

Diseño de un modelo directivo para el Departamento Comercial de CouBusiness Real State

Coutiño Aguilar, Carlos Enrique

2019

<https://hdl.handle.net/20.500.11777/4529>

<http://repositorio.iberopuebla.mx/licencia.pdf>



UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA PUEBLA

**Diseño de un Modelo Directivo para el Departamento Comercial
de CouBusiness Real State**

**Que para la obtener el grado de
MAESTRO EN DIRECCION Y MARKETING INTERNACIONAL**

PRESENTA

Carlos Enrique Coutiño Aguilar

Asesora: MM. Rocío Barragán de la Parra

Puebla, Pue

Noviembre 2019

Semblanza

Licenciado en Administración de Empresas con Maestría en Dirección y Marketing Internacional, ha cursado varios diplomados en diversos temas como Alta Dirección de Empresas, Finanzas Corporativas, Desarrollo de Talento Humano

Actualmente se desempeña como Director Comercial de Grupo Cien Negocios especialistas en selección reclutamiento, capacitación y administración del Talento Humano, se desempeñó durante cuatro 4 años como Gerente de cuentas claves de Cervecería Cuauhtémoc Moctezuma (CCM) y cuatro años más como Gerente de ventas de cuentas clave para la misma compañía en el Estado de Chiapas.

Dedicado desde hace diecinueve años a temas relacionados con las ventas y el marketing pues desde sus inicios ejerció labores de venta a clientes desarrollando después estrategias de marketing dentro del corporativo de CCM.

Ha desarrollado proyectos de negocios personales que alterna con las funciones que desempeña en las empresas con las que ha colaborado lo que le ha permitido experimentar y aplicar lo aprendido en temas de finanzas, marketing y ventas para en un futuro independizarse y dirigir su propia empresa.

Desafío del Director de Mercadotecnia en las Organizaciones

El desafío más importante del director de Mercadotecnia en las organizaciones es saber identificar los retos; ya que teniéndolos claros puede llevar sobre buen camino el rumbo de la empresa en el mercado. Algunos de los retos que enfrenta son:

Estimar los retornos de inversión de los programas que se vayan a ejecutar, es decir estimar en cuanto tiempo se puede recuperar la inversión, punto nodal para entender la efectividad de cada campaña de marketing e incluso de manera particular, la rentabilidad de cada pieza y contenido.

Tener un presupuesto suficiente para ejercer programas de marketing que justifique la solicitud de un presupuesto mayor para la campaña siguiente; en este desafío la clave es ser capaces de demostrar el Retorno Sobre la Inversión (ROI) de los esfuerzos de marketing.

Desarrollar la estrategia para implementar una página WEB que dé a conocer los servicios de la organización, genere tráfico de visitas, prospectos y clientes; desarrollar estrategias de redacción u optimización de contenidos, diseño del sitio, performance de la página, el tiempo de carga y la seguridad entre otras cosas.

Capacitar al equipo de trabajo para tener una idea global de cómo se encuentra y evaluar a cada miembro, para ello es necesario dedicar unos minutos para evaluar sus fortalezas y debilidades en el marketing, su expertíz, su pasión y compromiso con la compañía.

Encontrar el mercado meta es una función clave del marketing que se interese por el producto o servicio de la organización y desarrollar estrategias a partir de ello.

Contratar al personal talentoso para desarrollar estrategias y acciones que le permitan a cada una de las áreas y a la organización en general alcanzar su rentabilidad y sustentabilidad.

