

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**



**Mejora de la gestión del talento humano en la Empresa SANTAFE Grupo  
Inmobiliario SAC para aumentar beneficios económicos**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**AUTOR**

**Sarai Adriana Garcia Juarez**

**ASESOR**

**Cesar Ulises Cama Pelaez**

<https://orcid.org/0000-0002-7530-7344>

**Chiclayo, 2025**

**Mejora de la gestión de talento humano en la Empresa  
SANTAFE Grupo Inmobiliario SAC para aumentar  
beneficios económicos**

PRESENTADA POR  
**Sarai Adriana Garcia Juarez**

A la Facultad de Ingeniería de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**INGENIERO INDUSTRIAL**

APROBADA POR

Abel Enrique Gonzalez Wong  
PRESIDENTE

Lucerito Katherine Ortiz García  
SECRETARIO

Cesar Ulises Cama Pelaez  
VOCAL

## **Dedicatoria**

Con profunda gratitud, dedico este logro a Dios por su guía constante. A mis padres, cuyo sacrificio y apoyo han sido fundamentales para mi éxito; a mi padre, por su confianza inquebrantable, y a mi madre, por su aliento incesante. A mi familia, por su comprensión y respaldo, especialmente a mi abuela materna. A mi esposo, por su amor y apoyo permanente, y a mis hijos, por ser mi mayor motivación. Este logro no habría sido posible sin ustedes. Les dedico mi tesis con amor y gratitud sincera.

## **Agradecimientos**

En este momento culminante de mi trayectoria académica, quiero expresar mi sincero agradecimiento a quienes han sido fundamentales en el éxito de mi investigación. Agradezco a Dios por su guía. A mi familia, por su apoyo incondicional. A la empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC, por proporcionar los recursos necesarios. Al Mgtr. César Ulises Cama Peláez, mi asesor, por su orientación experta y motivación constante. A todos ustedes, les agradezco sinceramente por su compromiso y apoyo a lo largo de este viaje académico. Este logro es resultado del esfuerzo conjunto, y estoy profundamente agradecida.

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

7%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

FUENTES PRIMARIAS

---

1

[tesis.usat.edu.pe](https://tesis.usat.edu.pe)

Fuente de Internet

2%

2

[hdl.handle.net](https://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

1%

3

[www.scribd.com](https://www.scribd.com)

Fuente de Internet

1%

4

[repositorio.autonoma.edu.pe](https://repositorio.autonoma.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

5

[repositorio.ucv.edu.pe](https://repositorio.ucv.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

6

[www.coursehero.com](https://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

<1%

7

[dspace.esPOCH.edu.ec](https://dspace.esPOCH.edu.ec)

Fuente de Internet

<1%

8

[repositorio.upagu.edu.pe](https://repositorio.upagu.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

9

[archive.org](https://archive.org)

Fuente de Internet

<1%

10

[www.slideshare.net](https://www.slideshare.net)

Fuente de Internet

<1%

11

[repositorioacademico.upc.edu.pe](https://repositorioacademico.upc.edu.pe)

Fuente de Internet

<1%

---

## Índice

<b>Resumen .....</b>	<b>6</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Revisión de literatura.....</b>	<b>9</b>
<b>Materiales y métodos.....</b>	<b>15</b>
<b>Resultados y discusión.....</b>	<b>17</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>31</b>
<b>Recomendaciones .....</b>	<b>32</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>33</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>39</b>

## Resumen

La presente investigación tiene como objetivo general mejorar la gestión del talento humano en la empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC para aumentar los beneficios económicos. Se enfoca en mejorar el reclutamiento y selección, la formación y desarrollo, la gestión del desempeño, la retención del talento y la tecnología en recursos humanos. Para ello, mediante encuestas aplicadas a asesores de ventas y clientes, y el diagrama de Ishikawa se identificaron los principales problemas. Posteriormente, se realizó el cálculo de indicadores de gestión del talento humano. Es así como se determinó que la empresa poseía una rotación de personal de 44% y una insatisfacción del cliente del 43,5% debido a las deficientes estrategias en ventas como la falta de capacitación, la ausencia de habilidades de comunicación y resolución de conflictos y la falta de procesos de gestión. Para abordar esta problemática, se estableció el Modelo de Competencias como base para dirigir la administración de los recursos humanos en la compañía. Además, se planteó la implementación de un Sistema de Conexión de Perfiles entre Clientes y Vendedores, con el fin de alinear las aptitudes de los vendedores con las preferencias de los clientes, y establecer programas de formación y crecimiento para los empleados del departamento de marketing y ventas. Como resultado, se logró reducir la rotación de personal del 44% y aumentar el nivel de eficiencia del asesor a 36%. Finalmente, se desarrolló una evaluación económica de la mejora, obteniendo un beneficio – costo de S/ 6,05 y un VAN de S/ 1 343 372.39.

**Palabras clave:** Personal de ventas, Rotación del personal, Gestión de ventas, Recursos humanos.

### **Abstract**

The general objective of this research is to improve human talent management in the company Santafe Grupo Inmobiliario SAC to increase economic benefits. It focuses on improving recruitment and selection, training and development, performance management, talent retention and human resources technology. To this end, through surveys administered to sales advisors and clients, and the Ishikawa diagram, the main problems were identified. Subsequently, the calculation of human talent management indicators was carried out. This is how it was determined that the company had a staff turnover of 44% and customer dissatisfaction of 43.5% due to poor sales strategies such as lack of training, absence of communication and conflict resolution skills, and the lack of management processes. To address this problem, the Competency Model was established as a basis to direct the administration of human resources in the company. In addition, the implementation of a Profile Connection System between Customers and Sellers was proposed, in order to align the skills of sellers with the preferences of customers and establish training and growth programs for employees of the marketing department and sales. As a result, staff turnover was reduced by 24% and the advisor's efficiency level was increased to 36%. Finally, an economic evaluation of the improvement was developed, obtaining a benefit – cost of S/ 6.05 and an NPV of S/ 1,343,372.39.

**Keywords:** Sales staff, Staff turnover, Sales management, Human resources.

## Introducción

La gestión del talento humano se ha convertido en una de las principales estrategias utilizadas por las organizaciones para atraer, retener y desarrollar a su personal. En los últimos años, este enfoque ha ganado mayor relevancia debido a que las empresas buscan maximizar su productividad y competitividad en un entorno empresarial en constante cambio [1].

A nivel mundial, el 45% de las empresas inmobiliarias consideran la gestión del talento humano como una prioridad estratégica. Las empresas que invierten en esta área tienen un 30% más de probabilidades de superar a sus competidores en términos de rentabilidad [2] [3].

En Perú, la gestión del talento humano enfrenta un desafío significativo. Según el INEI, en el último trimestre de 2022, el 68,2% de las personas en la zona urbana trabajaban en la informalidad. Además, el promedio de rotación laboral es del 20,7%, y la rotación voluntaria es del 9,8%, cifras superiores al promedio en Latinoamérica, que son del 10,9% y 5,4% respectivamente [4].

En 2022, el sector inmobiliario peruano creció un 3,0%. Sin embargo, en el primer semestre de 2023, experimentó una contracción del 11,9%, con una disminución del 3,7% en los ingresos del sector privado [5]. Esta tendencia se reflejó en todos los segmentos de la construcción. [6]. A pesar de estos retos, Chiclayo destaca como la segunda región con mayor cantidad de créditos otorgados por el Fondo Mi Vivienda, después de Lima. [7]. Indicando una oportunidad significativa para proyectos inmobiliarios, y para aprovecharlas es esencial optimizar la contratación, retención y desarrollo del personal que permitirá a la empresa enfrentar los desafíos económicos, maximizar la productividad y competitividad. [8].

La Empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC tienen como objetivo la venta de lotes de terrenos dentro de proyecto habitacionales futuros. Está organizada en tres áreas: el área administrativa, conformada por dos secretarias / supervisoras, el área de marketing conformada por secretaria junto a equipo de diseñadores y el área comercial constituido por un promedio de 11 asesores, su función es vender lotes y hacer un registro de ventas cada mes.

Durante los primeros ocho meses de 2023, la empresa ha dejado de generar ingresos debido a la ineficiencia de los asesores. Específicamente, el 43,5% de los clientes contactados no avanzaron en el proceso de compra, lo que ha resultado en una pérdida de ingresos estimada en S/ 3 033 864 esta cifra se basa en la utilidad proyectada por cada lote vendido, reflejando el impacto significativo de las deficiencias en la gestión del talento humano en las ventas de la empresa.

Frente a esta problemática se plantea la siguiente interrogante: ¿Cómo mejorar la gestión del talento humano en la empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC para aumentar los beneficios económicos?

Por ello, la siguiente investigación busca proponer mejorar la gestión del talento humano en la Empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC para aumentar los beneficios económicos, con objetivos específicos; diagnosticar la gestión del talento humano en la Empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC para aumentar los ingresos económicos, realizar una mejora de la gestión del talento humano en la Empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC para aumentar los ingresos económicos y realizar una evaluación económica de la mejora en la Empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC para aumentar los ingresos económicos.

La importancia de este estudio reside en el aumento de los beneficios económicos. Una gestión más efectiva del personal garantiza una mayor productividad y competitividad, reduciendo la rotación de empleados y los costos asociados. Asimismo, un equipo bien gestionado ofrece un mejor servicio al cliente, lo que incrementa la satisfacción y a su vez a la retención de los clientes, generando ingresos recurrentes y una base de clientes más sólida. Además, la optimización de los procesos internos mediante una gestión del talento humano mejorada conduce a una mayor eficiencia operativa y ahorros en costos, contribuyendo así al incremento económico y al éxito sostenido de la organización.

También, este estudio contribuirá significativamente al ámbito académico al proporcionar nuevas perspectivas y prácticas en la gestión del talento humano. Al identificar y abordar los desafíos específicos que enfrenta la Empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC, se generarán conocimientos únicos y soluciones innovadoras que podrán ser estudiadas y aplicadas por académicos, Estudiantes y expertos que muestran interés en el área de la gestión empresarial y de recursos humanos.

## **Revisión de literatura**

Para Chiavenato [9] la gestión del talento humano (GTH) es el resultado de las políticas y prácticas que están vinculados con el personal y la utilización de recursos, considerando factores como reclutamiento, elección, capacitación, recompensación, y evaluación del rendimiento [10]; considera que el objetivo es integrar personas, estructuras, estrategias, formas y sistemas de trabajo para que los profesionales, o persona en general, expandan sus habilidades, capacidades e impacte en el incremento de ingresos y competitividad de la empresa [11] [12] . La GTH permite tener una visión del futuro, evalúa impactos y se anticipa a los nuevos cambios, tiene el rol de facilitar la innovación a partir de una visión común con las

personas [13]. Además, señala [14] que permite lograr una ventaja competitiva a partir de políticas y estructuras que conducen a asignar recursos para aplicar estrategias en el personal. [15]

Ibáñez [16] y Alles [17] señala que la GTH, dentro de la administración de recursos humanos facilita el logro de objetivos y metas de una organización, considerando que tienen personas con talento, ideas innovadoras, criterio para decidir, comprometidas, competentes y que facilitan la ejecución de políticas y estrategias para formar equipos competitivos. Consideran que la GTH se estructura considerando cinco procesos. El primer proceso, integrar personas. Está constituido por el reclutamiento, es decir la búsqueda de personal calificado e idóneo, y selección de personal, que trata principalmente de elegir la mejor opción que se adecua al requerimiento de la organización [18]. Segundo proceso, organizar a los colaboradores. Se considera el diseño de puesto de trabajo, modelo de trabajo, orientaciones y evaluación del desempeño; se utiliza desde el inicio de las labores por el personal seleccionado, considerando la eficiencia, adecuación al modelo moderno orgánico, además de acciones motivacionales, estabilidad, creatividad, entre otros. [19]. Tercer proceso, recompensa a las personas. Es una forma de motivación para aumentar el desempeño, fidelidad y compromiso del personal con la organización. El sistema de recompensa usa el refuerzo positivo de Skinner [20], “frente a una acción o comportamiento se espera una respuesta o reacción”, basado en el nivel de desempeño y recompensas. Cuarto proceso, desarrollo y formación de los colaboradores, programas de cambio,y comunicación. La capacitación de los trabajadores es pilar fundamental de toda organización, puesto que, está ayuda a que todos estén alineados con el objetivo de la empresa y reciban formación para poseer un mejor rendimiento; por otro lado, los programas de cambio son procesos que ayudan a desechar ideas, actualizarlas y reemplazarlas, con la finalidad de generar nuevas actitudes, valores y comportamientos. Quinto proceso, retener personal en la organización. Se considera prestaciones y descripción análisis de puestos; se diseña un perfil por cada puesto de trabajo, las relaciones con el superior y el equipo trabajo, procedimientos y forma de administración.

El modelo de gestión de talento humano aplicado a inmobiliarias abarca diversos elementos fundamentales para el éxito organizacional. En primer lugar, la Planificación Estratégica de Talento se centra en identificar competencias clave y perfiles necesarios para el éxito, estableciendo metas y objetivos a largo plazo, y desarrollando tácticas para atraer, retener y desarrollar el talento requerido. Seguido, el proceso de Reclutamiento y Selección constituye otro aspecto crucial, donde se diseña un proceso eficaz para atraer candidatos cualificados, utilizando diversos canales como sitios web, redes sociales y referencias internas, y llevando a

cabo entrevistas y evaluaciones para seleccionar a los mejores candidatos. Posteriormente, la etapa de Desarrollo y Capacitación se enfoca en reconocer las necesidades de formación y desarrollo del personal, ofreciendo programas tanto internos como externos, promoviendo el crecimiento profesional y personal, y fomentando la adquisición de competencias técnicas y relevantes para la industria. La Evaluación del Desempeño es esencial para medir el rendimiento y para instituir planes de mejora, estableciendo un sistema basado en metas claras, realizando revisiones periódicas para brindar retroalimentación, y reconociendo y recompensando los logros destacados. Por otra parte, la Retención del Talento se convierte en una prioridad, implementando estrategias para conservar empleados clave, promoviendo un ambiente laboral positivo, ofreciendo oportunidades de crecimiento, programas de incentivos y beneficios, así como una comunicación abierta y efectiva. Finalmente, la Gestión del Cambio y Sucesión anticipa y gestiona los cambios organizacionales de manera efectiva, identificando y desarrollando líderes potenciales para asegurar una transición fluida en roles clave y planificar la sucesión a largo plazo.

Para Tejeda [21] la filosofía de mejora continua significa que siempre hay espacio para mejorar los procesos y prácticas existentes. En este contexto, la selección adecuada de los asesores inmobiliarios se rige como un factor crucial para potenciar las ventas y, por ende, los resultados financieros de la empresa. Al aplicar los principios de mejora continua, se establece un enfoque sistemático para identificar, reclutar y desarrollar profesionales altamente capacitados y comprometidos, cuyas habilidades y competencias se alineen con los requisitos particulares del mercado y de los clientes [22]. Este enfoque no solo contribuye a optimizar la productividad y eficacia de los asesores, sino que también fortalece la reputación y competitividad de la inmobiliaria en un entorno empresarial dinámico y exigente. En consecuencia, la integración de la mejora continua en la gestión del talento humano representa un componente esencial para impulsar el crecimiento y la rentabilidad sostenida de la inmobiliaria.

El modelo de aplicación Kaizen en la gestión de talento humano comprende una serie de pasos clave: En primer lugar, se inicia con la Evaluación de los Procesos de GTH existentes en la inmobiliaria. Esto implica revisar en detalle las prácticas de reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo y evaluación del desempeño. Seguido, se procede a definir objetivos y establecer indicadores específicos relacionados con la gestión del talento. Estos objetivos pueden incluir la reducción del tiempo de contratación y la mejora de la satisfacción y retención de empleados. Un paso crucial es Promover la implicación y la dedicación de los trabajadores. Aquí, se involucra activamente a los trabajadores en el reconocimiento de oportunidades de

mejora y en la generación de ideas para optimizar los procesos de GTH. Luego, se Identifican Áreas de Mejora mediante un análisis detallado de los procesos de GTH. Se buscan posibles ineficiencias, cuellos de botella y oportunidades de optimización. La implementación de mejoras incrementales es el siguiente paso, realizando cambios graduales en los procesos de GTH. Se priorizan las áreas identificadas como oportunidades de mejora para garantizar una evolución constante. Es esencial establecer estándares y realizar seguimiento para medir el rendimiento y la eficiencia de los procesos de GTH. Estos estándares deben ser claros y medibles para facilitar la evaluación continua. Además, se busca promover el Aprendizaje y la Mejora Continua, promoviendo una cultura de aprendizaje en la inmobiliaria y ofreciendo oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para los empleados. Finalmente, se busca Integrar Kaizen en la Cultura Organizacional, asegurando que los principios de mejora continua estén arraigados en todos los aspectos de la empresa y sean parte integral de su funcionamiento diario.

Es así como en los últimos años se han llevado a cabo múltiples estudios sobre la mejora de la gestión del talento humano en las empresas inmobiliarias. Un ejemplo que representa esta tendencia es la investigación de Minh y Hoang [23] donde se busca identificar las fortalezas y debilidades de los esfuerzos de una empresa inmobiliaria para proponer medidas para mejorar la efectividad de su desarrollo de marca. En esta investigación se indica una tasa de retención de clientes del 95% debido al servicio profesional que ofrece la empresa. Asimismo, la tasa de registro de clientes por la publicidad invertida es inferior al 20%. Es por ello que el personal debe aumentar el conocimiento de la marca, aplicar principios comerciales flexibles y mejorar políticas y regulaciones coherentes en todos los niveles. También, se necesitan recursos financieros para implementar soluciones de marca, invertir en el personal de ventas y ampliar relaciones con instituciones y empresas para fortalecer su imagen corporativa.

Del mismo modo, Castro [24] en su investigación propone diseñar un sistema de gestión de talento humano que permita mejorar los procesos de gestión del personal de la empresa de servicios inmobiliarios. Para realizar el diagnóstico de la situación actual, se aplicó una encuesta a los trabajadores de la inmobiliaria y a los clientes. Es así como se obtuvo que existía un 85% de satisfacción de los clientes, pero solo un 58% de eficiencia promedio por asesor de ventas. Ante esta situación, se propuso un sistema de gestión del talento humano incluyendo la imagen corporativa de la empresa, el organigrama estructural, un manual de funciones y la mejora de los procesos de reclutamiento y selección del personal, proceso de inducción, proceso de capacitación, proceso de evaluación del desempeño, proceso de plan de carrera, proceso de remuneración y proceso de seguridad y salud ocupacional. Asimismo, se desarrolló una

evaluación por competencias o también llamado método 360 para realizar una autoevaluación por parte de los trabajadores, evaluación por el jefe inmediato, evaluación por parte de otro trabajador de la misma área de trabajo y la evaluación por parte de los clientes. Del mismo modo, se realizó un plan de capacitación con su respectivo registro. De esta manera se logró aumentar la eficiencia del asesor inmobiliario a un 95%.

Asimismo, León [25] en su investigación indagó sobre las prácticas utilizadas para la gestión del talento humano las cuales garantizan una mayor retención de empleados en una empresa de servicios inmobiliarios. Es así como indica la existencia de una rotación de personal del 73,68%. Por ello, se elaboraron estrategias de compensación monetaria (beneficios económicos y bonificaciones e incentivos), así como no monetarias (formación, calidad de vida, clima laboral y estabilidad laboral). De esta manera, se logró disminuir el indicador de rotación de personal a un 64,36% debido a la mayor satisfacción de los colaboradores, el trabajo en equipo, una mejor remuneración, entre otros factores.

Igualmente, Usma y Narvárez [26] en su investigación propone prácticas de talento humano que mejoren el desempeño organizacional de una inmobiliaria. A través de una encuesta, identificó un 80% de cancelación de citas, así como de problemas en el proceso de reserva. Además, solo se cumplía el 30% de las ventas mensuales. Es por ello que resulta necesario una política para el reclutamiento, selección y formación del personal. También, una estrategia de motivación para disminuir la rotación de los empleados y la integración del equipo de trabajo. Todo ello para aumentar los niveles de competitividad laboral de la empresa y por lo tanto su crecimiento organizacional.

De la misma manera, Olarte [27] en su investigación diseñó estrategias de comercio electrónico para una empresa inmobiliaria que permiten incrementar la competitividad y la posición en el mercado. Mediante una encuesta se identificó un 8% de problemas en el proceso de registro, un 54% de satisfacción de los clientes. Ante ello, se elaboró un análisis FODA, el modelo de negocio Canvas y se invirtió en I+D para la ejecución de iniciativas vinculadas al comercio electrónico, establecer un plan de capacitación para fortalecer las labores de los colaboradores y sus habilidades blandas. De esta manera se buscó aumentar las ventas en un 15% y la medida de satisfacción del cliente al 95%.

De igual forma, Montero, Dávinla y Méndez [28] en su investigación donde analiza las repercusiones de la Transformación Digital en la Gestión, Atracción y Retención del Talento. Usando la metodología PLS-SEM, se analizaron las relaciones entre la transformación digital y estas variables, asegurando validez y confiabilidad a través de diversos indicadores estadísticos. Los resultados muestran una mejora del 9% en la eficiencia del personal y una

reducción del 7% en costos operativos, con significancia estadística ( $T > 1,96$  y  $P < 0,005$ ), confirmando la correlación positiva entre la digitalización y la efectividad en la gestión del talento humano.

También, Clavarino y Carbajal [29] en su investigación buscaron implementar la gestión por procesos en una empresa inmobiliaria con la finalidad de mejorar los tiempos en el proceso de ventas. Para ello, se recolectó los datos necesarios mediante el análisis documental y el registro de la información, obteniendo que en promedio cada asesor agenda 4 citas con clientes por mes, siendo el tiempo promedio del proceso de prospección y contacto de 878,05 min. Ante ello, replantearon el flujograma de dicho proceso, especificando las acciones a realizar por cada asesor, además del tiempo promedio que debe tomarles cada actividad, logrando obtener que el tiempo promedio para ese proceso debe ser 68 min, por lo que la tasa promedio de citas por mes aumenta a 12. De esta manera, se logró disminuir el tiempo de captación de clientes en un 95,5%, donde un factor de gran importancia es el compromiso de los trabajadores del área.

