



FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

**“IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN
POR PROCESOS PARA OPTIMIZAR LAS
EXCESIVAS RESOLUCIONES DE LAS VENTAS
COMERCIALES BRUTAS EN UNA EMPRESA
INMOBILIARIA.”**

Tesis para optar al título profesional de:

Ingeniero Industrial

Autor:

Jean Carlo Chamache Flores

Asesor:

Mg. Ing. Arnold Oscar Flores Paucar

<https://orcid.org/0000-0002-9351-8049>

Lima - Perú

2025

Jurado Evaluador

Jurado 1 Presidente(a)	FRITZ FRANZ DURAN SIMON
	Nombre y Apellidos

Jurado 2	ENRIQUE MARTIN AVENDAÑO DELGADO
	Nombre y Apellidos

Jurado 3	ARNOLD OSCAR FLORES PAUCAR
	Nombre y Apellidos

Informe de Similitud



16% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report


▶ Bibliography


Exclusions

▶ 10 Excluded Sources

Top Sources


15%  Internet sources

1%  Publications

10%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

 **Hidden Text**
5818 suspect characters on 27 pages

Text is altered to blend into the white background of the document.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

Dedicatoria

Dedico la presente tesis a Dios y a la Virgen de la Puerta por darme la fortaleza de seguir adelante con mis planes, a pesar de las dificultades que anteponen las situaciones presentadas en la vida.

A mi familia, mi esposa Grecia y mi hija Arielita, quienes son mi motivación todos los días, estuvieron conmigo en todo momento, me apoyaron y alentaron para poder continuar, cuando parecía que me iba a rendir, gracias a su apoyo logré culminar una de mis metas, las amo.

A mis papás, Luz y Fernando, quienes por su valioso e incomparable apoyo logré realizar el proceso de mis estudios universitarios, gracias por su excelente educación y sólidas bases morales que me impartieron durante mi crecimiento, a mi hermana Claudylu quien me mira como ejemplo, gracias por la confianza; a mis abuelas, Juana Cayetano por quererme y apoyarme y Juana Gutiérrez (QEPD) por brindarme fuerzas desde el cielo, esto también va para ustedes.

Muchas gracias a todos.

Agradecimiento

Agradezco a mi asesor, el Ing. Arnold Flores, que dedico su tiempo en poder compartir sus conocimientos y experiencias para el desarrollo de esta tesis, gracias por la paciencia.

A la Universidad Privada del Norte, mi alma mater, por la excelente formación académica y profesional que impartió en cada momento de la carrera; y a todos mis profesores con los cuales pude compartir este proceso.

A Empresa Inmobiliaria de la cual formo parte, y me forme en ella desde mis inicios como profesional.

Gracias.

Tabla de contenidos

Jurado Evaluador	2
Informe de Similitud.....	3
Dedicatoria.....	4
Agradecimiento.....	5
Índice de tablas	7
Índice de Figuras.....	8
Resumen	9
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	30
CAPÍTULO III: RESULTADOS	35
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	79
REFERENCIAS.....	85
ANEXOS	88

Índice de tablas

Tabla 1 Técnicas e instrumentos.....	32
Tabla 2 Procedimiento de la investigación	33
Tabla 3 Venta comercial neta del 2018 al 2024 – Unidades	42
Tabla 4 Venta comercial neta del 2018 al 2023 – Miles \$	43
Tabla 5 Precio promedio del 2018 al 2023 – Miles \$.....	43
Tabla 6 Resoluciones del 2018 al 2024 por motivos – Unidades.....	45
Tabla 7 Resoluciones del 2018 al 2024 por motivos – Miles \$.....	46
Tabla 8 Análisis trimestral del 2022 al 2024 – En unidades	46
Tabla 9 Análisis trimestral del 2022 al 2024 – En miles \$.....	47
Tabla 10 Causas raíces obtenidas del árbol de problema causa efecto (Por motivo asociado)	49
Tabla 11 Motivos indicados por los clientes al resolver su contrato	51
Tabla 12 Resultados 2025 (1er T).....	71
Tabla 13 Análisis trimestral del 2022 al 2025 (1erT) – En unidades	72
Tabla 14 Análisis trimestral del 2022 al 2025 (1er T - 2do T) – En unidades..	75
Tabla 15 Resultados 2025 – En unidades	76
Tabla 16 Análisis trimestral del 2022 al 2025 (1T - 2T) – En unidades.....	76
Tabla 17 Ingresos por aplicación de mejora	77
Tabla 18 Flujo de caja.....	78
Tabla 19 Principales indicadores financieros de la propuesta de mejora	78

Índice de Figuras

Figura 1	Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor de Porter	20
Figura 2	Ciclo PHVA	21
Figura 3	Simbolos del Diagrama de Flujo	22
Figura 4	Diagrama SIPOC	24
Figura 5	Ejemplo Ficha de Proceso para revisión de requisitos del producto..	25
Figura 6	Modelo de agrupación de procesos en el mapa de procesos	27
Figura 7	Organigrama de la unidad de Habilitación Urbana	36
Figura 8	Flujo de la venta comercial neta en Empresa Inmobiliaria	37
Figura 9	Tipos de financiamiento	40
Figura 10	Estructura de un financiamiento por crédito directo	40
Figura 11	Formula Venta Comercial Neta	44
Figura 12	Diagrama de Pareto de las excesivas resoluciones de las ventas comerciales	49
Figura 13	Postergación de Primera Letra	61
Figura 14	Costos de recursos proyectado de abril a diciembre 2025	77

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo, determinar el impacto de la implementación de la Gestión por Procesos sobre las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria, para lograr el mismo se realizó un diagnóstico de la situación actual de las ventas comerciales brutas y las resoluciones, recopilando información de los macro procesos, procesos, actividades y tareas. Se identificaron oportunidades de mejora y se diseñó una propuesta de mejora que contemplaba la implementación de una Matriz de Evaluación Financiera de Clientes, rediseño y estandarización de actividades y tareas, evaluación de resultados y la identificación de nuevas oportunidades de mejora con el reinicio del ciclo de mejora continua. El tipo de investigación de esta tesis es aplicada, de nivel explicativo, con diseño experimental de tipo pre-experimental. La población de estudio son todas las ventas comerciales brutas y su muestreo es no probabilístico – intencional. Se obtuvieron resultados al cierre del primer trimestre del 2025, disminuyendo las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en -5.5% vs el 2024.

El análisis financiero presenta un VAN de S/ 1,477,809, una TIR de 937% que es superior al valor WACC de 15% y el B/C es 44.5; confirmando la factibilidad económica-financiera.

Palabras clave: Gestión por Procesos, Ventas Comerciales Brutas, Resoluciones, Procesos.

Summary

The objective of this research is to determine the impact of implementing Process Management on the excessive resolutions of gross commercial sales in a real estate company. To achieve this, a diagnosis of the current situation regarding gross commercial sales and resolutions was carried out, collecting information on macro processes, processes, activities, and tasks. Improvement opportunities were identified, and a proposal was designed, which included the implementation of a Financial Client Evaluation Matrix, redesign and standardization of activities and tasks, results evaluation, and the identification of new improvement opportunities through the restart of the continuous improvement cycle. This thesis is applied research, at an explanatory level, with a pre-experimental design. The study population includes all gross commercial sales, and the sampling is non-probabilistic – intentional. Results obtained by the end of the first quarter of 2025 show a decrease in excessive resolutions of gross commercial sales by -5.5% compared to 2024.

The financial analysis shows a Net Present Value (NPV) of S/ 1,477,809, an Internal Rate of Return (IRR) of 937%, which is higher than the WACC of 15%, and a Benefit-Cost ratio (B/C) of 44.5; confirming the economic and financial feasibility.

Keywords: Process Management, Gross Commercial Sales, Resolutions, Processes.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad problemática

Dentro de la conferencia sobre mercados inmobiliarios, estabilidad financiera y la economía, se definió que la alimentación, vestimenta y vivienda son las necesidades básicas para toda la humanidad; esto coloca al sector inmobiliario en un componente importante de inversión en la economía. En varios países la vivienda es el mayor componente de riqueza dentro de la familia, por ejemplo: En Estados Unidos, los bienes inmuebles componen el 50% de los activos totales y en menor proporción otros activos financieros, en Francia, aproximadamente el 60% de la población es propietaria de su vivienda. (Fondo Monetario Internacional, 2014)

La pandemia producida por el COVID-19 ocasionó una de las crisis globales de mayor impacto en las últimas décadas, donde toda la economía global manejó escenarios de incertidumbres durante todo ese tiempo. El sector inmobiliario no fue ajeno a los efectos de esa crisis, en donde fue una de las industrias que más impacto tuvo en la situación económica. A partir de ello se modificó la forma en que las personas vivían, trabajaban y consumían los bienes y servicios. Por ello, el incremento del desempleo, baja de ingresos y priorización de necesidades generaron incumplimientos de obligaciones de pago con las inmobiliarias que brindaron crédito directo, la gestión del cobro de deudas, negociando y conciliación con los deudores garantizó el ingreso de flujo de efectivo a la caja y evitó morosidad incobrable para el sector inmobiliario en varios países de Latinoamérica. (Deloitte S-Latam, S.C., 2020)

El mundo ha sido presa de un huracán económico. Todo comenzó en marzo de 2020, cuando todo se paralizó y generó los puntos débiles de la economía global, desde las cadenas de suministro y la geopolítica hasta la confianza institucional. Para el 2024

hay indicios de que la economía mundial se está estabilizando, en donde el mercado inmobiliario ocupa un lugar central en esta recuperación. (Steinbach, 2024)

El Covid-19 ha tenido un impacto generalizado en la economía de nuestro país. La magnitud de este impacto se refleja en una reducción proyectada entre 11% y 13% del PBI respecto al año anterior. El sector inmobiliario no ha sido ajeno a esta realidad; y las medidas que cada subsector del sector inmobiliario ha tomado han sido diferentes, pero todos tienen un común denominador: una extensión de periodos de cobro, suspensión de cobros, renegociación de tarifas, entre otros. (Alvarez S. , 2021)

Para el sector inmobiliario peruano, post pandemia, se ha generado que un gran porcentaje de los compradores de las unidades inmobiliarias bajo el esquema de venta de bien futuro, se desistan del proceso de compra, ante la imposibilidad económica de poder cumplir con el pago de las cuotas pactadas. Como consecuencia, dentro del contrato las partes fijan cláusulas penales por incumplimiento del mismo, que permite regular situaciones en la que una de las partes incumpla compra del inmueble. Se puede decir que, en promedio, dichas cláusulas penales oscilan en un 10 % a 30% del valor de venta del inmueble. (Tuesta, 2022)

La resolución de un contrato se produce porque previamente se ha ejecutado un hecho negativo que lleva a la parte afectada a resolver el contrato. Pero también es pertinente saber que no todas las resoluciones de los contratos se dan en respuesta a un incumplimiento, como en aquellas que ocurren por mutuo acuerdo, en las cuales la resolución contractual se realiza por la propia voluntad de ambas partes. (Tuiro, 2022)

De acuerdo a un artículo publicado en El Peruano, las inmobiliarias que incumplan con la fecha de entrega de los bienes inmuebles ofrecidos dentro de los plazos establecidos en los contratos de compraventa deberán cubrir los gastos de alquiler que los compradores realicen por no recibir a tiempo su inmueble hasta la fecha de su entrega. Esto constituye el principal lineamiento que obedece a la Resolución N°

0905-2024/SPC-Indecopi, emitida por la Sala Especializada en Protección al Consumidor del Tribunal del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (Herrera, 2024)

En el Perú, Empresa Inmobiliaria ubica su sede central en el distrito de Magdalena del Mar dentro de la provincia de Lima. Cuenta con más de 1000 colaboradores, distribuidos desde el personal obrero hasta la Gerencia General y Centrales. Su principal actividad económica obedece de manera directa o indirecta a toda clase de inversiones, negocios inmobiliarios y habilitaciones urbanas. Es la empresa inmobiliaria de venta de lotes de habilitación urbana número 1 del país, teniendo presencia en 9 regiones del Perú con más de 400 proyectos realizados o en proceso. En el proceso operativo de Gestión Comercial tenemos el proceso de venta comercial de lotes, en donde la fuerza de venta tiene como objetivo realizar el cierre de venta de lotes. La fuerza de venta se compone por: Gerente Regional, Gerente de Plaza, Jefes de Venta y Ejecutivo de Ventas.

La venta comercial bruta de lotes al crédito directo con Empresa Inmobiliaria, vino cayendo desde el 2018 y toco fondo en el 2020 (Pandemia), para el año siguiente aumento en 16.2%, logrando recuperarse post pandemia. Para obtener la venta comercial neta, se descuenta las resoluciones a la venta comercial bruta.

El incumplimiento de al menos de una de las cláusulas del contrato de compra venta por parte del cliente, ocasiona que se resuelva, esto se le conoce como resolución de lotes dentro de Empresa Inmobiliaria. Cada resolución genera una penalidad económica hacia el cliente, se retiene el 30% del capital por el valor del lote. Si al momento de resolver el lote el capital es menor al 30%, no se devuelve nada al cliente, esto esta explicado dentro de las cláusulas del contrato de compra venta que los clientes deben leer antes de firmar y lo pueden descargar posterior a la firma.

Entre los años 2018 y 2020 la cantidad de resoluciones ha sido en promedio de 32.4% con respecto a la venta comercial bruta, siendo en el 2020 un 36%, cifra más alta de los últimos 7 años. En el año 2022 se tuvo la cifra menor de estos últimos años con un 16% de participación de las resoluciones. Para el 2023 aumenta la cifra a 18.2%, y el cierre del 2024 fue un 20.8%.

En el 2024 se resolvieron 1222 lotes, lo que equivale a \$ 29,373M, esto afecta directamente a la venta comercial neta de Empresa Inmobiliaria. La presente investigación, se encargará en primer lugar hallar las causas raíces que producen resolver un lote, y en segundo lugar de diseñar e implementar la Gestión por Procesos con el fin de optimizar las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas.

1.1.1 Antecedentes

Según (Rosas, 2018) en su tesis de grado “Propuesta de mejora de Gestión por Procesos para incrementar la rentabilidad en la empresa de extintores Santa Rosa S.R.L.” cuyo objetivo principal es determinar el nivel de rentabilidad luego de la aplicación de la Gestión por Procesos en las actividades de recarga de extintores. Se realizó el diagnóstico y se halló que la rentabilidad es -7.01%, causando pérdidas de S/ 15,498.57 anualmente. Dentro de la propuesta se aplicó las herramientas: Descripción de Puestos, Programas de Inducción y Capacitación y Gestión logística (Codificación y ubicación de Materiales, control de materiales y MRP), que ayudaran a la optimización de no conformidades Después de la aplicación de la propuesta se evidencia el incremento de rentabilidad en 1.29%, la rentabilidad paso a -5.72%, producto de la disminución de reprocesos y una mejor gestión del inventario.

Por otro lado (Clavarino & Carbajal, 2023) en su tesis de grado “Gestión por procesos para mejorar los tiempos del proceso de ventas en una inmobiliaria del Dpto. de Ica” donde el objetivo fue aplicar la gestión por procesos para optimizar los tiempos en el proceso de ventas. Antes de la implementación, se midieron los tiempos actuales

donde se encontró que el tiempo de captación de clientes es 878.04 min, cierre de venta en 3797.55 min y la atención post venta es 5299.50 min. En esta tesis se aplicó la mejora de procesos, en donde se empleó las herramientas: Control de Tiempos, Políticas y procedimientos para ventas y estrategias de gestión aplicables. Entre los resultados logrados luego de la implementación, se redujo individualmente en un 95.5% (40 min) el tiempo de captación de clientes, un 69.02% (1114.38 min) el tiempo para cerrar una venta y un 81.5% (980 min) el tiempo de atención postventa hacia los clientes.

Asimismo, (Vallejos & Torres, 2019) en su tesis de grado “Gestión por Procesos y su influencia en la productividad de la fuerza de venta de la empresa Aladino S.R.L., Trujillo 2019” cuyo objetivo fue concluir la influencia de la gestión por procesos en la productividad de vendedores de una empresa de distribución de materiales de construcción. Para el diagnóstico se midió la productividad del 2016 al 2018, donde el resultado fue 741.63 S/ / HH, 722.90 S/ / HH y 656.24 S/ / HH, respectivamente, en donde se evidencia una reducción de la productividad en -9.22% (2018 vs 2017). Como parte de la implementación de la propuesta se adecuó el uso de un sistema informático, se estableció indicadores de desempeño a los vendedores, se creó un programa de capacitación continua, se contrató proveedores a largo plazo, se adecuó nuevos canales de atención, se mejoró su servicio post-venta y se rediseñó procesos. Posterior a la implementación de la mejora se logró un aumento en la productividad en 1.13% (2019 vs 2028) demostrando el resultado positivo en la productividad de la fuerza de ventas.

Por otro lado (Lizarraga, 2022) señala en su tesis de grado “Aplicación de la metodología Kaizen para aumentar las ventas de una empresa comercial en el año 2022” donde el objetivo es hallar el nivel de incremento de ventas de una empresa comercial en la ciudad de Chepén, durante el 2022, utilizando la metodología Kaizen. El análisis inicial determinó los ingresos de venta del año 2021 por 951.50 (Miles S/). Para esta tesis se implementó la metodología Kaizen (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y

Shitsuke). Como parte de los resultados obtenidos, las ventas para el año 2022 fueron de 1225.60 (Miles S/), un 29% más que el año anterior, logrando aumentar las ventas.

Según (Veloz, 2020) en su tesis de grado “Gestión por procesos para incrementar la atención al cliente en las ventas Online de una tienda Retail, La Molina 2020”, cuyo objetivo fue comprobar que la aplicación de la Gestión por Procesos logra incrementar la atención al cliente en las ventas online. Se realizó la medición inicial de los indicadores a trabajar, donde las ventas online son 81%, la fiabilidad de los clientes de ventas online es 93% y la capacidad de entrega de las ventas online es 89%. Para el desarrollo de esta tesis se utilizó las herramientas: Mapa de procesos, Cadena de Valor, estudio de tiempos, diagrama causa-efecto, análisis comparativo de procesos y capacitación de personal. Luego de la implementación se obtuvo que las ventas online se incrementaron a 95%, la fiabilidad de los clientes de ventas online subió a 98% y la capacidad de entrega de las ventas online se incrementó a 98%, logrando estos resultados positivos en el trabajo en mención.

De acuerdo a lo mencionado por (Carvajal, 2020) en su trabajo de titulación denominado “Propuesta de mejora del nivel de atención al cliente en una empresa comercializadora de seguros, mediante la implementación de Gestión por Procesos”, donde el objetivo principal es incrementar el nivel de atención al cliente en una empresa comercializadora de seguros. El tiempo de atención de un requerimiento de un cliente es de 12 minutos, por canal llamada, chat y mail. Como parte del desarrollo de la tesis se utilizaron las siguientes herramientas: Mapa de procesos, SIPOC, Estudio de tiempos, Diagrama de causas – efecto, QFD, y AMEF. El uso de las herramientas ocasiono que el tiempo de atención del requerimiento de clientes, se redujo a 2 min, ocasionando una disminución del -83%.

Asimismo, (Valencia, 2014) en su proyecto de graduación denominado “Diseño de un sistema de gestión por procesos para una empresa dedicada a la venta de

insumos médicos y reactivos ubicada en la ciudad de Guayaquil” cuyo objetivo fue diseñar e implementar la gestión por procesos para ayudar a optimizar los ámbitos de gestión de las organizaciones, y lograr incrementar los objetivos de la compañía. Como punto inicial, se realizó un análisis del valor agregado de los procesos: Pedidos del cliente, Compras al proveedor y recepción y almacenamiento; donde la situación actual fue de 33.33%, 62.57% y 45.45% de participación del valor agregado en los procesos, respectivamente. Como parte del desarrollo del proyecto se utilizaron las herramientas: Cadena de valor, mapa de procesos, matriz de priorización, diagrama de flujo de procesos, Diagrama de causa – efecto, ciclo de Deming e Indicadores de gestión. El desarrollo de la propuesta de mejora optimizó los tiempos de los procesos críticos, donde se incrementó la participación del valor agregado en: 42.99% en pedidos del cliente, 18.91% para compras al proveedor y 27.52% en Recepción y almacenamiento.

Según (Benavides & Viejó, 2014) dentro de su proyecto de grado “Propuesta de reestructuración de gestión por procesos de compra y venta para el control de inventario de mercaderías en almacén Juan Eljuri”, donde el objetivo principal fue reestructurar los procesos para optimizar las gestiones internas y externas para maximizar la productividad laboral. Como parte del diagnóstico del problema se encontró las siguientes causas con bajos cumplimientos: El personal no ha sido capacitado 65%, Inadecuada aplicación de procedimientos de selección de personal 70% y Ausencia de un manual de funciones en la gestión administrativa del almacén 80%. Para el cumplimiento de los objetivos trazados, se utilizó la Gestión de Inventarios, Mapeo de Procesos, Cadena de Valor y estandarización de procedimientos. Como parte de la propuesta de mejora se estima que las causas identificadas a mejorar: El personal no ha sido capacitado, Inadecuada aplicación de procedimientos de selección de personal y Ausencia de un manual de funciones en la gestión administrativa del almacén, tendrán el objetivo de 100% de cumplimiento.

Por otro lado (Mosquera, 2023) dentro de su proyecto de grado denominado “Implementación de un Sistema de Mejora Continua basada en el ciclo PHVA para optimizar el Proceso de Maculatura de la empresa Ecovida integral S.A.S” donde el objetivo era ejecutar un ciclo de mejora continua basado en el ciclo PHVA para optimizar el aprovechamiento de los residuos aprovechables. Al ejecutar el diagnóstico de la situación actual, se detecta que los residuos aprovechables para el año 2022 son de 1.29 MM Kg. Para el desarrollo del proyecto se usó: Las siete herramientas de calidad, diagrama de flujo, lluvia de ideas y ciclo de Deming. Luego de implementar el ciclo de mejora continua, se volvió a realizar la medición de residuos aprovechables, donde para el año 2023 fue 2.22 MM Kg, lográndose incrementar en 72.0%.

Finalmente, (Llamuca & Moyón, 2019) dentro de su trabajo de titulación denominado “Implementación de la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) para incrementar la productividad en la línea de producción de cascos de seguridad de uso industrial en la empresa Halley Corporación” cuyo objetivo fue medir el impacto de la implementación del ciclo PHVA en la productividad de la línea de producción en una empresa de producción de cascos de seguridad de uso industrial. Dentro del diagnóstico, se realizó la medición del estado inicial de los siguientes indicadores del proceso productivo: La Eficiencia 75%, Eficacia 73% y Productividad 55%. Para el desarrollo y cumplimiento de objetivo se usaron diversas herramientas, de las cuales resaltan: Metodología de Métodos y tiempos, Metodología 9’s y ciclo PHVA. Luego de la implementación de las mejoras, se vuelve a realizar la medición del estado posterior de los indicadores del proceso productivo: Eficiencia 93%, Eficacia 94% y Productividad 87%; donde cada indicador tuvo un incremento de: 17%, 21% y 32%, respectivamente. Asimismo, los ingresos se incrementaron en 5.63%, equivalente a \$45,136.00.

1.1.2 Bases Teóricas

Cadena de Valor

Según (Porter, 1987), Valor es el monto que los compradores están dispuestos a pagar por lo que le ofrece una empresa por su producto o servicio, se mide respecto al ingreso total y refleja el precio que dicta el producto y la cantidad que puede venderse, y la ventaja competitiva inicia del valor que una empresa logra crear para sus clientes en sus productos o servicios.

Una empresa es solvente, cuando el valor que recibe excede al total de los valores que requiere crear un producto o un servicio: crear valor para los compradores por encima de los valores de producción (margen) es un concepto clave para analizar la posición competitiva de una empresa.

¿Cómo está constituida una cadena de valor?

Una cadena de valor está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Con la cadena genérica se muestra cómo puede construirse una cadena de valor, reflejando las actividades que lleva a cabo. Asimismo, muestra la forma en que las actividades de que consta están conectadas entre sí y con las de los proveedores y compradores, indicando además cómo repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva. (Porter, 1987)

La cadena de valor es principalmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

Figura 1

Diagrama explicativo de la cadena genérica de valor de Porter



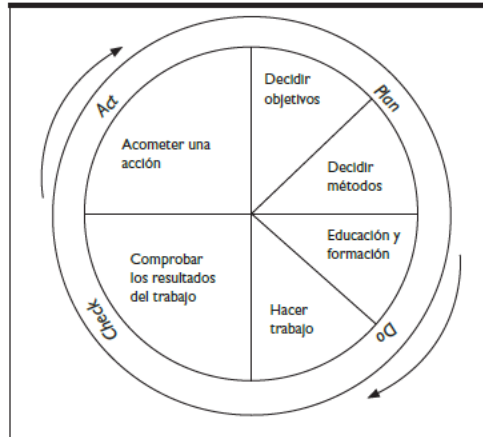
Fuente: (Porter, 1987)

Ciclo PHVA

De acuerdo al (Instituto para la Calidad, 2017), se define que el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar) es un proceso que, junto con el método clásico de resolución de problemas, permite la consecución de la mejora de la calidad en cualquier proceso de la organización. Fue creado por W. A. Shewhart en 1939 y presentado por Deming en Japón en los años 50, Los japoneses lo denominaron y popularizaron como el "Ciclo de Deming".

Figura 2

Ciclo PHVA



Fuente: (Camisón, 2006)

Ishikawa fue uno de los máximos expertos japoneses en calidad, indicó que la esencia de la Calidad Total reside en la aplicación repetida del proceso PDCA hasta el logro del objetivo. Para él, el ciclo PHVA, al que denominó «ciclo de control», se compone de cuatro grandes etapas, y su ejecución supone la realización de seis pasos que se van repitiendo sucesivamente una vez finalizados, reiniciando el ciclo de mejora continua. (Camisón, 2006)

Las etapas y los pasos del ciclo son: (Camisón, 2006)

1. *Planificar*

- 1) *Definir objetivos*
- 2) *Decidir los métodos a utilizar para lograr el objetivo*

2. *Hacer*

- 3) *Llevar a cabo la educación y formación*
- 4) *Hacer el trabajo*

3. *Verificar*

- 5) *Comprobar los resultados*

4. *Actuar*

- 6) *Aplicar una acción*

Una vez aplicada la acción para su corrección, el siguiente paso es volver a planificar para verificar si la acción ha funcionado.

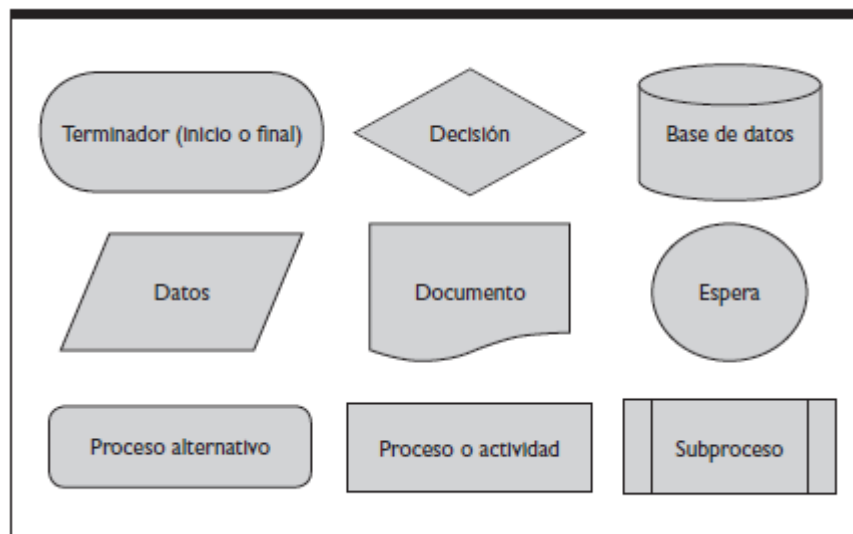
Diagrama de Flujo

Según (Camisón, 2006) los Diagramas de Flujo, también denominados flujogramas, muestran la secuencia de pasos de un proceso. Son de utilidad para describir cualquier proceso existente o nuevo dentro de una organización de cualquier tipo. Esta herramienta puede ser aplicada para:

- Realizar las caracterizaciones formales de los procesos dentro de un sistema de gestión de la calidad.
- Reconocer aspectos clave del proceso, a los que se les deberá priorizar atención.
- Identificar posibles problemas, lo que permite planear acciones de preventivas.
- Buscar acciones o actividades omitidas, bien por error o bien por innecesarias.

Figura 3

Simbolos del Diagrama de Flujo



Fuente: (Camisón, 2006)

Ventajas: (Camisón, 2006)

- Proporcionan un esquema visual del proceso para facilitar su comprensión.
- Facilitan la comunicación dentro de la organización.
- Facilitan la formalización y sistematización de los procesos.
- Define exactamente la secuencia de actividades, por lo que se eliminan falsas interpretaciones o equívocos.
- Se pueden realizar de cualquier proceso que se lleve a cabo en la organización.

