

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
Facultad de Ciencias Económicas
Licenciatura en Administración de Empresas



Plan de ventas para un Tour Operator
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Erick José Manuel Villatoro Martínez

Guatemala, septiembre 2013

Plan de ventas para un Tour Operator
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Erick José Manuel Villatoro Martínez

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez (**Asesor**)
M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales (**Revisora**)

Guatemala, septiembre 2013

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus

Rector

M. Sc. Alba Aracely Rodríguez de González

Vicerrectora Académica y Secretaria General

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M.A. Cesar Augusto Custodio Cobar

Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj

Coordinador Álamos San Miguel Petapa

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

Lic. Axel Elmer Ramírez Barrios

Examinador

Lic. Hugo Armando Perla Méndez

Examinador

Licda. Lucrecia Cardoza Bermúdez

Examinador

Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez

Asesor

M. Sc. Dora Leonor Urrutia de Morales

Revisora



**UNIVERSIDAD
PANAMERICANA**

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REF.:C.C.E.E.009-2013-ACA-ADMON

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 20 DE AGOSTO DE 2013

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por el **Licenciado Josué Roberto Zabala Vásquez**, tutor y **Licenciada Dora Leonor Urrutia de Morales**, revisora de la **Práctica Empresarial Dirigida**, proyecto **-PED-** titulada **"PLAN DE VENTAS PARA UN TOUR OPERATOR"**. Presentada por el estudiante **Erick José Manuel Villatoro Martínez**, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00531, de fecha 12 de junio de 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de **Administrador de Empresas**, en el grado académico de **Licenciado**.



Lic. César Augusto Custodio Cobarr
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Tutor: Josué Roberto Zabala Vásquez
Título: Licenciado en Administración de Empresas

No. Teléfono cel. 5018 7578
E-mail: josuezabala@gmail.com

Guatemala, 23 de febrero de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En relación a la Práctica Empresarial Dirigida –PED- del tema “**Plan de Ventas para un Tour Operator**”, realizado por: Erick José Manuel Villatoro Martínez, carné número 201200869, estudiante de la carrera de Administración de Empresas; 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 la misma 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, con la nota de noventa y cinco (95) puntos de cien (100).

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



Lic. Josué Roberto Zabala Vásquez
Administrador de Empresas
Col. 15017

MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales
Maestría en Gerencia Educativa
Licenciada en Pedagogía con Orientación en Administración y Evaluación Educativa
No. de teléfono Of. 2261-2165
No. de teléfono Cel. 5203-4462
E-mail: dlurrutia@yahoo.com

Guatemala, 4 de abril de 2013

Señores

Facultad de Ciencias Económicas

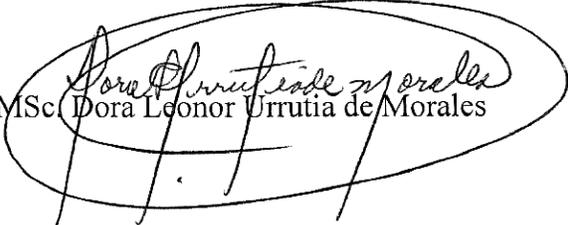
Universidad Panamericana

Ciudad

Estimados Señores:

En relación al informe final de la Práctica Empresarial Dirigida (PED) del Tema: “Plan de ventas para un Tour Operator” realizado por Erick José Manuel Villatoro Martínez, carné 201200869, estudiante de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas, he procedido a la revisión del mismo y se hace constar que cumple con los requerimientos de estilo establecidos en la reglamentación de la Universidad Panamericana. Por lo tanto doy el dictamen de aprobado para realizar el Examen Técnico Profesional (ETP).

Al ofrecerme para cualquiera aclaración, me suscribo de ustedes,


MSc. Dora Leonor Urrutia de Morales



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 811.2013

La infrascrita Secretaria General M.Sc. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante Villatoro Martinez, Erick José Manuel con número de carné 201200869 aprobó con 87 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los doce días del mes de junio del año dos mil trece.

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

Atentamente,


M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico




M.Sc. Alba de González
Secretaria General



Luis Alberto Mendoza.
cc.Archivo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	iii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes de la organización	1
1.2 Marco teórico	8
1.3 Problema de investigación	20
1.4 Objetivos	21
1.5 Alcances	21
1.6 Límites	22
Capítulo 2	
2.1 Tipo de investigación	23
2.2 Sujetos de investigación	23
2.3 Diseño de la investigación	23
2.4 Instrumentos	23
2.5 Procedimiento	24
2.6 Aporte esperado	24
Capítulo 3	
3.1 Resultados encuesta al personal de ventas	26
3.2 Análisis consolidado de los resultados de las encuestas	36
3.3 Entrevista a gerente general	38
3.4 Análisis de los resultados	41
Capítulo 4	
Propuesta de solución o mejora	46
Cronograma	100
Conclusiones	101
Recomendaciones	102
Referencias	103
Anexos	105
1. Cuestionario para el personal de ventas de Mundo Maya	
2. Guía de entrevista con el gerente general	

Contenido de graficas

No. 1	Volumen de ventas Mundo Maya del año 1996 al 2012	3
No. 2	Organigrama General Mundo Maya (actual)	7
No. 3	Experiencia en ventas	26
No. 4	Estudios de asesoría de ventas	27
No. 5	La empresa da capacitación al personal de ventas	28
No. 6	Conocimiento de metas empresariales	29
No. 7	Existe cartera de clientes	30
No. 8	Distribución de cartera de clientes	31
No. 9	Incremento de clientes	32
No. 10	Conocimiento de productos que ofrece	33
No. 11	Publicidad de los productos	34
No. 12	Incentivos para mejorar las ventas	35
No. 13	Grafica general de respuestas	36
No. 14	Organigrama General Propuesta	54
No. 15	Total de turistas ingresados al país del año 2006 al 2011	68
No. 16	Ingreso de divisas por turismo, periodo 2006-2011 en millones de dólares	69
No. 17	Proyección de ventas de acuerdo al objetivo planteado	84

Contenido de cuadros

No. 1	Volumen de ventas de Mundo Maya de 1996 a 2012	2
No. 2	Proyección de ventas del año 2009 al 2012	3
No. 3	FODA de La Empresa Mundo Maya	4
No. 4	Tabla por prestación de servicio	55
No. 5	Tabla de % por comisiones a pagar	55
No. 6	Cronograma de capacitación de personal Mundo Maya 2013	57
No. 7	Parámetros de control en el área de ventas de la empresa Mundo Maya	59
No. 8	Ingreso de divisas por turismo periodo 2006-2011 millones de US\$ y variación porcentual	69

No. 9 Ingreso de turistas a la república de Guatemala	71
No. 10 FODA del plan de ventas de la Empresa Mundo Maya	73
No. 11 Tabla de descuentos a clientes frecuentes	78
No. 12 Condiciones de ventas a clientes Mundo Maya	79
No. 13 Cuadro de punto de equilibrio de la empresa Mundo Maya	83
No. 14 Proyección de ventas de acuerdo al objetivo planteado	83
No. 15 Presupuesto de Capacitación	85
No. 16 Gastos Fijos	86
No. 17 Costos variables	86
No. 18 Punto de equilibrio mensual de la empresa Mundo Maya	87
No. 19 Punto de equilibrio anual de la empresa Mundo Maya	87
No. 20 Punto de equilibrio mensual de oficinas centrales	88
No. 21 Punto de equilibrio anual de oficinas centrales	88
No. 22 Punto de equilibrio mensual de oficinas de Santa Elena Petén	89
No. 23 Punto de equilibrio anual de oficinas de Santa Elena Petén	89
No. 24 Estado de situación financiera al 31 de diciembre 2012	90
No. 25 Estado de resultados al 31 de diciembre 2012	91
No. 26 Estado de resultados año 1 y 2	91
No. 27 Estado de resultados años 3 y 4	96
No. 28 Estado de resultados año 5	97

Resumen

En Guatemala la economía informal ocupa más del 50% del total de la misma, como consecuencia surgen muchas empresas pequeñas originadas por la necesidad de las personas de forjarse una oportunidad, existe demanda y mínima oferta de empleo, algunas de estas pequeñas empresas se consolidan en un nicho de mercado progresan hasta un punto que por la concepción, manejo empírico y falta de aplicación de herramientas administrativas inician un proceso de declive, el cual se puede detener si se corrige en su oportunidad.

Todas las empresas dependen del liderazgo, el cual determina la capacidad para adaptarse a los cambios en el mercado, establecer relaciones duraderas con los clientes y comercializar en forma rápida.

Mundo Maya, es una entidad comercial fundada en la ciudad de Guatemala en el año 1996, su actividad principal es la comercialización de servicios turísticos como Tour Operator y agencia de viajes, está organizada bajo la figura de empresa individual,

Las políticas de ventas de servicios turísticos, es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un “Tour Operator”, con el fin que el cliente obtenga el servicio en el momento y lugar adecuado y asegure el uso correcto del mismo.

En la empresa *Mundo Maya* se ha observado una baja en las ventas y como poco a poco éstas se reducen, a pesar que en las empresas competidoras directas se mantienen y en algunos casos ha incrementado el volumen de ventas.

Mundo Maya no cuenta con estrategia y el volumen de estas, ha disminuido a niveles negativos, no existe ninguna iniciativa para el incremento de las mismas.

El objetivo principal de realizar el presente estudio es determinar alternativas existentes para llevar el nivel de ventas en la empresa, permita mayor crecimiento, en las mismas.

El presente documento consta de cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

En su primer capítulo se presenta una descripción de los antecedentes de empresa, la forma en la que se ha desarrollado, la situación actual y la estructura representada en forma gráfica a través de un organigrama, el marco teórico, utilizado como una base de información para sustentar con base a los principios aprendidos durante la carrera y el estudio realizado. Siendo el tema de las Ventas, el argumento principal que se extrae de la “mercadotecnia” una de las materias más importantes en la carrera de Administración de Empresas. Se describen principios fundamentales para que sirvan de guía en el enfoque de la propuesta. En este capítulo también se plantea el problema de investigación, objetivos tanto el general como los específicos, los alcances y límites de la investigación

El segundo capítulo describe la metodología de la investigación, es ahí donde se describen los sujetos que se utilizaron para la investigación, se detallan los instrumentos utilizados para el trabajo de campo y el procedimiento que se llevó a cabo paso por paso hasta concluir con el estudio, como el caso del proceso para la selección de la muestra utilizada en la misma.

En el capítulo tres se presentan los resultados del trabajo de campo realizado a través de las gráficas correspondientes y las respuestas en forma resumida de la entrevista realizada al Gerente General de la empresa.

Al llegar al cuarto capítulo se presentan los resultados expuestos en el tercer capítulo, sin embargo en esta sección se analiza e interpreta para mejor comprensión. Luego se presentan conclusiones del estudio realizado, donde se da una respuesta a la pregunta de investigación y objetivos de la misma.

Se realizó una propuesta para tecnificar las ventas, la cual se encuentra después de las conclusiones y detalla el plan de ventas para elevar el volumen de ventas. Se presentan los cuadros e ilustraciones respectivas para representar los cursos de acción a tomar.

Al final se incluyen el listado de los documentos utilizados para la realización del presente documento, que sirvieron para fundamentar el Marco Teórico de la investigación.

Introducción

Se presenta una alternativa para que el volumen de venta se aumente, buscar que el cliente se sienta satisfecho y obtenga calidad en la compra, no basta sólo tomar el pedido de un producto de calidad, sino fidelizarlo y buscar nuevos clientes.

El presente informe consta de cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

En su primer capítulo se presenta una descripción de los antecedentes de empresa, la forma en la que se ha desarrollado la situación actual y la estructura representada en forma gráfica a través de un organigrama, cuenta con el marco teórico, utilizado como una base de información para sustentar con base a los principios, el tema de las ventas, es el argumento principal que se extrae de la “mercadotecnia” una de las materias más importantes en la carrera de Administración de Empresas; se describen principios fundamentales para que sirvan de guía en el enfoque de la propuesta, en este capítulo se plantea el problema de investigación, objetivos tanto el general como los específicos, los alcances y límites de la investigación

El segundo capítulo describe la metodología de la investigación, se detallan los instrumentos utilizados para el trabajo de campo y el procedimiento que se llevó a cabo hasta concluir con el estudio, como el caso del proceso para la selección de la muestra utilizada en la misma.

En el capítulo tres se presentan los resultados del trabajo de campo realizado a través de las gráficas y las respuestas en forma resumida de la entrevista realizada al gerente general de la empresa, en esta sección se analiza e interpreta para mejor comprensión.

En el cuarto capítulo se realizó una propuesta para tecnificar las ventas, detalla el plan de ventas para elevar el volumen de las mismas, se presentan los cuadros e ilustraciones respectivas para representar los cursos de acción a tomar, conclusiones, referencias, cronograma y anexos.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes de la organización.

La empresa Mundo Maya se dedica a la comercialización de servicios turísticos como un Tour Operador, los principales clientes son las agencias de viajes ubicadas en la ciudad de Guatemala y Antigua Guatemala, se encuentra ubicada en la Avenida de la Reforma 13-70 zona 9, en la ciudad de Guatemala, departamento de Guatemala, fue fundada el 16 de agosto de 1996. Está facultada para “Comercializar boletos aéreos terrestres, traslados, hoteles excursiones giras y todo lo relacionado al gremio turismo”, ofrece, boletos aéreos, hoteles, tuors, excursiones, arrendamiento de automóviles (como intermediario) y todos los productos turísticos de la república de Guatemala.

Desde el año 1996, fecha que inició operaciones, La empresa Mundo Maya, experimentó notable crecimiento en las ventas, lo que aumento la participación en el mercado local y la colocación de representación dentro aeropuerto de Santa Elena Petén.

Con tantos años en el ámbito empresarial en el que se desenvuelve la empresa ha logrado posicionarse. Ha sido frecuentada por turistas, agencias de viajes que buscan encontrar las mejores emociones en el destino turístico como Guatemala.

A partir del año 2009 ha experimentado una baja en ventas comparado con otros negocios similares. En el sector, las empresas del mismo ramo se mantienen o han incrementado el volumen ventas, lo que ha influido en una baja para la empresa.

No se había considerado por parte de la empresa, concentrarse en objetivos, en primer lugar la empresa trabaja de forma empírica, no realiza planes, ni se plantea objetivos para medir el desempeño de la misma. Hasta el momento la empresa había operado de manera aceptable, por lo que consideran innecesario mejorar el servicio, esto representa costos para la empresa.

Antecedentes del volumen de ventas

El volumen de ventas desde el inicio de operaciones de la empresa hasta el año 2008, experimento un notable crecimiento, que en promedio se estima fue de 21.30% anual, siendo el año mayor crecimiento el año 1997, con un 47.08 %, y el menor crecimiento el año 2008, en el cual el volumen creció 12.42%, a partir del año 2006, se experimentó baja en un promedio de 14.88% anual.

Cuadro No. 1

Volumen de Ventas de Mundo Maya de 1996 al 2012			
Año	Ventas Brutas Anuales	Índice de crecimiento	Índice Promedio
1996	Q325,000.00		21.30%
1997	Q478,000.00	47.08%	
1998	Q640,000.00	33.89%	
1999	Q845,000.00	32.03%	
2000	Q1,127,000.00	33.37%	
2001	Q1,329,000.00	17.92%	
2002	Q1,550,000.00	16.63%	
2003	Q1,715,000.00	10.65%	
2004	Q1,898,000.00	10.67%	
2005	Q2,135,000.00	12.49%	
2006	Q2,398,000.00	12.32%	
2007	Q2,786,000.00	16.18%	
2008	Q3,132,000.00	12.42%	
2009	Q2,968,000.00	-5.24%	-14.88%
2010	Q2,642,000.00	-10.98%	
2011	Q2,467,000.00	-6.62%	
2012	Q1,800,000.00	-27.04%	

Fuente: elaboración propia

Grafica No.1



Fuente: elaboración propia

Las expectativas de ventas para los años 2009 al 2012, no se cumplieron, se calcularon en su límite máximo de 21.30% de acuerdo al comportamiento observado del año 1996 al 2008, y mínimo 13.64%, índice de crecimiento anual promedio de los años 2006-2008, últimos tres años en los cuales se observó crecimiento en ventas.

Cuadro No. 2

Año	Máximo (21.30%)	Mínimo (13.64%)
2009	Q3,789,720.00	Q3,559,204.80
2010	Q4,585,561.20	Q4,044,680.33
2011	Q5,548,529.05	Q4,596,374.73
2012	Q6,713,720.15	Q5,223,320.25

Fuente. elaboración propia

Cuadro No. 3

FODA de La Empresa Mundo Maya

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ La empresa cuenta con un sistema de despacho personalizado que le representa ventaja competitiva en el mercado local. ✓ La organización cuenta con un posicionamiento en el sector. ✓ Se cuenta con el respaldo crediticio de las líneas aéreas y proveedores de servicios turísticos, con marcas reconocidas a nivel internacional. ✓ El gerente tiene experiencia y conocimientos académicos que le brinda ventaja sobre los competidores quienes en su mayoría son agencias de viajes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El ingreso de turistas al país se ha incrementado y acelerado en los últimos años, debido a que los destinos Tikal y Antigua Guatemala son de alto interés para los turistas de Norteamérica y Europa a raíz de esto, en el último año se incrementó el mercado de la región. ✓ La situación económica actual permite un ambiente de mercado favorable para que la estrategia de precios competitivos de la empresa tenga mayor éxito. ✓ La ubicación del punto de venta y el constante circular de vehículos en el sector proporciona los medios para acaparar un número mayor de clientes. ✓ Promocionar otros sitios de interés como El Mirador, el cual es el más reciente y gran descubrimiento arqueológico de los últimos años en el país. 	EXTERNAS

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ El negocio maneja precios competitivos y accesibles para los consumidores. 		
	DEBILIDADES	AMENAZAS	
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal acomodado y acostumbrado al salario por no existir sistemas de incentivos en ventas. ✓ No existen procesos y políticas de ventas ✓ Sistema deficiente de cobro, el cual demora el servicio y representa peligro latente. ✓ Desperdicio de recursos en las actividades productivas. ✓ Pérdida de tiempo de los trabajadores en horarios de trabajo. ✓ Existe duplicidad de funciones en algunos trabajadores. ✓ Tasa de volumen de ventas con un reporte de crecimiento del -.1% durante 3 años 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe gran cantidad de competidores en línea que ofrecen estos servicios. ✓ Aumento de la violencia e inseguridad en el país, hace que el turista permanezca menos tiempo en el país, lo que ha ocasionado baja en el ingreso de divisas. ✓ Saturación del mercado en los sitios de interés, Tikal y Antigua Guatemala. ✓ El nivel cultural y analfabetismo en la región representa un obstáculo a los esfuerzos publicitarios y promocionales. 	EXTERNAS

Fuente: elaboración propia.

La empresa tiene 16 años de existencia, cuentan con una cartera de clientes establecida, la experiencia les permite saber cuáles son los productos que el cliente busca con frecuencia, sin embargo la forma de realizar las ventas es a priori, el criterio para realizar la venta de productos se basa en la toma de pedidos.

El control de ventas es realizado por la contadora, al sumar facturas, verifica que el mismo cuadre con los ingresos reportados y al final del día se verifica con las boletas de depósito que las mismas coincidan con la disponibilidad física en el banco.

No existe una directriz que guíe al personal, con respecto a lo que se espera de ellos en las ventas y atención al cliente en este aspecto, ha provocado que la cartera de clientes disminuya así como el nivel de ingresos brutos en ventas.

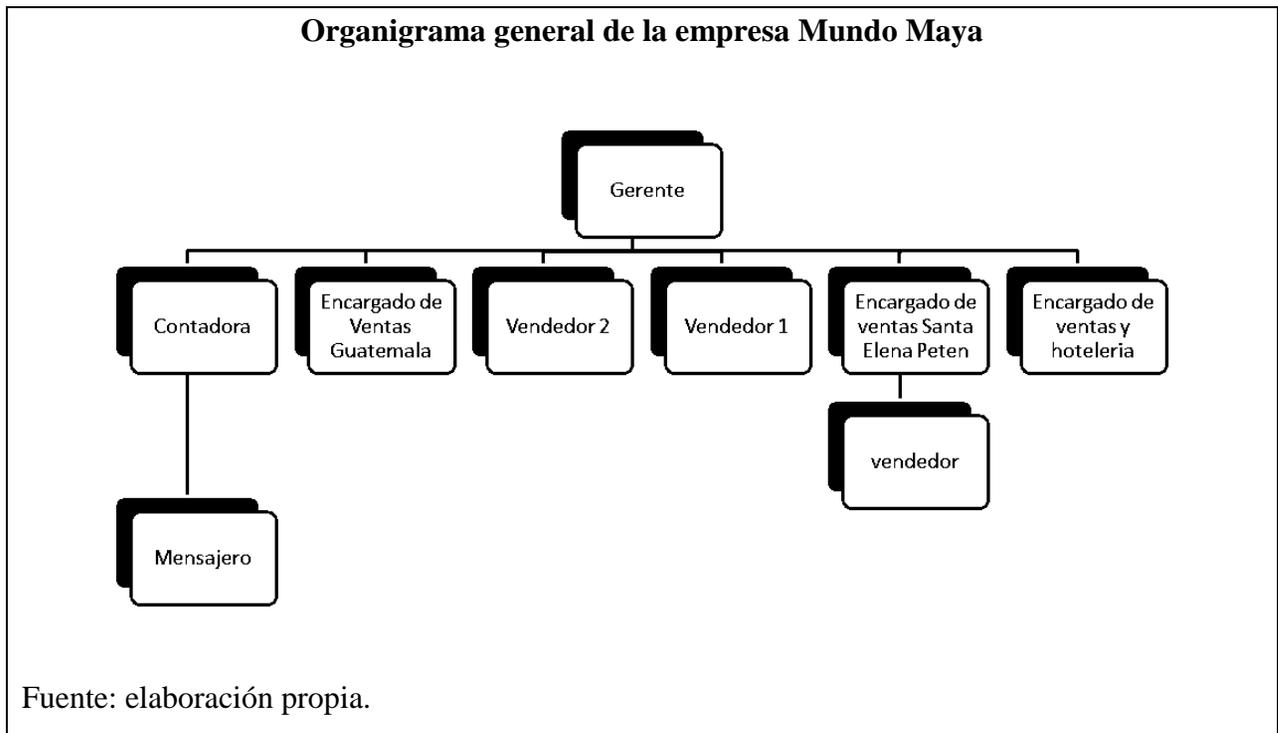
El personal de ventas se ocupa de toma de pedidos, llenar formularios del producto consultado y no incentiva y presenta más alternativas al cliente. El personal no es capacitado, por lo mismo no puede brindar mejor servicio y no conoce cuáles son las funciones específicas.