Del mismo modo, Palomino y Sullón [30], en su investigación identificaron las fortalezas y debilidades de una empresa inmobiliaria con la finalidad de que se tomen mejores decisiones en beneficio de la empresa. Es así que emplearon encuestas, entrevistas, el análisis FODA, el análisis financiero para realizar la evaluación de la situación actual de la empresa determinando que la organización no lleva a cabo un monitoreo postventa a sus clientes y una satisfacción del cliente de 39,49%. Ante ello, realizaron un plan para mejorar dicha problemática, lo que involucró capacitación al personal no solo en la parte técnica sino en la atención al cliente, además un manual de procedimientos para la atención postventa. Asimismo, evaluaron el beneficio costo de la propuesta obteniendo como resultado un valor de 2,17, indicando que por cada sol invertido se obtiene una ganancia de 1,17, lo que refleja que el proyecto es viable.

Continuando con las investigaciones desarrolladas en Perú, Abad [31] en su investigación evalúa el impacto del marketing de la empresa inmobiliaria en la tasa de retención de clientes. Para ello, realizó el diagnóstico empleando encuestas al personal, documentación del área de marketing, obteniendo como resultado un 56,44% de tasa promedio anual de retención de clientes, indicando que al menos 5 de cada 10 usuarios permanecen en la empresa. Ante ello, realizaron un plan de marketing especificando principalmente los planes y campañas publicitarias, las promociones para los actuales y nuevos clientes, los canales de difusión de su marca. Además de ello, un programa de capacitación para el equipo de servicio al cliente, dado que consideran que este es un factor fundamental para el desarrollo y cumplimiento de metas

de la empresa. De esta manera, obtuvieron como resultado una tasa de retención de clientes del 79,79%, siendo este valor calificado como “muy bueno”.

Por último, Serna [32] en su investigación plantea la creación de una plataforma en línea enfocada en la gestión de la información de ventas en una empresa inmobiliaria. Para ello, realizaron el diagnóstico hallando que hace falta una plataforma de gestión de la información de ventas, pues dicho proceso se realiza de forma manual o mediante plantillas Excel, lo que resulta en demoras en la generación de reportes y genera malestar tanto en los clientes como en los asesores internos. Es así, que empleando el Proceso de Desarrollo Unificado (RUP), y bases de datos, desarrollaron el sistema, teniendo este un impacto positivo debido a que se logró reducir en un 40,48% en la consulta de datos de clientes, un 37,50% en consulta de lotes y un 31,82% en la reservación, aumenta significativamente la eficiencia del proceso. Asimismo, se redujo el tiempo para la generación de proformas en un 40,48%, y en un 32,21% la generación de un contrato. Finalmente, se redujo a un 8,33% el tiempo utilizado para generar los reportes de ventas.

## **Materiales y métodos**

La presente investigación adopta un enfoque descriptivo [33], el cual se fundamenta en la descripción precisa de la situación real que rodea a las variables de gestión del talento humano [34]; el nivel de investigación es aplicativa correlacional causal propositiva [33], ya que su principal objetivo consiste en analizar de manera rigurosa la relación existente entre las variables "Gestión del talento humano" y "beneficios económicos". El enfoque del estudio es cuantitativo, dado que, los datos requieren que sus procesos sean secuenciales y se hace uso de los métodos estadísticos. Se presenta un diseño de investigación no experimental [35] debido a que no hay una manipulación de ninguna de las variables, es decir sus mediciones se realizan de manera independiente para analizar el nivel de asociación que presentan estas variables. La población está constituida por todos los asesores de venta de la empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC y la muestra utilizada fue equivalente a la población total, lo que significa que se incluyeron todos los asesores de venta en el estudio, sin selección específica de una muestra particular.

Para llevar a cabo el diagnóstico de la gestión del talento humano en la empresa Santafe, se llevó a cabo un exhaustivo análisis que combinó diversas metodologías. En primer lugar, se recopilaron y revisaron documentos internos de la empresa, como políticas de recursos humanos, manuales de funciones y descripciones de puestos. Además, se realizó un flujograma del proceso de ventas desde la prospección de clientes hasta el cierre. Asimismo, se realizaron

entrevistas [36] a empleados de distintos niveles jerárquicos para obtener diversas perspectivas sobre la gestión del talento humano, identificando tanto fortalezas como debilidades del enfoque actual. Para complementar esta información, se diseñaron y aplicaron encuestas [37] de satisfacción laboral dirigidas a los empleados para recopilar opiniones sobre diversos aspectos de la gestión del talento humano, como el ambiente laboral, las oportunidades de desarrollo profesional y la satisfacción con los procesos de reclutamiento y selección [38]. Toda la información se organizó meticulosamente en una hoja de cálculo en Excel y se analizó detalladamente. Este análisis se realizó mediante indicadores clave, tales como el nivel de rotación de personal [39] y la eficiencia del servicio [40]. Finalmente, se identificaron las fortalezas, debilidades y áreas de mejora en términos de reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y beneficios, entre otros aspectos clave. Se evaluó la criticidad de estas falencias para centrarse en los principales problemas según el principio de Pareto [41].

Por otro lado, en el desarrollo de la propuesta orientada a mejorar la gestión del talento humano de la empresa inmobiliaria, se consideró la implementación de mejores prácticas respaldadas por consultores especializados en el ámbito de recursos humanos y una investigación crítica de investigaciones previas y prácticas exitosas en el campo. Este proceso permitió identificar áreas prioritarias de mejora y al diseño de estrategias específicas. Como parte integral de esta investigación, se implementó la metodología Kaizen, centrada en mejoras continuas en el proceso de gestión del talento humano, comenzando por el reclutamiento y la selección de personal [42]. Es así como se reconoció la necesidad de establecer un Sistema de Enlace de Perfiles entre Clientes y Vendedores basado en pruebas reconocidas como el Test de Rorschach [43] para los clientes, y pruebas específicas como el Test IPV [43] y Test Psicométrico Cleaver [44] para evaluar las competencias de los asesores. Esto se complementó con un proceso de contratación selectiva y formación continua a través de plataformas de aprendizaje en línea y sesiones prácticas en terreno [45]. Además, la propuesta también incluye recomendaciones detalladas en áreas como reclutamiento, desarrollo de habilidades, gestión del desempeño y retención del talento, adaptadas a las necesidades específicas de Santafe Grupo Inmobiliario SAC, con el objetivo de mejorar su rendimiento económico mediante una gestión más efectiva del talento humano [46].

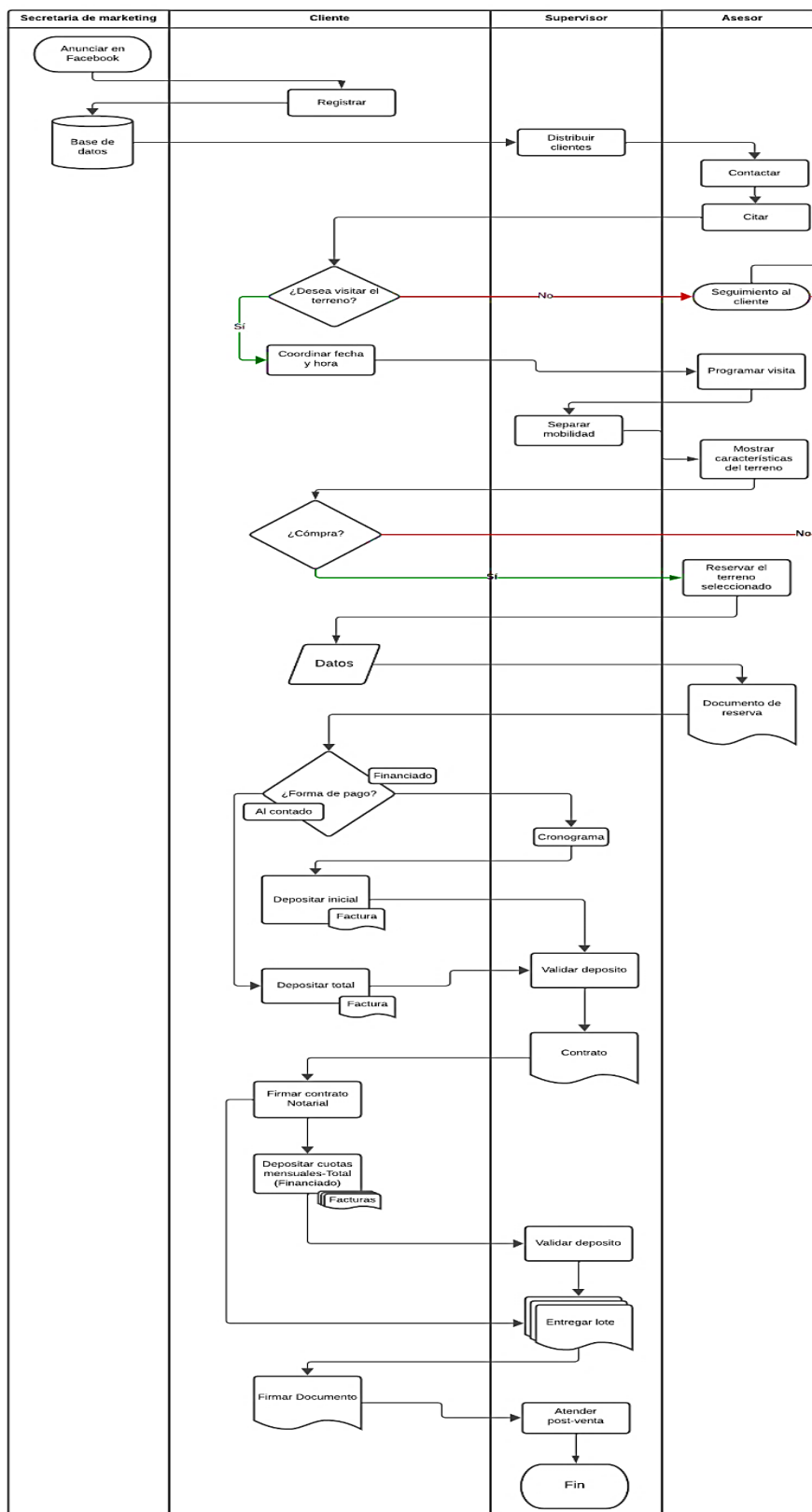
Finalmente, se llevó a cabo una evaluación económica de la propuesta para determinar su viabilidad financiera. Esto implicó calcular la inversión inicial necesaria para implementar las acciones de mejora, incluyendo costos de formación, herramientas tecnológicas y software de gestión, entre otros aspectos. Asimismo, se calcularon los indicadores financieros como el

Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el período de recuperación de la inversión (PRI) [47].

### **Resultados y discusión**

Santafe Grupo Inmobiliario SAC es una organización especializada en la comercialización de terrenos para proyectos residenciales y comerciales. Con un equipo de 11 asesores, sus operaciones se centran en ventas diarias. La empresa atrae clientes a través de campañas publicitarias en Facebook, generando un flujo constante de potenciales compradores. Utilizan un sistema Bach para asignar clientes entre los asesores al finalizar el día de manera equitativa. La empresa cuenta con varios proyectos en diferentes distritos: dos en Picsí, uno en Lambayeque, otro en Pacora, y uno más en La Victoria. Estos proyectos varían en tamaño, desde aproximadamente 225 lotes hasta más de 700.

A pesar de tener objetivos claros para completar la construcción de sus proyectos, la empresa carece de herramientas de seguimiento de ventas. Además, no cuenta con un procedimiento formal de ventas; cada asesor se encarga de persuadir a los clientes para que realicen la compra sin un proceso establecido. La empresa ha realizado un análisis de mercado para identificar sus ventajas competitivas, como ubicación cercana a centros importantes y otras instituciones. Sin embargo, esta información no se ha traducido en un procedimiento de ventas establecido. A continuación, en la figura 1 se muestra el flujograma del proceso de ventas actual de la empresa, así como su descripción (Ver Anexo 1).



**Figura 1. Flujograma del proceso de ventas**

Fuente: Elaboración propia en base a Santafe Grupo Inmobiliario SAC

La atención al cliente enfrenta una serie de desafíos que afectan directamente la eficiencia para generar ventas en la empresa. Una de las principales áreas problemáticas radica en la incapacidad de algunos asesores de ventas para establecer relaciones efectivas con los clientes. Esta falta de conexión interpersonal resulta en la pérdida de interés por parte de los clientes en los servicios y lotes de terreno ofrecidos. Además, la ausencia de habilidades adecuadas para cerrar ventas y la incapacidad para abordar las objeciones de los clientes de manera efectiva contribuyen significativamente a la indecisión durante el proceso de compra, lo que se traduce en una pérdida de oportunidades de venta y, en última instancia, en una disminución de los ingresos, un asesor ineficaz genera múltiples problemas que afectan directamente los ingresos económicos de la empresa como:

La inadecuada asignación de clientes que deriva en una experiencia insatisfactoria para el comprador, ya que no todos los asesores tienen la misma capacidad para entender y atender las necesidades específicas de cada cliente. Esta mala asignación provoca frustración y desinterés por parte de los clientes, lo que conlleva a una disminución en la tasa de cierre de ventas. Asimismo, los clientes que no compraron a menudo resultan de una percepción negativa sobre la eficacia del asesor asignado. Cuando los clientes sienten que el asesor no está bien informado o no puede satisfacer sus expectativas, tienden a no comprar. Esto no solo afecta la moral del equipo de ventas, sino que también representa una pérdida directa de oportunidades de negocio. La incertidumbre del cliente durante el proceso de compra es otro desafío común que surge debido a una mala comunicación o falta de confianza en el asesor asignado. Un asesor ineficaz no proporciona la información adecuada o no responde a las inquietudes del cliente de manera satisfactoria, lo que lleva a la pérdida de la venta.

Adicionalmente la mala asesoría financiera es un problema crítico que puede resultar en la pérdida de clientes potenciales. Los asesores que no poseen un conocimiento adecuado de las opciones financieras disponibles o que no pueden explicar claramente estas opciones a los clientes, provocan una desconfianza significativa. De igual forma, la ineficacia en las negociaciones y las discrepancias contractuales son factores que obstaculizan el cierre de ventas y surgen cuando el asesor no posee las habilidades necesarias para negociar o manejar adecuadamente las expectativas del cliente respecto a los términos contractuales.

Ante estas problemáticas, se realizó una encuesta para medir el rendimiento de los asesores de venta de la empresa Santafe (Anexo 3). Las preguntas fueron elaboradas con cuidado para garantizar su comprensión, utilizando un lenguaje claro y directo, y organizadas en bloques temáticos para abordar aspectos específicos del desempeño laboral. Aplicado de manera virtual, proporcionó información detallada a través de respuestas cerradas, ofreciendo

una visión integral de las necesidades de los asesores para mejorar la gestión del talento humano. El análisis revela diversas tendencias: la mayoría de los asesores tienen educación técnica, seguida de estudios secundarios y universitarios. El salario y beneficios son motivaciones prominentes para dedicarse a las ventas. La mayoría tiene menos de 6 meses de antigüedad en la empresa. Aunque valoran las capacitaciones mensuales, desean mayor continuidad y variedad en los temas. Se muestran receptivos al reconocimiento y a incentivos financieros, pero muestran insatisfacción con la equidad en la asignación de clientes. Estos hallazgos señalan áreas de mejora en la gestión del talento humano y el desempeño de ventas.

Con respecto a los indicadores de gestión del talento humano, en promedio la rotación mensual de los asesores es de 44% (Anexo 4). Esto quiere decir que mensualmente casi la mitad de los asesores son reemplazados. Asimismo, se ha calculado un indicador de efectividad utilizando el promedio de terrenos vendidos por asesor como referencia. Esto resulta un total de 230 lotes vendidos por asesores durante ocho meses (Anexo 5).

La ineficiencia de los asesores ha resultado en una pérdida económica total de S/.3 033 864 por los lotes que no se han vendido a los clientes potenciales durante los ocho meses. (Anexo 9). La empresa también posee una tasa de registro de clientes por publicidad de 16,63% (Anexo 10) y una tasa de retención de clientes de 27% (Anexo 11). También, se tiene un índice de Clientes que no compraron por Asesor 86,27% (Anexo 13).

Adicionalmente, se realizó una encuesta virtual de satisfacción a clientes a todos los que no concretaron su compra durante el periodo de los 8 meses en la inmobiliaria, con el objetivo de evaluar su satisfacción con los asesores de ventas (Anexo 14) con su respectiva validación por expertos (Anexo 15). Los resultados obtenidos indican que el 41,70% de los encuestados no percibió a los asesores de ventas como amables y profesionales durante su interacción, lo que revela una proporción significativa de respuestas negativas. Además, la mayoría de los encuestados 41,70% expresaron sentirse incómodos y poco seguros durante el proceso de compra. El 54,20% de los encuestados indicó que sus preguntas y preocupaciones no fueron abordadas de manera satisfactoria por los asesores de ventas. El 45,8% de los clientes también expresaron insatisfacción con la claridad de las explicaciones proporcionadas sobre las opciones de financiamiento y con la cantidad de información detallada recibida sobre los terrenos de interés. Además, aproximadamente el **43,5%** de los clientes que no compraron durante los ocho meses señalaron no entender la oferta del asesor y no les gusto el trato. Por último, un porcentaje significativo de clientes experimentó retrasos en la entrega de sus terrenos debido a problemas en el proceso de reserva 42,9%, lo que resalta la necesidad de mejorar la gestión de reservas para garantizar una experiencia sin complicaciones para todos los clientes.

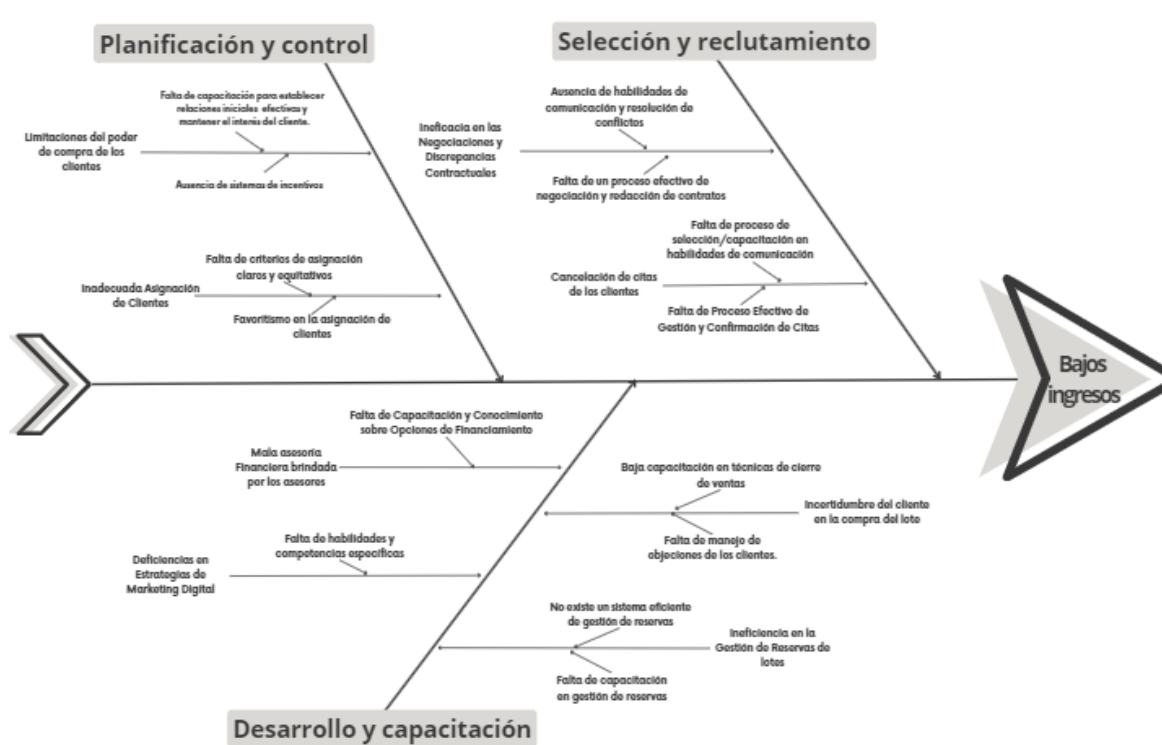
A continuación, en la tabla 1 se presenta de manera resumida los indicadores más importantes. Asimismo, se realizó el perfil del asesor con dificultades en las ventas (Anexo 16).

**Tabla 1. Resumen de indicadores**

Indicador	Valor
Rotación de personal	44%
Tasa de registro de clientes por publicidad	16,63%
Porcentaje de clientes que no compraron	86,27%
Problemas en el proceso de reserva de lotes	42,90%
Ineficiencia de asesores	43,5%
Tasa de retención de clientes	27%

**Fuente: Elaboración propia**

Del mismo modo, en la figura 2 se muestra el diagrama de Ishikawa, el cual indica las causas raíces de la problemática en cuestión. Además, se elaboró el resumen de los problemas de la empresa (Ver Anexo 17).



**Figura 2. Diagrama de Ishikawa**

**Fuente: Elaboración propia**

Lo siguiente a desarrollar fue la propuesta de mejora orientada a aumentar los beneficios económicos de la empresa. Para ello, se recopiló información de los diferentes modelos de gestión del talento humano según [9] (Anexo 18). Luego, en base a los tres principales criterios establecidos por este mismo autor para lograr una gestión eficaz de los recursos humanos, se realizó un ranking de factores. En la tabla 2 se muestran los resultados obtenidos. Cabe destacar que se asignaron las calificaciones para cada modelo utilizando los valores establecidos en el análisis jerárquico de Tomas Saaty (Anexo 19).