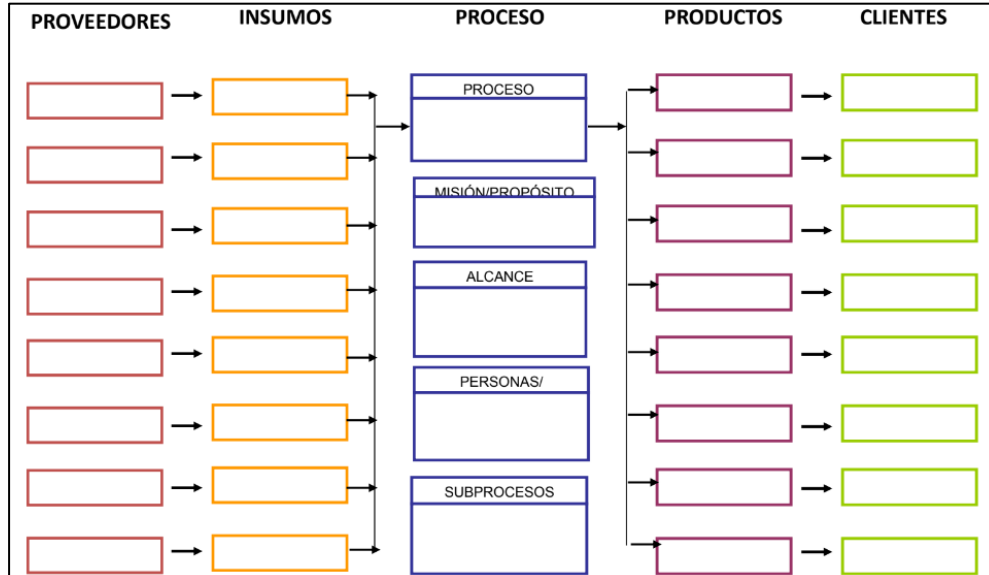
Diagrama SIPOC

El diagrama SIPOC es una herramienta en formato tabular que permite caracterizar un proceso, a partir de la identificación de elementos relevantes de: Proveedores, Entradas, Procesos (subprocesos), Salidas y Clientes. Esta herramienta nos permite organizar la información relevante de los procesos a analizar y es el primer paso para construir un diagrama de flujo detallado. La herramienta toma su nombre del acrónimo de la cadena de caracterización en inglés: Suppliers – Inputs – Process – Output – Customers. SIPOC se empezó a usar desde los años 80 del siglo pasado en el marco de la Gestión de la Calidad Total, para el 2017 su uso es recomendado dentro de Six Sigma, Lean Manufacturing y Gestión de Proyectos PMI. (Alvarez A. , 2022)

El diagrama SIPOC es una herramienta que permite comprender la relación Cliente – Proveedor de un proceso. Un elemento fundamental es reconocer los requisitos que deben cumplir las entradas y las salidas en el SIPOC, si necesitamos analizar un proceso debemos realizar un SIPOC. (Instituto para la Calidad, 2017)

Figura 4

Diagrama SIPOC



Fuente: (Instituto para la Calidad, 2017)

Ficha de Procesos o Caracterización de Procesos

De acuerdo al (Instituto Andaluz de Tecnología, 2009), define a la Ficha de Proceso como un soporte de información que pretende obtener todas las características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama de flujo, así como para la Gestión del Proceso.

Una organización debe configurar sus procesos de forma que se pueda saber su misión, y como producto los resultados deseados a través de los indicadores establecidos. Para ello, deberá asignar como dueños a las funciones correspondientes que puedan actuar sobre las variables de control que conduzcan a la obtención de resultados. Con estas consideraciones, se debe formalizar la ficha de proceso correspondiente. (Instituto Andaluz de Tecnología, 2009)

Figura 5

Ejemplo Ficha de Proceso para revisión de requisitos del producto

INTESA		REVISIÓN DE REQUISITOS DEL PRODUCTO		FP-722
PROCESO: REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL PRODUCTO			PROPIETARIO: DTOR COMERCIAL	
MISIÓN: Asegurar que los requisitos aplicables a los productos para los clientes están correctamente definidos en ofertas, pedidos y contratos, aclarados y que se tiene capacidad para cumplirlos.			DOCUMENTACIÓN: PC-722	
ALCANCE	• Empieza: Cuando empezamos cualquier relación comercial.			
	• Incluye: Ofertas, pedidos y contratos. Recogida de información para asegurar la capacidad.			
	• Termina: Con la elaboración de una oferta, aceptación de un pedido o modificación del mismo.			
ENTRADAS: Necesidades del cliente. Información sobre capacidad de producción y stock.				
PROVEEDORES: Cliente. Producción. Logística.				
SALIDAS: Ofertas. Pedidos aceptados. Contratos firmados. Modificaciones a los anteriores				
CLIENTES: Cliente externo.				
INSPECCIONES: Inspección mensual de las ofertas y pedidos			REGISTROS: Reclamaciones, devoluciones, FORM 722.1	
VARIABLES DE CONTROL: • Inmovilizado de producto final. • Capacidad de producción. • Plazo de entrega estándar. • Catálogo de productos. • Política comercial.			INDICADORES: • I722.1 = % de ofertas aceptadas • I722.2 = % ofertas/pedidos/contratos no conformes • I722.3 = % modificaciones de requisitos por causa propia	
				Revisión: 02 Fecha 2001/02/05

Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología, 2009)

Gestión por Procesos

De acuerdo a (Camisón, 2006), la gestión por procesos tiene como objetivo desarrollar un sistema de control que permita medir y evaluar el las salidas de los procesos y el funcionamiento de éstos, Asimismo, permitir medir la satisfacción del cliente, bien sea interno o externo. Con ello, el sistema de control puede indicar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, estableciendo prioridades y generando el contexto adecuado para planificar y emprender acciones de mejora.

La gestión por procesos se basa en la idea obligatoria de que para operar de manera eficaz las organizaciones tienen que identificar y gestionar de manera óptima

todos los procesos que se cuenta, que están interrelacionados entre sí y que interactúan los unos sobre los otros. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se ejecutan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos, es lo que se conoce como enfoque basado en procesos. (Navarro, 2023)

Identificación y Jerarquización de Procesos

Según (Kan, 2015), la Identificación y Jerarquización de Procesos es una forma de organizar y clasificar las actividades que contienen un proceso de una organización. Para la Gestión por procesos se compone de 5 etapas consecutivas:

1. *Identificación de Procesos*: La herramienta recomendada para la ejecución de esta etapa es la lluvia de ideas en equipo, donde se podrá identificar todos los procesos de la organización sin importar la magnitud, jerarquía o importancia.
2. *Inventario de Proceso*: Se genera una lista donde contiene dos grupos (Procesos y Sub procesos), y al grupo se denominará catálogo de procesos.
3. *Clasificación de Procesos*: Existe 3 tipos de procesos a clasificar: Estratégicos, operativos y apoyo.
4. *Mapa de Procesos*: Una vez que se identificó, jerarquizo y clasifíco, se debe de representar en un gráfico, en donde evidenciamos sus interrelaciones (Clientes y proveedores internos).
5. *Selección de Procesos*: Como último paso se debe priorizar y concentrar esfuerzo en los procesos que pueden ser analizados para mejorarlos, siendo estos los más críticos.

Mapa de Procesos

El mapa de procesos es la representación gráfica de la estructura de procesos que conformen el sistema de gestión de una organización, donde con el fin de facilitar su interpretación se debe de evaluar previamente el encajamiento de los procesos identificados. La agrupación de todos los procesos dentro del mapa permite determinar

analogías entre procesos que facilita su interrelación e identificación del mapa de procesos. Para su agrupación, cada organización es libre de poder determinar su modo; sin embargo, se ofrece este tipo de agrupación: (Instituto Andaluz de Tecnología, 2009)

a) *Procesos Estratégicos*: Este tipo de procesos están relacionados directamente con las responsabilidades de la dirección de la organización. Hace referencia a los procesos de planificación y a todos lo que estén relacionados a factores claves o estratégicos de la organización.

b) *Procesos Operativos*: Este otro tipo de procesos son los que están relacionados directamente a la ejecución del producto o servicios.

c) *Procesos de Apoyo*: En este último tipo de procesos se encuentran los procesos que brindan soporte a los procesos operativos. Normalmente se son relacionados a las gestiones de recursos, actividades de seguimiento, medición y control.

Finalmente, el nivel de detalle de los mapas de procesos va a depender del tamaño de la organización y complejidad de sus actividades.

Figura 6

Modelo de agrupación de procesos en el mapa de procesos



Fuente: (Instituto Andaluz de Tecnología, 2009)

Procedimientos

De acuerdo a (Instituto Andaluz de Tecnología, 2009), define a los procedimientos como la herramienta para establecer la manera de cómo realizar una actividad o un conjunto de actividades, focalizándose en la forma de cómo se debe trabajar o hacer las cosas de cada tarea dentro de la organización. Este puede ser documentado o no.

Por otro lado, (Camisón, 2006) describe a los procedimientos en una herramienta para saber <<quien hace que>> y <<que se hace>> con respecto a un objetivo concreto. Integra varios roles, instrucciones (uso de herramientas, materiales o documentos) y un histórico del desempeño de instrucciones.

Proceso

Según (Instituto para la Calidad, 2017), define a un proceso como el conjunto de actividades interrelacionadas que transforman elementos de entradas en elementos de salidas (resultados). Todas las organizaciones trabajan con procesos, y al identificarlos correctamente podemos enfocar el proceso de mejora continua.

Asimismo, (Instituto Andaluz de Tecnología, 2009) menciona que un proceso transforma entradas en salidas, lo que define el objetivo de las actividades que componen el proceso. Para llevar a cada la transformación, es necesario realizar un conjunto de actividades.

Resoluciones

De acuerdo a (Celemente, 2009), define que una resolución de contrato es una de las soluciones que el ordenamiento pone a disposición del acreedor frente al incumplimiento del deudor en los contratos.

Por otro lado, (Puello, 2001) define que las resoluciones de contrato consisten en que cuando una de las partes que conforman el acuerdo del contrato incumple con

el mismo, se estará sometida a la restitución del mismo. La forma más idónea de manejar a cabo este incumplimiento es mediante un proceso ordinario estipulado en el Código de Procedimiento Civil.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuál es el impacto de la implementación de la Gestión por Procesos sobre las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Determinar el impacto de la implementación de la Gestión por Procesos sobre las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Diagnosticar la situación actual de las resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria.
- b) Diseñar la propuesta para implementar la Gestión por Procesos en una empresa inmobiliaria.
- c) Implementar la Gestión por Procesos para optimizar las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria.
- d) Evaluar los resultados de la implementación de la Gestión por Procesos para optimizar las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria.

1.4 Hipótesis

1.4.1 Hipótesis General

La implementación de la Gestión por Procesos optimiza las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación de esta tesis es aplicada, de acuerdo con (Lozada, 2014) en donde indica que la investigación aplicada aporta a la generación de conocimiento con aplicación de forma directa a los problemas actuales de nuestra sociedad, esta se basa fundamentalmente en los hallazgos avanzados de la investigación básica, ocupándose en el enlace entre la teoría y el producto.

El nivel de investigación es explicativo, este nivel se utiliza con el fin de intentar determinar las causas y consecuencias de variables o fenómenos concretamente. Se busca no solo el *qué* sino el *porqué* de las cosas, y cómo se ha llegado al estado de las variables o fenómenos. (Castillero, 2024)

Asimismo, el diseño de la investigación es experimental, de tipo pre-experimental. Según (Ramos, 2021), indica que en el diseño pre-experimental la variable independiente cuenta con un único nivel: grupo de experimentación, el cual recibe un estímulo que el investigador aplique. La variable dependiente debe ser medida con algún instrumento en dos momentos: antes y después. Este tipo de diseño carece de un grupo de control de comparación.

$$O_1 \quad X \quad O_2$$

X = Estímulo: Gestión por Procesos

O_1 = Excesivas Resoluciones de las Ventas Comerciales Brutas antes del estímulo

O_2 = Excesivas Resoluciones de las Ventas Comerciales Brutas después del estímulo

2.2 Población y muestra

La población de estudio está conformada por todas las unidades de ventas comerciales brutas realizadas en toda la historia de empresa inmobiliaria (Más de 50 años en el mercado).

El muestreo es no probabilístico – intencional, donde se toma como muestra los datos de las unidades de ventas comerciales brutas del 2022 al 2024.

La muestra representa una parte de todas las ventas comerciales brutas, siendo un total de 17,689 lotes vendidos entre los años 2022 al 2024. Asimismo, los criterios utilizados para su selección son:

- a. Los periodos del 2022 al 2024 son los más cercanos a la actualidad.
- b. Se tiene una estabilidad comercial post pandemia.
- c. Se observa una tasa creciente de resoluciones en este periodo (VD).
- d. Para el año 2024, fue un año complicado para las ventas y las resoluciones fueron altas (VD).

2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Las técnicas e instrumentos para la recolección de datos fueron los siguientes:

Documentos y Registros

Se realizó la búsqueda y obtención de la base de datos de las ventas comerciales de lotes del 2018 al 2023, en las herramientas BI que se tiene, ya que las todas las ventas que se realizan en Empresa Inmobiliaria se alojan en el sistema SAP; eso ayudo a la facilidad para encontrar la información.

Focus Group

Se realizó 1 reunión de forma virtual, convocando a los jefes de ventas de todas las casetas de venta del todo el Perú, donde no asistieron el 100%. Dentro de ellas se puso el tema en discusión para que cada uno brinde su opinión sobre las posibles causas y alternativas de solución a nuestra problemática.

Análisis de Documentos

Se planifico y realizó una exhaustiva búsqueda y selección de trabajos de investigación relacionados a la implementación de Gestión por Procesos para los antecedentes, para ello se empleó buscadores académicos y bibliotecas virtuales. Finalmente se realizará una recopilación y análisis de toda la información histórica de las ventas de Empresa Inmobiliaria con el fin de llevar a cabo la investigación propuesta.

Tabla 1

Técnicas e instrumentos

Técnicas	Instrumentos
Documentos y registros	SAP, Qlikview
Focus group	Laptop y Software
Análisis de documentos	Laptop y Software

Fuente: Elaboración propia

2.4 Procedimientos

Tabla 2

Procedimiento de la investigación

Etapas	Fuentes de información	Técnicas de recopilación o análisis de datos	Procedimientos	Instrumentos	Resultados
1. Realizar un diagnóstico situacional de la gestión de Empresa Inmobiliaria	Procesos de la empresa	Documentos y registros	Se realizó la búsqueda de la base de datos en los sistemas tecnológicos de la empresa, donde se halla información histórica de las ventas comerciales venta. Esta información se tabulara y estará disponible para la etapa de análisis.	ERP SAP QlikView	Ventas comerciales y Resoluciones
	Sistemas de información de la empresa				
	Procedimientos de la empresa				
Jefes de Venta	Focus group	Se agendo una reunión virtual a todos los Jefes de Venta con el objetivo de exponer la información encontrada, averiguar las posibles causas y soluciones a nuestra problemática.	Laptop Microsoft teams	Causas y posibles soluciones al problema	
2. Cuantificar las resoluciones de las ventas comerciales brutas de Empresa Inmobiliaria	Resultados etapa 1	Análisis de documentos	En base a la información recolectada en la etapa 1, se procede analizarla, donde se obtiene valores e indicadores del proceso analizado.	Laptop Microsoft excel	% de ventas comerciales y % de resoluciones
3. Determinar oportunidades de mejora en base a los resultados obtenidos	Resultados etapa 2	Análisis de documentos	Identificados y cuantificados los indicadores en la etapa 2, se procede a identificar las posibles causas raíz, atacando las principales causas del problema.	Mapa de procesos Diagrama de Flujo de procesos	Oportunidades de mejora para optimizar las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas
	Marco teórico				
4. Plantear una propuesta de mejora en base a gestión por procesos para Empresa Inmobiliaria	Resultados etapa 3	Análisis de documentos	Identificadas las oportunidades de mejora, se realiza otra reunión virtual con el fin de exponer y escuchar a los protagonistas. La mejora propuesta se realizó teniendo en cuenta las buenas prácticas de procesos empleadas en los antecedentes, que permita mejorar los indicadores iniciales.	Laptop Microsoft teams Procedimiento Diagrama de Flujo de procesos	Plan de acción para implementar la Gestión por procesos
	Marco teórico				
	Jefes de Venta				
5. Realizar el post test de las resoluciones de las ventas comerciales brutas de Empresa Inmobiliaria	Resultados etapa 4	Análisis de resultados	Después de implementar la Gestión por procesos, se evaluará nuevamente los indicadores, con el fin de validar si se produjo alguna mejora y así tener evidencia para validar la hipótesis planteada.	Laptop Microsoft excel	% de ventas comerciales y % de resoluciones

Fuente: Elaboración propia

2.5 Aspectos éticos

Para la siguiente tesis, se reconoce la autoría genuina de cada uno de los autores mencionados, cumpliendo estrictamente las normas del código de ética de la Universidad Privada del Norte y el Decreto Legislativo N° 1033, Ley de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).

La tesis tiene como principal objetivo facilitar información relevante para documentar la optimización de las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria, y así brindar antecedentes para futuros trabajos de investigación, teniendo como consideración la Ley N° 29733, Ley de protección de datos personales, garantizando el derecho a la protección de datos personales y brindando un tratamiento adecuado a la información obtenida de la empresa en la presente tesis.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1 Evaluación de la situación actual de la venta comercial neta

3.1.1 Descripción general de la empresa

Empresa Inmobiliaria es una empresa que se dedica de manera directa o indirecta a toda clase de inversiones, negocios inmobiliarios y habilitaciones urbanas, cuya dirección está ubicada en Calle Ugarte y Moscoso 991, Magdalena del Mar, Lima. A la fecha tiene presencia en 9 regiones del Perú con más de 400 proyectos realizados. La unidad de habilitación urbana desarrolla proyectos de habilitación de terrenos lotizados que cuentan con servicios básicos, como título de propiedad, agua, desagüe, parques, jardines, aportes municipales y educativos, entre otros.

Empresa Inmobiliaria es líder en el rubro inmobiliario con más de 60 años de experiencia en el mercado peruano, entregando más de 7 mil unidades cada año a las familias peruanas ofreciendo las mejores facilidades de pago.

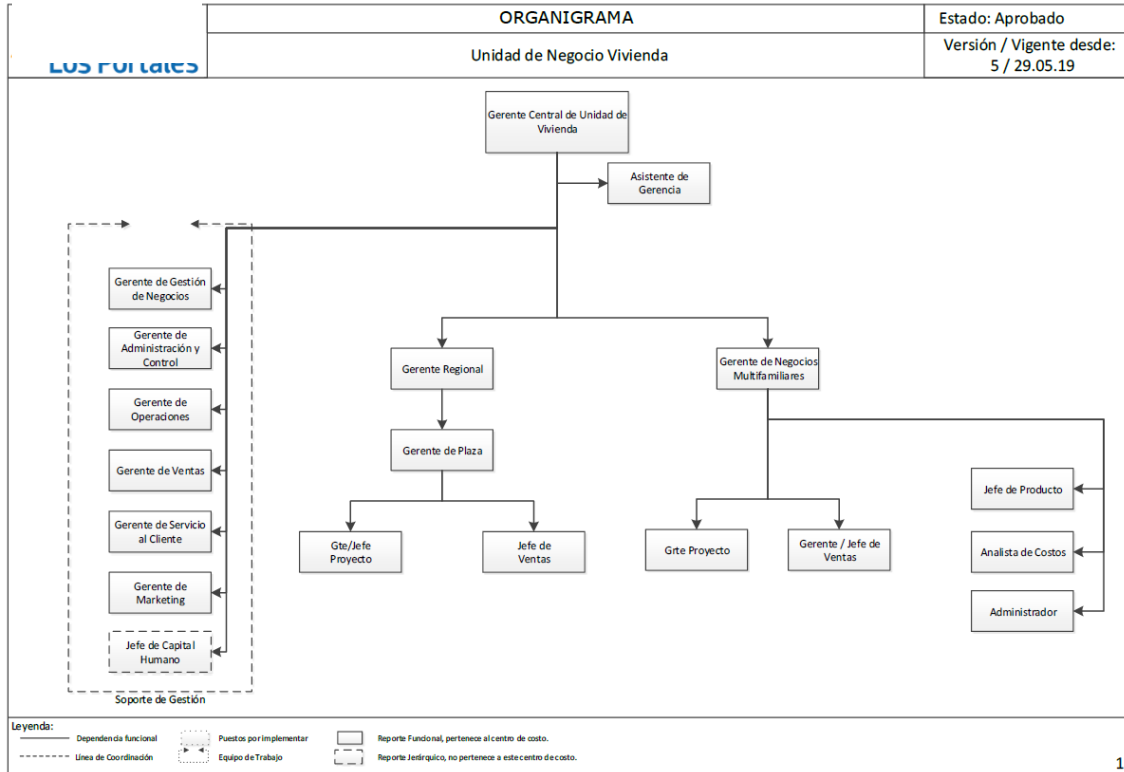
Misión: Desarrollamos negocios inmobiliarios, de hoteles y rentas, creando espacios innovadores para vivir mejor, sustentados en el conocimiento de nuestros clientes, el compromiso y creatividad de nuestra gente y el desarrollo sostenible de nuestro entorno.

Visión: Ser la corporación líder en el desarrollo de negocios relacionados con el sector inmobiliario, que se diferencie por su calidad y marque hitos innovadores, generando valor para nuestros accionistas, clientes, colaboradores y la sociedad.

Principios: Integridad, Calidad, Confianza y Responsabilidad Social.

Figura 7

Organigrama de la unidad de Habitación Urbana

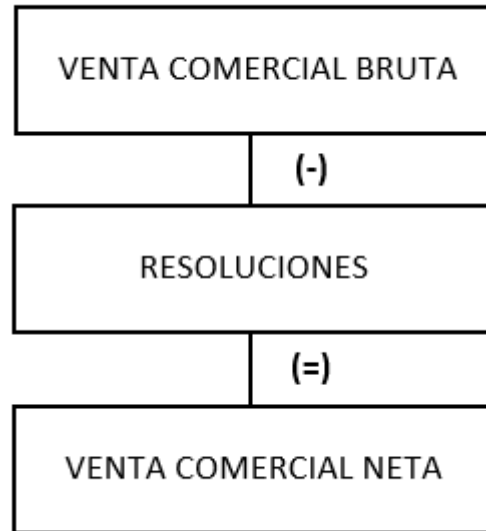


Fuente: Elaboración propia

Venta comercial bruta: Son todas las ventas totales realizada por la fuerza de ventas sin ningún tipo de ajuste. Las ventas comerciales no pasan por un reconocimiento contable (Ingresos en ER).

Resoluciones: Acto por el cual se deja sin efecto el compromiso o contrato de compraventa como consecuencia del incumplimiento en el pago de 03 letras estipulado en su respectivo contrato de compraventa.

Venta comercial neta: Son las ventas comerciales bruta descontando las resoluciones.

Figura 8*Flujo de la venta comercial neta en Empresa Inmobiliaria*

Fuente: Elaboración propia

3.1.2 Análisis de la venta comercial

Se toma información de la venta de lotes y resoluciones de los proyectos de habilitación urbana desde el año 2018 hasta el 2024, esto permite observar la tendencia pre pandemia (2 años) y post pandemia (4 años) del negocio de habilitación urbana.

La información histórica se aloja en el ERP SAP y se muestra a través de informes de Business Intelligence (BI) en la plataforma QlikView.

Proceso de venta comercial.

El proceso que Empresa Inmobiliaria utiliza para la venta de sus lotes de habilitación urbana inicia con la captación de clientes y finaliza con la entrega física del lote, las actividades que intervienen son:

Captar futuros clientes: Parte inicial del proceso de venta comercial, consiste en captar futuros clientes en los diversos medios publicitarios (Redes sociales, ADS, pagina web, llamada telefónica, mail, etc.), a ellos se les denomina leads. Las visitas presenciales van directamente a la caseta de venta, sea por agendamiento o

voluntariamente buscando información para comprar un lote.

Otro canal es cliente referidos, de los mismos clientes o ejecutivos de venta, si un cliente no concluye el proceso de venta, vuelve al inicio del proceso de venta.

Recibir y asignar leads: Todos los días a cada caseta de venta recibe leads, que son prospecto de venta de los diferentes canales. Estos pasan por un proceso de asignación automática para determinar a qué ejecutivo de venta le corresponde atender dicho lead. El algoritmo que se tiene para el proceso de asignación automática es predefinido por Empresa Inmobiliaria.

Gestionar atención de leads: Una vez que el ejecutivo de ventas tenga el lead bajo su propiedad, este debe de realizar las gestiones en el sistema para poder contactar al cliente.

Realizar primer contacto al cliente: De acuerdo al protocolo de “Primera llamada – contacto efectivo con el cliente”, el ejecutivo de venta debe de contactar al cliente por llamada telefónica, si el número del cliente estuviera erróneo o no hubiera contacto efectivo se puede usar el envío de mail.

Invitar al cliente a caseta de ventas: El objetivo del protocolo de “Primera llamada – contacto efectivo con el cliente” es concretar la visita a sala de ventas lo más pronto posible. Los ejecutivos de ventas tienen la opción ofrecer movilidad para recoger al cliente desde un punto referencia o su mismo domicilio.

Agendar la cita a caseta de venta al cliente: Si el cliente acepta venir a caseta de venta el mismo día u otro, se debe de crear los eventos de seguimiento en el sistema y coordinar con las movilidades de la caseta de venta el recojo del cliente. Existen clientes que viene con movilidad propia.

Invitar al cliente a video llamada: Si el cliente estuviera fuera de la zona donde está ubicada la caseta de venta y los proyectos, o por motivos de fuerza mayor, se tiene la opción de realizar una video llamada a fin de realizar una presentación virtual.

Agendar video llamada al cliente: Si el cliente acepta la video llamada, se

debe crear los eventos de seguimiento en el sistema, al momento de la hora pactada con el cliente se realiza la presentación virtual con una PPT predefinida por la caseta de venta, siguiendo los mismos protocolos que una atención presencial.

Atender y ofrecer lotes disponibles al cliente para separar: Si el cliente visita presencialmente a caseta de venta se hace el recorrido por el proyecto donde el ejecutivo de venta muestra todos los atributos al cliente, si se hace la presentación virtual por video llamada se hace mediante fotos ubicadas en la PPT. En cualquier de los casos de tiene que seguir con el protocolo de atención en donde se sigue los pasos: Preséntate, vende el producto, facilita la elección del lote disponible y asegurar la separación de la ubicación. Este último es el objetivo principal de la actividad.

Separar la ubicación disponible con pago del cliente: Si el cliente acepto la separación de la ubicación, el ejecutivo de ventas dará los canales de pago para que el cliente abone los S/ 20 o S/ 50 (Monto varía de acuerdo a la caseta de venta), con esto se da efectivo la separación del lote.

Negociar los términos de venta: En esta parte del proceso ocurre la negociación de la fuerza de ventas hacia el cliente, en donde se expone las políticas comerciales que intervendrán en la venta del lote(s), descuentos asociados por el monto de cash a la firma, tipo de financiamiento, perfilamiento del cliente y cualquier detalle del contrato de compra venta.

Tipos de financiamiento: Es la modalidad de pago por cual el cliente va a comprar el lote.

- **Crédito directo:** Empresa Inmobiliaria financia de forma directa la compra del lote a sus clientes, en donde exige una cuota inicial del 20%, la cual se puede financiar pagando una cuota cash mínima (Ejm: 6% del valor del lote) y pagar sus letras saldos en cuotas mensuales. El cliente solo con su documento de identidad, recibo de servicios y el monto de la cuota cash mínima puede solicitar su financiamiento.

- **Contado:** Es el tipo de financiamiento en donde los clientes pueden cancelar el 100% del valor del lote, estos clientes tienen mejores beneficios en el precio final del lote (Ejm: Mayor descuento). Para este tipo de financiamiento la entrega del lote al cliente es de forma directa a una entrega física, la probabilidad de resolución de los lotes bajo esta modalidad es menor del 0.5%.

Figura 9

Tipos de financiamiento

Tipo de financiamiento		
Crédito directo	Cuota inicial (20%)	Letras saldo (80%)
Contado	Cuota inicial (100%)	

Fuente: Elaboración propia

Figura 10

Estructura de un financiamiento por crédito directo

Crédito directo	Cuota Inicial (20%)	Cash Total	Separación
		Financiamiento Cuota Inicial	Cuota Cash
	Letras saldo (80%)		

Fuente: Elaboración propia

Gestionar pago de cuota cash con el cliente: Si el cliente acepta continuar con la compra de su lote, el ejecutivo de ventas realiza las gestiones para que el cliente pague su cash a la firma del contrato.

Validar o aplicar pago y solicitar documentación al cliente: Si el cliente paga por POS o transferencia, el Boucher de pago se tiene que enviar al equipo de créditos y cobranzas para que se pueda aplicar el pago del cliente. Aquí también se debe solicitar al cliente los documentos para el cierre de venta como: Documentos de identidad, recibo de servicios, y cualquier otro documento que sea necesario para el tipo de compra que realiza el cliente.