Las ubicaciones de las instalaciones no se aprovechan para ofrecer al gran número de potenciales clientes los servicios. Las instalaciones en las que opera son alquiladas, sin embargo hay libertad por parte de los propietarios del local para hacer modificaciones físicas al mismo.

Las decisiones generales y específicas son tomadas por el gerente de la empresa, quien procura estar enterado de cada una de las actividades que realizan los empleados, el gerente también realiza diligencias de venta y visita de clientes, cuando el gerente se retira por alguna comisión, los empleados consultan por teléfono.

El encargado de ventas en Santa Elena Peten, puede tomar algunas decisiones, al finalizar el día debe trasladar la información a la gerencia vía telefónica, de las actividades realizadas y la atención de clientes.

Grafica No. 2



Descripción de funciones

Gerencia

Está representada por el gerente general de la empresa y propietario, toma las decisiones finales y designan las funciones y actividades que debe realizar cada miembro de la empresa.

Encargado de ventas Guatemala y encargado de ventas Santa Elena:

Desempeña una función de supervisor en el área de ventas. Revisa la documentación y realiza la última etapa de cierre venta, al final de cada día supervisa el total de ingresos.

Vendedor (1,2), vendedor Santa Elena:

La función es la de contactar a los clientes que ingresan al área de venta o las llamadas telefónicas y realizar las ventas, que incluye cobrar y facturar

Contadora

Cargo que ocupa el contador contratado por la empresa y se encarga de llevar un control de las finanzas de la empresa, que todos los asuntos financieros estén al día, es enlace entre Mundo Maya y la empresa que presta el servicio de contabilidad.

Encargado de venta paquetes y hotelería

La función es la de contactar a los clientes que ingresan al área de venta o las llamadas telefónicas referentes a la venta de paquetes turísticos y hoteles nacionales e internacionales, realizar las ventas, que incluye cobrar y facturar

Mensajero

Traslada el producto desde la empresa hasta donde el cliente necesite que sea dejado el producto, ya sea en la sala de ventas o dirección indicada.

1.2 Marco teórico

Mercadotecnia

“Es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valores con otros individuos”
(Kotler, 2003: 5)

“Es la entrega de satisfacción a los clientes, obtener una utilidad. La meta doble de la mercadotecnia es atraer nuevos clientes prometiendo, por un lado, un valor superior y, por otro, conservar los clientes actuales dejándolos satisfechos” (Kotler, 2001: 2)

Necesidades, deseos y demandas

Basándose en las definiciones anteriores la mercadotecnia permite que las personas obtengan lo que necesitan y desean, es necesario conocer las definiciones de estos elementos vitales para la comprensión de la mercadotecnia aunados a la demanda que es la traducción de las necesidades y deseos.

Necesidad

“Estado de carencia percibida” (Kotler, 2003:5). El ser humano tiene necesidades que satisfacer, tanto físicas como alimento y abrigo, como la necesidad de seguridad y estima.

Deseo,

“Es la forma que adopta una necesidad humana moldeada por la cultura y la personalidad individual” (Kotler, 2003: 5)

La necesidad existe y debe ser satisfecha, pero el medio específico para satisfacerla responde al deseo del individuo.

Demandas

“Deseos humanos respaldados por el poder de compra” (Kotler, 2003:5). Los deseos se transforman en demanda cuando el individuo tiene la capacidad de comprar el satisfactor.

Mercadotecnia de servicios

No es posible establecer una diferencia clara entre un bien y servicio, debido a que se complementan. Si se habla de un bien puro, quiere decir que los beneficios que obtiene el cliente no tienen relación con el servicio que éste ofrece, igual se diría de un servicio puro no tendría relación con ningún elemento de los bienes.

Hay compañías que combinan la manufactura de bienes con la prestación de servicios. “Por ejemplo, *General Motors* el coloso de la manufactura de “bienes” genera un veinte por ciento de

ingresos con negocios de financiamiento y seguros, y el mayor proveedor de este fabricante de autos es *BlueCross BlueShield* que no proporciona piezas de acero, llantas ni vidrio como supondría mucha gente” (Hoffman, 2002: 4)

A pesar de la confusión, es posible ofrecer la diferencia entre ambos términos. Para el bien se puede decir que es un objeto, aparato o cosa, mientras que un servicio es un acto, esfuerzo o una serie de actos.

Los productos, sean bienes o servicios, proporcionan al consumidor un paquete de beneficios, de la misma forma los clientes necesitan propiedades que acompañen el servicio. (Franzmeir, S. y Tschohl, J: 2003 3)

Espeleología

Ciencia en que se exploran y estudian la formación, el origen y la naturaleza de las cavidades naturales subterráneas del suelo terrestre, y su fauna y flora.

Definición de ventas

Es cambio de productos y servicios por dinero. (Kotler, 2003:17) Desde el punto de vista legal, se trata de la transferencia del derecho de posesión de un bien, a cambio de dinero. Desde el punto de vista contable, la venta es el monto total cobrado por productos o servicios prestados.

En cualquier caso, las ventas son el corazón de cualquier negocio, es la actividad fundamental de cualquier aventura comercial. Se trata de reunir a compradores y vendedores, y el trabajo de toda la organización es hacer lo necesario para que esta reunión sea exitosa.

Para algunos, la venta es una especie de arte basada en la persuasión. Para otros es más una ciencia, con un enfoque metodológico, en el cual se siguen una serie de pasos hasta lograr que el

cliente potencial se convenza que el producto o servicio que se le ofrece es el que necesita.

Tipos de ventas

Existen diversos tipos de venta. Algunos relevantes incluyen:

- a) Directas: involucran contacto directo entre comprador y vendedor
- b) Industriales: ventas de una empresa a otra.
- c) Indirectas: ocurre un contacto, pero no en persona (telemercadeo, correo).
- d) Electrónicas: vía Internet
- e) Intermediadas: por medio de corredores.
- f) Otros tipos incluyen: ventas consultivas, complejas.

Ventas y marketing

Muchos tienden a confundir las ventas con el marketing (o mercadeo). El marketing, aunque no hay consenso en torno a una definición, se refiere a un proceso amplio que incluye todo lo necesario para atraer y persuadir a un cliente potencial. Las ventas, por otro lado, se refieren a lo que necesita hacer para cerrar el negocio, y firmar el contrato o acuerdo. Son dos disciplinas separadas, pero ambas son necesarias para el éxito de una organización, y si trabajan en conjunto, mucho mejor. (Kotler, 2003:17)

El vendedor

Es un profesional debe estar preparado para resolver problemas de los clientes, hacer vínculo entre la empresa y el mercado. (Kotler, 2003:17)

Cualidades de un vendedor:

- a) Debe estudiar para mejorar la eficiencia.
- b) La capacitación debe responder a un plan de entrenamiento organizado.

- c) Admitir que el trabajo esforzado es el soporte fundamental de la actividad.
- d) Asignar verdadero valor a los servicios.
- e) Mantener la integridad, independencia y dignidad.
- f) Ajustarse a un código de ética establecido y aceptado.
- g) Aspirar a la perfección del trabajo.
- h) Usar el tiempo en forma efectiva, por medio de prioridades.
- i) Planificar y controlar los resultados para mejorar el rendimiento.
- j) Persuadir a otras personas.
- k) Saber negociar condiciones adecuadas.

Aspectos esenciales de un vendedor

El vendedor debe dominar en relación al servicio que vende, el conocimiento del producto debe estar dirigido a solucionar problemas del cliente. Y debe responder en forma positiva la pregunta: ¿Qué hace el producto en beneficio de mi cliente? se detalla a continuación:

Usos del servicio:

- a) Primarios y secundarios.
- b) Adaptación.
- c) Versatilidad.

Temporalidad del servicio

- a) Durabilidad.

Cómo está conformado

Descripción pormenorizada del servicio

- a) Hotel
- b) Boletos
- c) Recorridos

- d) Horarios
- e) Mapas
- f) Equipaje

Medios de pago y penalizaciones

Proceso de venta

La preventa

Comprende el conocimiento del servicio, de la competencia, la zona donde va a actuar, el mercado y el cliente, así como la programación del trabajo y las entrevistas.

La venta

Los resultados de la venta dependen en gran medida de lo que se hizo en la preventa. Esta etapa comprende el contacto con el cliente y la entrevista.

Pasos de una venta efectiva

- a) Como primer paso se debe captar la atención del cliente para que conozca nuestra propuesta.
- b) Despertar la curiosidad y el interés del cliente. interesarlo es mostrarle las desventajas por no adquirir el producto o servicio. Hay que ser claro y específico.
- c) El vendedor debe conducir la conversación, rebatir las objeciones con argumentos creíbles y despertar del deseo del cliente por tener el producto.
- d) Concretar la venta es necesario conocer este marco de referencia y manejarlo con mucha solvencia.
- e) El último paso es el cierre de la venta. Esta etapa es crucial en el proceso de la venta. Allí se definen las cualidades de un buen vendedor.

La postventa

Este último paso es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y conservar el negocio. Después del cierre, el vendedor debe completar todos los detalles necesarios

referentes al momento de la entrega, los términos de la compra, dar las instrucciones para el uso del servicio, estar atento a los horarios, fechas requisitos.

Solucionar problemas y reclamos por parte del cliente es una fase importante de la posventa. El más interesado es el vendedor atender los reclamos y problemas del cliente. Esto le ayudará a conseguir la confianza de los clientes que son, en definitiva, capital y la fuente de ingresos.

El cliente

Cuando un vendedor realiza la gestión de ventas debe saber que el interlocutor es la persona autorizada para funciones del vendedor

Tareas básicas que debe cumplir un vendedor:

- a) Investigar el área asignada: explorar permanente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- b) Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo a los clientes activos.
- c) Realizar seguimiento de consumos por cada cliente y de la zona.
- d) Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.
- e) Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para la zona.
- f) Programar el trabajo por área, anticipar los objetivos de cada gestión.

Administración de ventas

Consiste en organizar el esfuerzo de ventas de una empresa y comprende todas las actividades que se realizan para hacer llegar los bienes y servicios a los consumidores a los intermediarios. (Kotler, 2012)

Planeación:

“la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que debe seguirse, establece los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización” (Reyes Ponce, 2007)

“la planeación como el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas (Fernández Arena 2010)

Planeación de ventas

Es la primera tarea del gerente de ventas, proporciona la dirección y la estrategia en la que se deberán basar todas las decisiones y las actividades del equipo. Se hacen planes en cada nivel jerárquico de la empresa. (Rodríguez, E. Mónica y Ramírez, C. Sonia, 2010)

En el nivel de la dirección general, la planeación se orienta al refinamiento de la misión de la compañía, al establecimiento de metas y objetivos a mediano y largo plazo, al diseño de estrategias generales y al desarrollo de presupuestos globales.

En el área de ventas, incluso en los niveles más altos de la administración, la planeación es práctica; se establecen metas y objetivos trimestrales y anuales, se diseñan políticas departamentales y presupuestos.

Las metas de venta proporcionan a la fuerza de ventas dirección y un propósito general, en tanto que los objetivos de venta establecen en forma clara los resultados que se deben alcanzar en un periodo de tiempo específico.

Organización del personal de ventas

El propósito principal de seleccionar una estructura y un tamaño particular de la organización debe ser mejorar el logro de las metas y los objetivos, el número de vendedores y la forma en la que se organizan afectan las diversas decisiones de la gerencia de ventas. (Rodríguez, E. Mónica y Ramírez, C. Sonia, 2010)

Integración de ventas

El reclutamiento es la tarea de atraer personal calificado para emplearlo, incluye la identificación de fuentes de candidatos potenciales para ventas, métodos para localizarlos y estrategias para atraerlos a presentar una solicitud para un puesto. Una vez que se ha reclutado a los candidatos, el gerente de ventas debe idear un sistema para medirlos contra los requisitos predeterminados del puesto. Al final se debe tomar La decisión para seleccionar o rechazar a los candidatos. (Rodríguez, E. Mónica y Ramírez, C. Sonia, 2010)

Dirección de operaciones de venta:

Para distribuir en forma eficaz los esfuerzos de ventas se deben establecer los territorios. Un territorio es un segmento de mercado o grupo de clientes actuales y potenciales que comparten características comunes en el comportamiento de compra. (Rodríguez, E. Mónica y Ramírez, C. Sonia, 2010)

Los territorios se diseñan sobre la base de potencial de ventas, decidirá las cuotas de venta individuales. Una vez que se determinen los territorios de ventas, se tiene que establecer un diseño formal o itinerario, que seguirán los representantes de ventas cuando visiten a sus clientes.

Algunos gerentes prefieren que sean sus vendedores quienes asuman la responsabilidad de establecer sus itinerarios y rutas, como sea que se realicen, se debe contar con un plan determinado.

Pocos vendedores hacen un uso óptimo de su recurso máspreciado, “el tiempo”, así que una de las tareas más importantes del supervisor de ventas es capacitar a sus vendedores en técnicas para mejorar la administración del tiempo y del territorio.

Evaluación y Control de ventas

Para alcanzar la meta de mejorar las utilidades, los gerentes de venta deben analizar las relaciones de volumen, el costo y la utilidad a través de las líneas de productos, territorios, clientes, vendedores y funciones de venta y mercadotecnia. (Rodríguez, E. Mónica y Ramírez, C. Sonia, 2010)

El análisis busca identificar aquellos artículos no redituables para tomar acciones correctivas oportunas para distribuir mejor los esfuerzos de ventas y mejorar la rentabilidad.

Se debe medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas para mejorar la rentabilidad de la compañía al optimizar los esfuerzos de la fuerza de ventas, así como, para determinar las comisiones y los bonos de los vendedores y del gerente de ventas.

Cualquier sistema con sentido para evaluar a los vendedores necesita descripciones de puesto y acuerdos mutuos respecto a los estándares de atención y desempeño. Los estándares para la evaluación del desempeño pueden incluir:

- ✓ Comparaciones de vendedor a vendedor.
- ✓ Comparaciones del desempeño actual contra el pasado.
- ✓ Comparaciones del desempeño actual contra el esperado.

No debe pasarse por alto que al evaluar el desempeño de la fuerza de ventas se debe considerar que tan bien se emplean las guías éticas y los estándares de responsabilidad social. Nada destruirá más rápido el crédito y el desempeño de un vendedor que, el que un cliente actual o potencial perciba que no opera de forma ética o responsable.

Gerente de ventas

Es un líder de su grupo y un seguidor y realizador de políticas, planes y programas de la compañía, tomador de decisiones que acepta la responsabilidad por ellas, excelente comunicador.

Los gerentes de venta deben ser administradores eficaces, buenos tomadores de decisiones, que resuelven los problemas de forma creativa y comunicadores sobresalientes. Deben trabajar muy cerca de otras áreas como parte del equipo de marketing, ayudan a coordinar y orientar los esfuerzos de desarrollo de producto, manufactura, publicidad e investigación de mercado.

El gerente de ventas es el responsable de hacer que las cosas sucedan en el mercado que las responsabilidades del gerente de ventas requieren de un trabajo con todas las áreas de la compañía, una carrera en la gerencia de ventas proporciona una experiencia fundamental para asumir responsabilidades de administración general.

Los gerentes de ventas pueden tener diferentes títulos y responsabilidades lo cual depende del nivel jerárquico, se pueden resumir de la siguiente manera:

1) Comprensión

Comprender el papel del gerente de ventas en la organización

Comprender el papel del vendedor en la organización

2) Planeación

Planes y presupuesto de venta

Calculo de la demanda y pronóstico de ventas (previsiones)

3) Organización

Organización y estructura de la fuerza de ventas

Reclutamiento de candidatos

Selección y contratación de vendedores

Formación y entrenamiento de vendedores

4) Dirección de operaciones de ventas

Diseño de territorios y rutas

Establecimiento de cuotas de venta y estándares de desempeño

Compensaciones de la fuerza de ventas

Motivación de la fuerza de ventas

Dirección de la fuerza de ventas

5) Control y evaluación

Análisis de ventas, costos y volumen de ventas

Evaluación del desempeño individual y del equipo de ventas

Supervisor de ventas.

Es el vendedor con mayor experiencia que se encarga de proporcionar guía general y consejos a un grupo de vendedores en una sucursal o territorio de campo.

Motivación de la Fuerza de Ventas:

Los vendedores, en especial los que salen a la calle, necesitan mucha motivación, dadas las características de este trabajo. (Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, 18, 2008)

La motivación es un procedimiento que debido a los incentivos adecuados permite la realización de una acción basada en una decisión. También la obligación puede resultar en acción, pero los resultados finales son muy diferentes a los obtenidos con la motivación. Este punto es vital en la participación individual, representa la bujía del proceso administrativo (Fernández Arena 2010)

Por ello, la gerencia de ventas enfrenta el reto de motivar en forma continua a sus vendedores. Sin embargo, la motivación como tal, no puede generarse desde el "exterior" porque constituye un impulso "interno" de cada persona (Sandhusen Richard 2012)

Existen diversos métodos para incentivar a la fuerza de ventas, como los incentivos directos e indirectos (Sandhusen Richard 2012):

Incentivos directos:

Crear un buen ambiente organizacional en el que se aliente la participación y la comunicación.

Fijar cuotas de venta realistas que puedan ser logradas por la mayoría del personal de ventas con una cantidad moderada de esfuerzo adicional.

Proporcionar reconocimientos, premios y otros incentivos no monetarios.

Incentivos indirectos:

Realizar concursos para incentivar a que el personal de ventas compita (en el buen sentido de la palabra) entre sí, por ejemplo, para lograr la mayor cantidad de pedidos a cambio de una recompensa monetaria.

Otro método para incentivar a la fuerza de ventas consiste en determinar qué los motiva y mejor aún, qué es lo que motiva a cada vendedor, por ejemplo: La necesidad de dinero, de reconocimientos por sus logros, de pertenecer a un grupo de trabajo, de crecer y desarrollarse, etc. Luego, se emplea una serie de herramientas para estimularlos, por ejemplo: mediante incentivos económicos, reconocimientos especiales por objetivos logrados, elogios de la gerencia, premios especiales (viajes, cruceros, etc...) y otros que la gerencia de ventas puede implementar de acuerdo a las características de su fuerza de ventas. (Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, 18, 2008)

1.3 Problema de investigación

En el segundo trimestre del año 2012, se detectó una baja en las ventas, se observó un repunte de ingreso de turistas al país, propiciado por la situación coyuntural de las creencias y misticismo de la cultura maya. Primero se consideró que la situación económica actual que vive

el país era la razón principal de la misma, se constató el proceso realizado por el personal de departamento de ventas de atender el teléfono para tomar pedidos.

Se observó que las otras empresas han planteado estrategias que permiten incrementar el volumen de ventas al ofrecer los destinos, paquetes de viajes y con ello los clientes cuentan con beneficios adicionales a la compra.

Pregunta de la investigación:

¿Cómo incrementar el volumen de ventas en una empresa que se dedica a la comercialización de servicios turísticos?

1.4 Objetivos

General:

- Identificar alternativas para incrementar el volumen de ventas de la empresa de la empresa Mundo Maya.

Específicos:

- Determinar un plan de acción para elevar el volumen de ventas mensual.
- Enumerar alternativas de remuneración que permitan el desarrollo humano y crecimiento constante de la cartera de clientes y volumen de ventas.
- Establecer los pasos a seguir para determinar las metas anuales.

1.5 Alcances

Es un estudio específico del comportamiento de los vendedores y el volumen de ventas, al evaluar las áreas que tienen contacto directo con el cliente, como el área de ventas.

Se dedicó un período desde mayo a agosto de 2012 para la realización del estudio. Se tomó como referencia la ubicación de la empresa en la zona 9 para establecer un límite geográfico.

A través del estudio se pretendió conocer las expectativas de los inversionistas y las necesidades reales de la empresa en el volumen de ventas. Se enfocó en el área de comercialización, en las mejoras que debe hacer la empresa en ese campo. Con base a los problemas detectados en ella.

1.6 Limites

No se pretendió entrar a estrategias de promoción, ni evaluar el área financiera y administrativa, la empresa no estaba dispuesta a proporcionar datos de esos departamentos. Debido a la baja en el volumen de ventas la empresa no considera necesario hacer algún cambio en cuanto a acondicionamiento de espacio físico. El trabajo procuró mostrar una alternativa de solución a la empresa; ésta última será la que al final decida la implementación o no de las herramientas propuestas.

Capítulo 2

2.1 Tipo de Investigación

La empresa Mundo Maya desarrolla la comercialización de servicios, tiene como fuente, los empleados, clientes y proveedores la investigación que se realizó es de tipo descriptiva.

2.2 Sujetos de la investigación

Se estudiará al personal de ventas de la empresa para evaluar la relación con los clientes y la gerencia para observar la forma de planeación de ventas.

2.2.1 Sujeto 1:

Personal de ventas: personal encargado de realizar las ventas.

2.2.2 Sujeto 2:

Gerente General: el segundo sujeto de estudio será el gerente general.

2.3 Diseño de la investigación

Para realizar el estudio se realizó una encuesta directa con el personal de ventas, de esa forma se conoció la labor de ventas actual, opiniones y sugerencias para mejorarlo. Se llevó a cabo una entrevista con el gerente general de Mundo Maya, para evaluar si la empresa está dispuesta o no a realizar cambios en ésta área.

2.4 Instrumentos

Se utilizaron dos instrumentos, el primero una encuesta directa realizada con el primer sujeto descrito. El segundo una entrevista realizada al gerente general de la empresa.

