



**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

**“PROPUESTA DE MEDIDAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN  
DE VENTAS EN LA EMPRESA WALL STREET INSITUTE EN LA SEDE  
TEMUCO”**

**HUGO SEBASTIÁN MARTÍNEZ VARGAS**

**2011**





**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA  
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

**“PROPUESTA DE MEDIDAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN  
DE VENTAS EN LA EMPRESA WALL STREET INSITUTE EN LA SEDE  
TEMUCO”**

---

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO  
DE INGENIERO COMERCIAL**

---

**Profesor Guía: Sergio Omar Gallegos Soto**

**HUGO SEBASTIÁN MARTÍNEZ VARGAS**

**2011**

**“PROPUESTA DE MEDIDAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN EN LA DIRECCIÓN  
DE VENTAS EN LA EMPRESA WALL STREET INSITUTE EN LA SEDE  
TEMUCO”**

**HUGO SEBASTIAN MARTINEZ VARGAS**

**COMISIÓN EXAMINADORA**

**SERGIO OMAR GALLEGOS SOTO**

**PROFESOR GUÍA**

**ERNESTO DÍAZ PARRA**

Profesor Examinador 1

**LILIANA IVETTE OBERG FIGUEROA**

Profesor Examinador 2

**Nota Trabajo Escrito :**

**Nota Examen :**

**Nota Final :**

A mis padres Hugo y Patricia

A mis hermanos Felipe, Francisco, Rodrigo y Manuel

A mis Amigos KAMPAI de siempre.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Vale por todo su apoyo a lo largo de la carrera

A Violeta Cantero y Guillermo Godoy como Directores de Carrera

A mi Profesor Guía Sergio Gallegos por su ayuda en este proceso.

## RESUMEN

El presente trabajo muestra una serie de recomendaciones para mejorar la gestión en la dirección de ventas en la empresa Wall Street Institute, sede Temuco, basándome en la práctica profesional controlada que consistió en desempeñar el cargo de Sales Manager, donde mis labores consistieron en planificar, organizar, dirigir y controlar a la fuerza de ventas de la Sede. Por lo tanto, se plantea a la empresa tomar en consideración algunos cambios para mejorar la gestión en ventas, y corregir el desempeño que la sede obtuvo el año anterior.

Por lo tanto mi objetivo general fue elaborar una propuesta de medidas que deben tomarse para mejorar el nivel de ventas de la sede de Wall Street Institute en la Ciudad de Temuco.

La metodología se basó inicialmente en analizar y observar el funcionamiento de la empresa y el desempeño de sus colaboradores, sobre todo los que pertenecen al área de ventas, con el fin de emplear un mejor provecho de la mayoría de los recursos existentes. Además de cumplir con las labores en el cargo que me desempeñé fue un desafío liderar personas en un contexto profesional, pero lo enfrenté al nivel que la empresa me lo solicitó así que una de mis principales tareas adicionales fue la de motivar día a día a los Asesores Didácticos que desarrollan un rol de vendedor y asesor, Dirigir semanalmente en una reunión de equipo, controlando exhaustivamente el trabajo de la fuerza de ventas. También asumí el rol de planificar de forma estratégica el uso de las campañas publicitarias de volanteo.

Se brindó a la empresa una medición estadística básica de una encuesta que aplica con el fin de obtener los datos de los clientes y de enviar datos a la administración central de cómo el cliente que visita la sede conoció a la Empresa, pero que lamentablemente no se dan a conocer al director de la sede.

Las medidas que se comenzaron a aplicar son principalmente en el modelo de atención de clientes, que mejora en la decisión de compra del cliente, lo que se tradujo en un incremento significativo de las ventas en desde marzo a julio, con respecto a las ventas del año anterior.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
Capítulo 1. Introducción	1
1.1 Descripción del problema	2
1.2 Aporte a la empresa	2
1.3 Objetivo general	2
1.4 Objetivos específicos	2
Capítulo 2. Fundamentación del tema	3
2.1 Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos	4
2.2 La Selección de la Fuerza de Ventas	5
2.3 Administración de la Mercadotecnia	6
2.4 Ventas	7
2.5 La Fuerza de Ventas	8
2.6 Estrategias de la Fuerza de Ventas	10
2.7 Formación del Equipo de Ventas	11
2.8 Programa de Formación de Vendedores	12
2.9 La Motivación	12
2.10 Las Habilidades Sociales	15
Capítulo 3. Descripción de Actividades realizadas	18
3.1 Actividades realizadas en la Práctica Profesional Controlada	19
3.2 Actividades realizadas relacionadas a objetivos del Trabajo de Título	22
3.3 Metodología y sugerencias a la empresa para mejorar El nivel de ventas	23
Capítulo 4. Resultados y Discusión	29
4.1 Resultados de Encuesta	30
Capítulo 5. Conclusiones	34



## ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 4.1 Distribución de visitantes a sede Temuco según tramos de edad	30
Figura 4.2 Distribución de personas que visitaron sede según su género	31
Figura 4.3 Distribución del género del Mercado Objetivo	31
Figura 4.4 Distribución de las comunas de procedencia del Mercado objetivo	32
Figura 4.5 Medios por el cual el visitante conoció el instituto	33
Figura 4.6 Medios en que conocieron el instituto según género	33

# **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

## 1.1 Descripción del Problema

Durante 2010, la Empresa Wall Street Institute, en su sede ubicada en la ciudad de Temuco, no cumplió con los objetivos de ventas esperados por la Dirección Comercial, y se caracterizó por estar ubicada en los últimos lugares dentro de su paría a nivel nacional. Es de suma importancia para el recurso humano revertir esta situación, por el ambiente de pesimismo, baja de autoestima que genera este episodio. La carencia de un control y seguimiento de la gestión desarrollada por la fuerza de ventas y la ausencia de una estructura de estrategias de venta, que se puedan medir en periodos de tiempo, eran causas importantes del problema.

## 1.2 Aporte a la empresa

El aporte consistió en realizar un plan de trabajo para la gestión de la venta y hacer sugerencias para que el sistema informático de prospectos que maneja la empresa, tenga una mejor efectividad. Como aporte social, estas gestiones, en general, conllevaron a alzas en los salarios del personal de ventas, que permanecía en la empresa desde 2010, teniendo en cuenta, que gran parte de la remuneración, la componen las comisiones por ventas.

## 1.3 Objetivo General:

- Elaborar una propuesta de medidas que deben tomarse para mejorar el nivel de ventas de la sede de Wall Street Institute en la Ciudad de Temuco.

## 1.4 Objetivos Específicos

- Identificar las principales fortalezas y debilidades del equipo de ventas de la sede Temuco.
- Elaborar un plan de trabajo del equipo de ventas para que la empresa haga pleno uso de su infraestructura y recurso humano de esta área.
- Sugerir a la empresa los medios de promoción más efectivos, midiendo esta efectividad a partir de una encuesta que consulte al visitante en la sede sobre como tuvo conocimiento de Wall Street Institute en Temuco.

## **CAPÍTULO 2. FUNDAMENTACION DEL TEMA**

## **2.1 Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos**

Al comienzo de la práctica profesional controlada se me solicitó efectuar asesoría en el reclutamiento de nuevos integrantes al Staff de ventas, por lo que se deberá tener presente el contenido de la literatura científica que viene a continuación.

El reclutamiento es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida y es la base para la etapa siguiente.

En la selección, que es la actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil, será donde deberé participar con comentarios objetivos acerca de cada candidato.

