionar información sobre estrategias de ventas adecuadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa, la evaluación integral de la empresa, un análisis FODA y los instrumentos utilizados para recopilar la información.

# **Capítulo 1**

## **Diseño de investigación**

### **1.1 Planteamiento del problema**

En la actualidad, toda organización competitiva, cualquiera que sea la naturaleza, basa la gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental: la estrategia. Las empresas están conscientes de que es un elemento vital para el alcance del éxito en la organización.

Inversión Haniel S.A. de Quetzaltenango es una empresa inmobiliaria dedicada al desarrollo de proyectos habitacionales, actualmente cuenta con el primer proyecto Inmobiliario, el cual consta de 35 lotes en condominio exclusivo, ubicado en Cantón Barrios Olinstepeque, Quetzaltenango.

La empresa cuenta con un departamento de ventas, el cual se encarga de promover, vender y dar a conocer los diferentes proyectos que puedan tenerse. Las estrategias de ventas que se tienen actualmente no cumplen con lo que la empresa necesita para el sostenimiento de la misma, es por ello que se presentan algunas dificultades en cuanto al alcance de los objetivos de la organización.

Es por eso que a través de esta investigación es necesario definir y responder el siguiente cuestionamiento:

¿Las estrategias de ventas actuales tienen relación con el cumplimiento de los objetivos de Inversión Haniel S.A.?

## 1.2 Definición del Problema

El nivel de ventas de Inversión Haniel S.A. está por debajo de lo que la empresa necesita para el sostenimiento de la misma, las estrategias de ventas que se utilizan no están cumpliendo con los objetivos de la organización, por lo que se plantean las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las estrategias de ventas que actualmente utilizan en la empresa Inversión Haniel, S.A.?

¿Cómo afectan las estrategias de ventas a los objetivos de Inversión Haniel, S.A.?

¿Se están cumpliendo los objetivos de Inversión Haniel, S.A.?

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo general

Analizar las estrategias de ventas actuales y la relación con el cumplimiento de los objetivos de Inversión Haniel S.A.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar las estrategias de ventas actuales de Inversión Haniel S.A.
- ✓ Medir el cumplimiento de los objetivos de Inversión Haniel S.A.
- ✓ Comprobar el cumplimiento de metas establecidas de Inversión Haniel S.A.
- ✓ Comprobar la relación que tienen las estrategias actuales con el cumplimiento de los objetivos de Inversión Haniel S.A.

## 1.4 Justificación

La ciudad de Quetzaltenango cada día está en crecimiento, tanto comercial como habitacional, y se observa la necesidad de desarrollar nuevos proyectos habitacionales que puedan cumplir con la demanda que tiene actualmente la ciudad.

Debido a que Inversión Haniel S.A. de Quetzaltenango es una institución dedicada al desarrollo habitacional, es necesario que se realicen estrategias de ventas eficaces y eficientes para el alcance de los objetivos de la organización.

A través de esta investigación se encontró una solución de acuerdo a las necesidades de la empresa y a la problemática planteada anteriormente, con el fin de que las estrategias de ventas se relacionen con los objetivos organizacionales de Inversión Haniel S.A.

## 1.5 Delimitación

### 1.5.1 Espacial

La investigación se realizó en la empresa Inversión Haniel S.A. Torre Pradera Xela oficina 412 cuarto nivel Quetzaltenango.

### 1.5.2 Temporal

El período para realizar la investigación fue de junio a noviembre del año 2013.

### 1.5.3 Teórica

El estudio se fundamentó con referencias teóricas relacionadas a: estrategias de venta, objetivos organizacionales y mercadotecnia.

## 1.6 Metodología

### 1.6.1 Sujeto de Investigación

Las unidades de análisis para realizar la investigación fueron, la gerente general, la gerente de ventas y el personal de ventas, el cual esta compuesto de cuatro vendedores, los cuales sumaron seis sujetos para llevar a cabo la investigación en la empresa Inversión Haniel S.A. de Quetzaltenango.

### 1.6.2 Instrumento

Para obtener la información necesaria de la investigación se utilizó como instrumentos: la observación y entrevistas estructuradas para conocer las estrategias de ventas y objetivos de la empresa.

### 1.6.3 Procedimiento

Para obtener la información se entrevistó a: la gerente general, la gerente de ventas y a cada uno de los asesores de ventas, con el propósito de que la información fuera verídica, para realizar la investigación sobre las estrategias de ventas y la relación con los objetivos de la organización.

## 1.7 Marco Teórico Preliminar

### 1.7.1 Antecedentes

Solórzano, J. (2002), en la investigación Estrategias promocionales de bienes inmuebles en Inversiones los Cerezos S.A., define que actualmente en toda Guatemala, surge un gran interés por los bienes inmuebles. Lo que causa una acelerada aparición de empresas

inmobiliarias dedicadas a la compra y venta de los mismos, motivadas por la demanda existente de bienes raíces.

La ciudad de Quetzaltenango no se exceptúa de este tema, pues existe un amplio crecimiento que tienen estos bienes y las empresas dedicadas a tal negocio.

También describe que es bueno buscar maneras de acercar el producto al cliente, ya sea, por nuevas agencias y/o promocionar el producto. Una buena estrategia para promocionar los proyectos es a través del mercado de eventos, que consiste en: patrocinar cualquier actividad donde se encuentre el mercado meta, y que cada actividad concuerde con las características demográficas del mercado objetivo.

La promoción de ventas proporciona información que lleva al consumidor directamente al producto. Invita a un negocio o intercambio rápido. Entre los medios para promocionar las ventas, están: cupones, bonificaciones, concursos, muestras, ferias y exposiciones, financiamiento con bajo interés, rebajas, recepción de bienes usados como parte del pago, etc.

Los métodos tradicionales de ventas personales incluyen una presentación planeada a uno o más posibles compradores con el objeto de realizar una venta. Las ventas personales tratan de persuadir al comprador para que acepte un punto de vista o convencerlo para que realice alguna acción. Los medios de venta personal son: presentaciones de venta, junta de ventas, ferias y exposiciones comerciales, etc.

Solórzano concluye que las estrategias de venta que actualmente utilizan las empresas de bienes inmuebles, son la promoción de ventas y la venta personal; que permiten dar a conocer los proyectos y sus características de una manera eficaz.

La calidad en los proyectos es importante, ha permitido satisfacer las necesidades de calidad que los clientes requieren y pone a la empresa en una mejor perspectiva frente a los demás competidores. Logrando la organización, una imagen de seguridad y bienestar, por lo que es necesario mantener tal calidad.

Calderón, F.(2008), En el estudio Implementación de estrategias de mercadeo en la Cooperativa Xelac R.L. para el incremento de las ventas, señala que el análisis comercial implica la revisión de las proyecciones de ventas, costos y beneficios para determinar si satisfacen los objetivos de la compañía, si es ese el caso, se avanza a la etapa de desarrollo del producto. Para estimar las ventas, la compañía debe examinar la historia de las ventas de los productos similares y hacer una encuesta de opinión del mercado. Después de preparar el pronóstico de ventas, los administradores tienen que estimar los costos y beneficios esperados del producto.

Por lo general, las estrategias de ventas funcionan de mejor manera con influencia en el comportamiento que en las actitudes. La compra inmediata es la meta de las estrategias de ventas, sin importar la forma. Por lo tanto, parece más lógico dirigirse a los clientes con el comportamiento general, cuando se planea una estrategia de ventas. Una vez que los gerentes de ventas, entienden la dinámica que se da en la categoría del producto y el comportamiento específico sobre los que debe influir, entonces deben concentrarse en la selección de estrategias de ventas para alcanzar los objetivos.

Cuando los productos tienen mayores problemas para la venta, y que el mercado meta es demasiado restringido, es necesaria la implementación de estrategias enfocadas hacia el mercado objetivo, y participar en eventos especiales, como parte de la promoción, demostrando con ello, que a pesar de que no se aplicó una estrategia completamente, se logra el incremento en las ventas de los productos.

Lainfiesta, L. (2004), en la investigación La importancia que ventas y mercadeo trabajen como un equipo integrado para el cumplimiento de los objetivos de las empresas en Guatemala menciona que, es importante que los integrantes de cada departamento compartan el mismo fin; de esta manera, las capacidades individuales para ejecutar acciones se orientarán al objetivo definido por la empresa. El gerente, como buen líder, debe aprovechar las habilidades de cada individuo, para transformar un grupo de personas en un equipo integrado que trabaje con metas en común.

Una empresa requiere generar ganancias para operar y seguir adelante, por lo que, se considera como un primer paso organizar el departamento de ventas a fin de lograr la venta y las utilidades. Dentro de las actividades del mismo, se incluyen la planificación, la organización y la ejecución de promociones, con el fin de aumentar el volumen y generar dividendos para la empresa. La necesidad de comercializar el producto, hace que la empresa necesite al departamento de ventas para obtener las utilidades y mantener el margen de ganancia de los productos.

Más allá de una nueva visión, el líder debe sentir pasión por la misión de la empresa y encontrar la estrategia más adecuada para que la misma se cumpla, esto incluye mantener empleados y departamentos dispuestos a cumplir con los objetivos planteados.

En la actualidad, las empresas no son exitosas por los productos, sino por la manera de comercializarlos. Los vendedores exitosos crean valor, aportan respuestas y soluciones a los clientes, apoyados por la buena comunicación con los gerentes de ventas, ésta es la principal diferencia respecto a veinte años atrás. Se debe tomar en cuenta que los clientes son más exigentes, por eso la venta ha cambiado: ellos requieren más información con mayores niveles de profundidad. La especialización de los clientes hace que las empresas segmenten el mercado, el mundo de los negocios se torna más difícil cada día y si el equipo no está integrado, los objetivos resultan arduos de conseguir.

### 1.7.2 Marco Contextual

Inversión Haniel S.A. es una empresa quezalteca de inversionistas quezaltecos, dedicada al desarrollo habitacional, cuenta con oficinas ubicadas en avenida las Américas 7-62 Torre Pradera Xela cuarto nivel oficina 412, PBX 7930-4302, la empresa fue instituida en el mes de enero de 2008, cuenta con un proyecto habitacional tipo colonial para personas con alto nivel de vida, y tiene proyectado otros proyectos similares.

Inversión Haniel S.A. es una empresa innovadora, que busca fortalecer el bien común, a través de principios y valores fundamentales, y con el primer proyecto inmobiliario “Villa de don Víctor” pretende posicionarse dentro del mercado inmobiliario y ser una de las mejores opciones a nivel nacional.

La empresa busca ser la principal promotora de servicios habitacionales en la ciudad de Quetzaltenango y de esa manera satisfacer los gustos más exigentes de los clientes, tomando en cuenta las necesidades particulares de los mismos.

Además pretende establecer y mantener una posición de liderazgo en cada uno de los proyectos que tiene planificado desarrollar, también el de emplear y retener al personal mejor calificado a nivel inmobiliario, con el objeto de aplicar de la mejor manera las estrategias de ventas con las que cuenta actualmente, para alcanzar objetivos, integridad, excelencia y mejora continua de la organización.

### 1.7.3 Marco Conceptual

Variable Dependiente: Estrategia de ventas

Variable Independiente: Objetivos

### 1.7.3.1 Estrategia de ventas

Dalrymple, D. (1999), define que las estrategias de venta son los planes de acción adoptados por la empresa a través del cual definen los objetivos y también encaminará con el fin de ganar mercados para el producto.

Rendón, C. (2010), comenta que una estrategia es el arte de dirigir las operaciones para el logro de los objetivos de una organización, para que ésta funcione de manera eficiente. Para esto, la organización debe definir claramente lo que quiere conseguir y la manera en cómo lograrlo y posteriormente un sistema de control que le ayude a seguir la directriz fijada.

Por esta razón es tan importante la estrategia en una organización, dentro de la cual se toman decisiones que tienen las siguientes características:

- Son importantes
- Comprometen recursos significativos
- No son fácilmente reversibles

Dicho de otra manera los objetivos de la organización contestan a la pregunta ¿Qué se hará?, y la estrategia llevará a ¿Cómo se hará?, referente al concepto de ventas la American Marketing Association, define la venta como el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador).

Fisher, L., Espejo, J. (2004), consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como: toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. Ambos autores señalan además, que es: en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio).

Una vez que se analizan y estudian estos conceptos se llega a una definición de venta con dos perspectivas diferentes:

- a) Una perspectiva general, en que la venta es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea, etc.) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.
- b) Una perspectiva de mercadotecnia, en que la venta es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor: identifica las necesidades y/o deseo del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio, idea, etc.) para lograr el beneficio de ambas partes.

Por lo tanto una estrategia de ventas es la forma en cómo generar impulsos y satisfacer las necesidades mediante el pago de un precio por una transferencia de un producto, servicio, idea, etc. Hacia los clientes actuales y potenciales.