Instrumento 1:

Constó de diez preguntas dicotómicas, se realizó esa cantidad de interrogantes al considerar el tiempo del personal, para atender y responder el instrumento. Con base a los objetivos de investigación se enfocaron con precisión las preguntas para obtener la información necesaria,

evitar preguntas de relleno que además de aumentar el tiempo de la entrevista, proporcionan información innecesaria.

Instrumento 2:

El segundo instrumento fue una guía de entrevista al gerente general de “Mundo Maya”, constó de 10 preguntas abiertas (ver anexo 2), información vital para detectar problemas internos en el área de ventas y la disposición de mejora de la empresa, si ellos han presentado algunas alternativas de solución que podrán ser tomadas en cuenta para la propuesta.

2.5 Procedimiento

La investigación que se realizó es conocida como descriptiva. Se seleccionó el tema luego de un análisis FODA preliminar para detectar los problemas de la empresa. Se definió el marco teórico con los conceptos necesarios que sirven de soporte a la investigación, proporciona un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la investigación.

Para realizar el estudio se efectuó una encuesta directa con los empleados y de esa forma se dio a conocer las expectativas y volúmenes de ventas, que estos tenían, opiniones sobre el servicio actual y sugerencias para mejorarlo. Se llevó a cabo una entrevista con el Gerente General de Mundo Maya, para evaluar si la empresa está dispuesta o no a realizar cambios en ésta área.

2.6 Aporte esperado

A la empresa datarla de una herramienta indispensable para el desarrollo de un adecuado sistema de ventas, que le permita el desarrollo cimentado y ordenado.

A la Universidad, como bibliografía disponible para consulta en bibliotecas.

Al país, proporcionar la herramienta en forma magnética a todas las empresas que deseen establecer políticas de venta y dispongan de internet.

A estudiantes, que deseen conocer acerca de las políticas de ventas, con bibliografía disponible e inmediata.

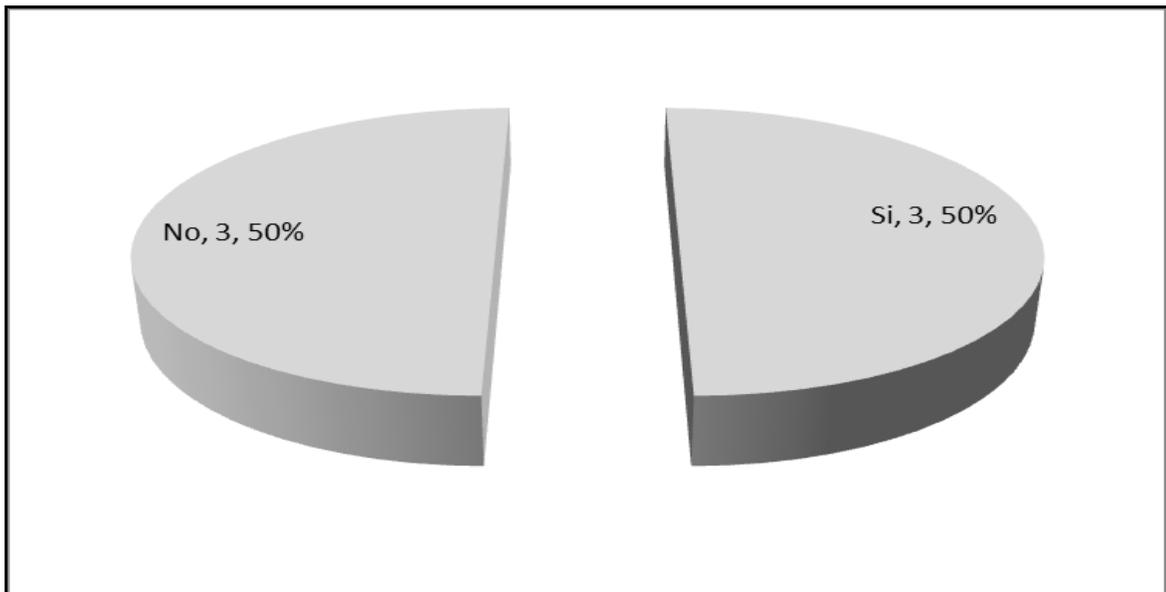
Capítulo 3

Análisis de Resultados

3.1 Encuesta al personal de ventas

Se realizó un cuestionario de 10 preguntas a los empleados de Mundo Maya para establecer el nivel de capacidad y habilidad de la fuerza de ventas, luego de tabular los datos, se obtienen los resultados que se presentan a continuación con su respectiva gráfica.

Grafica No.3
Experiencia en Ventas



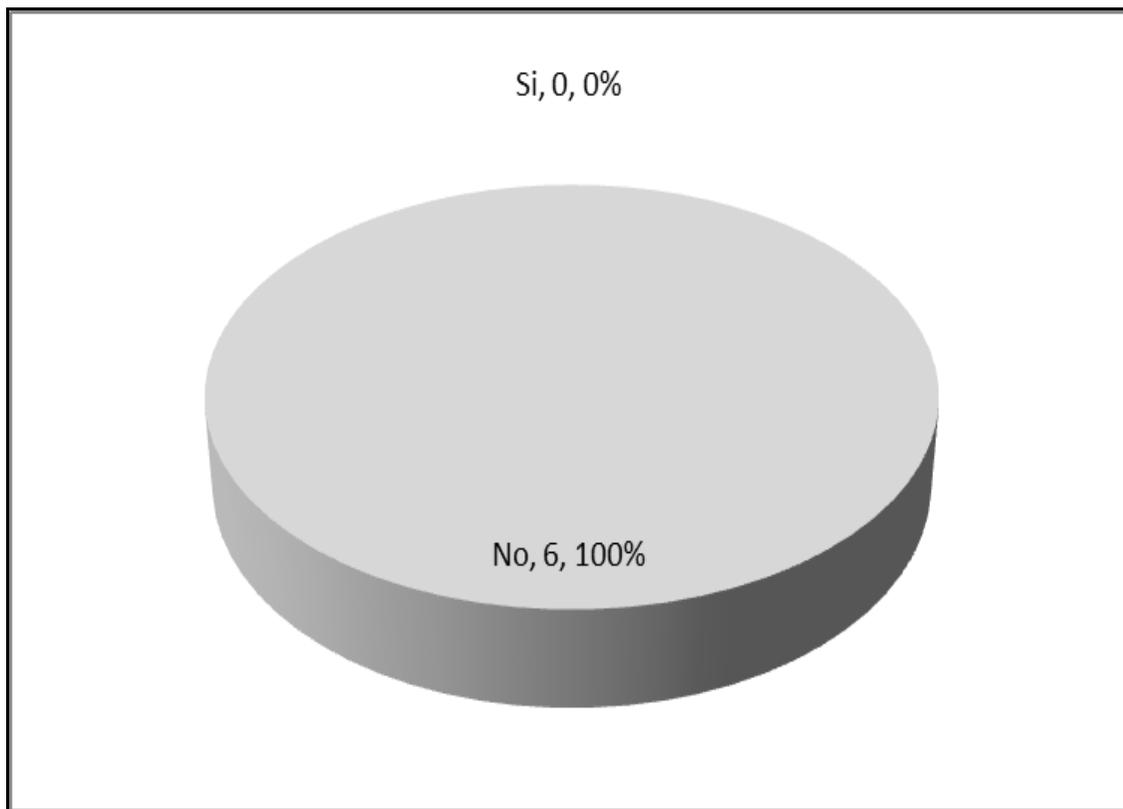
Fuente: elaboración propia.

Base: 6 encuestas

Análisis

Se observa que más del 50% de las personas que laboran en la empresa no han trabajado como vendedores o asesores de ventas, carecen de experiencia en las actividades de ventas, el 50% restante tiene menos de diez años en el campo, estos índices impactan en forma directa el volumen de venta de la empresa, al no tener personal con experiencia en el manejo de los clientes y las ventas.

Grafica No.4
Estudios de asesoría de ventas



Fuente: elaboración propia.

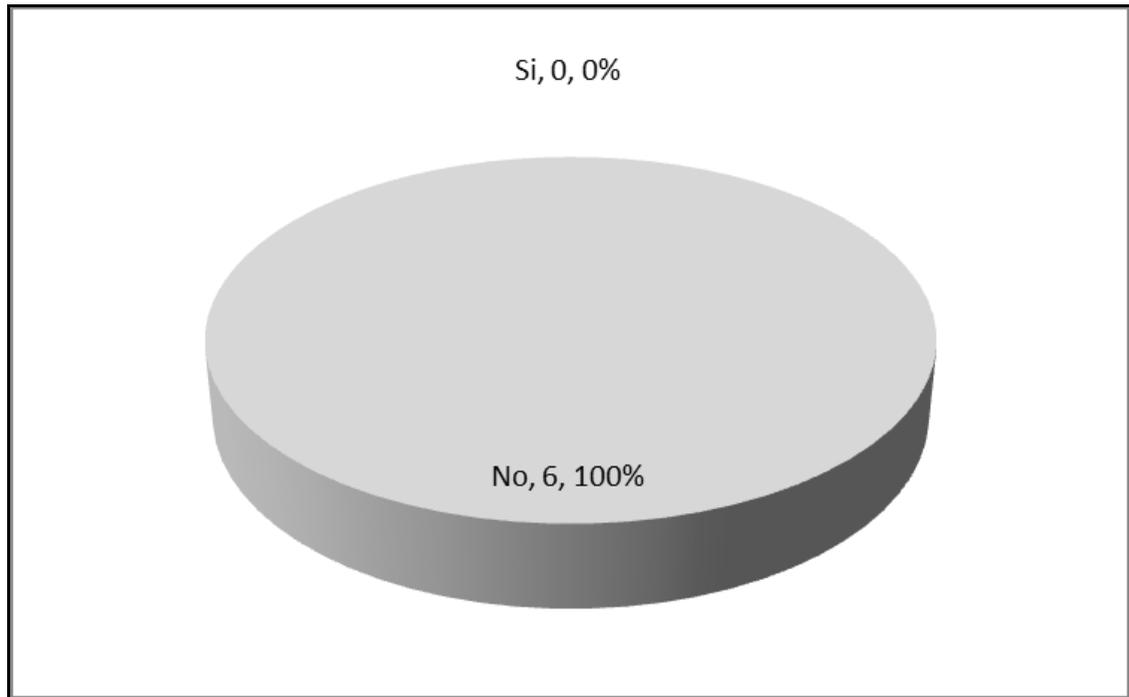
Base: 6 encuestas

Análisis

Se observa que el 100% de las personas que laboran en la empresa no han recibido instrucción técnica que les brinde herramientas como vendedores o asesores de ventas, carecen de estudios que le faciliten en las actividades de ventas, en cualquier empresa de comercialización la capacidad de la fuerza de ventas se verá reflejada en los ingresos, cuanto menos capacitada este menos ingresos recibirá, este factor es clave para el desarrollo de la empresa, al emplear no capacitado y sin experiencia se corre el riesgo de no alcanzar las metas propuestas y una alta probabilidad de perder negocios.

Grafica No.5

La empresa da capacitación para ventas



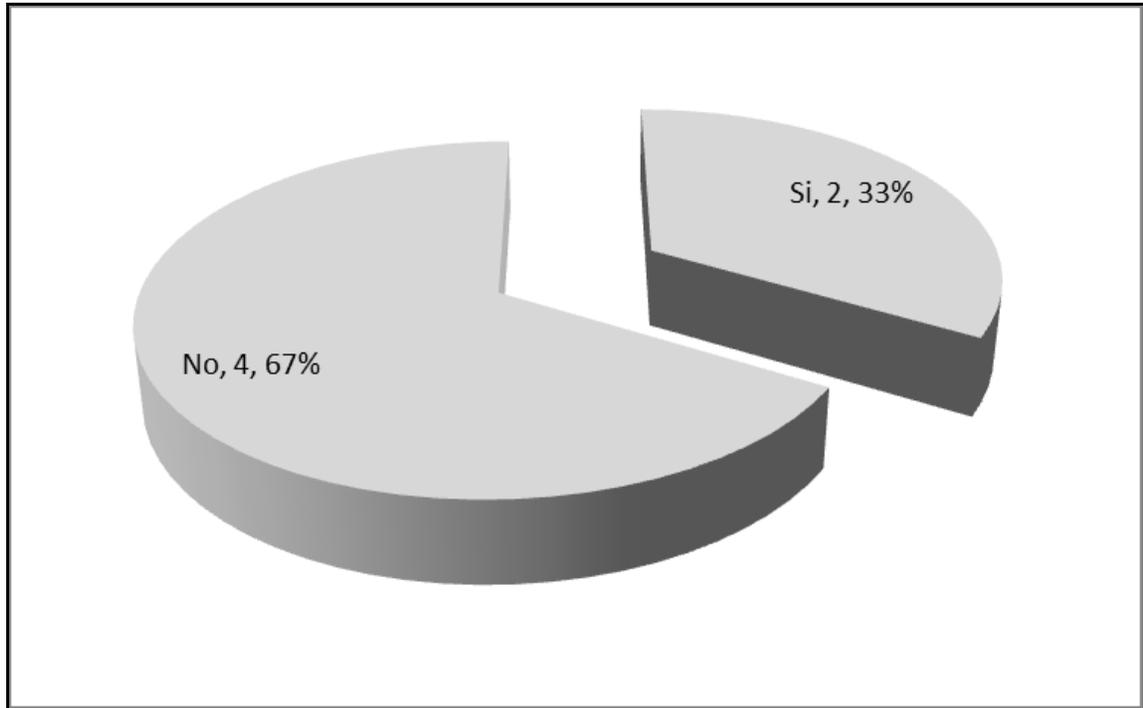
Fuente: elaboración propia.

Base: 6 encuestas

Análisis

Se observa que el 100% de las personas que laboran en la empresa no han recibido capacitación por parte de la empresa que les brinde herramientas como vendedores o asesores de ventas, carecen con ello de técnicas que le faciliten en las actividades de ventas, por falta de conocimiento del producto, su manejo, sumado a la mediática experiencia adquirida en la empresa y pocos conocimientos teóricos, representa una debilidad y la empresa debe reforzarse esta área en forma rápida.

Grafica No.6
Conocimiento de las metas empresariales



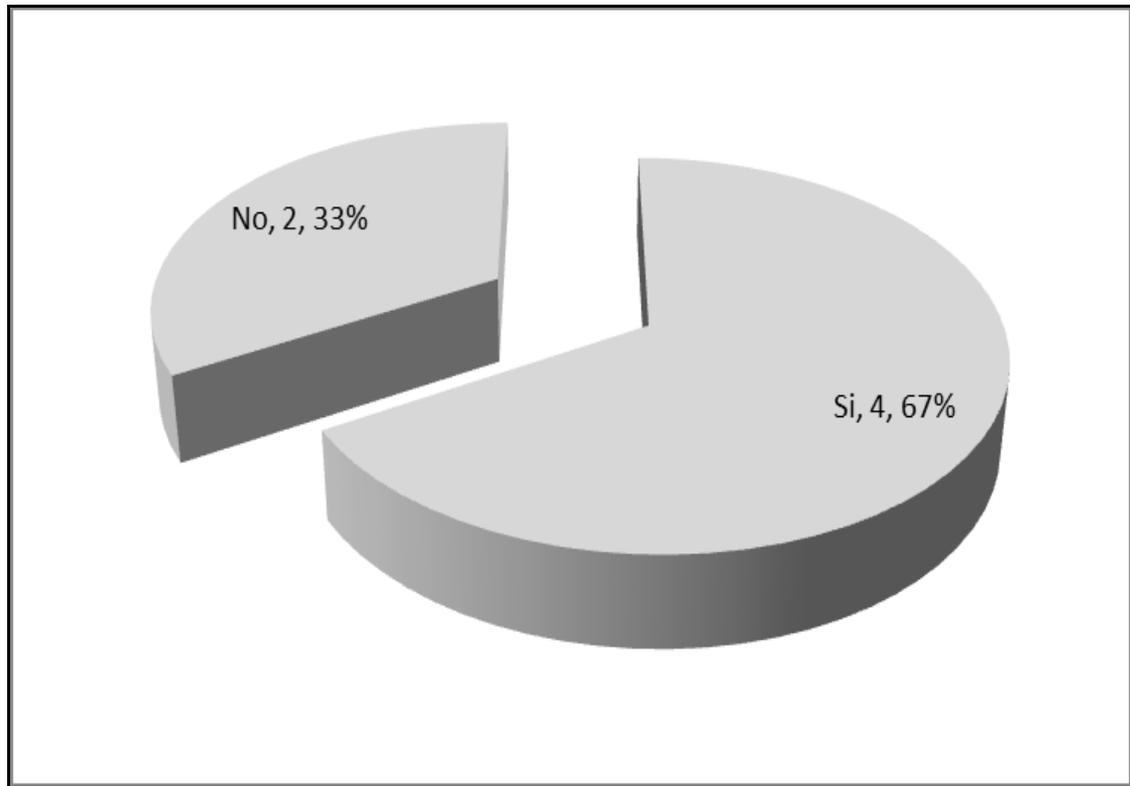
Fuente: elaboración propia.

Base: 6 encuestas

Análisis

Se observa que más del 67% de las personas que laboran en la empresa no conocen o no saben que se espera de ellos y el nivel de volumen de ventas que deben alcanzar, y el 33% restante conoce que hay metas a nivel grupal pero no cuál, es la contribución personal en la misma, el personal debe conocer en forma amplia y concreta las metas que debe alcanzar, siendo la base y expectativa del individual, de no ser así el personal se desmotiva en forma indirecta y se acomoda al salario devengado.

Grafica No.7
Existe cartera de clientes



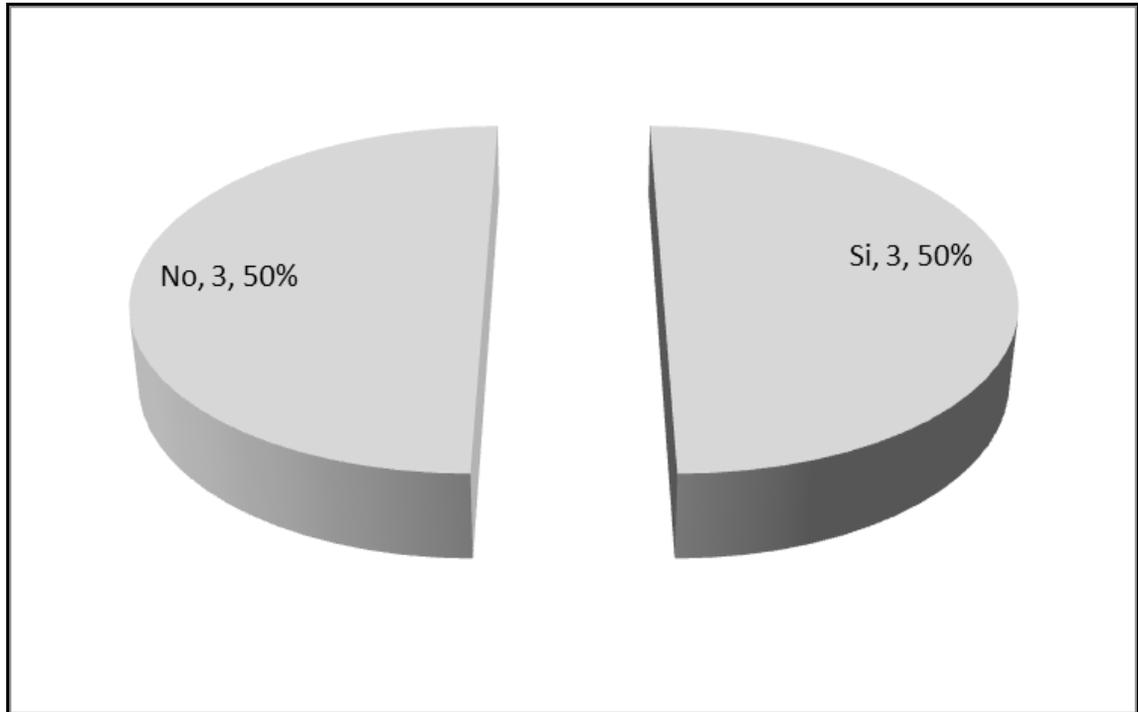
Fuente: elaboración propia.

Base: 6 encuestas

Análisis

Se observa que más del 67% de las personas que laboran en la empresa tienen una cartera de clientes y el 33% no tiene cartera de clientes, si reflejamos estos resultados a las graficas de ventas, observaremos que las ventas crecen con los clientes actuales de la empresa y los esfuerzos por crecer son mediáticos, el personal solo toma pedidos y no establece relaciones comerciales, con el 67% de ingresos situados en clientes usuales de la empresa, deben establecerse políticas que los incentiven a quedarse con la empresa, pero debe motivar a la fuerza de ventas para crear nuevas fuentes relaciones comerciales, la empresa debe evaluar y reforzar esta área.

