



CURSO/GUÍA PRÁCTICA DIRECCIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA

**LEADS, VISITAS, OBJETIVOS, COMISIONES,
CONVERSIÓN, NEGOCIACIÓN Y CIERRE DE VENTAS**

755 págs.





Todos los derechos reservados. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, por ningún medio, ya sea informático, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, así como su préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso, sin previa autorización por escrito de los titulares de los derechos de propiedad intelectual.

Esta obra se ha elaborado con fines didácticos, por lo que el editor, autor, o cualquier persona relacionada con la misma se exoneran de toda responsabilidad resultante de las actuaciones de cualquier clase realizadas en base a esta obra, así como de cualquier error u omisión que pudiese contener.

Copyright © inmoley.com

Índice

¿QUÉ APRENDERÁ?	21
Introducción.	23
PARTE PRIMERA.	28
DIRECCIÓN, ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA	28
Capítulo 1: Dirección del equipo comercial de una promoción inmobiliaria: función, estrategia y responsabilidad sobre las ventas	28
1. La dirección comercial como función crítica de la promoción inmobiliaria	28
a. Diferencia entre vender viviendas y dirigir profesionalmente un equipo de ventas	28
b. Responsabilidad del director comercial sobre ingresos, ritmo de ventas y margen	30
c. Coordinación entre estrategia comercial, plan de negocio y viabilidad de la promoción.....	32
d. Equilibrio entre velocidad de absorción, precio y rentabilidad.....	33
e. La dirección comercial desde el lanzamiento hasta la venta de la última unidad	35
f. Particularidades de la dirección comercial en España y Latinoamérica	36
2. Objetivos de la dirección del equipo comercial inmobiliario	38
a. Cumplimiento de objetivos de ventas	38
b. Protección del precio y del margen de la promoción.....	39
c. Maximización de la conversión de leads	40
d. Reducción del tiempo entre lead, visita, reserva y cierre	41
e. Mejora de la productividad individual y colectiva	42
f. Creación de una experiencia comercial homogénea para el comprador.....	43
3. La dirección comercial dentro del plan de negocio de la promoción	44
a. Ventas previstas en el estudio de viabilidad	44
b. Calendario de preventas y ventas	46
c. Hitos comerciales vinculados a la financiación	47
d. Ritmo de absorción previsto y real.....	48
e. Relación entre ventas, tesorería y necesidades financieras.....	49
f. Consecuencias económicas de los retrasos comerciales	50
4. El proceso comercial completo de una promoción inmobiliaria	51
a. Captación del lead	51
b. Primer contacto y cualificación	52
c. Seguimiento comercial	52
d. Visita y presentación del producto.....	53
e. Negociación y reserva	54
f. Contrato, cierre y transición a postventa.....	55
5. El embudo o funnel comercial de una promoción inmobiliaria	55
a. Leads recibidos	56
b. Leads contactados	57
c. Leads cualificados	57
d. Visitas realizadas	58
e. Reservas obtenidas.....	59
f. Contratos y ventas formalizadas	59

6. El cuadro de mando del director comercial	60
a. Indicadores diarios	60
b. Indicadores semanales	61
c. Indicadores mensuales	62
d. Comparación entre objetivo y resultado.....	63
e. Identificación temprana de desviaciones	64
f. Decisiones correctoras basadas en datos	65

Capítulo 2: Estructura del equipo comercial de una promoción inmobiliaria: equipo propio, agencias y modelos híbridos 68

1. Diseño de la estructura comercial de la promoción inmobiliaria	68
a. Dimensionamiento del equipo según número de unidades.....	68
b. Dimensionamiento según ritmo previsto de leads	69
c. Dimensionamiento según duración de la comercialización	71
d. Especialización por producto, cliente o canal	73
e. Organización centralizada o descentralizada	74
f. Evolución del equipo durante las distintas fases de la promoción	75
2. Equipo comercial interno del promotor	77
a. Ventajas del control directo	77
b. Costes fijos y variables	78
c. Selección y contratación de comerciales.....	79
d. Formación específica sobre la promoción.....	80
e. Supervisión directa de actividad y resultados	81
f. Riesgos de sobredimensionamiento o baja productividad	82
3. Comercialización mediante agencia inmobiliaria externa	83
a. Selección de la agencia	83
b. Exclusiva frente a comercialización abierta	84
c. Alcance del mandato comercial.....	85
d. Obligaciones de reporting	85
e. Retribución y comisiones	86
f. Control del promotor sobre el proceso de venta.....	87
4. Modelo comercial híbrido	88
a. Equipo propio y agencias colaboradoras.....	88
b. Reparto de canales	88
c. Reparto territorial.....	89
d. Reparto de tipologías de clientes	90
e. Prevención de duplicidades.....	90
f. Control de conflictos entre canales.....	91
5. Funciones y responsabilidades dentro del equipo comercial.....	91
a. Director comercial	92
b. Responsable de ventas	92
c. Coordinador comercial	93
d. Comercial o asesor inmobiliario	93
e. Personal de atención y gestión de leads	94
f. Back office comercial y administración de ventas	94
6. Organización internacional España–Latinoamérica.....	95
a. Adaptación del modelo a la estructura del mercado local	95
b. Diferencias en intermediación inmobiliaria	96
c. Agencias, brokers y agentes independientes	96

d. Prácticas comerciales locales	97
e. Centralización de criterios corporativos	97
f. Adaptación de procedimientos a cada jurisdicción	98

Capítulo 3: Organización operativa del equipo comercial: turnos, asignación de leads, responsabilidades y atribución de ventas 100