### 1.7.3.2 Objetivos

Según Thompson, A. (2003), se refiere a objetivos estratégicos como los resultados que fortalecen la posición general en los negocios y la vitalidad competitiva de una empresa, los objetivos financieros tienen que ver con las metas de desempeño financiero que la administración ha establecido que la organización debe cumplir.

Koontz H. y Weilhrich H. (2000), mencionan que los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Dichos objetivos deben de ser verificables, es decir debe de ser posible determinar al final del período si se ha alcanzado o no el objetivo. La meta de todo administrador es crear un superávit, y los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la eficacia y la eficiencia de las acciones administrativas.

Castellanos J. (2000), describe a los objetivos estratégicos como una expresión de lo que se espera obtener por parte de una organización, para el cumplimiento de la misión en un período de tiempo. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija. Así mismo los objetivos son una obligación que se impone en una empresa porque es necesaria y esencial para la existencia.

Las principales funciones de los objetivos son:

- Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- Sirven como estándares: evalúan las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.
- La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y el entorno. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.
- Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con el entorno. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del entorno y de la organización.

### 1.8 Cronograma de actividades

<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>																										
	Junio				Julio				Agosto					Septiembre				Octubre					Noviembre			
Semana	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Evaluación integral y diagnóstico	■	■	■	■																						
Problematización		■	■	■																						
Diseño de Investigación					■	■	■	■																		
Revisión diseño investigación						■	■	■																		
Exposición Diseño investigación									■	■	■	■	■													
Revisión y aprobación diseño									■	■	■	■	■													
Trabajo de campo														■	■	■	■									
tabulación/presentación de resultados																		■	■	■	■	■				
Análisis de resultados																							■	■	■	■
Elaboración de conclusiones y recomendaciones																							■	■	■	■
Elaboración de propuesta																							■	■	■	■
Revisión y aprobación trabajo final																							■	■	■	■

## 1.9 Presupuesto de la investigación

Para la realización de la Práctica Empresarial Dirigida, se estimaron los siguientes costos:

<b>No.</b>	<b>Rubro</b>	<b>Monto</b>
01	Combustible	Q 600.00
02	Internet	Q 100.00
03	Papel bond	Q 100.00
04	Impresión de ejemplares	Q 400.00
	<b>TOTAL</b>	<b>Q 1,200.00</b>

## **Capítulo 2**

### **Aspectos Generales de la Empresa Inversión Haniel S.A.**

#### **2.1 Historia**

Inversión Haniel S.A. es una empresa quezalteca de inversionistas quezaltecos, dedicada al desarrollo habitacional, cuenta con oficinas ubicadas en avenida las Américas 7-62 Torre Pradera Xela cuarto nivel oficina 412, PBX 7930-4302, la empresa fue instituida en el mes de enero de 2008, cuenta con un proyecto habitacional tipo plus, y tiene proyectado otros proyectos similares.

#### **2.2 Filosofía Institucional**

##### **2.2.1 Misión**

Somos una empresa innovadora que se preocupa por la sociedad en la que vivimos, buscamos fortalecer el bien común, basándonos en principios y valores, para posicionar al cliente como lo primordial, buscando su satisfacción, prosperidad y bienestar. Contribuyendo así al desarrollo de nuestro país, y mejorando el nivel de vida de las familias.

##### **2.2.2 Visión**

Ser la empresa inmobiliaria líder en el país; principal promotora de servicios habitacionales, brindando de esta manera soluciones a nuestros clientes, considerando sus necesidades particulares.

### 2.2.3 Objetivos de la empresa

- Más que una empresa ser una gran familia, que busque un objetivo común “Satisfacción total del cliente”.
- Establecer y mantener la posición de liderazgo en cada uno de los proyectos, y en cada servicio que se proporcione.
- Reclutar, emplear y retener a las personas mejor calificadas a nivel inmobiliario.
- Fomentar y mantener una cultura de integridad, excelencia y mejora continua.

### 2.2.4 Valores

- Responsabilidad con los compromisos adquiridos con los clientes y amigos.
- Agregar valor en cada una de las soluciones propuestas.
- Honestidad siempre buscando relaciones de largo plazo.
- Respeto a los principios y valores de los clientes y los de la empresa.
- Lealtad para obtener la confianza necesaria para asesorar eficazmente.
- Equipo siempre dispuesto a dar lo mejor de si.
- Calidad en cada uno de los servicios y productos.
- Actitud siempre positiva, creativa, abierta y convincente.

### 2.2.5 Productos

- Condominio “Villa de don Víctor”

Proyecto inmobiliario ubicado en Cantón Barrios Olintepeque, cuenta con 35 lotes urbanizados, agua con pozo propio y almacenamiento de agua, drenajes separativos, tv, cable, teléfono e instalaciones eléctricas subterráneas, acabados finos, muro perimetral, calles decorativas tipo colonial, garita de seguridad área recreativa, financiamiento automático, drenaje y electricidad municipal, y actualmente se encuentra en la fase de construcción de casas tipo colonial.

## Capítulo 3

### Estrategias de Venta

#### 3.1 Definición de estrategia

Bonocore, R. (1999), comenta que la estrategia es un conjunto de reglas de acción diseñadas por el estratega con el fin de lograr que se cumplan los objetivos planteados para el desarrollo de un emprendimiento.

Para formar una estrategia se deben tener en cuenta los factores internos y externos:

Factores Internos	Factores Externos
➤ Fuerza de Ventas	➤ Coyuntura económica
➤ Producto	➤ Competencia
➤ Inteligencia	➤ Clientes

#### Factores internos

Bonocore R. (1999), afirma que los factores internos se clasifican en:

a) Fuerza de Ventas: La fuerza de ventas tiene 3 divisiones que son:

1. Estructura de la fuerza de ventas:

- Estructura territorial, tamaño del territorio para proporcionar equilibrio del potencial de ventas o del trabajo. Forma del territorio, (zonas geográficas).
- Estructura por producto, por líneas del producto, por cobertura de necesidades, etc.
- Estructura en función del mercado, por clientes, por grupo de clientes, por cuentas, etc.

2. Tamaño de la fuerza de ventas: Una vez establecidas las estructuras se está en condiciones de considerar el tamaño de la fuerza de ventas, para ello se establece el número de clientes al que se va a llegar, luego se agrupan en categorías de acuerdo al porcentaje de participación que cada uno de ellos tiene en el volumen de ventas anual y en la facturación. Se determina la cantidad de visitas mensuales a cada cliente y la cantidad de clientes a visitar por día cada vendedor y cuantos días efectivos de trabajo en el mes.

3. Compensación de la fuerza de ventas: En la compensación de la fuerza de ventas se deben tener en cuenta las necesidades de los vendedores y de la empresa.

b) Producto: Se debe definir el posicionamiento que se le dará al producto frente a los de la competencia, también se deberá tener en cuenta a donde apunta la decisión de la empresa, si se centrarán en el precio, la diferenciación a la atención de una porción de mercado específico, un elemento central es la estimación del margen para lo cual la política de precios no debe ignorar los condicionamientos de costos, demanda y competencia.

➤ Proceso de determinación de precios:

- Establecimiento del costo total por línea de producto y canal de distribución.
- Estimación de la posición del producto.
- Enumeración de los precios conocidos de la competencia.
- Establecimiento del precio base definitivo.

En el caso de los productos nuevos la política de precios puede ser para precios de selección o de introducción.

➤ Precio de Selección: se utiliza para productos innovadores, se oferta el mismo, al precio más alto que puede aceptar el mercado, a medida que este mercado se quede obsoleto el precio disminuirá y se volverá a activar de nuevo.

➤ Precio de Introducción: este se da cuando se llega tarde a determinado mercado y se quiere obtener rápidamente una buena posición o cuando se utiliza el precio más bajo que pueda soportar la empresa y lograr así que el producto sea muy atractivo y reduzca el riesgo añadido de que este sea comprado a otro proveedor.

c) Inteligencia: La inteligencia comercial, es una herramienta que permite el acceso a una mejor información y facilita la toma de decisiones por la empresa de manera más segura y con mejores fundamentos.

## Factores Externos

Bonocore R. (1999), afirma que los factores externos se clasifican en:

a) Coyuntura Económica: Es necesario mantener un análisis de la situación económica y política del país, esto posibilita la toma de decisiones en esta área, en este caso es el estratega quien debe vincular el análisis coyuntural con la necesidad de los clientes.

b) La competencia: Es necesario moverse cuando sea ventajoso y crear cambios en la situación dispersando y concentrando las fuerzas, cuando se entra en campaña se debe ser rápido, cuando se conquista un terreno o un mercado es necesario defender los puntos estratégicos. Todas las guerras se basan en el engaño, el enemigo no debe enterarse nunca donde librará la batalla, de esta manera debe dividir la fuerza para cubrir diversos frentes por lo tanto sólo tendrá que combatir a unos cuantos en cualquiera de ellos, “El secreto del éxito con un ejército de menor número, consiste en tener fuerzas más numerosas que el enemigo en el punto en que se va a ser atacado o defendido”.

c) El cliente: Es el terreno a conquistar, en ventas se trata de que todos los productos que lleguen a este cumplan en satisfacer las necesidades. El cliente es el que logra la supervivencia y prosperidad de la empresa, sin él no existe el negocio, es indispensable el conocimiento de cada una de las necesidades y éstas son cada vez más sofisticadas, por eso se vuelve cada vez más importante el proceso de comunicación con el mismo, es fundamental analizar el estímulo que emite y la respuesta que se obtiene, basta con el camino unidireccional de la promoción.

Ya no se habla de servicio al cliente, hoy se habla de relación con el cliente, hoy la guerra se centra en muchas acciones pero la principal es mantener fuertes vinculaciones con los clientes existentes.

### 3.2 Definición de estrategias de venta

Dalrymple, D. (1999), define que las estrategias de venta son los planes de acción adoptados por la empresa a través del cual definen los objetivos y también encaminará con el fin de ganar mercados para su producto.

Rendón, C. (2010), comenta que una estrategia es el arte de dirigir las operaciones para el logro de los objetivos de una organización, para que esta funcione de manera eficiente. Para esto, la organización debe definir claramente lo que quiere conseguir y la manera en como lograrlo y posteriormente un sistema de control que le ayude a seguir la directriz fijada.

Por esta razón es tan importante la estrategia en una organización, dentro de la cual se toman decisiones que tienen las siguientes características:

- Son importantes
- Comprometen recursos significativos
- No son fácilmente reversibles

Dicho de otra manera los objetivos de la organización contestan a la pregunta ¿Qué se hará?, y la estrategia llevara a ¿Cómo se hará?, referente al concepto de ventas la American Marketing Association, define la venta como el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador).

Fisher, L., Espejo, J. (2004), consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como: toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. Ambos autores señalan además, que es: en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio).

Una vez que se analizan y estudian estos conceptos se llega a una definición de venta con dos perspectivas diferentes:

- c) Una perspectiva general, en que la venta es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea, etc.) a un comprador mediante el pago a un precio convenido.
- d) Una perspectiva de mercadotecnia, en que la venta es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor: identifica las necesidades y/o deseo del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio, idea, etc.) para lograr el beneficio de ambas partes.

Por lo tanto una estrategia de ventas es la forma en cómo vamos a generar impulsos y satisfacer las necesidades mediante el pago de un precio por una transferencias de un producto, servicio, idea, etc. Hacia nuestros clientes actuales y potenciales.

### 3.3 Estrategias de participación de mercado

Dalrymple, D. (1999), propone cuatro estrategias de la participación del mercado que pueden emplearse en la planeación para productos individuales o líneas de productos, son las siguientes:

- a) Estrategia de construir: Es la que se ocupa de acrecentar los ingresos por ventas. Esto se aplica a líderes del mercado o estrellas y a productos nuevos. Ejemplos de productos nuevos que han crecido hasta convertirse en estrellas incluyen reproductoras de disco compacto y tiendas de alquiler de películas en video. Las estrellas tienen grandes participaciones del mercado, y la tarea es protegerlas mientras maduran. Los aumentos de ventas para las estrellas suelen ir asociados con el crecimiento de la demanda básica de estos artículos.
- b) Estrategia de mantener: Es la que protege a los productos existentes. Esta estrategia hace que la fuerza de ventas realice el mejor servicio para las cuentas existentes.

A los clientes se les puede alentar a seguir comprando si los vendedores promueven variaciones y mejoramientos del producto, si ayudan a identificar formas alternativas para que los compradores utilicen los productos, y al ofrecer promociones y asistencia para los exhibidores.

c) Estrategia de cosecha: Es la que reduce costos y maximiza utilidades. Esta estrategia requiere que la fuerza de ventas reduzca los costos de ventas para líneas de productos que puedan discontinuarse. Esto significa que los vendedores dejen de hablar acerca de artículos débiles y promocionen mercancía de alto volumen. Con una estrategia de cosechar, los vendedores visitan las cuentas grandes y dejan que los clientes pequeños compren de los mayoristas. La fijación de precios bajos es un arma importante que emplea la fuerza de ventas para lograr que los clientes compren bajo estas condiciones.

d) Estrategia abandonar: Esta estrategia hace que los vendedores intenten mantener buenas relaciones con los compradores a fin de que les puedan vender algo más otro día.