En el reclutamiento, se verá la posibilidad de que sea uno del tipo interno, pero a pesar que es más económico, rápido, seguro y que motiva a los empleados, entre otras ventajas, puede que no existan candidatos que se adecuen al perfil del cargo ofrecido, por lo que si eso ocurre se optará por un reclutamiento externo, lo que tiene como ventajas el hecho que trae nuevas experiencias a la organización y se aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes.

En la selección se tomarán en cuenta etapas de este proceso como la recepción de los antecedentes de posibles candidatos, entrevista con el director de la sede y conmigo como estudiante en práctica, donde se presentarán los postulantes y se evaluará la historia laboral y académica de ellos, para posteriormente pasar a la siguiente etapa de evaluaciones psicológicas, donde se solicitará que se evalúen las actitudes, personalidad, potencial de desarrollo, entre otros aspectos. Luego se realizará la admisión e inducción de los candidatos que estén acorde a los requerimientos del cargo.

## 2.2 La Selección de la Fuerza de Ventas

Uno de los aspectos claves para conseguir la efectividad de la fuerza de ventas radica, precisamente, en una acertada selección.

Los rendimientos conseguidos por un vendedor de tipo medio con respecto a un buen vendedor pueden ser considerables: Un estudio reveló que el 27% de la fuerza de ventas consiguió el 52% del volumen de negocio de la empresa. Más que las grandes diferencias de productividad, importan los despilfarros por contratación de personas inadecuadas. La tasa de rotación media de la fuerza de ventas es casi del 20% en todos los sectores. Cuando un vendedor se marcha, los costes de encontrar y formar a otro nuevo -mas los de las ventas perdidas- puede alcanzar una cuantía considerable.

La selección de los vendedores podría ser sencilla si se supiera lo que se busca en ellos. Un buen punto de partida es preguntar a los clientes cómo les gusta que se les trate y qué es lo que prefieren de los vendedores. La mayoría de los clientes dicen estimar que los vendedores sean sinceros, fiables, que tengan conocimientos y resulten serviciales con lo cual la empresa podría buscar todas estas características al seleccionar a sus candidatos.

Otro enfoque consiste en buscar las características más frecuentes en los vendedores que tienen éxito en la empresa. Si éstos son agresivos y enérgicos, deben buscarse estas características en los futuros candidatos. Pero muchos vendedores con éxito son introvertidos, grises y están lejos de ser enérgicos, pudiendo resultar que los vendedores que más éxito tengan sean indiferentemente hombres o mujeres, altos o bajos, brillantes o grises, arreglados o descuidados.

A pesar de todo, la búsqueda continúa por tratar de encontrar esa cualidad mágica que supone la gran habilidad de conseguir vender. Se ha escrito mucho sobre las características deseables de los vendedores. Mc Murry escribió "estoy convencido de que el **vendedor ideal** tiene la siguiente personalidad: es un **individuo que tiene una necesidad compulsoria de triunfar y de conseguir el afecto y la admiración de los demás**". Además, añadió cinco características adicionales al supervendedor: "un alto nivel de energía, autoconfianza, una necesidad crónica de dinero, unos

hábitos bien establecidos y un estado mental según el cual, el vencer cada objeción, resistencia y obstáculo se considera un reto".

Mayer y Greenberg han elaborado una de las listas más cortas de rasgos. Concluyen que el vendedor efectivo tiene por lo menos dos características básicas: (1) **empatía**, que es la habilidad de sentirse tal como se siente el cliente; y (2) **orientación hacia el ego**, una fuerte necesidad personal de realizarse en la venta.

La empresa debe considerar también la naturaleza del trabajo de ventas. ¿Es un trabajo administrativo? ¿Exige viajar mucho? ¿Se encontrarán los vendedores con un alto porcentaje de rechazo?.

### **2.3 Administración de la Mercadotecnia**

Dentro de mi desempeño en el cargo de Sales Manager o encargado del área de ventas tendré que tomar en cuenta labores que incluyen la administración de la mercadotecnia.

La administración de la mercadotecnia es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

En el caso de las labores a realizar, los precios están fijados por la empresa, pero se debe estar atento a las ofertas promocionales o porcentajes de descuento que se deben negociar con los clientes, cuidando no salirse de la política comercial fijada, Así satisfacer a ambas partes.

Esta definición reconoce que la administración de la mercadotecnia es un proceso que comprende análisis, planeación, instrumentación y control; que abarca bienes, servicios e ideas, en nuestro caso, el servicio que consiste en la enseñanza del idioma inglés al cliente o alumno que desea contratarlo; este acto que se basa en el intercambio y cuya meta es satisfacer a las partes involucradas.

Muchos de los puestos relacionados al área de Marketing y Ventas involucran la administración de recursos especiales de la mercadotecnia, como son la publicidad, el personal de ventas o la investigación de mercados, Por otra parte, en el caso del subdirector de mercadotecnia, su trabajo consiste en analizar, planear o instrumentar estos programas que producirán el nivel y el conjunto de transacciones que se desean con los mercados meta. Es aquí de donde tendré que mostrar mi aporte a la empresa.

Como la empresa solicitó que me centre en el área de ventas, podemos decir a partir de la bibliografía citada al comienzo de este apartado que el concepto de venta afirma que si se les deja solos, los consumidores, por lo regular, no comprarán suficientes productos de la empresa. Por tanto, ésta debe emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción.

El concepto supone que los consumidores siempre manifiestan inercia o resistencia de compra y que tienen que ser persuadidos para que compren más.

## **2.4 Ventas**

Como lo menciona la investigación de Harvard Business Review, en la mayoría de los sectores, el contexto de ventas ha cambiado, los compradores exhiben un comportamiento distinto y el trabajo que se requiere de la organización de ventas se ha vuelto más difícil, lo que se torna en un gran desafío para la empresa, puesto que no se han producido los cambios pertinentes en la metodología de la venta.

Las ventas son un juego numérico: dada una cantidad de contactos de potenciales compradores, los vendedores convertirán sólo un porcentaje de ellos en reuniones. Una parte de esas reuniones se traducirá en presentaciones formales. Y una fracción de esas presentaciones resultará en una venta.

Los compradores siempre han tenido un ciclo de compra, que comienza en el punto en que perciben una necesidad. Los vendedores siempre han tenido un ciclo de venta, que comienza cuando identifican un prospecto. Estos ciclos solían estar sincronizados, ya fuese porque el vendedor creaba en el comprador la percepción de una necesidad, o porque la única manera en que los compradores podían



satisfacer su deseo era contactar a un vendedor (frecuentemente para obtener información del producto). Hoy, el ciclo de compra está a menudo muy avanzado antes que el vendedor se percate siquiera de la existencia de un ciclo.

## 2.5 La Fuerza de Ventas

Los objetivos de la fuerza de ventas deben establecerse de acuerdo con las características de los mercados objetivo de la empresa y de la posición deseada dentro de esos mercados. La empresa debe considerar que el único papel que pueden desempeñar los vendedores dentro del mix de marketing es atender las necesidades de los consumidores de forma competitivamente efectiva. La fuerza de ventas supone la herramienta de comunicación y contacto más cara que puede utilizar la empresa.

Por otra parte, la fuerza de ventas es también la herramienta más efectiva en determinados estados del proceso de compra como, por ejemplo, la educación del consumidor, la negociación y las fases de cierre de operaciones. Es importante tener en cuenta que la empresa debe considerar cuidadosamente cuándo y cómo utilizar la fuerza de ventas para facilitar la consecución de los objetivos de marketing.