1. Organización del trabajo diario del equipo comercial	100
a. Horarios comerciales	100
b. Cobertura de fines de semana y festivos	101
c. Turnos en oficina o caseta de ventas	103
d. Atención telefónica y digital	104
e. Disponibilidad para visitas	106
f. Gestión de ausencias y sustituciones	107
2. Sistemas de asignación de leads	108
a. Reparto rotatorio	108
b. Asignación por disponibilidad	109
c. Asignación por especialización	110
d. Asignación por origen del lead	110
e. Asignación por rendimiento	111
f. Reglas para evitar favoritismos	112
3. Propiedad comercial del lead	113
a. Momento en que un lead queda atribuido a un comercial	113
b. Duración de la atribución	113
c. Requisitos mínimos de seguimiento	114
d. Leads inactivos	115
e. Reasignación por falta de actividad	115
f. Recuperación de leads abandonados	116
4. Duplicidad y conflicto de leads	117
a. Cliente registrado por varios comerciales	117
b. Cliente procedente de varias agencias	117
c. Contactos familiares o sociedades vinculadas	118
d. Cambio de comercial solicitado por el cliente	119
e. Reglas para determinar la atribución	119
f. Resolución documentada de conflictos	120
5. Control de la actividad comercial	121
a. Número de llamadas	121
b. Número de contactos efectivos	121
c. Seguimientos realizados	122
d. Visitas concertadas	122
e. Visitas realizadas	123
f. Reservas y ventas conseguidas	123
6. Manual interno de funcionamiento comercial	124
a. Normas obligatorias	124
b. Procedimientos de asignación	125
c. Procedimientos de seguimiento	125
d. Política de visitas	126
e. Política de descuentos	127
f. Política de atribución y comisiones	127

PARTE SEGUNDA.....130

DIRECCIÓN DE LEADS, SEGUIMIENTO Y CONVERSIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA 130

Capítulo 4: Gestión y cualificación de leads inmobiliarios 130

1. El lead como materia prima del equipo comercial	130
a. Qué debe considerarse un lead	130
b. Diferencia entre contacto, lead y oportunidad comercial	132
c. Valor económico del lead	133
d. Coste de adquisición	134
e. Calidad frente a cantidad	136
f. Responsabilidad del equipo comercial sobre los leads recibidos	138
2. Fuentes de leads de una promoción inmobiliaria	139
a. Web de la promoción	139
b. Portales inmobiliarios.....	140
c. Campañas digitales	141
d. Redes sociales	142
e. WhatsApp, teléfono y correo electrónico	143
f. Agencias, referencias y contactos presenciales	144
3. Cualificación comercial del lead	145
a. Necesidad inmobiliaria	145
b. Capacidad económica.....	146
c. Financiación necesaria.....	147
d. Plazo de compra	147
e. Tipología buscada	148
f. Nivel real de intención	149
4. Lead scoring inmobiliario	150
a. Criterios de puntuación	150
b. Leads calientes	151
c. Leads templados	152
d. Leads fríos	152
e. Priorización de oportunidades	153
f. Actualización de la puntuación según comportamiento.....	154
5. Información mínima que debe obtener el comercial	155
a. Datos de contacto.....	155
b. Motivación de compra	155
c. Presupuesto	156
d. Necesidades familiares o profesionales	157
e. Plazo de decisión	157
f. Obstáculos previsibles para el cierre.....	158
6. Indicadores de calidad de los leads	158
a. Tasa de contacto.....	158
b. Tasa de cualificación.....	159
c. Tasa de visita.....	160
d. Tasa de reserva.....	160
e. Coste por oportunidad real	161
f. Rentabilidad por fuente de captación.....	162

Capítulo 5: Velocidad de respuesta, seguimiento y recuperación de leads de una promoción inmobiliaria 164

1. La velocidad de respuesta como factor de conversión	164
a. Tiempo entre entrada del lead y primer contacto	164
b. Objetivos máximos de respuesta	166
c. Atención durante horario comercial.....	168
d. Leads recibidos fuera de horario.....	169
e. Automatización frente a contacto personal.....	170
f. Control del tiempo medio de respuesta	172
2. Protocolo del primer contacto.....	173
a. Presentación del comercial	173
b. Confirmación de la consulta	174
c. Detección de necesidades	175
d. Preguntas de cualificación.....	176
e. Propuesta de siguiente acción.....	177
f. Registro íntegro del contacto.....	178
3. Cadencia de seguimiento	179
a. Primeras horas.....	179
b. Primeros días.....	180
c. Seguimiento semanal	181
d. Seguimiento de medio plazo	181
e. Contactos de larga maduración.....	182
f. Criterios para reducir o suspender contactos	183
4. Seguimiento multicanal.....	184
a. Teléfono.....	184
b. Correo electrónico.....	185
c. WhatsApp y mensajería	185
d. Videollamada.....	186
e. Comunicación automatizada	187
f. Integración coherente de todos los canales	188
5. Recuperación de leads perdidos o dormidos	189
a. Lead no localizado	189
b. Lead que dejó de responder.....	190
c. Visitante que no tomó decisión	191
d. Cliente que rechazó por precio	191
e. Cliente pendiente de financiación	192
f. Reactivación por cambios en disponibilidad o condiciones	193
6. Auditoría de pérdidas comerciales.....	194
a. Razones de pérdida	194
b. Competidor elegido	195
c. Precio como motivo	196
d. Producto como motivo.....	197
e. Financiación como motivo.....	197
f. Fallos del proceso o del comercial	198
Capítulo 6: CRM, pipeline y disciplina de datos para dirigir al equipo comercial inmobiliario	200
1. El CRM como herramienta de dirección y no solo como base de datos.....	200
a. Información imprescindible.....	200
b. Registro de cada interacción	202
c. Historial completo del cliente	204
d. Próxima acción obligatoria	206
e. Responsable del lead.....	207