### 3.4 Estrategia de los números

La estrategia de los números es la que determina el tamaño apropiado de la fuerza de ventas a utilizarse en la empresa. La decisión se complica por variaciones en territorios, vendedores, clientes y planes de compensación; sin embargo, puede obtenerse una estimación general del número de personal necesario al considerar tres estrategias diferentes que toman en cuenta tanto los costos como el número de clientes.

a) Estrategia de ¿Qué se puede costear?: El tamaño de la fuerza de ventas suele ser un compromiso entre el número total de personas necesarias para visitar a todos los clientes existentes y potenciales y lo que la firma puede costear. El número de vendedores que se van a contratar se calculan de la manera siguiente:

Ventas esperadas x razón de gastos de ventas de campo (sueldos, comisiones y gastos de viajes) = resultado 1  
Presupuesto de ventas x porcentaje de la fuerza de ventas = resultado 2  
Resta de resultado 1 con resultado 2 = disponible para vendedores  
Disponible para vendedores / sueldos y gastos por persona = cantidad de personas a contratar

b) Estrategia de la carga de trabajo: El enfoque de la carga de trabajo para determinar el tamaño de la fuerza de ventas se basa en decisiones acerca de la frecuencia y la duración de las visitas necesarias para vender a clientes existentes o potenciales.

$$\text{Numero de Vendedores} = \frac{\text{Clientes existentes} + \text{Clientes potenciales} \times \text{Visitas} \times \text{Tiempo de visita}}{\text{Tiempo de venta disponible de un vendedor}}$$

c) Estrategia incremental: La experiencia ha demostrado que conforme las firmas agregan vendedores dentro de un área mercantil existente, el incremento en nuevos negocios es usualmente más pequeño con cada nuevo empleado. Las ventas crecen porque los clientes reciben mejor servicio, pero el número total de cuentas potenciales no cambia.

Es decir, a la larga todos los clientes potenciales son cubiertos adecuadamente, y las ventas no aumentan conforme crecen los gastos de venta.

### 3.5 Estrategia para impedir que la empresa pierda clientes

Fenton, J. (1993), comenta que hay diversidad de estrategias para impedir que la empresa pierda clientes, entre ellas:

- Forma de tratar los reclamos
- Complejo del avestruz
- Probabilidades en contra
- Aprovechar las ventajas

a) Estrategia de “Forma de tratar los reclamos”: Hay un método probado y demostrado para tratar debidamente los reclamos que recibe una empresa:

- Cuando un cliente se queje de algo, no se ponga jamás de parte de él y en contra de la empresa. (Cualquiera que sea la forma en que lo haga, estará sugiriendo al cliente que este tipo de cosas suceden continuamente, así que podría irse a otro lugar).
- En ningún caso, tome el reclamo como algo personal. El cliente no se está quejando de la labor, sino del producto, el servicio o la empresa. Mantenga la serenidad.

- Agradecer al cliente por haberle hecho saber el problema y proporcionarle la oportunidad de enmendar un error. (pero no adopte, bajo ningún concepto, un aire condescendiente).
- Expresar las disculpas por el inconveniente o molestia ocasionada. (Pero no se disculpe en nombre de la compañía, en esta fase inicial, por haber hecho algo mal. Todavía no sabe de quién es la culpa)
- Anotar todos los datos en un papel. (Si el cliente se desahoga de golpe, lo tendrá mucho más fácil).
- No interrumpir, discutir o justificar nada en estos momentos. (Pero puede hacer preguntas, para aclarar las dudas que tenga.)
- Explicar al cliente las medidas que va a tomar para obtener la aprobación.

b) Estrategia de “El complejo del avestruz”. Los granos de arena de las reclamaciones se convierten en montañas dentro del campo de las ventas, y ello se debe al complejo del avestruz: esconder la cabeza hasta que el problema haya desaparecido. El problema nunca desaparece por sí sólo. Muchos reclamos de este tipo tienen origen en los retrasos en las entregas. Si la entrega se va a demorar, la obligación del vendedor es, simple y llanamente, informar de ello al cliente. Debe hacerse con máxima antelación posible para que el cliente pueda cambiar planes o compromisos.

Ello no evitará que tenga que escuchar quejas que le harán enrojecer, pero es mejor que no decir una sola palabra, y que el cliente le llame por teléfono unos cuantos días después de la fecha prevista para la entrega y le pregunte: ¿Qué demonios pasa con mi pedido? Y tener que contestarle: es que... verá... lo siento, pero... tardaremos otras seis semanas en entregárselo. El vendedor que procede de esta forma no merece tener clientes y, desde luego, no ganará esta batalla comercial.

c) Estrategia de “Las probabilidades en contra”: No menospreciar a los competidores en ningún caso. La mayoría de los vendedores trabajan con escasas probabilidades de éxito. Ningún corredor de apuestas las aceptaría sobre las probabilidades de éxito personales, sea en mantener la clientela existente o en conseguir nuevos clientes. Si diez proveedores comparten un mercado determinado, por cada vendedor que trata de mantener y proteger un cliente determinado hay otros nueve que intentarán quitárselo.

La mayor parte de los clientes potenciales forman parte de la clientela de alguien. Luego, todo vendedor al que le quitan un cliente está haciendo lo mismo con cualquier otro colega.

d) Estrategia de “Aprovechar las ventajas”: Debe poner especial cuidado en no dar a los competidores la oportunidad de que se lleve los clientes. He aquí un ejemplo referente a la industria de las artes gráficas. Uno de los principales proveedores de planchas para impresiones litográficas se encontró de repente con que los empleados iban a la huelga, y consideró apropiado informar a los clientes por medio de una carta. Dos días más tarde, uno de los principales competidores de la compañía envió una carta a los impresores más importantes, ofreciéndoles el suministro de planchas mientras durase la huelga. El resultado de todo ello fue que el competidor se hizo con una buena parte del negocio de la empresa afectada por la huelga... y que mucho después de que ésta hubiera finalizado seguía conservando gran parte del negocio. ¡Esta es una lección que conviene aprender!

### 3.6 Estrategia de métodos de capacitación de ventas

Johnston, M. (2004), comenta que los métodos de capacitación de ventas más usuales son la capacitación para el puesto (OJT, onthejob training), la instrucción individual, clases en las instalaciones y seminarios externos. El método más utilizado es el del trabajo, después el de instrucción individual, luego clases en el sitio del trabajo y por último seminarios externos respectivamente.

Las técnicas de instrucción varían, las formas más comunes de instrucción son cintas de video, conferencias e instrucción personal, y las compañías combinan las técnicas para lograr el mejor balance posible.

Dentro de los métodos de capacitación se puede clasificar las siguientes variantes:

a) Capacitación para el puesto: La simple mención de capacitación para el puesto (OJT) algunas veces atemoriza a los nuevos vendedores. El pensamiento de “aprender haciendo” es incómodo desde un punto de vista psicológico. Con frecuencia, esto tiene el origen en

una creencia incorrecta de lo que incluye OJT. El enfoque de capacitación para el puesto no es de “nade o húndase”, en que el alumno recibe un cuaderno de registro de pedidos y tal vez un manual de ventas, y se le dice “salga y venda”. OJT debe ser un proceso cuidadosamente planeado en que el nuevo vendedor aprende haciendo y, al mismo tiempo, está empleado en forma productiva. Un buen programa de OJT contiene procedimientos establecidos para evaluar y revisar el avance de quien está recibiendo la capacitación. Se deben sostener sesiones de crítica después de cada visita de ventas de OJT y elaborar resúmenes diarios. Las críticas incluyen la efectividad, las habilidades de ventas, la comunicación de la información en una forma convincente y otros criterios.

b) Capacitación en salón de clase: Para la mayor parte de las compañías, la capacitación formal en salones de clase es una parte indispensable de ella, aunque muy pocas se apoyen exclusivamente en este tipo de capacitación. Esto representa varias ventajas. Primero, cada alumno recibe información estándar en materias como conocimiento del producto, políticas de la compañía, características de clientes y mercado, y habilidades de venta. Segundo, las decisiones de capacitación formal a menudo ahorran un tiempo ejecutivo sustancial, porque los ejecutivos pueden reunirse al mismo tiempo con todo un grupo de alumnos. Tercero, las sesiones de salón de clases permiten el empleo de materiales audiovisuales, como películas y cintas de video. Las conferencias, presentaciones y análisis de casos también se pueden programar en un ambiente de clase. La oportunidad de interacción entre los alumnos es una cuarta ventaja. Tal interacción es benéfica, puesto que el esfuerzo y la idea de mejoramiento pueden proceder de otros. La interacción es tan importante que muchas compañías dividen a los alumnos en equipos para presentaciones de casos, lo que aumenta la interacción y los obliga a participar activamente. La capacitación en el salón de clases también tiene desventajas. Es costosa y consume tiempo. Requiere que los vendedores se reúnan y que se cuente con instalaciones, alimentación, transporte, recreación y alojamiento. Los gerentes de ventas, que conocen estos costos y demandas de tiempo, algunas veces tratan de cubrir muchos temas en un período corto. Como resultado, hay menos retención de la información. Muchas sesiones saturan. Los gerentes de ventas deben evitar la tendencia natural de agregar más y más material, porque la exposición adicional se gana a menudo a expensas de la retención y la oportunidad de interactuar.

c) Métodos electrónicos de capacitación: La internet ha revolucionado la entrega de la capacitación, no sólo en ventas sino en toda la empresa. Ciertamente, en la actualidad es posible que las compañías entreguen experiencias de aprendizaje de alta calidad a los clientes mediante internet. Las compañías encuentran que estaren línea no sólo es efectivo en la entrega de información justo a tiempo. La capacitación en línea está siendo utilizada a gran velocidad, ya que International Data Corporation ([www.idc.com](http://www.idc.com)) predice que la capacitación en línea será una industria de 14 mil millones de dólares en 2004. Debido a esto IBM está invirtiendo tanto tiempo y recursos en la entrega de capacitación en línea para la fuerza de ventas, integrada por 300 personas en todo el mundo.

La capacitación en Internet incluye la entrega de pequeños paquetes incrementales de información sobre productos y clientes justo a tiempo para completar proyectos específicos que están actualmente en la lista de actividades del vendedor que le permitirán más información o se retroalimente acerca de las actividades actuales.

### 3.7 Estrategia para mantener un buen servicio al cliente

Para que el buen servicio se mantenga, la empresa debe organizarse para solucionar los problemas que continuamente se presentan, haciendo que los actuales procedimientos y prácticas estén más enfocados hacia el cliente, lo que ayudará a lograr que todos los empleados participen en el proceso de cambio.

Una de las mejores estructuras para lograr lo anterior descrito son los grupos de calidad, ya que proporcionan un método, paso a paso, que utiliza los talentos y los conocimientos de los empleados para solucionar permanentemente los problemas de servicio.

Un grupo de calidad está integrado por un conjunto de trabajadores que se reúnen con el fin de solucionar un problema específico de servicio y se disuelve apenas queda resuelto el problema. Los grupos de calidad empezaron en compañías manufactureras para mejorar la calidad de los productos y dio origen a un proceso de solución de problemas.

Estos grupos están integrados por cuatro a ocho miembros guiados a través de todo el proceso por un facilitador interno.

Los empleados que van a participar en un grupo de calidad deben conocer a fondo los problemas que van a tratar de resolver, es buena idea reunir empleados de diferentes departamentos. Mejorar el servicio por medio de los círculos de calidad es sólo una de las estrategias que se podrían poner en práctica para mejorar, se hace mención también del entrenamiento constante del personal y crear así un ambiente de trabajo en equipo e incluir el excelente servicio como parte de la cultura de la compañía.

### 3.8 Evaluación de la Fuerza de Ventas

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. (2004), mencionan que dirigir una fuerza de ventas incluye evaluar el desempeño de los vendedores para recompensarlos o para hacer propuestas constructivas de mejoramiento.

Una evaluación completa involucra bases cuantitativas y cualitativas de evaluación:

a) Bases de evaluación cuantitativas: Esta evaluación se realiza en términos de entradas (esfuerzos) y salidas (resultados).

Las medidas de entradas son:

- Número de visitas por día, semana o mes.
- Número de propuestas formales presentadas.
- Número de exhibiciones realizadas o capacitaciones a clientes.