Índice

	PÁGINA
1.Contexto Organizacional	
1.1 Semblanza Cou Business Real State	6
1.2 Cartera de servicios	9
2. Modelo Directivo para el Departamento Comercial de Cou Business Real State	
2.1 Definición del Propósito	10
2.2 Declaración de lema	15
2.3 Definición de valores	16
2.4 Diseño de actividades de trabajo	18
2.5 Estrategias de trabajo	19
2.6 Mecanismos de cohesión	20
2.7 Acompañamiento al trabajo	22
2.8 Estrategias y mecanismos de renovación	24
2.9 Comunicación eficaz del modelo	26
2.10 Acciones para su implementación	27
Conclusiones	29
Referencias	31

**Diseño de un Modelo Directivo
para el Departamento Comercial
de CouBusiness Real State**

1. Contexto Organizacional

1.1 Semblanza Cou Business Real State

Cou Business Real State es una microempresa constituida en la figura de Sociedad Anónima de Capital Variable (SA de CV). La empresa nace de la iniciativa de generar un proyecto independiente y rentable que a futuro sea viable de expandir a lo largo del País.

La empresa se conformó gracias a que varios amigos en común observaban una buena oportunidad de negocio en la gran oferta de casas, terrenos y departamentos; identificando además que la única diferencia entre una y otra inmobiliaria era el porcentaje que cada una obtiene por la renta o venta del bien inmueble; es así que se identifica la oportunidad de ofrecer los mismos servicios pero brindándoles a estos clientes, además de la opción de venta o renta de sus bienes; alternativas para hacerlos más rentables y atractivos.

Haber tenido previamente la oportunidad de viajar por otros países permitió validar que el mercado inmobiliario es muy competitivo y en esos lugares hay diversas estrategias para mejorar la inversión sin ser forzosamente la renta, venta o compra del bien inmueble. Con ello en mente se funda la empresa con tres colaboradores el 26 de enero de 2019.

Las actividades iniciales se dividieron en tres grandes grupos: Administración, Comercialización y postventa con los clientes.

La finalidad más importante de la organización es constituirse como una opción relevante que innova en el mercado de renta, venta y construcción de inmuebles que, mediante la

mejora de rentabilidad y a base de invertir en dicho bien, se pueda obtener a futuro mejores ingresos de los esperados, obteniendo también el rendimiento estimado por los clientes.

El mercado meta está constituido por bienes inmuebles de tipo patrimonial, industriales y comerciales de los que se pueda obtener un mayor rendimiento al esperado solo por su renta o venta.

Otra variable importante es brindar una opción de mejora por remodelación, cambio de giro que permita al bien tener un giro comercial brindándole la oportunidad de obtener un mejor rendimiento financiero para sus clientes o dueños.

La generación de alianzas estratégicas con colegas del sector se ha alcanzado presencia en las ciudades de México, Puebla, Tuxtla Gutiérrez Chiapas y Cancún Quintana Roo.

Visión.

Ser una empresa líder en el mercado en el tema de inversiones patrimoniales con alto rendimiento en el mercado actual y riesgo moderado.

Misión.

Establecer nuevos esquemas de inversión mediante un estudio previo de inversión y un adecuado análisis financiero que garantice un rendimiento superior al ofrecido en el mercado.

Identidad de Marca.

CouBusiness Real State, *tu patrimonio en desarrollo*



Valores.

- **Legalidad.** Todos los servicios propuestos deben encontrarse en la legalidad que ampara la ley para poder ejecutarlos.
- **Responsabilidad.** Siempre que se llegue a un acuerdo éste debe respetarse y acatarse considerando aquello que se estipuló y firmó en el contrato y que debe cumplirse en tiempo y forma.
- **Honestidad.** Evitar actitudes o acciones que sean motivo para sacar provecho o ventaja económica o de cualquier otra índole de los proyectos y de los clientes con los que se esté trabajando.