f. Estado actualizado de la oportunidad	208
2. Diseño del pipeline comercial	210
a. Lead nuevo	210
b. Contactado	211
c. Cualificado	212
d. Visita concertada o realizada	213
e. Negociación o reserva	214
f. Contratado, perdido o aplazado	215
3. Reglas de avance dentro del pipeline	216
a. Criterios objetivos	216
b. Evidencias necesarias	217
c. Prohibición de estados indefinidos	217
d. Fecha prevista de próxima acción	218
e. Revisión de oportunidades estancadas	219
f. Cierre obligatorio de oportunidades perdidas	220
4. Calidad de los datos comerciales	221
a. Datos incompletos	221
b. Duplicados	222
c. Información desactualizada	223
d. Actividades sin registrar	223
e. Oportunidades artificialmente abiertas	224
f. Responsabilidad individual sobre la calidad del CRM	225
5. Forecast comercial basado en el pipeline	226
a. Número de oportunidades	226
b. Probabilidad de conversión	227
c. Fecha esperada de cierre	228
d. Valor económico	229
e. Previsión de reservas	230
f. Comparación entre forecast y resultado real	231
6. Auditoría del CRM y del trabajo del equipo	232
a. Revisión diaria	232
b. Revisión semanal	233
c. Leads sin atender	233
d. Leads sin próxima acción	234
e. Oportunidades estancadas	235
f. Medidas correctoras y responsabilidades	235
PARTE TERCERA.	239
DIRECCIÓN DE VISITAS, CONVERSIÓN, NEGOCIACIÓN Y CIERRE DE VENTAS DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA	239
Capítulo 7: Dirección de las visitas comerciales de una promoción inmobiliaria	239
1. La visita como momento decisivo del proceso comercial	239
a. Objetivo de la visita	239
b. Preparación previa	241
c. Información disponible sobre el cliente	242
d. Selección de unidades que se mostrarán	243
e. Personalización de la presentación	245
f. Definición del siguiente paso antes de finalizar	246

2. Preparación de la oficina, caseta o espacio de ventas	247
a. Imagen y presentación	247
b. Maquetas	248
c. Planos	250
d. Memoria de calidades	251
e. Herramientas digitales	252
f. Documentación comercial disponible	253
3. Preparación del comercial	254
a. Dominio del producto.....	254
b. Conocimiento de precios.....	255
c. Conocimiento de disponibilidad	256
d. Condiciones económicas	257
e. Financiación.....	258
f. Competencia directa	259
4. Desarrollo profesional de la visita.....	260
a. Recepción	260
b. Descubrimiento de necesidades	261
c. Presentación selectiva del producto.....	262
d. Argumentación	263
e. Preguntas de comprobación	264
f. Obtención de compromiso para el siguiente paso.....	265
5. Seguimiento posterior a la visita.....	266
a. Registro de impresiones	266
b. Clasificación del interés	267
c. Envío de documentación	268
d. Respuesta a dudas.....	268
e. Programación del siguiente contacto.....	269
f. Propuesta de reserva o segunda visita.....	270
6. Indicadores de eficacia de las visitas	271
a. Visitas por comercial	271
b. Ratio lead/visita.....	272
c. Ratio visita/segunda visita	273
d. Ratio visita/reserva.....	273
e. Tiempo medio hasta la reserva	274
f. Comparación de productividad entre comerciales	275
Capítulo 8: Argumentarios, objeciones y negociación del equipo comercial inmobiliario .279	
1. Diseño del argumentario comercial de la promoción.....	279
a. Propuesta de valor	279
b. Ubicación.....	281
c. Producto	283
d. Calidades	285
e. Servicios y zonas comunes	286
f. Diferenciación respecto de la competencia	287
2. Adaptación del argumentario al comprador	289
a. Vivienda habitual	289
b. Segunda residencia.....	290
c. Inversor	291
d. Comprador extranjero.....	292
e. Familia	293

f. Cliente profesional o patrimonial.....	294
3. Gestión de objeciones	295
a. Precio.....	295
b. Ubicación.....	296
c. Superficie	297
d. Distribución	298
e. Calidades	298
f. Plazo de entrega.....	299
4. Objeciones económicas y financieras.....	300
a. Falta de ahorro	300
b. Cuota hipotecaria	301
c. Incertidumbre económica	301
d. Necesidad de vender otra vivienda	302
e. Comparación con promociones competidoras	303
f. Expectativa de futuras bajadas de precio	304
5. Técnicas de negociación inmobiliaria	305
a. Identificación de intereses	305
b. Preguntas antes de conceder	306
c. Contrapartidas	307
d. Concesiones escalonadas	307
e. Protección del margen	308
f. Documentación de compromisos	309
6. Dirección y auditoría de llamadas y conversaciones comerciales	310
a. Calidad del primer contacto	310
b. Preguntas utilizadas	311
c. Claridad de la argumentación	312
d. Gestión de objeciones	313
e. Solicitud del cierre.....	314
f. Coaching posterior al comercial.....	314
Capítulo 9: Política de precios, descuentos autorizables y cierre de ventas de una promoción inmobiliaria	318
1. Papel del equipo comercial en la política de precios.....	318
a. Precio oficial	318
b. Precio mínimo	320
c. Incentivos comerciales	322
d. Unidades estratégicas	323
e. Cambios de precio	324
f. Comunicación de la política al equipo.....	326
2. Política de descuentos.....	327
a. Quién puede ofrecer descuentos	327
b. Límites por comercial	329
c. Límites por responsable.....	330
d. Autorizaciones excepcionales	331
e. Registro de la causa	332
f. Control del impacto económico	333
3. Alternativas al descuento directo	334
a. Mejoras.....	334
b. Equipamiento	336

c. Gastos asumidos	336
d. Facilidades de pago	337
e. Personalización	338
f. Incentivos vinculados al cierre inmediato	339
4. La reserva inmobiliaria	340
a. Objetivo comercial de la reserva	340
b. Información previa	341
c. Importe	341
d. Plazos.....	342
e. Condiciones	343
f. Coordinación entre comercial y administración	344
5. Técnicas de cierre	345
a. Detección de señales de compra	345
b. Cierre mediante elección	346
c. Cierre mediante resumen de ventajas.....	347
d. Cierre condicionado	347
e. Cierre por siguiente paso	348
f. Evitar presión comercial contraproducente.....	349
6. Del cierre comercial a la formalización contractual	350
a. Documentación del comprador.....	350
b. Validación económica	350
c. Contrato	351
d. Cobros	352
e. Actualización del stock	352
f. Entrega ordenada del cliente al equipo de postventa	353
Capítulo 10: Ratios de conversión, objetivos y productividad del equipo comercial de una promoción inmobiliaria.....	357
1. Sistema de indicadores comerciales.....	357
a. Leads recibidos	357
b. Leads contactados	359
c. Leads cualificados	361
d. Visitas	363
e. Reservas.....	364
f. Contratos.....	366
2. Ratios de conversión del funnel.....	367
a. Lead/contacto.....	367
b. Contacto/cualificación.....	369
c. Cualificación/visita	370
d. Visita/reserva	371
e. Reserva/contrato.....	372
f. Conversión total lead/venta.....	373
3. Objetivos individuales del comercial.....	375
a. Objetivos de actividad	375
b. Objetivos de visitas.....	376
c. Objetivos de reservas	377
d. Objetivos de ventas	378
e. Objetivos de ingresos	379
f. Objetivos de conversión	380