Las medidas de salida son:

- Volumen de ventas por producto, grupo de clientes y territorio.
- Volumen de ventas como porcentaje de las cuotas o el potencial de territorio.
- Utilidades brutas por línea de productos, grupo de clientes y territorio.
- Número y promedio de dinero por pedido.

- Número de pedidos obtenidos entre el número de visitas (tasa de cierres de venta efectivos).
  - Porcentaje de clientes retenidos, nuevos clientes obtenidos y clientes perdidos.
- b) Bases de evaluación cualitativas: Algunos factores que se toman en cuenta en este tipo de evaluación, son:
- Conocimiento de la empresa, los productos, los clientes y la competencia.
  - Nivel de preparación de las visitas.
  - Administración del tiempo.
  - Calidad de los informes.
  - Relaciones con los clientes.
  - Apariencia personal.

Sandhusen Richard, (2002), por otra parte, también existen los métodos informales y formales de evaluación de la fuerza de ventas:

- a) Métodos informales: Se basan en la evaluación del trabajo realizado por cada vendedor a través de la revisión de los reportes o informes de las visitas realizadas, el acompañamiento del gerente de ventas a los vendedores (trabajo de campo), etc.
- b) Métodos formales: Se basan en la evaluación de los resultados obtenidos, por ejemplo, realizando comparaciones de los resultados obtenidos por cada vendedor de la fuerza de ventas, comparando la productividad actual con la de anteriores meses o años, revisando los recursos que utiliza cada vendedor para obtener una venta, entre otras.

Gracias a toda la información recopilada mediante las actividades de evaluación de la fuerza de ventas, el gerente de ventas puede determinar la capacidad que tiene cada vendedor de planificar el trabajo y cumplir el plan. Esto es indispensable para recompensar los aspectos positivos y/o proporcionar críticas constructivas para el mejoramiento de los puntos débiles.

## Capítulo 4

### Objetivos

#### 4.1 Definición de objetivos

Koontz H. y Weilhrich H. (2000), mencionan que los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Dichos objetivos deben de ser verificables, es decir debe de ser posible determinar al final del período si se ha alcanzado o no el objetivo. La meta de todo administrador es crear un superávit, y los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la eficacia y la eficiencia de las acciones administrativas.

Thompson A. (2003), se refiere a objetivos estratégicos como los resultados que fortalecen la posición general en los negocios y la vitalidad competitiva de una empresa, los objetivos financieros tienen que ver con las metas de desempeño financiero que la administración ha establecido que la organización debe cumplir.

Venegas S. (2001), lo define como el resultado que se desea o se necesita lograr dentro de un período de tiempo específico, es un estado futuro deseado.

Castellanos J. (2000), describe a los objetivos estratégicos como una expresión de lo que se espera obtener por parte de una organización, para el cumplimiento de la misión en un período de tiempo. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija. Así mismo los objetivos son una obligación que se impone una empresa por que es necesaria y esencial para la existencia.

#### 4.1.1 Funciones de los objetivos organizacionales

- Presentación de una situación futura: se establecen objetivos que sirven como una guía para la etapa de ejecución de las acciones.
- Fuente de legitimidad: los objetivos justifican las actividades de una empresa.
- Sirven como estándares: sirven para evaluar las acciones y la eficacia de la organización.
- Unidad de medida: para verificar la eficiencia y comparar la productividad de la organización.
- La estructura de los objetivos establece la base de relación entre la organización y el medio ambiente. Es preferible establecer varios objetivos para satisfacer la totalidad de necesidades de la empresa.
- Los objetivos no son estáticos, pues están en continua evolución, modificando la relación de la empresa con el medio ambiente. Por ello, es necesario revisar continuamente la estructura de los objetivos frente a las alteraciones del medio ambiente y de la organización.

#### 4.1.2 Características de los objetivos

Los objetivos incluyen fechas específicas del objetivo o la terminación implícita en el año fiscal; presentan objetivos hacia los cuales disparará la empresa o institución conforme progresa el plan; logrando llevar a cabo la misión y cumplir con los compromisos de la empresas. Los objetivos deben reunir alguna de estas características:

- Claridad: un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participaren el logro.
- Flexibilidad: los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran. Dicho de otro modo, deben ser flexibles para aprovechar las condiciones del entorno.

- Medible o medurable: los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad de cumplimiento.
- Realista: los objetivos deben ser factibles de lograrse.
- Coherente: un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.
- Motivador: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables del cumplimiento.
- Deben ser deseables y confiables por los miembros de la organización.
- Deben elaborarse con la participación del personal de la empresa (administración por objetivos).

#### 4.1.3 Establecimiento de objetivos

Implica seguir una metodología lógica que contemple algunos aspectos importantes para que los objetivos reúnan algunas de las características señaladas. Para establecer objetivos se debe tener en cuenta:

- Escala de prioridades para definir objetivos: es necesario establecer escalas de prioridad para ubicar a los objetivos en un orden de cumplimiento de acuerdo a la importancia o urgencia.
- Identificación de estándares: es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos o no.

#### 4.1.4 Tipos de objetivos

De acuerdo con la naturaleza de la organización se identifican objetivos con o sin ánimo de lucro.

Según el alcance en el tiempo se definen los objetivos en generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

- **Largo Plazo:** están basados en las especificaciones de los objetivos, son notablemente más especulativos para los años distantes que para el futuro inmediato. Los objetivos de largo plazo son llamados también los objetivos estratégicos en una empresa. Estos objetivos se hacen en un período de 5 años y mínimo tres años. Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio.
- **Mediano plazo:** son los objetivos tácticos de la empresa y se basan en función al objetivo general de la organización. También son llamados los objetivos tácticos ya que son los objetivos formales de la empresa y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr el propósito.
- **Corto plazo:** son los objetivos que se van a realizar en un período menor a un año, también son llamados los objetivos individuales o los objetivos operacionales de la empresa ya que son los objetivos que cada empleado quisiera alcanzar con la actividad dentro de la empresa. Así, para que los objetivos a corto plazo puedan contribuir al logro de los objetivos a plazos intermedios y largo, es necesario establecer un plan para cumplir con cada objetivo y para combinarlos dentro de un plan maestro que deberá ser revisado en términos de lógica, consistencia y practicidad.

#### 4.1.5 Importancia de los objetivos organizacionales

Los objetivos organizacionales dan a los gerentes y a los demás miembros de la organización importantes parámetros para la acción en áreas como:

- Guía para la toma de decisiones: Una parte importante en la responsabilidad de los gerentes es tomar decisiones que influyan en la operación diaria y en la existencia de la organización y del personal de la misma. Una vez que los gerentes formulan los objetivos organizacionales, saben en qué dirección deben apuntar. La responsabilidad se convierte, pues, en tomar las decisiones que lleven a la empresa hacia el logro de los objetivos.
- Guía para la eficiencia de la organización: La ineficiencia se convierte en un costoso desperdicio del esfuerzo humano y de los recursos, los gerentes luchan por aumentar la eficiencia de la organización cuando sea posible. La eficiencia se define en términos de la calidad total del esfuerzo humano y de recursos que una empresa invierte para alcanzar los objetivos. Por lo tanto, antes de que pueda mejorar la eficiencia de una empresa, los gerentes deben lograr una clara comprensión de los objetivos organizacionales. Sólo entonces los gerentes podrán utilizar los recursos limitados a disposición tan eficientemente como sea posible.
- Guía para la coherencia de una organización: El personal de una organización necesita una orientación relacionada con el trabajo. Si los objetivos de la empresa se usan como actividad productiva, la toma de decisiones de calidad y la planeación efectiva.
- Guía para la evaluación de desempeño: El desempeño de todo el personal de una empresa debe ser evaluado para medir la productividad individual y determinar lo que se puede hacer para aumentar. Los objetivos organizacionales son los parámetros o criterios que deben utilizar como base de estas evaluaciones. Los individuos que aportan más al cumplimiento de los objetivos organizacionales deben ser considerados como los miembros más productivos de ella. Las recomendaciones específicas para aumentar la productividad deben incluir sugerencias sobre lo que los individuos pueden hacer para contribuir a que la empresa se dirija hacia el alcance de los objetivos.

#### 4.1.6 Establecimiento de objetivos organizacionales

A los gerentes de hoy se les pide comúnmente fijar objetivos para sí mismos, para los departamentos y para los empleados. Los tres pasos principales que un gerente debe seguir para desarrollar una serie de objetivos de la organización se presentan a continuación:

- Determinar la existencia de cualquier tendencia del entorno que pueda significativamente influir en la operación de la organización.
- Realizar una serie de objetivos para la empresa como un todo.
- Realizar una jerarquía de objetivos de la organización.

Estos tres pasos están interrelacionados y por lo general requieren información de diferentes personas, niveles y secciones operativas de la empresa.

#### 4.1.7 Parámetros para establecer objetivos cualitativos

La declaración de objetivos de calidad, como todos los bienes desarrollados para los humanos, varía drásticamente. Algunos parámetros generales que los gerentes pueden utilizar para aumentar la calidad de los objetivos son:

- Permitir que los responsables de alcanzar los objetivos tengan voz en fijarlos.
- Especificar los objetivos lo mejor posible.
- Relacionar los objetivos a acciones específicas cuando quiera que fuere necesario.
- Señalar los resultados esperados.
- Fijar metas suficientemente altas para que los empleados tengan que luchar por cumplirlas, pero no tan altas que los empleados se den por vencidos
- Especificar cuándo se espera que se alcancen los objetivos.
- Fijar objetivos sólo en relación con otros objetivos de la organización.
- Escribir los objetivos clara y simplemente.

#### 4.1.8 Parámetros para establecer objetivos operacionales

Los objetivos deben ser hechos en términos operacionales. Es decir, si una organización tiene objetivos operacionales, los gerentes deben ser capaces de decir si estos objetivos están siendo alcanzados al comparar los resultados con los objetivos elaborados.

## Capítulo 5

### **Situación actual sobre estrategias de ventas y su relación con el cumplimiento de los objetivos de Inversión Haniel S.A de Quetzaltenango. (Análisis y presentación de resultados de la investigación)**

El estudio se realizó mediante la observación y entrevista estructurada a gerente general y departamento de ventas de Inversión Haniel S.A., con la finalidad de saber a cerca de las estrategias de ventas que están utilizando, y conocer los objetivos de la empresa.

#### 5.1 Estrategia de ventas

Dalrymple,D. (1999), comenta que las estrategias de venta son los planes de acción adoptados por la empresa a través del cual definen los objetivos, también ayudara a ganar mercado para el producto, por lo tanto al realizar la entrevista a la gerente general, comentaba que la empresa tiene varias estrategias de venta que utilizan con la finalidad de cumplir con los objetivos que tiene la misma, entre las estrategias que se están utilizando se puede mencionar: visita personal a clientes, llamadas telefónicas a clientes, volantes, anuncios en radio, televisión y prensa, con el objetivo de dar a conocer el producto que ofrecen, también indico que cada lunes por la mañana se reúnen con el departamento de ventas para analizar cada una de las estrategias que se utilizan; y cada uno de los asesores propone nuevas estrategias para implementarlas, pero al final es la gerencia general quien toma la decisión de qué estrategias se utilizaran para el logro de objetivos del departamento de ventas. Al momento de entrevistar al departamento de ventas, el personal indico que utilizan varias estrategias de ventas tales como: llamadas telefónicas, visitas personales a clientes, anuncios en radio, televisión y prensa, así como el de informar a los clientes, el avance del proyecto para motivarlos a que realicen la compra, también mencionaban que cada lunes presentan un informe detallado de lo que han realizado en la semana anterior, las estrategias que se están utilizando, al mismo tiempo proponen nuevas estrategias que ellos

consideran que darán buenos resultados, pero que, al final es gerencia general la que evalúa cada estrategia para poder implementarla.

De acuerdo a la entrevista realizada a gerencia general y al departamento de ventas se puede deducir que, tanto gerencia, como el departamento de ventas conocen cada una de las estrategias de ventas que la empresa utiliza actualmente para alcanzar los objetivos previamente planificados, y es la gerencia general quien toma la decisión de que estrategias se pondrán en práctica.

## 5.2 Evaluación de la fuerza de ventas

Como se ha mencionado anteriormente el dirigir una fuerza de ventas incluye evaluar el desempeño de los vendedores para recompensarlos o para hacer propuestas constructivas de mejoramiento, la gerente general mencionaba que los resultados del departamento de ventas no han cumplido con las expectativas de la empresa, pues una de las metas principales de la empresa y del departamento de ventas, es la venta del proyecto inmobiliario “Villa de don Víctor”. Como empresa han reclutado a asesores de venta calificados a nivel inmobiliario, ellos poseen la experiencia en cuanto a la venta de lotes y casas, por lo que no se logra comprender el comportamiento de las ventas de los asesores; se han realizado charlas motivacionales para ayudarlos de manera personal, así como incentivos económicos para que tengan una motivación más y puedan colaborar con la empresa para alcanzar los objetivos, el departamento de ventas tiene las siguientes metas: vender cuatro lotes al mes, posicionar el proyecto en el mercado, incrementar la cartera de clientes, promocionar y vender las casas del proyecto. Aunque actualmente una parte del mercado conoce el proyecto inmobiliario que está desarrollando Inversión Haniel S.A., las ventas aun están estancadas lo que provoca que los objetivos establecidos no se desarrollen como lo esperado, y por esa razón no se pueda iniciar con el nuevo proyecto que se ha planificado. La gerente general indico que las ventas que se han realizado hasta el momento son producto del contacto directo de conocidos y amigos de gerencia general.