1.2 Cartera de Servicios

- **Renta de bienes inmuebles con un esquema de rendimientos atractivos.** Este servicio brinda la oportunidad de rentar un bien inmueble por día, lo que puede resultar más rentable que una renta mensual; ello depende también del Estado o Zona geográfica donde se localice cada bien inmueble.
- **Venta de bienes inmuebles.** Con la finalidad de encontrar un comprador que se interese por darle al terreno o bien inmueble un uso comercial, lo que representa un mayor rendimiento.
- **Compra - venta de oportunidad de bienes inmuebles.** Servicio creado para clientes que necesitan vender con urgencia un inmueble, generalmente a un precio menor de su valor comercial pues buscan capitalizarse; por ello se les apoya para encontrar inversionistas con capacidad para compras de oportunidad y que generalmente los revenden con un rendimiento mayor a la inversión realizada.
- **Remodelación de inmuebles usados para obtener un mejor rendimiento comercial.** Enfocado principalmente a viejas casonas de diferentes ciudades del País que se ubican en zonas comerciales y que la mayoría de las veces por temas financieros el bien inmueble como casa vieja; a ello se les ofrecen fuentes de financiamiento para remodelar y generar proyectos comerciales, oficinas, plazas comerciales, locales para renta, que al final obtendrán un mejor rendimiento al de sólo vender o rentar una casa vieja.

2. Modelo Directivo para el Departamento Comercial de Coubusiness Real State

2.1 Definición del Propósito

Gestionar el área de comercialización de CouBusiness Real State para guiar y acompañar a los socios comerciales en la prestación de los servicios de la organización, definir metas y objetivos organizacionales, así como la dirección y administración de la fuerza de ventas, cuentas y territorios acorde a la cartera de servicios.

El director, conjuntamente al personal debe establecer el rumbo del Departamento asesorando las tareas y actividades, así como la toma de decisiones que en consecución lleven a alcanzar los objetivos establecidos.

El desafío consiste en diseñar estrategias diferenciadas de venta con esquemas robustos de rendimiento al cliente que garanticen a los socios comerciales un esquema de ganar-ganar, así como el crecimiento conjunto y sostenido.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Puesto: Director Comercial	Departamento: Comercial	Reporta a: Director General
Funciones: Coordinar las funciones de los ejecutivos de venta, área de desarrollo de propuestas, área de atención a clientes, postventa y relación con socios comerciales		Actualización: Julio 2019
Objetivo del puesto		
Comercializar y crear alianzas de negocios con firmas que permitan comercializar a nivel nacional los productos y servicios de <i>CouBusiness Real State</i> cumpliendo con cada uno de sus estándares en la prospección de nuevos clientes, obtención de información, asesoramiento y solución a cada uno de los requerimientos que permitan conseguir los objetivos comerciales de nuevas ventas, ampliación de cartera y servicio al cliente, atendiendo a cada socio y usuarios con calidad y esmero.		
Responsabilidades principales		
<ul style="list-style-type: none">• Prospeccionar el mercado y dar seguimiento a cada uno de los clientes cumpliendo las metas establecidas por la empresa.• Gestionar la cartera de clientes, realizando visitas comerciales para mantener informados a los clientes sobre nuevos productos y servicios, así como las variaciones en las aplicaciones existentes fomentando su fidelidad y promoviendo el incremento del volumen en la facturación.• Prospeccionar nuevos clientes a través de diferentes acciones: envío de información, telemarketing, visitas y envío electrónico de propuestas comerciales.• Coadyuvar en el tratamiento eficaz de las quejas y reclamaciones de los clientes.		

<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar propuestas financieras acorde a los servicios que solicitan los clientes. • Dar seguimiento puntual a los proyectos a través de visitas mensuales. • Dar soporte a socios comerciales en reuniones de cierre de negocios. • Reclutamiento nacional de nuevos socios comerciales. • Impulsar alianzas estratégicas con despachos, empresarios y firmas inmobiliarias que resulten valiosos para promover los proyectos de la empresa. • Capacitar nuevos socios comerciales en la cartera de servicios, así como en la filosofía organizacional y planes operativos.
<p>Indicadores de puesto para medir resultados</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas nacionales establecidas de acuerdo con la facturación proyectada por la Dirección General. • Apertura nacional de nuevos clientes.
<p>Relación con áreas internas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Dirección General • Gerente Recursos Humanos • Gerente Tesorería • Director Contable e Impuestos
<p>Contactos externos</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes externos • Socios comerciales