4. Objetivos colectivos del equipo	382
a. Ritmo mensual.....	382
b. Objetivos trimestrales	383
c. Preventas	384
d. Volumen económico	385
e. Mix de unidades	386
f. Stock estratégico	387
5. Medición de productividad.....	388
a. Ventas por comercial.....	388
b. Facturación por comercial	389
c. Leads necesarios por venta	390
d. Visitas necesarias por venta	391
e. Tiempo empleado por venta	392
f. Comparación ajustada por calidad de los leads	394
6. Diagnóstico de desviaciones de conversión.....	396
a. Problema de captación	396
b. Problema de cualificación	398
c. Problema de respuesta	400
d. Problema de visitas	401
e. Problema de precio o producto.....	403
f. Problema de ejecución comercial	404
PARTE CUARTA.	410
OBJETIVOS, COMISIONES, INCENTIVOS, LIDERAZGO Y CONTROL DEL EQUIPO COMERCIAL DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA	410
Capítulo 11: Objetivos, comisiones, incentivos y dirección del rendimiento del equipo comercial inmobiliario	410
1. Diseño de objetivos comerciales realistas	410
a. Objetivos derivados del plan de negocio.....	410
b. Objetivos por fases.....	412
c. Objetivos por comercial.....	414
d. Objetivos por canal.....	416
e. Objetivos por tipología de vivienda.....	418
f. Revisión ante cambios del mercado.....	419
2. Sistemas de retribución comercial	420
a. Salario fijo	420
b. Comisión variable	421
c. Bonus por cumplimiento	422
d. Incentivos colectivos	424
e. Aceleradores por sobrecumplimiento.....	425
f. Equilibrio entre venta y margen.....	426
3. Diseño de las comisiones.....	427
a. Comisión sobre reserva	427
b. Comisión sobre contrato	428
c. Comisión sobre cobro	428
d. Comisión sobre precio neto	429
e. Comisión por tramos	430
f. Momento de devengo y pago	431

4. Conflictos de atribución de ventas y comisiones	432
a. Dos comerciales sobre el mismo cliente	432
b. Comercial interno frente a agencia	433
c. Lead de portal y agencia	434
d. Venta realizada durante ausencia	435
e. Cambio de comercial	436
f. Procedimiento formal de resolución	436
5. Cancelaciones, desistimientos y devolución de comisiones	438
a. Reserva cancelada	438
b. Contrato no formalizado	438
c. Incumplimiento del comprador	439
d. Operación sustituida	440
e. Cláusulas de regularización	440
f. Prevención de conflictos laborales o mercantiles	441
6. Dirección del rendimiento y liderazgo del equipo	442
a. Reunión diaria de actividad	442
b. Reunión semanal de pipeline	443
c. Revisión individual	445
d. Coaching comercial	447
e. Plan de mejora del comercial de bajo rendimiento	448
f. Decisión sobre sustitución, refuerzo o reorganización	449
PARTE QUINTA.	454
CHECKLISTS Y FORMULARIOS PARA LA DIRECCIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA	454
Capítulo 12: Checklists de organización, supervisión y control del equipo comercial de una promoción inmobiliaria.....	454
1. CHECKLIST. Puesta en marcha del equipo comercial	454
Sección 1. Organigrama.....	455
Sección 2. Funciones	456
Sección 3. Horarios.....	457
Sección 4. Herramientas.....	458
Sección 5. Formación	458
Sección 6. Procedimientos	459
2. CHECKLIST. Revisión diaria del director comercial	461
Sección 1. Nuevos leads	461
Sección 2. Leads sin atender	462
Sección 3. Visitas previstas.....	462
Sección 4. Negociaciones abiertas	463
Sección 5. Reservas	464
Sección 6. Incidencias.....	465
3. CHECKLIST. Revisión semanal de dirección comercial	466
Sección 1. Pipeline.....	466
Sección 2. Conversión.....	467
Sección 3. Productividad	468
Sección 4. Unidades más y menos demandadas	469
Sección 5. Descuentos	469
Sección 6. Previsión de cierres	470

4. CHECKLIST. Revisión mensual de resultados.....	471
Sección 1. Objetivo frente a resultado	471
Sección 2. Ventas acumuladas	472
Sección 3. Precio medio	473
Sección 4. Descuentos	473
Sección 5. Conversión.....	474
Sección 6. Forecast actualizado.....	475
5. CHECKLIST. Auditoría individual del comercial	476
Sección 1. Velocidad de respuesta	476
Sección 2. Calidad de registro	477
Sección 3. Seguimiento	478
Sección 4. Visitas	479
Sección 5. Conversión.....	479
Sección 6. Disciplina comercial.....	480
6. CHECKLIST. Diagnóstico de un equipo comercial que no vende	481
Sección 1. Leads insuficientes	481
Sección 2. Leads de baja calidad	482
Sección 3. Respuesta lenta	483
Sección 4. Seguimiento deficiente	484
Sección 5. Mala ejecución de las visitas	485
Sección 6. Problemas de precio, producto o equipo.....	486
Capítulo 13: Formularios de leads, seguimiento, visitas y oportunidades comerciales inmobiliarias.....	489
1. FORMULARIO. Alta y cualificación de lead	489
Sección 1. Datos del cliente.....	490
Sección 2. Origen.....	490
Sección 3. Necesidades	491
Sección 4. Presupuesto	492
Sección 5. Plazo de compra	493
Sección 6. Clasificación comercial	494
2. FORMULARIO. Asignación y reasignación de leads	495
Sección 1. Lead	495
Sección 2. Comercial asignado	496
Sección 3. Fecha	497
Sección 4. Motivo de asignación	497
Sección 5. Actividad mínima exigida	498
Sección 6. Causa de reasignación	498
3. FORMULARIO. Seguimiento comercial	499
Sección 1. Fecha	501
Sección 2. Canal.....	501
Sección 3. Resultado.....	502
Sección 4. Información obtenida.....	502
Sección 5. Objeciones.....	503
Sección 6. Próxima acción	504
4. FORMULARIO. Preparación de visita.....	505
Sección 1. Perfil del comprador.....	505
Sección 2. Necesidades	506
Sección 3. Unidades recomendadas.....	506