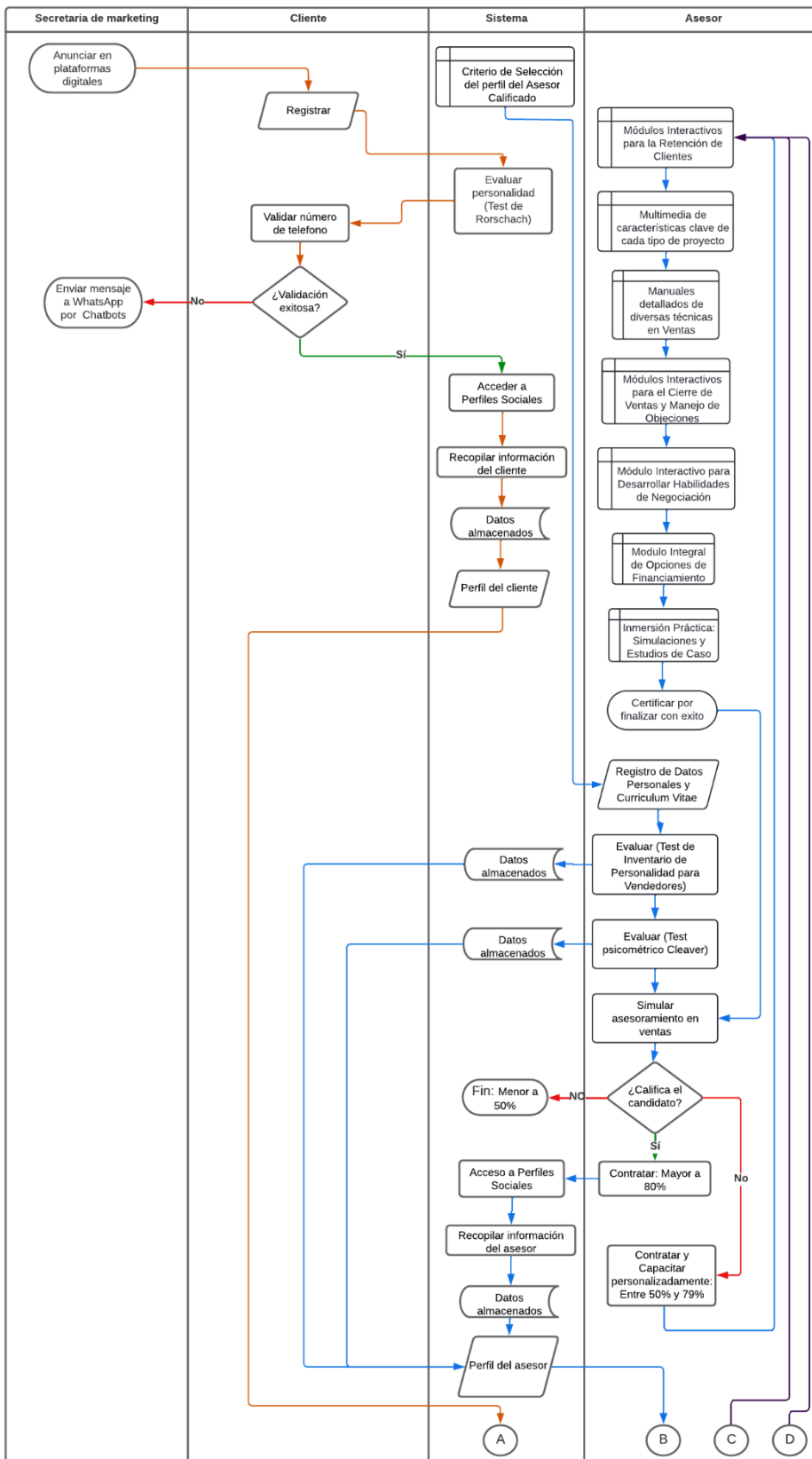
Tabla 2. Ranking de factores

Criterio de evaluación	Descripción del criterio	Peso (%)	Modelo de competencias		Modelo de gestión por objetivos		Modelo de Liderazgo Transformacional		Modelo de Gestión del Cambio	
			Calificación (1-5)	Calificación ponderada	Calificación (1-5)	Calificación ponderada	Calificación (1-5)	Calificación ponderada	Calificación (1-5)	Calificación ponderada
A	Proporción a un enfoque de desarrollo personalizado para abordar el problema	58%	5	2.89	3	1.73	3	1.73	3	1.73
B	Información disponible para aplicar la metodología	36%	5	1.81	3	1.09	2	0.72	2	0.72
C	Tiempo de implementación	6%	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Total		100%	<b>4.94</b>		3.00		2.64		2.64	

**Fuente: Elaboración Propia**

Es así como esta propuesta se fundamenta en la implementación de un modelo de gestión del talento humano basado en el Modelo de Competencias. Este modelo se destaca por su enfoque integral en la identificación y desarrollo de las habilidades esenciales necesarias para los puestos de trabajo específicos y para el éxito global de la organización. Incluye competencias técnicas y habilidades blandas como la comunicación y el liderazgo, siendo aplicado en programas de capacitación, evaluación del desempeño y decisiones relacionadas con la contratación de personal.

Posteriormente, se desarrolló un Sistema de Enlace de Perfiles entre Clientes y Vendedores. En la figura 3 se muestra el flujograma de este sistema.



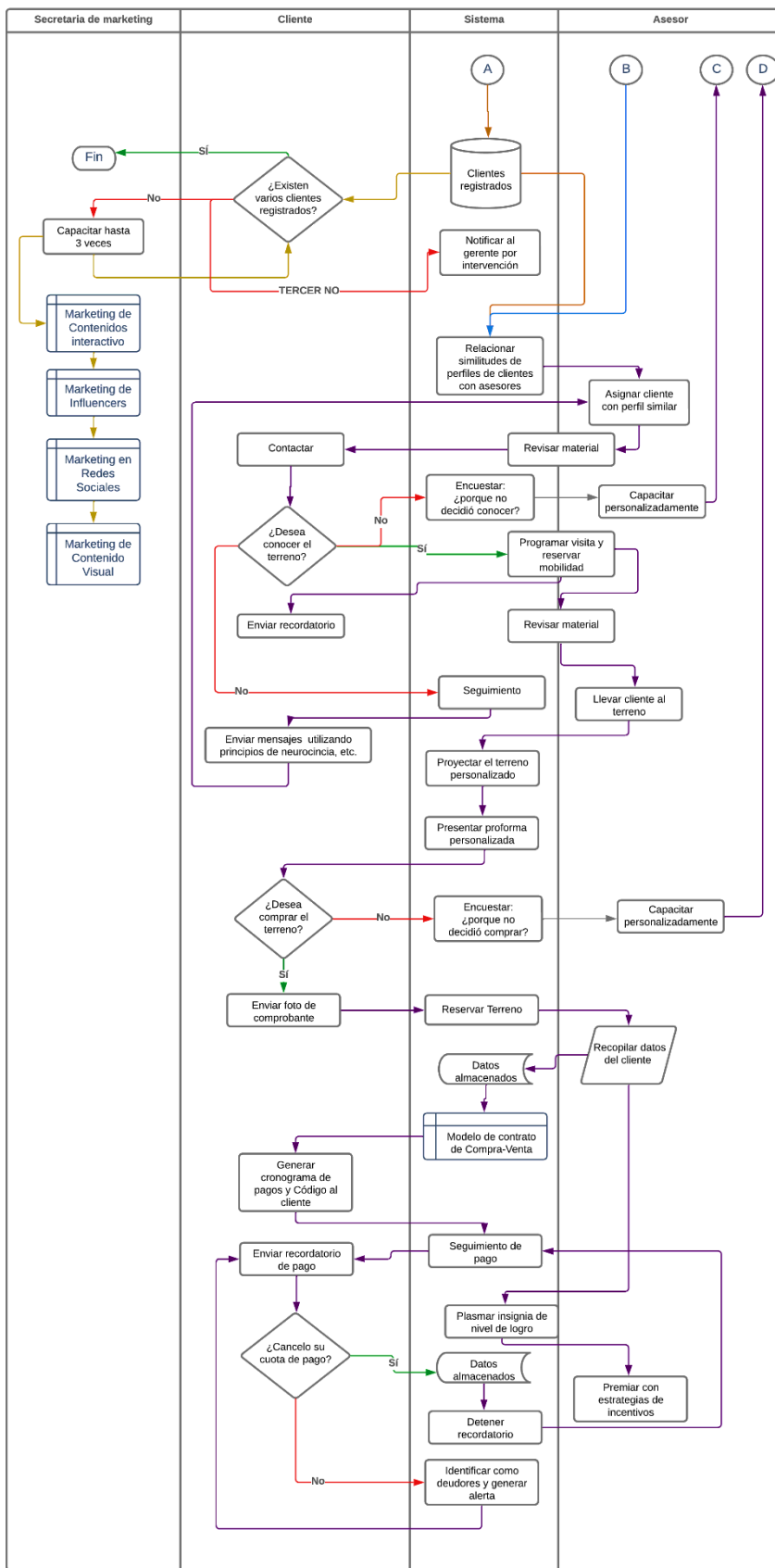


Figura 3. Flujograma del Sistema de Enlace de Perfiles entre Clientes y Vendedores

Fuente: Elaboración propia

El sistema propuesto es una plataforma automatizada de gestión de ventas que optimiza el proceso de asesoramiento y comercialización de terrenos. Funciona mediante la selección y capacitación de asesores, creación de perfiles personalizados y asignación automática de clientes según afinidades. Facilita el contacto inicial, automatiza la programación de citas con recordatorios. Además, promueve la capacitación continua de los asesores para mejorar su desempeño, logrando así una experiencia eficiente y personalizada para el cliente.

La implementación del sistema está estrechamente ligada a la gestión del talento humano, ya que busca alinear estratégicamente las características y habilidades de los asesores de ventas con las preferencias y perfiles de los consumidores. Este enfoque implica una gestión más precisa y personalizada del talento, considerando factores como la empatía y la similitud de preferencias, lo que aumenta las probabilidades de cerrar ventas exitosas. Además, se ha detallado exhaustivamente todos los pasos que conforman el sistema de enlace, incluyendo la evaluación de personalidad del cliente mediante el Test de Rorschach, así como la evaluación de los asesores de ventas utilizando el test IPV (Inventario de Personalidad), el test psicométrico Cleaver y un simulacro de asesoramiento (Ver Anexo 20). Asimismo, se propone implementar programas de formación para los colaboradores de marketing y ventas (Anexo 21), que incluyen competencias, estrategias y recursos necesarios para cumplir sus objetivos. Además, se desarrolló un plan de capacitación con justificación, alcance, objetivos, responsables, temas y cronograma (Anexo 22).

Según Ferreiro [48], se indica que por lo menos la tasa de rotación de personal en las empresas del rubro inmobiliario debe ser del 24% mientras que el porcentaje de clientes que no compraron no debe superar el 22%. Asimismo, Ventura y Romero [49] se logró aumentar la tasa de registro de clientes por publicidad a 70,32%. En cambio, para los problemas en el proceso de reserva se reducirían a 18,5%. Con respecto a la ineficiencia de asesores, según Montero, Dávinla y Méndez [28] si se le agregara la tecnología en la gestión, atracción y retención del talento humano nos daría una mejora del 9% en la eficiencia del asesor, reduciendo el 43,5% de la ineficiencia al 34,5%. Del mismo modo, la tasa de retención de clientes aumentaría en un 9%, aumentando del 27% al 36%. A continuación, en la tabla 3 se presenta la comparación de indicadores antes y después de la propuesta de mejora.

**Tabla 3. Comparación de indicadores**

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>	<b>Con la propuesta planteada</b>
Rotación de personal	44%	24%
Tasa de registro de clientes por publicidad	16,63%	70,32%

Porcentaje de clientes que no compraron	86,27%	22%
Problemas en el proceso de reserva de lotes	42,90%	18,5%
Ineficiencia de asesores	43,5%	34,5%
Tasa de retención de clientes	27%	36%

Fuente: Elaboración propia

A continuación, en la tabla 4 se presenta una comparación entre el perfil del asesor con dificultades de ventas y el nuevo perfil del asesor.

**Tabla 4. Comparación del perfil del asesor de ventas antes y después de la mejora**

<b>Criterio</b>	<b>Perfil del asesor con dificultades en ventas</b>	<b>Nuevo perfil del asesor de ventas</b>
Experiencia y Edad	Jóvenes (menores de 20 años) a personas mayores (mayores de 59 años).	Jóvenes Profesionales (20-35 años) a Profesionales de Mediana Edad (36-55 años).
Experiencia en ventas	Falta de experiencia, limitada red de contactos, posible falta de credibilidad.	Experiencia comprobada en ventas, historial de ventas exitoso, preferiblemente en el sector inmobiliario.
Nivel Educativo	Educación secundaria o nivel educativo bajo.	Educación universitaria o técnica relacionada con ventas, certificaciones en ventas, cursos específicos del sector inmobiliario.
Formación continua	Falta de formación específica en ventas.	Participación en programas de formación en estrategias de ventas, certificaciones en ventas, cursos del sector inmobiliario.
Características de personalidad	Falta de empatía, habilidades comerciales débiles.	Empatía destacada, adaptabilidad, habilidades comerciales sólidas, transparencia y respeto por la confidencialidad.
Actitudes y Motivación	Falta de motivación intrínseca, actitud negativa hacia el aprendizaje.	Impulso interno, compromiso con el éxito, actitud positiva hacia el aprendizaje, disposición para adoptar nuevas estrategias.
Habilidades de Comunicación	Dificultades en la comunicación, falta de claridad.	Habilidades de comunicación efectivas, capacidad para transmitir mensajes claros y establecer conexiones con los clientes.
Conocimiento del Terreno	Información limitada sobre los terrenos ofrecidos.	Conocimiento exhaustivo de los terrenos ofrecidos, actualización continua de la información relevante.
Seguimiento y Persistencia	Falta de continuidad en el seguimiento con clientes potenciales.	Persistencia proactiva en el seguimiento, recordatorio de oportunidades, seguimiento

cercano en el proceso de toma de decisiones del cliente.

**Fuente: Elaboración propia**

Finalmente, se desarrolló el tercer objetivo de la investigación, correspondiente a la evaluación económica. Se consideraron las cotizaciones de lo considerado en las propuestas, es decir, la inversión de los materiales o equipos a utilizar y los costos asociados. En la tabla 5 se presenta específicamente la inversión de la propuesta de mejora.

**Tabla 5. Inversión de la propuesta de mejora**

Descripción	Cantidad	Precio Unit	Total
Impresora Multifuncional HP Smart Tank 580	3	S/ 599,00	S/ 1 797,00
Celular SAMSUNG Galaxy A05S	11	S/ 539,00	S/ 5 929,00
Laptop IdeaPad Slim 5i 16" 8va Gen	11	S/ 2 099,00	S/ 23 089,00
Capacitación CACP PERÚ	11	S/ 910,00	S/ 10 010,00
Instalación de Sistema de enlace de perfiles entre vendedores y clientes			S/ 34 710,00
Adaptación de Sistema de enlace de perfiles entre vendedores y clientes			S/ 21 285,00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 96 820,00</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Del mismo modo, en la tabla 6 se detallan los costos de la propuesta.

**Tabla 6. Costos de la propuesta de mejora**

Descripción	Cantidad	Costo Unit	Costo Total
Papel bond	12	S/ 14,50	S/ 174,00
Lapicero personalizado	100	S/ 7,00	S/ 700,00
Corrector	50	S/ 2,00	S/ 100,00
Folder manila (paquete 25 unid)	11	S/ 9,10	S/ 100,10
Engrapador	11	S/ 9,40	S/ 103,40
Tinta de impresora HP Negro	2	S/ 170,00	S/ 340,00
Tinta de impresora HP Cian	2	S/ 170,00	S/ 340,00
Tinta de impresora HP Magenta	2	S/ 170,00	S/ 340,00
Tinta de impresora HP Amarillo	2	S/ 170,00	S/ 340,00
Licencia de software	11	S/ 355,00	S/ 3 905,00
Acceso a sistema de enlace de perfiles			S/ 9 457,20
Acceso a base de datos			S/ 12 973,68
Costo de consultoría especializada en evaluación y selección de personal por empresa IMPETUS			S/ 20 295,00
Costo de asesoramiento legal por empresa Ecosam SAC			S/ 9 600,00
<b>TOTAL</b>			<b>S/ 58 768,38</b>

**Fuente: Elaboración propia**

Asimismo, en la tabla 7 se consideró la depreciación de los equipos a utilizar para la ejecución de la propuesta, considerando 3 años según SUNAT. Adicionalmente, en el año 4 se contempla una reinversión para la renovación de dichos equipos.

**Tabla 7. Depreciación de equipos**

Descripción	Costo	Años a depreciar	Depreciación anual	Depreciación				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Impresora Multifuncional HP Smart Tank 580 Celular	S/ 1,797.00	3	S/ 599.00	S/ 599.00	S/ 599.00	S/ 599.00	S/ 1,797.00	S/599.00
SAMSUNG Galaxy A05S	S/ 5,929.00	3	S/ 1,976.33	S/ 1,976.33	S/ 1,976.33	S/ 1,976.33	S/ 5,929.00	S/1,976.33
Laptop IdeaPad Slim 5i 16" 8va Gen	S/ 23,089.00	3	S/ 7,696.33	S/ 7,696.33	S/ 7,696.33	S/ 7,696.33	S/ 23,089.00	S/7,696.33
<b>TOTAL</b>			S/ 10,271.67	S/ 10,271.67	S/ 10,271.67	S/ 10,271.67	S/ 30,815.00	S/ 10,271.67

Fuente: Elaboración propia

Con todos los datos anteriormente especificados, en la tabla 8 se realizó el flujo de caja para un periodo de evaluación de 5 años. Para ello, se consideró como ingresos las utilidades que genera por cada lote vendido.

**Tabla 8. Flujo de caja**

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Ingresos</i>						
Ingresos por asesor		S/ 409,571.64	S/ 423,538.03	S/ 437,980.68	S/ 452,915.82	S/ 468,360.25
Total de ingresos		S/ 409,571.64	S/ 423,538.03	S/ 437,980.68	S/ 452,915.82	S/ 468,360.25
<i>Egresos</i>						
Inversión	S/ 96,820.00				S/ 30,815.00	
Costos de propuesta		S/ 58,768.38	S/ 60,772.38	S/ 62,844.72	S/ 95,802.72	S/ 99,069.60
Total de egresos		S/ 58,768.38	S/ 60,772.38	S/ 62,844.72	S/ 95,802.72	S/ 99,069.60
Utilidad operativa		S/ 350,803.26	S/ 362,765.65	S/ 375,135.96	S/ 357,113.10	S/ 369,290.65
Depreciación		S/ 10,271.67	S/ 10,271.67	S/ 10,271.67	S/ 30,815.00	S/ 10,271.67
Utilidad antes de impuestos		S/ 340,531.59	S/ 352,493.98	S/ 364,864.29	S/ 326,298.10	S/ 359,018.99
Impuesto a la renta (29.5%)		S/ 100,456.82	S/ 103,985.73	S/ 107,634.97	S/ 96,257.94	S/ 105,910.60
Utilidad Neta		S/ 240,074.77	S/ 248,508.26	S/ 257,229.33	S/ 230,040.16	S/ 253,108.39

Depreciación		S/ 10,271.67	S/ 10,271.67	S/ 10,271.67	S/ 30,815.00	S/ 10,271.67
Flujo Neto Efectivo	-S/ 96,820.00	S/ 250,346.44	S/ 258,779.93	S/ 267,500.99	S/ 260,855.16	S/ 263,380.05
Utilidad acumulada	-S/ 96,820.00	S/ 153,526.44	S/ 412,306.37	S/ 679,807.36	S/ 940,662.52	S/ 1,204,042.57

Fuente: Elaboración propia

Realizado el flujo de caja, se calcularon los indicadores económicos mostrados en la tabla 9, obteniendo como Beneficio – Costo un valor de 6,05. Esto indica que por cada sol invertido se obtiene una ganancia de 5,05 reflejando la viabilidad del proyecto. También, el TIR es mayor que el COK y el PRI es menor que el periodo evaluado (5 años); por tanto, también evidencian la viabilidad de la propuesta. Cabe destacar que el COK de 18,41% se obtuvo de la tasa inflacionaria del Perú del 2023 de 3,41%según [50] sumado a un 15% que representa la ganancia adicional que espera la empresa.

**Tabla 9. Indicadores económicos**

Indicadores económicos	
VAN ingreso	S/ 1,343,372.39
VAN egresos	S/ 222,121.43
B/C	6.05
TIR	261.10%
PRI	0.603

Fuente: Elaboración propia

### Discusión

Los resultados de este estudio muestran similitudes con investigaciones previas realizadas en el sector inmobiliario como la de Minh y Hoang [20], donde se identificó que la tasa de registro de clientes a través de publicidad invertida era inferior al 20%, casi contrastando con el 16,63% observado en la inmobiliaria Santafe, este indicador sugiere que, a pesar de las inversiones en publicidad, la atracción de clientes potenciales sigue siendo un desafío crítico, lo que reduce el volumen de oportunidades de ventas. En cuanto a la eficiencia de los asesores de ventas, Castro [21] señala en su investigación un índice de eficiencia del 58%, lo que implica una ineficiencia del 42%. Estas cifras divergen de manera significativa de los resultados obtenidos en el Grupo Inmobiliario Santafe, donde la eficiencia de asesores en retención de clientes es en un 27%, esta significativa brecha destaca problemas en la retención de clientes, lo cual está alineado con los planteamientos de García y Muñoz [28], quienes subrayan que una baja eficiencia en asesores no solo afecta las tasas de conversión, sino también la percepción de confianza en los clientes. El indicador de rotación del personal, la empresa objeto de estudio

registró un 44%, una cifra inferior a la obtenida en la investigación de León [25], ocasionando inestabilidad organizacional y aumentando los costos de reclutamiento y formación. Según Ferreiro [47] una alta rotación incrementa los costos operativos, afectando la productividad global. Por otro lado, en el estudio de Usma y Narváez [26] se identificó una tasa de clientes que no compraron fue del 80% y una retención de clientes en el cumplimiento mensual de ventas del 30%, en contraste con los valores ligeramente superiores observados en la empresa en estudio: 86,27% y retención de clientes 27%, demostrando problemas en la gestión de citas y seguimiento de clientes, que afectan negativamente las oportunidades de venta. Por último, Olarte [27] también señala un 8% de problemas en el proceso de reserva, una cifra menor al 42,90% observado en la inmobiliaria Santafe, este alto porcentaje provoca retrasos y frustraciones en los clientes, llevando a la pérdida de ventas y afectando negativamente los ingresos.

A partir de los resultados obtenidos, se efectuó una comparación entre los indicadores actuales y los propuestos, lo que permitió aumentar la tasa de retención a un 36%, este incremento representa un notable avance, acercándose al impresionante 95% alcanzado por Minh y Hoang [23]. La ineficiencia de asesores inmobiliario experimentó una disminución significativamente, alcanzando un al 34,5%. Este logro se compara con el obtenido por Castro [21], quienes implementaron un sistema integral de gestión del talento humano que incluía la mejora de procesos y la implementación de un modelo de evaluación por competencias. Esto lo redujo en un 5% en la ineficiencia de los asesores, comparado con el valor inicial de 42%. Por otro lado, se logró reducir la rotación de personal al 24%, superando el 64,36% registrado por León [25] y cumpliendo con el estándar establecido por Ferreiro [48]. Además, se consiguió reducir el porcentaje de clientes que no compraron al 22% mediante la utilización de herramientas tecnológicas, como el sistema de enlace de perfiles entre clientes y vendedores, este enfoque sigue las estrategias de Olarte [27] quien sugiere un plan integral de capacitación para fortalecer las habilidades del personal y mejorar sus desempeños en las labores diarias. Esta combinación de tecnología avanzada y desarrollo de capacidades permite optimizar la interacción entre clientes y el equipo de ventas, aumentando así las oportunidades de cierre de ventas y mejorando los resultados financieros.