Grafica No.8
Distribución de la cartera de clientes



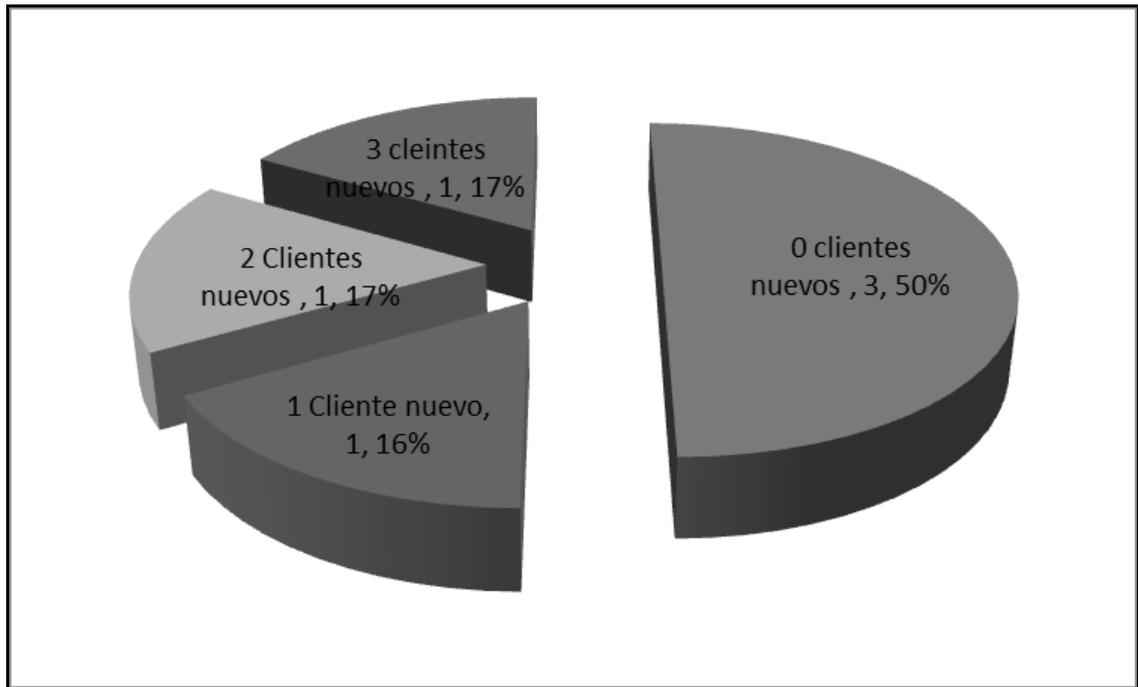
Fuente: elaboración propia.

Base: 6 encuestas

Análisis

Se observa que el 50% de las personas que laboran en la empresa tienen ya una cartera de clientes usual, venden siempre a los mismos clientes y el 50% no tiene cartera de clientes, reciben pedidos de las personas que llaman por el servicio, esta grafica confirma la anterior y descubre que los empleados que ya tienen una cartera de clientes no le dan un seguimiento apropiado al disminuir en un 17% su cartera de clientes, el otro 50% solo toma pedidos, no establecen relaciones comerciales y es por eso que no tienen una cartera de clientes, la empresa debe hacer los cambios necesarios para motivar al personal y que establezcan vínculos con los clientes.

Grafica No.9
Incremento de clientes



Fuente: elaboración propia

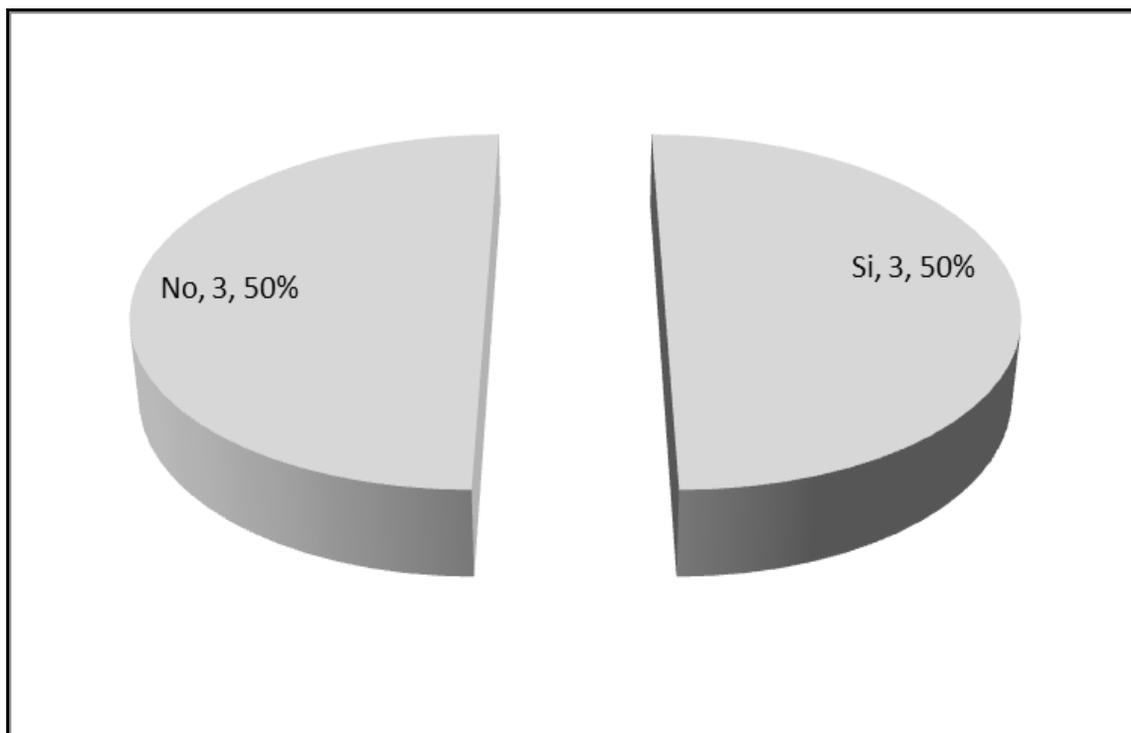
Base: 6 encuestas

Análisis

Se observa que el 50% del personal que labora en la fuerza ventas cada mes no tiene clientes nuevos, el 16% agrega un cliente nuevo a la cartera, un 17% agrega dos clientes nuevos y un 17% del personal consigue tres clientes nuevos, no se obtuvo cantidades mayores, tres es el número más alto, confirma esta la gráfica anterior y si se considera que son 6 vendedores, solo uno de ellos tiene una actitud orientada hacia el crecimiento, la mitad de la fuerza de ventas no tiene claro el punto de establecer nuevas relaciones comerciales.

Grafica No.10

Conocimiento de productos que ofrece



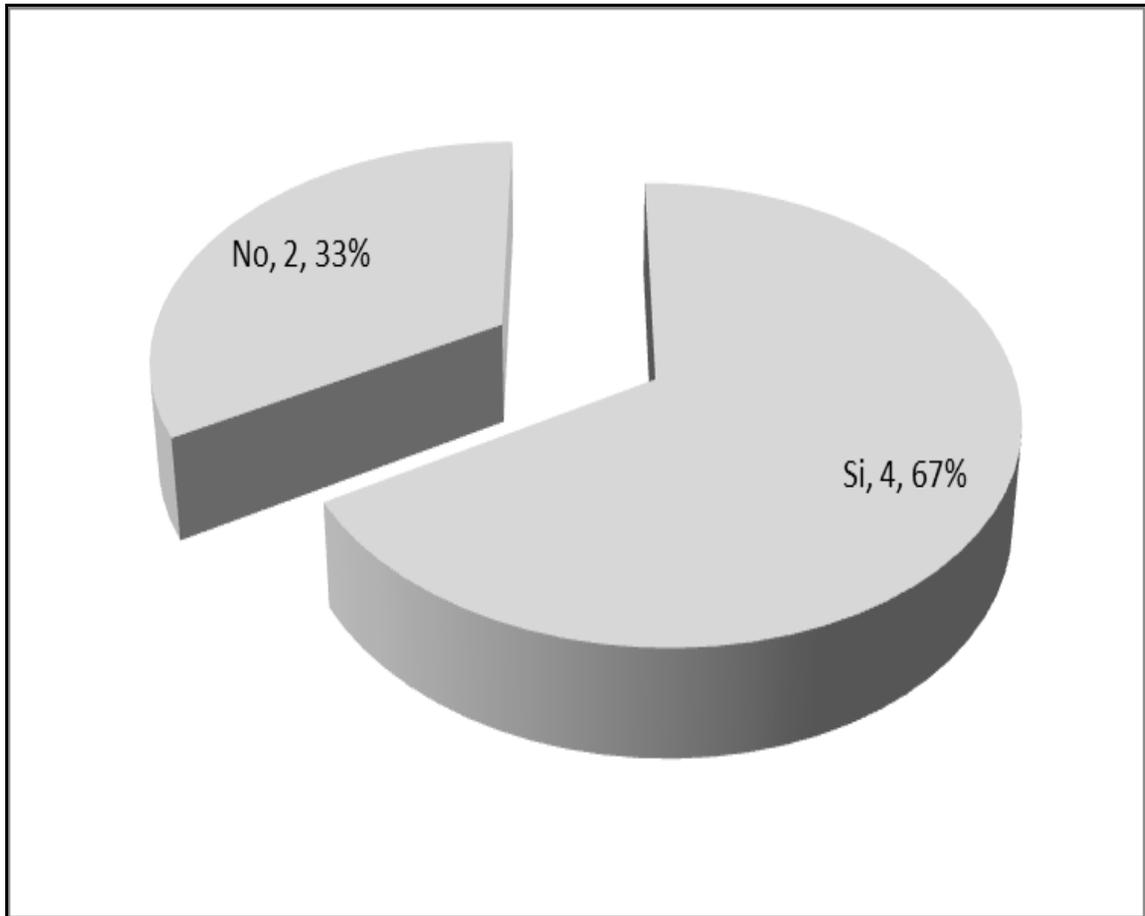
Fuente: elaboración propia.

Base: 6 encuestas

Análisis

Se observa que el 50% del personal que labora en la fuerza ventas conoce los productos y destinos que se ofrecen en la empresa y el otro 50% no conoce de los productos ofrecidos, esta es una debilidad para la empresa, un vendedor que no conoce lo que está a la venta, representa una cantidad mayor de clientes perdidos, por el desconocimiento del producto, por generar inseguridad, descontento falta de interés en su trabajo y pésimo servicio.

Grafica No.11
Publicidad de los productos



Fuente: elaboración propia.

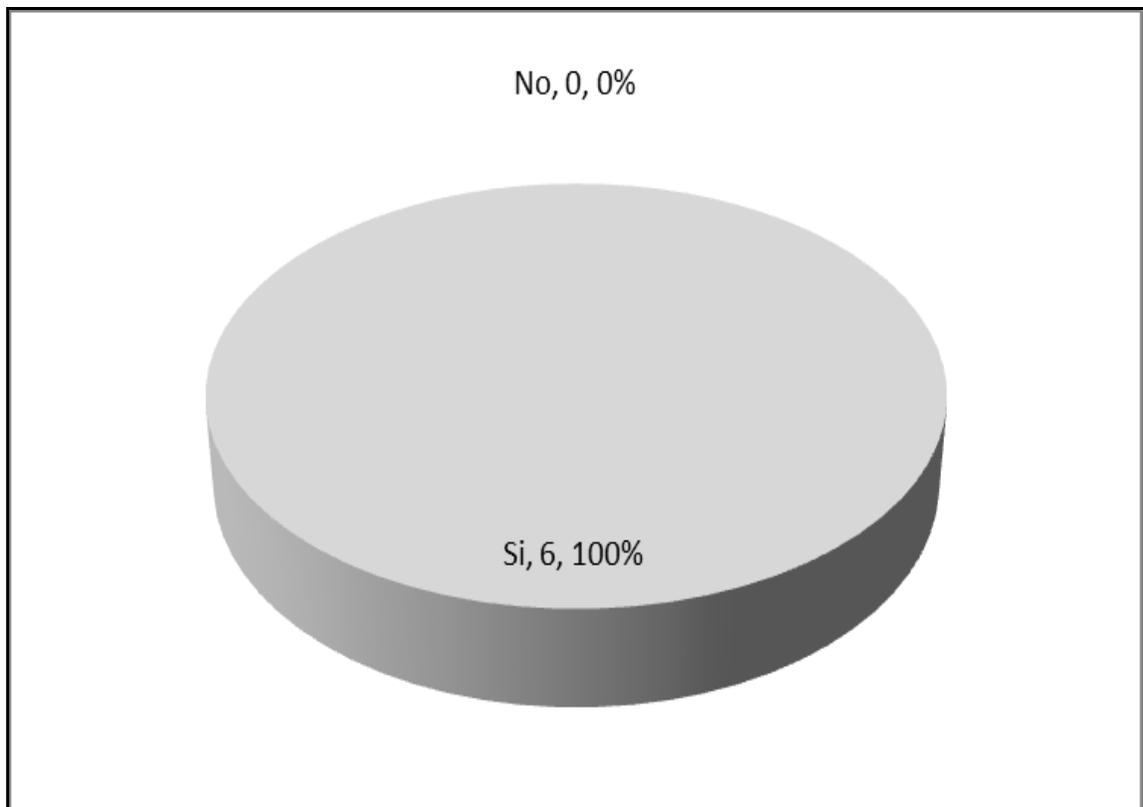
Base: 6 encuestas

Análisis

Se observa que el 67% del personal que labora en la fuerza ventas, está consciente, es necesario ofrecer los productos de la empresa y un 33% del personal no considera necesaria esta función tan importante en la actividad de ventas, dar a conocer un producto, inducir a los clientes es parte de la labor de un vendedor y mas del 50% reconoce esta debilidad y su disposición al cambio, conducta idónea para realizar cambios estructurales, de políticas y normas de una empresa.

Grafica No.12

Incentivos para mejorar las ventas



Fuente: elaboración propia.

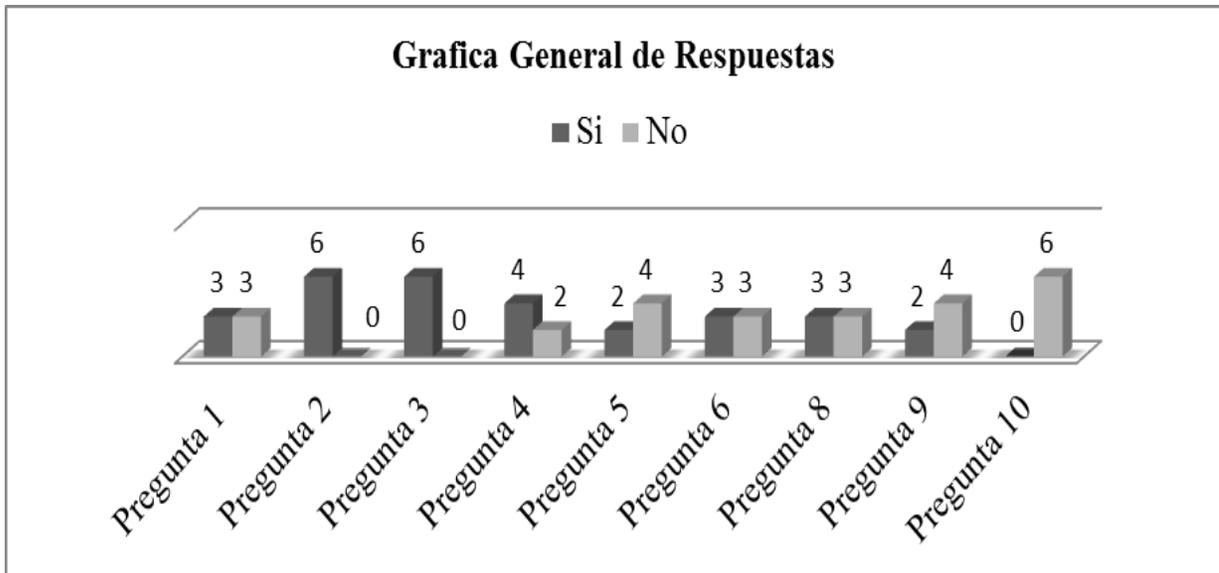
Base: 6 encuestas

Análisis

Se observa que el 100% del personal está de acuerdo que los incentivos económicos u otro tipo, los incentivaría a ofrecer y promocionar los servicios de la empresa, con lo cual cumplirían con sus funciones laborales y despertaría en ellos la ambición de crecer en forma individual y con ello beneficiar a la empresa.

3.2 Análisis consolidado de los resultados de las encuestas

Grafica No.13



Fuente: elaboración propia.

Base: 6 encuestas

Se observa que más del 50% de las personas de la fuerza de ventas no han trabajado como vendedores o asesores de ventas, carecen de experiencia en esta actividad y el otro 50% restante tiene menos de diez años en el campo, el 100% no han recibido instrucción técnica que les brinde herramientas, carecen de métodos que le faciliten en las acciones, no han recibido capacitación por parte de la empresa que les apoyen como instrumentos de persuasión, carecen con ello de conocimientos que le faciliten en las acciones de ventas.

Más del 67% no conocen o no saben que se espera de ellos y el nivel de volumen de ventas que deben alcanzar y el 33% restante conoce que hay metas a nivel grupal pero no, cuál es la contribución personal en la misma,

El 67% tienen una cartera de clientes, de estos el 50% tienen ya una cartera de clientes usual, vende siempre a los mismos clientes y el otro 50% no tiene cartera de clientes, reciben pedidos de las personas que llaman por el servicio.

Así mismo se denota que el 50% conoce los productos y destinos que se ofrecen en la empresa y el otro 50% no conoce de los productos ofrecidos, el 67%, está consciente que es necesario ofrecer los productos de la empresa y un 33% del personal no considera necesaria esta función tan importante en la actividad de ventas.

Por ultimo se refleja que el 100% del personal está de acuerdo que los incentivos económicos u otro tipo los motivaría a ofrecer y promocionar los servicios de la empresa.

3.3 Entrevista a gerente general

Se realizó una entrevista personal al gerente general con el objetivo de conocer la perspectiva con respecto a la comercialización de los servicios que se realiza en la empresa, con los resultados que a continuación se presentan.

1. Acerca de las expectativas del volumen de ventas de la empresa.

No, tiene contemplado un plan anual de ventas, en la actualidad si se cuenta con objetivos mensuales los cuales no se dan a conocer a la fuerza de ventas por ser confidenciales, por seguridad de la empresa.

2. Con respecto a la cartera de clientes

La empresa tiene dos tipos de clientes, las agencias de viajes y personas individuales, para la empresa resulta más rentable vender los servicios a las agencias de viajes (boletos aéreos), debido a que tiene representación de las líneas aéreas y se toman los datos de los pasajeros, las personas individuales que se acercan al punto de venta se les atiende vendiéndoles el servicio que solicitan.

3. En cuanto al acceso del cliente a los productos y servicios de la empresa.

El cliente no tiene acceso directo a los servicios, cuando se acercan a las oficinas llegan a preguntar por un destino específico y son atendidos en relación a este, las agencias de viajes llaman por teléfono y se les toman los datos y se les envía el cobro.

4. Opinión sobre la competitividad de la empresa con relación a otras empresas similares.

Sabe quiénes son los competidores y sabe que muchos de los clientes telefónicos también compran los servicios porque ofrecen paquetes completos, sin embargo dejó de ofrecer este tipo de servicio debido a que no tiene tiempo de armar los paquetes, porque también realiza la labor de ventas.

5. Acerca de la capacidad de la fuerza de ventas

Ha contratado al personal porque los ha visto trabajar en la competencia, ofreciéndoles un salario fijo el cual ya incluye comisiones, la mayoría se ha quedado en la empresa debido a que tienen mucha seguridad del salario, asimismo cada año les paga las prestaciones de ley para evitar el pasivo laboral.

6. Sobre la existencia de un plan de desarrollo del volumen de ventas

No se tiene contemplado ningún plan en este sentido, ha pensado en varias oportunidades en implantar un plan de ventas, sin embargo por la falta de tiempo no lo ha realizado.

7. En cuanto a la capacitación del personal en el área de ventas y de los servicios comercializados por la empresa.

No se capacita al personal, no se ha contemplado capacitación del personal debido a que la gerencia resuelve todas las dudas de los servicios y productos en el momento que se presentan, en los casos de errores son corregidos de inmediato y la empresa sufraga el valor de los cambios que tengan que realizarse, la gerencia no tiene planes de capacitación.

8. Información que se proporciona al cliente.

Por lo general el cliente llega en búsqueda de un producto específico, no se ofrecen otros productos debido a que no tiene tiempo para realizar los paquetes y cuantificarlos. Por la experiencia en el negocio se da la información solicitada.

9. Implementación de remuneración con base a incentivos.

No tiene contemplada ninguna política de incentivo al personal en la empresa, debido a que se considera que el salario es superior que cualquier otra empresa del gremio y este ya incluye incentivos económicos.

10. Dificultad para realizar cambios que la empresa necesite.

La empresa es flexible en ese sentido, así mismo la relación laboral es muy cordial.

11. Expectativas de crecimiento.

El mercado de servicios turísticos es grande, aunque se experimentó una contracción por el terrorismo internacional, desde hace tres años se ha experimentado gran crecimiento, este año los volúmenes de ingreso de turistas ha superado las expectativas, pero la empresa no ha desarrollado al mismo ritmo del mercado y de las expectativas del gerente que también es el propietario y como cualquier otra persona quiere que la empresa se desenvuelva en otros destinos turísticos guatemaltecos.

12. Acerca de la repercusión en el volumen de ventas.

Sí tiene, porque durante muchos años se ha trabajado en forma empírica, dado que las demás empresas alrededor trabajaban igual, otras han logrado captar más clientes han mejorado las técnicas de ventas y la empresa no lo ha hecho.

13. Conocimiento de los servicios más demandados.

Sí, se tiene conocimiento de estos, basados en estimaciones personales, aunque no se posee un registro que permita llevar un control de cuáles específico de los más demandados, no hay ninguna directriz escrita.

3.4 Análisis de los Resultados

Análisis del mercado y entorno competitivo:

Guatemala es un país que posee un gran potencial en el sector de turismo, la inversión en la atención de turistas es muy rentable, el ingreso por concepto de divisas, genera actividades económicas propias como el alojamiento, abastecimiento, entretenimiento, recreación, transporte y otros.

La potencialidad se acentúa, por un lado, al considerarse un destino muy difundido en el año 2012 a nivel internacional por las creencias Mayas que colocaron al país en el ojo del mundo, por ser un destino desconocido entre los turistas internacionales y por otro lado debido a la gran diversidad de regiones que posee y que todavía no han sido explotadas por el turismo (desde turismo de playa hasta el cultural, por el turismo natural y de aventura).

El Mercado Potencial, El turismo receptor de Guatemala en los tres trimestres del año acumuló un total de 1,402,525 visitantes no residentes, expone un crecimiento de 1.9% en comparación interanual con el mismo período 2011, de los cuales el tipo de viajero es 68.4% turista 29.2% excursionista y 2.4% crucerista. Según la previsión preparada por la Organización Mundial de Turismo –OMT– a principios de año se espera que las llegadas de turistas internacionales crezcan entre un 3% y un 4% en el 201 y para el año 2013, el crecimiento creció en un 7.7%.