### 2.5.1 Objetivos de la Fuerza de Ventas

- **Prospección:** los vendedores encuentran y conservan nuevos clientes.
- **Comunicación:** la fuerza de ventas proporciona información sobre los productos y servicios de una empresa.
- **Venta:** los vendedores conocen el arte "de vender". aproximación, presentación y respuesta ante las objeciones de los clientes y cierre de la venta.
- **Servicio:** la fuerza de ventas proporciona diversos servicios a los clientes; consultoría, asistencia técnica, acuerdos sobre la financiación de la compra y entrega.
- **Recogida de Información:** la fuerza de ventas recoge información del mercado y puede redactar informes de las investigaciones que realice en sus diversas visitas.

- **Selección de Clientes:** la fuerza de ventas es capaz de evaluar la calidad de los clientes y de vender los productos escasos a los clientes más interesantes, en aquellos periodos en los que exista déficit en la producción.

Las empresas definen los objetivos y las actividades de la fuerza de ventas. Pueden querer que sus vendedores dediquen el 80% a sus clientes habituales y un 20% a la búsqueda de otros nuevos, o un 85% de su tiempo para productos ya establecidos y un 15% para nuevos productos.

Si no proporcionan nuevos criterios, la fuerza de ventas tenderá a dirigirse a los clientes actuales y a dejar de lado nuevos productos o clientes potenciales.

El conjunto de actividades que realizan los vendedores varía con el estado de la coyuntura económica. En periodos en los que existen recortes en la producción, la fuerza de ventas se encuentran con que tiene poco que vender.

Algunas empresas llegan a la conclusión de que necesitan una fuerza de ventas de menor tamaño. Esta forma de pensar pasa por alto otras funciones que pueden realizar los vendedores, como aconsejar a clientes insatisfechos, comunicar los planes con intención de remediar esa disminución en la producción y vender otros productos en los que no exista déficit de oferta.

A medida que las empresas se orientan más hacia el mercado, sus vendedores necesitan dirigirse más hacia éste y hacia los clientes. El enfoque tradicional es que los vendedores solamente tienen que preocuparse de "vender, vender y vender" y de que el departamento de marketing debe preocuparse de las estrategias de marketing y de rentabilidad. El enfoque más actual es que la fuerza de ventas debe saber generar la satisfacción de los consumidores y el beneficio para la empresa. Debe saber analizar datos sobre ventas, medir el potencial de mercado, recoger información de interés sobre él y desarrollar estrategias de marketing y planes. La fuerza de ventas necesita conocimientos analíticos de marketing y esta necesidad es especialmente importante

en los niveles más altos de la dirección de ventas. Los especialistas en marketing creen que la fuerza de ventas es más efectiva a largo plazo si, además de saber vender comprende la filosofía marketing.

## 2.6 Estrategias de Fuerza de Ventas

Las empresas compiten entre sí para conseguir pedidos de los clientes. Deben situar a su fuerza de ventas estratégicamente, con objeto de que pueda llegar a los clientes adecuados en el momento oportuno y de la forma precisa. Los vendedores pueden entrar en contacto con los clientes de varias formas:

- **Vendedor-Cliente:** un vendedor se pone en contacto, cara a cara o a través del teléfono con un cliente.
- **Vendedor-Grupo de Compradores:** un vendedor realiza una presentación de ventas a un grupo de compradores.
- **Equipo de Vendedores-Grupo de Compradores:** un equipo de ventas (como, por ejemplo, un representante de la empresa, un vendedor y un ingeniero de ventas) realiza una presentación de ventas a un grupo de compradores.
- **Conferencias de Ventas:** el vendedor selecciona a personas clave de la empresa con objeto de encontrarse con uno o más compradores y conversar sobre aspectos que puedan tener oportunidades de negocio mutuas.
- **Seminarios de Venta:** un equipo de ventas dirige un seminario educativo a un grupo técnico de una empresa cliente para informar sobre los desarrollos en el "estado del arte".

Hoy en día, el vendedor actúa, frecuentemente, como una persona que consigue contactos con otras en las empresas oferentes y demandantes. La venta exige el trabajo en equipo, que requiere la ayuda de la plantilla, como por ejemplo, la dirección de la empresa, que progresivamente se encuentra más involucrada en el proceso de ventas, especialmente cuando su volumen es elevado; los técnicos, que proporcionan información y servicios técnicos a los clientes, antes, durante y después de la compra del producto; la fuerza de ventas, que presta servicios a los clientes, como instalación y mantenimiento entre otros; y el personal de oficina, integrado por analistas de ventas, secretarías y expedidores de encargos.

Una vez que la empresa decide sobre un determinado nivel de ventas, puede utilizar su propia fuerza de ventas o contratarla. La fuerza de ventas directa (o de la empresa) consiste en empleados a tiempo parcial o completo que trabajan

exclusivamente para la empresa. Se compone de personal de ventas interno, que realiza su actividad desde su puesto de trabajo utilizando el teléfono y recibiendo las visitas de posibles compradores interesados, y de personal de ventas que actúa en el mercado, que viaja y visita a los clientes.

Una fuerza de ventas contractual consiste en vendedores que actúan para el fabricante, como por ejemplo, agentes de ventas o comisionistas, retribuidos a través de una comisión basada sobre las ventas conseguidas.

## **2.7 Formación del Equipo de Ventas**

Muchas empresas envían a sus nuevos vendedores con muestras gratis, libros para apuntar los pedidos y una descripción de su territorio, se les manda "a la palestra" inmediatamente después de haberlos contratado. Sin embargo, muchos de sus esfuerzos de venta son inútiles.

Es cierto que los programas de formación son costosos. Remunerar a profesores y pagar materiales y aulas suponen grandes gastos; se paga por una persona que todavía no está vendiendo y a la vez se pierden oportunidades de venta porque no se encuentra operando en el mercado. Sin embargo, es esencial.

## **2.8 Programa de formación de vendedores.**

El programa de formación tiene varios objetivos:

- **Los Vendedores Necesitan Conocer e Identificarse con la Empresa:** la mayoría de las empresas dedica la primera parte de su programa de formación a describir la historia y los objetivos de la empresa, su estructura organizativa y líneas de autoridad, los puestos importantes, la estructura financiera y los principales productos y volúmenes de ventas de la empresa.
- **Los Vendedores Necesitan Conocer los Productos de la Empresa:** durante el periodo de formación se les ilustra sobre qué productos se producen, para qué sirven o cómo se utilizan.
- **Los Vendedores Necesitan Conocer las Características de los Clientes y de los Competidores:** tienen que aprender todo sobre los distintos tipos de

clientes, sus necesidades, motivos y hábitos de compra. Aprenden estrategias y políticas de la empresa y de sus competidores.

- ***Los Vendedores Necesitan Saber Cómo Hacer las Presentaciones de Venta para que sean Efectivas:*** se ilustra a los que se encuentran en formación sobre los principios de ventas. Además, la empresa proporciona los principales argumentos de ventas para cada producto, además de un guión para facilitar las ventas.
- ***Los Vendedores Necesitan Comprender los Procedimientos de Actuación y las Responsabilidades:*** deben aprender a dividir su tiempo entre sus clientes actuales y potenciales; utilizar su presupuesto de gasto, preparar informes y fijar sus rutas de manera efectiva.