Para finalizar, con respecto a la evaluación del costo – beneficio de la propuesta, se obtuvo un valor de 6,05, que comparándolo con la investigación de Palomino y Sullón [27] en su proyecto obtuvieron un valor de B/C de 2,17 se puede observar que la propuesta actual es significativamente más eficiente en términos de retorno sobre la inversión. Esto indica que, por cada sol invertido en la propuesta actual, se obtiene una ganancia de 5,05 soles, mientras que

en el proyecto de Palomino y Sullón la ganancia es de 1,17 soles por cada sol invertido. Esta notable diferencia sugiere que las estrategias y medidas implementadas en la propuesta actual tienen un impacto considerablemente mayor en la rentabilidad, haciendo que la inversión sea mucho más atractiva y viable económicamente.

### **Conclusiones**

Se implementaron mejoras significativas en la gestión del talento humano en Santafe Grupo Inmobiliario SAC con el objetivo claro de aumentar los beneficios económicos. Este enfoque estratégico no solo incrementó los ingresos, sino que también fortaleció la capacidad de la empresa para retener a clientes interesados en adquirir terrenos. Mediante la optimización de la interacción entre clientes y el equipo de ventas, se logró una mejora notable en la eficiencia operativa y en la satisfacción del cliente, generando así un impacto positivo en los resultados financieros de la organización.

Se diagnosticó la gestión del talento humano en la empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC, revelando varios problemas significativos. Además de una alta rotación de personal del 44%, una baja tasa de registro de clientes de 16,63%, un porcentaje de clientes que no compraron de 86,27%, un porcentaje de problemas en el proceso de reserva de lotes del 42,90%, una ineficiencia de asesores de ventas del 43,5%, una tasa de retención de clientes del 27%. Asimismo, las principales causas de este problema fueron incluyen la falta de habilidades y competencias específicas entre el personal, así como la ausencia de sistemas de incentivos y capacitación adecuada para establecer relaciones iniciales efectivas y mantener el interés del cliente. Además, se identificó una carencia significativa en el proceso de selección y capacitación en habilidades de comunicación, junto con la baja capacitación en técnicas de cierre de ventas y la falta de habilidades para manejar objeciones por parte de los clientes. También se observó una deficiencia en el conocimiento sobre opciones de financiamiento, así como en habilidades de comunicación y resolución de conflictos.

Se realizó una mejora de la gestión del talento humano en la empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC, para ello se seleccionó el Modelo de Competencias para fundamentar la gestión de los recursos humanos en la empresa. Del mismo modo, se propuso un Sistema de Enlace de Perfiles entre Clientes y Vendedores diseñado para alinear las habilidades de los asesores de ventas con las preferencias individuales de los consumidores, esta herramienta permitió mejorar la personalización en el servicio ofrecido y facilitar la conexión más efectiva entre los clientes y el equipo de ventas. Además, se implementó un programa integral de formación y desarrollo para los asesores de ventas, orientado a mejorar continuamente sus capacidades y adaptar sus habilidades a las demandas específicas del mercado. Estas medidas

estratégicas no solo contribuyeron a reducir la rotación del personal al 24%, sino que también incrementaron la tasa de registro de clientes a un destacado 70.32%. Asimismo, la eficiencia de los asesores mejoró significativamente, logrando reducir la ineficiencia al 34.5%.

Se realizó una evaluación económica de la mejora en la empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC para determinar la viabilidad de la propuesta. Es así como se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) positivo de S/ 1,343,372.39, un Período de Recuperación de la Inversión (PRI) de 0.603 años, una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 261.10% que es significativamente mayor que el Costo de Oportunidad del Capital (COK) de 18.41%, y un índice Beneficio/Costo (B/C) de S/ 6.05. Esto quiere decir que, por cada sol invertido por la empresa, se obtiene una ganancia de S/ 5.05, lo que demuestra que la propuesta es altamente viable y rentable. Además, la diferencia significativa entre la TIR y el COK subraya que la inversión no solo cubre sus costos, sino que también proporciona un retorno sustancialmente alto, asegurando beneficios económicos para la empresa.

### **Recomendaciones**

Se recomienda desarrollar un sistema de feedback en tiempo real de clientes y supervisores para la mejora continua del desempeño de los vendedores. Esto se refiere a la retroalimentación que se proporciona inmediatamente después de una interacción, permitiendo a los vendedores ajustar su comportamiento y estrategias de manera rápida y efectiva.

Se recomienda la integración de la tecnología blockchain para validar y certificar las competencias y logros de los asesores de venta. De esta manera se podrán crear registros para asegurar la autenticidad y la verificación de las competencias adquiridas.

Se recomienda la implementación de realidad virtual (VR) para entrenar a los vendedores inmobiliarios en situaciones de ventas complejas y en la presentación de propiedades. Esto permite a los vendedores practicar y mejorar sus habilidades en un ambiente seguro y controlado, antes de aplicarlas en situaciones reales.

## Referencias

- [1] J. J. Gutiérrez Alvarado, «La gestión del talento y la generación de valor de la empresa,» 2023.
- [2] PwC, «Real Estate 2020,» 2020. [En línea]. Available: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/asset-management/real-estate/publications/real-estate-2020-building-the-future.html>.
- [3] Deloitte, «Commercial Real Estate Outlook,» 2019 . [En línea]. Available: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/real-estate/us-2019-commercial-real-estate-outlook.pdf>.
- [4] S. Sánchez, «5 claves para evitar una alta rotación de tu personal este 2023,» Centro de Investigación DAR, 13 Enero 2023. [En línea]. Available: <https://es.linkedin.com/pulse/5-claves-para-evitar-una-alta-rotaci%C3%B3n-de-tu-personal-este-2023->.
- [5] I. Ybañez, «Sector construcción en el Perú habría caído casi 12% en primer mes del año, según Capeco,» *INFOBAE*, 24 Febrero 2023.
- [6] Construyendo, «Chiclayo sigue incrementando su inventario de proyectos inmobiliarios,» *Construyendo: diario digital de construcción*, 04 Febrero 2023.
- [7] CONSTRUYENDO.PE, «Chiclayo sigue incrementando su inventario de proyectos inmobiliarios,» *Diario Digital de Construcción*, Chiclayo, 2022.
- [8] Avalos Cotrina, Norma Geraldine, *Gestión del talento humano y competitividad de la empresa inmobiliaria Grupo Em Constructores SAC Miraflores*, Miraflores: repositorio.autonoma.edu.pe, 2022.
- [9] Chiavenato Idalberto, *Gestión del talento Humano el nuevo papel de los recursos humanos en LAS organizaciones*, Quinta ed., España: Mc Graw Hill, 2020.
- [1 K. González, K. Román y M. Bermeo, «La gestión de talento humano y su influencia en la 0] satisfacción y productividad laboral en la empresa privada,» *Dom. Cien.*, vol. 7, nº 3, pp. 1175-1185, 2021.
- [1 A. a. Almohtaseb, H. A. K. Shaheen, K. M. Alomari y M. Almahamed, «Impacto de la Gestión del 1] Talento en el Desempeño Organizacional: El Papel Moderador de un Sistema de Gestión del Desempeño Efectivo,» 2020.
- [1 G. Díaz y M. Quintana, «La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la 2] organización,» *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, vol. 22, nº 1, pp. 29 - 48, 2021.
- [1 K. Barrios, E. Olivero y B. Figueroa, «Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen 3] el desarrollo de capacidades dinámicas.,» *Información Tecnológica*, vol. 31, nº 2, pp. 55 - 62, 2020.

- [1 R. Ramírez, C. H. y K. Valencia, «Gestión del talento humano como estrategia organizacional en  
4] las pequeñas y medianas empresas.» *Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, vol. 16, nº 1, pp. 20 - 42, 2019.
- [1 Mendoza-Zambrano, Mariuxi; Jhonny Saulo Villafuerte-Holguín; «Evaluación de sistemas  
5] administrativos de recursos humanos: modelo Chiavenato aplicado a organizaciones productivas de Manabí,» *Revista de Investigación, desarrollo e innovación* , vol. 11, nº 3, pp. 467-478, 2021.
- [1 M. Ibáñez, *Gestión del talento humano en la empresa*, Segunda ed., Lima: San Marcos, 2015.  
6]
- [1 M. Alle, *La marca recursos humanos, cómo lograr prestigio dentro de la organización*, Argentina:  
7] Granica, 2015.
- [1 I. Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*, Octava ed., España: Mc Graw Hil, 2017.  
8]
- [1 F. Armijos, A. Bermúdez y N. Mora, «Gestión de administración de los recursos humanos.  
9] *Universidad y Sociedad*,» vol. 4, nº 11, pp. 163 - 170, 2019.
- [2 B. F. Skinner, *Contingencias de reforzamiento: Un análisis teórico*. México: Trillas., México :  
0] Trillas, 1982.
- [2 Tejada, Anne Sophie, «Mejoras de Lean Manufacturing en los sistemas productivos.,» 2011.  
1]
- [2 Sánchez López, Luis Antonio, «"Diseñar un plan de gestión de talento humano para mejorar la  
2] calidad del servicio y la satisfacción del cliente».
- [2 N. Minh Ngoc y N. Hoang Tien, «Branding Strategy for Gamuda Land Real Estate Developer in Ho  
3] Chi Minh City Vietnam. Celadon City Project,» *Psychology and Education*, vol. V, nº 58, pp. 3308 - 3316, 2021.
- [2 L. Castro Narvaez, Artist, *Diseño de un sistema de gestión del talento humano para la empresa*  
4] *Abitare Servicios Inmobiliarios ubicado en la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo*. [Art]. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, 2020.
- [2 S. León Vanegas, Artist, *P´racticas de gestión del talento humano para la retención de personal*  
5] *en una empresa de servicios inmobiliarios de Bogotá*. [Art]. Fundación Universitaria de Libertadores, 2020.
- [2 W. Usma Melo y J. Narváez Villamil, Artists, *Mejoramiento del desempeño organizacional a*  
6] *través de las prácticas de talento humano: Caso de la empresa inmobiliaria Manizales SAS de la ciudad de Manizales Caldas*. [Art]. Universidad de Manizales, 2020.
- [2 M. Olarte Dueñas, Artist, *Diseño de Estrategias de Comercio Electrónico para la Empresa*  
7] *Inmobiliaria Quinta 22 de la Ciudad de Bucaramanga*. [Art]. Universidad Santo Tomás, 2019.
- [2 José Manuel Montero; ,Ignacio Danvila del Valle; Mariano Méndez Suárez;, «The impact of  
8] digital transformation on talent management,» vol. 188, 2023.

- [2 P. I. Clavarino Ventura y J. B. Carbajal Romero, «Gestión por procesos para mejorar los tiempos  
9] del proceso de ventas en una inmobiliaria del Dpto. de Ica,» Lima, 2023.
- [3 L. E. Palomino Paucar y M. Sullón García, «Plan financiero como herramienta de gestión para  
0] incrementar la rentabilidad en la empresa JM Promotora Inmobiliaria S.A.C., Chiclayo – 2020,»  
2021.
- [3 S. P. Abad Alburqueque, «Análisis del impacto de las promociones en la tasa interna de retención  
1] de clientes en el servicio de telefonía fija e internet de telefónica del Perú, en la ciudad de Nuevo  
Chimbote, 2017-2018,» Chimbote, 2020.
- [3 J. H. Serna Velazque, «Aplicación web para la gestión de la información de ventas en la empresa  
2] Impulso Inversiones Inmobiliaria SAC,» Lima, 2022.
- [3 Andres Muguira, *¿Qué es la investigación descriptiva?*, Software para encuestas Questionpro,  
3] 2023.
- [3 R. Hernandez Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio, «Planteamiento del problema:  
4] objetivos, preguntas de investigación y justificación del estudio,» 2022.
- [3 Valmi D. Sousa, Martha Driessnack y Isabel Amélia Costa Mendes, *REVISIÓN DE DISEÑOS DE  
5] INVESTIGACIÓN RESALTANTES PARA ENFERMERÍA. PARTE 1: DISEÑOS DE INVESTIGACIÓN  
CUANTITATIVA*, Rev Latino-am Enfermagem, 2007.
- [3 L. Díaz Bravo, U. Torruco García, M. Martínez Hernández y M. Varela Ruiz, «La entrevista, recurso  
6] flexible y dinámico,» *Investigación en Educación Médica*, vol. II, nº 7, pp. 162- 167, 2013.
- [3 J. Casas Anguita, «La encuesta como técnica de investigación,» *Aten Primaria*, vol. XXXI, nº 8, pp.  
7] 527 - 538, 2002.
- [3 Westfalia, Raymundo, «Relación entre la rotación de personal y el clima laboral del personal  
8] operativo en una empresa Retail, Lima 2019.,» 2020.
- [3 Piantini, Ana Ramona Cabrera; Nora Livia Rivera Herrera; María Teresa Ledezma Elizondo, «El  
9] impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León.,»  
vol. 5, nº 83-91, 2011.
- [4 Robles Román, Rafahel; Fernando Jesús Gutiérrez Nina, «Importancia del servicio postventa  
0] para mejorar la utilidad en las empresas inmobiliarias de la Zona 6 de Lima Metropolitana,  
2017,» 2017.
- [4 Matías Sales , «Diagrama de Pareto,» *EALDE Business School* , vol. 7, 2013.  
1]
- [4 Armas Ortega, Yadira M, Mónica Llanos Encalada y Paola Traverso Holguin, «Gestión del talento  
2] humano y nuevos escenarios laborales,» 2017.
- [4 B. P. B. C. Ey H, *Tratado de Psiquiatría*, Barcelona: Toray-Masson, 1978.  
3]

- [4 J. Cleaver, *Técnica Cleaver*, Estados Unidos de América: Manual TEST Cleaver-DISC, 1959.  
4]
- [4 Tamayo, Carlos Fernando Meléndez; Luis Danilo Flores Rivera;, «Big Data en la Gestión  
5] Académica Administrativa de los Procesos de Formación Continua Virtual,» vol. 6, nº 22, 2022.
- [4 Corral, Fernando, «Reclutamiento y selección por competencias».  
6]
- [4 Arturo García Villacorta, «Universidad ESAN,» 02 Octubre 2021. [En línea]. Available:  
7] <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/van-tir-y-pay-back-que-son-y-en-que-se-diferencian>.
- [4 F. Ferreiro, M. Del Campo y M. Camino, «La formación y la gestión del talento en las empresas  
8] más valoradas en recursos humanos en España,» *Contaduría y Administración*, vol. 64, nº 3, pp. 1-21, 2019.
- [4 P. Clavarino Ventura y J. Carbajal Romero,, Artists, *Gestión por procesos para mejorar los tiempos  
9] del proceso de ventas en una inmobiliaria del Dpto. de Ica*. [Art]. Universidad Ricardo Palma, 2023.
- [5 «Instituto Peruano de Economía,» 2023. [En línea]. Available:  
0] <https://www.ipe.org.pe/portal/cierre-del-2023-inflacion-en-peru-se-situa-en-3-41/#:~:text=Teodoro%20Cris%C3%B3logo%20destaca%20la%20inflaci%C3%B3n,del%20Banco%20Central%20de%20Reserva..>
- [5 Barroso Castro, Carmen y Enrique Martín Armario, «Nivel de servicio y retención de clientes: el  
1] caso de la banca en España,» 1999.
- [5 Jürgen Weller , *LOS JÓVENES Y ELEMPLERO EN AMÉRICA LATINA*, Bogota, Colombia: Cepal en  
2] coedición con Mayol Ediciones S.A.,2006, 2006.
- [5 Daniel Salazar Murillo, *Adultos mayores: escaso empleo y pocas políticas*, Costa Rica: El  
3] Financiero, 2017.
- [5 Antonio Prado, *Jóvenes con bajo nivel educativo están atrapados en empleos de baja  
4] productividad*, Perú: Cepal Naciones Unidas, 2010.
- [5 María Alejandra Castro Arbeláez., *7 características de las personas carentes de empatía*, Perú: La  
5] mente es maravillosa, 2023.
- [5 Sarra, Felipe José , *La desmotivación laboral como factor predominante en una Agencia Nacional  
6] del empleo público.*, San Martín: Universidad Nacional de San Martín, 2021.
- [5 MIGUEL AYUSO, *Qué hacer cuando un buen empleado no quiere ascender ni aprender nada  
7] nuevo*, España: La Información, 2018.
- [5 E. e. d. Indeed, *Habilidades de comunicación en el trabajo que debes dominar*, Perú: Indeed,  
8] 2023.

- [5 E. d. E. Tiempo, «Test: compruebe cómo es su personalidad, según las imágenes que vea,» 3  
9] Junio 2021. [En línea]. Available: <https://www.eltiempo.com/cultura/gente/test-de-personalidad-compruebe-como-es-a-partir-de-las-imagenes-592660>.
- [6 J. G. Flores, *LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES*, España: Universidad Nacional de  
0] Educación a Distancia, 2007.
- [6 E. d. C. d. P. Appliquée, *Inventaire de la Personalité des Vendeurs*, Madrid: TEA Ediciones, 2016.  
1]
- [6 Cadena Casallas, Juan David; Luis Edison Marín González;, «Análisis de implementación de las  
2] redes digitales para mercadeo en las Pymes bogotanas con varias actividades económicas.,»  
2024.
- [6 Bravo, Juan Carlos Chávez, «La influencia de la inteligencia artificial en el futuro del marketing,»  
3] 2021.
- [6 Couso, Renata Paz, «Servicio al cliente,» 2005.  
4]
- [6 Orozco, Leticia Contreras; Gloria Guadarrama Sánchez;, «La calidad en el gobierno de Vicente  
5] Fox. Una aproximación desde la perspectiva neoinstitucionalista.,» vol. 5, nº 127-150, 2008.
- [6 Alonso, Laura; Florentino Blázquez;, «El docente de educación virtual. Guía básica: Incluye  
6] orientaciones y ejemplos del uso educativo de Moodle.,» vol. 33, 2016.
- [6 Benedetti, Ariel., «Cómo potenciar tus ventas en Instagram y Facebook: Guía práctica y de acción  
7] para capacitar a PyMEs, emprendedores y líderes.,» 2022.
- [6 Castillo, David Jiménez; Raquel Sánchez Fernández., «Gestión de la relación con los clientes: una  
8] visión aplicada.,» vol. 82, 2021.
- [6 Ricca Isla, Rocío, «Programación didáctica del módulo profesional de fol para la mejora de las  
9] habilidades lingüísticas del alumnado a través de metodologías activas.,» 2023.
- [7 López Jiménez, Juan José, « "Sistema de retroalimentación inteligente basado en conocimiento  
0] común para la enseñanza virtual tutorizada.",» 2023.
- [7 Quiroga Zavala, Florencia Belén, «Informe de planificación tributaria en la empresa AJ & JA  
1] Redolfi SRL para optimizar la rentabilidad en el periodo 2021,» 2021.
- [7 Ferreiro, Pablo; Alcázar, Manuel;, *Gobierno de personas en la empresa*, Barcelona. España:  
2] Editorial Ariel, 2002.
- [7 Historiadelapempresa.com, «Ingresos por ventas: Definición y ejemplo de cuenta de resultados,»  
3] 2023.
- [7 A. Lazo Talledo, «Propuesta de mejora del proceso postventa para mejorar la calidad del servicio  
4] al cliente de la empresa inmobiliaria y constructora Espacios Piura,» Pimentel, 2021.

- [7 Construyendo.pe, «Chiclayo sigue incrementando su inventario de proyectos inmobiliarios,» 14  
5] Febrero 2022. [En línea]. Available:  
<https://www.construyendo.pe/noticias/construccion/chiclayo-sigue-incrementando-su-inventario-de-proyectos-inmobiliarios/>.

## Anexos

### **Anexo 1. Descripción del proceso de ventas – Grupo Inmobiliario Santafe**

- 1.1.Publicidad:** La inmobiliaria Santafe Grupo Inmobiliario SAC utiliza activamente la plataforma de redes sociales, en particular Facebook, como parte de su estrategia de marketing digital. A través de esta plataforma, la empresa promociona de manera efectiva los terrenos y lotes disponibles para la venta. Se alcanza esto mediante la elaboración y la difusión de comunicados publicitarios dirigidos a su público objetivo.
- 1.2.Registro:** La fase de “Registro” constituye un elemento esencial del procedimiento de adquisición de clientes para la inmobiliaria. Una vez que los anuncios publicitarios han atraído la atención de posibles compradores, estos interesados tienen la opción de registrarse en la plataforma de la empresa o proporcionar sus números de contacto.
- 1.3.Distribución de Clientes:** Una vez que los clientes se han registrado o proporcionado sus números de contacto, la empresa distribuye estos clientes potenciales entre sus 11 asesores de ventas.
- 1.4.Contacto Inicial:** Los asesores de ventas se ponen en contacto con los clientes asignados por la empresa. En esta etapa, los asesores brindan una atención amable y profesional, respondiendo a todas las preguntas y brindando información básica sobre los terrenos disponibles.
- 1.5.Citas para Visitar al Terreno:** Si el cliente demuestra interés, el asesor de ventas programa una cita para visitar el terreno. Y la empresa se encarga de separar la movilidad para la fecha coordinada conveniente de ambas partes.
- 1.6.Presentación del Terreno:** El día de la visita, la empresa proporciona movilidad para llevar tanto al cliente como al asesor al terreno. Durante esta visita, se habla sobre las características del terreno, se explican los planos de desarrollo, la forma de pago del terreno y se resuelven dudas adicionales.
- 1.7.Decisión de Compra:** Una vez que el cliente ha tenido la oportunidad de ver el terreno y considerar su compra, toma una decisión de compra y comunica su interés al asesor.
- 1.8.Reserva del Terreno:** En esta etapa, el asesor se encarga de asegurar que el terreno esté disponible y reservado para el cliente. Esto implica bloquear el terreno para que nadie más pueda comprarlo mientras el cliente finaliza los detalles de la transacción.
- 1.9.Recopilación de Datos del Cliente:** El asesor recopila los datos personales y de contacto del cliente. Esto es importante para la documentación legal y para mantener registros precisos de la transacción.