El 73% de los visitantes no residentes ingresaron al país por la vía terrestre, los países con mayor aporte en esta vía de ingreso son: El Salvador, Honduras, Estados Unidos, México y Nicaragua; el 26% utilizó la vía aérea y los principales países son Estados Unidos, México, Costa Rica, España y Canadá. Según la temporalidad de los cruceros este trimestre reporta un atraque que se presentó único en el mes de septiembre cuando dio inicio la temporada y tiene una distribución de 1%.

El país presenta las siguientes ventajas:

- a. Las condiciones políticas de Guatemala desde 1982, han sido estables debido a las presiones internacionales el marco legal se ve fortificado, lo que propicia el crecimiento del turismo guatemalteco.

- b. En los últimos años se ha experimentado grandes contracciones de las económicas mundiales, sin embargo de acuerdo a las estadísticas, estas economías se perfeccionan para lograr con ello un crecimiento lento pero sostenido, lo que propiciara el turismo.

- c. El índice de crecimiento de turismo hacia Guatemala se ha estado incrementado en forma positiva y sostenida, lo que pronostica mayor demanda de servicios turísticos.

- d. Intermediar en los servicios turísticos no necesita una fuerte inversión y los márgenes de pérdidas son menores si se trabaja eficaz y eficiente.

En la república según la Cámara de Turismo existen 48 empresas dedicadas a prestar el servicio de Tour Operator, todas fueron creadas antes de Mundo Maya, estas empresas no logran cubrir la demanda del mercado, debido al crecimiento del mismo, por lo que existe mucha oportunidad de desarrollo.

Mundo Maya, ha logrado posicionarse como Tour Operator gracias a la experiencia del propietario, sin embargo en los últimos años se experimentó un decrecimiento en las ventas, cuando la demanda crece, se estima que la competencia incrementó la participación en el mercado.

Los principales competidores son 6 y se encuentran muy cerca de Mundo Maya y ofrecen servicios a las Agencias de Viajes que son clientes de Mundo Maya, poseen los mismos beneficios por ser mayoristas pero están más orientados a la venta de boletos aéreos, por lo que se presenta una gran oportunidad como Tour Operator, que es la fuente principal de ingresos de Mundo Maya.

Análisis de los motivos por los cuales las ventas han bajado

El 75% de la economía guatemalteca es el mercado informal, de donde surgen una gran cantidad de micro empresas constituidas por personas individuales con el objetivo inicial de suplir sus necesidades humanas y la falta de fuentes de trabajo, razón por la cual no son creadas de forma técnica, si estas pequeñas empresas son exitosas experimentan un crecimiento desorganizado y los propietarios no implementan técnicas administrativas, mercadológicas y financieras que les permitan un crecimiento ordenado. Mundo Maya no es la excepción, en los primeros años la empresa experimento un crecimiento en ventas y cada año superaba en más de un 30%

La empresa tiene dos tipos de clientes, las agencias de viajes y personas individuales, para la empresa resulta más rentable vender los servicios a las agencias de viajes (boletos aéreos), debido a que tiene representación de las líneas áreas y se toman los datos de los pasajeros, las personas individuales que se acercan al punto de venta se les atiende vendiéndoles el servicio que solicitan, pero el cliente no tiene acceso directo a los servicios, cuando se acercan a las oficinas llegan a preguntar por un destino específico y son atendidos en relación a este, las agencias de viajes llaman por teléfono y se les toman los datos y se les envía el cobro.

Por otra parte, sabe quiénes son los competidores y que muchos de los clientes telefónicos también compran los servicios porque ofrecen paquetes completos, sin embargo dejó de ofrecer este tipo de servicio debido a que no tiene tiempo de armar los paquetes, porque también realiza la labor de ventas.

El personal en su mayoría se ha quedado en la empresa debido a que tienen mucha seguridad del salario que este incluye comisiones, asimismo cada año les paga las prestaciones de ley para evitar el pasivo laboral, no se tiene contemplada ninguna política de incentivo al personal, debido a que se considera que el salario es superior que cualquier otra empresa del gremio y este ya incluye incentivos económicos, la empresa es flexible en ese sentido, así mismo la relación laboral es muy cordial. De igual forma no se ha contemplado la capacitación del personal debido a que la gerencia resuelve todas las dudas en el momento que se presentan tanto de ventas como de los servicios comercializados

No se tiene contemplado ningún plan de ventas, por la falta de tiempo no lo ha realizado, durante muchos años se ha trabajado en forma empírica, dado que las demás empresas alrededor trabajaban igual, otras han logrado captar más clientes han mejorado las técnicas de ventas y la empresa no lo ha hecho.

El mercado de servicios turísticos es grande, aunque se experimentó una contracción por el terrorismo internacional, desde hace tres años se ha experimentado gran crecimiento, este año los volúmenes de ingreso de turistas ha superado las expectativas, pero la empresa no ha desarrollado al mismo ritmo del mercado y de las expectativas del gerente que también es el propietario y como cualquier otra persona quiere que la empresa se desenvuelva en otros destinos turísticos guatemaltecos.

Se puede afirmar que la situación de la baja de ventas no se debe a factores externos, al contrario se debe a factores internos, como la falta de un plan de ventas que guie al personal y todas las herramientas que a partir de este se implanten, para el desarrollo ordenado de la empresa.

Análisis general:

La fuerza de ventas de la empresa desconoce cuáles son las metas semanales, mensuales y anuales, en el volumen de ventas, como se observa en la pregunta cuatro, del cuestionario pasado a los empleados del área de ventas y en la número uno y seis de la entrevista al gerente general.

En la empresa no se ha planificado, este el primer paso a realizar, como se observa en la preguntas cinco, seis, siete del cuestionario realizado a los empleados del área de ventas y en la número cuatro, cinco y nueve de la entrevista al gerente general.

E la empresa no se da a conocer los productos y el cliente tiene poco acceso a los mismos, como se observa en las preguntas ocho y nueve del cuestionario realizado a la fuerza de ventas y la tres y ocho de la entrevista al gerente general de la empresa.

En la empresa todo el personal de la fuerza de ventas trabaja con un salario fijo, superior al salario mínimo establecido en el país e igual o superior, a él de otras empresas de la competencia, sumado a ello la mayoría de ellos sin experiencia y con pocos recursos técnicos en esta área, quienes no reciben capacitación de la empresa, como se observa en las preguntas uno, dos, tres y diez del cuestionario realizado a la fuerza de ventas y dos y siete de la entrevista al gerente general.

Se observa que en la empresa existe una amplia disponibilidad al cambio tanto del personal como de la gerencia, de acuerdo a los datos arrojados en la pregunta número diez del cuestionario realizado a la fuerza ventas y número diez de la entrevista al gerente general.

Capítulo 4

Propuesta de solución o mejora

Resumen

Luego de realizado el trabajo de campo, se determinó que el problema del bajo índice de ventas se centra en la falta de un plan de ventas que guíe y dirija los esfuerzos del personal de ventas hacia el volumen de ventas esperado. Asimismo se observó que el personal realiza un mínimo esfuerzo por promover la venta de servicios debido a la falta de incentivos que motiven a elevar la capacidad de venta, la empresa tiene bajo volumen de ventas que ocasiona pérdidas financieras, el personal y propietario están dispuestos a realizar los cambios necesarios, es primordial antes de implementar la propuesta la debida socialización y sensibilización de la necesidad real de la empresa.

La propuesta expone un plan de ventas como una herramienta para que la empresa Mundo Maya incremente su volumen de ventas a partir de proponer metas empresariales e incentivar al personal a trabajar en el alcance las mismas.

La propuesta consta de tres capítulos

En el primer enfoque se centra en las funciones administrativas, en las áreas en las que se debe hacer énfasis y que aún no se han desarrollado en la empresa a cabalidad, en el tema de planeación al orientar hacia un objetivo general, específicos y hacia donde se dirigen estos, en organización describir las funciones de cada puesto y su ubicación en el organigrama y por estar la empresa ya integrada en esta área se toma el tema de condiciones remunerativa y capacitación, en el tema de dirección se establece el tipo de autoridad y la forma en que se distribuirá al personal y al final los parámetros de control a establecerse para la utilización óptima de los recursos.

En el segundo enfoque hace énfasis en los aspectos mercadológicos como describir en forma clara los servicios que se comercializan, a quien están dirigidos, cuales son las claves del futuro,

los productos sustitutos, políticas del servicio, asimismo se aborda el tema del mercado en el cual se desenvuelve la empresa, el escenario de comercialización sus ventajas, desventajas así como la competencia, en el área de los precios se establece la política de precios, de descuentos y condiciones de venta, en contenido de promoción se establecen las políticas de publicad, promociones, de igual forma de determina las estrategias de mercadeo y ventas, al final de este segundo enfoque se establecen las estimaciones de ventas y proyecciones a mediano plazo.

El tercer enfoque presenta el análisis de índole financiera, establece el presupuesto de inversión de la propuesta, costos y gastos, tanto fijos como variables y basado en estos se localizó el punto de equilibrio de la empresa Mundo Maya y sus puntos de ventas, los cuales son claves para establecer y alcanzar los objetivos de la propuesta, se presentan los estados de situación financiera y de resultados del año 2012, el análisis a través de razones financieras, asimismo se establecen los pronósticos al aplicar el presente plan de ventas, se exponen de igual forma los riesgos, puntos fuertes, la rentabilidad, seguridad y viabilidad del proyecto.

Introducción

El Plan de Ventas de Mundo Maya, es un documento en el que se establecen los cálculos de las ventas esperadas para alcanzar los niveles de utilidad y establecer las bases para el crecimiento de la empresa para un periodo de 5 años.

En este plan se definen los escenarios más interesantes en los que se puede desarrollar la acción comercial actual y futura, en cifras, la contribución individual del personal y empresarial basada en los resultados financieros de la empresa así como los gastos y costos financieros y áreas funcionales y operativas.

Este Plan de Ventas incluye herramientas administrativas que influyen en la cadena de valor de los servicios comercializados, se realiza el análisis mercadológico, las políticas y estrategias tanto de tipo cualitativo como de tipo cuantitativo. Estos últimos se concretan en la parte del Plan de Ventas denominada enfoque financiero.

Objetivo del plan de ventas es dotar de la herramienta necesaria para incrementar el volumen de ventas de la empresa Mundo Maya, que la misma sea rentable para el inversionista. A continuación se describe el plan de ventas, propuesto para la empresa “Mundo Maya”

Plan de ventas para la empresa Mundo Maya

1. Descripción:

Comercializar los servicios turísticos de los destinos y lugares guatemaltecos a nivel nacional e internacional con ventas al por mayor y menor desde la ciudad de Guatemala.

1.1. Justificación:

La república de Guatemala, es un destino turístico muy interesante, para el turismo norteamericano, europeo y en los últimos años también para el turismo asiático, que esperan conocer, visitar las áreas arqueológicas Mayas y encontrar lugares de descanso y esparcimiento, es una gran fuente de ingresos, para el país en la venta de boletos aéreos de ida y vuelta, hoteles, tours, en los sitios de interés.

Esta fuente de ingresos ha sido explotada por pocas empresas que prestan los servicios como Tours Operator, a las cuales acuden, líneas aéreas, hoteles, centros de recreación, guías de turistas y agencias de viajes, para ser cotizados por grupos o personas individuales, como agencias de viajes que buscan paquetes armados con tarifas especiales los cuales pueden ser utilizados para la reventa o para el uso personal.

La idea surgió al observar que existen muchos turistas, que buscan todos los servicios en conjunto. Desde el transporte, hospedaje alimentación, guías boletos y otras., debido a que las agencias de viajes se especializan en boletos aéreos y hoteles, convirtiéndose estas mismas agencias en clientes de los servicios.

El propietario cree en esta idea y la comparte debido a que la intermediación entre los proveedores y clientes produce un margen de utilidades y si es administrado en forma técnica, el margen puede maximizarse y el capital invertido produce un índice de rendimiento de la utilidad superior al de una entidad bancaria, puesto que estas pagan hasta un máximo de 8% anual en la república de Guatemala y la empresa administrada en forma técnica producirá

utilidades arriba del 230% anual, obtendrá un costo de oportunidad superior al 220%, si solo estuviera como depósito a plazo fijo en un banco.

1.2. Promotores de la propuesta:

Se desarrolla la presente idea y se elabora la propuesta técnica para maximizar las utilidades, la cual es respaldada por el propietario de la empresa, a partir del negocio que inició el mismo, quien fue un empleado de la fuerza de ventas de una cotizada línea aérea y quien en la labor diaria observaba las dificultades que los turistas pasaban para conseguir este servicio.

La experiencia obtenida en la labor de ventas le hizo conocer el mercado y las necesidades de los turistas quienes solicitaban apoyo constante en la búsqueda de hoteles, destinos, guías y transporte.

Enfoque Administrativo

Planeación

1.1) Visión

“Inmortalizar experiencias en el país de la eterna primavera y el Mundo Maya”

1.2) Misión

Desarrollar a Mundo Maya con una filosofía de liderazgo para ser empresa líder en el mercado turístico, en todo el territorio nacional. Mediante un modelo que integre en forma armoniosa el plano individual, de equipo, de relación con los clientes y el país.

1.3) Valores

- a) Practicar el liderazgo basado en la confianza, reconocer el valor de cada persona y lo que esta puede generar, estimula la participación, intercambio de ideas y puntos de vista. los líderes fomentan un ambiente de trabajo en el cual la dignidad de las personas, la alegría en el trabajo y las emociones sean tomadas en cuenta.
- b) Fomentar el crecimiento de Mundo Maya en forma estable y sostenida, cada uno forma parte de integral del desarrollo de la empresa.
- c) Tener el compromiso de integridad de hacer las cosas bien desde el principio, al ser sinceros con los clientes y transparentes en el manejo de las operaciones.
- d) Ser proactivos y actuar con flexibilidad, trabajar con dinamismo y anticipación adaptase a los cambios, estimular y apoyar el trabajo en equipo, abordar los trabajos y retos como unidades sinérgicas en una visión compartida, inspirada en el lema "en la unión esta la fuerza".

- e) El equilibrio entre la prudente toma de decisiones y la osadía de la innovación es la verdadera fortaleza.

1.4) Objetivos

A) Incrementar 100 % el volumen de ventas anual, con respecto al nivel de venta actual.

B) Aumentar en un 15 % el volumen de ventas anual

- a. Desarrollar en un 15% el volumen de ventas en servicios completos a las agencias
- b. Extender en un 15% el volumen de ventas en servicios completos a clientes individuales.

C) Incrementar en un 20% anual la cartera de clientes

- a. Ampliar en un 15%, la cartera de Agencias de Viajes
- b. Desarrollar en un 5%, la cartera de clientes individuales.

Organización

1.5) Organización funcional (Recursos humanos)

Descripción de funciones

Gerencia

Está representada por el gerente general de la empresa y propietario, toma las decisiones finales y designa las funciones y actividades que debe realizar cada miembro de la empresa, encargado

de revisión de informes de ventas semanales y mensuales y su comparación con las metas propuestas, confrontara los resultados con los costos y tomara decisiones alternativas.

Encargado de ventas Guatemala y encargado de ventas Santa Elena:

Desempeña una función de supervisor en el área de ventas, Aplicara las políticas, instrucciones, disposiciones y directrices administrativas que para el efecto dicte la Gerencia, Revisa al final de cada día el total de ingresos, socializara las metas y expectativas del volumen de ventas esperado, elaborara reportes semanales por asesor, confrontara resultados con las metas del plan de ventas.

Vendedor (1,2,3), vendedor Santa Elena:

Cargo ocupado por el personal de ventas quienes gestionarán y realizaran todo el proceso de venta de acuerdo a las políticas, instrucciones, disposiciones y directrices del supervisor de ventas con el objetivo de alcanzar las metas propuestas de acuerdo al plan de ventas.

Contadora

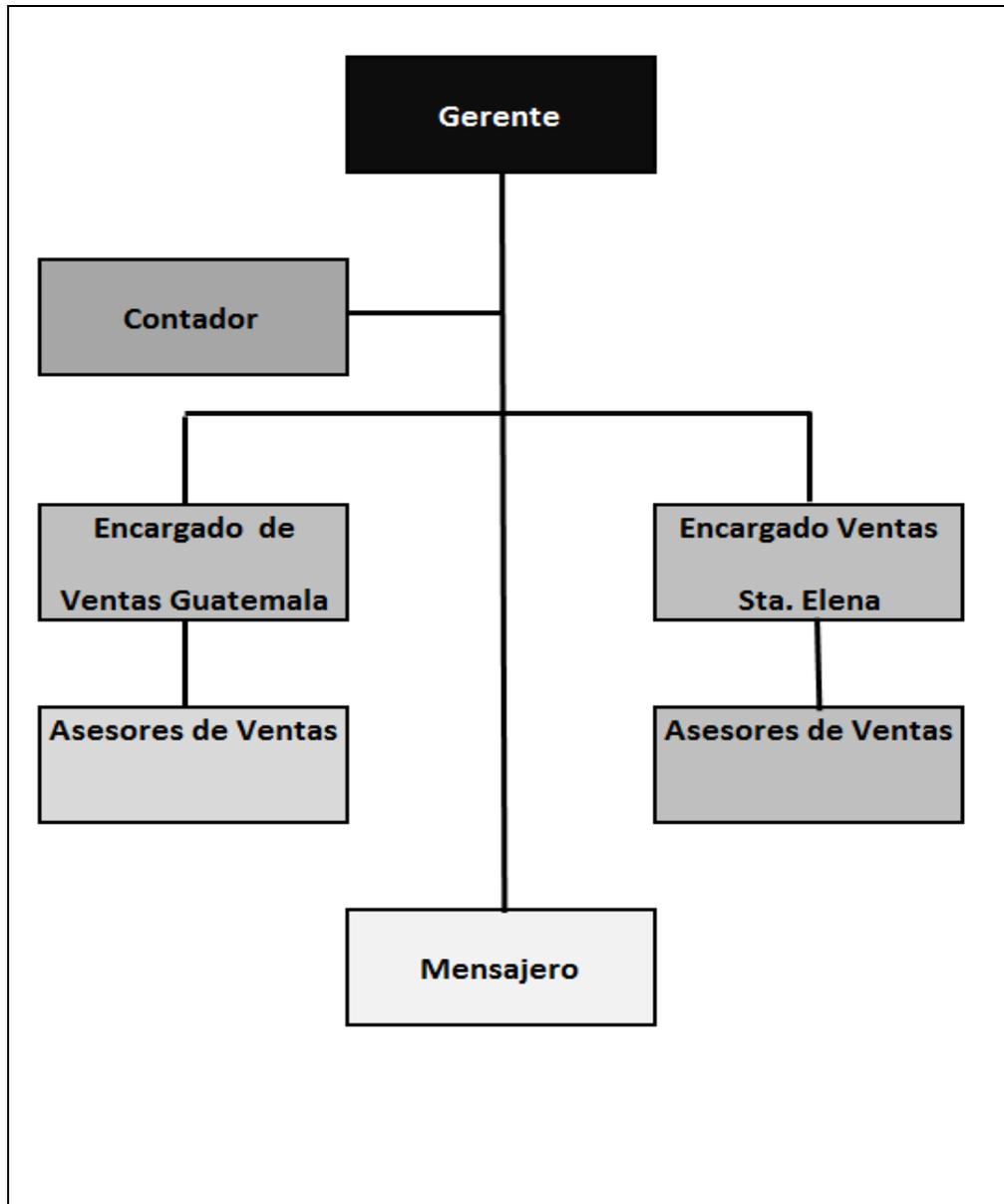
Cargo que ocupa el contador contratado por la empresa y se encarga de llevar un control de las finanzas de la empresa, que todos los asuntos financieros estén al día, es enlace entre Mundo Maya y la empresa que presta el servicio de contabilidad, elaborara estados financieros mensuales y consolidara los volúmenes de venta para el pago de comisiones.

Mensajero

Traslada los documentos desde la empresa hasta donde se necesite que sean entregados, sin importar el tipo de documentos siempre y cuando correspondan a las funciones de la empresa.

Grafica No.14

Organigrama General de la empresa Mundo Maya



(*) Fuente: elaboración propia.

Integración

1.6) Condiciones de trabajo y remunerativas

La empresa trabajará y contratará servicios individuales, a través de la facturación mensual por el servicio prestado a la empresa, con la siguiente tabla:

Cuadro No. 4

Tabla de pago por prestación del servicio		
Descripción	Por servicio prestado	Comisiones
Gerente	Q10,000.00	N/A
Contador	Q2,500.00	N/A
Encargado de ventas	Q3,000.00	% volumen total de ventas por localidad
vendedor	Q2,100.00	% volumen de ventas individual
Mensajero	Q2,100.00	N/A

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 5

Tabla de % de comisiones a pagar					
Ventas				Servicios	
Monto de ventas				Encargado de Ventas	Asesor de Ventas
De	Q25,000.00	a	Q30,000.00	0.50%	1%
De	Q30,000.01	a	Q50,000.00	1%	2%
De	Q50,000.01	a	Q75,000.00	1.50%	2.50%
De	Q75,000.01	a	Q200,000.00	2%	3.00%
De	Q200,000.01	en	adelante	2.50%	3.25%

Fuente: elaboración propia

1.7) Capacitación de la fuerza de ventas

Para que la estrategias de servicio al cliente tenga un efecto positivo en las dinámicas productivas, es necesario fortalecer la fuerza de ventas en los conocimientos técnicos y prácticos que coadyuven a optimizar su quehacer comercial.

La capacitación se promueve al tomar en cuenta que el departamento de ventas es el que posee el mayor contacto con los clientes de la organización.

También es importante facilitar los procesos de capacitación, para el personal que por la naturaleza de funciones, se ven involucrados en un contacto directo con los clientes, ya sea en la recepción y atención de llamadas (Contador, Mensajero) dicha capacitación deberá hacerse en forma anual por tema.

Los objetivos de la capacitación de la fuerza de ventas son:

- Lograr la eficiencia del servicio al cliente.
- Establecer los canales de comunicación entre cliente y empresa.
- Apoyar las prácticas de recuperación del servicio.
- Impulsar el uso de las herramientas de monitoreo de la satisfacción
- Hacer perceptible para el cliente la excelencia y capacitación del personal que le atiende.