## 2.9 La Motivación

Si hay un rasgo que comparten virtualmente todos los líderes eficaces, es la motivación. Se sienten impulsados a obtener logros más allá de las expectativas (de las propias y de los demás). La palabra clave es lograr. A muchas personas les motivan factores externos, tales como un buen salario o el estatus que implica un título imponente o formar parte de una empresa de prestigio. Por el contrario a las personas con potencial para el liderazgo les motiva un profundo deseo interno de lograr el éxito por el simple hecho de lograrlo. Si alguien está buscando líderes, ¿cómo puede identificar a personas a quienes les motive el afán de logro en vez de las recompensas externas? La primera señal es la pasión por el trabajo en sí; tales personas buscan desafíos creativos, adoran aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También derrochan una energía inagotable por hacer las cosas mejor. Las personas con esa energía no se suelen dar por satisfechas con el statu quo. Son persistentes en sus preguntas sobre por qué las cosas se hacen de un modo u otro, están ansiosas por explorar nuevas aproximaciones a su trabajo.

Comenta el autor de este artículo que el gerente de una empresa de cosméticos, por ejemplo, estaba frustrado porque tenía que esperar dos semanas para recibir los resultados de ventas de su equipo en terreno. Finalmente, descubrió un sistema telefónico automático que llamaba a cada vendedor todos los días a las 5 pm y les pedía que digitaran sus cifras (el número de llamadas y de ventas de la jornada). El

sistema redujo de semanas a horas el tiempo de notificación de los resultados de ventas.

Esta historia ilustra otros dos rasgos comunes en las personas que se sienten impulsadas al logro. Siempre están elevando la vara del desempeño, y les gusta llevar la cuenta. Veamos primero la vara del desempeño. Durante sus evaluaciones de desempeño, las personas con altos niveles de motivación podrían pedir a sus supervisores que les “exijan”. Por supuesto, un empleado que combina autoconocimiento y motivación interna sabe reconocer sus límites, pero no se contentará con objetivos demasiado fáciles de cumplir. Por consiguiente, es natural que las personas con tendencia a mejorar también demanden un método para controlar el progreso, el propio, el de su equipo y el de la empresa. Mientras las personas con escasa motivación hacia el logro se muestran imprecisas respecto a los resultados, aquellas con niveles altos de motivación se mantienen al tanto de indicadores tan concluyentes como la rentabilidad y la participación de mercado.

El Autor comenta que Conoce a un gerente financiero que comienza y termina su día en Internet, midiendo el comportamiento de su fondo de inversión respecto a cuatro puntos de referencia del sector.

Curiosamente, las personas con motivación alta son optimistas incluso cuando los resultados son adversos. En casos así, la autorregulación se combina con la motivación hacia el logro para superar la frustración y la depresión que se producen tras un revés o fracaso.

Los ejecutivos que intenten detectar altos niveles de motivación hacia el logro entre su personal pueden fijarse en una última evidencia: el compromiso con la organización. Cuando las personas aman sus trabajos por el trabajo en sí, a menudo se sienten comprometidas con las entidades que hacen posible esa labor. Los empleados comprometidos suelen permanecer en una organización, aun cuando les persigan cazatalentos con los billetes en la mano.

No es difícil comprender cómo y por qué la motivación hacia el logro se traduce en un liderazgo sólido. Si usted se fija a sí mismo una vara alta de desempeño, hará lo mismo con la organización cuando esté en posición de hacerlo. Asimismo, el impulso a superar las metas y el interés por mantenerse al tanto de los éxitos

pueden ser contagiosos. Los líderes con estos rasgos suelen rodearse a menudo de un equipo de gerentes con características similares. Y, por supuesto, el optimismo y el compromiso con la organización son fundamentales para el liderazgo; sólo imagínese dirigir una empresa sin esos rasgos.

### **2.9.1 La Motivación de los Vendedores**

Algunos vendedores se esfuerzan al máximo sin necesidad de estar controlados por la dirección porque para ellos, la venta, es el trabajo más fascinante que puede hacerse en el mundo, y son ambiciosos y decididos. Pero la mayoría necesita ser estimulado y obtener incentivos especiales para trabajar y rendir al máximo por las siguientes razones:

- **La Naturaleza del Trabajo:** el trabajo de vendedor es con frecuencia frustrante. Los vendedores generalmente trabajan solos, su horario es irregular y frecuentemente trabajan lejos de su hogar. Se enfrentan a agresivos vendedores de la competencia, tienen un status inferior con relación al comprador, frecuentemente no están autorizados a hacer lo necesario para conseguir un nuevo cliente y a menudo pierden grandes pedidos que les ha costado un duro esfuerzo conseguir.
- **La Naturaleza Humana:** la mayoría de las personas trabajan por debajo de su capacidad en la ausencia de incentivos especiales, tales como ganancias económicas o reconocimiento social.
- **Problemas Personales:** los vendedores a veces se encuentran preocupados por sus propios problemas personales, como por ejemplo la enfermedad de un familiar, problemas conyugales o deudas.

### **2.10 Las Habilidades Sociales**

Las habilidades sociales no son tan simples como suenan. No es sólo una cuestión de simpatía, aunque las personas con dosis altas de habilidades sociales rara vez tienen un carácter difícil. Más bien, las habilidades sociales son simpatía con un propósito: dirigir a las personas en la dirección deseada, ya sea hacia el consenso

ante una nueva estrategia de marketing o hacia el entusiasmo por un nuevo producto.

Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y un don para hallar puntos comunes con personas de todo tipo; un don para hacer buenas migas. Eso no quiere decir que socialicen constantemente; significa que asumen que nada importante se hace solo. Dichas personas tienen una red de contactos establecida para cuando llega el momento de la acción.

Las personas tienden a ser muy eficientes manejando relaciones cuando entienden y controlan sus propios sentimientos y pueden tener empatía con los sentimientos de los demás. La motivación incluso contribuye a las habilidades sociales.

Las personas con orientación al logro suelen ser optimistas, incluso frente a reveses o fracasos. Cuando están optimistas, su “brillo” se proyecta en conversaciones y encuentros sociales. Son populares y por buenas razones. Al ser consecuencia de las otras dimensiones de la inteligencia emocional, las habilidades sociales se manifiestan en el trabajo de varias maneras, que a estas alturas ya nos son familiares. Las personas con habilidades sociales, por ejemplo, son especialistas en la gestión de equipos (ésta es su empatía en el trabajo). Asimismo, son expertas en la persuasión (una manifestación combinada de autoconocimiento, autorregulación y empatía). Dadas esas capacidades, los buenos persuasores saben cuándo apelar a las emociones, por ejemplo, y cuándo resulta mejor apelar a la razón.

La motivación, cuando es visible, convierte a esas personas en excelentes colaboradores; su pasión por el trabajo se contagia a los demás, y los mueve el impulso de buscar soluciones. Pero a veces puede parecer que las personas con habilidades sociales no están trabajando en sus horas laborables; da la impresión de que están congeniando ociosamente, conversando en los pasillos con colegas o bromeando con personas que no tienen nada que ver con sus obligaciones “reales”. Pero estas personas consideran que no tiene sentido limitar arbitrariamente el alcance de sus relaciones. Establecen lazos con un criterio amplio, porque saben que en estos tiempos cambiantes, quizás algún día necesiten ayuda de las personas que hoy recién están conociendo.