Perfil de Puesto

Autoridad / Facultades
<p>Directriz para enviar comunicado o modificación de estrategias con los socios comerciales.</p> <p>Negociación en porcentajes con los clientes.</p> <p>Manejo del simulador de propuestas financieras tomando la decisión en las prestaciones o beneficios que se ofrecen a los clientes.</p>

Nivel de escolaridad: Licenciatura o posgrado	Requisitos: Estudios concluido y con cédula de Administración, Mercadotecnia, Contaduría, Economía, Finanzas o carreras afines	
Edad: 30- 50 años	Sexo: Masculino	Estado civil: Indistinto
Idioma: inglés; con dominio del 50% o más en conversación y lectoescritura		
Conocimiento y habilidades: Técnicas, estrategias y administración de ventas, planeación de presupuestos, seguimiento a proyectos, diseño, implementación y evaluación de estrategias de mercado, preferentemente en inmuebles.		
Competencias: <u>Alto sentido de liderazgo:</u> Dirección al equipo y motivarlos en la consecución de objetivos comunes. <u>Comunicación asertiva y eficaz:</u> Expresión oral, escrita y no verbal clara y precisa. <u>Trabajo en equipo:</u> Habilidad para gestionar colaborativa y eficazmente interrelacionándose con los miembros de la organización, socios y clientes para alcanzar los objetivos de la organización. <u>Capacidad para tomar decisiones:</u> Asertividad en las acciones ante ambientes complejos y situaciones difíciles. <u>Responsabilidad y compromiso:</u> Desempeño puntual de las tareas encomendadas y sus resultados		

Resolución de problemas: Atiende y resuelve las dificultades cotidianas y extraordinarias.

Proactividad: Cumple con sus funciones más allá de lo solicitado, presentando nuevas ideas y propuestas.

Trabajo bajo presión: Capacidad para actuar con alto desempeño ante situaciones adversas y/o ideas diversas u opuestas.

Planeación y organización: Capacidad para alcanzar metas organizacionales a través del trabajo organizado una meta establecida a través de una serie de pasos y procedimientos encaminados a la ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo de la empresa.

Servicio al cliente: Disposición para trabajar con un enfoque del cliente al centro para resolver sus necesidades o requerimientos, contribuir a mejorar su calidad de vida y generar relaciones cargadas de valor.

Experiencia: Mínima de 4 años

Dominio de software: Paquetería de Office

CONDICIONES DE TRABAJO

Disponer de un vehículo

Disponibilidad horaria para viajar una o dos veces por semana

Disponibilidad para, en caso de ser necesario, cambiar de residencia

AUTORIZACIONES

Revisó:

Recursos Humanos

Autorizó:

Director General

Realizó:

Director General

2.2 Declaración de Lema

La Dirección Comercial es una guía y soporte para el área de ventas, posventa, prospección de nuevos clientes, socios comerciales y alianzas; para lograrlo el Director debe asumirse como un asesor para todos y cada uno de los responsables de áreas: prospección, venta y posventa de clientes; socios y alianzas comerciales a través de las juntas con cada una de la áreas; así como incorporando la metodología de casos como parte de la capacitación y el compartir experiencias sobre clientes, mercados y ventas; todo aquello que coadyuve al cumplimiento de sus objetivos y resulte un insumo valioso para el desarrollo de propuestas de negocios, área de ventas y socios comerciales.

Como parte de esta declaración el director comercial manifiesta su disposición para escuchar y ayudar a encontrar la mejor respuesta ante las dudas o problemáticas que el trabajo supone, así como la disposición para desarrollar estrategias específicas para atención, cierre o seguimiento de servicios o atención al cliente.