Solicitar descuento excepcional: El Jefe de ventas es el responsable de solicitar un descuento excepcional para la compra del cliente. Los criterios que se usan para darle descuentos excepcionales a los clientes quedan bajo el criterio del Gerente de Plaza y Gerente Regional.

Aprobar descuento excepcional: Una vez el jefe de venta solicite el descuento excepcional, para la aprobación del Gerente Regional. Si el descuento supera el 5%, este pasa una segunda aprobación por el Gerente de Gestión Comercial.

Completar información del cliente y generar documentos digitales: En esta parte de las actividades el ejecutivo de ventas se encarga de completar la información final del cliente que saldrán en su contrato de venta. Luego de ello se procede en el sistema a generar los documentos digitales para que el cliente proceda con su firma. Los documentos que se generar son: Contrato de venta, guía de pagos, DJ, etc.

Solicitar firma digital del contrato de venta al cliente: Una vez que el ejecutivo de ventas le da la confirmación al cliente que ya puede firmar, este lo realiza mediante el aplicativo móvil propio de Empresa Inmobiliaria, aquí el cliente puede leer los documentos previo a su firma digital y firmar digitalmente todos sus documentos.

Validar firma del cliente: Dentro del aplicativo móvil, cuando el cliente firma digitalmente sus documentos, el proceso de firma se hace por reconocimiento facial del

rostro del cliente con su documento de identidad.

Validar información del cliente: Esta actividad lo realiza el área de Telemarketing, donde llaman al cliente para validar su información como, dirección y datos personales.

Validar y aprobar documentos firmados: Esta actividad lo realiza el área de Créditos y Cobranzas donde verifican que la firma sea la correcto junto con todos los documentos presentados.

Al finalizar todas las actividades se da el cierre de la venta comercial, donde el ejecutivo comisiona un monto por cada lote vendido. En el Anexo N° 6 se describe el diagrama de flujo de las actividades señaladas.

Para el desarrollo del análisis de la venta comercial neta, solo se considerará la venta comercial neta financiado con crédito directo. No se considera las ventas de los clientes con financiamiento al contado porque la probabilidad de resolución de los lotes bajo esta modalidad es menor del 0.5%.

Tabla 3

Venta comercial neta del 2018 al 2024 – Unidades

En Unidades

Año	Venta Bruta	Resoluciones	Venta Neta	%Resol./Vta Bruta	Var. Venta Bruta	Var. Resoluciones	Var. Resol./Vta Bruta	Var. Venta Neta
2018	5587	1624	3963	29.1%				
2019	5458	1751	3707	32.1%	-2.3%	7.8%	10.4%	-6.5%
2020	5177	1863	3314	36.0%	-5.1%	6.4%	12.2%	-10.6%
2021	6015	1122	4893	18.7%	16.2%	-39.8%	-48.2%	47.6%
2022	5856	936	4920	16.0%	-2.6%	-16.6%	-14.3%	0.6%
2023	5987	1090	4897	18.2%	2.2%	16.5%	13.9%	-0.5%
2024	5846	1214	4632	20.8%	-2.4%	11.4%	14.1%	-5.4%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4

Venta comercial neta del 2018 al 2023 – Miles \$

En miles \$

Año	Venta Bruta	Resoluciones	Venta Neta	%Resol./Vta Bruta	Var. Venta Bruta	Var. Resoluciones	Var. Resol./Vta Bruta	Var. Venta Neta
2018	136,662	37,691	98,971	27.6%				
2019	130,469	39,416	91,053	30.2%	-4.5%	4.6%	9.5%	-8.0%
2020	119,047	43,091	75,956	36.2%	-8.8%	9.3%	19.8%	-16.6%
2021	143,404	27,463	115,941	19.2%	20.5%	-36.3%	-47.1%	52.6%
2022	145,399	21,524	123,875	14.8%	1.4%	-21.6%	-22.7%	6.8%
2023	158,551	26,691	131,860	16.8%	9.0%	24.0%	13.7%	6.4%
2024	146,435	29,373	117,062	20.1%	-7.6%	10.0%	19.2%	-11.2%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5

Precio promedio del 2018 al 2023 – Miles \$

En miles \$

Año	Precio Prom	Var.
2018	24.46	
2019	23.90	-2%
2020	23.00	-4%
2021	23.84	4%
2022	24.83	4%
2023	26.48	7%
2024	25.05	-5%

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la venta comercial neta ha estado disminuyendo, desde el inicio del análisis, llegando en el año 2020 a -10.6% en unidades y -16.6% en monto vs la venta comercial neta del año 2019, esto producto de la coyuntura del COVID-19 que se tuvo en el Perú. En el año 2021 aumentó en un 47.6% en unidades y 52.6% en monto vs el año anterior, esto debido a un incremento en la venta comercial bruta y disminución de las resoluciones. Para el siguiente año 2022, sigue aumentando la venta comercial neta, pero no al ritmo del año anterior porque a nivel de unidades la venta comercial bruta cae -2.6% y las resoluciones -16.6%, en monto la venta comercial bruta aumenta

1.4% y las resoluciones caen en -21.6%.

En el año 2023, la venta comercial neta disminuye en -0.5% en unidades y aumenta en 6.4% en monto, esto producto a que los precios promedios de los lotes fueron mayor a años anteriores, la venta comercial bruta crece y las resoluciones crecen a un ritmo mayor.

Analizando la venta comercial neta, se evidencia que año tras año el crecimiento o disminución ha sido siempre en unidades y monto, con excepción del año 2023 que las unidades disminuyen y en monto aumentan. Sin embargo, desde el año 2022 ha ido cayendo pese a que el precio promedio de lotes fue aumentando. Bajo el escenario mencionado se requiere mejorar la venta comercial neta, para ello analizaremos las siguientes formas para lograr el objetivo:

Figura 11

Formula Venta Comercial Neta

	Venta Bruta	-	Resoluciones	=	Venta Neta
a)	(+) Venta Bruta	-	Resoluciones	=	(+) Venta Neta
b)	(+) Venta Bruta	-	(-) Resoluciones	=	(+) Venta Neta
c)	Venta Bruta	-	(-) Resoluciones	=	(+) Venta Neta

Fuente: Elaboración propia

- a) *Incrementar la venta comercial bruta*
- b) *Incrementar la venta comercial bruta y reducir las resoluciones*
- c) *Reducir las resoluciones*

Se elige la opción C: Reducir las resoluciones, para ello analizaremos el comportamiento de las resoluciones.

3.1.3 Análisis de las resoluciones

Se observa que en el año 2021 empiezan a reducirse las resoluciones, esto se debe a que luego de la coyuntura del COVID-19, Empresa Inmobiliaria aumenta el cash

mínimo de 4% a 6%, esto generaba que el cliente pague más al inicio de la compra de su lote financiado disminuyendo la probabilidad de ejecutarse una resolución.

Este cambio en las políticas comerciales dio frutos hasta el año 2022, ya que, al cierre del año 2023, pese a mantener las mismas políticas comerciales, la cantidad y monto de las resoluciones aumentan a un ritmo mayor que la venta comercial bruta, la cual también aumento, esto ocasiono que la venta comercial neta disminuyera para este año.

Motivos de resoluciones

Resolución Unilateral: Empresa Inmobiliaria resuelve el contrato sin intervención del cliente. Para los años 2023 y 2024 fue el 90.5% y 91.4%, respectivamente, con respecto a las resoluciones totales de esos años.

Ejm: Incumplimiento de pago por parte del cliente en las cuotas de su crédito. Para los años 2023 y 2024 fue el 86.1% y 70.2%, respectivamente, con respecto a las resoluciones unilaterales de esos años.

Resolución Mutuo Acuerdo: Empresa Inmobiliaria y el cliente resuelven el contrato en conjunto. Para los años 2023 y 2024 fue el 9.5% y 8.6%, respectivamente, con respecto a las resoluciones totales de esos años.

Ejm: Cliente no puede pagar más de un lote, se queda con uno.

Tabla 6

Resoluciones del 2018 al 2024 por motivos – Unidades

<u>Unidades</u>	<u>2018</u>		<u>2019</u>		<u>2020</u>		<u>2021</u>		<u>2022</u>		<u>2023</u>		<u>2024</u>	
Resol. Unilateral	1563	96%	1628	93%	1836	99%	1097	98%	924	99%	986	90%	1109	91%
Resol. Mutuo Acuerdo	61	4%	123	7%	27	1%	25	2%	12	1%	104	10%	105	9%
	1624	100%	1751	100%	1863	100%	1122	100%	936	100%	1090	100%	1214	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7

Resoluciones del 2018 al 2024 por motivos – Miles \$

<u>Miles \$</u>	<u>2018</u>		<u>2019</u>		<u>2020</u>		<u>2021</u>		<u>2022</u>		<u>2023</u>		<u>2024</u>	
Resol. Unilateral	36,060	96%	36,887	94%	42,673	99%	26,928	98%	21,225	99%	24,035	90%	26,548	90%
Resol. Mutuo Acuerdo	1,631	4%	2,529	6%	418	1%	535	2%	298	1%	2,656	10%	2,825	10%
	37,691	100%	39,416	100%	43,091	100%	27,463	100%	21,524	100%	26,691	100%	29,373	100%

Fuente: Elaboración propia

3.2 Diagnóstico de las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas

Para realizar el diagnóstico y así poder elaborar nuestra propuesta de optimizar las resoluciones, se realizará el análisis de forma trimestral de las ventas comerciales brutas, resoluciones y el indicador “% Resoluciones / Venta Bruta”, segmentando la información del 2022 al 2024.

Tabla 8

Análisis trimestral del 2022 al 2024 – En unidades

En Unidades	Venta Bruta		
	2022	2023	2024
1er Trimestre	1730	1760	1726
2do Trimestre	1356	1389	1372
3er Trimestre	1471	1453	1450
4to Trimestre	1299	1385	1298

En Unidades	Resoluciones		
	2022	2023	2024
1er Trimestre	239	267	330
2do Trimestre	220	266	309
3er Trimestre	216	281	300
4to Trimestre	261	276	275

En Unidades	% Resoluciones / Venta Bruta		
	2022	2023	2024
1er Trimestre	13.8%	15.2%	19.1%
2do Trimestre	16.2%	19.2%	22.5%
3er Trimestre	14.7%	19.3%	20.7%
4to Trimestre	20.1%	19.9%	21.2%
Promedio	16.0%	18.2%	20.8%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9

Análisis trimestral del 2022 al 2024 – En miles \$

En miles \$	Venta Bruta		
	2022	2023	2024
1er Trimestre	43,418	47,040	44,926
2do Trimestre	33,766	36,852	33,617
3er Trimestre	36,003	38,456	35,851
4to Trimestre	32,212	36,204	32,042

En miles \$	Resoluciones		
	2022	2023	2024
1er Trimestre	5,505	6,506	8,134
2do Trimestre	5,233	6,535	7,413
3er Trimestre	4,806	6,761	7,065
4to Trimestre	5,979	6,889	6,761

En miles \$	% Resoluciones / Venta Bruta		
	2022	2023	2024
1er Trimestre	12.7%	13.8%	18.1%
2do Trimestre	15.5%	17.7%	22.1%
3er Trimestre	13.3%	17.6%	19.7%
4to Trimestre	18.6%	19.0%	21.1%
Promedio	14.8%	16.8%	20.1%

Fuente: Elaboración propia

Observamos que para el año 2022, el promedio del % de Resoluciones / Venta Bruta es 16%, en unidades, donde al realizar el análisis trimestral el 2do trimestre (16.2%) y 4to trimestre (20.1%) supera el promedio del año. La variación de la cantidad de resoluciones del 2do y 4to trimestre, con respecto a su trimestre anterior, no varía a misma proporción con las ventas. El 4to trimestre es donde las ventas varían en -11.7% y las resoluciones en +20.8%, con respecto a su trimestre anterior.

Para el año 2023, el promedio es 18.2%, en unidades, donde el 2do trimestre (19.2%), 3er trimestre (19.3%) y 4to trimestre (19.9%) supera el promedio del año. Así como en el año 2022, la variación de la cantidad de resoluciones del 2do, 3er y 4to trimestre, con respecto a su trimestre anterior, no varía a misma proporción con las ventas. El 4to trimestre es donde las ventas varían en -4.7% y las resoluciones varían en -1.8%, con respecto a su trimestre anterior.

Para el año 2024, el promedio es 20.8%, en unidades, donde el 2do trimestre (22.5%) y 4to trimestre (21.2%) superan el promedio del año. La variación de la cantidad de resoluciones del 2do y 4to trimestre, con respecto a su trimestre anterior, no varía a misma proporción con las ventas. El 2do trimestre es donde las ventas varían en -20.5% y las resoluciones en -6.4%, con respecto a su trimestre anterior.

Se evidencia que los primeros trimestres de cada año analizado el % de Resoluciones / Venta Bruta, han sido los menores de sus trimestres sucesivos. Luego del análisis realizado con las resoluciones de Empresa Inmobiliaria uno de los objetivos de esta investigación es lograr reducir en 8% del % Resoluciones / Venta Bruta del 2024, de 20.8% a 12.8% para el cierre del 2025. Se plantea reducir el 5% del % Resoluciones / Venta Bruta del primer trimestre del 2025, esto quiere decir que se reduce los lotes resueltos en comparación con el primer trimestre del 2024.

Al contar con data histórica de las resoluciones desde el año 2018, se elabora el árbol de problema causa efecto, con el fin de utilizarlo como herramienta que nos permitirá encontrar las causas raíces de nuestro problema: Excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas. Se realiza el análisis y desarrollo del árbol de problema causa efecto con ayuda del Sub Gerente de Excelencia Comercial. Ver Anexo 7.

Luego de realizar el árbol de problema causa efecto y poder encontrar las causas raíces para nuestro problema, identificamos todos los sub motivos de resolución que los clientes indican al resolver su contrato en el reportador Qlickview que ERP SAP alimenta, con la finalidad de cuantificar la frecuencia de ocurrencia con el motivo de resolución de contrato. Posteriormente, elaboramos un Diagrama de Pareto con el fin de priorizar las causas raíces más importante sobre el problema de excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas de Empresa Inmobiliaria.

Tabla 10

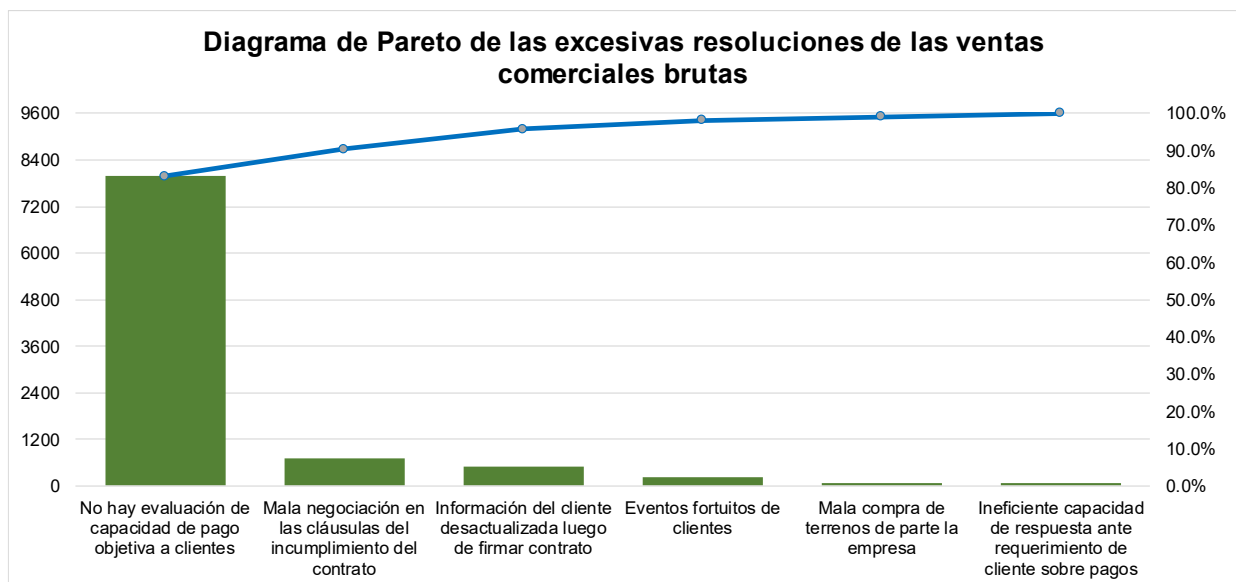
Causas raíces obtenidas del árbol de problema causa efecto (Por motivo asociado)

Causas raíces	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total general	%	% acum.
No hay evaluación de capacidad de pago objetiva a clientes	1439	1320	1530	972	830	937	948	7976	83.1%	83.1%
Mala negociación en las cláusulas del incumplimiento del contrato	107	273	106	49	38	60	69	702	7.3%	90.4%
Información de la cliente desactualizada luego de firmar contrato	5	4	132	83	55	85	148	512	5.3%	95.7%
Eventos fortuitos de clientes	27	83	56	17	11	6	39	239	2.5%	98.2%
Mala compra de terrenos de parte la empresa	19	42	15	0	0	1	9	86	0.9%	99.1%
Ineficiente capacidad de respuesta ante requerimiento de cliente sobre pagos	27	29	24	1	2	1	1	85	0.9%	100.0%
Total general	1624	1751	1863	1122	936	1090	1214	9600	100.0%	

Fuente: Elaboración propia

Figura 12

Diagrama de Pareto de las excesivas resoluciones de las ventas comerciales



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al Diagrama de Pareto, la principal causa que debemos atacar para reducir las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas es: No hay

evaluación de capacidad de pago objetiva a cliente, la cual representa el 83.1% de todas las causas raíces obtenidas de nuestro árbol de problema causa efecto, con la asociación de motivos de resolución que los clientes indican, esto equivale a 7976 lotes resueltos entre los años 2018 al 2024 (7 años).

En el diagrama de Pareto se asociaron todos los motivos que el área de Créditos y Cobranzas de Empresa Inmobiliaria obtiene al momento de ejecutar la resolución de los lotes, los motivos al detalle son: Problemas de liquidez (Negocio propio), Sin capacidad de pago (Ingresos insuficientes), Disconformidad del cliente, Cliente indica que recibió mala información, Incontactabilidad, Enfermedad – Fallecimiento, Problemas con el proyecto, Rehúsa a dar motivo y Otros. Se realiza un análisis de la causa raíz identificada: “No hay evaluación de capacidad de pago objetiva a clientes, que representan un 83.1% del total, asimismo, se describe cada una de las otras causas raíces identificadas que representan un 16.9%.

No hay evaluación de capacidad de pago objetiva a clientes

Esta causa raíz representa el 83.1% del total de causas raíces del problema general: Excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas, El árbol de problema causa efecto nos permitió identificar las causas raíces, y al realizar el Diagrama de Pareto se identificó cual era la causa raíz donde se tiene la oportunidad de mejora por el mayor % de participación. Para el año 2024, 948 clientes resolvieron su lote y se encuentran identificados dentro de esta causa raíz, ubicándose en el año 2020 la mayor cantidad con 1530 clientes identificados, se puede argumentar que la pandemia sufrida en el 2020 producto de la COVID-19 ocasiono esta alta tasa de clientes resueltos, ya que la economía nacional y mundial fue afectada duramente. Estas cifras se obtienen de los motivos que el área de Créditos y Cobranzas de Empresa Inmobiliaria obtienen al momento de ejecutar la resolución de los lotes y queda registrada en los sistemas de información.

Tabla 11

Motivos indicados por los clientes al resolver su contrato

Motivos de Resoluciones	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL	%
SIN CAPACIDAD DE PAGO - INGRESOS INSUFICIENTES	1384	717	1026	694	502	588	535	5446	56.7%
PROBLEMAS DE LIQUIDEZ (NEGOCIO PROPIO)	55	603	504	278	328	349	413	2530	26.4%
DISCONFORMIDAD DEL CLIENTE	87	186	103	49	38	60	69	592	6.2%
INCONTACTABILIDAD	5	4	132	83	55	85	148	512	5.3%
ENFERMEDAD - FALLECIMIENTO	27	83	56	17	11	6	39	239	2.5%
CLIENTE INDICA MALA INFORMACIÓN	20	87	3	0	0	0	0	110	1.1%
PROBLEMAS CON EL PROYECTO	19	42	15	0	0	1	9	86	0.9%
REHUSA DAR EL MOTIVO	20	26	24	0	0	0	0	70	0.7%
OTROS	7	3	0	1	2	1	1	15	0.2%
Total general	1624	1751	1863	1122	936	1090	1214	9600	100.0%

Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó líneas arriba, para la cuantificación de las frecuencias del Diagrama de Pareto, de asocio los motivos de resolución que los clientes indican al resolver su contrato. En esta causa raíz, los motivos identificados son: *Sin capacidad de pago (Ingresos insuficientes)*, hace referencia a personas dependientes sin capacidad de pago y con ingresos insuficientes que no podían cubrir las cuotas de su crédito con Empresa Inmobiliaria (56.7% del total de resoluciones de los años 2018 al 2024), al inicio son personas que aparentan ingresos sólidos, en este último año 2024, estos clientes representan 535 lotes resueltos lo que es un equivalente a 44.1% de resoluciones en el año; *Problemas de liquidez (Negocio propio)*, son personas independientes con negocio propio que no tenían mayor liquidez para poder cubrir las cuotas de su crédito con Empresa Inmobiliaria (26.4% del total de resoluciones de los años 2018 al 2024), en el 2024, estos clientes representan 413 lotes resueltos lo que equivale a 34% de resoluciones en el año.

Como se puede analizar en el último cuadro, para los clientes *Sin capacidad de pago (Ingresos insuficientes)*, en estos últimos años sus cifras han venido disminuyendo, tocando fondo en el 2022 con solo 502 clientes que manifestaron este motivo de resolución, para el año 2024 la cifra baja con respecto al 2023. Por otro lado, los clientes

que manifestaron *Problemas de liquidez (Negocio propio)*, estos últimos años se ha venido incrementando sus cifras desde el año 2021, su menor cifra se tiene en el 2018 con solo 55 clientes. Básicamente, estos tipos de clientes, por motivos de falta de ingresos, no pagan sus letras de su crédito con Empresa Inmobiliaria, y al llegar a la tercera letra incumplida se resuelve el contrato de venta de su lote.

Al desarrollar el Flujograma de Proceso de Gestión de Ventas (Ver Anexo 6), se evidencia que la actividad “22. Cotizar el lote separado y negociar los términos de venta”, es la asociada a esta causa raíz, ya que dentro de la actividad se desarrolla la negociación de la fuerza de ventas hacia el cliente, donde se expone las políticas comerciales, descuentos asociados por el monto de cash a la firma, tipo de financiamiento, perfilamiento del cliente, descuentos ofrecidos, cualquier detalle del contrato de compra venta y uno de los pasos previos importante para que el cliente realice el abono total o parcial de su cuota inicial, con esto ya se tiene un gran % de efectividad de la venta del lote. Por lo tanto, al ser esta causa raíz la más importante se enfocará el trabajo de investigación, el resto de causa raíz de describe a continuación.

Mala negociación en las cláusulas del incumplimiento del contrato

Esta causa raíz representa el 7.3% del total de causas raíces del problema general, siendo la segunda que mayor participación tiene. Para el año 2024, 69 clientes resolvieron su lote y se encuentran identificados dentro de esta causa raíz, al igual que la anterior, las cifras se obtienen de los motivos que el área de Créditos y Cobranzas de Empresa Inmobiliaria obtienen al momento de ejecutar la resolución de los lotes.

Estos clientes mencionados resolvieron su contrato porque: El Cliente indica recibir mala información y Disconformidad del cliente. Básicamente, clientes que desconocen la información de las cláusulas del incumplimiento del contrato, y al llegar a la tercera letra incumplida o por voluntad propia se resuelve el contrato con Empresa Inmobiliaria.

Información del cliente desactualizado luego de firmar contrato

Esta causa raíz representa el 5.3% del total de causas raíces del problema general, siendo la tercera que mayor participación tiene. Para el año 2024, 148 clientes resolvieron su lote y se encuentran identificados dentro de esta causa raíz, las cifras se obtienen de los motivos que el área de Créditos y Cobranzas de Empresa Inmobiliaria obtienen al momento de ejecutar la resolución de los lotes.

Estos clientes mencionados resolvieron su contrato porque: Son clientes incontactables (Llamada, mensaje, mail, visita física). Básicamente, clientes que se desconoce su paradero conocido, ya que por los datos que ellos dejan no se logra ubicar, y al llegar a la tercera letra incumplida se resuelve el contrato con Empresa Inmobiliaria de forma automática, haciendo llegar las notificaciones a los medios registrados.

Eventos fortuitos de clientes

Esta causa raíz representa el 2.5% del total de causas raíces del problema general. Para el año 2024, 39 clientes resolvieron su lote y se encuentran identificados dentro de esta causa raíz, las cifras se obtienen de los motivos que el área de Créditos y Cobranzas de Empresa Inmobiliaria obtienen al momento de ejecutar la resolución de los lotes.

Estos clientes mencionados resolvieron su contrato porque: Tuvieron ellos o familiares directos alguna enfermedad o fallecimiento. Básicamente, clientes que por algún evento fortuito no pagan sus letras, y al llegar a la tercera letra incumplida o por voluntad propia manifestada se resuelve el contrato con Empresa Inmobiliaria.

Mala compra de terrenos de parte la empresa

Esta causa raíz representa el 0.9% del total de causas raíces del problema general. Para el año 2024, 9 clientes resolvieron su lote y se encuentran identificados dentro de esta causa raíz, las cifras se obtienen de los motivos que el área de Créditos y Cobranzas de Empresa Inmobiliaria obtienen al momento de ejecutar la resolución de

los lotes.

Estos clientes mencionados resolvieron su contrato porque: Mencionan algún tipo de problema con el proyecto (Falta de servicios básicos, demora en titulación, geografía del terreno, etc.). Básicamente, clientes que no están conformes con el proyecto, y al llegar a la tercera letra incumplida o por voluntad propia manifestada se resuelve el contrato con Empresa Inmobiliaria.

Ineficiente capacidad de respuesta ante requerimiento de cliente sobre pagos

Esta causa raíz representa el 0.9% del total de causas raíces del problema general. Para el año 2024, 1 cliente resolvió su lote y se encuentra identificados dentro de esta causa raíz, las cifras se obtienen de los motivos que el área de Créditos y Cobranzas de Empresa Inmobiliaria obtienen al momento de ejecutar la resolución de los lotes.

Estos clientes mencionados resolvieron su contrato porque: Rehúsan a brindar motivos, pero son los que más se demoran en atenderlos dentro de las gestiones del cliente, y al llegar a la tercera letra incumplida se resuelve el contrato con Empresa Inmobiliaria.

3.3 Propuesta de mejora para optimizar las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas

Luego del análisis de la causa raíz que tienen mayor incidencia sobre nuestra oportunidad de mejora, se realiza la búsqueda de las herramientas que nos ayudaran a encontrar una solución a nuestro problema principal: Excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas. Debido a que básicamente son actividades que tienen que ver con procedimientos del proceso de gestión de ventas, se debe usar una herramienta que nos permita definir, integrar, medir y optimizar nuestros procesos mejorando nuestra eficiencia operativa, se concluye que se utilizará la herramienta de Gestión por Procesos

como variable independiente en esta investigación, esperando los resultados propuestos.

Para identificar el proceso a atacar, desarrollamos el Mapa de proceso de Empresa Inmobiliaria (Ver Anexo 1), donde identificamos que nuestro problema está en el proceso operativo de Gestión de Ventas, donde es uno de los procesos principales que genera inputs y outputs al proceso de Gestión Comercial, proceso encargado de velar y asegurar el cumplimiento oportuno del presupuesto anual de ventas comerciales en Empresa Inmobiliaria. Asimismo, se complementa el levantamiento de nuestro mapeo de procesos realizando la Identificación y Jerarquización de Procesos (Ver Anexo 2), donde nos permitió identificar los macro procesos, procesos, actividades y tareas en donde nos enfocaremos y desarrollaremos nuestra investigación:

- a) Macro proceso: Gestión Comercial
- b) Proceso: Gestión de Ventas
- c) Actividades: Vender lote y Realizar acompañamiento post venta

Al realizar nuestra Cadena de Valor de Empresa Inmobiliaria (Ver Anexo 3), encontramos que la actividad de “Vender lote”, se encuentra como actividad primaria de Marketing y Ventas y la actividad de “Realizar el acompañamiento post venta”, se encuentra también como actividad primaria de Servicios Post Venta, esto nos permite saber en qué tipo de actividad se optimizaran los procesos con el fin de reducir las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas.

Como parte del diagnóstico y levantamiento de información, se reúne a todos los jefes de venta (30) de las casetas de todo el Perú de Empresa Inmobiliaria, mediante una convocatoria vía mail para el 05-nov-2024. En el cuerpo del correo se indica el motivo de la reunión es “Diagnosticar las causas del porque no hay evaluación de

capacidad de pago objetiva a clientes”, solicitando que todos asistan con las posibles causas del porque se produce esto con su equipo de venta, respectivamente.