¿Se considera a las habilidades sociales como una aptitud clave para el liderazgo en la mayoría de las empresas? La respuesta es sí, especialmente cuando se compara con los otros componentes de la inteligencia emocional. La gente parece saber por intuición que los líderes necesitan manejar las relaciones eficazmente. Ningún líder es una isla. Al fin y al cabo, la misión del líder es lograr que el trabajo se haga a través de otras personas, y las habilidades sociales lo hacen posible. Un líder que no puede expresar su empatía quizás no la tiene en absoluto. Y la motivación de un líder es inútil si no puede transmitir su pasión a la organización. Las habilidades sociales permiten a los líderes aplicar su inteligencia emocional al trabajo.

Sería ridículo aseverar que el viejo y querido coeficiente intelectual y las destrezas técnicas no son ingredientes importantes para un buen liderazgo. Pero la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. Hubo un tiempo en que los componentes de la inteligencia emocional se consideraban como algo que “sería bueno tener” en los líderes empresariales. Ahora sabemos que, por el bien del rendimiento, son ingredientes que los líderes “deben tener”.

## **CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS**

### **3.1 Actividades Realizadas en la Práctica Profesional Controlada**

Las labores desarrolladas en Wall Street Institute, están asociadas al cargo de Gerente de Ventas, Sede Temuco (Sales Manager).

#### **3.1.1 Responsabilidad frente al Equipo de trabajo**

- Administrar, supervisar, incentivar y motivar al equipo de ventas para lograr metas o superar ventas.
- Supervisar y mejorar la gestión de los Asesores Didácticos

#### **3.1.2 Contacto con Empresas**

- Se desempeñaron funciones como visitas en terreno y captación de nuevos clientes empresas.
- Se elaboraron propuestas a empresas con información de posibles capacitaciones, utilizando para ello la franquicia tributaria que brinda el Estado a través del Programa SENCE; y con la posibilidad de hacer el convenio extensivo a familiares.

#### **3.1.3 Administración de Software CRM de prospectos**

- Se asignaron nuevos contactos a los asesores didácticos, con el fin de organizar y planificar entrevistas para ofrecer el producto.
- Supervisión de seguimiento de gestión de contactos en CRM.

#### **3.1.4 Revisión de formularios y antecedentes de venta.**

- Revisión de contratos firmados por clientes
- Revisión de informes comerciales de posibles clientes
- Revisión de Boletas, Letras de Cambio y Cheques
- Ingreso de ventas a sistema informático contable.

### **3.1.5 Reclutamiento y Selección de Personal**

- Reclutamiento de nuevas personas al equipo de ventas, a través de contactos con universidades y personas especializadas en el rubro de ventas, en base a recomendaciones
- Entrevistas personales con los postulantes
- Medición de habilidades y necesidades de los candidatos, en base a test Psico-laboral (Papi Kostick)
- Contacto con psicólogo para recibir informe sobre los resultados

### **3.1.5 Inducción Nuevo Equipo de ventas**

- El Programa de Inducción en la empresa, consistió principalmente en dar a conocer al equipo de trabajo del instituto: labores, formularios (principales), uso de software asociado a la prospección, información de los alumnos e información contable.

### **3.1.6 Capacitación al Equipo de Ventas**

- Prospección
- Planificación
- Contacto telefónico / Entrevistas
- Manejo de Argumentos y Objeciones
- Atributos del Producto
- Nuevos Productos

### **3.1.7 Gestión Renovaciones de contratos de clientes antiguos.**

- Controlar semanalmente los alumnos que finalizaron su contrato y cumplieron su objetivo, para derivar esta información al asesor didáctico, con el propósito de renovar la venta.

### **3.1.8 Elaboración de Informe de Ventas a Administración Central**

- En conjunto con el director de la sede se informa a través de una planilla Excel las ventas concretadas e ingresos a la sede.

### **3.1.9 Elaboración y control de informe semanal de vendedores**

- Se elaboró un sistema con el fin de hacer control de la gestión semanal de los ejecutivos y llevar el seguimiento de los contactos con oportunidades de cierre.
- Se hizo sugerencias al Asesor Didáctico de cómo abordar su gestión, de modo que ésta llegara a ser más efectiva.

### **3.1.10 Elaboración semanal de un correo electrónico con fines motivacionales.**

- Semanalmente, a través de un correo electrónico, se entregó en forma personalizada a los asesores didácticos los comentarios acerca de la contingencia de la sede y sus resultados, con el fin de motivarles y marcar una pauta de trabajo.

### **3.1.11 Asistencia y exposición en eventos sociales en representación de la empresa**

- Asistencia en calidad de expositor a eventos relacionados con el idioma inglés.
- Asistencia a eventos y encuentros empresariales de carácter regional.

### **3.1.12 Elaboración de Programa de referidos con colaboradores de la Sede**

- Se elaboró un concurso de referidos, cuyo incentivo era optar a ganar una gift card u otro premio, para aquel colaborador que brinde mayor cantidad de referidos exitosos al área comercial.

### **3.1.13 Comunicación masiva con clientes y prospectos a través de correo electrónico.**

- Se comunicaron frecuentemente las nuevas promociones a las personas que visitaron la sede y no contrataron, recibiendo consultas y respuestas favorables de los prospectos.
- Se incentivó a los alumnos para recomendarnos a sus amigos, otorgándonos referidos. Ellos ganan por esto, por política comercial de la empresa, un nivel de inglés (2 meses de estudio gratis).

### **3.1.14 Contacto con entidades públicas**

- Se establecieron contactos con entidades públicas, cuyo fin fue dar a conocer el presupuesto que asignó el gobierno central para capacitación, con el fin de motivarles a postular a estos fondos y utilizarlos en sus capacitaciones.

## **3.2 Actividades realizadas relacionadas a objetivos del trabajo de título**

### **3.2.1 Identificación de Fortalezas y Debilidades del Equipo de Ventas**

Para llevar a cabo la metodología fue necesario identificar y analizar las principales fortalezas y debilidades del equipo de ventas.

#### **3.2.1.1 Fortalezas:**

1. Personal con experiencia en el trabajo que desarrollan. (Llevan entre cuatro a once años en sus cargos).
2. Vendedoras altamente consultivas con el cliente. Saben identificar sus necesidades, ofreciendo el curso que el cliente busca, brindándole la mejor facilidad de pago si lo requiere.
3. Buen manejo de cierre en entrevistas, producto del buen manejo en el sondeo y gracias a sus habilidades comunicativas.

#### **3.2.1.2 Debilidades**

1. Escaso nivel de prospección propia de clientes nuevos, principalmente atienden a clientes que asisten a la sede por sí solos.
2. Bajo seguimiento de clientes antiguos, existen clientes que desertan sus cursos antes de cumplir su objetivo.
3. Bajo nivel de comunicación entre el equipo de ventas, carecen de reuniones semanales para que se expongan personalmente los cambios de políticas comerciales o nuevas promociones.

### **3.3 Metodología y sugerencias a la empresa para mejorar el nivel de ventas**

#### **3.3.1 Analizar los programas de generación de contactos, teniendo en cuenta la situación inicial y sugerir medidas para que se incremente el flujo de prospectos y sea más efectivo.**

Wall Street Institute tiene un software donde se administran los prospectos que genera la empresa a las sedes a través de los contactos que ingresan al sitio web del instituto, o se comunican con la línea 800 para realizar consultas con respecto a los cursos que imparte la sede.

También se ingresan en este software los prospectos que visitan la sede. Se obtienen a partir de una encuesta de los datos principales: Nombre, R.U.T., Dirección, Ocupación y Teléfono. Además, ellos deben informar a través de qué medio supieron de Wall Street Institute.