A esta declaración también se suman todos los miembros de la organización participando con entusiasmo e interés en los planes y proyectos establecidos por la Dirección Comercial y, al mismo tiempo coadyuvan a su logro para cumplir con las metas institucionales.

2.3 Definición de Valores

Una empresa sin valores no tiene razón de ser o existir, pues implicaría que no tiene rumbo, es un mapa sin nombres que no conduce a ningún lado. Los valores son los cimientos que ponen la base para lograr los objetivos de cualquier organización.

Los valores de la Dirección Comercial son los cimientos para establecer una sana y fortalecida red de clientes y equipo de ventas con la mejor oferta de productos, servicios y ofertas laborales para los miembros. El incumplimiento a estos valores se reflejará en los resultados cuantitativos y cualitativos del equipo: metas de venta, prospección, posicionamiento, pero también en el riesgo de detonar conductas poco éticas que generen desconfianza entre los aliados y clientes.

Los valores organizacionales apuntalan el presente y el futuro de CouBusiness Real State; guían el rumbo del negocio que deben ser revisados y actualizados constantemente y, sobre todo aplicarlos y con el ejemplo compartirlos entre todos los miembros de la organización.

VALOR	ENTENDIDO COMO
Innovación	Ofrecer nuevos productos y estrategias de negocios que respondan de manera diferenciada a la oferta de servicios existente en el mercado y, al mismo tiempo, fortalezca la posición del producto en el mercado.
Compromiso	Establecer contratos que garanticen la legalidad del proyecto ofertado a los clientes y aliados estratégicos generando su confianza y lealtad

Rentabilidad	Los clientes siempre tendrán un beneficio de ingreso económico en cualquiera de los servicios ofrecidos.
Calidad	Todos los servicios, productos y propiedades de la cartera de negocios, cuentan con calidad evaluada por los socios para ser ofertados al mercado
Ética	Es un conjunto de principios, valores y normas sobre el comportamiento humanos y social que son fundamentales compartir para pertenecer al equipo de ventas.
Servicio al cliente	Seguimiento puntual a los aliados y clientes sobre la rentabilidad del proyecto o propiedad; su grado de satisfacción y oportunidad de mejora en la experiencia de adquisición o renta del bien inmueble.

2.4 Diseño de Actividades de Trabajo

El diseño de actividades de trabajo determina el tiempo de ejecución de cada una de ellas asignando periodos de duración (fechas de inicio y fin), recursos (materiales, personas, servicios, productos) y el orden y secuencia en que se llevarán a cabo estas tareas. También permite detectar factores externos o internos que impactan en el desarrollo del proyecto de negocio permitiendo ajustar las variables necesarias que permitan concluir en tiempo y forma el trabajo establecido.

Algunas de las principales actividades de trabajo de la Dirección Comercial son:

- **Plan de captación** para prospectar el mercado y llegar a nuevos clientes, dar seguimiento a clientes actuales, potenciales y anteriores que permita alcanzar las metas establecidas a principios de año en la planeación estratégica de la organización.
- **Presupuesto anual** para cubrir las actividades del área, principalmente la prospección de nuevos clientes: Viáticos, planes de mercadeo, investigación de mercado, minería de datos, gestión de relaciones y publicidad entre otros.
- **Diseñar el plan nacional publicitario** que necesita la autorización del Director General de la empresa previo análisis económico, de posicionamiento e impacto.
- **Agendas de trabajo** acordes al perfil del cliente, lo que significa que todo el personal tendrá una especialización respecto a las agendas para conocer las diferentes oportunidades de negocios: Ventas, renta y desarrollo de la propiedad.

2.5 Estrategias de Trabajo

Las estrategias de trabajo son muy importantes para las empresas porque integran las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brindan dirección.

Un plan estratégico es un mapa de ruta a través del cual la empresa diseña la ruta para alcanzar los objetivos planteados mediante el diseño de sus estrategias de trabajo.