Sección 4. Argumentos principales	507
Sección 5. Objeciones previsibles.....	508
Sección 6. Objetivo de la visita	509
5. FORMULARIO. Informe posterior a la visita	510
Sección 1. Unidades mostradas.....	510
Sección 2. Nivel de interés	511
Sección 3. Comentarios	511
Sección 4. Objeciones.....	512
Sección 5. Condiciones solicitadas	513
Sección 6. Próximo paso.....	513
6. FORMULARIO. Oportunidad perdida	514
Sección 1. Motivo	515
Sección 2. Competidor	515
Sección 3. Diferencia de precio	516
Sección 4. Deficiencia de producto	518
Sección 5. Fallo comercial	518
Sección 6. Posibilidad de recuperación	519
Capítulo 14: Formularios de objetivos, comisiones, descuentos, atribución de ventas y reporting comercial	521
1. FORMULARIO. Objetivos individuales del comercial.....	521
Sección 1. Leads	522
Sección 2. Contactos	523
Sección 3. Visitas	523
Sección 4. Reservas	524
Sección 5. Ventas.....	525
Sección 6. Conversión.....	526
2. FORMULARIO. Objetivos colectivos del equipo	527
Sección 1. Periodo	527
Sección 2. Unidades	528
Sección 3. Ingresos	529
Sección 4. Precio medio	529
Sección 5. Mix de producto	530
Sección 6. Objetivo acumulado	531
3. FORMULARIO. Liquidación de comisiones.....	532
Sección 1. Operación	532
Sección 2. Comercial	533
Sección 3. Base	533
Sección 4. Porcentaje	534
Sección 5. Devengo	535
Sección 6. Incidencias o ajustes.....	535
4. FORMULARIO. Solicitud y autorización de descuento	536
Sección 1. Unidad	537
Sección 2. Precio oficial	537
Sección 3. Descuento solicitado	538
Sección 4. Justificación	539
Sección 5. Contrapartida	539
Sección 6. Nivel de autorización.....	540
5. FORMULARIO. Conflicto de atribución comercial	541



Sección 1. Cliente	541
Sección 2. Comerciales o agencias implicados	542
Sección 3. Cronología	543
Sección 4. Actividades registradas	544
Sección 5. Regla aplicable	544
Sección 6. Resolución final	545

6. FORMULARIO. Reporting semanal del director comercial 546

Sección 1. Resultado.....	546
Sección 2. Pipeline.....	547
Sección 3. Forecast.....	548
Sección 4. Riesgos.....	550
Sección 5. Decisiones necesarias.....	551
Sección 6. Plan de acción de la semana siguiente.....	551

Capítulo 15: Checklists y formularios de negociación, cierre, auditoría comercial y mejora del equipo 554

1. CHECKLIST. Preparación de una negociación inmobiliaria 554

Sección 1. Necesidades del cliente.....	555
Sección 2. Precio oficial.....	556
Sección 3. Límites	557
Sección 4. Concesiones posibles	557
Sección 5. Contrapartidas.....	558
Sección 6. Estrategia de cierre	559

2. FORMULARIO. Negociación comercial 560

Sección 1. Solicitud del cliente	561
Sección 2. Argumentos.....	561
Sección 3. Concesiones solicitadas.....	562
Sección 4. Concesiones autorizadas	563
Sección 5. Condiciones	564
Sección 6. Resultado.....	565

3. CHECKLIST. Verificación previa a la reserva 567

Sección 1. Identidad	567
Sección 2. Unidad	568
Sección 3. Precio.....	568
Sección 4. Condiciones	569
Sección 5. Plazos.....	570
Sección 6. Documentación	571

4. CHECKLIST. Verificación previa al cierre contractual 572

Sección 1. Reserva	572
Sección 2. Documentación	573
Sección 3. Financiación.....	573
Sección 4. Pagos	574
Sección 5. Contrato	575
Sección 6. Actualización del stock	575

5. CHECKLIST. Auditoría de llamadas y conversaciones comerciales.....576

Sección 1. Presentación.....	577
Sección 2. Cualificación	577
Sección 3. Escucha.....	578
Sección 4. Argumentación	579
Sección 5. Objeciones.....	581

Sección 6. Cierre	581
6. FORMULARIO. Plan de mejora del comercial.....	583
Sección 1. Problema detectado	583
Sección 2. Indicador afectado	584
Sección 3. Objetivo de mejora.....	585
Sección 4. Formación	586
Sección 5. Plazo	586
Sección 6. Evaluación del resultado	587
PARTE SEXTA.	591
PRÁCTICA DE DIRECCIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA: CASOS PRÁCTICOS	591
Capítulo 16: Casos prácticos de organización, leads y visitas del equipo comercial de una promoción inmobiliaria.....	591
1. Caso práctico. Lanzamiento comercial de una promoción residencial de 120 viviendas	591
a. Dimensionamiento del equipo	591
b. Organización de turnos	595
c. Previsión de leads	596
d. Objetivos de visitas.....	599
e. Objetivos de reservas	601
f. Cuadro de mando inicial.....	602
2. Caso práctico. Promoción con muchos leads pero pocas visitas	604
a. Datos iniciales	604
b. Análisis de velocidad de respuesta.....	606
c. Revisión de la cualificación	607
d. Auditoría de llamadas.....	609
e. Nuevo protocolo de seguimiento	610
f. Mejora del ratio lead/visita	611
3. Caso práctico. Equipo comercial que tarda demasiado en responder a los leads	613
a. Medición del problema	613
b. Identificación de franjas críticas.....	614
c. Reorganización de turnos	615
d. Alertas y niveles de servicio	616
e. Control del cumplimiento.....	618
f. Resultado sobre la conversión	619
4. Caso práctico. Conflictos constantes por reparto de leads	621
a. Sistema existente	621
b. Problemas detectados.....	622
c. Creación de reglas objetivas	623
d. Leads duplicados	624
e. Reasignación.....	625
f. Implantación del nuevo procedimiento	626
5. Caso práctico. Muchas visitas y pocas reservas	627
a. Análisis del funnel.....	627
b. Auditoría de las visitas.....	629
c. Argumentarios	630
d. Objeciones	631
e. Formación del equipo.....	633
f. Evolución de la conversión	634