El departamento de ventas está consciente de que las metas que gerencia general ha establecido no se han cumplido a cabalidad, pero que ellos trabajan cada día para poder alcanzarlas; ahora más personas llaman a la oficina para preguntar acerca del proyecto inmobiliario, la cartera de clientes ha aumentado respecto a cuando se inició la promoción del proyecto, pero resaltaban que los clientes potenciales prefieren que el proyecto esté totalmente urbanizado para poder comprar algún lote o casa, siendo este el principal problema con que se afronta el departamento de ventas. Otro de los problemas está relacionado con los precios de venta, ya que si se ofrecieran a precios más cómodos, se tendrían mejores resultados y atraería a un buen número de personas interesadas, pero gerencia general es la que debe analizar esta propuesta que se ha discutido en varias reuniones.

El departamento de ventas está comprometido con la empresa, pues gerencia general ha impartido charlas motivacionales y ha propuesto incentivos monetarios para hacer más interesante la venta, pero los resultados no se han dado, posiblemente las estrategias que se están utilizando no sean las adecuadas para la introducción de un nuevo proyecto inmobiliario en la ciudad, pues existen varias empresas inmobiliarias que llevan varios años en el mercado y se encuentran mejor posicionadas, debido a que sus estrategias han sido mejor planteadas y han creado una mejor ventaja respecto a Inversión Haniel S.A.

La gerente general así como el departamento de ventas conocen cada una de las metas que este departamento tiene, pero es la gerencia general quien analiza el desempeño de la fuerza de ventas y los resultados que han obtenido.

El objetivo principal del departamento de ventas es vender cuatro lotes al mes, pero no se ha cumplido, ocasionando que el proyecto “Villa de don Víctor” no se desarrolle en el tiempo establecido, y al no obtener ingresos de este, no se pueda continuar con los proyectos que se tienen planeados.

### 5.3 Objetivos

Koontz H. y Wilhrich H. (2000), comentan que los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no solo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se encamina la organización. Dichos objetivos deben de ser verificables para determinar en un periodo establecido si se ha alcanzado o no. La meta de todo administrador es crear un superávit, y los objetivos claros y verificables facilitan la medición del excedente, así como la eficacia y la eficiencia de las acciones administrativas.

La gerente general mencionaba que los objetivos de la empresa son: posicionar a Inversión Haniel S.A. en el mercado quetzalteco como una de las mejores empresas a nivel inmobiliario, reclutar, emplear y retener a las personas mejor calificadas a nivel inmobiliario y buscar la satisfacción total de cada cliente.

Dentro de la empresa se busca tener personal calificado para cada una de las plazas que se tengan, se ha empleado a personal que cuenta con experiencia y ha estado inmerso en los negocios de bienes inmuebles, con la finalidad de apoyar el trabajo de cada departamento, pues cada uno de ellos cuenta con conocimientos amplios de lo que debe de realizar.

También se han utilizado los diferentes medios de comunicación para la promoción de Inversión Haniel S.A., así como el desarrollo de un nuevo e innovador proyecto inmobiliario, con la finalidad de posicionar a la empresa dentro de dicho mercado, el cual es uno de los objetivos de la organización. La empresa no cuenta con el tiempo necesario dentro del mercado, pero tiene la experiencia necesaria para salir adelante con este proyecto y con los futuros.

En cuanto al departamento de ventas, se cuenta con personal calificado que también es uno de los objetivos que se está cumpliendo, aunque los resultados no son los adecuados, se espera que este departamento mejore a un corto plazo y se desarrolle el proyecto “Villa de don Víctor” sin mayor dificultad, para luego iniciar con un nuevo proyecto que pueda realizarse en un plazo medio.

Los asesores de venta mencionan que uno de los objetivos específicos del departamento de ventas es promocionar y vender el proyecto inmobiliario “Villa de don Víctor”, indican que están trabajando para cumplir este objetivo y lo realizan con esmero y dedicación. Además el hecho de tener experiencia en el ámbito inmobiliario es una ventaja para llegar a los clientes y convencerlos, este es otro de los objetivos que tiene la empresa y que se está cumpliendo.

El equipo de ventas está consciente de que los objetivos de la empresa no se están cumpliendo en todos los aspectos, pero consideran que el trabajo que se realiza y el apoyo de la gerencia general contribuirán a que la empresa cumpla con los objetivos trazados. A pesar de que Inversión Haniel S.A. solamente tiene un año de estar en el mercado inmobiliario consideran que implementando calidad en cada proyecto que se realice, se darán los resultados esperados y por ende un mejor posicionamiento dentro del mercado

Se puede decir que tanto gerencia general como el departamento de ventas conocen cada uno de los objetivos organizacionales de Inversión Haniel S.A., coinciden en que los objetivos no se cumplen a cabalidad, pero están realizando todo lo posible para alcanzarlos.

También se puede mencionar que la empresa cuenta con personal calificado en cada una de las áreas, lo que facilita el trabajo de la empresa, pues el personal está capacitado y motivado para realizar cada una de las tareas que se les asigne.

## Conclusiones

1. A través de la investigación se determinó que las estrategias de ventas que está utilizando Inversión Haniel Inmobiliaria S.A. son: visita directa a clientes, llamadas telefónicas, volantes, anuncios en radio, televisión y prensa con la finalidad de dar a conocer el proyecto “Villa de don Víctor”.
2. Los objetivos que la empresa se ha trazado se están cumpliendo de acuerdo a lo establecido, pues la empresa se ha dado a conocer dentro del mercado inmobiliario, como también se cuenta con personal estable y capacitado con experiencia en cada una de las áreas de la empresa.
3. Las metas de la empresa no se han logrado totalmente, pues el departamento de ventas tiene la meta de vender cuatro lotes mensuales, la cual no se ha logrado.
4. Las estrategias que Inversión Haniel Inmobiliaria S.A. está utilizando no se relacionan de la mejor manera con los objetivos de la empresa, lo que ocasiona que las metas y objetivos del departamento de ventas no se cumplan.

## **Recomendaciones**

1. Permitir que el departamento de ventas elabore las estrategias de venta a utilizar y establecer una comunicación formal con la gerente general que permita tomar decisiones en equipo, que beneficien a la empresa, lo cual se verá reflejado en el buen desempeño de los vendedores y consecuentemente en un eficiente logro de objetivos.
2. Se recomienda implementar nuevas estrategias de venta, ya que esto contribuirá a que la empresa sea reconocida en el mercado local, el aumento de número de clientes y el incremento de utilidades.
3. Que la empresa capacite al personal de ventas, para conocer a fondo nuevas estrategias de venta, la importancia y los beneficios de la implementación.
4. Se sugiere que se implementen las estrategias de venta que se describen en la propuesta presentada anteriormente, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales de Inversión Haniel S.A. de la ciudad de Quetzaltenango.

## Referencias Bibliográficas

1. BONOCORE, R. (1999). Estrategia de ventas
2. DALRYMPLE, D. (2000). Administración de Ventas. (1ª ed.) Limusa México Pp. 11
3. FENTON, J. (1993) Las ventas frente a la Competencia. Deusto. Colombia Pp. 226.
4. GUILTINAM, J., PAUL, G. & MADDEN, T. (1998). Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas (6ª ed.). Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A. Pp. 158
5. JOINSTON, M.; MARSHALL, G. (2004). Administración de ventas. México McGraw-Hill. Pp. 125
6. KOONTZ H. y WEILHRICH H. (2000) “Administración, una perspectiva global”. Ed. Mc Graw Hill. México. Pp. 35
7. KOONTZ, H., & WHEIRICH, H. (2004). Administración una perspectiva global. Doceava edición. México: McGraw – Hill. Pp.105
8. KOTLER, P. (2003). Fundamentos de Marketing 6ª edición. Pearson Educación de México, Pp. 237
9. LAMBIN, J. (2002) Marketing Estratégico, 3era edición, Madrid España, McGraw-Hill. Pp. 145

10. LAINFIESTA, L. (2004). La importancia que ventas y mercadeo trabajen como un equipo integrado para el cumplimiento de los objetivos de las empresas en Guatemala. gt. Universidad Rafael Landívar. Pp.6
11. LAMB, C. (1998). Marketing. Cuarta edición. Editorial Internacional Thompson Editores S.A. de C.V. México. Pp. 249
12. LAMBIN, J. (2002). Marketing Estratégico. Tercera edición. Editorial McGraw Hill. Madrid España. Pp. 145
13. SOLORZANO, J. (2002). Estrategias promocionales de bienes inmuebles en Inversiones los Cerezos S.A. gt. Universidad Rafael Landívar. Pp.1
14. STANTON, W., ETZEL, M. & WALKER B. (2004). Fundamentos de Marketing. Treceava edición. editorial McGraw Hill. México. Pp 385

# **Anexos**

## índice

Introducción	47
Justificación	47
Cobertura	48
Beneficios	48
Beneficiarios	49
Objetivos	49
Objetivo general	49
Objetivos específicos	49
Fundamentación teórica	50
Cursos de acción	53
Operativización	54
Presupuesto	54

## **Anexo 1**

### **Propuesta**

Plan estratégico de ventas para la empresa Inversión Haniel S.A. de la ciudad de Quetzaltenango, como herramienta para el logro de objetivos organizacionales

#### **Introducción**

La propuesta está dirigida a la gerencia de ventas de Inversión Haniel S.A. de la ciudad de Quetzaltenango.

Las empresas inmobiliarias en general conocen el mercado local y saben perfectamente que la implementación de un plan estratégico de ventas es esencial para posicionarse en el mercado como líder en el ramo inmobiliario, de esta cuenta no deben descuidar ningún aspecto relacionado a tácticas y estrategias de ventas para que la cartera de clientes no se vea afectada en un momento determinado.

La presente propuesta se define y se estructura con la intención de ser una herramienta útil para Inversión Haniel S.A., para que sea incluida dentro de los planes de la empresa, con el fin de que alcance una mejor posición en el mercado quetzalteco, una mejor rentabilidad y contribuya a cumplir con los objetivos organizacionales.

#### **Justificación**

La investigación se realizó con el objetivo de conocer las principales deficiencias que afronta actualmente el departamento de ventas de Inversión Haniel S.A. la cual evidencio la falta de un plan estratégico de ventas lo que ha provocado que no se cumplan con los objetivos de la organización.

La falta de interés y conocimiento que tienen gerentes y propietarios de empresas inmobiliarias en nuestro medio relacionadas a estrategias de ventas, hace necesario crear y diseñar estrategias eficientes que ayuden a mejorar y a aumentar los niveles de venta en cualquier momento; también que estén de acuerdo a planes claramente estructurados y definidos por las empresas para cumplir con las expectativas más exigentes de los clientes y para alcanzar los objetivos organizacionales en todos los aspectos.

Sabiendo que el recurso más importante en una organización que ofrece productos inmobiliarios lo forma el personal implicado en las ventas, es de vital importancia que la conducta y rendimiento de los responsables de llevar a cabo un eficiente plan de ventas influya directamente en el logro de los objetivos organizacionales. Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan los logros. Estos aspectos además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques de mercadeo y estrategias de ventas para que las empresas alcancen altos niveles de competitividad.

Es por ello que, la presente propuesta tiene el propósito de que Inversión Haniel S.A. de la ciudad de Quetzaltenango implemente un nuevo y renovado plan estratégico de ventas, que le permita maximizar los recursos y hacer a la organización más eficiente para alcanzar los objetivos organizacionales que tiene planeados.

## Cobertura

El plan estratégico de ventas está dirigido a la gerencia y personal del departamento de ventas de Inversión Haniel S.A. de la ciudad de Quetzaltenango.

## Beneficios

Los beneficios de implementar el plan estratégico de ventas son:

- Facilitar al personal de ventas la implementación de nuevas estrategias de venta.
- Lograr con mayor facilidad el logro de objetivos y metas de la empresa.
- Mejorar el rendimiento de cada uno de los asesores de venta.
- Aumentar el nivel de ventas actual.

## Beneficiarios

- Inversión Haniel S.A.
- Departamento de ventas de Inversión Haniel S.A.