- 1.10. Modalidad de Pago:** Se consulta al cliente sobre la modalidad de pago que prefiere. Puede optar por un pago al contado o un plan de financiamiento. Si elige la financiación, se procede a la siguiente etapa.
- 1.11. Cronograma de Pagos Mensuales:** Si el cliente opta por un plan de financiamiento, el supervisor encargado elabora un cronograma de pagos mensuales. Este cronograma detalla la cantidad que el cliente debe pagar cada mes y las fechas de vencimiento.
- 1.12. Depósito Inicial financiado:** El cliente realiza un depósito inicial como parte del proceso de compra.
- 1.13. Depósito Total al Contado:** Si el cliente ha decidido pagar al contado, este realiza el depósito total del precio del terreno en lugar de un depósito inicial más pequeño.
- 1.14. Validación del Depósito:** El supervisor se encarga de verificar y validar el depósito realizado por el cliente bien sea financiado o al contado. Esto asegura que el cliente ha cumplido con los requisitos iniciales del acuerdo.
- 1.15. Contrato Personalizado:** Con el depósito total validado, se procede a la elaboración de un contrato personalizado para el cliente. Este contrato detalla los términos y condiciones de la compra, incluyendo el precio total, la descripción del terreno, las obligaciones de ambas partes y cualquier otra cláusula relevante.
- 1.16. Firma del Contrato Notarial:** Una vez que el contrato personalizado ha sido preparado, el cliente y el gerente se reúnen ante un notario público para firmar el contrato. La intervención de un notario público garantiza que el contrato sea legal y vinculante.
- 1.17. Pagos Mensuales:** Después de firmar el contrato, el cliente que optó por la financiación comienza a realizar pagos mensuales de acuerdo con el cronograma de pagos acordado en el contrato.
- 1.18. Validación de los Pagos Mensuales:** El supervisor se encarga de validar y registrar el pago total (contado) o pagos mensuales (financiado) realizados por el cliente. Esto implica asegurarse de que los pagos mensuales se realicen puntualmente y de acuerdo con los términos del contrato.
- 1.19. Entrega del Terreno y Documentos:** Una vez que el cliente ha completado exitosamente todos los pagos mensuales según el cronograma, se procede a la entrega del terreno. Esto incluye la entrega de todos los documentos legales y título de propiedad del terreno. En el caso de los clientes que compran al contado, después de firmar el

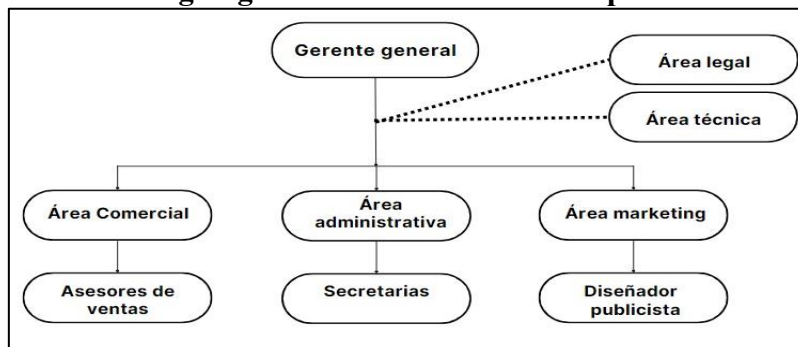
contrato notarial y validar el pago total del terreno, se procede a la entrega inmediata de los documentos.

**1.20. Firma de Documento de Entrega:** El cliente firma un documento que establece que ha recibido la propiedad del terreno en su totalidad y que está satisfecho con la entrega y el estado del terreno.

**1.21. Atención Postventa:** Después de la compra, la empresa sigue brindando atención al cliente. Esto puede incluir asistencia en la obtención de los servicios públicos, seguimiento en la ejecución de las obras prometidas y cualquier otra necesidad que el cliente pueda tener relacionada con su nuevo terreno.

## Anexo 2. Estructura organizacional, misión y visión de la empresa Santafe

### Organigrama estructural de la empresa



Fuente: Elaboración propia en base a Santafe Grupo Inmobiliario SAC

### Misión

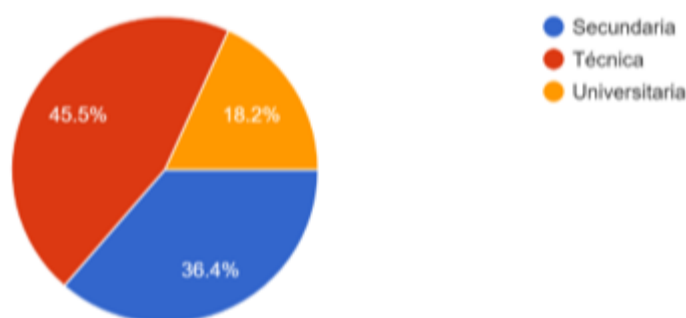
“En Santafe Grupo Inmobiliario, buscamos ofrecer a las familias la posibilidad de hacer realidad sus anhelos de adquirir un terreno propio. Nuestro empeño se orienta hacia la provisión de terrenos de alta calidad, ubicados en diversas zonas, y la oferta de modalidades. De pago flexibles, diseñados para ajustarse a las necesidades de nuestros valiosos clientes. Nos comprometemos a brindar un servicio excepcional, enfocándonos en la construcción de relaciones de confianza a largo plazo y aportando al crecimiento y bienestar de las comunidades donde llevamos a cabo nuestras operaciones. “

### Visión

“Nuestra visión en Santafe Grupo Inmobiliario es destacar como líderes en el mercado de ventas de terrenos, siendo reconocidos por nuestra integridad, excelencia y dedicación a la satisfacción del cliente. Nos esforzamos por ampliar nuestra presencia a nivel nacional, brindando a más familias la oportunidad de hacer realidad su sueño de ser propietarios de un terreno. Aspiramos a ser una empresa sostenible, innovadora y centrada en las necesidades de las comunidades que tenemos el privilegio de servir.”

### Anexo 3. Encuesta para medir rendimiento de los asesores de la empresa Santafe

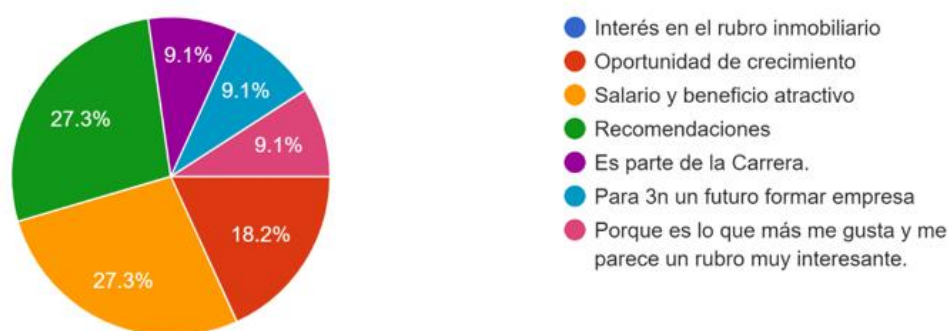
#### Pregunta 1. ¿Qué nivel de estudios posee?



**Fuente: Elaboración propia**

Se observa que la mayoría de los asesores de ventas encuestados poseen un nivel de educación técnica, representando el 45,5% de los participantes. En segundo lugar, un porcentaje significativo de asesores (36,8%) cuenta con estudios de nivel secundario, y finalmente, un 18,2% de los encuestados tiene educación universitaria. Estos resultados proporcionan una visión general de la diversidad educativa dentro del equipo de ventas de la empresa.

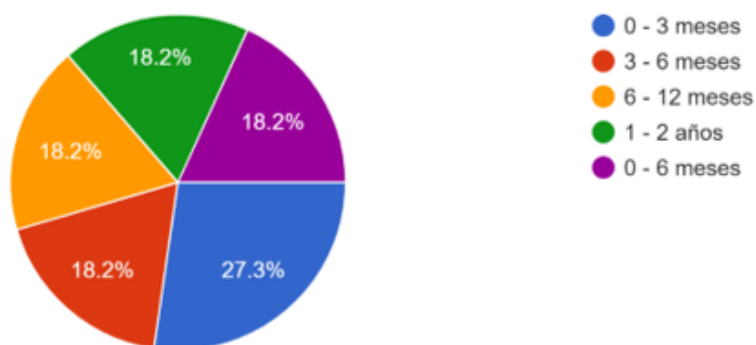
#### Pregunta 2. ¿Por qué decidió dedicarse a las ventas?



**Fuente: Elaboración propia**

Los asesores de ventas tienen diversas motivaciones para dedicarse a esta profesión. El 27,3% menciona que se dedican a las ventas debido a las recomendaciones de otras personas, lo que sugiere la influencia del boca a boca y las redes de contacto en esta elección. Asimismo, un 27,3% está motivado por un salario y beneficios atractivos, lo que refleja la importancia de la compensación económica en su decisión. Un 18,2% menciona que eligió esta profesión debido a las oportunidades de crecimiento que ofrece. Además, un 9,1% está interesado en el rubro inmobiliario en sí mismo, mientras que otro 9,1% ve esta carrera como una parte de su desarrollo profesional. Finalmente, un 9,1% tiene la intención de formar su propia empresa en el futuro y un porcentaje igual 9,1% se dedica a las ventas porque considera que es un rubro interesante y atractivo.

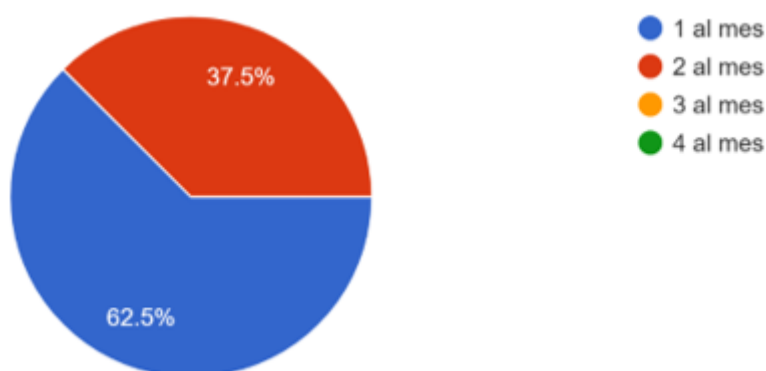
### Pregunta 3. ¿Qué tiempo labora en la inmobiliaria?



**Fuente: Elaboración propia**

La gran parte de los asesores de ventas tienen una antigüedad laboral en la inmobiliaria de hasta 3 meses, representando un 27,3% de los encuestados. Un 18,2% ha trabajado en la empresa entre 3 y 6 meses, mientras que otro 18,2% ha estado empleado entre 6 y 12 meses. Un porcentaje igual, es decir, el 18,2%, tiene una experiencia laboral de 1 a 2 años en la inmobiliaria. Finalmente, otro 18,2% ha estado trabajando en la empresa durante un período de hasta 6 meses. Estos datos reflejan una distribución diversa de la antigüedad laboral de los asesores de ventas en la inmobiliaria, lo que trae implicancias en la retención de empleados.

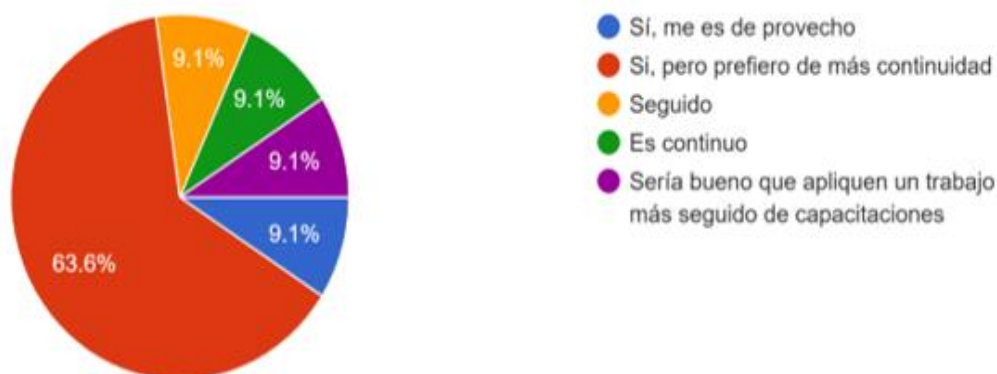
### Pregunta 4. ¿Cada qué tiempo se realizan capacitaciones?



**Fuente: Elaboración propia**

La mayoría de los asesores de ventas reciben capacitaciones una vez al mes, lo que representa el 62,5% de los encuestados. El 37,5% restante recibe capacitaciones dos veces al mes. No se registraron respuestas indicando una frecuencia de tres o cuatro capacitaciones al mes. Estos datos sugieren que la mayoría de los asesores de ventas tienen acceso a capacitaciones regulares, lo que podría influir en su desarrollo y desempeño en el trabajo.

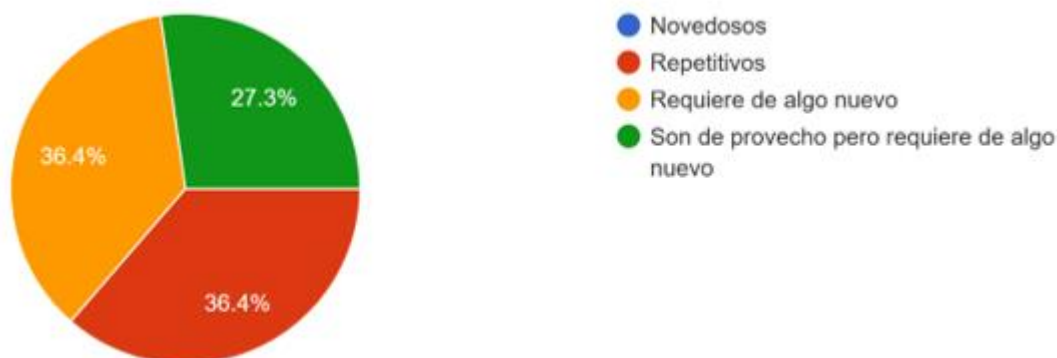
**Pregunta 5. ¿Le es de provecho el tiempo de la capacitación o requiere de más continuidad?**



**Fuente: Elaboración propia**

La mayoría de los asesores de ventas (63,6%) considera que las capacitaciones son de provecho, pero preferiría que fueran más continuas. Un pequeño porcentaje (9,1%) siente que las capacitaciones son beneficiosas tal como están organizadas actualmente, mientras que otro 9,1% las describe como continuas. Otro 9,1% sugiere que sería beneficioso tener un enfoque más constante en las capacitaciones. Estos resultados indican que existe un interés en recibir capacitación de manera regular y continua por parte de los asesores de ventas, lo que podría contribuir a su desarrollo y desempeño en la empresa.

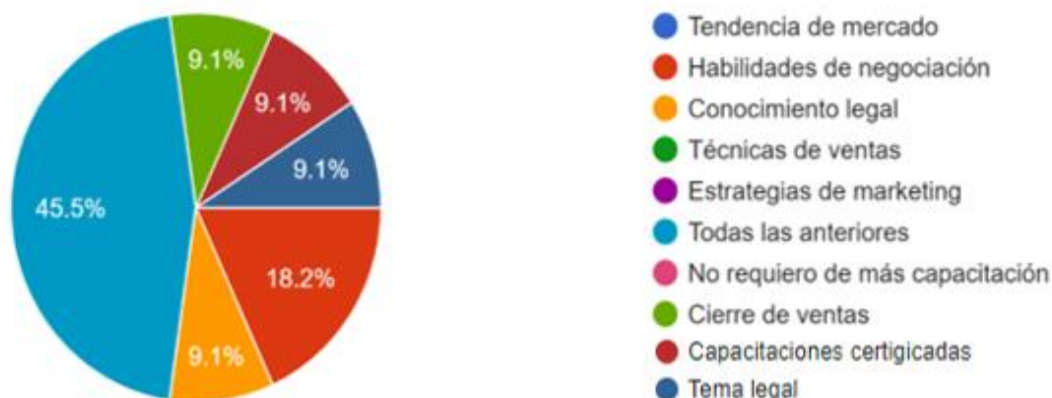
**Pregunta 6. Los temas de capacitaciones son:**



**Fuente: Elaboración propia**

Según las respuestas de los asesores de ventas, el 36,4% considera que los temas de las capacitaciones son repetitivos, mientras que otro 36,4% siente que requiere contenido nuevo. Además, un 27,3% cree que las capacitaciones son beneficiosas, pero necesitan incorporar nuevos elementos. Estos resultados indican una necesidad de variación en los temas de las capacitaciones, con una preferencia por contenido fresco y novedoso para mantener el interés y el valor de las sesiones de formación.

### Pregunta 7. ¿Qué temas implementaría para poder mejorar su desempeño?



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las respuestas proporcionadas por los asesores de ventas, el 45,5% de ellos considera que implementarían todos los temas mencionados para mejorar su desempeño, reflejándose un impacto significativo en los beneficios económicos de la Empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC. A continuación, se describe cómo esta disposición afecta positivamente los beneficios económicos de la empresa:

#### 1. Mejora en la Eficiencia y Productividad:

- **Impacto Financiero:** La capacitación integral permite a los asesores de ventas adquirir habilidades y conocimientos esenciales para desempeñar su trabajo de manera más eficiente. Esto reduce el tiempo necesario para completar tareas y atender clientes.

#### 2. Aumento en la Tasa de Conversión de Ventas:

- **Impacto Financiero:** La capacitación en técnicas de ventas, negociación y conocimiento del producto ayuda a los asesores a convertir más prospectos en clientes.

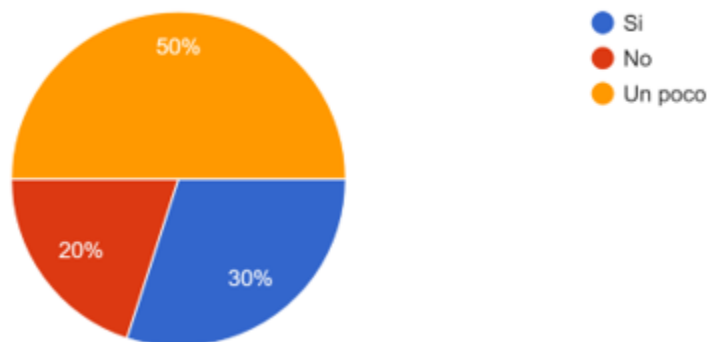
#### 3. Reducción de la Rotación de Personal:

- **Impacto Financiero:** La capacitación integral aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados, lo que reduce la rotación de personal. Menor rotación significa menos costos asociados con el reclutamiento y la formación de nuevos empleados.

#### 4. Mejora en la Calidad del Servicio al Cliente:

- **Impacto Financiero:** Asesores mejor capacitados pueden ofrecer un servicio más informado y profesional, lo que mejora la experiencia del cliente.

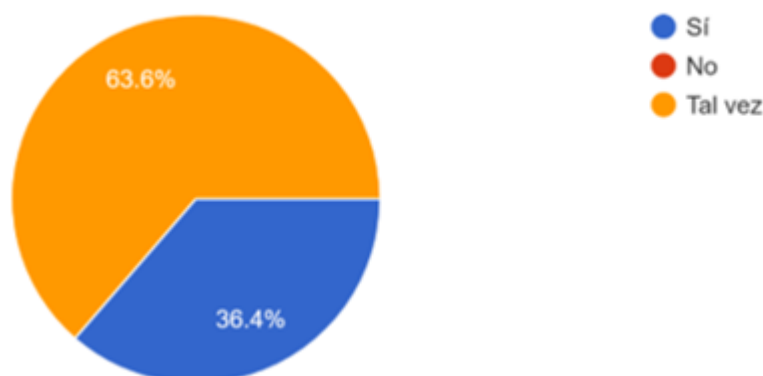
### Pregunta 8. ¿Se siente conforme con la situación salarial que ofrece la empresa?



**Fuente: Elaboración propia**

Según los resultados de la encuesta, el 50% de los asesores de ventas indican sentirse “un poco” conforme con la situación salarial que ofrece la empresa. Un 30% de ellos responde afirmativamente, indicando que están conformes, mientras que un 20% expresan que no están conformes. Estos resultados sugieren que existe una diversidad de opiniones entre los asesores en cuanto a su satisfacción con la situación salarial, pero la mayoría parece tener ciertas reservas al respecto.

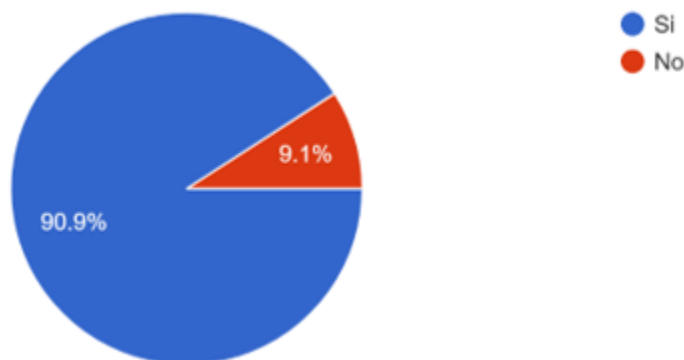
**Pregunta 9. ¿Cree que debería existir un aumento por su trabajo desempeñado?**



**Fuente: Elaboración propia**

Según los resultados de la encuesta, el 63,6% de los asesores de ventas considera que “tal vez” debería existir un aumento por su labor desempeñada, mientras que el 36,4% responde afirmativamente, indicando que sí debería haber un aumento. No se registran respuestas que indiquen un rechazo total a la posibilidad de un aumento. Esto sugiere que la mayoría de los asesores está abierta a la idea de un aumento salarial, pero algunos no están completamente seguros al respecto.

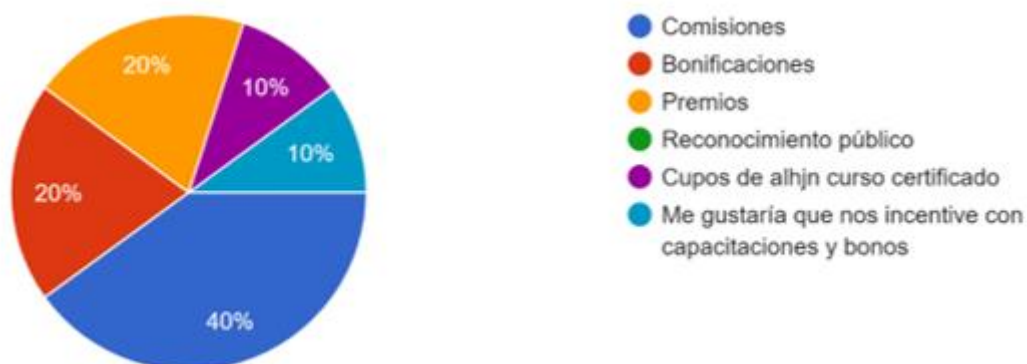
**Pregunta 10. ¿Le gustaría ser reconocido por su desempeño laboral?**



**Fuente: Elaboración propia**

El 90,9% de los asesores de ventas indicaron que le gustaría ser reconocido por su desempeño laboral, mientras que solo el 9,1% respondió que no le interesaría recibir reconocimiento. Esto demuestra que la gran mayoría de los asesores valoran y están interesados en ser reconocidos por su trabajo en la empresa.