Para el primer año, las capacitaciones se realizaran en forma mensual en los últimos seis meses, para los años siguientes debe realizarse en forma mensual y se debe hacer énfasis en los servicios que la empresa comercializa, así como en los destinos turísticos de la república de Guatemala, asimismo deberá programarse 2 capacitaciones al año en el tema de armado de paquetes internacionales y su comercialización y financiamiento.

Se presenta la programación anual de la Fuerza de ventas (6 personas incluye vendedores, personal de gerencia de ventas) y consistirá en los temas descritos en la matriz siguiente:

Cuadro No. 6

Cronograma de capacitación de personal Mundo Maya 2013							
No.	Tema	Dirigido a	Impartido	Responsable	Jun	Jul	Ago
1	Eficiencia del servicio al cliente	Todo personal	el Outsourcing	Gerencia	X		
2	La comunicación entre el cliente y la empresa	Todo personal	el Outsourcing	Gerencia		X	
3	Monitoreo de la Satisfacción	Personal de ventas	de Outsourcing	Gerencia			X
					Sept	Oct	Nov
4	Principales sitios turísticos de Guatemala	Personal de ventas	de Inguat	Gerencia	X		
5	Otros sitios de interés en Guatemala	Personal de Ventas	de Inguat	Gerencia		X	
6	Armar paquetes turísticos	Personal de ventas	de Gerente	Gerencia			X

Fuente: elaboración propia

Dirección

La empresa adoptará el tipo de dirección operativa ya que se controla y supervisará a los de primera línea de arriba hacia abajo en el organigrama.

Autoridad:

Se centra la autoridad en la gerencia de Mundo Maya, quien delegará a los supervisores la aplicación de las políticas, instrucciones, disposiciones y directrices administrativas descritas en el presente plan.

1.8) Dirección de la fuerza

Fuerza de ventas ciudad Guatemala

En Guatemala se tiene tres vendedores quienes recibirán capacitación del presente plan para que conozcan las metas, objetivos, así como la forma cómo lograrlos a través de herramientas sencillas, está dirigido por una persona que ha trabajado en el medio y conoce del mismo, para asegurar el rendimiento se le capacitará en forma adecuada, en cuanto a la labor de ventas y el seguimiento.

Fuerza de ventas ciudad de Santa Elena:

En la ciudad de Santa Elena, se tiene 1 vendedor quien recibirá capacitación del presente plan y que conozcan las metas, objetivos y la forma de cómo lograrlos a través de herramientas sencillas, está dirigido por una persona que ha trabajado en el medio y conoce del mismo, para asegurar el rendimiento se le capacitará en forma adecuada en cuanto a la labor de ventas y el seguimiento.

Poder:

Debido a que se tiene establecidas las líneas de autoridad en el organigrama, no se admite el uso de poder con la excepción en la toma de decisiones en caso de ausencia del jefe inmediato superior.

Control

1.9) Supervisión de la fuerza de ventas

Para que pueda existir una supervisión eficiente de la fuerza de ventas es necesario que se apliquen los siguientes parámetros de control:

Cuadro No. 7

Parámetros de control en el área de ventas de la empresa Mundo Maya			
Descripción	Parámetros de control	Medio de Control	Sanciones
Uso eficiente del tiempo de venta	Cada asesor de venta deberá dedicar un máximo de 10 minutos en la atención a clientes, en llamadas telefónicas, el tiempo de atención en sala de ventas será libre.	Bitácora de atención al cliente, en la cual cada asesor de venta anotara los clientes atendidos, tiempo ocupado y venta realizada	Los pagos de comisiones se realizaran al cotejar la bitácora de atención, con los registros de facturación
Uso eficiente de las herramientas de venta	El supervisor de ventas proporcionara a cada uno de los vendedores los materiales necesarios en forma mensual	Bitácora de atención al cliente, en la cual cada asesor de venta anotara los clientes atendidos, tiempo ocupado y venta realizada	Se aplicara el descuento a las comisiones del valor de materiales promocionales que no se establezca su destino.
Cumplimiento de metas de venta	El Supervisor establecerá las metas individuales de acuerdo a los objetivos de venta de la empresa	Bitácora de atención al cliente, en la cual cada asesor de venta anotara los clientes atendidos, tiempo	Los supervisores de venta informaran cada mes y reportará a los asesores de venta que en 2 meses consecutivos no alcancen

		ocupado y venta realizada	las metas para aplicar las sanciones que establezca gerencia.
Mantenimiento de relaciones comerciales	Mantener los clientes y elevar el volumen de venta de cada uno de los clientes	Bitácora de atención al cliente, en la cual cada asesor de venta anotara los clientes atendidos, tiempo ocupado y venta realizada	En 2 meses consecutivos que no se alcancen las metas se aplicaran las sanciones que establezca gerencia.
Observancia de normas, procedimientos	Observancia de las normas, procedimientos	Informes semanales del Supervisor de ventas.	Las sanciones que establezca gerencia.

Fuente: elaboración propia

En todo caso, se debe tener la certeza plena de que la fuerza de ventas cumple a cabalidad con todos y cada uno de los parámetros listados. La empresa debe contar con mecanismos de evaluación del desempeño de los vendedores para dar seguimiento al quehacer de esta fuerza de ventas, los supervisores de ventas, además de las tareas ya establecidas realizara las siguientes funciones:

- Control de ventas realizadas a diario.
- Control de materiales entregados por vendedor, a través de muestras entregadas a los vendedores de acuerdo a la bitácora
- Coordinar la agenda de visitas a clientes tipo oro
- Seguimiento y contacto a los clientes postventa: El supervisor de ventas realizara en forma aleatoria llamadas telefónicas a los clientes, por lo menos 2 de cada una de las bitácoras por vendedor, a diario.

Enfoque Mercadológico

Producto

2.1) Descripción

Intermediación de servicios turísticos entre proveedores y usuarios, aprovechar la potestad de ser mayorista ante los proveedores.

2.2) Cliente Objetivo

Agencias de viajes

Empresas pequeñas y / o familiares ubicadas en la ciudad capital, Flores Petén, Quetzaltenango, Esquipulas, Izabal y Retalhuleu, con capitales menores a Q.150,000.00, que se dediquen a la venta de servicios turísticos, con menos de 5 vendedores, e ingresos superiores a Q.25,000.00 y menores a Q.50,000.00.

Particulares y clientes individuales

Turistas que viajan a Guatemala, por primera vez o repitan el viajes en forma constante, quienes desean un servicio de confianza, con ingresos propios en calidad de dependencia, entre USS 2,000.00 en adelante. Mismos que están interesados en la cultura Guatemalteca, centros históricos y de esparcimiento, paisajes y la cultura maya.

2.3) Servicios de la empresa

Venta de boletos aéreos:

- a. Nacionales, los vuelos aéreos desde Petén se comercializan por medio de la empresa TACA o por medio de la empresa TAG.

- b. Extranjeros, los vuelos aéreos hacia y desde Guatemala se comercializan por medio de todas las líneas aéreas de empresas con representación en Guatemala y las subsidiarias a nivel internacional, con especial énfasis en la empresa Transportes Aéreos de Centro América –TACA-

Venta del servicio de transporte

- c. Intermediación en la reservación y compra de boletos de transporte terrestre a nivel nacional y de Centro América, por medio de las empresas con representación en Guatemala y las subsidiarias a nivel internacional.

Venta de servicios hoteleros

- d. Intermediación del servicio hotelero a nivel nacional, se cuenta con licencias y permisos, con membresías, previa confirmación y reservación.
- e. Se organizan estadías, alimentación y banquetes en toda la red hotelera a nivel nacional.

Venta de visitas de parques y sitios de interés

- c. Intermediación en la reservación y compra de boletos de ingreso a parques y todos los sitios de interés a nivel nacional.

Intermediación, comercialización y venta de Tours, para grupos e individuales de los siguientes destinos:

- d. Guatemala moderna y colonial: se comercializa tours con el tema orientado a la cultura contemporánea, monumentos coloniales, naturaleza, paisajes, compras y convenciones, artesanías y museos, entre otros. El producto que ofrece se localiza, en el área metropolitana de la ciudad de Guatemala y en Antigua Guatemala (de 3 días en adelante).

- e. Altiplano indígena: se comercializa tours en comunidades locales, tradiciones, mercados, danzas, ritos, procesiones, naturaleza, paisaje, historia prehispánica y colonial, artesanías, escuelas de español, volcanes y otros. El producto ofrecido se puede encontrar en Chimaltenango, Sololá, Totonicapán, Quetzaltenango, Huehuetenango, Quiché y San Marcos. (de 10 días en adelante).

- f. Aventuras en el Mundo Maya: se comercializa tours en donde se ofrece arqueología y espeleología, naturaleza, recorridos en canoas, caminatas, caza y pesca, campamentos en haciendas productoras de chicle, ganado, otros. Esta oferta se da en la región norte de Guatemala Petén. (de 1 día en adelante).

- g. Caribe diferente: aquí se comercializa tours en naturaleza y actividades acuáticas, náuticas, turismo contemplativo, contacto con comunidades kekchíes, arqueología, sol, playa y otros. El producto se localiza en Izabal. (de un día en adelante).

- h. Paraíso natural: se comercializan tours en ecosistemas tropicales, comunidades y artesanías locales, aventura en cuevas y grutas, observación de aves, *rafting* y otros. El producto se obtiene en Alta y Baja Verapaz (de 3 días en adelante).

- i. Guatemala por descubrir: se comercializa tours en donde se ofrece naturaleza singular, diversidad climática, paisajes, fe y peregrinaje, turismo rural, comunidades locales, arqueología, arquitectura colonial y otros. Este sistema está integrado por El Progreso, Zacapa, Chiquimula, Jalapa, Jutiapa y Santa Rosa. (de 7 días en adelante)

- j. Costa pacífica: se comercializa tours en donde se ofrece sol y playa, pesca deportiva, arqueología, recorridos en haciendas y otros. La oferta está dada por los departamentos de Escuintla, Suchitepéquez, Retalhuleu y San Marcos.(de 8 días en adelante).

- k. Paquetes internacionales: Mundo Maya en forma mensual organizará un paquete para turistas guatemaltecos en países de Centro, Norte y Sur América.
- l. Todos los paquetes deben incluir, transporte, alojamiento, alimentación, boletos en parques y guías.

2.4) Claves de futuro

- a. Las condiciones políticas de Guatemala desde 1982, han sido estables debido a las presiones internacionales el marco legal se ve fortificado, lo que propicia el crecimiento del turismo guatemalteco.
- b. En los últimos años se ha experimentado grandes contracciones de las económicas mundiales, sin embargo de acuerdo a las estadísticas, estas economías se perfeccionan para lograr con ello un crecimiento lento pero sostenido, lo que propiciara el turismo.
- c. El índice de crecimiento de turismo hacia Guatemala se ha estado incrementado en forma positiva y sostenida, lo que pronostica mayor demanda de servicios turísticos.
- d. Intermediar en los servicios turísticos no necesita una fuerte inversión y los márgenes de pérdidas son menores si se trabaja eficaz y eficiente.

2.5) De los productos sustitutos

En los últimos años y con el auge del internet han surgido empresas y personas individuales que desde el hogar y con el conocimiento de algunos contactos comercializan este servicio a través de la red, a pesar de poder manejar los precios por no poseer costos y gastos de funcionamiento no son muy confiables, sin embargo los anuncios aparecen en las redes sociales.

2.6) Política de Producto

Servicios de la empresa

- a. Todos los servicios incluyen seguros que apliquen
- b. Asistencia durante el servicio a través de las líneas de teléfono
- c. Documentación (tikets, mapas, itinerarios, guías descriptivas, bifoliales, trifoliales).
- d. Venta de Boletos aéreos:
 - Nacionales, de ruta ordinaria y charters.
 - Extranjeros a nivel mundial.
- e. Venta del servicio de transporte
 - Intermediación en la reservación y compra de boletos de transporte terrestre a nivel nacional y de Centro América.
- f. Venta de servicios hoteleros
 - Intermediación del servicio hotelero a nivel nacional, servicios cinco, cuatro, y tres estrellas.
 - Se organizan estadías, alimentación y banquetes en toda la red hotelera a nivel nacional.
- g. Venta visitas de parques y sitios de interés
 - Reservación y compra de boletos de ingreso a parques y sitios de interés a nivel nacional.

h. Intermediación, comercialización y venta de Tours, para grupos e individuales de los destinos siguientes:

- Guatemala Moderna y Colonial: el producto que ofrece se localiza, en el área metropolitana de la ciudad de Guatemala y en Antigua Guatemala (de 3 días en adelante).
- Altiplano Indígena: el producto ofrecido se puede encontrar en Chimaltenango, Sololá, Totonicapán, Quetzaltenango, Huehuetenango, Quiché y San Marcos. (de 10 días en adelante).
- Aventuras en el Mundo Maya: esta oferta se da en la región norte de Guatemala en lo que es Petén. (De 1 día en adelante).
- Caribe diferente: el producto se localiza en Izabal. (de un día en adelante).
- Paraíso Natural: el producto se obtiene en Alta y Baja Verapaz (de 3 días en adelante).
- Guatemala por descubrir: está integrado por El Progreso, Zacapa, Chiquimula, Jalapa, Jutiapa y Santa Rosa. (de 7 días en adelante)
- Costa Pacífico: el producto está integrado por los departamentos de Escuintla, Suchitepéquez, Retalhuleu y San Marcos.(de 8 días en adelante).
- Todos los paquetes deben incluir, transporte, alojamiento, alimentación, boletos en parques y guías.
- Países de Centro, Norte y Sur América (de 3 días en adelante)

Plaza

2.7) Red ventas: (Territorio)

- a. Ciudad Guatemala, estará constituida por tres vendedores y un encargado de ventas, a quienes se les establecerá comisión por volumen de ventas.
- b. Ciudad de Santa Elena Petén, estará constituido por el vendedor y encargado de ventas, a quienes se les establecerá comisión por volumen de ventas.

2.8) Fortalezas y ventajas

De los proveedores

Se tiene conocimiento y se maneja una cartera de proveedores que atienden todos los servicios descritos a nivel nacional, en Petén y Antigua Guatemala, tiene capacidad de negociación debido a la existencia de muchos proveedores. En venta de boletos se obtienen precios especiales por distribución.

De los clientes

Agencias de Viajes: las agencias de viajes pueden comprar boletos, hoteles y otros servicios turísticos, sin embargo tienen que consultar a cada empresa por separado, a precios de mercado, sin embargo con Mundo Maya, obtienen todos los servicios como un paquete a un precio menor al del mercado lo que les permite obtener utilidades en las ventas.

Particulares y clientes individuales: son turistas que desean conocer los lugares y sitios de interés y desconocen el territorio, desean contratar un servicio seguro y confiable en el cual no sean engañados o timados, Mundo Maya les abre las puertas a todos los servicios necesarios con

calidad internacional, se considera turista a las personas que visitan Guatemala, no tienen residencia y si el viaje incluye una pernoctación o visitante de un día

Del mercado

Este es un mercado muy sensible a los cambios socioeconómicos y políticos, Guatemala como país más otros países del mundo mantiene alta tasa de sensibilidad, el turismo que visita Guatemala es el mercado principal de “Mundo Maya, este mercado ha tenido la siguiente tendencia:

Grafica No. 15

Total de turistas ingresados al país del año 2006 al 2011



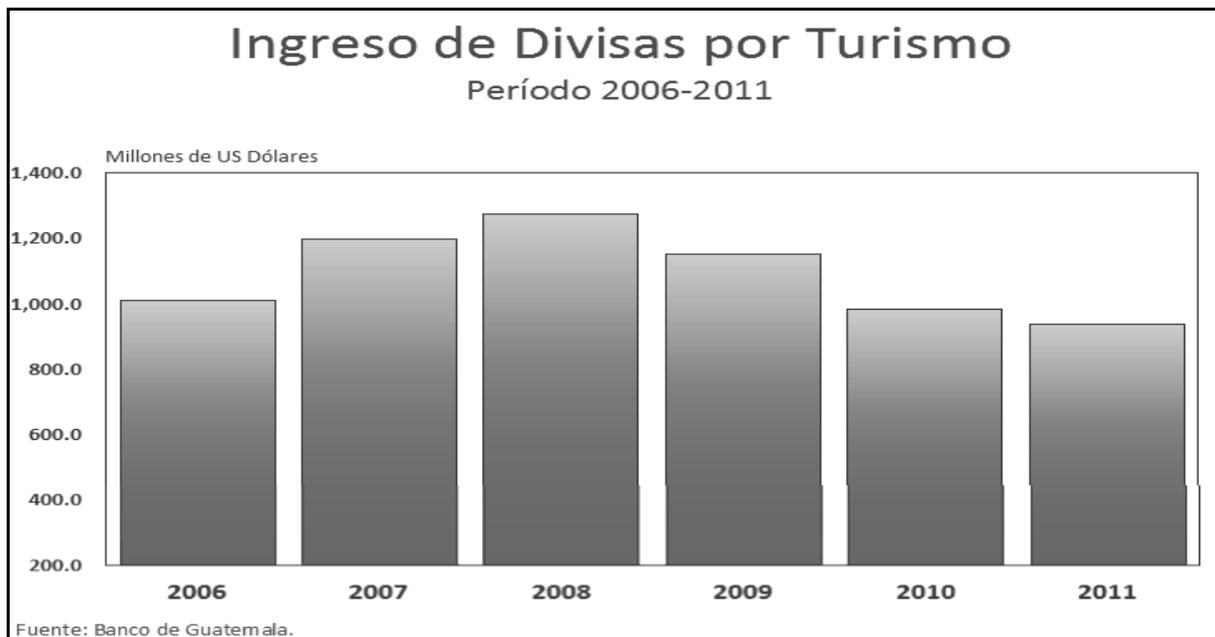
La tendencia de los ingresos por los servicios de Turismo en Guatemala ha sido:

Cuadro No.8

INGRESO DE DIVISAS POR TURISMO PERÍODO 2006-2011 MILLONES DE US DÓLARES Y VARIACIÓN PORCENTUAL						
Monto	1,012.8	1,199.3	1,275.6	1,152.9	985.6	937.2
Tasa de variación anual	16.6	18.4	6.4	-9.6	-14.5	-4.9

Fuente: Banco de Guatemala.

Grafica No. 16



De la competencia

En los alrededores se encuentran establecidas tres agencias de viajes, y dos tour Operator ubicados en el edificio Géminis International Mol y sobre la 6^a. Ave. , y 6^a. Calle de la zona 9 que constituyen la competencia principal de “Mundo Maya”, En Santa Elena Petén, el punto de venta de encuentra dentro de las instalaciones del aeropuerto, lugar en la que tienen representación la mayoría de agencias de viajes y que también simbolizan competencia para la organización, sin embargo con la potestad de mayorista y una incentivación adecuada se puede superar a la competencia.

2.9) Mercado Potencial:

Según el boletín de estadísticas del tercer trimestre de turismo en Guatemala del –INGUAT- “El turismo receptor de Guatemala en los tres trimestres del año acumuló un total de 1,402,525 visitantes no residentes, expone un crecimiento de 1.9% en comparación interanual con el mismo período 2011, de los cuales el tipo de viajero es 68.4% turista 29.2% excursionista y 2.4% crucerista. Según la previsión preparada por la Organización Mundial de Turismo –OMT- a principios de año se espera que las llegadas de turistas internacionales crezcan entre un 3% y un 4% en el 2012.

En lo que respecta al trimestre julio - septiembre 2012 se caracteriza al estar influenciado por el periodo vacacional de medio año, las fiestas julianas en Honduras y Agostinas en El Salvador, las llegadas fueron de 507,034 visitantes no residentes, estos resultados muestran un crecimiento de 1.3% comparado con el 2011 y 0.6% con el 2010. Los países emisores con el mayor aporte al turismo receptor en Guatemala en su orden son: El Salvador, Estados Unidos, Honduras, México, Nicaragua, Costa Rica, Belice, España, Canadá, Reino Unido, estos países representan el 88% del total de visitantes no residentes ingresados en el tercer trimestre. Otros países emisores importantes son: Francia, Italia, Alemania, Colombia, Holanda. Sin embargo se observa un descenso de los visitantes residentes de Europa, es el mercado por región más afectado en forma negativa en el trimestre se presentó una baja de –4.8%, esta puede obedecer a la persistencia de la inestabilidad económica en la eurozona.

El 73% de los visitantes no residentes ingresaron al país por la vía terrestre, los países con mayor aporte en esta vía de ingreso son: El Salvador, Honduras, Estados Unidos, México y Nicaragua; el 26% utilizó la vía aérea y los principales países son Estados Unidos, México, Costa Rica, España y Canadá. Según la temporalidad de los cruceros este trimestre reporta un atraque que se presentó único en el mes de septiembre cuando dio inicio la temporada y tiene una distribución de 1%.

El ingreso de divisas por turismo en el periodo enero-septiembre 2012 acumuló un total de US\$ 1,026.3 millones de dólares, 1.3% más que el 2011 y para el tercer trimestre acopio US\$ 375.7 millones de dólares, se observa un incremento 1.2% en comparación al mismo periodo del año anterior. Estas cifra al ser comparadas con el ingreso de divisas de los principales productos de exportación posiciona a la actividad turística como el primer generador de divisas al país”.

Cuadro No. 9

Ingreso de Turista a la república de Guatemala			
Descripción	Turista	Excursionista	Cruceirista
Enero	120,271	67,499	6,215
Febrero	94,544	41,567	5,256
Marzo	104,042	43,022	4,324
Primer Trimestre	318,857	152,088	15,795
Abril	100,039	35,565	6,209
Mayo	84,429	31,452	8,682
Junio	100,315	42,060	0
Segundo Trimestre	284,783	109,077	14,891
Julio	124,724	49,590	0
Agosto	141,441	59,563	0
Septiembre	90,179	39,746	1,791
Tercer Trimestre	356,344	148,899	1,791
Total Enero-Septiembre	959,984	410,064	32,477

Fuente: Dirección General de Migración, estimación de flujos terrestres –INGUAT-

Nota: a partir de julio de 2009 se utiliza la variable País de Residencia de acuerdo a recomendaciones de la –OMT-

2.10) Competitividad

En la república según la Cámara de Turismo existen 48 empresas dedicadas a prestar el servicio de Tour Operator, todas fueron creadas antes de Mundo Maya, estas empresas no logran cubrir la demanda del mercado, son de difícil acceso, la mayoría se da a conocer como agencias de viajes para captar el turismo de forma individual, en internet.