La situación al inicio en la empresa, fue que los Asesores Didácticos estaban preocupados de explicar el método que emplea Wall Street Institute en sus cursos y en sugerir opciones a los clientes que llegaban a la sede según sus necesidades.

Claramente, la prospección era muy pasiva, por lo que fue necesario mejorar en éste ámbito, teniendo vendedores más agresivos en la prospección y consultivos en la atención.

- Se sugirió a la Empresa implementar un informe semanal de la gestión de prospección con el fin de medir el desempeño de cada integrante del equipo de ventas.
- Se les motivó a lograr, al menos unos 35 prospectos nuevos semanales, puesto que de éstos no todos se interesarán. Lo ideal es que tengan alrededor de 15 citas semanales, las que se traducen en dos o tres ventas semanales.
- Lograr abarcar semanalmente rubros que posiblemente se interesen por recibir capacitación en inglés (Hoteles, rent a car, etc.)

### **3.3.2 Revisar los procesos de venta que actualmente se llevan a cabo y ver qué proceso hay que mejorar.**

#### **3.3.2.1 Venta a Clientes Nuevos**

i.- Inicialmente llegaba el cliente a la recepción y se le pedía que fuera a la oficina donde se encontraba el asesor didáctico.

- Se sugirió a la empresa que el asesor didáctico se acerque a la recepción, salude al cliente y le dé la bienvenida en el trayecto de recepción a la oficina para otorgar calidez en el trato.

ii.-El asesor didáctico le explicaba el método de trabajo en el Wall Street Institute, al cliente en forma verbal, mostrando el material de trabajo, con un speech estandarizado.

- Se sugirió a la empresa elaborar un material de apoyo tecnológico, utilizando una presentación en power point, donde el énfasis recaiga en las fortalezas del instituto con respecto a su competencia en el mercado.

iii.- El asesor didáctico daba los precios en base a lo que había deducido de la entrevistas con el cliente y elaboraba un presupuesto con 2 opciones, no mostrándose la totalidad de los precios. (Se solicitaba confidencialidad con los precios a los clientes)

- Se sugirió a la empresa elaborar un listado de precios para mostrar al cliente. De esta forma, el proceso se llevaría a cabo con mayor transparencia y evita que el comprador se sienta inseguro de no haber pagado un precio justo. Se le asegura que eligió la mejor opción conociendo la totalidad de los planes y precios.

iv.- El cliente se iba de la oficina del asesor didáctico y debía salir solo del instituto.

- Se sugirió que el asesor didáctico acompañe al cliente hasta la puerta del instituto y se despida, para generar mayor cercanía con su cliente. Y éste, al tener una buena impresión de nuestra calidez, puede generar una mejor disposición de compra.



### **3.3.2.2 Venta a Clientes Antiguos**

Este tipo de venta se realizaba solo a los clientes que se interesaban en renovar sus estudios, que eran principalmente motivados por los profesores, con una escasa participación del asesor didáctico.

- Se sugirió a la empresa que se lleve un control semanal de los alumnos que cumplen sus objetivos con el fin de que el asesor didáctico felicite al alumno por el nivel alcanzado. Le recuerde lo que este nivel de inglés le permite realizar en la práctica; genere en él la necesidad de continuar sus estudios y le dé a conocer los beneficios económicos (descuentos) a los que puede acceder por ser alumno antiguo.

### **3.3.3 Alinear más estrechamente las ventas y el marketing, midiendo como los resultados de las estrategias de marketing se ven reflejados en las visitas a la sede.**

Wall Street Institute toma todas las decisiones de promociones y de tipo de campañas que realizará a nivel central. Por esto, durante el periodo en que se desarrolló la práctica profesional controlada, se mantuvo publicidad en la prensa local (Diario Austral), en Televisión en canal MEGA (en su programa matinal) y en canal La Red, (en el programa Así Somos en el horario nocturno). En el tipo de publicidad que sí se pudo influir a nivel de sede fue: en tres campañas de volanteo, en las que previamente se planificó calles, lugares y horarios de tránsito del público objetivo. También se hizo inspección en el volanteo y se observó que la mayoría de las promotoras que frecuentemente participaban de este tipo de promoción no realizaban su trabajo a cabalidad; por lo cual, se organizó un nuevo Staff de promotores para realizar esta actividad en forma más efectiva.

Se aportará a la sede los resultados de la encuesta que se aplicó, para que haga los requerimientos a la administración central que estime convenientes.

### **3.3.4.- Revisar la estructura del equipo de ventas**

Inicialmente el equipo de ventas estaba compuesto por dos personas, de las cuales una estaba embarazada, por lo que compartimos alrededor de 15 días.

- Se sugirió a la empresa aumentar el número de asesores didácticos (vendedores) a cuatro y se hiciera un proceso de reclutamiento externo, puesto que se necesitaba gente que tuviera los hábitos de ventas que requiere el cargo (como lo menciona la literatura científica) aporta mayor grado de energía a la corporación. Por lo que colaboré en la búsqueda y en las entrevistas de los posibles candidatos y logrando un proceso de selección exitoso.

### **3.3.5.- Analizar los procesos de compra de los clientes**

El cliente que desea evaluar la compra, lo primero que consulta es el valor del programa de estudio y lo que éste conlleva. Como nuestros cursos no son de bajo costo, entonces, les pedimos a los asesores didácticos que manejen la situación y entregando precios prorrateados con facilidades de pago; que sean empáticos y mencionen al cliente que entienden que el curso no es económico, pero resalten los atributos de nuestros éstos.

### **3.3.6.- Mejorar el acceso a información relevante al cliente que visita la sede.**

Existe información relevante que el cliente debe conocer al momento en que visita la sede, por ello se implementó una presentación en power point, para que el asesor didáctico al momento de tener la reunión en la sede no olvide mencionar ésta. En él, se relaciona el prestigio de la empresa, la particularidad del método, la flexibilidad y la personalización del curso. De este modo, se espera que el cliente tome en cuenta las ventajas de estudiar en Wall Street Institute y no con la competencia.

### **3.3.7.- Evaluar el software de Prospectos**

El software de prospectos tiene muchas aplicaciones que si bien existían, no estaban internalizadas o no estaban siendo empleadas por el personal de ventas.

El cargo desempeñado en la organización era nuevo, por lo que no existía un perfil del gerente de ventas de sede en este software; así es que, en conjunto con el encargado de Informática, elaboramos un perfil en este programa, para que la administración y supervisión de los prospectos por parte del gerente de ventas fuera más efectiva.

### **3.3.8.-Mejorar la comunicación del equipo de ventas**

Inicialmente la comunicación del responsable del equipo de ventas con sus colaboradores, si bien siempre fue expedita, también era improvisada.

- Se sugirió a la empresa hacer una reunión semanal, al menos, para planificar la semana y evaluar la semana anterior. Aprovechando esta instancia para capacitar en las nuevas políticas comerciales, comentar el apoyo de la publicidad en que la empresa estaba invirtiendo y motivar al equipo.

### **3.3.9.- Identificar a través de una encuesta el perfil de personas que se acercaron a la sede.**

La política de la empresa solicita a todos los clientes que se acercan a la sede por primera vez, que completen un formulario de encuesta con el fin de registrar sus datos para que el Asesor Didáctico lo contacte nuevamente después de la entrevista.

La empresa, en su administración central, no reporta a la sede ningún tipo de estadística que pueda ser de utilidad para seleccionar el público objetivo. Con el fin de mejorar la prospección hacia este mercado, se realizó una medición de información importante obtenida a través de esta encuesta y se le dio a conocer a la directora de la sede.