En la reunión asistieron 24 jefes de venta (80%), los que no asistieron se encontraban de descanso, vacaciones o con cierres de venta en proceso. Para dar inicio a la reunión se explicó la importancia de porque implementar la Gestión por Procesos y se presentó de forma resumida todo lo diagnosticado previamente. El objetivo principal fue expuesto y todos no lo tomaron muy bien, ya que pensaban que la reunión era para generar sanciones por las excesivas resoluciones. Se explicó la evolución de las resoluciones anuales y porque se quiere reducir las resoluciones.

Producto del diagnóstico con los jefes de venta se encuentra lo siguiente:

a) El 70% de los jefes de venta (17) manifiestan que la presión por vender y llegar a los resultados que les colocan como meta hace que prioricen cualquier obstáculo que pueda intervenir en el cierre de venta. El gerente regional es quien presiona al gerente de plaza por resultados todos los días, esto hace que los jefes de venta no piensen que si ese cliente no paga se resolverá el contrato de venta por su lote.

b) Todos los jefes de venta indican que el tiempo es vital en el proceso de cierre de venta, ya que, si con el cliente no se logra concretar la venta el día que se paga parcial o el total de la cuota inicial, hay una alta probabilidad que el día siguiente esa venta no se concrete, porque en el transcurso puede suceder cualquier imprevisto con el cliente, desistiendo así de su compra del lote. Esto usan de respaldo para tratar de agilizar lo más que puede el proceso de vender lote y dentro de ello la actividad Solicitar firma al cliente, por eso muchas veces ofrecen al cliente descuentos extraordinarios que sirve para generar sentido de urgencia en el cliente y proceda a concretarse la venta lo más rápido posible.

c) Si bien una vez que se resuelve el contrato de compra del cliente, existe una penalidad que se le descuenta económicamente en la comisión pagada al Ejecutivo de Venta y Jefe de Venta, el simple hecho de vender un lote sabiendo que se va a resolver más adelante no impide que al menos un Ejecutivo de Ventas, realice esa venta. Con tal de cumplir con los objetivos solicitados (Metas de venta), se realiza esta práctica, de forma cotidiana.

Finalmente, se recalcó la importancia de la implementación de la Gestión por Procesos y la participación de todos en el desarrollo de la solución, lo cual se ejecutará desarrollando cada plan de acción propuesto, con esto la implementación será de forma satisfactoria.

Ahora que tenemos identificados nuestro macro proceso, proceso y actividades, se desarrolla las Matrices SIPOC del Proceso de Gestión de Ventas (Ver Anexo 4) y nuestra Ficha de Procesos del Proceso de Gestión de Ventas (Ver Anexo 5), donde tenemos visibilidad de las tareas de las actividades Vender Lote y Realizar el acompañamiento post venta. Asimismo, se realiza el Flujograma de Proceso de Gestión de Ventas (Ver anexo 6) para poder identificar en que actividades encontramos y atacaremos nuestros problemas. La elaboración de todas estas herramientas, nos permitió levantar los macro proceso, procesos, actividades y tareas de Empresa Inmobiliaria, esto es parte de la Gestión por Procesos, que podremos estandarizar los procesos y actividades.

De acuerdo a la descripción de las actividades del Flujograma de Proceso de Gestión de Ventas (Ver anexo 6), obtenemos que la tarea asociada a nuestros problemas es: *22. Cotizar el lote separado y negociar los términos de venta.*

Actualmente para esta actividad se maneja protocolos que los Ejecutivos de Venta son capacitados al recibir su inducción. Dichos protocolos fueron definidos a

inicios del año 2020 y han sido aplicados hasta la actualidad a los más de 600 nuevos ingresos (Ejecutivos de Venta) desde esa fecha. Estos protocolos contienen lo siguiente:

Negociar los términos de venta: Esta tarea se realiza luego que el cliente ha separado la ubicación de su futuro lote, los pasos que el Ejecutivo de Venta debe seguir son: Exponer las políticas comerciales (Cuota cash mínima y plazos para financiamiento), indicar descuentos por el monto de cuota cash, perfilamiento del cliente (¿Cuándo gana el cliente?, ¿Dispone de ahorros?, etc.) y detalle del contrato de compra venta (Plazos de entrega del lote y fechas de pago), se realiza simulaciones de escenarios de compra (Cotización), con diferentes cantidades de abono de cuota inicial parcial o total.

Luego de la primera reunión llevada con los jefes de venta, donde se recabo información para poder ayudar a identificar del porque “No hay evaluación de capacidad de pago objetiva a clientes”, se realiza una segunda convocatoria para el jueves 14-nov-2024 a todos los jefes de venta (30) con el fin de poder recibir ideas para lograr subsanar la causa raíz de nuestro problema.

A la convocatoria solo asistieron 13 jefes de venta (43%), los que no asistieron se encontraban de descanso o con cierres de venta en proceso, se inició la reunión solicitando sus ideas con el fin de mejorar la evaluación de capacidad de pago objetiva a clientes. Como conclusión de todas las ideas reunidas tenemos lo siguiente:

a) Contar con un check list que permita a los Ejecutivos de Venta poder recaudar información y en base a ello poder perfilar correctamente a todos sus clientes, si pueden o no afrontar los pagos futuros de sus créditos con Empresa Inmobiliaria.

b) Solicitar más cuota cash al cliente cuando no cuenta con el mínimo de cuota cash exigido por política de venta en la primera compra (6%) o a los clientes que, si pueden cubrir la cuota cash mínima solicitada, con esto aseguramos que el monto inicial dado por el cliente sea mayor para tener mayor compromiso de su parte. Dentro

los porcentajes exigidos se proponían subir a 8% y 10%, pero teniendo en cuenta que la fuerza de venta utiliza de forma regular los descuentos excepcionales, se realizó una pequeña votación donde todos estuvieron de acuerdo que sea el 8%.

c) Para no perder el interés del cliente en su compra, ya que se solicita mayor cuota cash, se propone que el beneficio de postergación de primera letra sea vigente todo el mes para este tipo de clientes (Actualmente este beneficio solo se da una sola vez al mes hasta antes del día 11, por caseta de venta). Donde se concluye que si para este tipo de clientes dan mayor cuota cash se brinda el beneficio sin importar el día del mes. El flujo de aprobaciones y aprobadores serán los mismos.

Una vez que se realizó el levantamiento de información con los jefes de venta, teniendo las causas raíces identificadas y priorizadas, se describe la propuesta de mejora para atacar nuestro problema principal:

I. Establecer una matriz de evaluación financiera de clientes (MEFC): Esto nos permitirá poder saber de manera estandarizada la situación del cliente financieramente. Con preguntas básicas al cliente como: ¿Cuánto gana?, ¿Cuánto gasta? (Detalle de casa, comida, servicios, movilidad, etc), ¿Cuánto dispone para la cuota cash?, ¿Cuánto puede pagar mensual? y ¿En cuánto tiempo quiere pagar su crédito?, de la matriz obtendremos 2 indicadores para determinar la viabilidad de la venta del lote: Capacidad de pago y cuota mensual, cada uno con su respectivo semáforo para mejor interpretación. Se manejará de la siguiente manera:

- a. Cumple ambos indicadores (Verde – Verde): Se procede con la venta sin restricciones.
- b. Cumple solo un indicador (Verde – Naranja o Rojo): Para proceder con la venta, se debe evaluar la alternativa de aumentar el cash.
- c. Cumple parcial un indicador (Naranja – Rojo): Para proceder con la venta, se debe evaluar la alternativa de aumentar cash.

- d. No cumple los indicadores (Rojo – Rojo): No procede la compra, desistir. Agendar para un futuro contacto.

Para los escenarios donde se evalúa la alternativa de aumentar cash para proceder con la venta del lote, como lo mencionado en la 2da reunión por los jefes de venta, estos proponían que se incremente a un 8% el cash mínimo a los clientes que no califican en primera instancia para la compra de su lote, evaluando este último punto, se propone que, para ese tipo de clientes, el cash mínimo a solicitar se incremente de acuerdo a lo necesitado en la matriz de evaluación financiera de clientes (MEFC), se abone en ese momento con lo que cuenta y en un máximo de 4 a 7 días se abone la diferencia. Con dicha matriz podremos saber cuánto es lo mínimo que se requiere para que los indicadores cumplan total o parcialmente.

Cuando el cliente reciba esta información, probablemente indicará que no cuenta con ese dinero solicitado, por ello, se brindará el beneficio de postergación de primera letra, para poder animar al cliente y no perder su interés de compra.

El beneficio de postergación de primera letra será efectivo en cualquier día del mes para este tipo de clientes, con esto la primera letra que el cliente pague será al subsiguiente mes (luego de 2 meses), teniendo así una liquidez de un mes más para que pueda afrontar su pago de la primera letra de su crédito. Las condiciones de financiamiento, cuotas y descuentos por cash no varían con este beneficio.

Cabe resaltar que este beneficio ya existe en Empresa Inmobiliaria, pero solo es aplicable hasta el día 11 de cada mes, con ciertas restricciones, la caseta de venta solo puede ingresar una solicitud de forma libre y para una segunda solicitud necesita que la solicitud sea el 10% de sus ventas. Ejm: Para una segunda solicitud necesita 20 ventas.

Figura 13

Postergación de Primera Letra

<i>Fecha de compra / mes</i>	1 al 11	12 al 30
<i>Fecha de pago</i>	Día 1 mes siguiente	Día 1 subsiguiente mes

Con Postegación de primera letra

<i>Fecha de pago actual</i>	Día 1 subsiguiente mes
<i>Fecha de pago nueva</i>	Día 1 subsiguiente mes

Fuente: Elaboración propia

II. Rediseñar el SIPOC del Proceso de Gestión de Ventas, Ficha de Procesos del Proceso Gestión de Ventas y el Flujograma de Proceso de Gestión de Ventas para incluir la propuesta anterior dentro de las tareas que realiza el Ejecutivo de Venta, se establecerá utilizar la matriz de evaluación financiera de clientes (MEFC) como parte de la actividad vender lote, esto facilitará el perfilamiento de los clientes. Asimismo, diseñar un procedimiento para el uso de la matriz, donde se especifica las consideraciones y el paso a paso que el Ejecutivo de Venta debe agregar a su flujo actual de actividades para la venta comercial de lotes.

III. Estandarizar los procesos, actividades y tareas propuestas, sensibilizar y desplegar los nuevos cambios dentro de las actividades en casetas de ventas específicas, elegidas para realizar el piloto del despliegue, luego de las aprobaciones correspondiente y con resultados obtenidos, se realiza el despliegue masivo al resto de casetas de venta.

Esta propuesta, se transmite en un plan de acción que se denominara: Plan de acción de las Mejoras del proceso de gestión de venta para establecer una evaluación

de capacidad de pago objetiva a clientes, donde describiremos el paso a paso, consideraciones y mediciones para desarrollar lo indicado líneas arriba.

3.4 Implementación de la Gestión por Procesos para optimizar las excesivas resoluciones

Plan de acción de la Mejora del proceso de gestión de venta para establecer una evaluación de capacidad de pago objetiva a clientes (Ver Anexo 13)

1. Validar el cumplimiento del protocolo “Negociar los términos de venta”:

Con la identificación de las tareas a revisar, se solicitó a los jefes de venta realizar auditoria de cumplimiento del protocolo: Negociar los términos de venta, en los cierres de venta que son físicos (Cliente va a caseta de venta). Para los cierres de venta virtual, la Analista de Excelencia Comercial audito las llamadas que los Ejecutivos de Venta realizan mediante la plataforma 3CX, la cual permite grabar todas las llamadas que realizan los Ejecutivos de Venta. Se audito 164 cierres de venta, del 18 de octubre al 19 de noviembre del 2024, 89 (54%) cierres físicos y 75 (46%) cierres virtuales, donde se encontró lo siguiente: (Ver anexo 8)

a) Negociar los términos de venta: De acuerdo a la auditoria (Ver anexo 8) realizada encontramos que se cumple el 62.7% con el protocolo, donde en LIMA NORTE – CARABAYLLO tiene el menor cumplimiento con 42.9% y ICA HU2 el mayor cumplimiento con 83.3%. Analizando el paso a paso del protocolo se observa que “El perfilamiento del cliente” solo se cumple el 36%, con relación de todas las casetas de venta (plazas); este paso del protocolo se relaciona con la causa raíz de nuestro problema.

Se concluye que no se realiza el correcto cumplimiento con el protocolo mencionado, reafirmando la causa raíz identificada de nuestro problema. En el diagnostico los jefes de venta manifestaron ser conscientes de las causas de nuestro

problema, se envía los resultados encontrados de las auditorias para que puedan ver el impacto que sus Ejecutivos de Venta realizan en el día a día.

2. Diseñar el flujo de las nuevas actividades y matriz MEFC de acuerdo a la propuesta de mejoras (TO BE): Con las ideas propuestas para modificar el flujo de actividades (Ver anexo 6) podremos resolver nuestro problema, iniciamos el nuevo diseño de las tareas en donde agregamos lo siguiente:

a. La Matriz de Evaluación Financiera de Clientes (MEFC) será nuestra herramienta para realizar una valoración financiera del cliente, centrándose en 2 indicadores: Capacidad de Pago y Cuota Mensual, todo ello de forma automática/manual. El Ejecutivo de Ventas debe solicitar al cliente la siguiente información:

- i. Nombre: Datos del cliente.
- ii. Mz y lote: Refiere a la ubicación selecciona por el cliente.
- iii. Cash cliente: Dinero solicitado para la cuota inicial, parcial o total.
- iv. Ingreso Bruto: Sueldo bruto del cliente.
- v. Ingreso Neto: Sueldo del cliente descontando impuestos.
- vi. Gastos: Gastos mensuales del cliente (Deben ser detallados)
- vii. ¿Cuánto puede pagar?: Cuanto excedente cuenta para pagar cuota.
- viii. Plazo: Tiempo para que pueda pagar su préstamo.

Los campos: Plaza, proyecto, fecha y precio lote, lo rellena el Ejecutivo de Venta de acuerdo a la selección del cliente. Toda esta información recopilada nos permite hallar los 2 indicadores que nos permite tomar una decisión frente a la compra del cliente:

- i. % Capacidad de pago: Se halla dividiendo el excedente del cliente entre sus ingresos netos y multiplicarlo por 100.
- ii. Cuota Mensual: Se halla teniendo en cuenta el monto prestado, tasa de interés y plazo, el monto de la cuota cash interviene en el monto

final del préstamo.

Una vez que se completa la información en la matriz, se puede tomar de decisión de acuerdo a la semaforización descrita en la matriz. (Ver anexo 14).

Se proyecta que esta herramienta ayude al Ejecutivo de ventas acelerar la decisión para proceder con la compra con la seguridad que el cliente pueda afrontar los pagos futuros, y así reducir la cantidad de resoluciones. Asimismo, inicialmente se utilizará la matriz en Excel, pero con la difusión y efectividad de la matriz se estimada llevarla algún sistema automático dentro del CRM actual.

b. Rediseñar el SIPOC del proceso de Gestión de Ventas, Ficha de Procesos del Proceso Gestión de Ventas y Flujoograma de Proceso de Gestión de Ventas:

- i. SIPOC del Proceso de Gestión de Ventas: Se agregaron las salidas (tareas) de Solicitar datos financieros a cliente, rellenar matriz MEFC y solicitar más cantidad para cuota cash. (Ver anexo 15)
- ii. Ficha de Procesos del Proceso Gestión de Ventas: No se altera los entregables de salida, se mantiene la versión inicial.
- iii. Flujoograma de Proceso de Gestión de Ventas: Se agregaron las tareas de Solicitar datos financieros a cliente, rellenar matriz MEFC y solicitar más cantidad para cuota cash. (Ver anexo 9)

Este rediseño nos permitirá mapear las nuevas actividades y tareas para el proceso de Gestión de Ventas, obteniendo los resultados esperados.

3. Gestión de aprobación de las propuestas de mejoras con la Gerencia de Gestión Comercial: Con el nuevo flujo de actividades ya realizado, el Sub Gerente de Excelencia Comercial agenda una reunión con el Gerente de Gestión Comercial con el fin de presentar y solicitar su aprobación para que el cambio de las actividades se de en el flujoograma del proceso de gestión de venta, dicha reunión fue el 06-dic-2024. Como

parte de la propuesta, se explicó las causas raíces detectadas identificando en que parte del flujo de actividades se producen estas causas, se desarrollara un procedimiento para su uso y se propone que los despliegues de los mismos sean de forma presencial en todas las casetas de venta. Asimismo, se presenta el plan de acción de nuestra implementación, donde se explica el paso a paso a desarrollar de cada punto para la implementación de la Gestión por Procesos.

El Gerente de Gestión Comercial acepta el cambio del flujo de actividades, pero solo acepta que el despliegue presencial sea en sitios específicos (Piura y Trujillo) como piloto, por tener la mayor cantidad de resoluciones, y el resto sea solo de forma virtual, de acuerdo a los resultados, se estarían agendando en el futuro un plan de reforzamiento para el seguimiento oportuno a las casetas de venta.

4. Diseñar y realizar un procedimiento para uso de la matriz MEFC: Una vez que se tiene la aprobación para la realización de la propuesta, se procede a diseñar y luego realizar el procedimiento: “Uso de la Matriz de Evaluación Financiera de Clientes” (Ver Anexo 6), donde se especifica las consideraciones y el paso a paso que el Ejecutivo de Venta debe agregar a su flujo actual de actividades para la venta comercial de lotes, en la propuesta de mejora, líneas arriba, y el punto 2 del plan de acción (Diseñar el flujo de las nuevas actividades y matriz MEFC de acuerdo a la propuesta de mejoras (TO BE)) se describe los detalles que debemos considerar. Este procedimiento ha pasado la revisión de contenido por las áreas involucradas (Gestión Comercial, Créditos y Cobranzas y Legal), para asegurar su correcto funcionamiento. (Ver anexo 10)

Finalmente, el área de Mejora Continua e Innovación es quien realiza la revisión de la forma del documento, redactado por el Supervisor de Excelencia Comercial.

5. Realizar las capacitaciones del nuevo procedimiento a los Gerentes de Plaza y jefes de venta:

Como parte del despliegue, se define que los jefes de venta serán los responsables del cumplimiento del uso de la matriz MEFC, el equipo de trabajo son los

Ejecutivo de Ventas de cada caseta de ventas, envía un correo con la comunicación y se indica la fecha del despliegue.

El día 17-dic-2024, se realizó el despliegue a nivel nacional del nuevo procedimiento “Uso de la Matriz de Evaluación Financiera de Clientes” a los gerentes de plaza y jefes de venta, de forma virtual, donde se detalló el paso a paso y consideraciones a tomar para el uso correcto de esta nueva mejora.

Asimismo, se hizo mención a los Gerentes de Plaza que, en reuniones previas con los jefes de ventas, fueron ellos quienes brindaron las ideas de solución para atacar nuestro principal problema. Por lo tanto, la misma fuerza de venta es quienes aportaron las ideas principales para la solución, se exhorta a todos, el seguimiento y aseguramiento oportuno para que sus equipos respectivos utilicen la matriz. Finalmente, se explicó los beneficios del uso de la matriz, tanto a nivel empresa, caseta de venta y ejecutivo de venta.

De los 10 Gerentes de plaza en Empresa Inmobiliaria, asistieron a la reunión 08 y solo 04 estuvieron de acuerdo con la propuesta de mejora (40% del total), los otros 04 que mostraron negatividad indicaron que no iba a funcionar, porque el ejecutivo de venta necesita asegurar la venta de cualquier manera y esta presión que la Gerencia Comercial les exige a cada uno de ellos es llevada a resultados de venta de lotes bruta. Se reforzó que estas mejoras han sido revisadas y aprobadas por la Gerencia de Gestión Comercial. (Ver anexo 07)

6. Implementar los nuevos procedimientos a toda la Fuerza de Venta: De acuerdo a la planificación, se programó el inicio de la implementación en las plazas de Piura (3 Casetas de venta) y Trujillo (2 Casetas de venta), el 02-ene-2025 y 06-ene-2025, respectivamente, esto de acuerdo a la aprobación de la Gerencia Comercial de solamente viajar presencialmente a estos 2 lugares y el resto de casetas de venta (20) de forma virtual al igual que el seguimiento a cada plaza para asegurar su

funcionamiento correcto.

a. Piura (Piura HU SC, Piura HU San Isidro y Piura HU2 San Isidro): Se inició el despliegue donde estuvieron presentes: Gerente Regional, Gerente de Plaza, jefes de venta y ejecutivos de venta, se inició la presentación mostrando información estadística de los cierres de venta y resoluciones, de los últimos 6 años, donde se evidencia que las plazas de Piura ocupan el 1er lugar de resoluciones en los últimos 6 años. Sin embargo, se realizó una charla sobre gestión del cambio para concientizar a los Ejecutivos de Venta porque es importante adoptar esta mejora dentro de sus tareas y comparar vs la auditoria de la plaza que se realizó en el cumplimiento del protocolo de Negociar Términos de Venta. (Ver anexo 08)

Producto de la gestión del Ejecutivo de Venta: Guillermo Portal, ese mismo día se dio el primer cierre de venta (Proforma 183894) para la caseta de venta de Piura HU2 San Isidro, donde en conjunto a todos los participantes se pudo poner en práctica el nuevo flujo de actividades para la venta comercial de lotes, siendo de manera exitosa y evidenciando su correcta aplicación. En este caso el cliente cumplía con ambos semáforos en verde ya que su capacidad de pago era buena y la cuota mensual era menor que su capacidad de pago.

b. Trujillo (Trujillo HU y Trujillo HU2): Así como se inició en Piura, en Trujillo se replicó la misma dinámica para la implementación donde estuvieron presentes todos con excepción del Gerente Regional. Para el primer día no se dio oportunidad de hacer cierres de venta.

Para el segundo día (07-ene-2025), se dio el primer cierre de venta (Proforma 183655) del Ejecutivo de Venta: Jose León, donde al igual que en Piura, en conjunto se puso en práctica el nuevo flujo de actividades, su uso fue satisfactorio. Al igual que el anterior cliente, el cliente cumplía con ambos semáforos en verde, ya que su capacidad de pago era buena y la cuota mensual era menor que su capacidad de pago.

Inmediatamente llegaron 2 clientes más para otros Ejecutivos de Venta (Roald

Quesada y Evelyn Avila), los dos clientes obtuvieron semaforización: verde y rojo, ya que sus capacidades de pago eran buenas, pero no contaban con la cantidad suficiente de cuota cash, por lo que se evaluó brindar la alternativa que pueda incrementar su cash en \$600 y \$550, respectivamente, realizándose la venta de la siguiente manera:

- i. Depositar en ese momento la cantidad que se tiene.
- ii. En un plazo máximo de 4 días conseguir los \$600 y \$550, respectivamente.
- iii. Al culminar el pago del cash pactado, se realiza la venta y se le otorga el beneficio de postergar su primera letra al subsiguiente mes.
- iv. Un cliente era comerciante y el otro Ingeniero, ambos aceptaron.

Finalmente, en ese día se cerró 1 venta y quedaron 2 pendientes, quedando programada para hasta 4 días después, como garantía se tenía el depósito que lo clientes dejaron. Finalmente se concretaron (Proforma 183267 y 183539).

c. Para el resto de casetas de venta se programan 4 despliegues grupales y virtuales, agrupados por cada Gerencia Regional, todas las sesiones se realizan en vivo, solicitando que se encuentren presentes la mayor cantidad de Ejecutivo de Venta en las sesiones.

- i. 10-ene-2025: Asia, Chilca, El Prado, Cañete, Barranca, Monte Alto, Pachacamac
- ii. 13-ene-2025: Ica Dunas, Ica San Carlos, Ica Refugio, Paracas
- iii. 14-ene-2025: Chimbote, Chiclayo Pimentel, Chiclayo JLO, Lambayeque
- iv. 15-ene-2025: Juliaca, Huancayo, Valle Hermoso, Carabayllo, Santa Rosa

Las 4 reuniones fueron programadas de forma virtual a las 10 am de cada día, luego de que las casetas de venta realicen su kick off, en asistencia solo estuvieron

presentes 4 Gerentes de Plaza (50% del total restante), 21 jefes de venta (91% del total restante) y la gran mayoría de los Ejecutivos de Venta. Como en los despliegues anteriores, se inició la reunión presentando información estadística de las resoluciones históricas de cada año, una charla de Gestión del Cambio, se explicó el uso de la matriz y finalmente se dio ejemplos de relleno de la matriz y ejercicio de rol play con 2 jefes de venta y 2 ejecutivo de venta para entender mejor el uso de la matriz.

Al finalizar la reunión el Gerente de Plaza de las casetas de venta de ICA, critico el uso de la matriz, argumentando que el tiempo es vital, y esta tarea adicional va a tardar más a los Ejecutivos de Ventas realizar sus tareas para concretar una venta, se le explico dando énfasis en los beneficios que finalmente tiene para sus Ejecutivos de Venta, al no resolverse el contrato del lote el Ejecutivo de Ventas no será penalizado en sus comisiones, como actualmente se viene realizando. Además, se indicó que esta mejora tiene aprobación de la Gerencia de Gestión Comercial y finalmente los beneficios son para Empresa Inmobiliaria y el propio Ejecutivo de Ventas, si no desea acatar la modificación de tareas, informar formalmente su no participación y cuando se haga la medición de avance justificar con ello su 0% mejora.

3.5 Evaluar los resultados de la implementación de la propuesta de mejora de la Gestión por Procesos para optimizar las excesivas resoluciones

7. Evaluación del cumplimiento a la implementación del nuevo procedimiento: Luego del despliegue al 100% de las casetas de venta, el día 04-feb-2025 se realiza una medición de todos los cierres realizados en enero-2025, lo cual el objetivo es evaluar el uso de la matriz MEFC en los 714 cierres de venta último. Para la evaluación se consideró la semaforización establecida en la matriz y un cuarto grupo denominado “No hizo” lo cual hace referencia que en esa venta no se usó la matriz MEFC. Los resultados fueron los siguientes: (Ver anexo 17)

- i. Verde – Verde: Se realizaron 287 cierres de venta en este grupo, lo cual corresponde al 40.2% del total de cierre de venta.
- ii. Verde/Naranja – Naranja/Rojo: Se realizaron 168 cierres de venta en este grupo, lo cual corresponde al 23.5% del total de cierre de venta.
- iii. Rojo – Rojo: Se realizaron 36 cierres de venta en este grupo, lo cual corresponde al 5% del total de cierres de venta.
- iv. No hizo: Se realizaron 223 cierres de venta en este grupo, lo cual corresponde al 31.2% del total de cierres de venta.

Como resumen, se evidencia un cumplimiento del 68.8% en el uso de la matriz MEFC en los cierres de enero-2025. De acuerdo a la medición, se cuestiona el cierre de 36 lotes con semáforo rojo – rojo, el cual según la matriz no debieron proceder porque esos clientes no cuentan al menos con una capacidad de pago adecuada para afrontar los pagos de sus créditos.

La caseta de venta que tiene el indicador más alto en el semáforo rojo – rojo, es Chilca con 7 lotes vendidos, se contactó a los jefes de venta de esa caseta de venta para preguntar porque procedieron esas ventas si en la evaluación no deberían continuar, indicaron que les dieron a los clientes la opción de dar más cuota cash, para reducir la cuota mensual, también el beneficio de la postergación de primera letra para el subsiguiente mes. Se contrastó esta información con el sistema CRM y coincidía lo indicado por los jefes de venta. De acuerdo a la experiencia en Empresa Inmobiliaria, probablemente estos 7 clientes mintieron en las preguntas de la matriz MEFC, ya que, si tienen una mala capacidad de pago, como han podido conseguir el dinero para los próximos días, si teniendo una capacidad de pago mala es complicado generar ahorros.

Se esperaba un cumplimiento del 80% en el uso de la matriz, no se logró lo propuesto, pero en base al 68.8% se continua el desarrollo del plan de acción.

8. Evaluación de resultados de implementación e identificación de oportunidades de mejora: Luego de la implementación a todas las casetas de venta a nivel nacional, se realizó el control mensual del uso de la matriz MEFC por parte de los ejecutivos de venta en cada de sus atenciones, hallando que en enero se cuenta con 68.8% de cumplimiento, en febrero se incrementa a 79.2% y en marzo vuelve a disminuir a 71.9%, esto nos permite identificar en que caseta de venta se usó la matriz. Chilca, Carabayllo y Piura SC HU son las plazas que tienen más cierres de venta sin haber utilizado la matriz, por su cercanía se realiza la visita física a Chilca el 06-mar, con el fin de conocer el bajo uso de la matriz MEFC, el Jefe de Ventas de la plaza ha estado con descanso medico 2 semanas, esto imposibilitaba el aseguramiento del uso de la matriz por parte del Jefe de Ventas.

El primer trimestre 2025 fue un periodo bueno para las ventas brutas, ya que se realizaron resultados por encima de lo presupuestado.