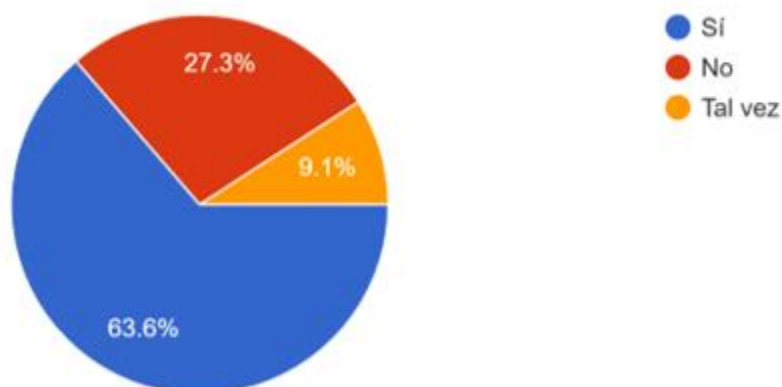
### **Pregunta 11. ¿Qué incentivos le gustaría que implementen para aumentar la productividad?**



**Fuente: Elaboración propia**

Los incentivos que los asesores de ventas preferirían que se implementaran para aumentar la productividad son las comisiones (40%), seguidas de bonificaciones (20%) y premios (20%). Además, un porcentaje menor mencionó que les gustaría recibir reconocimiento público (10%) o la oportunidad de acceder a cursos certificados (10%). Algunos también expresaron que les gustaría que se les incentive con capacitaciones y bonos (10%). Estos resultados sugieren que los incentivos financieros, como las comisiones y bonificaciones, son altamente valorados por los asesores para mejorar su rendimiento.

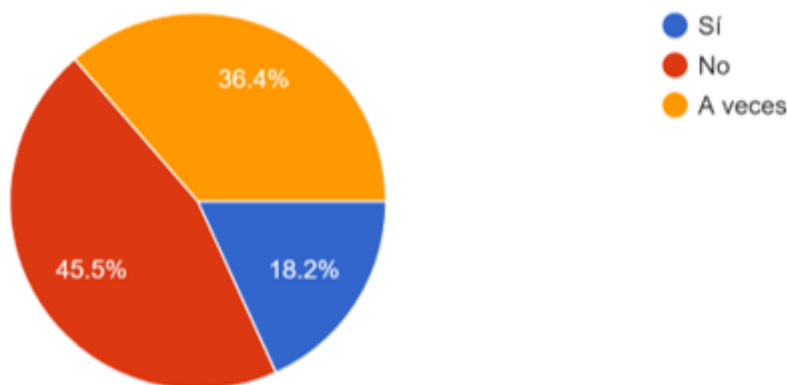
**Pregunta 12. ¿Requiere de alguien que le motive, enseñándole nuevas estrategias a diario para un mejor desempeño?**



**Fuente: Elaboración propia**

La mayoría de los asesores de ventas (63.6%) expresaron que sí requieren de alguien que los motive y les enseñe nuevas estrategias a diario para mejorar su desempeño. Un porcentaje menor indicó que no lo requerían (27,3%), mientras que un pequeño grupo expresó que tal vez lo necesitaría (9,1%). Estos resultados sugieren que la mayoría de los asesores valoran la motivación y el aprendizaje continuo como elementos importantes para mejorar su rendimiento en el trabajo.

**Figura 13. ¿Llega a la meta establecida por la inmobiliaria?**



**Fuente: Elaboración propia**

Aproximadamente el 18,2% de los asesores de ventas indicaron que sí logran llegar a la meta establecida por la inmobiliaria, mientras que el 45,5% señaló que no logra alcanzarla. Por otro lado, un 36,4% mencionó que a veces logra llegar a la meta. Estos resultados sugieren que una parte significativa de los asesores no alcanza regularmente la meta de ventas establecida por la inmobiliaria, lo que puede ser un área de mejora en la gestión del talento humano y el desempeño de ventas de la empresa.

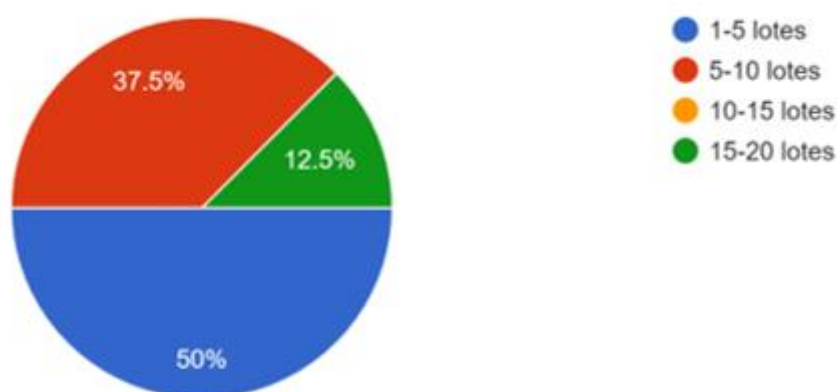
### Pregunta 14. ¿Cuál es la causa por la que no llega a la meta?



**Fuente: Elaboración propia**

La encuesta indica que hay varias causas que pueden estar contribuyendo a que algunos asesores de ventas no alcancen la meta establecida por la inmobiliaria. El 30% menciona que la falta de capacitación es un factor, mientras que otro 30% señala que la base de datos de clientes no funciona adecuadamente. Además, el 10% atribuye esta situación a problemas personales, otro 10% a la falta de motivación y un 10% menciona que la base de datos no se ajusta a la realidad. Por otro lado, un 10% menciona que poco a poco van adquiriendo experiencia y otro 10% afirma que siempre llegan a la meta con esfuerzo y dedicación. Estos resultados resaltan la importancia de abordar la capacitación, la motivación y la calidad de los datos almacenados como áreas clave para elevar el rendimiento de los asesores de ventas en la compañía.

### Pregunta 15. ¿Cuál ha sido su venta de lotes más grande hasta ahora al mes?

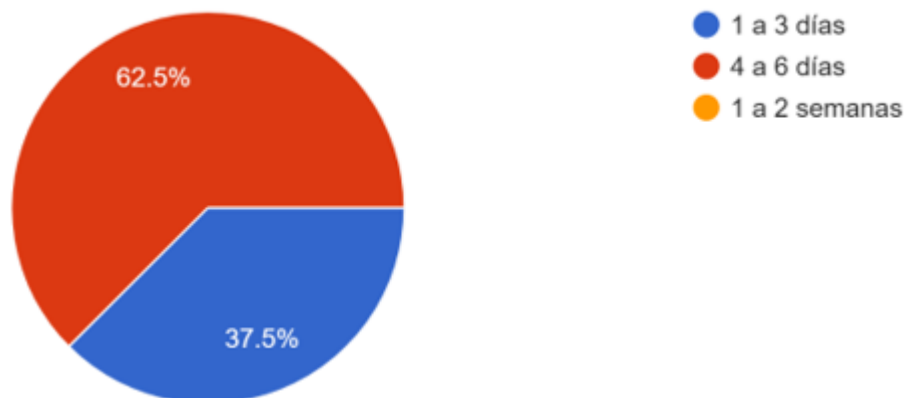


**Fuente: Elaboración propia**

El 50% de los asesores de ventas ha realizado ventas de 1 a 5 lotes al mes, el 37.5% ha vendido entre 5 y 10 lotes al mes, y el 12.5% restante no ha especificado un rango de ventas.

Estos datos proporcionan una visión de la distribución de las ventas entre los asesores de ventas y pueden ser útiles para evaluar el desempeño individual.

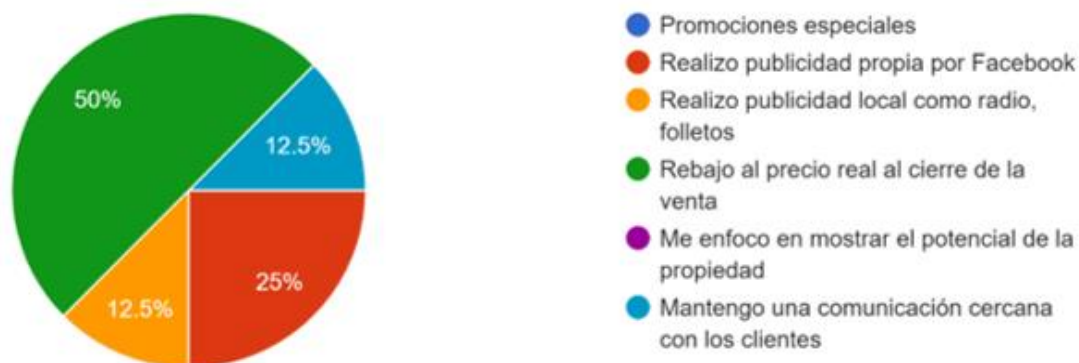
**Pregunta 16. ¿Cuánto tiempo tardas en cerrar una venta de lote promedio?**



**Fuente: Elaboración propia**

El 37.5% de los asesores de ventas tarda entre 1 y 3 días en cerrar una venta de lote promedio, mientras que el 62.5% restante tarda de 4 a 6 días en cerrar una venta. Estos datos reflejan el tiempo promedio que los asesores necesitan para concretar una venta y son útiles para evaluar la eficiencia en el proceso de ventas e identificar áreas de mejora.

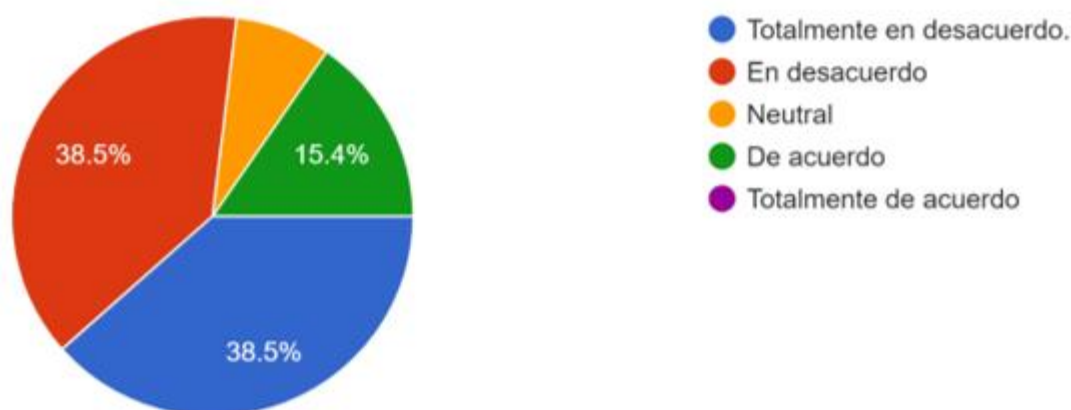
**Pregunta 17. ¿Hay alguna táctica o estrategia que se utilice para acelerar el proceso de venta?**



**Fuente: Elaboración propia**

El 50% de los asesores utilizan la estrategia de rebajar el precio real al cierre de la venta para acelerar el proceso de venta. Además, el 25% menciona que realiza publicidad propia en Facebook como táctica, y el 12,5% se enfoca en mantener una comunicación cercana con los clientes. Estas estrategias son implementadas por los asesores para mejorar sus resultados en ventas y pueden ser consideradas como parte de las mejores prácticas en el proceso de ventas inmobiliarias.

**Pregunta 18. ¿Cómo calificaría la distribución de clientes en el equipo de ventas?**



**Fuente: Elaboración propia**

La calificación de la equidad en la asignación en el equipo de ventas refleja una preocupante insatisfacción por parte de la mayoría de los asesores. Un 38,5% calificó como “Totalmente en desacuerdo”, otro 38,5% reflejándose un impacto significativo en los beneficios económicos de la Empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC. A continuación, se describe cómo este factor influye negativamente en la empresa:

**1. Reducción de la Moral y Motivación del Equipo de Ventas:**

- **Impacto Financiero:** La percepción de inequidad en la asignación de ventas puede disminuir la moral y motivación de los asesores de ventas. Los empleados que se sienten tratados injustamente están menos comprometidos y motivados para alcanzar sus objetivos.

**2. Aumento de la Rotación de Personal:**

- **Impacto Financiero:** La percepción de inequidad puede llevar a una mayor rotación de personal, ya que los asesores de ventas insatisfechos buscan oportunidades en otras empresas donde se sientan más valorados y tratados justamente.

**Anexo 4. Porcentaje de rotación de personal**

Mes	Plaza de asesores	Asesores cesados	Porcentaje de rotación
Enero	11	4	36%
Febrero	11	5	45%
Marzo	11	4	36%
Abril	11	5	45%
Mayo	11	6	55%
Junio	11	5	45%
Julio	11	4	36%
Agosto	11	5	45%
<b>Promedio</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>44%</b>

**Fuente. Elaboración propia**

## Impacto de la Alta Rotación de Personal en los Beneficios Económicos

### 1. Costos de Reclutamiento y Selección:

- **Impacto Financiero:** El proceso de reclutamiento y selección es costoso. Involucra publicidad de vacantes, tiempo de los recursos humanos, entrevistas y verificaciones de antecedentes. Estos costos se acumulan cada vez que un empleado se va y debe ser reemplazado.

### 2. Costos de Formación y Capacitación:

- **Impacto Financiero:** Los nuevos empleados requieren formación para estar al día con los procesos y políticas de la empresa. Esto incluye costos de tiempo y recursos para capacitadores, materiales de formación y salarios pagados durante el período de capacitación.

### 3. Disminución de la Eficiencia Operativa:

- **Impacto Financiero:** Los empleados nuevos suelen ser menos eficientes que los experimentados debido a la curva de aprendizaje. La pérdida de eficiencia operacional significa que se necesita más tiempo para completar las mismas tareas, lo que incrementa los costos operativos.

### 4. Afectación en la Continuidad del Servicio al Cliente:

- **Impacto Financiero:** La rotación alta puede afectar la calidad del servicio al cliente, ya que los nuevos empleados pueden no estar completamente familiarizados con los procedimientos y productos. Los clientes prefieren interactuar con asesores experimentados y conocidos.

## Anexo 5. Cantidad de lotes vendidos por cada asesor desde Enero – Agosto

Asesor	Ventas								Prom.
	En.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Agos.	
1	5	7	9	4	5	9	6	4	49
2	3	4	6	3	4	5	4	3	32
3	5	6	4	3	2	5	3	3	31
4	2	4	3	1	3	2	3	2	20
5	5	4	3	0	3	4	1	1	21
6	2	3	1	0	2	0	1	0	9
7	4	2	2	1	3	4	3	2	21
8	2	2	2	0	4	4	2	2	18
9	2	1	2	1	0	0	0	0	6
10	2	2	3	0	0	1	0	1	9
11	3	1	4	1	2	0	2	1	14
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>36</b>	<b>39</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>25</b>	<b>19</b>	<b>230</b>

Fuente. Grupo inmobiliario Santafe SAC

**Anexo 6. Eficiencia actual por asesor**

<b>Eficiencia por asesor</b>			
<b>Asesor</b>	<b>Ventas actuales</b>	<b>Clientes Potenciales</b>	<b>Efectividad por asesor</b>
<b>1</b>	49	78	63%
<b>2</b>	32	78	41%
<b>3</b>	31	78	40%
<b>4</b>	20	78	26%
<b>5</b>	21	78	27%
<b>6</b>	9	78	11%
<b>7</b>	21	78	27%
<b>8</b>	18	78	23%
<b>9</b>	6	78	8%
<b>10</b>	9	78	11%
<b>11</b>	14	78	18%
<b>Total</b>	<b>230</b>	<b>862</b>	<b>27%</b>

Fuente. Elaboración propia en base a Grupo inmobiliario Santafe SAC

La efectividad de los asesores de enero a agosto se ha evaluado tomando en cuenta las ventas actuales realizadas frente a los clientes potenciales contactados. Este análisis se ha realizado para cada uno de los 11 asesores de la empresa. Esta métrica nos permite evaluar el rendimiento de los asesores en términos de su capacidad para convertir prospectos en clientes compradores, proporcionando una visión clara de su desempeño colectivo en el mercado.

#### **Anexo 7. Indicador de eficiencia actual total de asesores por clientes que compraron**

El indicador de eficiencia del asesor es una herramienta clave para evaluar el rendimiento de los asesores de ventas y su capacidad para concretar negocios con clientes potenciales. Su importancia radica en que permite identificar áreas de mejora en el proceso comercial y contribuye a la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano. La fórmula utilizada para calcular la eficiencia del asesor es la siguiente:

$$Eficiencia\ de\ asesor = \frac{N^{\circ}\ de\ clientes\ que\ compraron}{N^{\circ}\ de\ clientes\ potenciales}$$

$$Eficiencia\ de\ asesor = \frac{230}{862} \times 100 = 27\%$$

Por lo tanto, la eficiencia del asesor de ventas durante el período analizado fue del **27%**, lo que indica que de cada 100 clientes contactados, aproximadamente 27 concretaron una compra.

## **Fundamentación y Representatividad del Indicador**

El indicador de eficiencia del asesor es representativo por las siguientes razones:

### **a) Importancia en la Evaluación del Desempeño Comercial**

Este indicador es esencial para analizar la productividad de los asesores de ventas y su efectividad en la concreción de negocios. Según Kotler y Keller [51], la proporción de clientes interesados que finalmente realizan una compra es un elemento clave para el éxito de cualquier estrategia comercial y de mercadotecnia. La eficiencia en ventas refleja no solo la calidad de la gestión del equipo comercial, sino también la adecuación de los enfoques de captación y cierre de negocios.

### **b) Relevancia en la Mejora de Estrategias de Ventas**

Un porcentaje bajo de eficiencia puede ser indicativo de carencias en la formación del personal, limitaciones en habilidades de negociación o una segmentación ineficaz del público objetivo. Diversos estudios han demostrado que las empresas del sector inmobiliario han logrado optimizar este indicador mediante estrategias como:

- Implementación de programas continuos de capacitación en técnicas de cierre de ventas, lo que ha permitido incrementar la tasa de conversión de prospectos en clientes finales Porter [52].
- Incorporación de sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), herramientas que han demostrado ser efectivas en la administración y el seguimiento de prospectos, facilitando la optimización del proceso de venta según, Doyle & Stern [52] .
- Adopción de enfoques de venta consultiva, los cuales priorizan una comprensión profunda de las necesidades del cliente y permiten establecer relaciones comerciales más sólidas, incrementando la probabilidad de éxito en las negociaciones refiere Rackham [53] .

### **c) Comparación con Estándares del Sector**

De acuerdo con informes del mercado inmobiliario, la eficiencia de los asesores de ventas suele situarse entre un 20% y un 35% en sectores de alta competencia. En este contexto, un 27% de eficiencia representa un desempeño aceptable.

### Anexo 8. Porcentaje de ventas cumplidas de la inmobiliaria

Mes	Posibles ventas			Ventas actuales		
	Asesores	Lotes	Val. S/	Lotes	Val. S/	% Cump.
Enero	11	115	554 280	35	168 000	30%
Febrero	11	120	577 872	36	172 800	30%
Marzo	11	83	398 088	39	187 200	47%
Abril	11	108	520 296	14	67 200	13%
Mayo	11	120	577 056	28	134 400	23%
Junio	11	80	384 528	34	163 200	42%
Julio	11	106	510 456	25	120 000	24%
Agosto	11	128	615 288	19	91 200	15%
<b>Promedio</b>		<b>862</b>	<b>S/ 4 137 864.00</b>	<b>230</b>	<b>S/ 1 104 000.00</b>	<b>27%</b>

Fuente. Elaboración propia en base a Grupo inmobiliario Santafe SAC

Durante el periodo de enero a agosto, los 11 asesores de la empresa han logrado generar ventas actuales durante los ocho meses por un total de S/1 104 000.00. Sin embargo, las ventas potenciales que podrían haber alcanzado, basadas en los clientes contactados y las oportunidades de negocio, suman S/4 137 864.00. Esto subraya la necesidad de mejorar la eficiencia y efectividad de los asesores para maximizar las oportunidades de negocio y cerrar la brecha entre las ventas actuales y las ventas potenciales.

### Anexo 9. Valor de pérdida económica total

Asesor	Ventas actuales	Perdida ventas	Pérdida Mensual (S/)
1	49	29	140 969
2	32	46	222 569
3	31	47	227 369
4	20	58	280 169
5	21	57	275 369
6	9	69	332 969
7	21	57	275 369
8	18	60	289 769
9	6	72	347 369
10	9	69	332 969
11	14	64	308 969
<b>Total</b>			<b>3 033 864</b>

Fuente. Elaboración propia en base a Grupo inmobiliario Santafe SAC

Estas cifras reflejan la diferencia entre los ingresos potenciales y los ingresos reales obtenidos. Esta brecha de S/ 3,033,864 en los primeros ocho meses del año subraya la necesidad

de revisar y mejorar las estrategias de ventas para minimizar las pérdidas y aumentar la eficiencia en la conversión de clientes potenciales en clientes reales.

### **Cálculo de la Pérdida Mensual de Terreno Basado en las Ventas Actuales**

La pérdida mensual de terreno se calcula tomando en cuenta las ventas actuales realizadas por los 11 asesores y ajustándolas por diversos factores que afectan el rendimiento de ventas. A continuación, se presenta el método detallado para obtener esta cifra:

Ventas Actuales Realizadas (VAR): Se toma el total de las ventas actuales realizadas por los 11 asesores.

Cientes Potenciales (CP): Se identifican los clientes potenciales, que incluyen tanto a aquellos que compraron como a aquellos que no compraron por culpa del asesor.

Cálculo de la Pérdida de Ventas (PV):

$$PV = VAR - CP$$

Esta diferencia representa la pérdida de ventas debido a clientes potenciales que no se concretaron en ventas efectivas.

Utilidad Deseada (UD): La empresa desea obtener una utilidad del 15%.