Algunas de las estrategias clave de trabajo para CouBusiness Real State son:

- Pláticas Informales con el equipo de ventas para conocer cuáles son las necesidades que tienen de acuerdo con lo que identifican en el mercado, identificando y estableciendo los ajustes necesarios en las estrategias diseñadas.
- Reuniones de opinión sobre el diseño e implementación de estrategias innovadoras de venta, desarrollo de productos y servicios para las empresas aliadas y los clientes; congruentes al desarrollo de planes de cada miembro del equipo y, a través de herramientas como la metodología de análisis de casos y resolución de problemas y el *rol playing*, se emulen situaciones reales de venta donde los integrantes del equipo se pongan en el lugar del cliente que necesita productos que no se ofertan y brindarles una solución.
- Reestructurar y reforzar funciones dentro de los mandos medios de la organización de ventas para identificar e ir modificando sobre la marcha las estrategias establecidas de trabajo.

2.6 Mecanismos de Cohesión

Los mecanismos de cohesión son de gran importancia pues van de la mano con los objetivos sociales y humanos de la empresa, ya que siempre se debe buscar brindar bienestar común a todos y cada uno de los miembros de la organización, que las acciones emprendidas siempre representen beneficio tanto para los trabajadores como para la organización.

Alguno de los mecanismos de cohesión para CouBusiness Real State son:

- **Junta mensual de Seguimiento.** Analizar los reportes mensuales de ventas, prospección, cierres, nuevos proyectos con el fin de apoyar a a los colaboradores en el cumplimiento de objetivos, a través de la comunicación directa que beneficie el desempeño de los colaboradores y el rendimiento de la organización.
- **Reunión Semestral para revisar los Factores Críticos de Éxito (FCE).** Aquellos elementos que conforman la base de las ventajas competitivas de la empresa que se vinculan a uno de los principales incentivos de los vendedores, el bono de productividad anual otorgado a los ejecutivos que alcancen las metas planeadas y, al mismo tiempo identificar oportunidades de desarrollo profesional y personal, promociones y crecimiento en la estructura organizacional.
- **Entrevistas uno a uno.** Con cada miembro del equipo de ventas para que en confianza el colaborador dialogue con su jefe directo sobre cómo se siente en la

organización, como evalúa su desempeño y que necesidades tiene al respecto para identificar los aspectos clave para el plan anual de capacitación.

2.7 Acompañamiento al Trabajo

El acompañamiento en el trabajo representa una prevención en el desarrollo de los objetivos organizacionales, ello también significa un ahorro en tiempo, esfuerzo y dinero.

Dejar en claro las funciones y objetivos de cada puesto y como abonan a los objetivos del área ayuda a evitar o disminuir la duplicidad de funciones o que las actividades se realicen con un énfasis diferente o no se realicen; lo que se refleja en el resultado esperado por cada persona, área y por la organización.

Alguno de las actividades diseñadas para el acompañamiento en CouBusiness Real State son:

- **Responsabilidad por áreas:** Los miembros de cada área serán acompañados por el responsable directo de la misma y es a él a quien se le solicitarán los reportes y resultados asignados a sus funciones y actividades evitando intromisión consciente o inconsciente en éstas que puedan generar su desarrollo inadecuado o incorrecto.
- **Atención a clientes:** Área especializada en acompañar y apoyar al empleado para atender dudas, comentarios, sugerencias o reclamaciones sobre los productos o servicios ofertados, garantizando que el cliente tenga confianza al emitir sus comentarios, mismos que se remitirán al área indicada para su adecuado seguimiento, evitando que el empleado se encuentre en una situación de *ser juez y parte en una solicitud*.

- **Diseño de ofertas y corridas:** Este es un acompañamiento que tiene como finalidad contar con una persona con acceso al cotizador financiero que apoye al empleado para garantizar que en este no se manipulen los precios asignados a los diferentes productos y servicios como renta o venta y armar la estimación de algún bien que pueda generar rendimientos por temporadas vacacionales o especializadas.