Tabla 12

Resultados 2025 (1er T)

Venta Bruta	Unid.	Imp. USD
Enero	714	17,597
Febrero	652	16,056
Marzo	610	14,540
1er Trimestre	1976	48,193

Resoluciones	Unid.	Imp. USD
Enero	96	2,285
Febrero	100	2,480
Marzo	107	2,619
1er Trimestre	303	7,385

Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, las ventas han ido bajando de enero a marzo, para las resoluciones no ha sucedido lo mismo, sino todo lo contrario, ha ido aumentando de enero a marzo, esto podría ser perjudicial para nuestros resultados ya

que las resoluciones deberían aumentar o disminuir al mismo ritmo de las ventas brutas, si queremos mantener una variación equitativa.

De acuerdo al resultado esperado, el día 01-abr se procede a obtener la información de las ventas brutas y resoluciones del primer trimestre del 2025:

Tabla 13

Análisis trimestral del 2022 al 2025 (1erT) – En unidades

En Unidades	Venta Bruta			
	2022	2023	2024	2025
1er Trimestre	1730	1760	1726	1976
2do Trimestre	1356	1389	1372	
3er Trimestre	1471	1453	1450	
4to Trimestre	1299	1385	1298	

En Unidades	Resoluciones			
	2022	2023	2024	2025
1er Trimestre	239	267	330	303
2do Trimestre	220	266	309	
3er Trimestre	216	281	300	
4to Trimestre	261	276	275	

En Unidades	% Resoluciones / Venta Bruta			
	2022	2023	2024	2025
1er Trimestre	13.8%	15.2%	19.1%	15.3%
2do Trimestre	16.2%	19.2%	22.5%	
3er Trimestre	14.7%	19.3%	20.7%	
4to Trimestre	20.1%	19.9%	21.2%	
Promedio	16.0%	18.2%	20.8%	15.3%

Fuente: Elaboración propia

Para el cierre del primer trimestre del 2025, la venta bruta se incrementó en +14.5% con respecto al primer trimestre del 2024, para las resoluciones se disminuye en -8.2%, se evidencia que los resultados del 2025 (1T) es 15.3% para el % de Resoluciones / Ventas Bruta, con respecto al 2024 se tiene una variación de -5.5 puntos porcentuales. Podemos observar que el valor 15.3% no ha sido menor en ningún trimestre del 2024, para el 2023 y 2022 si tienen trimestres donde fue menos del 15.3% el % de Resoluciones / Venta Bruta, pero en esos años el volumen de ventas brutas es menor. El fin de este trabajo es compararse vs el año 2024.

Para esta primera evaluación de la implementación de la Gestión por Procesos se obtiene un resultado favorable ya que es más de lo planificado (-5 puntos porcentuales).

Se convoca una reunión virtual para el día 03-abr con los jefes de venta de las casetas de Chilca, Carabayllo y Piura HU SC, que son las casetas de venta que cuentan con más cierres sin usar la matriz MEFC en el primer trimestre 2025, con el propósito de recibir su Feedback de la implementación y asimismo consultar porque tienen tantos cierres sin usar la matriz en el periodo. Se identificaron estas 3 oportunidades de mejora:

- a. Cierres de venta con semáforo rojo – rojo: Se identifica que pese que el cliente obtiene una semaforización roja – rojo en la matriz, de igual forma se le realiza la venta. Los jefes de venta justifican esta acción con la urgencia de sumar ventas y llegar a la meta de ventas.
- b. Tiempo adicional para utilizar matriz MEFC: Los jefes de venta hacen mención que, para los Ejecutivos de Venta, realizar el llenado de la matriz fuera del sistema CRM, les toma más tiempo de lo acostumbrado en el proceso de Gestión de Venta.
- c. Asegurar uso de matriz MEFC: La necesidad de vender, comisionar y llegar a la meta de venta, hace que los ejecutivos de venta aceleren el proceso de Gestión de Venta y muchas veces no cumplan con las tareas del Flujograma de Procesos de Gestión de Ventas, acortan los pasos.

9. Reinicio del ciclo de mejora continua: Una vez que se obtiene los resultados de la implementación y las oportunidades de mejora identificadas con los jefes de venta, se reiniciara el ciclo de mejora continua:

i. **Plan**: Se define una solución por cada oportunidad de mejora que se tiene identificada:

- a. *Cierres de venta con semáforo rojo – rojo*: Las ventas que ocurran con esta semaforización no deben sumar a la meta de venta. Actualmente existen ciertos rangos para el Ejecutivo de Venta, que de acuerdo a la meta que cumplen se activan, es decir se paga mayor comisión al Ejecutivo de Venta.
- b. *Tiempo adicional para utilizar matriz MEFC*: La matriz MEFC se debe de implementar dentro del CRM. Actualmente, se realiza en archivo Excel.
- c. *Asegurar uso de matriz MEFC*: Programar 2 reforzamiento en el uso e importancia de la matriz MEFC para abril, 1 para mayo y 1 para junio, todo esto previo análisis de que casetas de venta usa la matriz MEFC, se debe dar prioridad a las que tiene calificación baja.

Todas estas propuestas se deben diseñar y presentar a la Gerencia de Gestión Comercial para su aprobación, luego prepara el nuevo plan de acción a implementar.

Asimismo, de acuerdo a los resultados del primer trimestre, se debe volver analizar las causas raíces de nuestro problema.

ii. **Do**: El objetivo era reducir el 8% del % Resoluciones / Venta Bruta, al corte del primer trimestre se logró reducir 5%, con la nueva implementación del nuevo plan de acción se proyecta tener los siguientes resultados:

Tabla 14

Análisis trimestral del 2022 al 2025 (1er T - 2do T) – En unidades

% Resoluciones / Venta Bruta				
En Unidades	2022	2023	2024	2025
1er Trimestre	13.8%	15.2%	19.1%	15.3%
2do Trimestre	16.2%	19.2%	22.5%	13.2%
3er Trimestre	14.7%	19.3%	20.7%	
4to Trimestre	20.1%	19.9%	21.2%	
Promedio	16.0%	18.2%	20.8%	14.4%

Fuente: Elaboración propia

El % Resoluciones / Ventas Bruta en el segundo trimestre debe ser 13.2% para con eso llegar al 14.4% anual (2025) y así avanzar con el cumplimiento del objetivo.

- iii. **Check:** Al igual que el plan de acción anterior, se debe evaluar el cumplimiento de la implementación, evaluar los resultados obtenidos e identificar las oportunidades de mejora.
- iv. **Act:** Nuevamente se debe reiniciar el ciclo de mejora continua con las nuevas oportunidades de mejora halladas.

3.6 Evaluación de la factibilidad económica y financiera de la solución propuesta de mejora de la Gestión por Procesos para optimizar las excesivas resoluciones

El corte de información fue al cierre del primer trimestre del 2025, para poder proyectar cual será el beneficio económico que obtendrá Empresa Inmobiliaria producto de la optimización de las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas, se utiliza información del presupuesto de venta y resoluciones que Empresa Inmobiliaria tiene para el periodo 2025.

Tabla 15

Resultados 2025 – En unidades

	Ene-25	Feb-25	Mar-25	Abr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25	Dic-25
Venta Bruta	714	652	610	533	487	497	532	536	534	534	533	431
Resoluciones	104	105	104	102	102	101	101	101	101	100	100	101
Resoluciones con Mejora	96	100	107	67	67	66	61	61	61	55	50	51
Resoluciones Reducidas	8	5	-3	35	35	35	40	40	40	45	50	50
En miles \$	\$ 211	\$ 118	\$ -63	\$ 525	\$ 525	\$ 525	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 675	\$ 750	\$ 750
En miles S/	S/ 777	S/ 433	-S/ 232	S/1,932	S/1,932	S/1,932	S/2,208	S/2,208	S/2,208	S/2,484	S/2,760	S/2,760

T.C. 3.68

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la tabla, enero a marzo real y de abril a diciembre proyectado, la fila “Resoluciones reducidas” hace referencia a la diferencia de las resoluciones reales/proyectadas con las resoluciones luego de la mejora. Para el primer trimestre del 2025 se obtuvo una reducción de 10 lotes resueltos, que en importe es \$ 266M o S/ 978M. Cabe mencionar que la proyección de los lotes a reducir vs el presupuesto se realizó de acuerdo al objetivo principal que es reducir en 8% el % Resoluciones / Venta Bruta, se muestra la siguiente tabla con los resultados siguiendo la proyección mencionada.

Tabla 16

Análisis trimestral del 2022 al 2025 (1T - 2T) – En unidades

En Unidades	% Resoluciones / Venta Bruta			
	2022	2023	2024	2025
1er Trimestre	13.8%	15.2%	19.1%	15.3%
2do Trimestre	16.2%	19.2%	22.5%	13.2%
3er Trimestre	14.7%	19.3%	20.7%	11.4%
4to Trimestre	20.1%	19.9%	21.2%	10.4%
Promedio	16.0%	18.2%	20.8%	12.8%

Fuente: Elaboración propia

Hallado el beneficio económico de la tesis, se costea los recursos que se utilizaron y utilizarán para el correcto desarrollo de la propuesta de mejora:

Figura 14

Costos de recursos proyectado de abril a diciembre 2025

	Mes 0	Abr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25	Dic-25
Mejora al sistema	S/ 25,000	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Asistente ECOM	S/ -	S/ 3,250	S/ 3,250	S/ 3,250	S/ 3,250	S/ 3,250	S/ 3,250	S/ 3,250	S/ 3,250	S/ 3,250
Combustible + peajes	S/ 800	S/ 400	S/ 400	S/ 800	S/ 400	S/ 400	S/ 800	S/ 400	S/ 400	S/ 800
Viáticos (Plaza Local)	S/ 720	S/ 360	S/ 360	S/ 720	S/ 360	S/ 360	S/ 720	S/ 360	S/ 360	S/ 720
Pasajes	S/ 4,800	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 4,800	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 4,800	S/ 2,400	S/ 2,400	S/ 4,800
Hospedaje	S/ 1,200	S/ 600	S/ 600	S/ 1,200	S/ 600	S/ 600	S/ 1,200	S/ 600	S/ 600	S/ 1,200
Viáticos (Fuera Lima)	S/ 440	S/ 220	S/ 220	S/ 440	S/ 220	S/ 220	S/ 440	S/ 220	S/ 220	S/ 440
Movilidad	S/ 1,000	S/ 500	S/ 500	S/ 1,000	S/ 500	S/ 500	S/ 1,000	S/ 500	S/ 500	S/ 1,000
Total	S/ 33,960	S/ 7,730	S/ 7,730	S/ 12,210	S/ 7,730	S/ 7,730	S/ 12,210	S/ 7,730	S/ 7,730	S/ 12,210

Fuente: Elaboración propia

El costo de recursos se compone básicamente de viajes a las casetas de venta para poder observar y asegurar el uso de la matriz y la contratación de un Asistente para que pueda darle seguimiento exclusivo y pueda asegurar el uso de la matriz MEFC.

Para el análisis financiero se usará el resultado del primer trimestre 2025 (S/ 978M) de las resoluciones reducidas (-10 lotes) para poder proyectar de abril a diciembre los ingresos del flujo de caja, lo cual permite utilizar el escenario más conservador porque la información a usar es conocida.

Tabla 17

Ingresos por aplicación de mejora

	Ingreso
Enero a Marzo Mensual	S/ 977,543
	S/ 325,848 Abr - Dic

Fuente: Elaboración propia

Para el cálculo del Costo medio ponderado de Capital (WACC), se determina que la inversión inicial (S/ 33,960) será financiada con dinero del patrimonio de la empresa, no tendrá deuda bancaria. Eso quiere decir que el WACC será igual al Costo de Capital (COK), se considera un 15%.

Tabla 18

Flujo de caja

	Mes 0	Abr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25	Dic-25
Ingresos		S/ 325,848	S/ 325,848	S/ 325,848	S/ 325,848	S/ 325,848	S/ 325,848	S/ 325,848	S/ 325,848	S/ 325,848
Costos		S/ 7,730	S/ 7,730	S/ 12,210	S/ 7,730	S/ 7,730	S/ 12,210	S/ 7,730	S/ 7,730	S/ 12,210
Utilidad		S/ 318,118	S/ 318,118	S/ 313,638	S/ 318,118	S/ 318,118	S/ 313,638	S/ 318,118	S/ 318,118	S/ 313,638
Inversiones	S/ 33,960									
Flujo de efectivo	-S/ 33,960	S/ 318,118	S/ 318,118	S/ 313,638	S/ 318,118	S/ 318,118	S/ 313,638	S/ 318,118	S/ 318,118	S/ 313,638

WACC	15%
Valor Actual Neto	S/ 1,477,809
Tasa Interna de Retorno	937%
Índice de rentabilidad	44.5

Fuente: Elaboración propia

El flujo de caja se realiza en un horizonte mensual hasta diciembre 2025. Los indicadores financieros que se obtiene del proyecto son:

Tabla 19

Principales indicadores financieros de la propuesta de mejora

VAN =	1,477,809	Se acepta
TIR =	937%	Se acepta
B/C =	44.5	Se acepta

Fuente: Elaboración propia

El VAN es mayor a 0, el índice de rentabilidad o conocido también como la relación Beneficio / Costo nos indica que por cada sol invertido se obtendrá S/ 44.5 de retorno, considerando que los ingresos proyectados se mantienen por los próximos 9 meses; asimismo, se halla una TIR de 937% en un horizonte de 9 meses, donde es mayor que el WACC (15%), demostrando la factibilidad de la propuesta de mejora y recomendando su ejecución.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusiones

- Se determinó que el impacto de la implementación de la Gestión por Procesos sobre las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria, se genera de manera positiva, porque se obtuvo parte de los resultados esperados (-5.5% al cierre del primer trimestre 2025 y se espera al cierre 2025 un -8%). Por otro lado, (Lizarraga, 2022) determinó que la influencia de la aplicación de la metodología Kaizen en las ventas de una empresa comercial en el año 2022, fue positiva, porque se incrementa las ventas del año 2021 al 2022 en un 29%. Así como, (Llamuca & Moyón, 2019) determinó que el incremento de la productividad en el área de producción de cascos de seguridad para uso industrial de la empresa Halley Corporación, mediante la aplicación de la metodología PHVA, fue positivo, porque se incrementó su eficiencia, eficacia y productividad en: 17%, 21% y 32%, respectivamente y sus ingresos aumentaron en 5.6%

- Se realizó el diagnóstico de la situación actual de las resoluciones de las ventas comerciales brutas de Empresa Inmobiliaria, donde segmentamos la información del 2022 al 2024 de forma trimestral y se encuentra que la relación de las resoluciones con las ventas comerciales brutas es 16.0%, 18.2% y 20.8%, anualmente respectivamente. Para hallar las causas raíces se utiliza el árbol de problema causa efecto donde se encuentra 6 causas raíz del problema general, y la causa raíz de nuestro problema es: No hay evaluación de capacidad de pago objetiva a clientes, que representa el 83.1% de todas las causas raíz halladas en el diagrama de Pareto. Sin embargo, (Lizarraga, 2022) realizó el diagrama causa-efecto, la cual es una herramienta similar al árbol de problema causa efecto, donde encontró 13 causas que afectan a su problema principal: Bajo volumen anual de ventas, al realizar el diagrama de Pareto, 07 causas raíz representan el 80% de todas sus causas raíces; y se realizó el análisis inicial que determino los ingresos de venta del año 2021 por 951.50 (Miles S/), y el objetivo es

vender al cierre del año 2022 un valor de 1115.32 (Miles S/), siendo un 17.2% más . Por otro lado, (Llamuca & Moyón, 2019) también realizaron el diagrama causa-efecto, donde hallaron 6 causas raíz relacionado a su problema: Baja productividad en una línea de producción de cascos de seguridad. Seleccionaron 03 causas raíz que representan el 71% de todas sus causas raíz halladas con diagrama de Pareto; y se realizó la medición del estado inicial de los siguientes indicadores del proceso productivo: La Eficiencia 75%, Eficacia 73% y Productividad 55%.

- Se diseñó la propuesta de mejora para implementar la Gestión por Procesos en Empresa Inmobiliaria, la cual incluye un levantamiento de: Identificación y Jerarquización de Procesos, Mapeo de Procesos, Cadena de Valor, Matriz SIPOC, Ficha de Procesos y Flujograma de actividades y tareas. Se diseña un Plan de acción para poder implementar la propuesta de mejora, donde se implementará una Matriz de Evaluación Financiera de Cliente, un procedimiento para su correcto uso, rediseño de la matriz SIPOC y el Flujograma de actividades. Asimismo, (Llamuca & Moyón, 2019) realizaron el levantamiento de información también utilizando el Diagrama de Flujo, Diagrama de Análisis del Procesos y Estudio de Tiempos, todo esto con el fin de generar un plan de acción para la implementación de la metodología PHVA, donde se utilizará la implementación de la metodología 9S's y estudio de métodos y tiempo.

- Se realizó la implementación del Plan de acción de la Mejora del proceso de gestión de venta para establecer una evaluación de capacidad de pago objetiva a clientes, la cual se describe en 9 pasos para su correcta implementación. Dentro de las acciones a realizar es realizar una Matriz de Evaluación Financiera de Cliente, la cual nos permitirá realizar una evaluación financiera de manera objetiva con el reconocimiento de semáforos para identificar a viabilidad de compra de parte del cliente, otra acción es plasmar esta matriz en un procedimiento para su correcta aplicación en cada venta, el rediseño de la matriz SIPOC y el Flujograma de actividades es parte del plan de acción. Por otro lado, (Lizarraga, 2022) implemento la metodología Kaizen para

incrementar el bajo volumen anual de ventas en una empresa comercial, se usó la método de las 5's (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke), se entiende que utilizo esas herramientas porque son una parte de la metodología Lean Manufacturing. Asimismo, (Llamuca & Moyón, 2019) para implementar la metodología PHVA utilizo el método de las 9's y la aplicación de métodos y tiempos, rediseñando su Diagrama de Flujo, Diagrama de análisis del proceso, ficha de control, manuales de procedimiento, capacitaciones, tarjetas identificadoras, etc. para su correcta aplicación, estas herramientas son similares a lo utilizado en la presente tesis.

- Se realiza la evaluación de los resultados de la implementación de la propuesta de mejora de la Gestión por Procesos para optimizar las excesivas resoluciones la cual se realiza el corte de información al primer trimestre del 2025, hallando que el % Resoluciones / Venta Bruta disminuyo de 20.8% a 15.3% (-5.5 puntos porcentuales) y para continuar con el objetivo de reducir un -8% (12.8%) se reinicia el ciclo de mejora continua a partir de abril 2025. Así como, (Lizarraga, 2022) evidencia en su tesis "Aplicación de la metodología Kaizen para aumentar las ventas de una empresa comercial en el año 2022" que su implementación de la metodología Kaizen en una empresa comercializadora de alimentos y bebidas incrementa las ventas del año 2021 al 2022 en un 29%, se compara con esta tesis porque el nivel de mayor venta también se evidencia en nuestro problema, porque disminuir resoluciones es más venta para Empresa Inmobiliaria. Por otro lado, (Llamuca & Moyón, 2019) en su trabajo de titulación denominado "Implementación de la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) para incrementar la productividad en la línea de producción de cascos de seguridad de uso industrial en la empresa Halley Corporación" muestra que la implementación de la metodología PHVA da incremento a su eficiencia, eficacia y productividad en: 17%, 21% y 32%, respectivamente y sus ingresos aumentaron en 5.6%, también nos comparamos con este trabajo de titulación porque el % Resoluciones / Venta Bruta es comparable con el indicador productividad.

Se concluye, que de lo revisado en los antecedentes y de los resultados de la tesis que cada investigación orienta su propuesta de mejora a los hallado en su diagnóstico, permitiéndose así poder hallar sus resultados satisfactorios.

Limitaciones

Las principales limitantes en el desarrollo de la presente investigación fueron la poca colaboración de los jefes de venta cuando se levantó información e implementó el plan de acción, argumentando que se encuentran ocupados con cierres de venta en proceso, el no uso de la matriz MEFC en cada cierre de venta por parte de los ejecutivos de venta, y el aumento de presupuesto en las ventas comerciales brutas, en cada caseta de venta durante el año 2025, también fueron limitantes para el desarrollo de la tesis.

Implicancias

Las implicancias de esta tesis se agrupan en:

a) Prácticas: Los resultados de la tesis permite que todos los profesionales responsables de la mejora de productividad en el área comercial tengan una alternativa para optimizar sus ventas comerciales brutas, permitiendo una mejor toma de decisiones al conocer desde sus macro procesos hasta sus tareas; la aplicación no solo es para empresas como la utilizada en esta tesis, sino también para la pequeña y mediana empresa.

b) Teóricas: Con los resultados obtenidos se reafirmar que una adecuada Gestión por Procesos permite a las empresas optimizar sus ventas con bajo recursos en inversión. Asimismo, se puede impulsar la innovación en la gestión de ventas adaptando metodologías de gestión y mejora de procesos

4.1 Conclusiones

- Al culminar la presente tesis se consiguió determinar que la Gestión por Procesos impacta positivamente sobre la optimización de las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una Empresa Inmobiliaria, validando de esa manera la hipótesis planteada.

- Se diagnosticó la situación actual de las resoluciones de las ventas comerciales brutas de Empresa Inmobiliaria, donde se utilizó la información del 2022 al 2024 en trimestres para su mejor análisis y se halla que el % Resolución / Venta Bruta es 16.0%, 18.2% y 20.8%, respectivamente. La causa raíz donde se buscó la mejora es: No hay evaluación de capacidad de pago objetiva a clientes, que representa el 83.1% de todas las causas raíz encontradas.

- Se diseñó la propuesta para implementar la Gestión por Procesos en Empresa Inmobiliaria, cual incluye un levantamiento de: Identificación y Jerarquización de Procesos, Mapeo de Procesos, Cadena de Valor, Matriz SIPOC, Ficha de Procesos y Flujograma de actividades y tareas, como parte de la Gestión de Procesos; se realizó un Plan de acción para poder detallar los pasos para implementar la propuesta de mejora.

- Se implementó la Gestión por Procesos para optimizar las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria, donde el Plan de acción de la Mejora del proceso de gestión de venta para establecer una evaluación de capacidad de pago objetiva a clientes, se describe en 9 pasos para su correcta implementación. Dentro de las acciones a realizar están: Realizar una Matriz de Evaluación Financiera de Cliente, para tener una evaluación financiera de manera objetiva con el reconocimiento de semáforos para identificar a viabilidad de compra de parte del cliente, otra acción es plasmar esta matriz en un procedimiento para su correcta aplicación, el rediseño de procesos también es parte del plan de acción.

- Se evaluó los resultados de la implementación de la Gestión por Procesos para optimizar las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en Empresa Inmobiliaria, la cual se realizó el corte de información al primer trimestre del 2025, hallando que el % Resoluciones / Venta Bruta disminuyó de 20.8% a 15.3% (-5.5 puntos porcentuales) y para continuar con el objetivo de reducir un -8% (12.8%), al cierre del 2025, se reinicia el ciclo de mejora continua a partir de abril 2025. Asimismo, se realizó un análisis financiero obteniendo un VAN S/ 1,477,809 y una TIR de 937% la cual es superior al valor del WACC de 15%, también se obtuvo el B/C que es igual a 44.5; por lo tanto, se confirma la factibilidad económica-financiera de la propuesta, recomendando su ejecución.

Para asegurar la efectividad de la ejecución de los planes de mejora que se vienen implementando se sugiere las siguientes recomendaciones.

Recomendaciones

- El gerente de gestión comercial debe promover el uso de la matriz MEFC a toda la fuerza de venta, proponiendo que se incluya dentro de la ficha de comisiones su incentivo si se usa y penalidad si no se usa, para con esto mejorar la evaluación financiera a los clientes y obtener menos resoluciones todos los meses.
- El sub gerente de excelencia comercial debe liderar programas de reforzamiento de forma periódica a todos los jefes de venta, con el fin concientizar que el uso adecuado de la matriz MEFC reducirá las resoluciones y ya no se les descontará económicamente como se viene sucediendo por cada resolución.
- Por último, se recomienda a Empresa Inmobiliaria continuar con la implementación del plan de acción, para asegurar los resultados proyectados, y que están demostrados en la evaluación económica financiera.

REFERENCIAS

Alvarez, A. (20 de Febrero de 2022). *Lean Construction México*. Obtenido de <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/sipoc-una-%C3%BAtil-herramienta-para-definir-objetivos-y-obtener-resultados>

Alvarez, S. (06 de Enero de 2021). *www.ey.com*. Obtenido de EY:
https://www.ey.com/es_pe/revista-execution/informes/sector-inmobiliario-desafios

Benavides, B., & Viejó, M. (2014). Propuesta de reestructuración de gestión por procesos de compra y venta para el control de inventario de mercaderías en almacén Juan Eljuri. (*Proyecto de grado*). Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.

Camisón, C. (2006). *Gestión de Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson.

Carvajal, A. (2020). Propuesta de mejora del nivel de atención al cliente en una empresa comercializadora de seguros, mediante la implementación de Gestión por Procesos. (*Tesis*). Universidad de las Américas, Quito.

Castillero, O. (05 de Noviembre de 2024). *Los 15 tipos de investigación*. Obtenido de Psicología y mente: <https://psicologiaymente.com/miscelanea/tipos-de-investigacion>

Celemente, M. (2009). *La resolución de los contratos por incumplimiento presupuestos, efectos y resarcimiento del daño*. Colegio Notarial de Cataluña, Cataluña.

Clavarino, P., & Carbajal, J. (2023). Gestión por procesos para mejorar los tiempos del proceso de ventas en una inmobiliaria del Dpto. de Ica. (*Tesis de Grado*). Universidad Ricardo Palma, Lima.

Deloitte S-Latam, S.C. (2020). *Impacto del COVID-19 en el mercado inmobiliario*.

Fondo Monetario Internacional. (2014). Los mercados inmobiliarios, la estabilidad financiera y la economía. *Conferencia patrocinada por el Bundesbank, la*

Fundación Alemana para la Investigación Científica y el FMI.

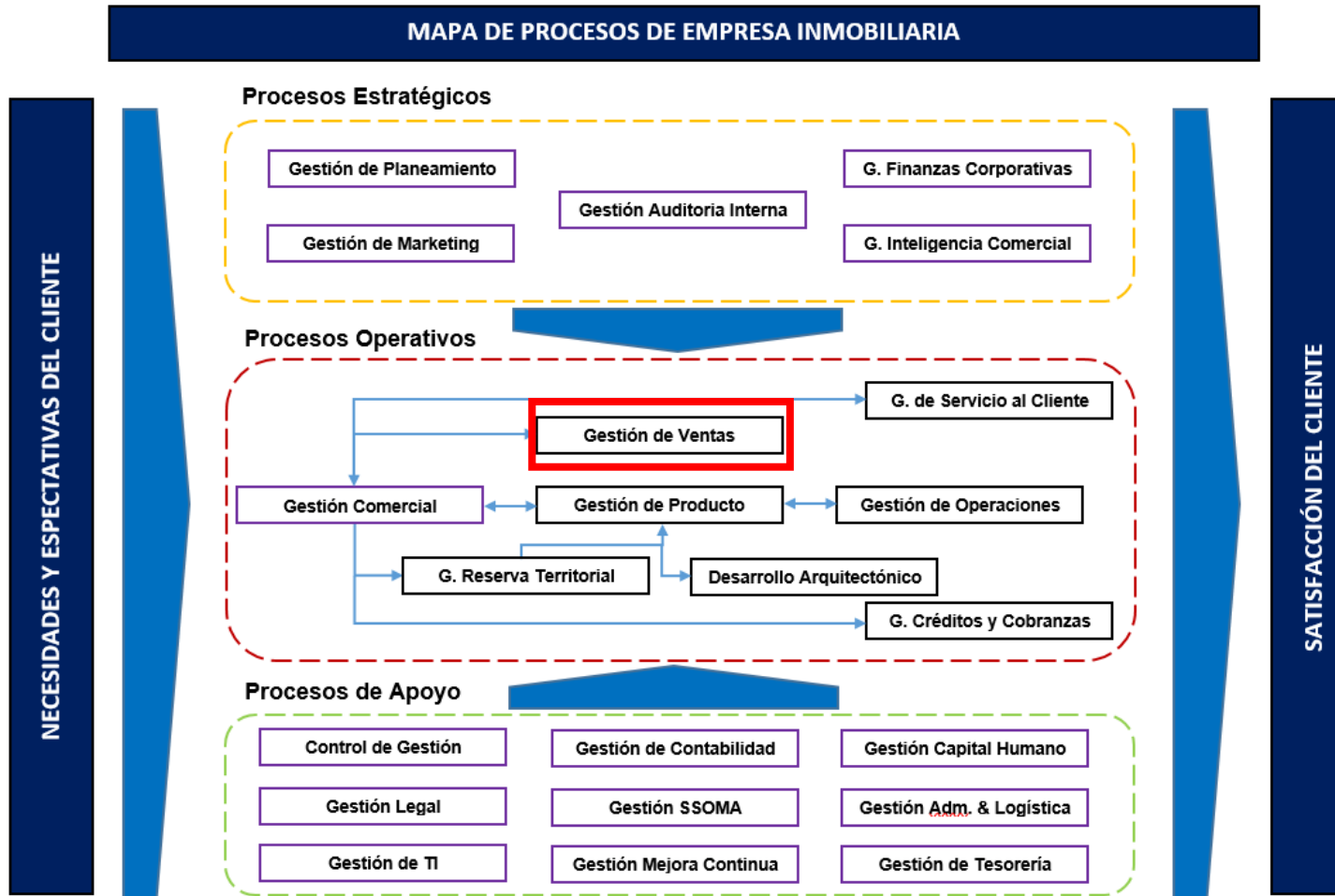
- Herrera, P. (23 de Mayo de 2024). *elperuano.pe*. Obtenido de El Peruano:
<https://www.elperuano.pe/noticia/244047-tribunal-del-indecopi-inmobiliarias-obligadas-a-resarcir-demoras-en-entrega-de-inmuebles>
- Instituto Andaluz de Tecnología. (2009). *Guía para una Gestión basada en Procesos*. Sevilla.
- Instituto para la Calidad. (2017). *Mejoramiento Continuo*. Lima: PUCP.
- Kan, C. (2015). Identificación y Clasificación de Procesos. (*Clase*). Centro de Innovación para la Acreditación, Lima.
- Lizarraga, N. (2022). Aplicación de la metodología Kaizen para aumentar las ventas de una empresa comercial en el año 2022. (*Tesis*). Universidad Privada del Norte, Trujillo.
- Llamuca, J., & Moyón, L. (2019). Implementación de la metodología PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) para incrementar la productividad en la línea de producción de cascos de seguridad de uso industrial en la empresa Halley Corporación. (*Trabajo de titulación*). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Lozada, J. (2014). Investigación aplicada: Definición, propiedad intelectual e Industria. (*Artículo*). Universidad Tecnológica Indoamérica, Quito.
- Mosquera, D. (2023). Implementación de un Sistema de Mejora Continua basada en el ciclo PHVA para optimizar el Proceso de Maculatura de la empresa Ecovida integral S.A.S. (*Trabajo de grado*). Institución Universitaria Antonio José Camacho, Cali, Colombia.
- Navarro, F. (2023). *Inesem Business school*. Obtenido de
<https://www.inesem.es/revistadigital/gestion-integrada/enfoque-gestion-procesos/>
- Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño*

superior. Grupo editorial Patria.