## Objetivos

### Objetivo general

Ayudar al departamento de ventas de Inversión Haniel S.A. de ciudad de Quetzaltenango, a mejorar el nivel de ventas, tomando como base el plan estratégico de ventas que se propone, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

### Objetivos específicos

- Orientar al departamento de ventas en la implementación del nuevo plan estratégico de ventas.
- Incrementar la cartera de clientes potenciales de Inversión Haniel S.A. a través de la propuesta.
- Actualizar a los vendedores, sobre las nuevas estrategias de ventas a utilizar.
- Informar a gerencia general de la empresa, que la implementación de un plan estratégico de ventas es una herramienta competitiva que contribuye al incremento de clientes y utilidades.

## Fundamentación teórica

### Definición de plan estratégico

García, M. (2010), Define que un plan estratégico de ventas, en general es la planificación relativa a la acción de ventas y, básicamente, de la red de vendedores. En consecuencia, en dicho plan no se contemplan otros aspectos de marketing, ni otros elementos y previsiones generales del negocio.

Un plan estratégico de ventas debe considerar las necesidades del mercado, para identificar las oportunidades con mayor potencial de concretarse en venta, para esto se debe contar con la mayor cantidad de información de los probables clientes y una oferta de valor específicamente diseñada para cada tipo de mercado y cada perfil de comprador; identificar a los competidores y todo esto unido a una buena estrategia de promoción para contribuir al proceso de la venta.

El plan estratégico de ventas es, en si, un conjunto de actividades, ordenadas y sistematizadas, donde se proyectan las ventas periódicamente que se estimar realizar en un período determinado.

Para desarrollar un plan estratégico de ventas se debe seguir una serie de pasos:

- Conocer el producto o servicio. Desde el punto de vista de ventas se tiene que detectar las características del producto o servicio y, posteriormente, convertir dichas particularidades en beneficios. ¿Cuál es la diferencia? Una característica solo describe, mientras que un beneficio, genera una emoción en las personas. Después, encontrar una “ventaja”, en otras palabras; ¿qué servicios ofrece la empresa que ninguna otra pueda superar? ¿Cuál es la diferencia entre un producto o servicio respecto a la competencia?, o ¿qué se ofrece y que la competencia no?, ¿por qué razón deberían de comprarle a la empresa? ¿Cómo se deben implementar las ventajas para que el cliente pueda experimentar? No usar las palabras precio, diferente, servicio, calidad, confianza, para describir la diferencia, son palabras muy subjetivas y que todos utilizan, por lo que ya no presenta ninguna diferencia.

- ¿Cuál es el cliente objetivo? ¿a quién venderle? No vale vender a todo el mundo, cuando más se focalice el trabajo, más posibilidades de éxito se puede tener. Más se pueden dirigir las acciones hacia las necesidades de un grupo de personas.  
Es decir, una vez que se haya definido un segmento, se puede seguir profundizando más en él.
- ¿Quién es el cliente plus? El cliente plus suele ser un 20% de clientes que suponen el 80% de las ventas, es decir, se le aplica la regla de Pareto. Estudiando esto se define un segmento más reducido de clientes sobre los que se deben focalizar todas las acciones.
- Competencia. ¿quiénes son los competidores?, ¿qué hacen?, ¿cómo lo hacen? Conocer al mercado, en primer lugar, saber quien es la competencia, enfocarse en el sector de la empresa y detectar cual es la oferta existente, con base en lo investigado, desarrollar una “ventaja única de compra”, la cual debe responder a la pregunta ¿Por qué comprarle a la empresa? La respuesta debe acompañarse de la ventaja y los beneficios que distinguen a la empresa frente a los demás.
- Investigar, probar y medir todo. Competencia, mercado, cliente, nuevas tecnologías y tendencias.
- Objetivos. Describir los objetivos para un año y para tres o cinco años. Fijar metas para estos objetivos.
- Definirlas estrategias de ventas tomando como base la planificación relativa a la acción de ventas, por ejemplo, canales de venta o condiciones de venta.
- Tácticas. Es conveniente hacer un listado de tácticas alineadas con la estrategia descrita, son las acciones, las cosas que se van a realizar, y que van a permitir alcanzar los objetivos. Todas deben ser medibles, y deben tener un responsable de ejecutarlas, un período de inicio y fin, un costo y el retorno de la inversión.
- Fuerza de ventas. La primera interrogante es: ¿Quién va a llevar la oferta al mercado? Los integrantes de la fuerza de ventas deben estar capacitados para transmitir con efectividad todos los beneficios y ventajas que distinguen a la empresa.

## Estrategia de venta

Rendón, C. (2010), comenta que una estrategia es el arte de dirigir las operaciones para el logro de los objetivos de una organización, para que esta funcione de manera eficiente. Para esto, la organización debe definir claramente lo que quiere conseguir y la manera en como lograrlo y posteriormente un sistema de control que le ayude a seguir la directriz fijada.

Por esta razón las estrategias son tan importantes, ya que en base a estas se deben tomar decisiones y tener las siguientes características:

- Son importantes
- Comprometen recursos significativos
- No son fácilmente reversibles

Dicho de otra manera los objetivos de la organización contestan a la pregunta ¿Qué se hará?, y la estrategia llevará a ¿Cómo se hará?, referente al concepto de ventas la American Marketing Association, define la venta como el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador).

Fisher, L., Espejo, J. (2004), consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como: toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. Ambos autores señalan además, que es: en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, estrategias de venta, decisiones sobre el producto y decisiones de precio).

Una vez que se analizan y estudian estos conceptos se llega a una definición de venta con dos perspectivas diferentes:

- Una perspectiva general, en que la venta es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea, etc.) a un comprador mediante el pago a un precio convenido.
- Una perspectiva de mercadotecnia, en que la venta es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor: identifica las necesidades y/o deseo del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio, idea, etc.) para lograr el beneficio de ambas partes.

Por lo tanto una estrategia de ventas es la forma en cómo generar impulsos y satisfacer las necesidades mediante el pago de un precio por una transferencia de un producto, servicio, idea, etc., hacia clientes actuales y potenciales.

## Meta de ventas

Una meta de ventas es la cantidad de unidades o cantidad monetaria que debe alcanzarse para mantenerse por encima del punto de equilibrio, es decir, obtener utilidades. Estas metas se fijan en base a los promedios de la demanda del mercado y se divide entre el número de vendedores que componen el equipo de ventas.

## Como establecer metas

Las empresas deben establecer metas al iniciar cualquier tipo de proyecto, pero ¿cómo definir las de la mejor manera?.

### Paso 1. Identificación del objetivo

Aunque parece muy elemental, hay dos aspectos fundamentales en la identificación de objetivos que generalmente son descuidados:

Deben ser específicos y mensurables

Deben establecerse positivamente

El primer aspecto, la especificidad y mensurabilidad, son claves cuando se está tratando de ejecutar un proyecto, no basta con establecer que se van a generar utilidades con este o aquel desarrollo, hay que determinar el monto específico de ganancias que se generarán; no resulta suficiente decir que se aumentará la participación en el mercado, hay que establecer en que proporción aumentará la participación en el mercado y cuáles serán los segmentos que se verán afectados.

Además, los objetivos deberán establecerse positivamente, de tal manera que se vean como hechos ya consumados, "La utilidad de 100 mil dólares en el tercer trimestre permitirá el crecimiento del precio de nuestra acción en un 5%", así se enfatiza en el logro de los objetivos.

## Paso 2. Identificación de los beneficios y los beneficiarios

Ya identificados los objetivos se procede a determinar cuáles serán los beneficios que obtendrá la organización, su gente, sus accionistas, sus clientes, sus proveedores y todos los agentes con los que tenga contacto. Al alcanzar metas se estarán dando pasos hacia un mejor estado, ya sea en el nivel de inventarios, en las ventas anuales, en la reducción de desperdicios en los procesos, etc. Sea cual fuere el ámbito en el que se establezcan las metas siempre habrán beneficios y siempre habrá alguien que obtenga estos beneficios, si son generales perfecto, pero si son particulares hay que identificarlos y enlistarlos para poder darlos a conocer, no sólo a quienes se beneficiarán sino a la organización en su conjunto.

## Paso 3. Fijación de límites de tiempo

Adelantados los primeros dos pasos se deben fijar límites de tiempo para la consecución de cada objetivo. Cuando se establece un determinado lapso de tiempo se está creando sentido de urgencia para realizar las acciones a que haya lugar, es recomendable, en proyectos cortos (máximo 120 días) trabajar sobre una base diaria mientras que en proyectos de mayor duración la base podría ser semanal o quincenal.

Resulta adecuado elaborar cronogramas que permitan dividir el objetivo en pedazos pequeños, así se cierra la posibilidad de sentir que no se podrá conseguir el objetivo final, ya que se estará trabajando en el día a día por conseguir objetivos más pequeños que sumados permitirán lograr el más importante. Si iniciamos un proyecto que busca reducir costos en la planta de producción, su duración es de tres meses y el objetivo es disminuir los costos en 150 millones al cabo de los tres meses, resultará menos agobiador si tratamos de disminuir 50 mensuales, 25 quincenales, 12,5 semanales y 1, 67 diarios.

#### Paso 4. Identificación de los principales obstáculos

Si lo que se quiere es alcanzar metas entonces hay que saber cuáles son los posibles problemas que se podrán encontrar en el camino hacia su consecución, de otro modo no se podrán realizar planes o adelantar estrategias para resolverlos.

#### Paso 5. Identificación de las habilidades y el conocimiento requerido

Ya que se conocen cuáles son los problemas a enfrentar hay que determinar qué habilidades y conocimientos habrán de poseer quienes desarrollen el proyecto, el encargado del proyecto no tiene que ser un experto en todas las áreas, lo que si tiene que tener es la habilidad para encontrar la información que necesita y la capacidad para identificar qué habilidades y conocimientos son requeridos.

#### Paso 6. Identificación de individuos, grupos, organizaciones y compañías con las cuales trabajar

Si se acude a la gente apropiada se encontrará la solución adecuada, si se busca mejorar niveles de producción seguramente los indicados para adelantar el proyecto sean los trabajadores de la planta, si se quiere mejorar el nivel de ventas entonces el equipo de ventas, la dirección comercial y el departamento de servicio al cliente deban adelantar la tarea.

## Paso 7. Desarrollo del plan de acción

Las metas no se conseguirán con el simple hecho de determinarlas específicamente o sabiendo cuáles son las barreras a franquear, se alcanzarán si se ejecuta un plan de acción juicioso paralelo a un cronograma. Muchas de las tareas a adelantar deberán fraccionarse en estos siete pasos y se convertirán en pequeños objetivos, la verdad es que el plan de acción es el trabajo diario bajo unas condiciones de planeación previa que contemplen desde las labores a desarrollar, el tiempo que se les dedicará, las personas que las ejecutarán, hasta las contingencias que se puedan presentar y sus posibles soluciones.

### Objetivos del plan estratégico

- Incrementar el nivel de ventas de Inversión Haniel S.A. de Quetzaltenango.
- Apoyar al departamento de ventas en la implementación de nuevas estrategias.
- Ayudar a alcanzar las metas y objetivos organizacionales de Inversión Haniel S.A.

### Cursos de acción

- Establecer el plan de estrategias de venta para el departamento de ventas de Inversión Haniel S.A.
- Capacitar al departamento de ventas en las estrategias a implementar.
- Controlar el buen funcionamiento del plan estratégico de ventas.
- Evaluar el desempeño del departamento de ventas respecto al nuevo plan estratégico de ventas.
- Medir el volumen de ventas en un período determinado.
- Corregir errores que cometa el departamento de ventas respecto al nuevo plan estratégico de ventas.
- Retroalimentar al personal del departamento de ventas de Inversión Haniel S.A. en lapsos de tiempo definidos, según lo requiera el plan estratégico de ventas.

## Operativización

Para poder implementar la presente propuesta, se deberá cumplir con las siguientes actividades:

- Presentar el plan estratégico de ventas a cada uno de los asesores de ventas.
- Planificar paso por paso la implementación del nuevo plan estratégico de ventas.
- Resolver dudas respecto al plan estratégico de ventas.