### **3.3.10 Análisis de los recursos para su pleno empleo.**

Teniendo en cuenta el incremento de la fuerza de ventas, se hizo una reestructuración en los horarios de atención de los asesores didácticos, pero como la infraestructura no permite que tengan un espacio para atención de público en la totalidad de su jornada laboral, se les destinó horas de trabajo de prospección, en donde, hicieran orden de sus prospectos, agenda, mailing y realizaran trabajo en terreno o visitas a empresas.

- Se sugirió a la empresa evaluar un cambio de sede a un local que permita distribuir de mejor forma los espacios para evitar algún horario sin actividad del personal o habilitar el segundo piso de la sede que se encontraba sin uso.

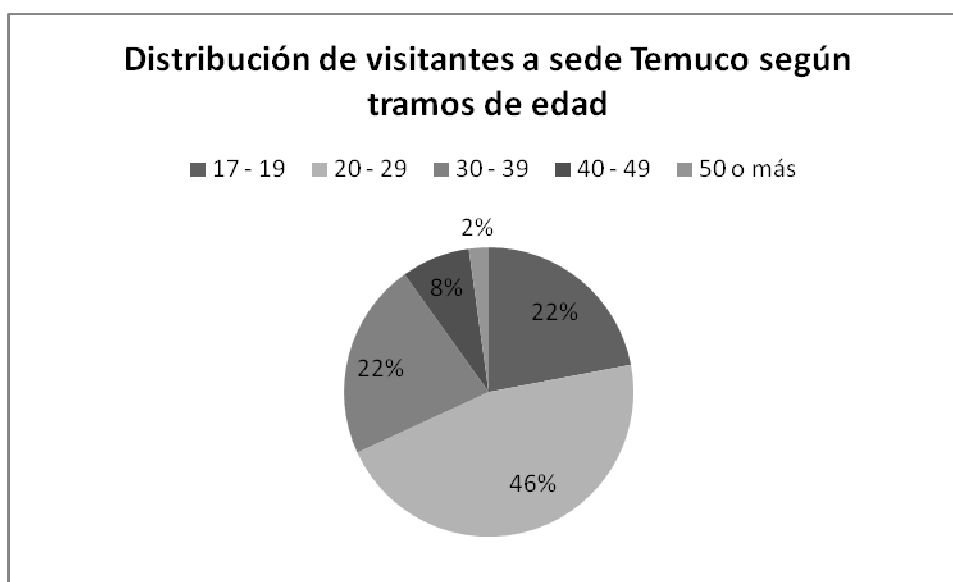
## **CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4.1 Resultados de Encuesta

Los resultados que arrojó la encuesta aplicada a la totalidad de los clientes que se acercaron a la sede entre el 1 de Abril de 2011 y el 14 de Julio de 2011, último día de la práctica profesional controlada, fueron los siguientes.

### 4.1.1 Edad

Con respecto a la Edad, se dividió en 5 categorías según los tramos etarios que se muestran en la Figura 4.1, lo que mostró que los tramos importantes que la empresa debe focalizar sus estrategias de marketing y ventas es en el segmento entre 17 y 39 años, priorizando el segmento que abarca los 20 y 29 años.



**Fig. 4.1** Distribución de visitantes a sede Temuco según tramos de edad

### 4.1.2 Género

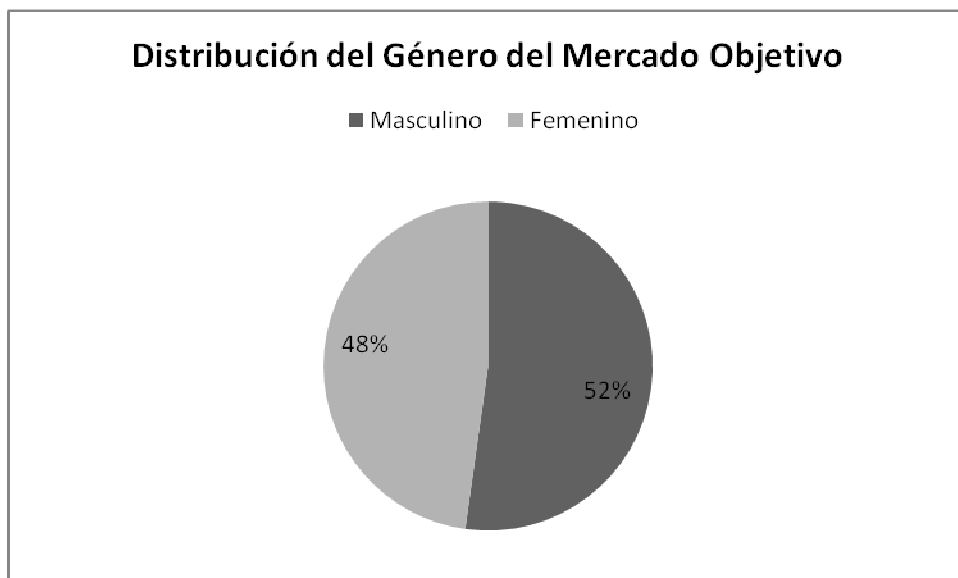
Se dividió en las categorías, masculino y femenino. Como muestra la Figura 4.2, el flujo de visitas es relativamente parejo en cuanto a género, con un 48% para las mujeres y un 54% para los hombres.



**Fig. 4.2** Distribución de personas que visitaron sede según su género

#### 4.1.3 Género y Edad

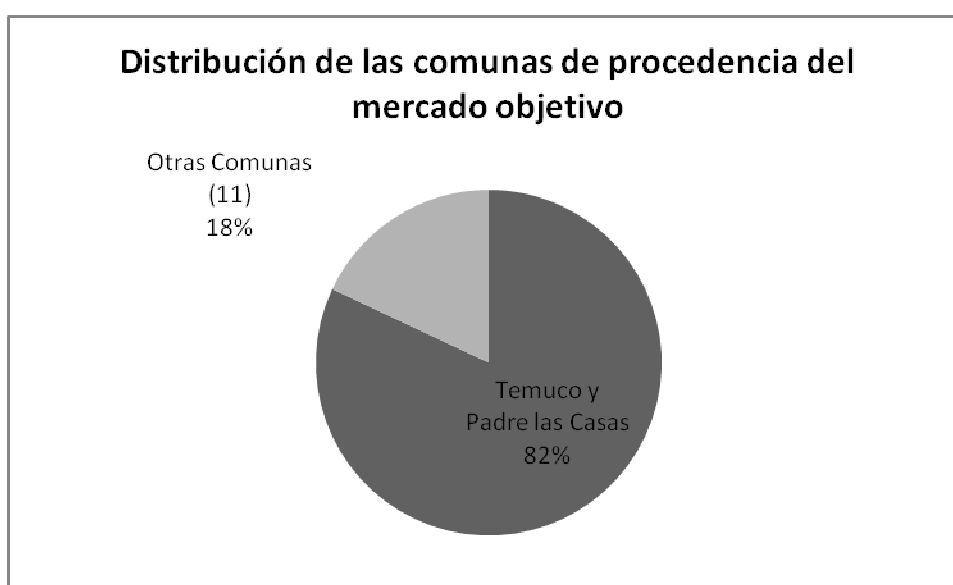
Si consideramos y reunimos las tres categorías del mercado objetivo para Wall Street Institute Temuco, según su edad y género, hombres y mujeres de 17 a 39 años, La figura 4.3 muestra que no existe mayor diferencia según género con respecto al interés de las personas en estudiar inglés en este Instituto.