- Puello, H. (2001). Resolución del contrato de promesa de compraventa. (*Tesis*).
Universidad Simón Bolívar, Barranquilla.
- Ramos, C. (2021). Diseños de Investigación Experimental. (*Artículo*).
- Rosas, J. (2018). Propuesta de mejora de Gestión por Procesos para incrementar la rentabilidad en la empresa de extintores Santa Rosa S.R.L. (*Tesis de Grado*).
Universidad Privada del Norte, Trujillo.
- Steinbach, D. (12 de Enero de 2024). *weforum.org*. Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/stories/2024/01/que-sera-del-mercado-inmobiliario-mundial-en-2024-eso-es-lo-que-esta-por-venir/>
- Tuesta, J. (2022). *camaratriu.org.pe*. Obtenido de Cámara de Comercio de La Libertad: <https://www.camaratriu.org.pe/web2/index.php/jstuff/multiplataforma-vision-empresarial/item/5675-cuando-una-clausula-es-abusiva-en-los-contratos-inmobiliarios>
- Tuiro, A. (2022). *El incumplimiento y la resolución en los contratos inmobiliarios*.
Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Valencia, C. (2014). Diseño de un sistema des gestión por procesos para una empresa dedicada a la venta de insumos médicos y reactivos ubicada en la ciudad de Guayaquil. (*Proyecto de graduación*). Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador.
- Vallejos, F., & Torres, R. (2019). Gestión por Procesos y su influencia en la productividad de la fuerza de ventas de la empresa Aladino S.R.L., Trujillo 2019. (*Tesis de Grado*). Universidad Privada del Norte, Trujillo.
- Veloz, M. (2020). Gestión por procesos para incrementar la atención al cliente en las ventas online de una tienda retail, La Molina 2020. *Tesis*. Universidad Cesar Vallejo, Lima.

ANEXOS

Anexo 1: Mapa de Procesos de Empresa Inmobiliaria



Anexo 2: Identificación y Jerarquización de Procesos de Empresa Inmobiliaria

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES	TAREAS			
Gestión Comercial	Gestión de Ventas	Vender lote	Recepcionar y gestionar los leads			
			Contactar al cliente para indicar información básica.			
			Coordinar con cliente su disponibilidad de una reunión presencial en la caseta de ventas			
			Agradecer el interés y agendar futuro contacto, si el cliente no acepta			
			Cambiar el estado del cliente en el sistema CRM a "Desistido", si el cliente no acepta			
			Reasignar BBDD de clientes desistidos			
			Contactar al cliente para establecer nuevamente comunicación.			
			Invitar a venir a caseta de ventas con protocolo de atención de desistidos			
			Registrar al cliente en el sistema TOTEM			
			Recepcionar al cliente y explicar los detalles del protocolo de 1era. atención al cliente			
			Llevar al cliente al proyecto explicando sus beneficios			
			Explicar precios de los lotes elegidos previamente de vuelta a la caseta de ventas			
			Informar del monto de la separación del lote escogido			
			Generar el formato de separación del lote si el cliente acepta			
			Imprimir y entregar al cliente el formato de separación para su firma			
			Agradecer la visita y se le despide al cliente, si el cliente no acepta			
			Cambiar el estado del cliente en el sistema CRM a "Desistido", si el cliente no acepta			
			Cargar en el sistema el formato firmado y el voucher de pago al CRM			
			Cotizar el lote separado y negociar los términos de venta			
			Generar sentido de urgencia ofreciendo un descuento especial por confirmar la compra del lote, pagando un adelanto de la CI			
			Indicar las opciones de extornar su pago para devolución o mantenerlo en el sistema para una futura compra, si el cliente no acepta			
			Liberar la separación			
			Solicitar extorno de dinero del cliente			
			Aprobar extorno de dinero del cliente			
			Agradecer la visita y se le despide al cliente			
			Cambiar el estado del cliente en el sistema CRM a "Desistido"			
			Generar una solicitud de depósito de cuota inicial			
			Cargar en el sistema el voucher de pago			
			Generar solicitud de descuento excepcional al precio del lote			
			Solicitar aprobación de GCOM si la solicitud de descuento excede			
			Generar solicitud de postergación de primera letra			
			Generar proforma de venta			
			Solicitar documentación requerida al cliente			
			Cargar documentación del cliente y generar documentos digitales			
			Validar los datos del cliente con el cliente			
			Solicitar firma digital al cliente			
			Validar Firma del cliente			
			Validar cierre de venta en sistema CRM			
			Gestión Comercial	Realizar el acompañamiento Post Venta	Realizar el acompañamiento Post Venta	Crear automáticamente las tareas de acompañamiento
						Revisar los estado de las gestiones del módulo Post Venta
						Identificar clientes sin gestionar y por gestionar
						Verificar información de clientes para contactarlos (Datos de contacto, datos de la letra por pagar)
						Realizar llamada de mantenimiento al cliente
						Realizar el protocolo de llamada de mantenimiento
						Realizar llamadas de recordatorio de los 3 primeros pagos al cliente
						Realizar compromisos de pago oportunos
						Completar gestiones en sistema CRM
Validar las tareas completadas en CRM						
Auditar y controlar a la FFVV	Auditar y controlar a la FFVV	Auditar y controlar a la FFVV				Obtener información para diagnostico de la FFVV
						Realizar escuchas a las llamadas de la FFVV
						Medir los ratios de eficiencia de la FFVV
				Informar a la FFVV sus oportunidades de mejora		
				Definir un plan de acción en conjunto con FFVV para optimizar sus ratios de eficiencia		
				Controlar los planes de acción		
Mejorar los Procesos y sistemas de venta	Mejorar los Procesos y sistemas de venta	Mejorar los Procesos y sistemas de venta		Recopilar información de procesos comerciales		
				Realizar visitas diagnostico para levantar información		
				Definir la mejora de los procesos con los involucrados		
				Gestionar proyectos de implementación		
				Realizar las pruebas de los nuevos sistemas a implementar		
Entrenar a la FFVV	Entrenar a la FFVV	Entrenar a la FFVV		Implementar los nuevos sistemas en casetas de venta piloto		
				Desplegar los nuevos procesos o sistemas a la FFVV		
				Buscar mejora continua de procesos y sistemas		
Reconocer y premiar a la FFVV	Reconocer y premiar a la FFVV	Reconocer y premiar a la FFVV		Gestionar los programas de onboarding a nuevos ingresos en la FFVV		
				Desarrollar el plan de inducción semanal a los nuevos ingresos en la FFVV		
Brindar soporte a la FFVV	Brindar soporte a la FFVV	Brindar soporte a la FFVV		Capacitar a la FFVV en todos los procesos y sistemas comerciales (virtual y presencial)		
				Realizar la medición de ratios considerados en Top Sales Champ		
				Gestionar el desarrollo del Top Sales Champ		
				Ejecutar la ceremonia Top Sales Champ		
				Gestionar la entrega de premios a los ganadores		
Gestionar las consultas e incidencias generadas por la FFVV						
Resolver las consultas de la FFVV						
Realizar el acompañamiento a la FFVV durante la resolución de una incidencia						

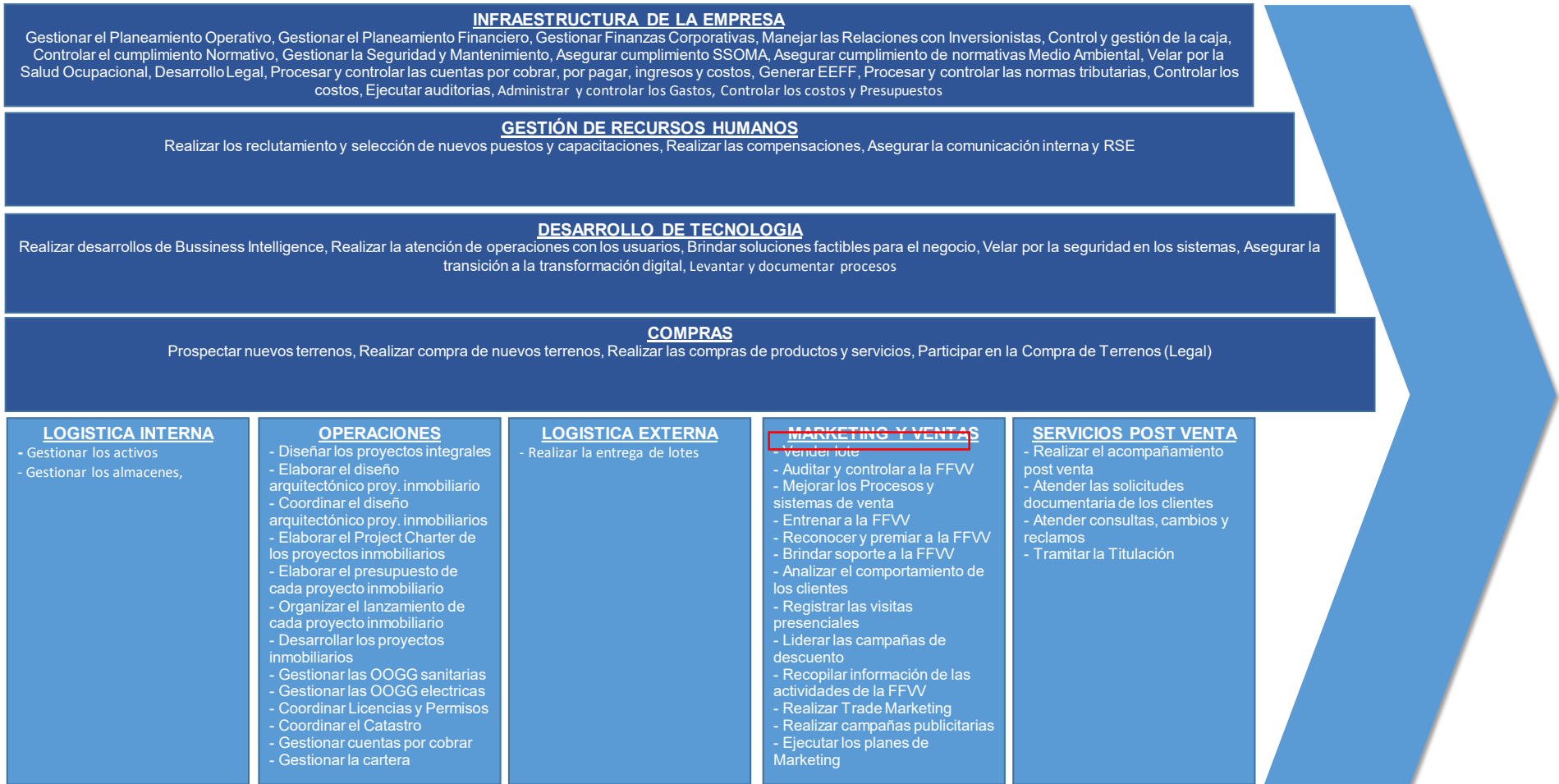
MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES	TAREAS	
Gestión Comercial	Gestión de Inteligencia Comercial	Analizar el comportamiento de los clientes	Elaborar informes y reportes de conocimiento de los clientes	
			Extraer información de identificación de los clientes	
			Realizar análisis predictivo para identificar tendencias	
			Brindar información a Marketing para las campañas de publicidad	
	Gestión de Marketing	Registrar las visitas presenciales	Recibir a los clientes en las casetas de venta	
			Realizar el registro del cliente en el sistema CRM	
			Informar a los involucrados los resúmenes	
			Gestionar campañas de descuento para cada caseta de venta	
	Gestión de Marketing	Liderar las campañas de descuento	Realizar la carga de políticas de descuento en los sistemas de venta	
			Observar las actividades de la FFVV	
			Informar de acuerdo a la necesidad las actividades de la FFVV	
			Buscar y presentar a embajadores de la marca	
	Gestión de Marketing	Realizar Trade Marketing	Adecuar los mensajes publicitarios	
			Realizar diseños publicitarios web, audiovisual, presencial	
			Gestionar investigaciones de mercado	
			Coordinar con involucrados nuevas estrategias de marketing	
	Gestión de Marketing	Realizar campañas publicitarias	Medir el impacto de las campañas y planes de Marketing	
			Gestionar las redes sociales de la marca	
Implementar campañas digitales				
Implementar campañas audiovisuales				
Gestión de Marketing	Ejecutar los planes de Marketing	Identificar oportunidades de mejora del negocio		
		Planificar los planes de Marketing		
		Ejecutar los planes de Marketing		
		Recopilar información de lotes que cumplen condición de entrega		
Gestión de Servicio al Cliente	Realizar la entrega de lotes	Convocar a clientes a evento de entrega		
		Realizar el evento de entrega de lotes a los clientes		
		Entregar a clientes las constancias de entrega		
	Atender las solicitudes documentaria de los clientes	Atender a los clientes de forma presencial y virtual		
		Clasificar los tipos de solicitudes de los clientes		
		Emitir los documentos solicitados por el cliente		
Atender consultas, cambios y reclamos	Entregar a los clientes sus documentos solicitudes			
	Atender a los clientes de forma presencial y virtual			
	Clasificar las consultas, cambios o reclamos			
Gestión del Desarrollo Inmobiliario	Gestión de Reserva Territorial	Prospectar nuevos terrenos	Derivar, de acuerdo al caso, con áreas a intervenir	
			Conciliar con clientes los reclamos	
			Gestionar los reclamos de Indecopi	
			Buscar posibles terrenos para comprar	
	Gestión de Reserva Territorial	Realizar compra de nuevos terrenos	Evaluar factibilidad de compra	
			Negociar con dueños de los terrenos evaluados	
			Generar informes a los interesados sobre la prospección	
			Reportar terrenos descartados	
	Desarrollo Arquitectónico	Diseñar los proyectos integrales	Coordinar con Legal condiciones de compra para el contrato de CV	
			Coordinar con Contabilidad la modalidad de pago del terreno	
			Registrar en el sistema SAP la nueva compra del terreno	
			Generar el Project Charter del nuevo terreno comprado	
	Desarrollo Arquitectónico	Elaborar el diseño arquitectónico de los proyectos inmobiliario	Generar informes a los interesados de los terrenos comprados	
			Evaluar los nuevos prospecto de compra de terrenos en factibilidad arquitectonica	
			Diseñar la propuesta del proyecto integral en una nueva compra de terreno	
			Elaborar file arquitectonico para la gestión de permisología	
	Gestión de Producto	Gestión de Producto	Coordinar el diseño arquitectonico de los proyectos inmobiliarios	Visitar el nuevo paño de tierra o existente para conocer el sitio
				Elaborar el diseño del plano y distribución de lotes
Presentar propuesta a la Gerencia de Producto y Gerencia Comercial				
Levantar observaciones de la Gerencia de Producto o Gerencia Comercial				
Gestión de Producto		Elaborar el Project Charter de los proyectos inmobiliarios	Realizar la carga del inventario de los lotes del proyecto inmobiliario	
			Visitar el nuevo paño de tierra o existente para conocer el sitio junto con Desarrollo Arquitectonico	
			Participar de la propuesta de diseño de planos de los proyectos inmobiliarios	
			Revisar los diseños enviados por Desarrollo Arquitectonico post propuesta.	
Gestión de Producto	Elaborar el presupuesto de cada proyecto inmobiliario	Gestionar aprobación con el área comercial la propuesta del nuevo proyecto inmobiliario		
		Recopilar información de costos, gastos, planos, venta, etc.		
		Elaborar el Project Charter del nuevo proyecto inmobiliario		
		Levantar observaciones del Project Charter, alineados al cumplimiento de objetivos (margen)		
Gestión de Producto	Organizar el lanzamiento de cada proyecto inmobiliario	Gestionar con Logística la licitación de proveedores a elaborar las obras		
		Participar en la evaluación de proveedor en la licitación		
		Supervisar las operaciones de los contratistas pre y post lanzamiento del proyecto inmobiliario		
		Controlar el uso del presupuesto del proyecto inmobiliario		
Gestión de Producto	Organizar el lanzamiento de cada proyecto inmobiliario	Presentar informes de avance de obra y presupuesto en conjunto con Operaciones		
		Definir en conjunto con el área comercial la fecha correcta para lanzar un nuevo proyecto inmobiliario		
		Realizar la carga en el sistema las políticas de venta pre definidas con el área comercial		
		Convocar y liderar la reunión de lanzamiento comercial de un nuevo proyecto inmobiliario		

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES	TAREAS
Gestión del Desarrollo Inmobiliario	Gestión de Operaciones	Desarrollar los proyectos inmobiliarios	Controlar en cada caseta de venta el desarrollo oportuno de los proyectos inmobiliarios
			Gestionar los costos y gastos de cada proyecto inmobiliario
			Liderar el pre cierre operativo de cada proyecto inmobiliario al finalizarse
		Controlar los costos y Presupuestos	Elaborar en conjunto con Producto el presupuesto de cada proyecto inmobiliario
			Controlar los costos de cada proyecto inmobiliario
			Participar del pre cierre operativo de cada proyecto inmobiliario
		Gestionar las obras generales sanitarias	Coordinar con Contabilidad el cierre técnico de cada proyecto inmobiliario
			Gestionar el desarrollo oportuno de las obras generales sanitarias
	Gestionar las obras generales eléctricas	Gestionar la documentaciones pertinentes antes las autoridades del estado	
		Coordinar con cada comunidad la permisología para ejecutar obras	
	Coordinar las Licencias y Permisos	Gestionar el desarrollo oportuno de las obras generales eléctricas	Gestionar la documentaciones pertinentes antes las autoridades del estado
			Coordinar con el área Legal la independización de cada proyecto inmobiliario al finalizarse
		Elaborar los expedientes técnicos de cada proyecto inmobiliario	Coordinar con cada Gerente de Proyecto el levantamiento de observaciones de los Expedientes Técnicos
			Gestionar con las autoridades del estado la obtención de permisos, RHU, etc.
	Gestión Legal	Coordinar el Catastro	Coordinar con el área Legal la independización de cada proyecto inmobiliario al finalizarse
			Elaborar los expedientes técnicos para el saneamiento de terrenos
Ingresar los títulos de saneamiento a inscripción registral			
Controlar los planos catastrales			
Participar en la Compra de Terrenos		Formular proyectos para la informatización de los archivos registrales	
		Evaluar técnicamente la viabilidad de compra de nuevos terrenos	
Tramitar la Titulación		Elaborar los contratos de las compras de terrenos	
		Gestionar con Contabilidad el cumplimiento del tren de pago a los vendedores de terrenos	
Desarrollo Legal	Gestionar con el área de Licencias y Permisos la titulación de los proyectos inmobiliarios		
	Elaborar los expedientes técnicos de cada proyecto inmobiliario para su titulación		
	Levantar observaciones de las autoridades del estado		
	Elaborar las plantillas de contratos o compromisos de compra venta de los proyectos inmobiliarios		
Gestión de Administración y Finanzas	Gestión de Créditos y Cobranzas	Gestionar las cuentas por cobrar	Cargar las plantillas de contratos o compromisos de compra venta de los proyectos inmobiliarios
			Gestionar reclamos de clientes e INDECOPI
		Gestionar la cartera	Recopilar información para los reclamos de clientes e INDECOPI
			Recopilar información de clientes morosos
	Gestión de Planeamiento	Gestionar el Planeamiento Operativo	Realizar la cobranza a cada cliente moroso
			Recopilar información de venta, costos, gastos, etc.
		Gestionar el Planeamiento Financiero	Actualizar el tablero de control operativo
			Gestionar aprobación de ante GG
	Gestión de Finanzas Corporativas	Gestionar las Finanzas Corporativas	Liderar los comités de Planeamiento Financiero
			Recopilar información de venta, costos, gastos, etc.
		Manejar las Relaciones con Inversionistas	Actualizar el tablero de control operativo - financiero
			Gestionar aprobación de ante GG
	Gestión de Tesorería	Control y gestión de la caja	Elaborar modelos financieros de los proyectos
			Analizar datos financieros, tendencias y condiciones del mercado
			Elaborar presentaciones al Directorio
			Recopilar y analizar datos financieros y del mercado
Controlar el cumplimiento Normativo		Buscar inversionistas para los negocios	
		Relacionarse con agencias calificadoras de riesgo y banca de inversión	
		Planificar junta general con accionistas	
		Controlar el ingreso y egreso de caja	
Controlar el cumplimiento Normativo	Realizar provisiones financieras		
	Abrir, manejar y controlar cuentas bancarias		
	Realizar conciliaciones bancarias		
	Controlar la salud financiera		
Controlar el cumplimiento Normativo	Asegurar el cumplimiento de obligaciones financieras		
	Identificar riesgos operativos		
	Asesorar sobre normas del estado para su cumplimiento		
	Indicar instrucciones para su ejecución		
Controlar el cumplimiento Normativo	Manejar las infracciones		
	Establecer mecanismos de prevención, control y corrección.		

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES	TAREAS
Gestión de Administración y Finanzas	Gestión de Adm. & Logística	Realizar las compras de productos y servicios	Recopilar necesidades de contratación de empresas proveedores (Contratistas)
			Solicitar propuestas técnicas y económicas a participantes
			Liderar el comité de apertura de sobres
			Comunicar a la empresa ganadora el resultado
			Gestionar documentación a empresa ganadora
			Recopilar necesidades de contratación de proveedores de productos o servicios
		Gestionar los activos	Solicitar propuestas económicas a proveedores
			Seleccionar mejor postor
			Gestionar contratación de proveedores (productos o servicios)
			Generar Ordenes de Compra a solicitud
			Comunicar a Tesorería la modalidad y plazo de pago de proveedores
			Controlar el inventario de activos
	Gestionar los almacenes	Coordinar compra de activos	
		Asegurar dotación de activos	
		Gestionar el control de ingreso y egreso	
		Controlar los archivos (documentación)	
	Gestionar la Seguridad y Mantenimiento	Abastecer solicitudes de dotación	
		Asegurar la seguridad patrimonial dentro de oficinas y casetas de venta	
	Gestión SSOMA	Asegurar cumplimiento SSOMA	Realizar el mantenimiento oportuno a las oficinas
			Desplegar los planes SSOMA
			Levantar información de actividades de riesgo
		Asegurar cumplimiento de normativas Medio Ambiental	Asegurar la gestión SSOMA
			Capacitar en temas SSOMA
			Levantar información de actividades socio ambientales
		Velar por la Salud Ocupacional	Asegurar la correcta gestión medio ambiental a nivel nacional
			Presentar planes para mitigar impacto ambiental
			Vigilar la salud ocupacional a nivel nacional
			Atender casos de urgencia en sede central
			Procesar las cuentas por cobrar y pagos entrantes
			Controlar los costos de cada proyecto inmobiliario
	Gestión de Contabilidad	Procesar y controlar las cuentas por cobrar, ingresos y costos	Dar cierre contable a cada proyecto inmobiliario
			Asegurar el envío y recepción de comprobantes de pago
			Categorizar las cuentas por cobrar
			Monitorear el rendimiento de KPI's
		Procesar y controlar las cuentas por pagar	Procesar las cuentas por pagar y obligaciones financieras
			Controlar los gastos de cada proyecto
			Administrar y pagar bienes y servicios
			Controlar la emisión de las facturas de proveedores
		Generar los Estados Financieros	Monitorear el rendimiento de KPI's
			Analizar los datos financieros
			Elaborar informes financieros
			Controlar los flujos de efectivo
	Procesar y controlar las normas tributarias	Informar a la alta gerencia de la empresa sobre la situación financiera	
		Elaborar los estados financieros	
Calcular las obligaciones tributaria de la empresa			
Elaborar y presentar las declaraciones de impuestos			
Gestión de TI	Realizar desarrollos de Bussiness Intelligence	Desarrollar la planificación tributaria	
		Tramitar la documentación contable y tributaria	
		Verificar la correcta actualización de las bases de datos	
		Recopilar solicitudes de desarrollo o actualización de informes	
	Realizar la atención de operaciones con los usuarios	Extraer información de las tablas del sistema a los informes	
		Desarrollar informes solicitados	
		Realizar la atención oportuna de las incidencias de sistemas	
		Atender las solicitudes en los sistemas	
	Brindar soluciones factibles para el negocio	Desarrollar los requerimientos de mejoras de sistemas	
		Proponer mejoras a los sistemas	
		Coordinar con los proveedores los desarrollos tercerizados	
		Presentar informes de KPI's	
	Velar por la seguridad en los sistemas	Prevenir amenaza de ataques cibernéticos a la empresa	
		Identificar y solucionar vulnerabilidades en el código de las diferentes aplicaciones	
		Controlar el acceso de usuarios a los diferentes sistemas	
		Monitorear el acceso de terceros a los servidores	
		Recuperar el control en caso de incidentes	

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES	TAREAS
Gestión de Administración y Finanzas	Gestión de Capital Humano	Asegurar la comunicación interna y RSE	Monitorear el clima laboral
			Proponer acciones de comunicación
			Asegurar que la información institucional llegue a todos los niveles de la organización
			Organizar eventos de RSE o extralaborales
		Realizar las compensaciones	Calcular los abonos de salarios de todos los trabajadores
			Realizar el abono de salarios
		Realizar los reclutamiento y selección de nuevos puestos y capacitaciones	Realizar programas de retención de talento
			Realizar las convocatorias de reclutamiento de personal
			Realizar el proceso de selección con los candidatos
			Recopilar la documentación de cada nuevo personal
			Brindar apoyo a los colaboradores con documentación social
			Proponer programas de capacitación
			Coordinar con las Jefaturas los programas de capacitación
			Gestionar los programas de capacitación
			Diseñar e implementar programas de bienestar
Organizar actividades culturales, deportivas y recreativas			
Gestión de la Eficiencia y la Calidad	Control de Gestión		Controlar los costos
		Analizar la información de costos de los proyectos inmobiliarios para su control	
		Elaborar los presupuestos de costos	
		Cuestionar los excesos de costos de cada proyecto inmobiliario	
		Organizar los comités de pre cierre técnicos de los proyectos inmobiliarios	
		Calcular y controlar la rentabilidad de los proyectos inmobiliarios	
		Realizar presentaciones a la alta gerencia	
		Administrar y controlar los Gastos	Recopilar información de gastos de los proyectos inmobiliarios
			Analizar la información de gastos de los proyectos inmobiliarios para su control
			Elaborar los presupuestos de gastos
	Cuestionar los excesos de gastos de cada proyecto inmobiliario		
	Controlar los alquileres de servicios de todos los proyectos		
	Gestión de Mejora Continua	Asegurar la transición a la transformación digital	Realizar presentaciones a la alta gerencia
			Ejecutar el plan de transformación digital
		Levantar y documentar procesos	Proponer mejoras en las plataformas digitales
Controlar el correcto desarrollo del plan			
Gestión de Auditoría Interna	Ejecutar auditorías	Levantar información de procesos, actividades y tareas	
		Realizar los manuales, procedimientos etc.	
		Evaluar el cumplimiento de leyes, normas o políticas	
		Verificar que los impuestos y obligaciones se presenten correctamente	
		Revisar la protección de datos personales	
Planificar la ejecución de auditorías a los procesos			
Realizar auditorías a los procesos			
Cuestionar a los involucrados en incumplimientos de proceso			