## Presupuesto para la implementación de la propuesta

Descripción	Costo
Impresión de 5000 volantes full color	Q 2,000.00
Impresión de 2500 Tarjetas de presentación	Q 1,000.00
Compra de 5 portafolios de venta	Q 750.00
Compra de 5 calculadoras	Q 250.00
1000 lapiceros con logo de Inversión Haniel S.A. y numero de PBX	Q 3,350.00
1000 Llaveros con forma de casa con logo de Inversión Haniel S.A. y numero de PBX	Q 2,750.00
Papelería y útiles	Q 100.00
Compra de 5 agendas con logo de Inversión Haniel S.A.	Q 625.00
Impresión de 10 planes estratégicos de venta	Q 100.00
Impresión de 10 catálogos de venta	Q 200.00
5 Hieleras	Q 1,000.00
5 Estufas	Q 5,000.00
TOTAL	Q 15,325.00

**Propuesta**  
**Plan estratégico de venta Inversión Haniel S.A.**  
**de la ciudad de Quetzaltenango**

## Plan estratégico de ventas

A continuación se describe detalladamente la estrategia de venta personal. Según investigaciones realizadas demuestran que es una de las más utilizadas y efectivas en el mercado inmobiliario, implica tener un acercamiento cara a cara entre el vendedor y el posible comprador, es por esto que el personal del departamento de ventas de Inversión Haniel S.A., debe contar con las herramientas definidas y estructuradas respecto a esta estrategia, y estar debidamente preparados para desenvolverse y llevar a cabo un buen proceso de venta y con ello aumentar la cartera de clientes, el volumen de venta de lotes y casas, los ingresos, la rentabilidad de la empresa, y de esta forma se alcancen los objetivos organizacionales de la misma, con el propósito de que sean mutuamente beneficiosos para los clientes, la empresa y los vendedores. Al mismo tiempo es necesario mencionar que esta estrategia debe estar apoyada por herramientas de promoción, que ayuden en cierta forma a motivar las ventas, las cuales se definirán al término del proceso que se describe para llevar a cabo una excelente venta personal.

### Venta personal

Durante la implementación del plan estratégico de ventas el personal aprenderá como:

1. Prepararse para una presentación exitosa de ventas y ampliar la cartera de clientes de Inversión Haniel S.A.
2. Desarrollar la presentación de venta y generar confianza a través de una comunicación efectiva
3. Manejar objeciones
4. Evitar errores de venta
5. Generar cierres de venta eficientes

También aprenderá la forma adecuada de darles seguimiento a clientes potenciales, para generar contactos efectivos y oportunidades reales de venta.

Medios requeridos para desarrollar el plan:

- Sala de reunión
- Iluminación apropiada
- Mobiliario adecuado (mesas y sillas)
- Pc y equipo multimedia
- Pizarra opantalla
- Marcadores, almohadilla, papel bond y lapiceros

En cada capacitación se entregará impreso a los asesores, material relacionado a la estrategia a implementar.

1. Como prepararse para una presentación exitosa de ventas y ampliar la cartera de clientes de Inversión Haniel S.A.
  - a) Vestir con traje formal
  - b) Contar con tarjetas de presentación
  - c) Portar agenda
  - d) Plan de visitas (listado de clientes a visitar por día)
  - e) Contar con portafolio de ventas
  - f) Cátalo del producto (lotes y casas)
  - g) Listado de precios
  - h) Planes de pago
  - i) Calculadora
  - j) Lapicero
  - k) Información adicional de Inversión Haniel S.A. (volante y/o artículo promocional).
  - l) Información del cliente (investigación preliminar por medio de contactos o conocidos):
    - Nombre del cliente o contacto potencial: Persona, negocio o empresa de quien se trate.
    - Dirección: Calle, avenida, numero de casa, colonia, zona, lugar de trabajo y teléfonos donde se pueda localizar a los clientes o contactos potenciales.

- Conocer la capacidad de pago.
  - Conocer la intención de compra (dejar de alquilar, cambio de zona geográfica, por seguridad o por inversión).
- m) Establecer contacto con el cliente potencial:
- Telemarketing (Presentación de asesor y de Inversión Haniel S.A.).
  - Determinar cita para presentación formal de ventas (fecha).
  - Acordar horario de reunión.
  - Punto de reunión.

## 2. Como Desarrollar la presentación de venta

- a) Es importante que los asesores comiencen presentándose y proporcionando la tarjeta de presentación que los acredita como asesores de ventas de Inversión Haniel S.A., servirá para que el cliente potencial tenga presente el nombre del asesor y empresa mientras conversan, y creara seguridad.
- b) El primer objetivo es crear la sintonía y la confianza de quien escucha, el humor da buenos resultados siempre que sea una expresión natural, puesto que se conoce el efecto que causa una sonrisa fingida.
- c) Verificar información de clientes (datos generales).
- d) Informar al cliente interesado acerca del proyecto inmobiliario que Inversión Haniel S.A. está promoviendo.
  - Características del proyecto (medidas, tipos, y todos los servicios con que cuenta).
  - Ubicación del mismo (Cantón Barrios Olintepeque, Quetzaltenango).
  - El propósito que tiene (contexto social).
- e) Presentar el catalogo de productos de Inversión Haniel S.A. (lotes y casas).
- f) Listado de precios en base a tipo y medida.
- g) Planes de pago y condiciones.

### 3. Como manejar objeciones

En esta fase los asesores de venta de Inversión Haniel S.A., deben ser pacientes y profesionales para aclarar las dudas de los interesados o cualquier confusión que estos puedan tener respecto a la presentación realizada.

Para el manejo de objeciones el asesor de ventas debe:

- Estar preparado para aclarar cada una de las dudas que surjan del interesado y resolverlas de forma inmediata y efectiva.
- Conocer profundamente el producto y estar informado respecto a cambio de precios, catálogos, pagos, condiciones y nuevas disposiciones de la gerencia general de Inversión Haniel S.A., para evitar confusiones al cliente.
- Entender la estrategia de venta personal ya que esto contribuye a que los clientes tomen la decisión de compra.
- Establecer un objetivo y no perderlo de vista, mientras sepa a dónde se dirige, no importa hacia dónde trate de conducir el cliente.
- Tener la capacidad de ver la situación eficientemente sin olvidar los intereses del comprador y de la empresa.

### 4. Como evitar errores de venta

- El vendedor por ningún motivo debe interrumpir al cliente cuando este realizando algún comentario o pregunta, pues esto solo irritará al cliente.
- Mostrar respeto, amabilidad y cortesía en todo momento.
- Estar seguro de la información que se presenta.
- Comprobar que la propiedad que se ofrece este disponible (que no este vendida).
- Verificar que su portafolio cuente con cada una de las herramientas que se utilizan para la venta personal.
- Mantener actualizada la programación de visitas a clientes.

- El asesor debe tomar en consideración algunos aspectos como: no tachar información del material de apoyo de la empresa que utiliza en la presentación (tarjetas, volantes), esto genera incertidumbre en el cliente.
- No contestar el teléfono móvil cuando este conversando con el cliente potencial, hay que prestarle toda la atención al comprador.
- Hacer uso de la puntualidad en cada cita programada con el cliente.
- Verificar la información del bien inmueble que esta ofreciendo (precio, tipo, medida y ubicación).
- Demostrar seriedad en toda la información que se esta brindando al interesado.
- No ofrecer nada que este fuera de lo que la empresa proponga (descuentos, viajes, premios etc.)
- Evitar por todos los medios discusiones con el comprador.

#### 5. Como generar cierres de venta eficientes

- Realizar pregunta de cierre (¿Qué casa o lote le interesó?).
- Proponerle al cliente la opción que se adapta mejor a sus necesidades. (lote, medidas, casa de un nivel o dos) para incitarlo a que piense en comprar una opción u otra, pero siempre en comprar.
- Motivar la compra por medio de la promoción que este en ese momento (descuentos, cuotas módicas, enganche fraccionado o regalo promocional).
- Proporcionarle a los clientes toda la información que requieran.
- Si el cliente va acompañado, no intervenir en los comentarios u opiniones.
- Cuando el cliente pregunte, solo contestar lo necesario.
- Al momento de que el cliente afirme la compra, se debe actuar.
- Tener a la mano todas los elementos para el cierre (plano de la propiedad, contrato, recibo, factura, lapicero, sellos y boleta de deposito).
- No perder la atención, el interés y la actitud en ningún momento.
- Al cierre de la venta, agradecer la compra y despedirse.

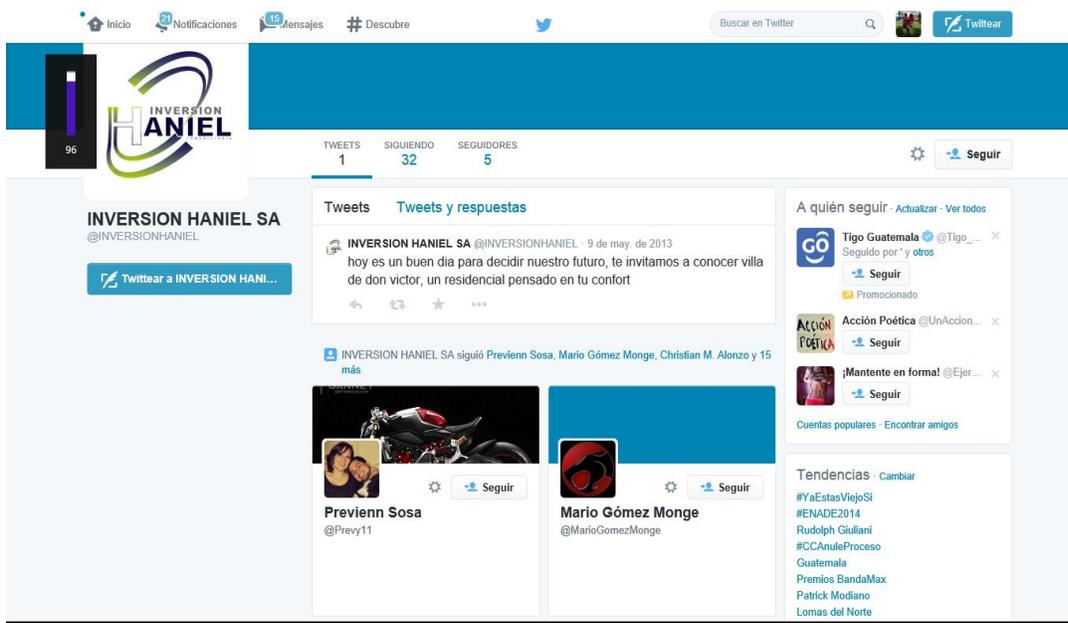
## 6. Como darle seguimiento a clientes potenciales

- Llamar al cliente por teléfono un día a la semana y en un horario acorde al mismo.
- Enviar información tales como: catálogos digitales, cambio de promociones y precios por correo electrónico.
- Enviar fotografías y videos interactivos del condominio y de casa modelo.
- Planificar visitas a interesados en comprar de acuerdo al calendario de visitas.
- Organizar visitas al condominio y a las instalaciones de la empresa para crear confianza en los clientes.
- Repetir cada punto cuanto sea necesario.

Con esto se logra crear fidelidad del cliente y ayuda a que no se conduzca a otra empresa.

Diseño para las herramientas que deben utilizar los asesores de venta de Inversión Haniel S.A.

Diseño para redes sociales



Diseño para tarjeta de presentación



Diseño de agenda



Formato de planificación para visitas a clientes

**INVERSIÓN HANIEL S.A.**  
**TORRE PRADERA XELA OF. 412 CUARTO NIVEL**  
**PBX 7930-4302**



**Planificación de visitas a clientes**

Nombre de asesor: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Día: Lunes \_\_\_ Martes \_\_\_ Miércoles \_\_\_ Jueves \_\_\_ Viernes \_\_\_

Sábado \_\_\_ Domingo \_\_\_

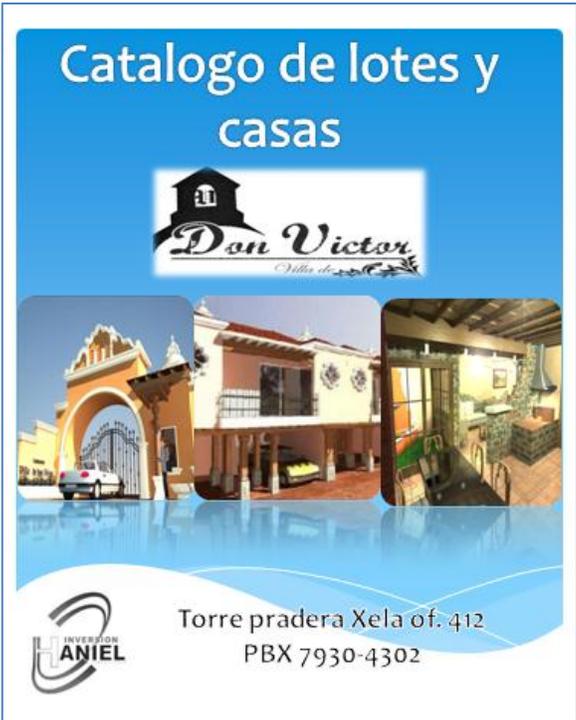
No.	Horario de reunión	Cliente a visitar	Dirección del cliente	Teléfono	E-mail	Dirección de trabajo	Lugar de reunión
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							

Modelo de portafolio de ventas



Catalogo del producto (lotes y casas)