Cálculo de la Pérdida Mensual de Terreno (PMT):

$$PMT = PV * 0.15$$

Este cálculo ajusta la pérdida de ventas por la utilidad deseada, proporcionando una estimación precisa de la pérdida mensual en términos de terreno.

Pérdida Total por Asesor (PTA):

Se suma la pérdida mensual de terreno de cada uno de los 11 asesores para obtener el total de la pérdida por cada asesor.

Finalmente, el cálculo muestra una pérdida total de 3,033,864 unidades monetarias, sumando la pérdida individual de cada asesor.

### **Anexo 10. Tasa de registro de clientes por publicidad**

### Datos del Escenario

- Total de Visitantes en Redes: 10 115
- Total de Registro Actual: 1683 clientes potenciales contactados
- Total de Clientes que compraron en los 8 meses: 230 ventas
- Ventas Totales durante las 8 meses: S/1 104 000.00

### Cálculo de la Tasa de Registro Actual

*Tasa de Registro Actual*

$$= \left( \frac{\text{Clientes Potenciales Registrados y contactados}}{\text{Total de Visitantes}} \right) * 100$$

$$\text{Tasa de Registro Actual} = \left( \frac{1683}{10\ 115} \right) * 100$$

$$\text{Tasa de Registro Actual} = 16,63\%$$

Por lo tanto, la tasa de registro actual es del 16.63%, basada en los 10,115 contactados, con 1683 registros obtenidos durante los 8 meses.

*Pérdida Mensual = Tasa de registro actual \* Total de Ingresos mensuales*

$$\text{Pérdida Mensual} = 16,63\% * S/1\ 104\ 000.00$$

$$\text{Pérdida Mensual} = S/183\ 503.20$$

Esto significa que la empresa está perdiendo **S/183 503.20** cada mes debido a la baja tasa de registro de clientes.

### Impactos en los beneficios económicos

1. Menos Oportunidades de Venta: Con un bajo registro de clientes, la empresa tiene menos oportunidades para generar ventas. Cuantos menos clientes potenciales estén registrados, menor será el número de personas a las que la empresa puede comercializar los terrenos.
2. Menor Base de Clientes Potenciales: Una tasa de registro baja significa que la empresa tiene una base de clientes potenciales más limitada. Esto resulta en una dependencia excesiva de un pequeño grupo de clientes recurrentes, lo que aumenta el riesgo para la empresa si estos clientes dejan de comprar o disminuyen su actividad.
3. Ingresos Potenciales Perdidos: Cada cliente registrado representa una oportunidad de ingresos potenciales para la empresa. Una tasa de registro baja significa que la empresa

está perdiendo ingresos potenciales al no captar nuevos clientes y expandir su base de clientes.

### Anexo 11. Tasa de retención de clientes después del primer contacto

Meses	Clientes registrados /contactados	Clientes que compraron / retenidos	clientes que no compraron por culpa del asesor	Clientes potenciales	Tasa de retención%
Enero	220	35	80	115	30%
febrero	230	36	84	120	30%
Marzo	140	39	44	83	47%
Abril	231	14	94	108	13%
Mayo	240	28	92	120	23%
Junio	140	34	46	80	42%
Julio	212	25	81	106	24%
Agosto	270	19	109	128	15%
<b>Total</b>	<b>1683</b>	<b>230</b>	<b>632</b>	<b>862</b>	<b>27%</b>

Fuente. Elaboración propia en base a Grupo inmobiliario Santafe SAC

Se analiza la tasa de retención de clientes de la empresa durante un período de ocho meses, desde enero hasta agosto, basándonos en los datos proporcionados de clientes potenciales y clientes retenidos. La tasa de retención de clientes es un indicador clave que mide la efectividad del equipo de ventas en mantener a los clientes interesados después del primer contacto [51].

Para calcular la tasa de retención de clientes con los datos proporcionados, se utilizó la siguiente fórmula:

$$Tasa\ de\ Retención = \left( \frac{Clientes\ Retenidos}{Clientes\ Potenciales} \right) * 100\%$$

Donde:

- Clientes Retenidos = 230 (clientes que compraron)
- Clientes Potenciales = 862 (clientes registrados contactados)

Sustituyendo los valores en la fórmula nos da una Tasa de Retención=27%

Por lo tanto, la tasa de retención es aproximadamente **27%** basada en los clientes registrados contactados y los clientes que compraron y fueron retenidos durante los 8 meses.

### Impacto de la Baja Retención de Clientes (27%) en los Beneficios Económicos

1. Disminución de Ingresos Recurrentes:

- **Impacto Financiero:** La baja retención de clientes implica que un gran número de clientes no regresa para realizar compras adicionales o aprovechar otros servicios. Esto reduce los ingresos recurrentes que son cruciales para la estabilidad financiera de la empresa.

## 2. Incremento en Costos de Adquisición de Clientes:

- **Impacto Financiero:** Adquirir nuevos clientes es generalmente más costoso que retener a los existentes. Esto incluye gastos en marketing, promociones y descuentos iniciales.

### **Anexo 12. Inversión por estrategia de marketing ineficaz**

La estrategia de marketing digital no es efectiva y los anuncios a veces no llegan al público objetivo, a continuación, se considera la inversión en publicidad que no está generando el retorno esperado.

- Publicidad en Redes Sociales:** Esto incluye los gastos en la promoción de publicaciones, anuncios pagados en plataformas como Facebook.
- Publicidad en Medios Impresos:** Incluye anuncios en revistas, folletos, banners letreros, planos y otros medios impresos.
- Secretaria de marketing:** Se considera su salario del pago mínimo mensual.
- Agencia de marketing:** Se considera los honorarios por sus servicios.
- Publicidad en Eventos o Ferias Comerciales:** Suele participar en eventos o ferias comerciales, incluye los costos de espacio, material promocional y personal.

#### **Inversión de Publicidad Anual**

<b>Categoría de Publicidad</b>	<b>Monto Anual (S/)</b>
Publicidad en Redes Sociales	24 000
Publicidad en Medios Impresos	10 000
Pago de secretaria de marketing	12 300
Pago de agencia de marketing	9 600
Publicidad en Eventos o Ferias Comerciales	5 000
<b>Total, de Inversión de Publicidad Anual</b>	<b>60 900</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **Inversión mensual**

- Inversión por Publicidad anual: S/60 900
- Inversión Mensual por Publicidad =  $S/60\,900 / 12 = S/5\,075$

Inversión mensual en Marketing es en total de S/5 075

### **Anexo 13. Índice de Clientes que no compraron por Asesor**

### a) Clientes registrados - contactados

Calculo de Clientes que no compraron por asesor de ventas:

Número Total de clientes registrados (Enero a agosto) = 220 + 230 + 140 + 231 + 240 + 140 + 212 + 270 = 1 683 clientes registrados

Ahora, posterior se dividió el número total de citas programadas entre el número de asesores de ventas, que es 11, para obtener el promedio por asesor:

Número Total de clientes registrados por Asesor = 1 683 / 11 = 153

### b) Clientes que no compraron

Para calcular el número promedio de clientes que no compraron, se utilizó la diferencia entre el número promedio de clientes registrados por Asesor y el número promedio de clientes que compraron por asesor.

- Total de clientes registrados por Asesor = 153
- Clientes que compraron por asesor = total de clientes que compraron 230 /11 asesores= 20,90 clientes por asesor

Clientes que no compraron por asesor = 153 – 20,90 ≈ 132,1 clientes en promedio que no compraron durante enero a agosto.

Entonces, cada asesor tuvo aproximadamente **132.09 clientes que no compraron.**

Resumiendo:

Clientes en total que no compraron por asesor: aproximadamente 132

Total de clientes que no compraron: 1453.

*Porcentaje de clientes que no compraron*

$$= \left( \frac{\text{Clientes que no compraron por asesor}}{\text{Total de clientes registrados por Asesor}} \right) \times 100$$

Sustituyendo los valores:

$$\text{Porcentaje de clientes que no compraron} = \left( \frac{132}{153} \right) \times 100 = 86,27\%$$

Por lo tanto, aproximadamente el 86,27% de los clientes no realizaron compras durante el período de enero a agosto, lo que representa una pérdida significativa de ingresos

potenciales. Esto se traduce en menos ingresos generados por cada cliente potencial que no se convierte en comprador. Según una encuesta realizada a los clientes, el 43.5% de ellos indicaron que no realizaron la compra debido a la actuación del asesor.

#### Anexo 14. Encuesta de satisfacción de clientes con los asesores de la inmobiliaria

Preguntas	Respuestas		
	Sí	No	Neutral
<b>Para los clientes que no compraron</b>			
¿El asesor de ventas asignado fue amable y profesional durante su interacción?	37,50%	41,70%	20,80%
¿Se abordaron de manera satisfactoria todas sus preguntas y preocupaciones?	33,30%	54,20%	12,50%
¿El asesor de ventas explicó claramente las opciones de financiamiento disponibles?	41,70%	45,80%	12,50%
¿Se le proporcionó información detallada sobre el terreno que estaba interesado en comprar?	33,30%	45,80%	20,80%
	No estaba dentro de mi presupuesto.		17,4%
	La ubicación no era conveniente para mí.		8,7%
¿Señale la razón principal por la cual usted no optó por comprar nuestra oferta inmobiliaria?	Preferí la oferta de otra inmobiliaria.		8,7%
	El proceso de negociación no fue satisfactorio.		21,7%
	No entendí la oferta del asesor, no me gustó su trato		<b>43,5%</b>
<b>Para los clientes que si compraron</b>			

(Escala de 1 a 5, donde 1 es insatisfactorio y 5 es altamente satisfactorio).				
¿Cómo calificaría su experiencia general con nuestro equipo de ventas?	2	3	4	5
		37,50%	20,80%	29,20%
	<b>Sí</b>		<b>No</b>	
¿Ha tenido algún problema al reservar su terreno con nosotros?	39,3%		60,7%	
¿Ha experimentado retrasos en la entrega de su terreno debido a problemas en el proceso de reserva?	<b>42,9%</b>		57,1%	
	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>Neutral</b>	
¿Se sintió cómodo y seguro durante el proceso de compra?	29,20%	41,70%	29,20%	
¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas en busca de terrenos?	33,30%	41,70%	25%	

**Fuente: Elaboración propia**

### **Cálculo del Coeficiente Alfa de Cronbach de la encuesta de satisfacción de clientes**

El coeficiente Alfa de Cronbach se utiliza para medir la consistencia interna de una encuesta, es decir, cómo se relacionan entre sí las respuestas a diferentes preguntas del cuestionario. Un valor alto del coeficiente Alfa de Cronbach indica una alta confiabilidad de la encuesta.

Fórmula Utilizada

El coeficiente Alfa de Cronbach se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \left( 1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma_{\text{total}}^2} \right)$$

Donde:

K = es el número de ítems (preguntas) en la encuesta.

$\sum \sigma_i^2$  = es la varianza de cada ítem.

$\sigma_{\text{total}}^2$  = es la varianza total de la suma de los ítems.

### Datos Utilizados

- Número de ítems (K): 9
- Suma de varianzas de los ítems :  $\sum \sigma_i^2$   $122.22 + 434.72 + 329.72 + 156.25 + 37.50 + 20.80 + 29.20 + 12.50 + 39.3 + 60.7 + 42.9 + 57.1 + 29.20 + 41.70 + 29.20 + 33.30 + 41.70 + 25 = 1042.91$
- Varianza total de la suma de los ítems :  $\sigma_{total}^2$  3771.39

### Sustitución de Valores en la Fórmula

Sustituyendo los valores en la fórmula:

$$\alpha = \frac{9}{9-1} \left( 1 - \frac{1042.91}{3771.39} \right)$$

$$\alpha = \frac{9}{8} (1 - 0.2766)$$

$$\alpha = \frac{9}{8} \times 0.7234$$

$$\alpha = 0.95$$

### Resultados de la Encuesta en Números Absolutos

La encuesta fue realizada a un total de **1,453 clientes** que no concretaron la compra de un terreno. Cabe destacar que algunos clientes no respondieron todas las preguntas, por lo que sus respuestas fueron consideradas como "**Neutral**". Sin embargo, otros clientes sí llegaron a responder todas las preguntas, lo que permitió obtener respuestas completas en cada sección de la encuesta. Para incentivar la participación en la encuesta, se ofrecieron recompensas, como un **plano de casa** a aquellos que completaron la encuesta y además fueron invitados a participar en un nuevo proyecto, donde recibieron un **almuerzo organizado por la empresa**.

La base de datos adquirida previamente permitió contactar a estos clientes y motivarlos a participar en la encuesta, lo que aumentó la tasa de respuestas y permitió obtener resultados más representativos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos:

1. Amabilidad y profesionalismo del asesor de ventas:
  - Sí: 545 clientes
  - No: 606 clientes
  - Neutral: 302 clientes
2. Satisfacción en la resolución de preguntas y preocupaciones:
  - Sí: 484 clientes
  - No: 788 clientes
  - Neutral: 182 clientes

3. Claridad en la explicación de opciones de financiamiento:
  - Sí: 606 clientes
  - No: 665 clientes
  - Neutral: 182 clientes
4. Información detallada sobre el terreno:
  - Sí: 484 clientes
  - No: 665 clientes
  - Neutral: 302 clientes
5. Razón principal por la cual no compraron:
  - No estaba dentro de mi presupuesto: 253 clientes
  - La ubicación no era conveniente para mí: 126 clientes
  - Preferí la oferta de otra inmobiliaria: 126 clientes
  - El proceso de negociación no fue satisfactorio: 315 clientes
  - No entendí la oferta del asesor, no me gustó su trato: 632 clientes
6. ¿Cómo calificaría su experiencia general con nuestro equipo de ventas?
  - 2: 545 clientes
  - 3: 302 clientes
  - 4: 424 clientes
  - 5: 182 clientes
7. ¿Ha tenido algún problema al reservar su terreno con nosotros?
  - Sí: 571 clientes
  - No: 882 clientes
8. ¿Ha experimentado retrasos en la entrega de su terreno debido a problemas en el proceso de reserva?
  - Sí: 623 clientes
  - No: 830 clientes
9. ¿Se sintió cómodo y seguro durante el proceso de compra?
  - Sí: 424 clientes

- No: 606 clientes
- Neutral: 424 clientes

10. ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas en busca de terrenos?

- Sí: 484 clientes
- No: 606 clientes
- Neutral: 363 clientes

Estos resultados proporcionan una visión clara de las áreas donde los asesores de ventas pueden mejorar para aumentar la satisfacción del cliente y, potencialmente, las tasas de conversión.

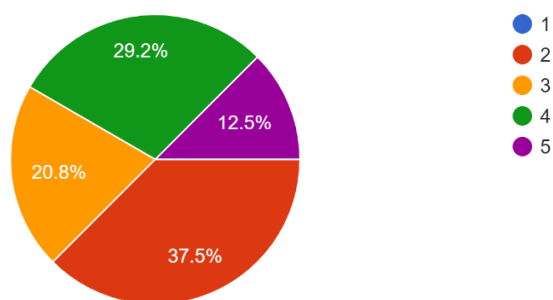
### Conclusión

El análisis de la encuesta utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach ha demostrado que la encuesta es altamente confiable, con un coeficiente de 0.95. Los resultados en números absolutos permiten identificar áreas específicas de mejora en el desempeño de los asesores de ventas, lo que puede contribuir significativamente a aumentar la satisfacción del cliente y las tasas de conversión.

## Encuesta realizada a clientes de forma virtual

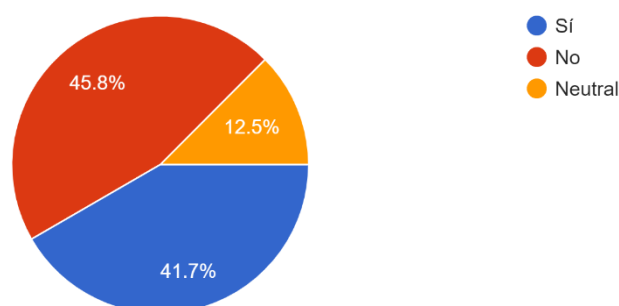
### Pregunta 1

¿Cómo calificaría su experiencia general con nuestro equipo de ventas? (Escala de 1 a 5, donde 1 es insatisfactorio y 5 es altamente satisfactorio).



### Pregunta 2

¿El asesor de ventas explicó claramente las opciones de financiamiento disponibles?



El hecho de que solo el 45.80% de los clientes perciban que el asesor de ventas explicó claramente las opciones de financiamiento disponibles tiene un impacto significativo en los beneficios económicos de la Empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC. A continuación, se detallan los efectos negativos de este problema:

#### 1. Pérdida de Oportunidades de Venta:

- **Impacto Financiero:** Cuando los clientes no comprenden completamente las opciones de financiamiento, pueden sentirse inseguros o indecisos sobre la compra. Esto puede llevar a una menor tasa de conversión de prospectos a clientes.

#### 2. Disminución de la Satisfacción y la Confianza del Cliente:

- **Impacto Financiero:** La falta de claridad en la comunicación puede generar desconfianza y frustración entre los clientes. Esto afecta su satisfacción general con el proceso de compra.

#### 3. Aumento de Cancelaciones de Ventas:

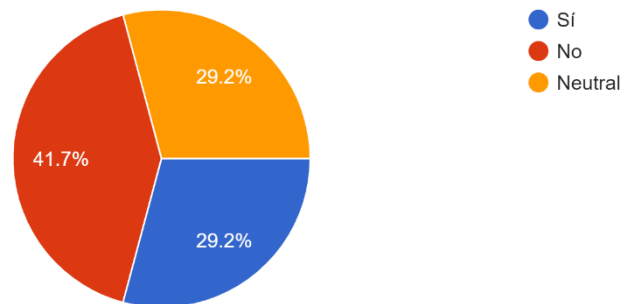
- **Impacto Financiero:** Los clientes que no entienden completamente las opciones de financiamiento pueden estar más inclinados a cancelar sus compras después de haberse comprometido inicialmente, una vez que comprenden mejor los términos financieros.

#### 4. Baja Retención de Clientes:

- **Impacto Financiero:** Los clientes que no reciben información clara y completa pueden decidir no regresar para futuras compras o inversiones.

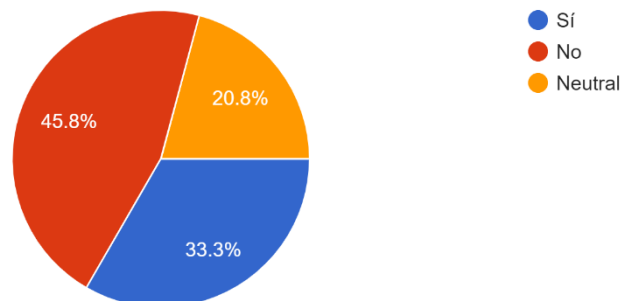
### Pregunta 3

¿Se sintió cómodo y seguro durante el proceso de compra?



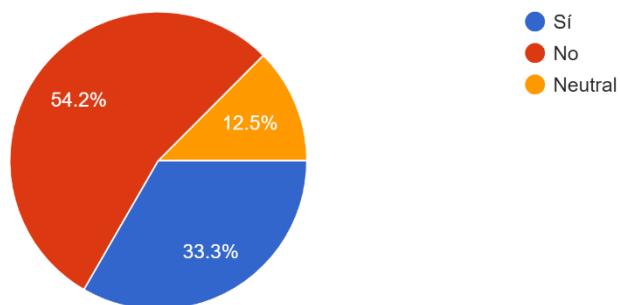
### Pregunta 4

¿Se le proporcionó información detallada sobre el terreno o lote que estaba interesado en comprar?



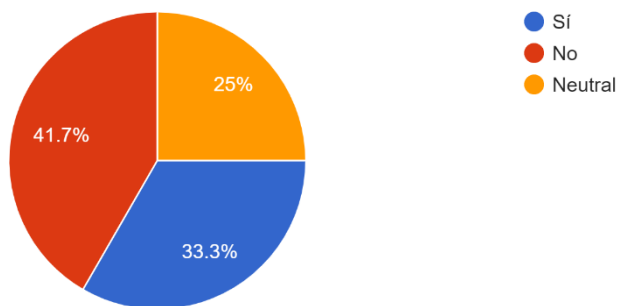
### Pregunta 5

¿Se abordaron de manera satisfactoria todas sus preguntas y preocupaciones?



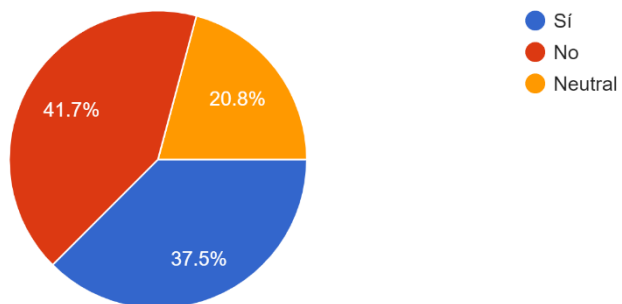
### Pregunta 6

¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas en busca de terrenos ?



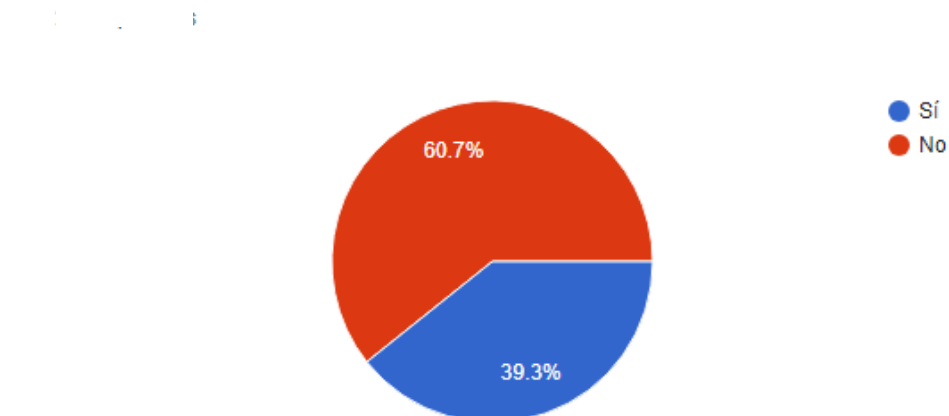
### Pregunta 7

¿El asesor de ventas asignado fue amable y profesional durante su interacción?