Anexo 3: Cadena de Valor de Empresa Inmobiliaria



Anexo 4: SIPOC del proceso de Gestión de Ventas de Empresa Inmobiliaria

SIPOC DEL PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS														
PROVEEDORES			ENTRADAS	REQUERIMIENTOS	ACTIVIDADES	SALIDAS	REQUERIMIENTOS	CLIENTES						
Gerencia de Marketing	Habilitar formulario de solicitud de información	Pauta activa en redes sociales, web, google ads, etc.				Recepcionar y gestionar los leads	Los números de documentos no deben tener duplicidad	Ejecutivo de Ventas						
Cliente	Completar formulario de solicitud de información	Interés de compra o búsqueda de información				Contactar al cliente para indicar información básica	Los correos electrónicos y número de teléfono deben ser válidos.							
						Coordinar con cliente su disponibilidad de una reunión presencial en la caseta de ventas	Movilidad disponible para traer al cliente							
						Agradecer el interés y agendar futuro contacto, si el cliente no acepta	El cliente debe aceptar un contacto futuro							
						Cambiar el estado del cliente en el sistema CRM a "Desistido", si el cliente no acepta	Agregar a la base de datos de clientes potenciales							
CRM	Reciclar clientes desistidos	Evaluar comentarios de EV al desistir				Reasignar BBDD de clientes desistidos	Disponibilidad de atención de EV	Jefe de Ventas						
Cliente	Visitar la caseta de ventas				Vender lote	Contactar a cliente para establecer nuevamente comunicación	Contactar a cliente luego de 30 días o de acuerdo al interés indicado	Ejecutivo de Ventas						
						Invitar a venir a caseta de ventas con protocolo de atención de desistidos	Interés del cliente	Gestor ICOM						
						Registrar al cliente en el sistema TOTEM	DNI en físico del cliente	Ejecutivo de Ventas						
						Recepcionar al cliente y explicar los detalles del protocolo de 1era. atención al cliente	Cumplir protocolo de 1era. Atención al cliente							
						Llevar al cliente al proyecto explicando sus beneficios	Movilidad disponible para trasladarse al proyecto							
						Explicar precios de los lotes elegidos previamente de vuelta a la caseta de ventas	Liberación de lotes con separaciones vencidas (> 3 días)	Ejecutivo de Ventas						
						Informar del monto de la separación del lote escogido	Saber historial de compras del cliente: 0 lote: S/ 50.00 > 1 lote: S/ 500.00							
						Generar el formato de separación del lote si el cliente acepta	Funcionalidad del CRM sin errores	Jefe de Ventas						
						Imprimir y entregar al cliente el formato de separación para su firma	Aceptación del cliente							
						Agradecer la visita y se le despide al cliente, si el cliente no acepta	El cliente debe aceptar un contacto futuro							
						Cliente	Firmar el formato de separación, pagar el monto de separación y enviarlo	El cliente puede firmar o pagar en el momento de la visita y/o hasta 3 días como plazo final			Vender lote	Cambiar el estado del cliente en el sistema CRM a "Desistido", si el cliente no acepta	Agregar a la base de datos de clientes potenciales	Ejecutivo de Ventas
												Cargar en el sistema el formato firmado y el voucher de pago al CRM	Archivos en digital (PDF o JPG)	
												Cotizar el lote separado y negociar los términos de venta	Descuento excepcional brindado por su JV y GR, >5%, compra en 24 hrs y que el cliente abone como mínimo el 6% del precio final del lote	
Generar sentido de urgencia ofreciendo al cliente descuento especial por confirmar en ese momento la compra del lote, pagando un adelanto de la cuota inicial														
Indicar las opciones de extornar su pago para su devolución o mantenerlo en el sistema para una futura compra, si el cliente no acepta	Abordar todas las negociaciones posibles, con JV y GP, para evitar perder la compra del cliente													
Liberar la separación	Funcionalidad del CRM sin errores													
Solicitar extorno de dinero del cliente	Plazo de devolución de acuerdo a cada entidad financiera	Auxiliar de Créditos y Cobranzas												
Aprobar extorno de dinero del cliente		Ejecutivo de Ventas												
Agradecer la visita y se le despide al cliente	El cliente debe aceptar un contacto futuro	Jefe de Ventas												
Cambiar el estado del cliente en el sistema CRM a "Desistido"	Agregar a la base de datos de clientes potenciales	Ejecutivo de Ventas												
Generar una solicitud de depósito de cuota inicial	Funcionalidad del CRM sin errores	Jefe de Ventas												
Gerente Regional	Aprobar la solicitud de descuento excepcional al precio del lote	Solicitud de descuento < 10% del precio del lote El descuento no debe afectar el margen del proyecto				Cargar en el sistema el voucher de pago	Archivo en digital (PDF o JPG)	Jefe de Ventas						
Gerente de Gestión Comercial						Generar solicitud de descuento excepcional al precio del lote	Desde la visita del cliente hasta el abono no debe pasar 24 hrs	Gerente de Gestión Comercial						
Gerente Regional	Aprobar la solicitud de postergación de primera letra	El n° de postergación debe ser el 10% de las ventas de la caseta de venta				Solicitar aprobación de GCOM si la solicitud de descuento excede	Solicitudes de descuento >= 10% del precio del lote	Jefe de Ventas						
						Generar solicitud de postergación de primera letra	Solicitudes de deben realizarse hasta el día 12 del mes							
Cliente	Entregar documentos solicitados	Foto o archivo digital de los documentos enviados por mail o WhatsApp			Vender lote	Generar proforma de venta	Funcionalidad del CRM sin errores	Ejecutivo de Ventas						
						Solicitar documentación requerida al cliente	Documentos no vigentes, presentar constancia de trámite.							
						Cargar documentación del cliente y generar documentos digitales	Funcionalidad del CRM sin errores							
	Firmar digitalmente los documentos de compra	DNI, App móvil, equipo móvil gama media y buena señal de internet					Validar los datos del cliente con el cliente	Contacto positivo con cliente	Asesor de Telemarketing					
							Solicitar firma digital al cliente	Flexibilidad del cliente para horario de firmas	Ejecutivo de Ventas					
						Validar Firma del cliente	Reconocimiento facial satisfactorio. Video grabado valido (Firma OTP)	Auxiliar de Créditos y Cobranzas						
						Validar cierre de venta en sistema CRM	Integración de sistemas sin errores: APP, SAP, CRM, CAVALI, COCOVI	Ejecutivo de Ventas						

SIPOC DEL PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS

PROVEEDORES			ENTRADAS			REQUERIMIENTOS			ACTIVIDADES			SALIDAS			REQUERIMIENTOS			CLIENTES		
PROCESO: Gestión de Ventas ALCANCE: Desde la captación de futuros clientes hasta el seguimiento del pago de su 3ra letra OBJETIVO: Realizar una venta comercial de un lote RESPONSABLE: Fuerza de Venta (Ejecutivo de venta, Jefe de venta, Gerente de Plaza, Gerente regional)																				
Ejecutivo de Ventas			Vender lote			Venta al crédito directo			Realizar el acompañamiento Post Venta	Crear automáticamente las tareas de acompañamiento	Funcionalidad del CRM sin errores				CRM					
										Revisar los estado de las gestiones del módulo Post Venta	CRM actualizado									
										Identificar clientes sin gestionar y por gestionar	Funcionalidad del CRM sin errores									
										Verificar información de clientes para contactarlos (Datos de contacto, datos de la letra por pagar)	Datos de contacto del cliente actualizados									
										Realizar llamada de mantenimiento al cliente	Se debe realizar 7 días después de la venta del lote				Ejecutivo de Ventas					
Cliente			Contestar llamada			Disponibilidad del cliente				Realizar el protocolo de llamada de mantenimiento	Duración 2 min máximo de la llamada									
Auxiliar de Créditos y Cobranzas			Generar cuentas por cobrar			Se realiza automáticamente al vender lote				Realizar llamadas de recordatorio de los 3 primeros pagos al cliente	Se debe realizar 7 días antes del vencimiento de la letra por cobrar									
										Realizar compromisos de pago oportunos	Realizar pago antes del vencimiento de sus letras									
Cliente			Contestar llamada			Disponibilidad del cliente				Completar gestiones en sistema CRM										
										Validar las tareas completadas en CRM	Tener 0 tareas sin gestionar									

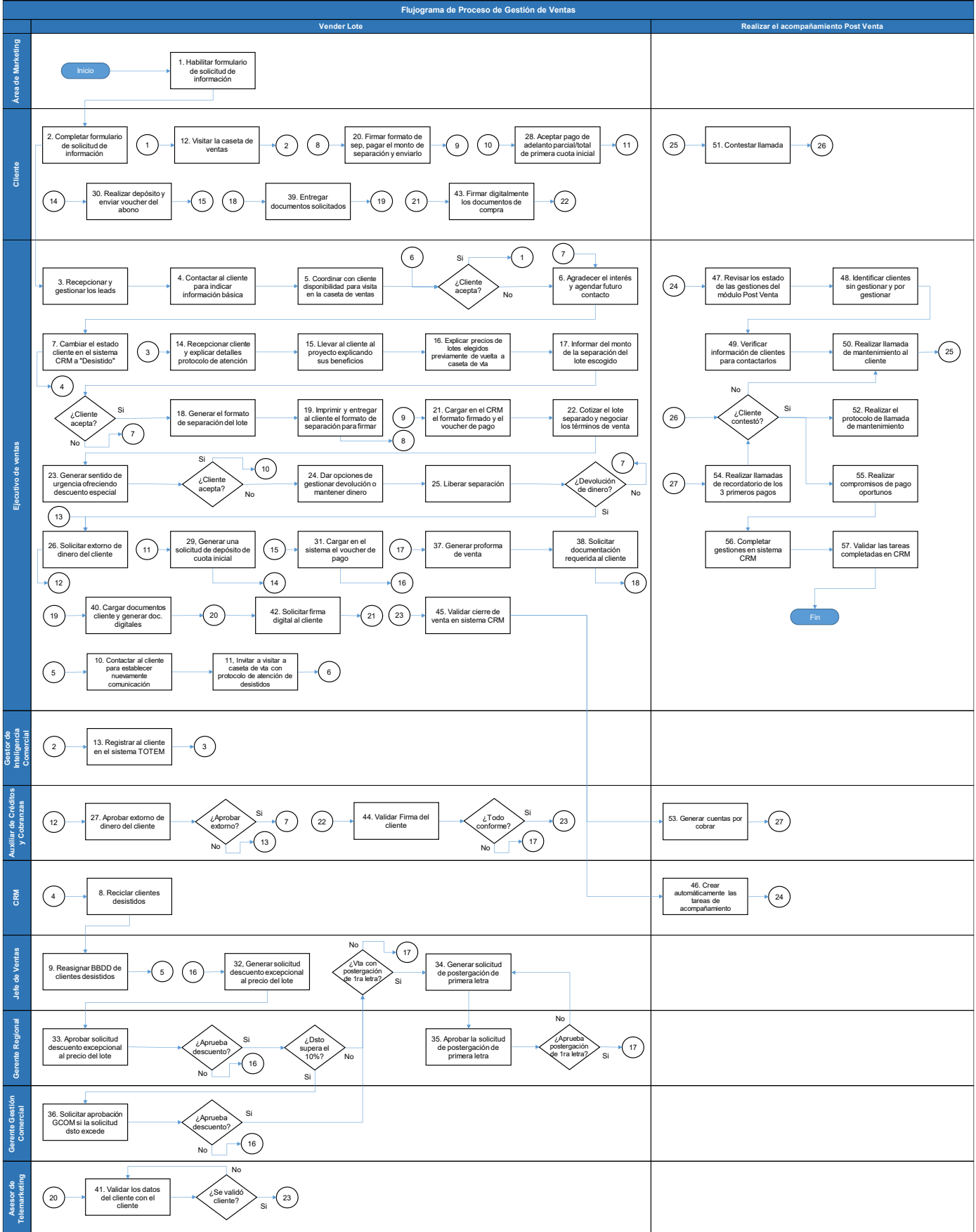
Anexo 5: Ficha de procesos del Proceso Gestión de Ventas

FICHA DE PROCESOS DEL PROCESO GESTIÓN DE VENTAS					
NOMBRE DEL PROCESO MACRO (NIVEL 0): Comercial			FECHA ACTUALIZACIÓN: 07/02/2025		
NOMBRE DEL PROCESO (NIVEL 1): Gestión de Ventas			REVISADO Y APROBADO POR: Ernesto Cueva (Sub Gerente de Excelencia Comercial)		
NOMBRE DEL SUBPROCESO (NIVEL 2): Ventas			DOCUMENTO N°: 001-2025		
NOMBRE DEL PROCESO	Gestión de Ventas		RESPONSABLE DEL PROCESO	Ejecutivo de Ventas	
OBJETIVO DEL PROCESO	Realizar una venta comercial de un lote		ALCANCE DEL PROCESO	Empieza: Desde la captación de futuros clientes Termina: Con el seguimiento del pago de su 3ra letra	
ENTREGABLES DE ENTRADA	ACTIVIDADES	ENTREGABLES DE SALIDA	RESPONSABLE	VARIABLES CRITIQ. DE CONTROL	INDICADORES
Habilitar y completar formulario de solicitud de información.	Vender lote	Agendar al cliente una reunión presencial en la caseta de ventas	Ejecutivo de Ventas	% de Ventas Comerciales realizadas sin errores u observaciones	Ratio de visitas realizadas: Bueno: => 50% Malo: < 50%
Reciclar clientes desistidos		Contactar nuevamente al cliente para retomar interes de compra, agendandolo a caseta de ventas.			
Visitar la caseta de ventas		Generar e imprimir el formato de separación del lote			
Firmar el formato de separación y pagar el monto de separación		Generar sentido de urgencia por compra inmediata del lote			
Aceptar pago de cuota cash		Generar una solicitud de depósito de cuota cash			
Realizar depósito y enviar voucher		Generar solicitud de descuento excepcional			
Aprobar la solicitud de descuento excepcional		Generar solicitud de postergación de primera letra			
Aprobar la solicitud de postergación de primera letra		Generar proforma de venta			
Entregar documentos solicitados		Solicitar firma digital al cliente			
Firmar digitalmente los documentos de compra		Validar cierre de venta en sistema CRM			
Vender lote	Realizar el acompañamiento Post Venta	Realizar llamada de mantenimiento	Ejecutivo de Ventas	% de Clientes resueltos con pago < a 3 letras	Ratio de tareas sin gestionar: Bueno: = 0% Malo: > 0%
Contestar llamada		Realizar protocolo de llamada de mantenimiento			
Generar cuentas por cobrar		Realizar llamadas de recordatorio de los 3 primeros pagos			
Contestar llamada		Validar las tareas completadas en CRM			
INSPECCIONES			REGISTROS		
Excelencia Comercial Periodo: Diario	Auditoria Interna Periodo: Trimestral / A demanda	Auditoria Externa Periodo: Anual	<ul style="list-style-type: none"> - Funnel de Ventas HU - Ranking de promotores - Gestión de leads - Kick off diario - Ficha de comisiones 		
RECURSOS	Humanos: Ejecutivo de Ventas y Jefe de Ventas		DOCUMENTOS ASOCIADOS	<ul style="list-style-type: none"> - SIPOC del Proceso de Gestión de Ventas - Flujoograma de la Venta Comercial de Lotes 	
	Equipos: Computadora con acceso a internet, sistema Salesforce, impresora, celular con acceso a internet, papelería.				
	Ambiente de trabajo: Caseta de Venta, sillas, escritorio, movilidad.				

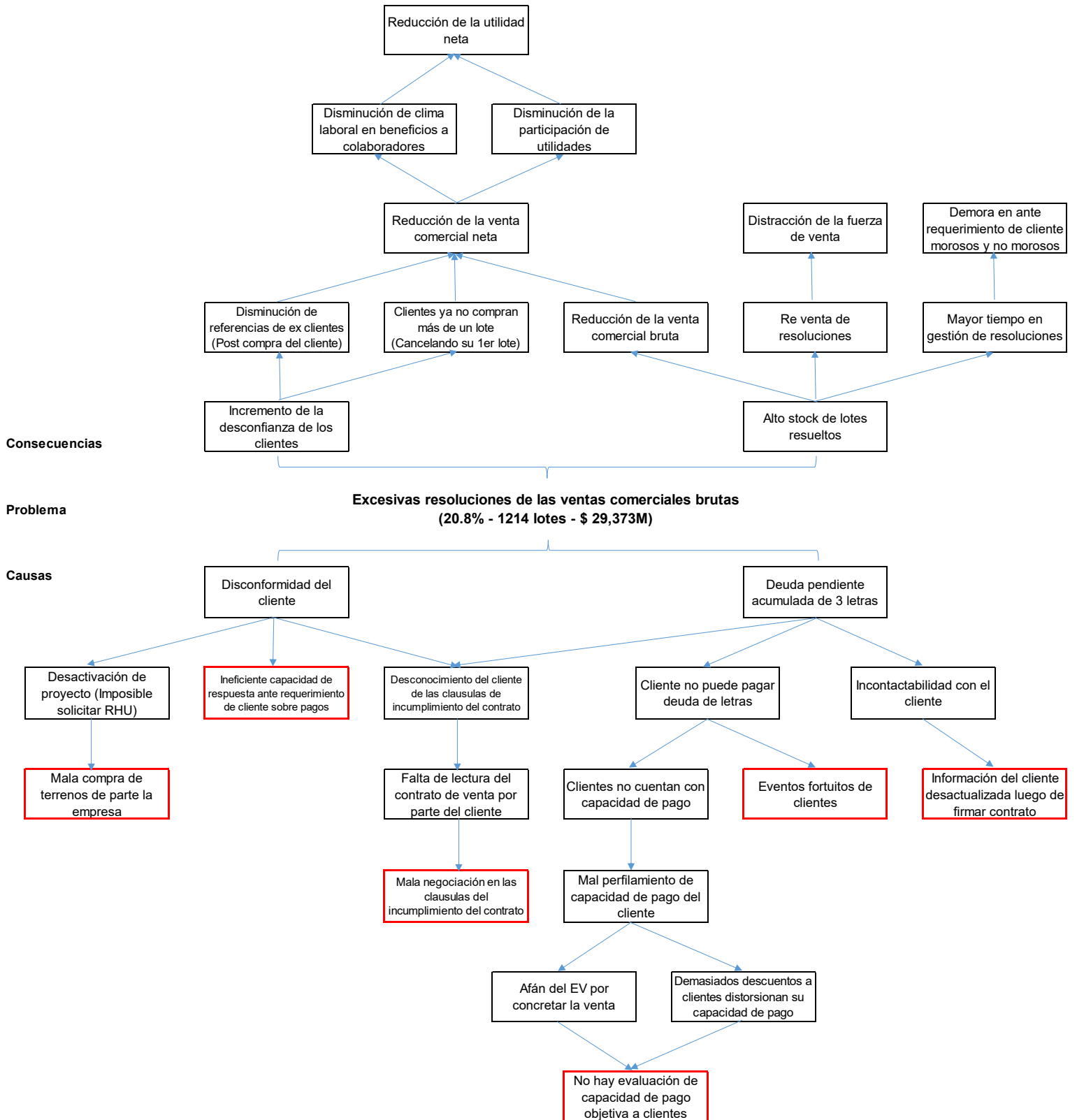
Anexo 6: Flujoograma de Proceso de Gestión de Ventas

Macroproceso: Gestión Comercial

Ventas Post Venta



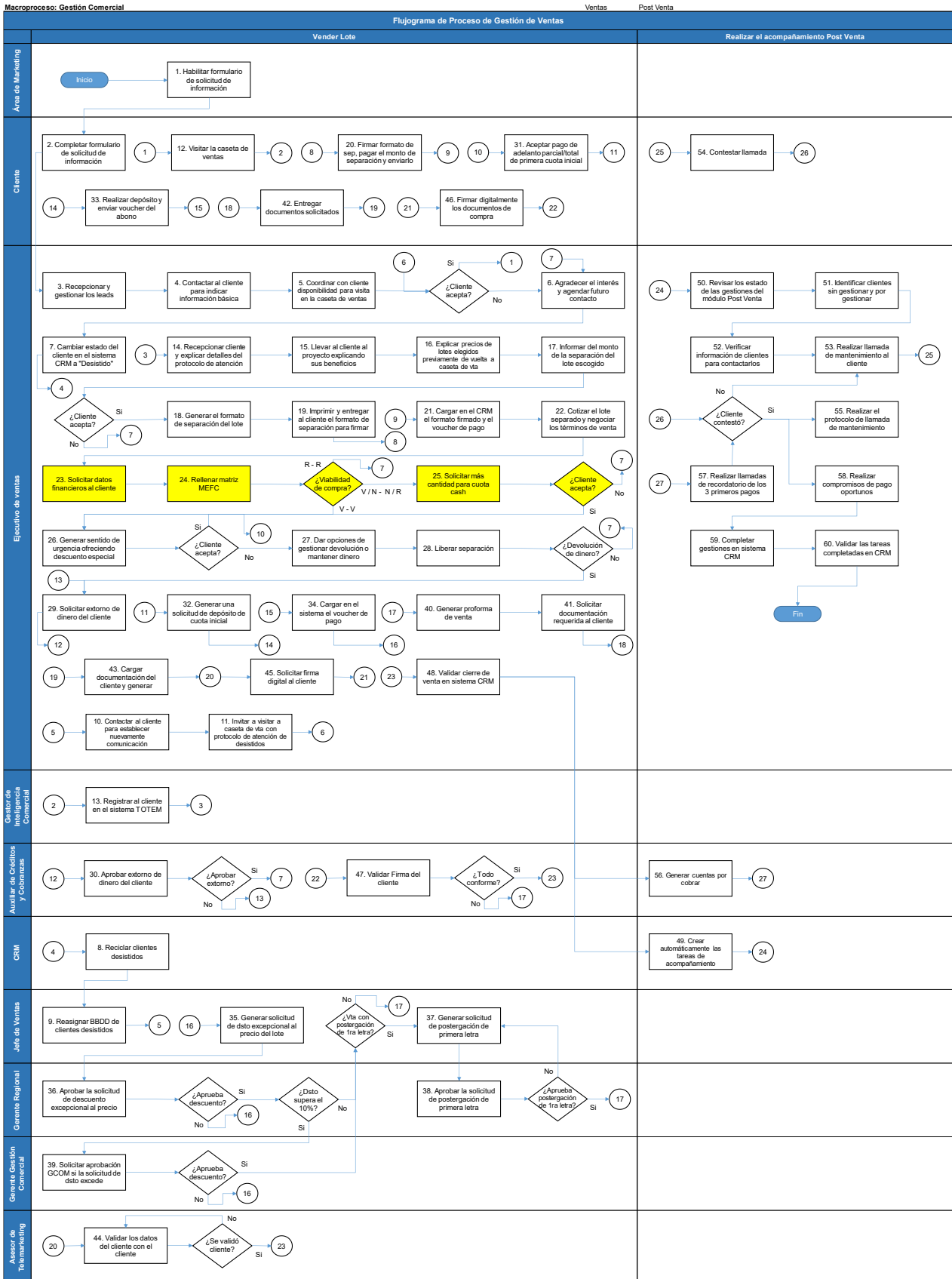
Anexo 7: Árbol de problema causa efecto



Anexo 8: Auditoria de cumplimiento de protocolos – Negociar términos de venta (15 de agosto al 16 de setiembre del 2024)

Auditoria de cumplimiento de protocolos - Negociar términos de venta								
Plaza	Cierres auditados			Negociar los términos de venta				% Cumplimiento Negociar términos de venta
	Físico	Virtuales	Total	Políticas comerciales	Descuentos por cuota cash	Perfilamiento cliente	Detalle contrato CV	
ASIA	5	3	8	8	8	2	2	62.5%
BARRANCA	3	3	6	5	6	1	1	54.2%
CAÑETE	4	1	5	5	5	2	1	65.0%
CHICLAYO HU JLO	3	4	7	7	7	2	0	57.1%
CHICLAYO HU PIMENTEL	2	2	4	4	4	1	1	62.5%
CHILCA	15	7	22	20	22	9	4	62.5%
CHIMBOTE HU	7	1	8	8	8	4	2	68.8%
CHINCHA	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
EL PRADO	4	2	6	6	6	3	1	66.7%
HUANCAYO	3	3	6	6	6	2	2	66.7%
ICA HU SAN CARLOS	5	2	7	7	7	3	2	67.9%
ICA HU2	2	1	3	3	3	2	2	83.3%
ICA-LAS DUNAS	2	2	4	3	4	1	0	50.0%
JULIACA	2	3	5	5	5	2	2	70.0%
LAMBAYEQUE HU	4	1	5	5	5	1	0	55.0%
LIMA ESTE	0	0	0	0	0	0	1	0.0%
LIMA NORTE CARABAYLLO	4	3	7	4	7	0	1	42.9%
LIMA NORTE SANTA ROSA	3	2	5	4	5	1	1	55.0%
MONTE ALTO	3	1	4	4	4	2	1	68.8%
PACHACAMAC	0	1	1	1	1	1	0	75.0%
PARACAS	0	21	21	21	21	15	7	76.2%
PIURA HU CAMPIÑA	0	1	1	1	1	0	0	50.0%
PIURA HU SAN ISIDRO	5	2	7	7	7	1	1	57.1%
PIURA HU SC	6	3	9	9	9	1	0	52.8%
PIURA HU2 SAN ISIDRO	3	3	6	6	6	3	1	66.7%
TRUJILLO HU	4	3	7	6	7	0	0	46.4%
Total general	89	75	164	155	164	59	33	62.7%

Anexo 9: Nuevo Flujo de Gestión de Ventas



Anexo 10: Procedimiento Perfilamiento del cliente y correcta negociación en cláusulas del contrato

	PROCEDIMIENTO		Vigente desde: 10/10/2024	
	USO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE CLIENTES		Estado: Aprobado	Versión: 1
	Macroproceso: Gestión Comercial	Proceso: Gestión de Ventas	UN: Vivienda	Pág. 1 de 6

1. OBJETIVO:

Establecer los lineamientos para que Empresa Inmobiliaria (la "Empresa") pueda asegurar el uso correcto de la matriz MEFC para obtener la capacidad de pago y cuota mensual de los clientes, ubicados dentro del flujo de actividades, con el objetivo de evaluar la capacidad de pago objetiva de los clientes.

2. ALCANCE:

Desde que sé que realizan las actividades "Cotizar el lote separado y negociar los términos de venta" hasta "Generar sentido de urgencia ofreciendo descuento especial", dentro del proceso de Gestión de Ventas.

Las áreas que intervienen son: Gestión Comercial, Gerencia Regional y Plaza.

Aplica para proyectos de Habilitación Urbana a nivel nacional con venta al crédito directo.

3. DUEÑO DEL PROCESO:

Gerente de Gestión Comercial

4. REEMPLAZA A:

—

5. DEFINICIONES:

Cuota Cash: Parte de pago correspondiente a la cuota inicial, para un crédito directo.

Política de Venta: Condiciones comerciales que todo proyecto tiene para su venta comercial.

Cierre de Venta: Fin del proceso de venta comercial de lotes, en el sistema SAP.

Gerencia Regional: Persona responsable de un grupo de plazas.

Plaza: Caseta de venta ubicada en diversas partes del Perú, se compone del Gerentes de Plaza, Jefe de Venta y Ejecutivos de Venta.

6. POLÍTICAS:

Sobre uso de la Matriz de Evaluación Financiera de Clientes

6.1 Luego de Cotizar el lote separado y negociar los términos de venta el Ejecutivo de Ventas solicita información necesaria para completar los campos dentro de la Matriz MEFC.

6.2 Para la información de gastos, debe ser lo mayor detallado posible: Servicios básicos, casa, alimentación, transporte, educación, etc.

6.3 Como resultado se obtendrán 2 indicadores (Capacidad de Pago y Cuota Mensual) que nos permitirá evaluar financieramente a nuestro cliente y nos ayuda a tomar la decisión de viabilidad de venta.

Sobre el incremento de cash y postergación de primera letra

6.4 Si los resultados ameritan evaluar incrementar cash, el Ejecutivo de Ventas procede a explicar al cliente las consideraciones.

6.5 El cliente debe abonar en ese momento y en un plazo máximo de 7 días el restante solicitado.

6.6 Durante todo el mes el Jefe de Ventas puede solicitar la postergación de primera letra para este tipo de clientes, el flujo de aprobaciones y aprobadores serán los mismos.