2.8 Estrategias y Mecanismos de Renovación

Las estrategias y mecanismos de renovación son fundamentales para mantener la motivación con los trabajadores en una organización, mantener y mejorar la salud organizacional para que los trabajadores se sienta parte del proyecto, y que a su vez están siendo partícipes de las innovaciones y cambios que se vayan ejecutando en el mismo.

Algunas de las estrategias y mecanismos de renovación para CouBusiness Real State son:

- **Foros de actualización:** Intercambio de opiniones y experiencias entre los ponentes invitados y el equipo relacionados con herramientas tecnológicas, desarrollo de ventas y estrategias de mercado, para mejorar el desempeño del área, fortalecer la integración del equipo e incentivar a los trabajadores a través de la capacitación en estrategias y técnicas de venta que pueden aplicar tanto en la organización o de manera independiente.
- **Evaluación centrada en Factores Críticos de Éxito (FCE):** Mediante su aplicación se evalúa el desempeño del equipo, se fomenta la sana competencia y se elabora el plan de crecimiento del personal que favorezca su desarrollo en la organización, con la posibilidad de ser promovidos y reconocidos.
- **Becas para estudios:** La empresa podrá apoyar los estudios de actualización y/o especialización sobre estudios de mercado, innovación de estrategias nacionales e internacionales en el sector de bienes raíces o cualquier otro programa que les permita

a los trabajadores desarrollar sus capacidades y responder asertiva y eficazmente a las necesidades y requerimientos del mercado. Estos apoyos se otorgarán de acuerdo con el seguimiento de prospectos, cierres con clientes y resultados en general.

2.9 Comunicación Eficaz del Modelo

Es clave comunicar eficazmente el modelo directivo, ello evitará riesgos en su implementación y permitirá concientizarlo, socializarlo y plantearlo consensuadamente con y entre todos y cada uno de los miembros de la organización. Con una buena comunicación los objetivos de la empresa y de los empleados pueden suceder más rápida y claramente.

Algunas de las acciones diseñadas para implementar la comunicación eficaz del modelo en CouBusiness Real State son:

- **Consultar con el Director General y el Director Administrativo** el modelo de dirección a implementar para recibir su retroalimentación y, de ser necesario, modificar los aspectos que así se consideren para que éste mejore, y ello hacerlo previo a su presentación a toda la organización.
- **Kick Off con el equipo del área comercial** sobre la propuesta del modelo directivo a desea implementar para escuchar opiniones, comentarios y sugerencias de mejora, mismos que serán consensuados con los directivos de la empresa para su eventual inclusión.

2.10 Acciones para su Implementación

Diseñar acciones para la implementación del modelo directivo permite prever riesgos de implementación, comunicación o falta de seguimiento en su arranque. Para ello es importante planear con anticipación acciones dirigidas a los miembros de la organización: Trabajadores y directos que permitan obtener respuestas claras, inmediatas y asertivas ante cualquier eventualidad.

a) Detección de riesgo: Falta de claridad en la implementación del modelo directivo para el área comercial.

a) Acción para disminuir o eliminar: Plan Mensual para reducir los riesgos de su implementación acompañando individualmente a cada miembro del equipo explicándole detalladamente sus actividades y funciones, atendiendo sus dudas, comentarios y sugerencias, resaltando la importancia de sus conocimientos y experiencias para lograr el éxito del nuevo modelo.

b) Detección de riesgo: Confusiones en el nuevo sistema de evaluación basado en Factores Críticos de Éxito (FCE), generándose confusiones o percepciones equivocadas en la asignación de incentivos y bonos.

b) Acción para disminuir o eliminar: El Director General y el Director Comercial se reúnen con los responsables de las diferentes áreas para explicarles el mecanismo de incentivos mediante el logro de los FCE, la generación de ingresos adicionales y participación en el plan de desarrollo empresarial; de manera que coadyuven en su implementación y adecuada difusión.