Mundo Maya, ha logrado posicionarse como Tour Operator gracias a la experiencia del propietario, sin embargo en el último año se experimenta un decrecimiento en las ventas, cuando la demanda crece, se estima que la competencia incrementó la participación en el mercado.

No se tiene acceso a datos estadísticos de ingresos, servicios y otros que permitan el análisis de la porción del mercado y la distribución del mismo por cada una de las empresas.

2.11) Principales competidores

Estos competidores se encuentran muy cerca de Mundo Maya y ofrecen servicios a las Agencias de Viajes que son clientes de Mundo Maya, poseen los mismos beneficios por ser mayoristas pero están más orientados a la venta de boletos aéreos.

- a) Clark Tours
- b) Guate Xpedition
- c) Maya Exotic
- d) Neys Viajes y Turismo
- e) Ride Tour

2.12) Escenario de comercialización

Cuadro No. 10

4.1 FODA de la Empresa Mundo Maya aplicado al plan de ventas

I N T E R N A S	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	<p>Asesoría de ventas que representa una ventaja competitiva en el mercado local.</p> <p>Posicionamiento en el sector.</p> <p>Respaldo crediticio de las líneas aéreas y proveedores de servicios turísticos, con marcas reconocidas a nivel internacional.</p> <p>El gerente y personal de ventas capacitado que les brinda una ventaja sobre los competidores quienes la mayor parte son agencias de viajes.</p> <p>El negocio maneja precios competitivos y accesibles para los consumidores.</p>	<p>El ingreso de turistas al país se incrementado y acelerado en los últimos años.</p> <p>La situación económica actual permite un ambiente de mercado favorable para que la estrategia de precios competitivos de la empresa tenga mayor éxito.</p> <p>La ubicación del punto de venta en el sector proporciona los medios acaparar un número mayor de clientes.</p> <p>Promoción por el –INGUAT- de otros sitios de interés de Guatemala como destino turísticos</p>

	DEBILIDADES	AMENAZAS
E X T E R N A S	Sistema deficiente de cobro, el cual demora el servicio y es peligroso.	<p>Existe gran cantidad de competidores en línea que ofrecen estos servicios.</p> <p>Aumento de la violencia e inseguridad en el país.</p> <p>Saturación del mercado en los sitios de interés, Tikal y Antigua Guatemala.</p> <p>El nivel cultural y analfabetismo en la región representa un obstáculo a los esfuerzos publicitarios y promocionales.</p>

Fuente: elaboración propia

2.13) Política de servicio y atención al cliente

Cconjunto de actividades interrelacionadas que ofrece, con el fin de que el cliente obtenga el servicio en el momento y lugar adecuado y asegure el uso correcto del mismo.

- a. Estrategias de atención cliente:
 - a. Contacto cara a cara
 - b. Amabilidad y empatía en la atención telefónica
 - c. Relación con el cliente
 - d. Correspondencia
 - e. Reclamos y cumplidos

- b. Estrategia del servicio al cliente
 - a. El liderazgo de la alta gerencia
 - b. La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados

- c. La satisfacción de los empleados impulsa la lealtad
 - d. La lealtad de los empleados impulsa la productividad.
 - e. La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio.
 - f. El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente.
 - g. La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente.
 - h. La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la consecución de nuevos públicos.
- c. Componentes básicos del buen servicio: si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras.
- a. Seguridad: este bien cubierto, cuando se dice que se brinda al cliente cero riesgos, cero peligros y cero dudas en el servicio.
 - b. Credibilidad: hay que demostrar seguridad absoluta para crear un ambiente de confianza; además, hay que ser veraces y modestos, no prometer o mentir con tal de realizar la venta.
 - c. Comunicación: se debe mantener bien informado al cliente con la utilización de un lenguaje oral y corporal sencillo que pueda entender; si ya se cubrió los aspectos de seguridad y credibilidad, seguro será más sencillo mantener abierto el canal de comunicación cliente empresa.
 - d. Comprensión del cliente: no se trata de sonreírle en todo momento a los clientes, sino de mantener una buena comunicación, que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea.
 - e. Accesibilidad: para dar un excelente servicio se deberá tener varias vías de contacto con el cliente: buzones de sugerencias, quejas y reclamos. Establecer un conducto regular dentro de la organización para este tipo de observaciones; no se trata de crear burocracia,

sino de establecer acciones reales que permitan sacarle provecho a las fallas que los clientes han detectado.

- f. Cortesía: atención, simpatía, respeto y amabilidad del personal, como dicen: la educación y las buenas maneras no pelean con nadie. Es más fácil cautivar a los clientes si se les da un excelente trato y atención.
 - g. Profesionalismo: pertenencias de las destrezas necesarias y conocimiento de la ejecución del servicio, de parte de todos los miembros de la organización. Recordatorio importante es que no solo las personas que se encuentran al frente hacen el servicio, sino toda la empresa.
 - h. Capacidad de respuesta: disposición de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno.
 - i. Fiabilidad: ejecutar el servicio de forma satisfactoria para el cliente, lo que va a generar confianza en él. Este componente se une en forma directa a la seguridad y a la credibilidad.
 - j. Elementos tangibles: se trata de mantener en buenas condiciones las instalaciones físicas, los equipos, contar con el personal adecuado y los materiales de comunicación que permitan acercarse al cliente.
- d. Prácticas de la atención al cliente
- a. El cliente por encima de todo: es el cliente a quien se debe tener presente antes que todo.
 - b. No hay nada imposible cuando se quiere; a veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo, se puede conseguir lo que él desea.

- c. Cumple todo lo que prometas: solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera el cliente.
- d. Para el cliente tú marcas la diferencia: las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver. Eso hace la diferencia.
- e. Fallar en un punto significa quedar en su totalidad mal aunque todo funcione a la perfección.
- f. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente: la única verdad es que son los clientes quienes, en la mente y sentimientos, lo califican; si es bueno, vuelven; de lo contrario, no regresan.
- g. Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar: si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del cliente, es necesario plantear nuevos objetivos, la competencia no da tregua.
- h. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos en la empresa son un equipo: todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

Precio

2.14) Política de precios

Mundo Maya percibirá un dividendo del 15% sobre el valor de factura del proveedor, los gastos generales serán más bajos y tendrá menos empleados que las grandes empresas. Un sondeo realizado entre empresas Tours Operators, en la ciudad de Guatemala cobran en promedio de

16% sobre el valor facturado por el proveedor. Un boleto aéreo cuyo valor es USD 500.00, las empresas cobran USD 30.00 dólares por comisión, Mundo Maya cobrara USD 25.00.

Mundo Maya espera atraer a los propietarios de Agencias de Viajes preocupados por los costos, espera cobrar una comisión de 13.5 a 14% sobre el valor facturado del proveedor para las Agencias de Viajes. Un sondeo realizado entre empresas Tours Operators, en la ciudad de Guatemala cobran en promedio de 15% sobre el valor facturado por el proveedor.

2.15) Política de descuentos

Debido a que los porcentajes por comisión están por debajo de la media del mercado al público en general no se aplicarán descuentos, sin embargo a los clientes frecuentes de aplicará el descuento de la siguiente forma:

Cuadro No. 11

Tabla de descuentos a clientes frecuentes	
Rango de facturación mensual	Tasa de cobro
De Q.10,000.00 a Q.20,000.00	3.50%
De Q.20,000.00 a Q.30,000.00	3.60%
De Q.30,000.00 a Q.50,000.00	3.70%
De Q.50,000.00 a Q.75,000.00	3.80%
De Q.75,000.00 a Q.100,000.00	3.90%

Fuente: elaboración propia

2.16) Condiciones de venta

Cuadro No. 12

Condiciones de ventas a clientes Mundo Maya							
Clientes	Compras Mensuales superiores a	Condiciones de Pago			Medio de Pago		
		Contado	Crédito		Efectivo	Cheque	Tarjeta
			15 días	30 días			
Turistas y Publico	Q0.00	X	-	-	X		X
Bronce	Q5,000.00	X	-	-	X		X
Plata	Q10,000.00	X	X	-	X		X
Oro	Q15,000.00	X	X		X	X	X
Platiniun	Q25,000.00	X	X	X	X	X	X

Fuente: elaboración propia

Promoción

2.17) Política de publicidad

- a. La publicidad se realizará por medio de correspondencia directa hacia las agencias de viajes y se abrirán las páginas de Mundo Maya en las redes sociales. Se realizará las acciones necesarias para ingresar a las gremiales de turismo.
- b. Relaciones públicas: para contribuir con el desarrollo del país y la sociedad, Mundo Maya cooperara con las agencias de viajes al proporcionar información del medio ambiente y sus cuidados para que la misma sea distribuida a los turistas.

Se solicitará a todos los guías, que proporcionen información de cuidado del medio ambiente en los lugares a todos los turistas.

2.18) Política de Promociones

- a. Mundo Maya trasladará a todos los clientes las promociones ofrecidas por los proveedores.
- b. En los meses de temporada baja, Mundo Maya aplicará rebajas por medio de puntos concedidos a Mundo Maya por los proveedores hasta por la misma tasa establecida en la tabla de descuentos.
- c. Comunicación: se comunicará a todos los clientes las nuevas políticas de ventas y promociones y descuentos por medio de correo electrónico.

2.19) Estrategias de marketing

- a. Se comercializará los servicios al ofrecer mejor calidad que la de los competidores más grandes, pero a un precio razonable. Mundo Maya en paquetes, prescindirá de muchos de los proveedores de competidores que tienen precios más altos, tales como guías, hoteles, boletos aéreos, otros.
- b. Como parte de esta estrategia, Mundo Maya hará publicidad en las redes sociales y comunicará a pequeñas empresas y casas matrices.
- c. El tipo preferido de publicidad es el de boca a boca. Mundo Maya realizará el seguimiento post-venta, solicitará información para encontrar las oportunidades de mejora.

- d. Mundo Maya también espera utilizar los contactos de ventas que el gerente desarrolló para tener acceso a las pequeñas empresas que adquieren los servicios turísticos, también contactará en forma personal a los propietarios de negocios con el fin de identificar las necesidades y determinar cómo satisfacer esas necesidades. Asimismo utilizará la propia experiencia, capacitación y comprensión de las necesidades de los clientes para generar nuevos clientes y mantener los antiguos. El gerente no dependerá de una fuerza de ventas para generar negocios
- e. En la venta de paquetes Mundo Maya enviará los catálogos por correo. Inicia con una cartera de clientes, con los clientes que hayan utilizado los servicios, que incluyan imágenes a color de los diversos cuadros, y ejemplos de los sitios disponibles.
- f. Mundo Maya a través de la fuerza de ventas, participará en eventos turismo, ferias y otros. Como una manera de generar exposición y publicidad de paquetes.

2.20) Estrategia de ventas

- a. Vender beneficios, no características. Centrarse en lo que hace es lo importante.
- b. Distinguir el producto siempre con tres características que hagan que el cliente le compre. "Por ejemplo funciona con más rapidez, es más barato y las instalaciones tienen mayor calidad.
- c. No evitar el contacto personal. Hay que aproximarse al cliente, en forma personal, o por teléfono.

- d. Casi el ochenta y cinco por ciento de todas las ventas se producen por recomendación verbal. Estas ventas se realizan porque alguien le dice a un amigo o asociado que compre el servicio porque éste le satisfizo.
- e. Establecer relaciones: antes de hablar del servicio se debe entablar una relación con el cliente. En el futuro cliente debe sentir que puede confiar antes de comprar el servicio.
- f. Hacer varias preguntas: Estas preguntas deben requerir respuestas directas "sí" o "no" y referirse a temas como costos, precios, tipos de servicio del cliente.
- g. Profundizar antes de responder.
- h. Seguimiento, se debe llamar al cliente después de una venta para saber si está satisfecho y elabore un programa de futuras comunicaciones.
- i. Ofrecer una garantía de cien por ciento. Informe al cliente que se garantiza la total satisfacción.

2.17) Estimación de ventas

A pesar de no contar con planes de ventas, se tenían expectativas de crecimiento de acuerdo al desarrollo observado en la empresa, en los últimos cuatro años se experimentó una contracción total aproximada de 43% con respecto al 2008 (último año con crecimiento positivo).

El punto de equilibrio de la empresa se encuentra ubicado en concretar 168 servicios vendidos con un valor de US\$ 600.00 cada uno, la meta a lograr es colocar 200 servicios en el mes, con 4 vendedores y 2 supervisores de ventas, el cual permita sanear las finanzas de la empresa y que la misma sea rentable, reencausar el índice de volumen de ventas de tal forma que se cumplan las expectativas de los inversionistas.

El promedio actual de venta en Mundo Maya, de una persona que toma pedidos es de \$156.25 diarios, con el nuevo sistema los asesores de ventas contribuirán con el logro de los objetivos al realizar ventas brutas que sumen \$600.00 diarios, por persona, una meta fácil de lograr debido a que deben vender al menos 1 boleto aéreo por día.

Cuadro No.13

Cuadro del punto de equilibrio de la empresa Mundo Maya					
160	Q384,000.00	Q57,600.00	Q20,198.40	Q39,200.00	(Q1,798.40)
168	Q403,200.00	Q60,480.00	Q21,208.32	Q39,200.00	Q71.68
180	Q432,000.00	Q64,800.00	Q22,723.20	Q39,200.00	Q2,876.80
200	Q480,000.00	Q72,000.00	Q25,248.00	Q39,200.00	Q7,552.00

Fuente de elaboración: propia

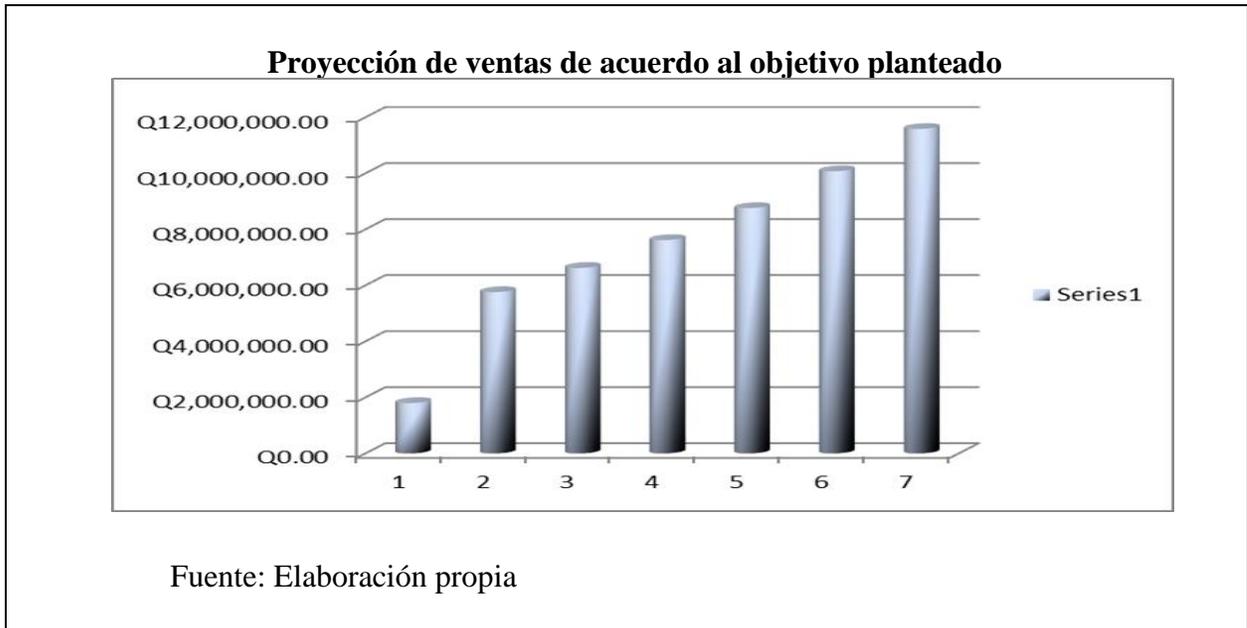
Si se cumplen con las metas, los volúmenes de ventas deberán seguir el comportamiento que se describe a continuación:

Cuadro No. 14

Proyección de ventas de acuerdo al objetivo planteado	
Tiempo	Monto de ventas
Actual	Q1,800,000.00
año1	Q5,760,000.00
año2	Q6,624,000.00
año3	Q7,617,600.00
año4	Q8,760,240.00
año5	Q10,074,276.00
año6	Q11,585,417.40

Fuente: elaboración propia

Grafica No. 17



Enfoque Financiero

3.1) Presupuesto de la propuesta

A) Presupuesto de implementación:

No se contempla presupuesto de implementación de la propuesta debido a que se cuenta ya con la estructura base y solo se debe hacer los cambios de ubicación, capacitación y dirección del personal.

B) Presupuesto de capacitación

Cuadro No. 15

Presupuesto de capacitación			
No.	Concepto	Unitario	Total
1	Eficiencia de servicio al cliente	Q300.00	Q.2,700.00
2	La comunicación entre el cliente y la empresa	Q300.00	Q.2,700.00
3	Monitoreo de la Satisfacción	Q300.00	Q.2,700.00
4	Principales sitios turísticos de Guatemala		
5	Otros sitios de interés en Guatemala		
6	Armar paquetes turísticos		
Total			Q8,100.00

Fuente: Elaboración propia

C) Fuente de financiamiento:

Debido al bajo costo de los cursos a recibir, los recursos financieros provendrán de los ingresos propios de la empresa

3.2) Gastos y costos

Cuadro No. 16

Gastos fijos		
1 Sede		
Alquileres	Q5,000.00	
Energía Eléctrica	Q500.00	
Telefonía	Q250.00	
Internet	Q250.00	
Pago de servicios personales	Q23,900.00	
Parqueos	Q1,000.00	Q30,900.00
2 Sucursal		
Alquileres	Q2,500.00	
Energía Eléctrica	Q200.00	
Telefonía	Q250.00	
Internet	Q250.00	
Pago de servicios personales	Q5,100.00	
Parqueos	Q0.00	Q8,300.00
Total		Q39,200.00

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 17

Variables 5.26% sobre venta total por servicio			
#	Descripción	%	Base
1	Servicios	0.50%	Sobre venta
2	Comisiones e impuestos	5.75%	Sobre Dividendo
3	Descuentos	3.90%	sobre valor venta

Fuente: elaboración propia

3.3) Punto de equilibrio

A. Punto de equilibrio de la empresa Mundo Maya

Cuadro No. 18

Punto de equilibrio mensual de la empresa Mundo Maya					
Servicios Brindados	Volumen de venta	Dividendos	Variables	Fijos	Utilidad
100	Q240,000.00	Q36,000.00	Q12,624.00	Q39,200.00	(Q15,824.00)
120	Q288,000.00	Q43,200.00	Q15,148.80	Q39,200.00	(Q11,148.80)
140	Q336,000.00	Q50,400.00	Q17,673.60	Q39,200.00	(Q6,473.60)
160	Q384,000.00	Q57,600.00	Q20,198.40	Q39,200.00	(Q1,798.40)
168	Q403,200.00	Q60,480.00	Q21,208.32	Q39,200.00	Q71.68
180	Q432,000.00	Q64,800.00	Q22,723.20	Q39,200.00	Q2,876.80
200	Q480,000.00	Q72,000.00	Q25,248.00	Q39,200.00	Q7,552.00
220	Q528,000.00	Q79,200.00	Q27,772.80	Q39,200.00	Q12,227.20
240	Q576,000.00	Q86,400.00	Q30,297.60	Q39,200.00	Q16,902.40
260	Q624,000.00	Q93,600.00	Q32,822.40	Q39,200.00	Q21,577.60

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 19

Punto de equilibrio anual de la empresa Mundo Maya					
Servicios Brindados	Volumen de venta	Dividendos	Variables	Fijos	Utilidad
2016	Q4,838,400.00	Q725,760.00	Q254,499.84	Q470,400.00	Q860.16

Fuente: elaboración propia

B. Punto de equilibrio por punto de venta

Cuadro No. 20

Punto de equilibrio mensual oficinas centrales					
Servicios Brindados	Volumen de venta	Dividendos	Variables	Fijos	Utilidad
100	Q240,000.00	Q36,000.00	Q12,624.00	Q30,900.00	(Q7,524.00)
120	Q288,000.00	Q43,200.00	Q15,148.80	Q30,900.00	(Q2,848.80)
132	Q316,800.00	Q47,520.00	Q16,663.68	Q30,900.00	(Q43.68)
133	Q319,200.00	Q47,880.00	Q16,789.92	Q30,900.00	Q190.08
135	Q324,000.00	Q48,600.00	Q17,042.40	Q30,900.00	Q657.60
140	Q336,000.00	Q50,400.00	Q17,673.60	Q30,900.00	Q1,826.40
160	Q384,000.00	Q57,600.00	Q20,198.40	Q30,900.00	Q6,501.60
168	Q403,200.00	Q60,480.00	Q21,208.32	Q30,900.00	Q8,371.68

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 21

Punto de equilibrio anual oficinas centrales					
Servicios Brindados	Volumen de venta	Dividendos	Variables	Fijos	Utilidad
1596	Q4,608,000.00	Q691,200.00	Q242,380.80	Q370,800.00	Q78,019.20

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 22

Punto de equilibrio mensual oficinas Santa Elena Petén					
Servicios Brindados	Volumen de venta	Dividendos	Variables	Fijos	Utilidad
20	Q48,000.00	Q7,200.00	Q2,524.80	Q8,300.00	(Q3,624.80)
30	Q72,000.00	Q10,800.00	Q3,787.20	Q8,300.00	(Q1,287.20)
35	Q84,000.00	Q12,600.00	Q4,418.40	Q8,300.00	(Q118.40)
36	Q86,400.00	Q12,960.00	Q4,544.64	Q8,300.00	Q115.36
40	Q96,000.00	Q14,400.00	Q5,049.60	Q8,300.00	Q1,050.40
60	Q144,000.00	Q21,600.00	Q7,574.40	Q8,300.00	Q5,725.60
80	Q192,000.00	Q28,800.00	Q10,099.20	Q8,300.00	Q10,400.80
100	Q240,000.00	Q36,000.00	Q12,624.00	Q8,300.00	Q15,076.00
120	Q288,000.00	Q43,200.00	Q15,148.80	Q8,300.00	Q19,751.20

Fuente: elaboración propia

Cuadro No. 23

Punto de equilibrio anual oficinas de Santa Elena Petén					
Servicios Brindados	Volumen de venta	Dividendos	Variables	Fijos	Utilidad
432	Q1,036,800.00	Q155,520.00	Q54,535.68	Q8,300.00	Q92,684.32

Fuente: elaboración propia

3.5) Resultados del año 2012

A. Indicadores de la empresa Mundo Maya, año 2012

Cuadro No. 24

Estado de situación financiera al 31 de diciembre de 2012		
<u>Activo</u>		
<u>Circulante</u>		
Caja y bancos	Q78,450.00	
Millas por cobrar	Q157,000.00	
Clientes	Q35,000.00	
Cuentas por cobrar	Q25,000.00	Q295,450.00
<u>Fijo</u>		
Mobiliario y equipo	Q70,000.00	
Vehículos	Q85,000.00	Q155,000.00
<u>Diferido</u>		
Gastos de organización		Q7,500.00
<u>Suma activo</u>		<u>Q457,950.00</u>
<u>Pasivo</u>		
<u>Circulante</u>		
Proveedores		Q236,922.54
<u>Fijo</u>		
Préstamo bancario (4 años)		Q92,000.00
<u>Suma pasivo</u>		<u>Q328,922.54</u>
<u>Patrimonio</u>		
Capital	Q75,000.00	
Utilidades 2012	(Q66,150.00)	
Utilidades otros ejercicios	Q120,177.46	Q129,027.46
<u>Suma pasivo y patrimonio</u>		<u>Q457,950.00</u>
Fuente: elaboración propia		

El valor de las millas por cobrar se estimó al cuantificar, el valor actual los boletos aéreos por la cantidad de millas aceptadas en calidad de canje por boleto.