7. ENTRADAS DEL PROCEDIMIENTO:

N°	PROCEDIMIENTO	ENTRADA
1	-	-

PROCEDIMIENTO		Vigente desde: 10/10/2024	
USO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE CLIENTES		Estado: Aprobado	Versión: 1
Macroproceso: Gestión Comercial	Proceso: Gestión de Ventas	UN: Vivienda	Pág. 2 de 6

8. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO:

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	RESPONSABLE
1	Solicitar datos del cliente	<p>Luego que el cliente realizó la separación del lote seleccionado y el Ejecutivo de Ventas cotiza y explica los términos de venta al cliente, se debe de solicitar información que servirá como input en nuestra matriz MEFC, esta debe ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso bruto: Monto total de sus ingresos • Ingreso neto: Monto total de sus ingresos descontando impuestos. • Gastos: Corresponde a servicios básicos, casa, alimentación, transporte, educación, etc. • Cuánto puede pagar: Monto declarado por el cliente que dispone para pagar crédito futuro. • Cash disponible: Monto que dispone el cliente como parte de la cuota inicial. • Plazo del crédito: N° de meses que se pagara el cliente su crédito. <p>Continúa en actividad 02.</p>	Ejecutivo de Ventas
2	Brindar datos solicitados	<p>Luego de la solicitud de información de parte del Ejecutivo de Ventas, el cliente debe responder cada concepto preguntado, con el fin de recibir información necesaria para la matriz MEFC.</p> <p>Continúa en actividad 03.</p>	Cliente
3	Rellenar los campos editables de la matriz MEFC	<p>El Ejecutivo de Ventas completa la matriz MEFC de acuerdo a la información proporcionada por el cliente, para obtener los indicadores y conclusiones.</p> <p>Continúa en actividad 04.</p>	Ejecutivo de Ventas
4	Interpretar los resultados de la matriz MEFC	<p>Luego que el Ejecutivo de Ventas completo la matriz MEFC, se obtiene los indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de Pago: Es el importe que representa el excedente después de descontar impuestos y gastos al ingreso neto. Se halla dividiendo el excedente del cliente entre sus ingresos netos y multiplicarlo por 100. Para la matriz vamos a utilizar los siguientes valores para evaluar la capacidad de pago del cliente: <i>Buena: > 30% (Semáforo verde)</i> <i>Regular: >= 20% - <= 30% (Semáforo naranja)</i> <i>Mala: < 20% (Semáforo rojo)</i> • Cuota Mensual: Es la diferencia del valor del crédito a pagar por el cliente por la compra del lote comparado con la capacidad de pago. 	Ejecutivo de Ventas

PROCEDIMIENTO		Vigente desde: 10/10/2024	
USO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE CLIENTES		Estado: Aprobado	Versión: 1
Macroproceso: Gestión Comercial	Proceso: Gestión de Ventas	UN: Vivienda	Pág. 3 de 6

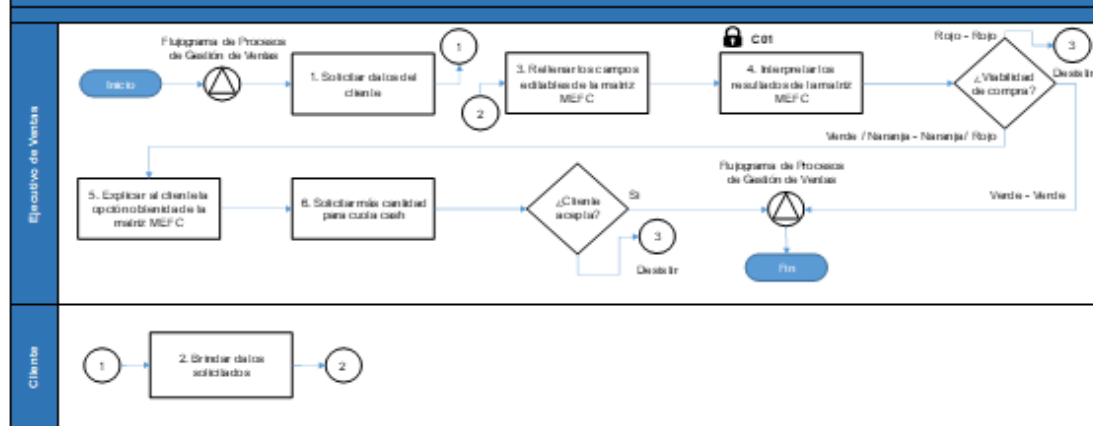
N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE TAREAS	RESPONSABLE
		<p>Para la matriz vamos a utilizar los siguientes valores para evaluar la diferencia entre la cuota mensual y la capacidad de pago.</p> <p>Cuota Mensual: C.M.</p> <p><i>C.M. > 0: Buena (Semáforo verde)</i> <i>C.M. = 0: Buena (Semáforo naranja)</i> <i>C.M. < 0: Mala (Semáforo rojo)</i></p> <p>Finalmente, de acuerdo a los indicadores se obtiene las siguientes conclusiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> Si el cliente tiene ambos semáforos verdes, procede la venta sin restricciones. Si el cliente tiene solo un semáforo verde, evaluar alternativa de aumentar cash. Si el cliente tiene al menos un semáforo naranja, evaluar alternativa de aumentar cash. Si el cliente tiene al menos un semáforo en rojo, desistir venta. <p>¿Viabilidad de compra? Verde - Verde: Continúa con Fin del procedimiento. Verde - Naranja: Continúa con Actividad 05. Naranja - Rojo: Continúa con Actividad 05. Rojo - Rojo: Continúa con Actividad Desistir.</p>	
5	Explicar al cliente la opción obtenida de la matriz MEFC	<p>Si el resultado de la actividad anterior fue: Verde – Naranja o Naranja- Rojo, se debe dar la alternativa al cliente para que aumente el monto cash, de acuerdo a lo solicitado por la matriz. El cliente debe abonar en ese momento el monto ya indicado que tiene y en un plazo de 4 a 7 días abonar la diferencia restante.</p> <p>Para no perder el interés del cliente se brinda el beneficio de postergación de primera letra para que pague su primera letra el subsiguiente mes (2 meses después). Las condiciones de financiamiento, cuotas y descuentos por cash no varían con este beneficio y el flujo de aprobaciones y aprobadores serán los mismos. Este beneficio será válido todos los días del mes para este tipo de clientes.</p> <p>Continúa en actividad 06.</p>	Ejecutivo de Ventas
6	Solicitar más cantidad para cuota cash	<p>Una vez explicado al cliente las alternativas para aumentar cash y proceder con la compra, el Ejecutivo de Ventas solicita al cliente el monto solicitado.</p> <p>¿Cliente acepta? Si: Continúa con Fin del procedimiento. No: Continúa con Actividad Desistir.</p>	Ejecutivo de Ventas

PROCEDIMIENTO		Vigente desde: 10/10/2024	
PERFILAMIENTO DEL CLIENTE Y CORRECTA NEGOCIACIÓN EN CLÁUSULAS DEL CONTRATO		Estado: [Estado]	Versión: 1
Macroproceso: Gestión Comercial	Proceso: Gestión de Ventas	UN: Vivienda	Pág. 1 de 6

10. DIAGRAMA DE FLUJO:

Macroproceso: Gestión Comercial

Flujograma de Uso de Matriz de Evaluación Financiera de Clientes



11. DOCUMENTOS RELACIONADOS AL PROCEDIMIENTO:

- Flujograma de Procesos de Gestión de Ventas

12. CONTROLES DEL PROCESO:

#	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	TIPO DE CONTROL (PREVENTIVO / DETECTIVO)	SISTEMA	EVIDENCIA (FIRMA/SELLA/ARCHIVA)
C01	Interpretar los resultados de la matriz MEFC	Ejecutivo de Ventas	Cada vez que se evaluó a cliente	Detectivo	-	-

13. INDICADORES DEL PROCESO:

NOMBRE	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FRECUENCIA	OBJETIVO	FÓRMULA
% de resultados obtenidos de la matriz MEFC	04: Interpretar los resultados de la matriz MEFC	Ejecutivo de Ventas	En cada evaluación del cliente	Semáforo verde - verde Bueno: 100% Malo: < 50%	$\frac{\text{Evaluaciones Verde} - \text{Verde}}{\text{Total evaluaciones}}$

14. RESPONSABLES DEL FLUJO DE APROBACIÓN DEL DOCUMENTO:

ETAPA	ÁREA	PUESTO	NOMBRE
Elaboración	Excelencia Comercial	Supervisor de Excelencia Comercial	Jean Carlo Chamache
Revisión de Contenido	Excelencia Comercial	Sub Gerente de Excelencia Comercial	-
	Créditos y Cobranzas	Jefe de Créditos y Cobranzas	-
Revisión de forma, formato	Mejora Continua e Innovación	Coordinador de Mejora Continua	-
	Mejora Continua e Innovación	Coordinador de Mejora Continua	-
Aprobación	Gestión Comercial	Gerente de Gestión Comercial	-
	Legal Vivienda	Gerente de Legal Vivienda	-

PROCEDIMIENTO PERFILAMIENTO DEL CLIENTE Y CORRECTA NEGOCIACIÓN EN CLÁUSULAS DEL CONTRATO		Vigente desde: 10/10/2024	
		Estado: [Estado]	Versión: 1
Macroproceso: Gestión Comercial	Proceso: Gestión de Ventas	UN: Vivienda	Pág. 2 de 6

15. ANEXOS

Matriz de Evaluación Financiera de Clientes

MATRIZ DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE CLIENTES					
Nombre:	JORGE MORENO	Fecha:	28/12/2024		
Plaza:	ASIA	Precio lote:	24000	USD	C/Dsto
Proyecto:	ALBORADA DE ASIA - IV ET.	Cash min:	1440	USD	6.0%
Mz y Lote:	3A - 36	Cash cliente:	2500	USD	10.4%
8					
Datos del cliente para evaluación financiera para crédito directo de Empresa Inmobiliaria					
1. Ingreso Bruto:	5000	100.0%	4. Capacidad de pago:	1750	41.2% ●
2. Ingreso Neto:	4250	85.0%	5. ¿Cuánto puede pagar?	1500	35.3%
3. Gastos:	2500	50.0%	Montos expresado en PEN		
Financiamiento					
6. TEA	23%		9. Cuota Mensual	472.94	USD
7. Monto a financiar	21500	USD	10. Tipo de cambio	3.7	
8. Plazo	108	Meses	10. Cuota mensual PEN	1749.89	PEN ●
Indicadores de evaluación objetiva de clientes					
Capacidad de Pago:			Cuota Mensual:		
Buena	> 30%	●	Si: (4) - (10) > 0	Bueno	●
Regular	>=20% - <=30%	●	Si: (4) - (10) = 0	Malo	●
Mala	<20%	●	Si: (4) - (10) < 0		
Conclusiones:					
1. Si el cliente tiene ambos semáforos verde, procede la venta sin restricciones.					
2. Si el cliente tiene solo un semáforo verde, evaluar alternativa de aumentar cash.					
3. Si el cliente tiene al menos un semáforo naranja, evaluar alternativa de aumentar cash.					
4. Si el cliente tiene al menos un semáforo en rojo, desistir venta.					
Para rellenar					

Anexo 11: Reunión virtual con Gerentes de Plaza y Jefes de Venta



Anexo 12: Implementación presencial en Piura y Trujillo



Anexo 14: Matriz de Evaluación Financiera de Clientes (MEFC)

MATRIZ DE EVALUACIÓN FINANCIERA DE CLIENTES					
Nombre:	JORGE MORENO	Fecha:	28/12/2024		
Plaza:	ASIA	Precio lote:	24000	USD	C/Dsto
Proyecto:	ALBORADA DE ASIA - IV ET.	Cash min:	1440	USD	6.0%
Mz y Lote:	3A - 36	Cash cliente:	2500	USD	10.4%
6					
Datos del cliente para evaluación financiera para crédito directo de Empresa Inmobiliaria					
1. Ingreso Bruto:	5000	100.0%	4. Capacidad de pago:	1750	41.2% ●
2. Ingreso Neto:	4250	85.0%	5. ¿Cuánto puede pagar?	1500	35.3%
3. Gastos:	2500	50.0%	Montos expresado en PEN		
Financiamiento					
6. TEA	23%		9. Cuota Mensual	472.94	USD
7. Monto a financiar	21500	USD	10. Tipo de cambio	3.7	
8. Plazo	108	Meses	10. Cuota mensual PEN	1749.89	PEN ●
Indicadores de evaluación objetiva de clientes					
Capacidad de Pago:			Cuota Mensual:		
Buena	> 30%	●	Si: (4) - (10) > 0	Bueno	●
Regular	>=20% - <=30%	●	Si: (4) - (10) = 0	Malo	●
Mala	<20%	●	Si: (4) - (10) < 0		●
Conclusiones:					
1. Si el cliente tiene ambos semáforos verde, procede la venta sin restricciones.					
2. Si el cliente tiene solo un semáforo verde, evaluar alternativa de aumentar cash.					
3. Si el cliente tiene al menos un semáforo naranja, evaluar alternativa de aumentar cash.					
4. Si el cliente tiene al menos un semáforo en rojo, desistir venta.					
Para rellenar					

Anexo 15: Nuevo SIPOC del proceso de Gestión de Ventas de Empresa Inmobiliaria

SIPOC DEL PROCESO DE GESTIÓN DE VENTAS									
PROVEEDORES	ENTRADAS	REQUERIMIENTOS	ACTIVIDADES	SALIDAS	REQUERIMIENTOS	CLIENTES			
Gerencia de Marketing	Habilitar formulario de solicitud de información	Pauta activa en redes sociales, web, google ads, etc.	Vender lote	Recepcionar y gestionar los leads	Los números de documentos no deben tener duplicidad. Los correo electrónicos y número de teléfono deben ser válidos.	Ejecutivo de Ventas			
Cliente	Completar formulario de solicitud de información	Interés de compra o búsqueda de información		Contactar al cliente para indicar información básica	Contactar en menos de 1 hr desde el registro				
				Coordinar con cliente su disponibilidad de una reunión presencial en la caseta de ventas	Movilidad disponible para traer al cliente				
CRM	Reciclar clientes desistidos	Evaluar comentarios de EV al desistir		Agradecer el interés y agendar futuro contacto, si el cliente no acepta	El cliente debe aceptar un contacto futuro				
				Cambiar el estado del cliente en el sistema CRM a "Desistido", si el cliente no acepta	Agregar a la base de datos de clientes potenciales				
				Reasignar BBDD de clientes desistidos	Disponibilidad de atención de EV				
Cliente	Visitar la caseta de ventas			Contactar al cliente para establecer nuevamente comunicación	Contactar a cliente luego de 30 días o de acuerdo al interés indicado	Ejecutivo de Ventas			
				Invitar a venir a caseta de ventas con protocolo de atención de desistidos	Interés del cliente				
				Registrar al cliente en el sistema TOTEM	DNI en físico del cliente	Gestor ICOM			
				Recepcionar al cliente y explicar los detalles del protocolo de 1era. atención al cliente	Cumplir protocolo de 1era. Atención al cliente	Ejecutivo de Ventas			
				Llevar al cliente al proyecto explicando sus beneficios	Movilidad disponible para trasladarse al proyecto				
				Explicar precios de los lotes elegidos previamente de vuelta a la caseta de ventas	Liberación de lotes con separaciones vencidas (> 3 días)				
				Informar del monto de la separación del lote escogido	Saber historial de compras del cliente: 0 lote: S/ 50.00 > 1 lote: S/ 500.00				
				Generar el formato de separación del lote si el cliente acepta	Funcionalidad del CRM sin errores				
				Cliente	Firmar el formato de separación, pagar el monto de separación y enviarlo	El cliente puede firmar o pagar en el momento de la visita y/o hasta 3 días como plazo final	Imprimir y entregar al cliente el formato de separación para su firma	Aceptación del cliente	Ejecutivo de Ventas
							Agradecer la visita y se le despide al cliente, si el cliente no acepta	El cliente debe aceptar un contacto futuro	
							Cambiar el estado del cliente en el sistema CRM a "Desistido", si el cliente no acepta	Agregar a la base de datos de clientes potenciales	Jefe de Ventas
							Cargar en el sistema el formato firmado y el voucher de pago al CRM	Archivos en digital (PDF o JPG)	Ejecutivo de Ventas
							Cotizar el lote separado y negociar los términos de venta	Descuento excepcional brindado por su JV y GR, >5%, compra en 24 hrs y que el cliente abone como mínimo el 6% del precio final del lote	
							Solicitar datos financieros a cliente		
			Rellenar matriz MEFC						
Solicitar más cantidad para cuota cash	Abordar todas las negociaciones posibles, con JV y GP, para evitar perder la compra del cliente								
Generar sentido de urgencia ofreciendo al cliente descuento especial por confirmar en ese momento la compra del lote, pagando un adelanto de la cuota inicial									
Indicar las opciones de extornar su pago para su devolución o mantenerlo en el sistema para una futura compra, si el cliente no acepta		Ejecutivo de Ventas							
Liberar la separación	Funcionalidad del CRM sin errores								
Solicitar extorno de dinero del cliente	Plazo de devolución de acuerdo a cada entidad financiera	Auxiliar de Créditos y Cobranzas							
Aprobar extorno de dinero del cliente	El cliente debe aceptar un contacto futuro	Ejecutivo de Ventas							
Agradecer la visita y se le despide al cliente	Agregar a la base de datos de clientes potenciales	Jefe de Ventas							
Cambiar el estado del cliente en el sistema CRM a "Desistido"	Funcionalidad del CRM sin errores	Ejecutivo de Ventas							
Generar una solicitud de depósito de cuota inicial	Archivo en digital (PDF o JPG)	Jefe de Ventas							
Cargar en el sistema el voucher de pago	Desde la visita del cliente hasta el abono no debe pasar 24 hrs	Jefe de Ventas							
Generar solicitud de descuento excepcional al precio del lote	Solicitudes de descuento >= 10% del precio del lote	Gerente de Gestión Comercial							
Solicitar aprobación de GCOM si la solicitud de descuento excede	Solicitudes de descuento >= 10% del precio del lote	Jefe de Ventas							
Generar solicitud de postergación de primera letra	Solicitudes de deben realizarse hasta el día 12 del mes	Jefe de Ventas							
Gerente Regional	Aprobar la solicitud de postergación de primera letra	El n° de postergación debe ser el 10% de las ventas de la caseta de venta	Generar proforma de venta	Funcionalidad del CRM sin errores	Ejecutivo de Ventas				
Gerente de Gestión Comercial	Aprobar la solicitud de descuento excepcional al precio del lote	El descuento no debe afectar el margen del proyecto	Solicitar documentación requerida al cliente	Documentos no vigentes, presentar constancia de trámite.					
Cliente	Entregar documentos solicitados	Foto o archivo digital de los documentos enviados por mail o WhatsApp	Cargar documentación del cliente y generar documentos digitales	Funcionalidad del CRM sin errores	Asesor de Telemarketing				
			Validar los datos del cliente con el cliente	Contacto positivo con cliente					
	Firmar digitalmente los documentos de compra	DNI, App móvil, equipo móvil gama media y buena señal de internet	Solicitar firma digital al cliente	Flexibilidad del cliente para horario de firmas	Ejecutivo de Ventas				
			Validar Firma del cliente	Reconocimiento facial satisfactorio. Video grabado valido (Firma OTP)	Auxiliar de Créditos y Cobranzas				
			Validar cierre de venta en sistema CRM	Integración de sistemas sin errores: APP, SAP, CRM, CAVALI, COCOVI	Ejecutivo de Ventas				

Anexo 16: Nuevo Identificación y Jerarquización de Procesos de Empresa Inmobiliaria

MACROPROCESO	PROCESO	ACTIVIDADES	TAREAS			
Gestión Comercial	Gestión de Ventas	Vender lote	Recepcionar y gestionar los leads			
			Contactar al cliente para indicar información básica.			
			Coordinar con cliente su disponibilidad de una reunión presencial en la caseta de ventas			
			Agradecer el interés y agendar futuro contacto, si el cliente no acepta			
			Cambiar el estado del cliente en el sistema CRM a "Desistido", si el cliente no acepta			
			Reasignar BBDD de clientes desistidos			
			Contactar al cliente para establecer nuevamente comunicación.			
			Invitar a venir a caseta de ventas con protocolo de atención de desistidos			
			Registrar al cliente en el sistema TOTEM			
			Recepcionar al cliente y explicar los detalles del protocolo de 1era. atención al cliente			
			Llevar al cliente al proyecto explicando sus beneficios			
			Explicar precios de los lotes elegidos previamente de vuelta a la caseta de ventas			
			Informar del monto de la separación del lote escogido			
			Generar el formato de separación del lote si el cliente acepta			
			Imprimir y entregar al cliente el formato de separación para su firma			
			Agradecer la visita y se le despide al cliente, si el cliente no acepta			
			Cambiar el estado del cliente en el sistema CRM a "Desistido", si el cliente no acepta			
			Cargar en el sistema el formato firmado y el voucher de pago al CRM			
			Cotizar el lote separado y negociar los términos de venta			
			Solicitar datos financieros a cliente			
			Rellenar matriz MEFC			
			Solicitar más cantidad para cuota cash			
			Generar sentido de urgencia ofreciendo un descuento especial por confirmar la compra del lote, pagando un adelanto de la CI			
			Indicar las opciones de extornar su pago para devolución o mantenerlo en el sistema para una futura compra, si el cliente no acepta			
			Liberar la separación			
			Solicitar extorno de dinero del cliente			
			Aprobar extorno de dinero del cliente			
			Agradecer la visita y se le despide al cliente			
			Cambiar el estado del cliente en el sistema CRM a "Desistido"			
			Generar una solicitud de depósito de cuota inicial			
			Cargar en el sistema el voucher de pago			
			Generar solicitud de descuento excepcional al precio del lote			
			Solicitar aprobación de GCOM si la solicitud de descuento excede			
			Generar solicitud de postergación de primera letra			
			Generar proforma de venta			
			Solicitar documentación requerida al cliente			
			Cargar documentación del cliente y generar documentos digitales			
			Validar los datos del cliente con el cliente			
			Solicitar firma digital al cliente			
			Validar Firma del cliente			
			Validar cierre de venta en sistema CRM			
			Realizar el acompañamiento Post Venta	Crear automáticamente las tareas de acompañamiento Revisar los estado de las gestiones del módulo Post Venta Identificar clientes sin gestionar y por gestionar Verificar información de clientes para contactarlos (Datos de contacto, datos de la letra por pagar) Realizar llamada de mantenimiento al cliente Realizar el protocolo de llamada de mantenimiento Realizar llamadas de recordatorio de los 3 primeros pagos al cliente Realizar compromisos de pago oportunos Completar gestiones en sistema CRM Validar las tareas completadas en CRM		
			Gestión Comercial	Auditar y controlar a la FFVV		Obtener información para diagnóstico de la FFVV
						Realizar escuchas a las llamadas de la FFVV
						Medir los ratios de eficiencia de la FFVV
						Informar a la FFVV sus oportunidades de mejora
						Definir un plan de acción en conjunto con FFVV para optimizar sus ratios de eficiencia
				Controlar los planes de acción		
				Mejorar los Procesos y sistemas de venta		Recopilar información de procesos comerciales
						Realizar visitas diagnóstico para levantar información
	Definir la mejora de los procesos con los involucrados					
	Gestionar proyectos de implementación					
	Realizar las pruebas de los nuevos sistemas a implementar					
	Implementar los nuevos sistemas en casetas de venta piloto					
	Desplegar los nuevos procesos o sistemas a la FFVV					
	Buscar mejora continua de procesos y sistemas					
	Entrenar a la FFVV			Gestionar los programas de onboarding a nuevos ingresos en la FFVV		
				Desarrollar el plan de inducción semanal a los nuevos ingresos en la FFVV		
	Reconocer y premiar a la FFVV			Capacitar a la FFVV en todos los procesos y sistemas comerciales (virtual y presencial)		
				Realizar la medición de ratios considerados en Top Sales Champ		
				Gestionar el desarrollo del Top Sales Champ		
	Brindar soporte a la FFVV			Ejecutar la ceremonia Top Sales Champ		
			Gestionar la entrega de premios a los ganadores			
			Gestionar las consultas e incidencias generadas por la FFVV			
				Resolver las consultas de la FFVV		
				Realizar el acompañamiento a la FFVV durante la resolución de una incidencia		

Anexo 17: Cumplimiento uso matriz MEFC

Cumplimiento de implementación procedimiento "Uso de la Matriz MEFC"						
Plaza	Cierres	Resultado evaluación				% Cumplimiento uso matriz MEFC
	Ene-25	V - V	V/N - N/R	R - R	No hizo	
ASIA	33	13	9	2	9	72.7%
BARRANCA	24	9	11	0	4	83.3%
CAÑETE	27	13	8	3	3	88.9%
CHICLAYO HU JLO	22	9	11	0	2	90.9%
CHICLAYO HU PIMENTEL	48	22	9	4	13	72.9%
CHILCA	77	31	10	7	29	62.3%
CHIMBOTE HU	25	15	6	1	3	88.0%
EL PRADO	22	10	7	0	5	77.3%
HUANCAYO	33	12	9	3	9	72.7%
ICA HU SAN CARLOS	22	11	11	0	0	100.0%
ICA HU2	7	3	2	0	2	71.4%
ICA-LAS DUNAS	31	13	11	1	6	80.6%
JULIACA	28	11	9	2	6	78.6%
LAMBAYEQUE HU	27	19	5	1	2	92.6%
LIMA ESTE	12	3	0	1	8	33.3%
LIMA NORTE CARABAYLLO	33	9	9	0	15	54.5%
LIMA NORTE SANTA ROSA	32	11	7	3	11	65.6%
MONTE ALTO	35	17	2	2	14	60.0%
PARACAS	40	27	2	0	11	72.5%
PIURA HU CAMPIÑA	10	2	1	0	7	30.0%
PIURA HU SAN ISIDRO	25	8	5	1	11	56.0%
PIURA HU SC	48	7	7	1	33	31.3%
PIURA HU2 SAN ISIDRO	6	3	1	1	1	83.3%
TRUJILLO HU	47	9	16	3	19	59.6%
Total general	714	287	168	36	223	68.8%

V: Verde - N: Naranja - R:Rojo

Anexo 18: Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: Implementación de la Gestión por Procesos para optimizar las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	MUESTRA	METODOLOGIA
<p>Pregunta General</p> <p>¿Cuál es el impacto de la implementación de la Gestión por Procesos sobre las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar el impacto de la implementación de la Gestión por Procesos sobre las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>a) Diagnosticar la situación actual de las resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria.</p> <p>b) Diseñar la propuesta para implementar la Gestión por Procesos en una empresa inmobiliaria.</p> <p>c) Implementar la Gestión por Procesos para optimizar las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria.</p> <p>d) Evaluar los resultados de la implementación de la Gestión por Procesos para optimizar las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria.</p>	<p>Hipotesis General</p> <p>La implementación de la Gestión por Procesos optimiza las excesivas resoluciones de las ventas comerciales brutas en una empresa inmobiliaria.</p>	<p>Variable Independiente</p> <p>Gestión por Procesos</p> <p>Variable Dependiente</p> <p>Resoluciones de las Ventas Comerciales Brutas</p>	<p>Población</p> <p>La población de estudio está conformada por todas las ventas comerciales brutas</p> <p>Muestra</p> <p>Por las características de las ventas comerciales de lotes el muestreo es no probabilístico – intencional, donde se toma como muestra los datos de las ventas comerciales brutas del 2018 al 2024 (7 años).</p>	<p>Tipo de Investigación</p> <p>Aplicada</p> <p>Diseño</p> <p>Pre - Experimental</p> <p>$O_1 \times O_2$</p> <p>X = Estímulo: Gestión por Procesos</p> <p>O_1 = Excesivas Resoluciones de las Ventas Comerciales Brutas antes del estímulo</p> <p>O_2 = Excesivas Resoluciones de las Ventas Comerciales Brutas después del estímulo</p> <p>Técnica</p> <p>Documentos y registros</p> <p>Focus group</p> <p>Análisis de documentos</p> <p>Instrumento</p> <p>Mapa de Procesos</p> <p>Flujograma</p> <p>Procedimiento</p> <p>Laptop</p>

Anexo 18: Operacionalización de variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Variable Independiente: Gestión por Procesos	Según (Camisón, 2006), la Gestión por Procesos tiene como objetivo desarrollar un sistema de control que permita medir y evaluar las salidas de los procesos y el funcionamiento de éstos, Asimismo, permitir medir la satisfacción del cliente, bien sea interno o externo. Con ello, el sistema de control puede indicar qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, estableciendo prioridades y generando el contexto adecuado para planificar y emprender acciones de mejora.	La Gestión por Procesos tiene como eje principal planificar, ejecutar, verificar y aplicar una acción correctiva a los proceso de la organización, con el fin de optimizar las resoluciones de las ventas comerciales brutas.	Plan	Cumplimiento
			Do	
			Check	
			Act	
Variable Dependiente: Resoluciones de las Ventas Comerciales Brutas	De acuerdo a (Celemente, 2009), define que una resolución es una de las soluciones que el ordenamiento pone a disposición del acreedor frente al incumplimiento del deudor en los contratos.	Acto por el cual se deja sin efecto el contrato de compraventa como consecuencia del incumplimiento en el pago de 03 letras estipulado en su respectivo contrato de compraventa.	Venta Comercial Neta	Var. Venta Neta