Conclusiones

Este trabajo presenta el diseño de un modelo directivo para el área comercial de dicho proyecto; donde utilizando herramientas como la metodología de casos y el planteamiento de un área comercial alineada a la personalidad de la organización, se determinen objetivos, metas y actividades que respondan a los objetivos estratégicos de la empresa, permitan responder a las metas del área y, al mismo tiempo posibilite la cohesión e integración del equipo de trabajo.

Aplicar un modelo directivo para el Departamento Comercial de CouBusiness es fundamental para apoyar el cumplimiento de los objetivos trazados, así como la aplicación de las habilidades directivas que cada uno de los miembros puede aplicar.

El desarrollo del modelo directivo permite adquirir conocimientos generales de lo que se debe contemplar y tomar en cuenta. A través de este proyecto se identificaron todos los aspectos necesarios para diseñar un modelo directivo viable basado en los factores externos e internos de una organización; haber diseñado cada una de las partes del modelo permite implementar cualquier otro proyecto personal en corto o mediano plazo.

Aprendizajes Personales y Profesionales

De acuerdo con la experiencia laboral obtenida y al aprendizaje obtenido al cursar la Maestría en Dirección y Marketing Internacional, la aplicación de herramientas estratégicas como el análisis de casos y toma de decisión y el desarrollo de modelos directivos contextualizados a las organizaciones, permiten ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo; recursos invaluable para la empresa.

Siempre tuve la idea de emprender un negocio propio en el que pudieses desarrollar todas y cada una de las experiencias acumuladas durante estos diecinueve años de experiencia laboral, con ello en mente se desarrolló un proyecto en el giro inmobiliario buscando realizar estrategias y planes comerciales diferenciados de los que actualmente se encuentran en el mercado.

La maestría me deja más experiencias que conocimientos pues la interacción con gente de otros perfiles y giros de negocios permite establecer buenas conversaciones y debates que invitan a actualizarse y aprender entre todos; así como la guía de los profesores para obtener mejores resultados, algo de lo que más me gustó es poder utilizar el método de casos a través de experiencias reales de lo que sucede en otras organizaciones .

Referencias

- Aprende con casos; Mauffette-Leenders, Louise A James, A. Erskine, Michiel R. Leenders, Ivey; The University of Western Ontario; 2005
- Teaching with cases; Mauffette-Leenders, Louise A James, A. Erskine, Michiel R. Leenders, Ivey; The University of Western Ontario; 2005
- Writing cases; Mauffette-Leenders, Louise A James, A. Erskine, Michiel R. Leenders, Ivey; The University of Western Ontario; 2005
- Administración, Robbins, Stephen P. y Mary Coulter, Pearson, 2010
- Casos de dirección de marketing González Vázquez, Encarnación y Elisa Alen González, Pearson, 2005
- <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/por-que-se-usa-el-metodo-del-caso>
- <https://www.gestiopolis.com/aplicacion-metodo-caso-estudiar-negocios/>
- <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-agil-agile-scrum/>
- <https://www.iseade.edu.sv/index.php/cpc/articulos/responsabilidad-social/377-cinco-tecnicas-innovadoras-en-la-gestion-del-talento-empresarial>
- <https://www.youtube.com/watch?v=cfaXDJTbXGc>
- <https://www.youtube.com/watch?v=oUg7MQi3bi0>
- <https://www.youtube.com/watch?v=c3mhyhHi4oc>
- <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/habilidades-directivas-tecnicas-liderazgo-se-relacionan>
- <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/10-caracteristicas-buen-director-marketing-test>

- **CRÉDITOS:**

Idea: Carlos Nieto Irigoyen

Diseño: Carlos Audirac Camarena,

Ejemplos: Oscar Soto Badillo / Sergio Cházaro Olvera,

Adaptación: Rocío Barragán de la Parra