6. Caso práctico internacional España–Latinoamérica. Dirección de varios equipos con procedimientos comerciales comunes	635
a. Estructura central	635
b. Adaptación local	636
c. Indicadores comunes	638
d. Diferencias en canales	639
e. Reporting consolidado	640
f. Comparación de productividad	641

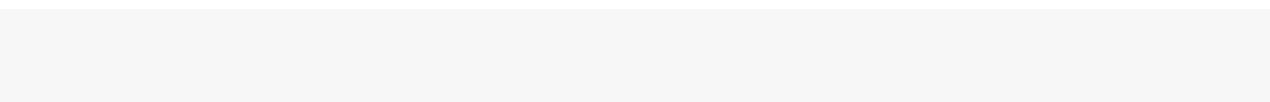
Capítulo 17: Casos prácticos de objetivos, comisiones, productividad y recuperación de ventas

1. Caso práctico. Comercial que genera mucha actividad pero pocas ventas	645
a. Análisis de llamadas	645
b. Análisis de visitas	649
c. Ratio de conversión	651
d. Identificación de la fase problemática	654
e. Plan de coaching	655
f. Evaluación posterior	657
2. Caso práctico. Comercial con buenos resultados pero descuentos excesivos	658
a. Ventas conseguidas	658
b. Margen perdido	660
c. Comparación con el equipo	662
d. Limitación de autorizaciones	663
e. Cambio del sistema de incentivos	664
f. Resultado económico	665
3. Caso práctico. Sistema de comisiones que incentiva conductas perjudiciales	667
a. Diseño inicial	667
b. Comportamientos generados	668
c. Problemas de calidad de las ventas	669
d. Nuevo sistema	670
e. Introducción de indicadores de margen	671
f. Impacto sobre resultados	672
4. Caso práctico. Conflicto entre dos comerciales por una venta	673
a. Cronología del lead	673
b. Registros del CRM	675
c. Contactos realizados	676
d. Aplicación de la política de atribución	676
e. Reparto o exclusión de comisión	677
f. Medidas preventivas	678
5. Caso práctico. Agencia externa y equipo interno reclaman el mismo comprador	679
a. Origen del contacto	679
b. Registro documental	680
c. Contrato de intermediación	681
d. Análisis de causalidad comercial	682
e. Resolución económica	682
f. Modificación del procedimiento	683
6. Caso práctico. Plan de recuperación de un equipo por debajo del objetivo	684
a. Diagnóstico	684
b. Objetivos de 30 días	687

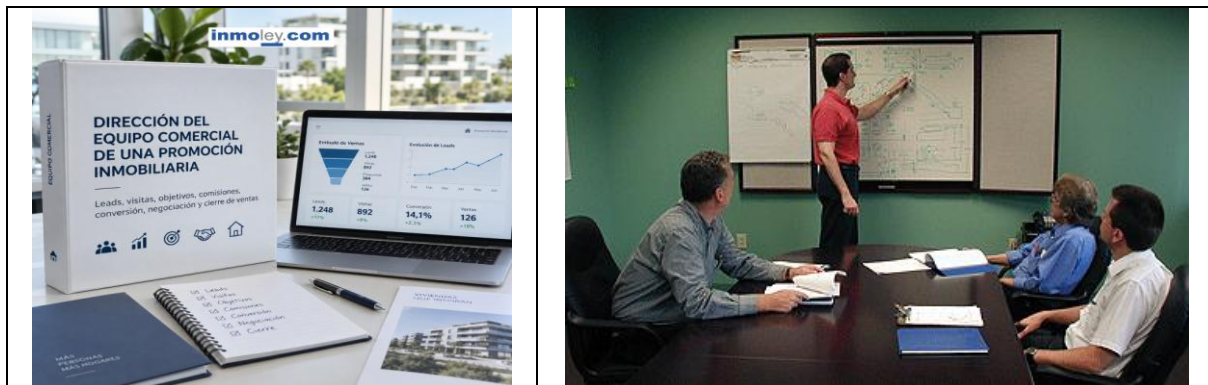
c. Redistribución de leads.....	689
d. Coaching.....	690
e. Incentivo extraordinario.....	692
f. Evaluación del plan.....	693

Capítulo 18: Casos prácticos integrales de negociación, cierre y rescate comercial de promociones inmobiliarias 698