Diseño de portada







Formato para plan de pagos

**INVERSIÓN HANIEL S.A.**  
**TORRE PRADERA XELA OF. 412 CUARTO NIVEL**  
**PBX 7930-4302**



**PLAN DE PAGOS**

**Cliente**  
**Proyecto** "Villa de don Víctor"  
**Casa/lote** Lote 1  
**Precio de venta**  
**Enganche**  
**Capital a financiar**  
**Tasa de interés**  
**Tasa mensual**  
**Número de cuotas**  
**Cuota nivelada**  
**Fecha de inicio**  
**Fecha de vencimiento**

No.	FECHA	REFERENCIA	SALDO CAPITAL	ABONO A CAPITAL	INTERESES	TOTAL PAGO
		CAPITAL				0,00
		ENGANCHE		0,00		0,00
						0,00
1		CUOTA				0,00
2		CUOTA				0,00
3		CUOTA				0,00
4		CUOTA				0,00
5		CUOTA				0,00
6		CUOTA				0,00
7		CUOTA				0,00
8		CUOTA				0,00
9		CUOTA				0,00

Modelo de calculadora



Modelo de lapicero ejecutivo



## Cuadro de ejecución del plan estratégico de ventas

<p>Primera Fase:</p> <p>Preparación de herramientas antes de una presentación.</p>	<p>En esta fase el asesor de ventas conocerá, la forma profesional de prepararse para una presentación exitosa de ventas y ampliar la cartera de clientes de Inversión Haniel S.A., por medio del plan estratégico de ventas.</p>	Lugar: Sala de reuniones de Inversión Haniel S.A.
		Fecha: 31 de marzo de 2014
		Horario: de 7:00- 9:00 am
		Duración aprox.: 2 horas
		Recursos materiales: PC, equipo multimedia, papel, lapiceros.
		Recursos Humanos: Gerente de ventas y asesores
<p>Segunda Fase:</p> <p>Como desarrollar la presentación de venta y generar confianza a través de una comunicación efectiva</p>	<p>El equipo de ventas aprenderá a desarrollar una presentación de ventas de manera profesional y efectiva.</p>	Lugar: Sala de reuniones de Inversión Haniel S.A.
		Fecha: 1 de abril de 2014
		Horario: de 7:00- 9:00 am
		Duración aprox.: 2 horas
		Recursos materiales: PC, equipo multimedia, papel, lapiceros.

		Recursos Humanos: Gerente de ventas y asesores
Tercera Fase:  Como manejar las objeciones de los clientes.	La fuerza de ventas podrá resolver de manera eficaz, dudas, preguntas y comentarios que surjan en la presentación de venta.	Lugar: Sala de reuniones de Inversión Haniel S.A.
		Fecha: 2 de abril de 2014
		Horario: de 7:00- 9:00 am
		Duración aprox.: 2 horas
		Recursos materiales: PC, equipo multimedia, papel, lapiceros.
		Recursos Humanos: Gerente de ventas y asesores
Cuarta Fase:  Como evitar errores de venta	Se capacitará a los vendedores en como prevenir errores durante la presentación de venta.	Lugar: Sala de reuniones de Inversión Haniel S.A.
		Fecha: 3 de abril de 2014
		Horario: de 7:00- 9:00 am
		Duración aprox.: 2 horas
		Recursos materiales: PC, equipo multimedia, papel, lapiceros.
		Recursos Humanos: Gerente de ventas y asesores

<p>Quinta Fase:</p> <p>Como realizar cierres de venta eficientes</p>	<p>Los asesores de venta serán capaces de realizar cierres de venta eficientes y con ello lograr las metas del departamento de ventas y objetivos de Inversión Haniel S.A.</p>	Lugar: Sala de reuniones de Inversión Haniel S.A.
		Fecha: 4 de abril de 2014
		Horario: de 7:00- 9:00 am
		Duración aprox.: 2 horas
		Recursos materiales: PC, equipo multimedia, papel, lapiceros.
		Recursos Humanos: Gerente de ventas y asesores
<p>Sexta Fase:</p> <p>Como dar seguimiento a clientes potenciales</p>	<p>El equipo de ventas será capacitado en el seguimiento de clientes potenciales con la finalidad de concretar oportunidades de venta.</p>	Lugar: Sala de reuniones de Inversión Haniel S.A.
		Fecha: 5 de abril de 2014
		Horario: de 7:00- 9:00 am
		Duración aprox.: 2 horas
		Recursos materiales: PC, equipo multimedia, papel, lapiceros.
		Recursos Humanos: Gerente de ventas y asesores

Proyección de ventas mensual del departamento de ventas de Inversión Haniel S.A.

Para la proyección de ventas se tomará como base la venta de 1 lotes o casa por asesor, para hacer un total de 4, lo que cumple con la meta del departamento de ventas de Inversión Haniel S.A., al mismo tiempo se proyecta que al finalizar el período anual, este vendido el proyecto en totalidad (Casas y lotes).

Nombre de asesor de ventas de Inversión Haniel S.A.	Proyección de venta mensual por asesor	Proyección de venta anual “Proyecto totalmente vendido”
Asesor 1	1 (lote o casa)	
Asesor 2	1 (lote o casa)	
Asesor 3	1 (lote o casa)	
Asesor 4	1 (lote o casa)	

## Herramientas de promoción de ventas

Tienen el propósito de:

- Generar interés en la compra para aumentar las ventas
- Mejorar la participación en el mercado a largo plazo
- Dar a conocer un producto nuevo
- Romper la lealtad de clientes de la competencia
- Buscar la fidelidad de clientes hacia Inversión Haniel S.A.
- Ayudar al equipo de ventas en la venta personal

De esta manera se puede decir que la estrategia de venta personal que se presento, debe estar integrada con herramientas de promoción de ventas para lograr los objetivos de Inversión Haniel S.A. a corto y largo plazo y servir de apoyo para la fuerza de ventas.

Como herramientas de promoción se proponen utilizar los siguientes modelos:

1. Lapiceros promocionales con logotipo y PBX de Inversión Haniel S.A.



2. Llaveros con forma de casa con logotipo y PBX de Inversión Haniel S.A.



3. Volantes full color

**CONDOMINIO RESIDENCIAL**

**Don Victor**  
Su verdadero hogar

- Fácil acceso
- A cinco minutos de Pradera Xela
- Proyecto exclusivo
- Proyecto autorizado con todos los servicios
- Diseño de vivienda única en Quetzaltenango
- Lotes y casas

0 % de enganche en el mes de abril

Promueve, desarrolla y vende. **INVERSION ANIEL**

Torre Pradera Xela of. 412

**PBX. 7930-4302**

4. Regalos promocionales: por enganche de lote o casa, hielera o estufa gratis.





## **Anexo 2**

### **Evaluación integral**

#### **Área administrativa**

La empresa tiene visión, misión y objetivos, pero no tiene claro como llegar a lo que se quiere no cuenta con estrategias claras dentro de la organización y la toma de decisiones no es la mejor, así como la falta de la gerente general, puede causar mala dirección en tareas de la empresa.

#### **Área de mercadeo y ventas**

El nivel de ventas está por debajo de lo que la empresa necesita para el sostenimiento, el departamento no cuenta con estrategias de venta necesarias para alcanzar las metas, el personal de ventas no tiene compromiso para la empresa por la falta de motivación, el perfil de la gerente de ventas no llena los requisitos establecidos por la empresa.

#### **Área de producción**

Los encargados de obra en determinado momento pueden acomodarse laboralmente, si no se les supervisa constantemente, así como la fuga de materiales o la mala utilización de los mismos, lo que generaría gastos ocultos para la empresa.

#### **Área financiera**

Si la empresa esta manejando cartera, el riesgo de falta de pago es alta, así como el aumento en los diferentes servicios con que se cuentan afectaría financieramente a la empresa.

## Área personal

La falta de personal en las diferentes áreas de la empresa puede provocar la saturación de tareas del personal.

### Anexo 3

### FODA

<b>INVERSIÓN HANIEL S.A.</b> <b>TORRE PRADERA XELA OF. 412 CUARTO NIVEL</b> <b>PBX:7930-4302</b>				
				
	F	O	D	A
<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	Empresa Establecida Legalmente  Filosofía institucional  Experiencia de más de 15 años Asesoramiento legal	Reconocimiento Legal  Identidad Empresarial  Crecimiento Empresarial	Adquisición de Obligaciones  Aun no tienen claro lo que la empresa busca  La gerente general no está a tiempo completo	No ser conocidos en el mercado  Dirección incorrecta de la empresa, pues no cuenta con estrategias claramente definidas
<b>ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS</b>	Publicidad en medios de comunicación  Producto de alta calidad Producto de necesidad básica  Promociones  Enganche Bajo	Posicionamiento en el mercado  Satisfacción en clientes  Nivel alto de ventas	Nivel bajo de ventas No existen estrategias en el departamento  Metas no establecidas Bajo compromiso de venta Falta de motivación No se cumple el perfil de gerente de ventas	Estancamiento de la empresa  Inmobiliarias establecidas  Crisis financiera  Competencia

<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>	Encargados de obra con experiencia	Reducción de errores	Acomodamiento de encargados	Aumento de Precios en materia prima
	Supervisión constante	Reducción de costos	Gastos ocultos	Escases de materiales
	Excelentes proveedores		Fuga de materiales	Miedo de inversión
	Buenos materiales			
	Diseños exclusivos			
<b>ÁREA FINANCIERA</b>	Controles contables	Reducción de tiempo	Falta de cobros	Baja de inversiones
	Programas contables	Buenos controles	Aumento en cuotas de servicios	
	Instalaciones propias	Reducción de gastos fijos	Atraso de pagos	
	Proyecto propio		Falta de pago de clientes	
	Manejo de cuentas	Intereses financieros		
<b>ÁREA PERSONAL</b>	Personal con experiencia inmobiliaria	Crecimiento laboral	Falta de personal administrativo y de ventas	Rotación de personal
	Compromiso laboral	Tareas mejor realizadas	Saturación de tareas	Personal insatisfecho
	Prestaciones laborales	Responsabilidad laboral		

## Anexo 4

### Instrumentos de investigación



#### Entrevista

#### Gerente general de Inversión Haniel S.A. Quetzaltenango

Buenos días/tardes, mi nombre es Luis Felipe González Castro, actualmente estudiante de Universidad Panamericana y realizando la Práctica Empresarial Dirigida (PDE), **“Las estrategias de ventas y su relación con el cumplimiento de los objetivos de Inversión Haniel S.A. de Quetzaltenango”** Por lo cual solicito la colaboración, para responder las siguientes preguntas. Toda la información proporcionada, será confidencial y utilizada únicamente para fines académicos.

1. ¿Cuáles son los objetivos empresariales de Inversión Haniel S.A.?
2. ¿Qué objetivos trazados se han logrado?
3. ¿De qué manera miden los objetivos logrados?
4. ¿Cuáles son los objetivos del departamento de ventas?
5. ¿Qué estrategias de venta está utilizando el departamento de ventas?
6. ¿Quién o quiénes deciden sobre las estrategias de venta?
7. ¿Cómo analizan las estrategias a utilizar?
8. ¿Qué resultados han obtenido de estas estrategias?

9. ¿Las estrategias de venta actuales, están relacionadas con los objetivos de la empresa?

Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿De qué manera?\_\_\_\_\_

---

10. ¿Qué metas son las que tiene el departamento de ventas?

11. ¿El departamento de ventas ha cumplido con las metas establecidas?

12. ¿De qué manera miden el cumplimiento de metas del departamento de ventas?



**Entrevista**  
**Departamento de ventas de Inversión Haniel**  
**S.A. Quetzaltenango**

Buenos días/tardes, mi nombre es Luis Felipe González Castro, actualmente estudiante de Universidad Panamericana y realizando la Práctica Empresarial Dirigida (PDE), **“Las estrategias de ventas y su relación con el cumplimiento de los objetivos de Inversión Haniel S.A. de Quetzaltenango”** Por lo cual solicito la colaboración, para responder las siguientes preguntas. Toda la información proporcionada, será confidencial y utilizada únicamente para fines académicos.

1. ¿Qué puesto ocupa?
  
2. ¿Conoce los objetivos empresariales de Inversión Haniel S.A.?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Mencione: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Considera que los objetivos de la empresa se están cumpliendo?
  
4. ¿Cuáles son los objetivos del departamento de ventas?
  
5. ¿El departamento está cumpliendo con los objetivos que tiene?
  
6. ¿Qué estrategias de venta están utilizando en el departamento?
  
7. ¿Qué resultados han obtenido de las estrategias que están utilizando?

8. ¿Quién o quiénes deciden sobre que estrategias utilizar?

9. ¿Analizan las estrategias de venta que utilizan?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿De que manera? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

10. ¿Cuáles son las metas del departamento de ventas?

11. ¿Se han cumplido con las metas que el departamento tiene?

12. ¿Quién analiza los resultados del departamento de ventas?