Cuadro No. 25

Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2012		
Ventas brutas		Q1,800,000.00
(-) Descuentos y rebajas sobre ventas		Q0.00
Ventas netas		<u>Q1,800,000.00</u>
(-) Costo de ventas		<u>Q1,530,000.00</u>
Utilidad bruta en ventas		Q270,000.00
(-) Gastos de ventas		
Alquileres	Q7,500.00	
Servicios personales	Q240,000.00	
Servicios generales	Q1,350.00	
Impuestos sobre ventas (IETAAP)	Q4,500.00	Q253,350.00
Utilidad en operación		<u>Q16,650.00</u>
(-) Gastos de administración		
Servicios personales	Q50,400.00	
Energía eléctrica	Q8,400.00	
Telefonía	Q6,000.00	
Internet	Q6,000.00	
Parqueos	Q12,000.00	Q82,800.00
Utilidad antes de impuestos		(Q66,150.00)
(-) I.S.R.		<u>Q0.00</u>
Pérdida del ejercicio		<u>(Q66,150.00)</u>
Fuente: elaboración propia		

B. Análisis de rentabilidad financiera al 2012

Razones financieras: a continuación se presentan las razones consideradas para el caso se coloca el nombre, significado, fórmula, lectura e interpretación en términos generales para su mejor comprensión.

- a. Índice de solvencia (liquidez) circulante: mide la capacidad de la empresa cuando esta solicita un crédito a corto plazo, es decir, mide la habilidad para cubrir las deudas y obligaciones a corto plazo.

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{\text{Q.295,450.00}}{\text{Q.236,922.54}} = 1.25$$

En esta razón se exigía una relación de 2 a 1; en la actualidad, debido a la utilización excesiva del dinero y la situación económica del país en general esta puede ser menor, sin embargo en esta oportunidad está por arriba de uno, se tiene por cada quetzal que se adeuda una capacidad de respuesta media de Q1.25

- b. Índice de solvencia inmediata o prueba del ácido: esta razón mide la capacidad de la empresa respecto a las deudas a corto plazo y a la habilidad de pagar las deudas y obligaciones cuando esas vencen, con base a las cuentas y documentos para cobrar a corto plazo.

$$\frac{\text{Activo circulante (-) inventarios}}{\text{Pasivo circulante}} = \frac{\text{Q. 138,450.00}}{\text{Q. 236,922.54}} = 0.58$$

En esta razón se observa que por cada quetzal que se adeuda se tiene una capacidad de respuesta oportuna de Q 0.58 centavos, dejándose notar un nivel de riesgo, ante los proveedores.

c. Capital neto de trabajo: esta razón mide la capacidad crediticia que representa el margen de seguridad para los acreedores o bien la capacidad de pagar de la empresa para cubrir las deudas a corto plazo, es decir es el dinero con que la empresa cuenta para realizar las operaciones normales.

$$\text{Activo circulante} - \text{pasivo circulante} = \text{Q.295,450.00} - \text{Q.236,922.54} = \text{Q.58,527.46}$$

Este índice indica la cantidad con la que cuenta la empresa para realizar las operaciones normales, después de haber cubierto las obligaciones a corto plazo.

d. Estabilidad financiera o apalancamiento financiero: este grupo de razones tiene como finalidad conocer la proporción que existe en el origen de la inversión de la empresa, con relación al capital propio y ajeno.

i. Origen del capital

$$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}} = \frac{\text{Q.328,922.54}}{\text{Q.129,027.46}} = 2.54$$

ii. Origen del capital a corto plazo

$$\frac{\text{Pasivo circulante}}{\text{Capital contable}} = \frac{\text{Q.236,922.54}}{\text{Q.129,027.46}} = 1.83$$

iii. Origen del capital a largo plazo

$$\frac{\text{Pasivo fijo}}{\text{Capital contable}} = \frac{\text{Q. 92,000.00}}{\text{Q.129,027.46}} = 0.71$$

En estas razones se considera una proporción de uno a uno, si el capital ajeno fuera mayor al propio, se corre el riesgo de que la empresa pase a manos de los acreedores (3ras. personas), al

tener estos una mayor inversión no se podrían cubrir las deudas de tal manera que la empresa pasaría a ser de ellos.

e. Margen de utilidad o de productividad: este conjunto de razones financieras muestra el rendimiento que, por ventas obtiene la empresa en las operaciones propias, y de la utilidad que le representa a cada uno de los socios de acuerdo al número de acciones en su poder.

$$\begin{aligned}
 \text{i. Margen de utilidad de operación} &= \frac{\text{Utilidad de operación}}{\text{Ventas netas.}} = \\
 & \frac{\text{Q. } 16,250.00}{\text{Q. } 1,800,000.00} = - 0.009
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{ii. Margen de utilidad} &= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} = \\
 & \frac{- \text{Q. } 66,150.00}{\text{Q. } 1,800,000.00} = -.04
 \end{aligned}$$

Es recomendable que el índice obtenido en cada una de las razones sea mayor, en este análisis se observa que por cada quetzal invertido el inversionista pierde nueve milésimas y de forma neta cuatro centavos, indica que la aplicación de las políticas administrativas adoptadas han sido incorrectas y estas redundan en una situación financiera de la empresa.

3.5) Pronósticos

En los estados de resultados de los cinco años, se estimó un 10% en el aumento del valor de los servicios contratados.

A) Estado de resultados año uno y dos

Cuadro No. 26

	Año 1		Año 2	
Ventas brutas		Q5,760,000.00		Q6,624,000.00
Descuentos y (-) rebajas sobre ventas		Q224,640.00		Q258,336.00
Ventas netas		Q5,535,360.00		Q6,365,664.00
(-) Costo de ventas		Q4,896,000.00		Q5,630,400.00
Utilidad bruta en ventas		Q639,360.00		Q735,264.00
(-) Gastos de ventas				
Alquileres	Q7,500.00		Q7,500.00	
Servicios personales	Q172,800.00		Q172,800.00	
Servicios generales	Q4,320.00		Q4,968.00	
Comisiones sobre ventas e impuestos	Q49,680.00	Q234,300.00	Q57,132.00	Q242,400.00
Utilidad en operación		Q405,060.00		Q492,864.00
Gastos de (-) administración				
Servicios personales	Q175,200.00		Q175,200.00	
Energía eléctrica	Q8,400.00		Q8,400.00	
Telefonía	Q6,000.00		Q6,000.00	
Internet	Q6,000.00		Q6,000.00	
Parqueos	Q12,000.00		Q12,000.00	
10% aumento de costo de servicios	Q39,222.00	Q246,822.00	Q39,286.80	Q246,886.80
Utilidad antes de impuestos		Q158,238.00		Q245,977.20
(-) I.S.R.		Q47,471.40		Q73,793.16
Utilidad del ejercicio		Q110,766.60		Q172,184.04

(*) Fuente: elaboración propia

B) Estado de resultados años tres y cuatro

Cuadro No.27

	Año 3		Año 4	
Ventas brutas		Q7,617,600.00		Q8,760,240.00
Descuentos y rebajas				
(-) sobre ventas		Q297,086.40		Q341,649.36
Ventas netas		Q7,320,513.60		Q8,418,590.64
(-) Costo de ventas		Q6,474,960.00		Q7,446,204.00
Utilidad bruta en ventas		Q845,553.60		Q972,386.64
(-) Gastos de ventas				
Alquileres	Q7,500.00		Q7,500.00	
Servicios personales	Q172,800.00		Q172,800.00	
Servicios generales	Q5,713.20		Q6,570.18	
Comisiones sobre ventas e impuestos	Q65,701.80	Q251,715.00	Q75,557.07	Q262,427.25
Utilidad en operación		Q593,838.60		Q709,959.39
Gastos de				
(-) administración				
Servicios personales	Q175,200.00		Q175,200.00	
Energía eléctrica	Q8,400.00		Q8,400.00	
Telefonía	Q6,000.00		Q6,000.00	
Internet	Q6,000.00		Q6,000.00	
Parqueos	Q12,000.00		Q12,000.00	
10% aumento de costo de servicios	Q39,361.32	Q246,961.32	Q39,447.02	Q247,047.02
Utilidad antes de impuestos		Q346,877.28		Q462,912.37
(-) I.S.R.		Q104,063.18		Q138,873.71
Utilidad del ejercicio		Q242,814.10		Q324,038.66

(*) Fuente: elaboración propia

C) Estado de resultados estimado para el año cinco

Cuadro No. 28

	Año 5	
Ventas brutas		Q10,074,276.00
(-) Descuentos y rebajas sobre ventas		Q392,896.76
Ventas netas		Q9,681,379.24
(-) Costo de ventas		Q8,563,134.60
Utilidad bruta en ventas		Q1,118,244.64
(-) Gastos de ventas		
Alquileres	Q7,500.00	
Servicios personales	Q172,800.00	
Servicios generales	Q7,555.71	
Comisiones sobre ventas e impuestos	Q86,890.63	Q274,746.34
Utilidad en operación		Q843,498.30
(-) Gatos de administración		
Servicios personales	Q175,200.00	
Energía eléctrica	Q8,400.00	
Telefonía	Q6,000.00	
Internet	Q6,000.00	
Parqueos	Q12,000.00	
10% aumento de costo de servicios	Q39,545.57	Q247,145.57
Utilidad antes de impuestos		Q596,352.73
(-) <u>I.S.R.</u>		Q178,905.82
Utilidad del ejercicio		Q417,446.91

(*) Fuente: elaboración propia

3.6) Riesgos

De no tomar en consideración la nueva política la empresa que ya se encuentra en situaciones de precariedad y pérdidas, corre el riesgo de perder los beneficios de distribuidor mayorista ante los proveedores, lo cual precipitaría a mayor velocidad el deterioro o desaparición.

3.7) Puntos fuertes

La empresa cuenta con un sistema de despacho personalizado que le representa una ventaja competitiva en el mercado local, el cual se vería beneficiado con la nueva política de incentivar a los asesores de venta.

La organización ya cuenta con un posicionamiento en el sector, con las nuevas políticas de descuentos y motivación reafirmará la presencia en el mercado.

Se cuenta con el respaldo crediticio de las líneas aéreas y proveedores de servicios turísticos, con marcas reconocidas de calidad internacional, el cual debe aprovecharse al máximo para evitar hacer uso del apalancamiento financiero, debe utilizar el mismo en casos fortuitos.

3.8) Rentabilidad:

El margen de utilidad o de productividad, el rendimiento que obtendrá la empresa en las operaciones propias y de la utilidad para el primer año será:

$$\text{Márgen de Utilidad de Operación} = \frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ventas Netas.}}$$

$$\frac{\text{Q.405,060.00}}{\text{Q.5,535,360.00}} = 0.07$$

$$\text{Márgen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$- \frac{\text{Q.246,822.00}}{\text{Q.5,535,360.00}} = -.045$$

El presente plan permitirá para el primer año elevar el margen de utilidad en operación en un 13% y elevar el margen de utilidad neta en 88%, con lo que la empresa dejara de tener pérdidas y

comenzara a obtener utilidades las cuales aumentaran, el inversionista obtendrá siete centavos por cada quetzal invertido y una utilidad neta de cuatro centavos y medio en el primer año, inicia el saneamiento financiero.

3.9) Seguridad

La Empresa dejará de obtener pérdidas, evitará el riesgo de desaparecer del mercado, sin arriesgar el capital invertido, debido a que no se realizará nueva inversión, se cambiará las políticas de ventas, de contratación y remuneración de los servicios personales.

3.10) Viabilidad

Se considera que la empresa puede triplicar el volumen de ventas después de haber realizado el análisis del nivel actuales y los resultados que se obtendrán al implementar el Plan de ventas y apoyado con un nuevo sistema de remuneración de los servicios prestados, el cual incentiva a los asesores a promocionar los destinos turísticos y sensibiliza a los mismos para el logro de los objetivos, cual permite sanear la forma de comercializar, deja atrás la toma de pedidos para convertirse en ventas efectivas. El promedio actual de una persona que toma pedidos es de \$260.00 diarios, con el nuevo sistema los asesores contribuirán con el logro de los objetivos al realizar cierres que sumen \$600.00 diarios, por cada uno.

El proyecto puede llevarse a cabo debido a que la empresa en el primer año de implementación deberá integrar las herramientas de planificación, capacitación y motivación explicadas en el presente plan de ventas.

La inversión a realizar se centra en el recurso humano y en el capacitación, el capital a utilizar es bastante bajo, si se compara con el nivel de ingresos de la empresa y los resultados del mismo serán visibles desde el primer año, cuando empresa obtenga más de trece veces el valor invertido.

En la investigación de estableció que el recurso humano esta consiente de la situación de empresa y demostró su disposición a realizar los cambios necesarios, para que en conjunto con la gerencia se obtengan los resultados esperados.

Cronograma

No.	Descripción		abr-12				may-12				jun-12				jul-12				ago-12				sep-12				oct-12				nov-12					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Análisis Preliminar	P	█																																	
		R	█																																	
2	Estudio de resultados	P																																		
		R																																		
3	Determinación de Alternativas	P																																		
		R																																		
4	Selección de Alternativa	P																																		
		R																																		

No.	Descripción		dic-12				ene-13				feb-13				mar-13				abr-13				may-13				jun-13				jul-13			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
5	Elaboración de propuesta	P	█																															
		R	█																															
6	Cabildeo de propuesta	P																																
		R																																
7	Socialización del Plan	P																																
		R																																

No.	Descripción		ago-13				sep-13				oct-13				nov-13				dic-13				ene-14				feb-14					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
8	Sensibilización de necesidad empresarial	P	█																													
		R																														
9	Recontratación del personal	P																														
		R																														
10	Puesta en marcha	P																														
		R																														
11	Determinación de resultados	P																														
		R																														
12	Análisis de resultados	P																														
		R																														
12	Retroalimentación	P																														
		R																														

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

- 1) Para elevar el volumen de ventas en una empresa que se dedica a comercializar servicios turísticos, es necesario hacer un plan de ventas, cambios en la forma de planificar y divulgar los objetivos, el problema radica en que no tiene una planeación de ventas.

- 2) La empresa en la actualidad por la forma de remuneración no motiva al personal de ventas para plantearse metas de corto, mediano y largo plazo, que beneficien en forma individual y contribuyan con el desarrollo eficaz y permanente de la empresa, debido a que no contempla comisiones u otro tipo de incentivos.

- 3) La empresa no realiza el proceso de planeación, por lo que es necesario aplicar el proceso con el análisis de ventas realizadas en años anteriores, del comportamiento del mercado, para hacer proyecciones de venta, establecer los objetivos, las herramientas que se utilizaran para alcanzar estos y los medios de control que se utilizaran para establecer los resultados alcanzados.

- 4) La empresa no capacita al personal sobre los productos que comercializa y la forma de estimular a los clientes para que adquieran los productos.

- 5) Se preguntó al personal sobre la necesidad que tiene de elevar el volumen de ventas remarcaron el desconocimiento que tienen con respecto a lo que se espera de ellos, se debe implementar políticas al vendedor, para que se ajuste a ellas y mejorar el nivel de ventas individual y global.

Recomendaciones

- 1) Se recomienda a la empresa aplicar el plan de ventas propuesto, socializar dentro de la organización la planificación de venta propuesta y divulgar los objetivos de la organización.
- 2) Se exhorta a la empresa a establecer el plan de remuneración el cual establezca comisiones por ventas lo cual motivara al personal de ventas para plantearse metas de corto, mediano y largo plazo, que beneficiaran en forma individual y contribuirán con el desarrollo eficaz y permanente de la empresa.
- 3) Se recomienda a la empresa aplicar el proceso de planeación cada año, después de realizar el análisis de resultados del año, corregir o ajustar el mismo de acuerdo a las condiciones del mercado.
- 4) Se recomienda a la empresa capacitar al personal sobre los productos que comercializa y la forma de estimular a los clientes para que adquieran los productos.
- 5) Se invita motivar al personal de ventas, haciéndolos participes de los objetivos y metas de la empresa y de lo que se espera de ellos, implementar políticas sugeridas al vendedor, para que se ajuste a ellas y mejorar el nivel de ventas individual y global.

Referencias

Armstrong, G. Kotler, P. (2008), Fundamentos de Marketing. (Novena Edición), México: Pearson Education.

Agustín Reyes Ponce (2007), Administración Moderna. (Septima Edición) México: Editorial Limusa S.A.

José Antonio Fernández Arena (2007) Historia del Pensamiento Administrativo. (Sexta Edición) México: Editorial Diana

Franzmeier, S. y Tschohl, J. (2008), Alcanzando la Excelencia Mediante el Servicio al Cliente. (Quinta Edición) España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Guía de elaboración P.E.D, Universidad Panamericana.

Kotler Philip, (2012), Dirección de Mercadotecnia. Octava Edición, Prentice Hall.

Kotler Philip, Armstrong Gary, Cámara Dionisio y Cruz Ignacio, Marketing, (2009). 10a. Edición, Prentice Hall.

Manual de Estilo de trabajos de investigación de la Universidad Panamericana.

Rodríguez, E. Mónica y Ramírez, C. Sonia, (2010), Administración de Ventas, Cobach Sonora

Sandhusen, Richard (2012), Mercadotecnia. Compañía Editorial Continental, 2012.

Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce (2008), Fundamentos de Marketing. 13a. Edición, Mc Graw Hill, 2008

Anexos

Anexo 1 – Cuestionario pasado a empleados de “Mundo Maya”

No. _____

Cuestionario de Conocimiento del proceso de ventas

Esta encuesta se realiza con la finalidad de conocer el proceso de ventas de la empresa.

Instrucciones: A continuación se le presenta una serie de preguntas, marque con una “X” en la opción que se adapte mejor a su criterio.

Cuál es su objetivo en la empresa: _____

1. ¿Había trabajado alguna vez como vendedor?

Sí 1 Cuantos años _____

No 2

2. ¿Ha realizado estudios para manejar el tema de asesoría de ventas?

Sí 1 Cuantos años _____

No 2

3. ¿Ha recibido capacitación de la empresa en el tema de asesoría de ventas?

Sí 1 Cuantas _____

No 2

4. ¿Conoce cuáles son sus metas semanales, mensuales y anuales en volumen de ventas?

Sí 1

No 2

5. ¿Tiene cartera de clientes?

Sí 1

No 2 *(Pase a la Pregunta 8)*

6. ¿Su cartera de clientes es usual?

Sí 1 *(Pase a la Pregunta 8)*

No 2

7. ¿Cuántos clientes nuevos tiene cada mes:

1 2 3 4 5 Mas

8. Conoce todos los servicios de que la empresa ofrece?

Sí 1 Cuales _____

No 2

9. ¿Considera que es necesario ofrecer los servicios de la empresa?

Sí 2

No 2

10. ¿Si tuviera incentivos monetarios o de otro tipo, ofrecería y promocionaría los servicios de la empresa?

Sí 1

No 2

¡GRACIAS POR SU INFORMACIÓN!

Anexo 2 – Guía de Entrevista con Gerente General

1. Acerca de las expectativas del volumen de ventas de la empresa.
2. Con respecto a la cartera de clientes
3. En cuanto al acceso del cliente a los productos y servicios de la empresa.
4. Opinión sobre la competitividad de la empresa con relación a otras empresas similares.
5. Acerca de la capacidad de la fuerza de ventas
6. Sobre la existencia de un plan de desarrollo del volumen de ventas
7. En cuanto a la capacitación del personal en el área de ventas y de los servicios comercializados por la empresa.
8. Información que se proporciona al cliente.
9. Implementación de remuneración en base a incentivos.
10. Dificultad para realizar cambios que la empresa necesite.
11. Expectativas de crecimiento.
12. Acerca de la repercusión en el volumen de ventas.
13. Conocimiento de los servicios más demandados.