1. Caso práctico integral. Promoción que vende por debajo del ritmo previsto 698	698
a. Análisis del mercado.....	698
b. Análisis de leads	701
c. Análisis de visitas	704
d. Análisis de conversión	706
e. Análisis del equipo.....	708
f. Plan integral de recuperación	709
2. Caso práctico. Cliente interesado que exige una fuerte rebaja de precio 712	712
a. Identificación del interés real	712
b. Análisis del margen	713
c. Alternativas al descuento	714
d. Contrapartidas.....	715
e. Autorización interna	716
f. Cierre de la negociación	717
3. Caso práctico. Promoción con exceso de descuentos comerciales.....718	718
a. Auditoría histórica	718
b. Causas.....	720
c. Comerciales responsables	721
d. Nueva matriz de autorización	722
e. Modificación de incentivos.....	723
f. Recuperación del precio medio.....	724
4. Caso práctico. Últimas unidades difíciles de vender 725	725
a. Características del stock	725
b. Motivos de rechazo	727
c. Segmentación de compradores	728
d. Argumentarios específicos	729
e. Incentivos selectivos.....	730
f. Plan de liquidación sin destruir el valor de la promoción	731
5. Caso práctico. Cambio de agencia comercial durante la promoción 732	732
a. Diagnóstico del rendimiento	732
b. Inventario de leads.....	734
c. Propiedad y tratamiento de la base de datos.....	735
d. Comisiones pendientes	736
e. Transición al nuevo equipo	737
f. Continuidad comercial sin pérdida de oportunidades	738
6. Caso práctico final. Dirección completa del equipo comercial desde el lanzamiento hasta la última venta.....739	739
a. Diseño de estructura y objetivos	739
b. Captación, asignación y seguimiento de leads.....	741
c. Gestión de visitas y conversión.....	743
d. Negociación, descuentos y reservas.....	744
e. Comisiones, reporting y dirección del rendimiento	746
f. Cierre de la comercialización, evaluación final y lecciones aprendidas	748



¿QUÉ APRENDERÁ?



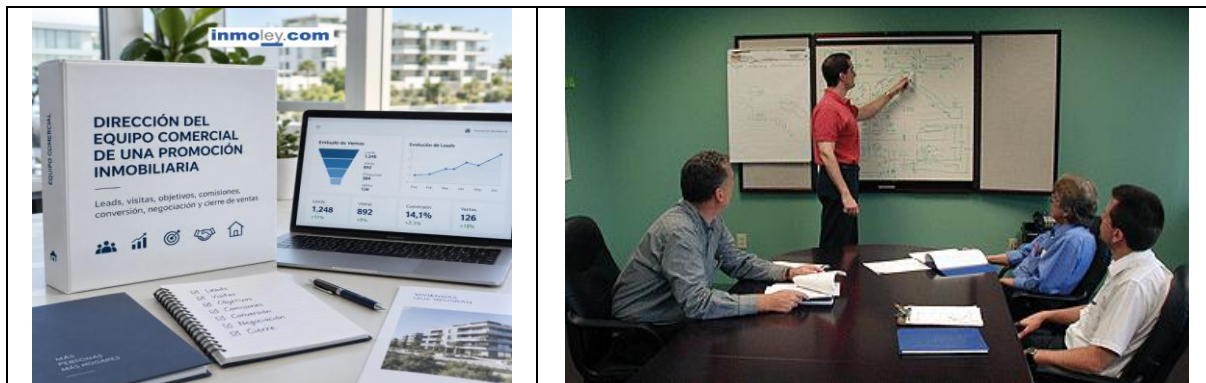
1. Organizar y dimensionar correctamente el equipo comercial de una promoción inmobiliaria.
2. Diseñar sistemas eficaces de asignación, seguimiento, reasignación y recuperación de leads.
3. Implantar procedimientos de cualificación comercial que permitan priorizar las oportunidades con mayor probabilidad de compra.
4. Mejorar la velocidad de respuesta y el seguimiento multicanal para aumentar la conversión de los leads recibidos.
5. Utilizar el CRM, el pipeline y el forecast como verdaderas herramientas de dirección y control comercial.
6. Preparar, dirigir y auditar las visitas comerciales para incrementar el ratio de visitas que terminan en reserva.
7. Crear argumentarios adaptados a cada perfil de comprador y gestionar profesionalmente las principales objeciones inmobiliarias.
8. Negociar precios, descuentos, mejoras e incentivos protegiendo el margen y obteniendo contrapartidas del comprador.
9. Diseñar objetivos individuales y colectivos basados en ventas, ingresos, conversión, productividad, mix de producto y ritmo de absorción.
10. Establecer sistemas de comisiones e incentivos que premien simultáneamente las ventas, el margen, la calidad de las operaciones y el rendimiento del equipo.



11. Medir y diagnosticar mediante ratios dónde se producen las pérdidas de conversión y aplicar planes de mejora específicos para cada comercial o fase del proceso.

12. Dirigir integralmente la comercialización de una promoción desde el lanzamiento hasta la última venta mediante checklists, formularios, auditorías, reporting y casos prácticos de recuperación comercial.

Introducción.



DIRIGIR LAS VENTAS DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA CON MÉTODO, DATOS Y CONTROL

La comercialización de una promoción inmobiliaria no puede depender únicamente de disponer de buenos comerciales. El verdadero reto consiste en dirigir de forma profesional todo el proceso que convierte la demanda en ventas: captar leads, responder con rapidez, cualificar correctamente, concertar visitas, presentar el producto, gestionar objeciones, negociar, proteger el precio, cerrar reservas y transformar esas reservas en contratos.

En una promoción inmobiliaria, cada fallo comercial tiene consecuencias económicas. Un lead atendido demasiado tarde puede acabar en la competencia. Una visita mal preparada puede perder a un comprador cualificado. Un descuento concedido sin necesidad reduce directamente el margen. Una reserva poco sólida puede distorsionar el forecast. Y un sistema de comisiones mal diseñado puede incentivar precisamente los comportamientos que el promotor debería evitar.

Por eso, dirigir un equipo comercial inmobiliario exige mucho más que controlar cuántas viviendas se han vendido al final de cada mes.

El director comercial debe saber qué está ocurriendo en cada fase del proceso.

¿Cuántos leads recibe la promoción?

¿Cuántos se contactan realmente?

¿Cuánto se tarda en responder?

¿Cuántos están correctamente cualificados?

¿Cuántos realizan una visita?

¿Cuántas visitas terminan en reserva?

¿Cuántas reservas llegan finalmente a contrato?

¿Qué comercial convierte mejor?

¿Qué canales generan ventas rentables?

¿Dónde se están perdiendo oportunidades?

¿Cuánto margen se está sacrificando mediante descuentos?

Esta Guía Práctica de DIRECCIÓN DEL EQUIPO COMERCIAL DE UNA PROMOCIÓN INMOBILIARIA: LEADS, VISITAS, OBJETIVOS, COMISIONES, CONVERSIÓN, NEGOCIACIÓN Y CIERRE DE VENTAS ofrece una metodología completa para responder a estas preguntas y transformar la actividad comercial en un verdadero sistema de gestión.