**Fig. 4.3** Distribución del Género del Mercado Objetivo

#### 4.1.4 Comunas

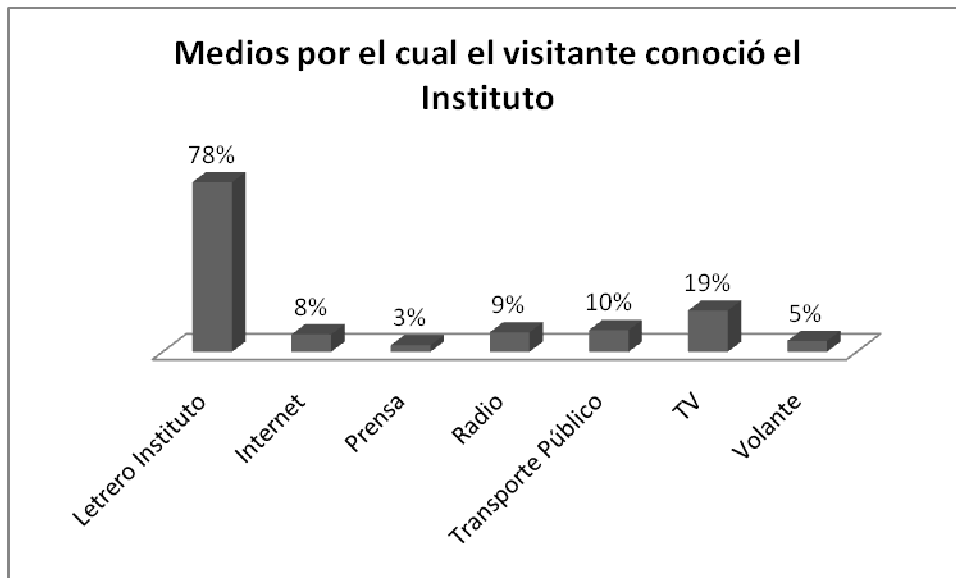
Si medimos cuantitativamente desde que comuna provienen las personas que visitan el Centro de Estudios, con el interés de estudiar Inglés, la figura 4.4 muestra que principalmente, (82%) las personas que se interesan en el manejo de esta lengua y asisten al instituto provienen de las comunas de Temuco y Padre las Casas, las cuales se unieron en una misma categoría considerando la cercanía y conectividad entre ambas comunas. Mientras que un 11% proviene de las comunas de Victoria, Vilcún, Toltén, Puerto Saavedra, Pucón, Pitrufuén, Nueva Imperial, Freire, Curacautín, y Carahue; y la distribución de esta categoría es prácticamente uniforme, por lo que no requiere de un mayor análisis.



**Fig. 4.4** Distribución de las comunas de procedencia del mercado objetivo

#### 4.1.5 Medio por el cual conoció el Instituto

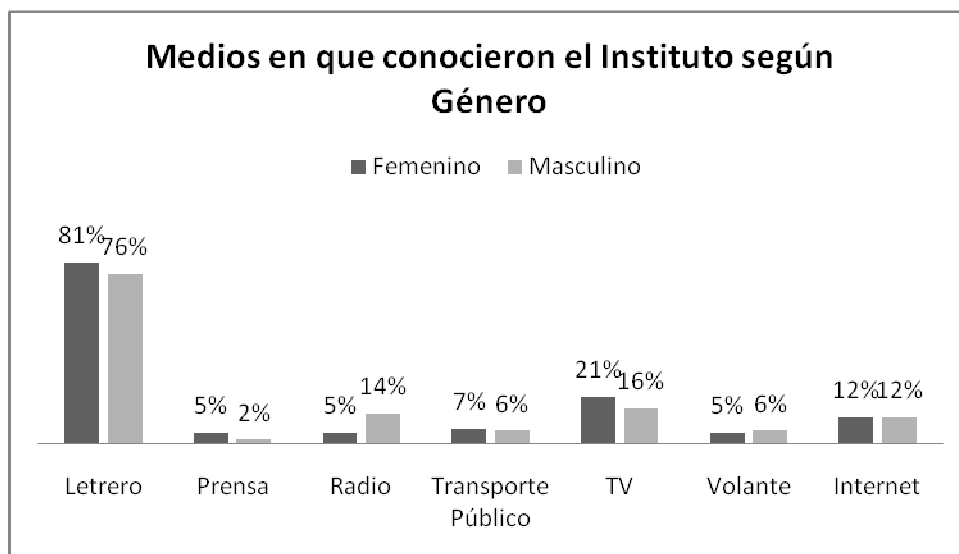
La figura 4.5 señala que el medio más importante por el cual el Instituto se da a conocer a sus visitantes. Lo hace a través del Letrero que éste tiene fuera de su sede (78%), otro medio que sin duda apoya a esta publicidad es la televisión (19%).



**Fig. 4.5** Medios por el cual el visitante conoció el Instituto

#### 4.1.6 Medio por el cual conoció el Instituto según género

Como muestra la Figura 4.6, Si bien el comportamiento de la efectividad de los medios de promoción es relativamente similar según género, donde se producen mayores diferencias es en los medios de Radio (14% Hombres, 5% Mujeres) y Televisión (21% Mujeres y 16% Hombres).



**Fig. 4.6** Medios en que conocieron el Instituto según Género



## **CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES**

Después de la experiencia en la empresa durante los cuatro meses que corresponden y de elaborado el presente informe puedo concluir.

- La empresa debe seguir empleando estas medidas para mejorar la percepción que los clientes tienen de este instituto, con ayuda de la mejora en las habilidades sociales de las personas que desarrollan la venta se incrementarán los cierres.
- Los Asesores Didácticos deben mejorar los niveles de prospección propia, visitando de forma ordenada los rubros asociados a personas que requieran de aprendizaje del idioma inglés.
- Si la empresa desea invertir en publicidad para promover al instituto, se le recomienda que lo haga a través del letrero del instituto, donde informe las nuevas promociones, ya que el que está ubicado actualmente es el mismo desde hace mucho tiempo y el 78% de las personas que visitaron la sede supieron de Wall Street Institute por este medio.
- El público que tiene mayor interés en estudiar inglés son hombres y mujeres desde 20 a 29 años, donde se concentra el 46% de las visitas a la sede, por lo que la empresa debe mejorar su vinculación con las universidades, donde se encuentra este público.
- La influencia de la prensa fue mayor a mujeres que a hombres, por lo tanto se recomienda promocionar en secciones que tengan mayor interés del público femenino.
- La influencia de la radio fue casi tres veces mayor en hombres, por lo que se aprecia que el público masculino tiene mayor influencia en este medio de comunicación,
- El medio de comunicación más efectivo para promocionar Wall Street Institute es la Televisión (19%).
- Wall Street Institute nunca ha invertido en el transporte público en Temuco, pero si lo ha hecho su competencia, por lo tanto la inversión de la competencia ha incrementado las visitas a Wall Street Institute en un 10%.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, 2ª Edición*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Kotler P. (2002). *Dirección de Marketing, 1ª Edición*. Editorial Prentice Hall

Trailer B (2006). *Los desafíos que enfrenta su gerente de ventas, Edición Especial: Ventas*, Harvard Business School Publishing Corporation.

Goleman D. (2004). *¿Qué hace a un Líder?, Edición Enero 2004*, Harvard Business School Publishing Corporation.