La guía comienza analizando cómo estructurar el equipo comercial: vendedores propios, agencias externas o modelos híbridos; funciones del director comercial, coordinadores, comerciales y back office; organización de turnos; atención durante fines de semana; distribución de oportunidades; sustituciones y reglas de atribución de ventas.

Uno de los aspectos centrales es la gestión de los leads.

No basta con generar contactos. Cada lead tiene un coste de adquisición y debe tratarse como un recurso económico. La dirección debe establecer reglas claras sobre quién lo recibe, cuánto tiempo existe para responder, qué información mínima debe obtenerse, cómo se clasifica, cuándo debe realizarse el seguimiento y en qué momento puede reasignarse.

El CRM desempeña aquí una función esencial. No debería ser simplemente una agenda electrónica. Debe mostrar quién es responsable de cada oportunidad, en qué fase se encuentra, qué ha sucedido hasta ese momento y cuál es la próxima acción.

Una oportunidad activa sin próxima acción no constituye un pipeline correctamente gestionado.

La guía presta especial atención a la velocidad de respuesta porque, en un mercado competitivo, el comprador puede solicitar información simultáneamente a varias promociones. Llegar tarde significa permitir que otra empresa establezca antes la relación comercial.

Pero responder deprisa tampoco garantiza la venta.

Es necesario cualificar.



El equipo debe aprender a distinguir entre un simple contacto y una verdadera oportunidad comercial analizando necesidad, presupuesto, financiación, plazo de compra, tipología buscada e intención real.

Las visitas constituyen otra fase decisiva. El comercial profesional no se limita a enseñar viviendas. Prepara previamente al cliente, selecciona las unidades con mayor encaje, identifica los argumentos relevantes y anticipa posibles objeciones.

Durante la visita debe escuchar antes de argumentar y adaptar el discurso al perfil del comprador. Una familia que busca vivienda habitual no valora necesariamente los mismos factores que un inversor, un comprador patrimonial o alguien que adquiere una segunda residencia.

Después llega uno de los momentos más sensibles de todo el proceso: la negociación.

El precio no puede convertirse en la primera herramienta de cierre.

Cuando cada objeción termina en descuento, el equipo aprende a vender utilizando el margen del promotor.

Esta guía explica cómo estructurar matrices de autorización, límites de descuento, alternativas económicas, mejoras, equipamiento, facilidades de pago y contrapartidas. La finalidad no es impedir la negociación, sino conseguir que cada concesión tenga una razón y un coste conocido.

También se desarrolla el cierre comercial: señales de compra, reservas, documentación, coordinación con administración y transición hacia la formalización contractual.

Otro de los grandes ejes de la guía es la medición del rendimiento.

Leads.

Contactos.

Cualificados.

Visitas.

Reservas.

Contratos.

A partir de estos datos pueden calcularse ratios que permiten identificar exactamente dónde funciona y dónde falla el equipo.

Lead/contacto.

Contacto/cualificación.

Cualificación/visita.

Visita/reserva.

Reserva/contrato.

Lead/venta.

Estos indicadores permiten superar valoraciones subjetivas.

Un comercial puede realizar muchas llamadas y vender poco.

Otro puede conseguir muchas ventas, pero concediendo descuentos excesivos.

Un tercero puede tener excelentes ratios porque recibe leads de mayor calidad.

La dirección profesional debe analizar productividad ajustando actividad, conversión, origen de oportunidades, valor económico, descuentos y calidad de las operaciones.

La misma lógica debe aplicarse a objetivos y comisiones.

Un sistema de incentivos mal diseñado puede generar reservas débiles, descuentos innecesarios, conflictos de atribución o competencia interna perjudicial.

Por ello, la guía aborda salario fijo, comisión variable, bonus, incentivos colectivos, aceleradores por sobrecumplimiento, devengo, cancelaciones, regularizaciones y sistemas relacionados con precio neto y margen.

También explica cómo dirigir el rendimiento de las personas mediante reuniones diarias, revisión semanal del pipeline, evaluaciones individuales, coaching y planes de mejora.

Cuando un comercial vende poco, la solución no debería consistir simplemente en decirle que venda más.

Primero hay que determinar qué falla.

¿Responde tarde?

¿Cualifica mal?

¿No consigue visitas?

¿Realiza muchas visitas pero no cierra?

¿Negocia mal?

¿Concede demasiado?

¿Recibe peores leads?

Sólo después de identificar la causa puede diseñarse una intervención eficaz.

La guía incorpora además numerosos checklists, formularios y casos prácticos para trasladar toda esta metodología al funcionamiento cotidiano de una promoción: alta y asignación de leads, seguimiento, preparación e informe de visitas, objetivos, comisiones, descuentos, conflictos de atribución, reporting, negociación, reservas, cierres contractuales, auditoría de llamadas y planes de recuperación.

El objetivo final es que el profesional pueda dirigir la comercialización con la misma disciplina con la que controla financiación, tesorería, costes de construcción o viabilidad.

Porque vender una promoción no consiste únicamente en conseguir compradores.

Consiste en conseguirlos al ritmo previsto, con un coste razonable, protegiendo el precio, evitando descuentos innecesarios, reduciendo oportunidades perdidas y manteniendo un pipeline suficientemente sólido para anticipar los resultados.

Una mejora aparentemente pequeña en conversión puede representar varias ventas adicionales. Una reducción del descuento medio puede preservar cientos de miles de euros en una promoción de cierto tamaño. Una respuesta más rápida puede aumentar las visitas sin incrementar el presupuesto publicitario.

Ésa es la razón por la que la dirección comercial debe considerarse una verdadera disciplina empresarial.

Esta guía pretende proporcionar las herramientas para pasar de una gestión basada en intuición y experiencia individual a un sistema comercial medible, auditable y mejorable.

Porque un buen producto inmobiliario es imprescindible.

Pero incluso el mejor producto necesita una organización comercial capaz de convertir interés en visitas, visitas en decisiones y decisiones en ventas rentables.