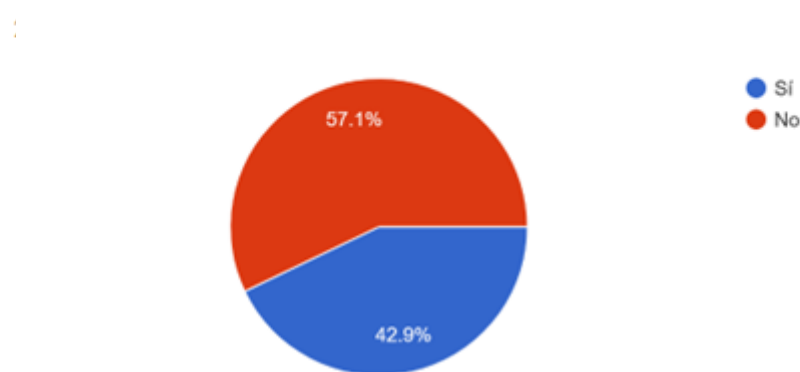
### Pregunta 8

¿Ha tenido algún problema al reservar su terreno con nosotros?



### Pregunta 9

¿Ha experimentado retrasos en la entrega de su terreno debido a problemas en el proceso de reserva?



Los problemas en el proceso de reserva, como los retrasos en la entrega de terrenos, que afectan al 42,9% de los clientes, tienen un impacto significativo en los beneficios económicos de la Empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC. A continuación, se detalla cómo estos problemas influyen negativamente en la empresa:

#### 1. Pérdida de Confianza y Satisfacción del Cliente:

- **Impacto Financiero:** Los retrasos en la entrega de terrenos debido a problemas en el proceso de reserva disminuyen la confianza y satisfacción del cliente. Clientes insatisfechos son menos propensos a recomendar la empresa a otros y pueden incluso difundir críticas negativas, lo que puede disuadir a futuros compradores.

## 2. Aumento de Costos Operativos:

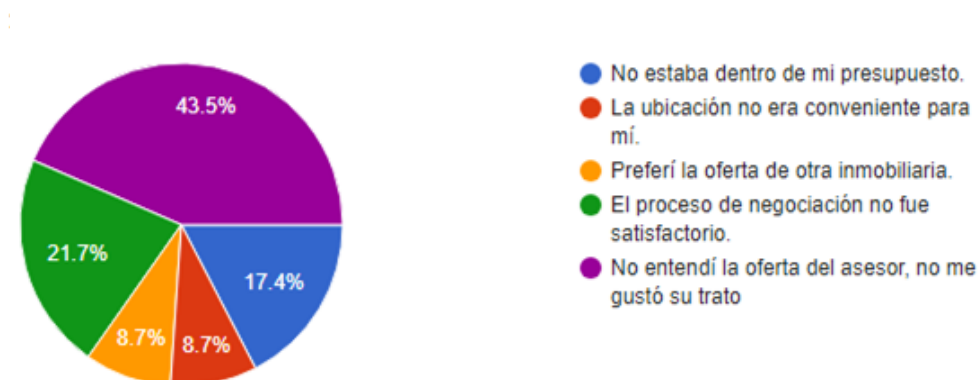
- **Impacto Financiero:** Los problemas en el proceso de reserva pueden requerir una mayor inversión en la gestión de incidencias, servicio al cliente y resolución de problemas, incrementando los costos operativos. Además, la empresa podría enfrentar costos legales si los clientes deciden tomar acciones legales debido a los retrasos.

## 3. Impacto en el Flujo de Caja:

- **Impacto Financiero:** Los retrasos en la entrega de terrenos pueden retrasar los pagos finales de los clientes, afectando negativamente el flujo de caja de la empresa. Un flujo de caja inconsistente puede limitar la capacidad de la empresa para reinvertir en proyectos futuros y cubrir sus obligaciones financieras.

### Pregunta 10

¿Señale la razón principal por la cual usted no optó por comprar nuestra oferta inmobiliaria?



El análisis de los datos proporcionados muestra que el 43.5% de los encuestados señalaron que la principal razón para no optar por la oferta inmobiliaria fue: "No entendí la oferta del asesor, no me gustó su trato".

El impacto en los beneficios económicos de esta razón puede ser significativo:

**Pérdida de Ventas Potenciales:** Si casi la mitad de los potenciales compradores se están alejando debido a una falta de comprensión o un mal trato por parte del asesor, esto representa una cantidad considerable de ventas perdidas. Estas ventas no realizadas tienen un impacto directo en los ingresos y beneficios de la inmobiliaria.

### **Anexo 15. Validez de contenido mediante el método juicio de expertos**

Se definió el público objetivo de la encuesta, que incluye a los miembros del equipo de ventas de la inmobiliaria y a los clientes interesados en la compra de terrenos.

El diseño de la encuesta “Desempeño y Necesidades en el Equipo de Ventas” y la encuesta de “Satisfacción del Cliente” se llevó a cabo de la siguiente manera:

#### **1. Selección de Ítems:**

- **Objetivo:** Evaluar el desempeño, necesidades de capacitación, y satisfacción laboral del equipo de ventas, así como la satisfacción del cliente. La información recolectada ayudará a identificar áreas de mejora y aumentar beneficios económicos.
- **Categorías:** Se definieron varias categorías y dimensiones importantes relacionadas con el desempeño en ventas y la satisfacción del cliente.

#### **2. Criterios de Evaluación:**

- **Claridad:** Se evaluó la claridad de cada ítem para asegurar que fueran fácilmente comprensibles.
- **Coherencia:** Se verificó que cada ítem tuviera una relación lógica con la dimensión que estaba midiendo.
- **Relevancia:** Se determinó la importancia de cada ítem para asegurar que todos fueran esenciales o importantes para la medición de las dimensiones.

#### **3. Método de Validación:**

- **Juicio de Expertos:** Se seleccionaron jueces expertos para evaluar la validez de contenido de los cuestionarios. Los jueces proporcionaron una valoración en una escala de 1 a 4 para cada ítem en términos de claridad, coherencia y relevancia.

#### **4. Desarrollo del Instrumento:**

- **Nombre del Instrumento:** Encuesta de Evaluación de Desempeño en Ventas Inmobiliarias y Encuesta de Satisfacción al Cliente.

- **Forma de Administración:** Electrónica, con un tiempo de aplicación estimado de 15-20 minutos por participante para la encuesta de desempeño y 10-15 minutos para la encuesta de satisfacción.
- **Propósito:** Evaluar diversos aspectos como motivación, equidad en la asignación de clientes, experiencia laboral, frecuencia y utilidad de las capacitaciones, satisfacción salarial, reconocimiento, rendimiento, satisfacción general del cliente, profesionalismo y amabilidad del asesor, manejo de preguntas, explicación de opciones de financiamiento, información sobre el terreno, y problemas en el proceso de reserva.

## **5. Dimensiones e Indicadores Evaluados y Formato de respuesta:**

### **Encuesta de Evaluación de Desempeño en Ventas Inmobiliarias:**

- **Dimensiones:** Motivación para Dedicarse a Ventas, Equidad en la Asignación de Clientes, Experiencia Laboral, Frecuencia y Utilidad de las Capacitaciones, Temas de Capacitación Deseados, Satisfacción Salarial y Perspectivas de Aumento, Reconocimiento y Motivación, Autopercepción del Rendimiento y Cumplimiento de Metas.

### **Encuesta de Satisfacción al Cliente:**

- **Dimensiones:** Satisfacción General, Profesionalismo y Amabilidad del Asesor de Ventas, Comodidad y Seguridad durante la Compra, Manejo de Preguntas y Preocupaciones, Explicación de Opciones de Financiamiento, Información Detallada sobre el Terreno, Recomendación de Servicios, Problemas en el Proceso de Reserva y Entrega.

### **Formato de Respuesta:**

- Se seleccionaron formatos de respuesta adecuados como escalas de Likert, preguntas cerradas y opciones de selección múltiple. Estos formatos facilitan la recolección de datos precisos y comprensibles.

## **6. Resultados y Análisis:**

- Cada ítem fue evaluado por tres expertos, y sus observaciones y recomendaciones fueron tomadas en cuenta para refinar y ajustar los cuestionarios, asegurando que fueran claros, coherentes y relevantes para los objetivos de la investigación.

A continuación, se presentan los expertos que validaron la encuesta:

**Ing. Oscar Kelly Vásquez Gervasi**

**Conclusión de la evaluación.**

Instrumento apto con observaciones

---

---

**Lugar y fecha:** Chiclayo 23 de noviembre de 2023



---

Mtro. Ing. Oscar Kelly Vásquez Gervasi

DNI: 18094936

ORCID:

CORREO: [ovasquez@ust.edu.pe](mailto:ovasquez@ust.edu.pe)

**Ing. Vizconde Meléndez, Pedro Martín**

**Datos referenciales del experto.**

- Nombre y Apellidos: Vizconde Meléndez, Pedro Martín
- Centro laboral: USAT
- Título profesional: Ingeniero Industrial
- Grado académico y mención: Maestría Dirección Internacional de Empresas
- Institución donde lo obtuvo: Univ. Politécnica de Madrid

**Conclusión de la evaluación.**

Instrumento Apto para la variable que se desea evaluar

Lugar y fecha: Chiclayo 22 de Noviembre de 2023



---

NOMBRE:

DNI: 16401219

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5673-2225>

CORREO: [pvizconde@usat.edu.pe](mailto:pvizconde@usat.edu.pe)

**Psic. Janella Solanch Delgado Farro**

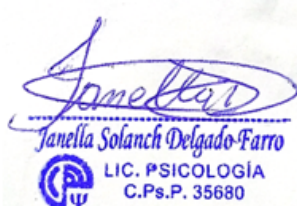
**Datos referenciales del experto.**

- Nombre y Apellidos: Janella Delgado Farro
- Centro laboral: USAT
- Título profesional: Licenciada
- Grado académico y mención: Licenciada en psicología
- Institución donde lo obtuvo: Universidad Señor de Sipán

**Conclusión de la evaluación.**

Los ítems presentan validez para la variable que se desea evaluar.

**Lugar y fecha: Chiclayo, 3 de mayo.**




---

NOMBRE: Janella Solanch Delgado Farro  
 DNI: 70059926  
 ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-8186-6780>  
 CORREO: janella.delgado.farro@gmail.com

## Anexo 16. Perfil de Asesor con Dificultades en Ventas

### 16.1. Datos Personales

**Edad:** Jóvenes (menores de 20 años) como a personas mayores (mayores de 59 años).

**Descripción:**

- **Menos de 20 años:** [52]

**Falta de Experiencia:** Los asesores más jóvenes carecen de la experiencia necesaria para comprender las complejidades de las ventas y establecer relaciones sólidas con los clientes.

**Limitada Red de Contactos:** Al no haber tenido suficiente tiempo en la industria, tienen una red de contactos limitada, afectando su capacidad para generar oportunidades de venta.

**Posible Falta de Credibilidad:** La falta de experiencia puede llevar a la desconfianza por parte de los clientes, quienes pueden preferir asesores con más trayectoria.

- **Mayores de 55 años:** [53]

**Resistencia a la Tecnología:** Asesores más mayores pueden mostrar resistencia a la adopción de nuevas tecnologías y métodos de venta, lo que limita su eficacia en un entorno moderno y digital.

**Falta de Adaptabilidad:** La reticencia al cambio y la falta de adaptabilidad a nuevas estrategias y tendencias de mercado pueden ser más pronunciadas en este grupo.

**Cansancio o Desmotivación:** Puede haber una falta de motivación debido al cansancio o la aproximación a la jubilación, lo que afecta su energía y entusiasmo en el proceso de ventas.

## 16.2. Nivel Educativo

**Grado de Instrucción:** Educación secundaria o un nivel educativo bajo [54].

**Descripción del Nivel Educativo:** El asesor que presenta un nivel educativo limitado, con educación secundaria como máximo, impacta negativamente en su comprensión de estrategias avanzadas de ventas y en la aplicación efectiva de técnicas comerciales.

### - Características del Nivel Educativo:

**Falta de Formación Específica en Ventas:** Dada la ausencia de una formación académica específica en estrategias de ventas, el asesor carece de las habilidades necesarias para abordar situaciones complejas en el proceso de ventas.

**Limitaciones en la Aplicación de Técnicas Avanzadas:** La falta de una base educativa sólida se traduce en dificultades para aplicar técnicas avanzadas de ventas, como el manejo de objeciones, cierre efectivo y establecimiento de relaciones sólidas con los clientes.

## 16.3. Características de personalidad: [55]

### - Falta de Empatía

**Deficiencia en la Comprensión Emocional:** El asesor muestra dificultades para entender las emociones y necesidades del cliente. Esta falta de empatía resulta en una incapacidad para establecer conexiones significativas.

**Comunicación Fría o Distante:** La falta de empatía se manifiesta en una comunicación fría o distante, afectando negativamente la percepción del cliente sobre la calidad del servicio.

### - Falta de Habilidades Comerciales

**Débil Habilidad de Persuasión:** El asesor carece de la capacidad para persuadir de manera efectiva a los clientes.

**Limitaciones en el Cierre de Acuerdos:** La falta de habilidades comerciales se traduce en dificultades para cerrar acuerdos, ya que el asesor no es capaz de superar objeciones o presentar propuestas convincentes.

#### **16.4. Actitudes y Motivación: [56]**

##### **- Falta de Motivación Intrínseca**

**Ausencia de Impulso Personal:** El asesor carece de un impulso interno para alcanzar el éxito en el ámbito de las ventas ocasionando una falta de iniciativa y compromiso con el logro de metas individuales y organizativas.

**Baja Autoexigencia:** La falta de motivación intrínseca se refleja en una autoexigencia limitada, afectando directamente la calidad y cantidad de esfuerzo invertido en cada interacción con el cliente.

##### **- Actitud Negativa hacia el Aprendizaje: [57]**

**Resistencia al Desarrollo Profesional:** El asesor muestra una actitud negativa hacia el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional manifestando una falta de interés en adquirir nuevas habilidades y conocimientos que podrían mejorar su desempeño en ventas.

**Falta de Adaptabilidad:** La resistencia al aprendizaje resulta en una falta de adaptabilidad a nuevas estrategias y enfoques de ventas, lo que limita las oportunidades de mejora.

#### **16.5. Habilidades de Comunicación: [58]**

##### **- Dificultades en la comunicación**

**Falta de Claridad:** El asesor enfrenta problemas para expresarse de manera clara y transmitir mensajes de manera efectiva derivando a malentendidos con los clientes y una comunicación ineficaz durante las interacciones de ventas.

**Limitaciones en la Expresión Verbal:** Tiene dificultades para articular ideas de manera coherente y estructurada, lo que afecta la capacidad de establecer una conexión con los clientes.

#### **16.6. Conocimiento Limitado del Terreno**

**Información Limitada:** El asesor carece de información completa sobre los terrenos ofrecidos por la empresa. Esto afecta su capacidad para proporcionar detalles precisos y convincentes a los clientes interesados.

#### **16.7. Déficit en el Seguimiento**

**Falta de Continuidad:** El asesor muestra una falta de persistencia en el seguimiento con los clientes potenciales afectando negativamente la construcción de relaciones y la capacidad para cerrar ventas.

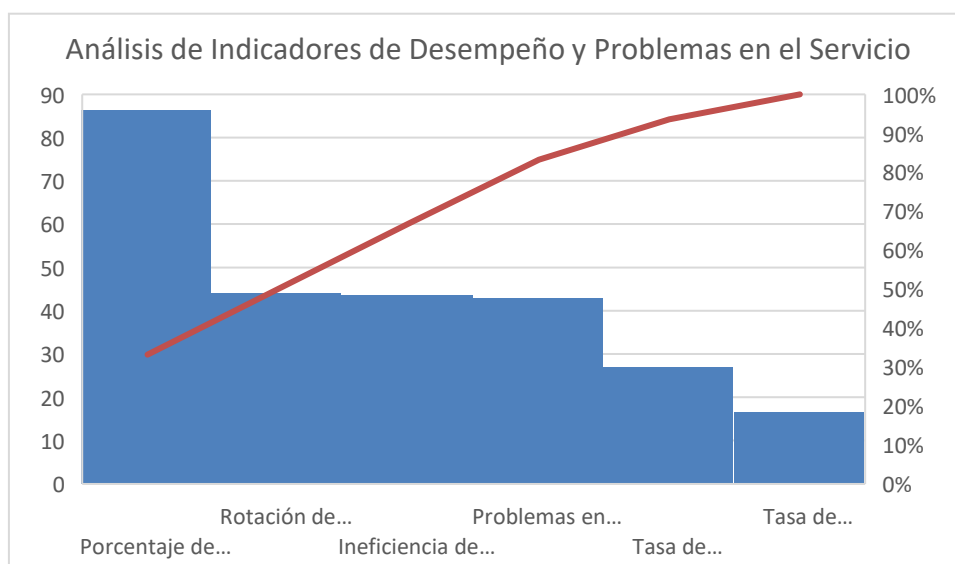
### Anexo 17. Resumen de problemas de la Empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC

Problema	Causa	Causa raíz	Indicador	Valor actual	Alternativas de solución
	Deficiencias en Estrategias de Marketing Digital	Falta de habilidades y competencias específicas	Porcentaje de Registro de Clientes	16,63%	*Establecer pautas para desarrollar sistema informático *Programa de capacitación en marketing digital
	Inadecuada Asignación de Clientes	Falta de criterios de asignación claros y equitativos	Número de reclamo de vendedores	38,50%	*Mejora del proceso de selección y contratación *Trazar el perfil personal y habilidades de cada vendedor * Establecer criterios para analizar perfil de clientes en Redes Sociales *Establecer criterios de asignación: perfil cliente vs perfil vendedor
<b>Bajos ingresos</b>	Limitaciones del poder de compra de los clientes	Ausencia de sistemas de incentivos / Falta de capacitación para establecer relaciones iniciales efectivas y mantener el interés del cliente.	Porcentaje de Retención de Clientes	27%	*Implementación de Estrategias de Incentivos * Implementar programas de capacitación sobre técnicas efectivas para establecer y mantener la atención del cliente
	Cientes que no compraron	*Falta de proceso de selección/capacitación en habilidades de comunicación. *Falta de Proceso Efectivo de Gestión y Confirmación de Citas	Porcentaje de clientes que no compraron	86,27%	*Implementar un proceso de selección y capacitación para los asesores, que incluya la evaluación de habilidades de comunicación. * Implementación de un Sistema de Gestión de Citas y Confirmación

Incertidumbre del cliente en la compra del lote	Baja capacitación en técnicas de cierre de ventas. Falta de manejo de objeciones de los clientes.	Ineficiencia de asesores	43,5%	*Identificar las competencias necesarias e implementar programas de capacitación que se centran en el cierre de ventas y en la gestión de objeciones.
Mala asesoría Financiera brindada por los asesores	Falta de Capacitación y Conocimiento sobre Opciones de Financiamiento	Índice de satisfacción del cliente en relación con la asesoría financiera	45,80%	*Implementar programa de capacitación específicos sobre opciones de financiamiento disponibles para los clientes.
Ineficacia en las Negociaciones y Discrepancias Contractuales	Ausencia de habilidades de comunicación y resolución de conflictos.	Índice de Disposición a la Capacitación Integral	45,50%	*Integrar programas de formación para mejorar las habilidades de negociación y comunicación de los asesores.
Ineficiencia en la Gestión de Reservas de lotes	No existe un sistema eficiente de gestión de reservas	Número de problemas en el proceso de reserva de lotes	42,90%	Desarrollar un sistema que automatice y simplifique el proceso de reserva para evitar errores y confusiones.

Fuente: Elaboración propia

**Diagrama de Pareto de los principales problemas en el servicio**



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 18. Modelos de Gestión del Talento Humano

Modelo	Definición
<b>Modelo de competencias</b>	El Modelo de Competencias se concentra en la identificación de las habilidades esenciales requeridas para cada puesto de trabajo y para la organización en su conjunto. Estas competencias pueden ser tanto técnicas como habilidades blandas, como la comunicación o el liderazgo. Además, el modelo se enfoca en el desarrollo de estas competencias a través de programas de capacitación y se utiliza en la evaluación del desempeño y la toma de decisiones de contratación y promoción.
<b>Modelo de gestión por objetivos</b>	El Modelo de Gestión por Objetivos se enfoca en establecer objetivos específicos y medibles para los empleados y la organización, alineándolos con la estrategia de la empresa. Implica la definición de objetivos acordados entre empleados y supervisores, seguido de un seguimiento y evaluación regular del progreso hacia esos objetivos. Además, el modelo se centra en el establecimiento y logro de metas claras para mejorar el rendimiento organizacional.
<b>Modelo de Liderazgo Transformacional</b>	El Modelo de Liderazgo Transformacional se centra en inspirar y motivar a los empleados para alcanzar su máximo potencial y lograr objetivos más allá de sus expectativas. Los líderes transformacionales crean una visión compartida y alinean los objetivos de los empleados con la estrategia de la empresa. Utilizan técnicas como la comunicación efectiva, la retroalimentación positiva y la delegación de responsabilidades, y se centran en el desarrollo de las habilidades y capacidades de los empleados.
<b>Modelo de Gestión del Cambio</b>	El Modelo de Gestión del Cambio se centra en planificar, implementar y controlar los cambios en la organización de manera efectiva, ya sean impulsados por factores internos o externos. Para lograrlo, se utilizan enfoques como la identificación de los impulsores del cambio, la creación de un plan de acción y la comunicación efectiva con los empleados.

Elaboración: Propia. Chiavenato [9]

### Anexo 19. Análisis jerárquico de Tomas Saaty

Valor $X_{ij}$	Comparación del criterio i con el criterio j
1	Igualmente, importante
3	Ligeramente más importante
5	Notablemente más importante
7	Demostrablemente más importante
9	Absolutamente más importante

Fuente: Elaboración propia

## **Anexo 20. Descripción del Sistema de Enlace de Perfiles entre Clientes y Vendedores**

La inmobiliaria Santafe Grupo Inmobiliario SAC se plantea la implementa de un sistema de registro a través de anuncios en redes sociales para mejorar la adquisición de clientes y obtener información detallada sobre sus perfiles. El proceso inicia con la publicación de anuncios en plataformas como Facebook, donde se ofrece a los usuarios la opción de registrarse directamente desde el anuncio.

### **20.1. Formulario de Registro**

Los usuarios interesados completarán un formulario en línea alojado en la plataforma web de la empresa. Este formulario recopila información crucial, incluyendo nombre, apellido, DNI, número de celular y correo electrónico. Los usuarios aceptan los términos y políticas de privacidad, donde se explicita el uso comercial de la información recopilada

### **20.2.Evaluación de Personalidad - Test de Rorschach**

En la parte final del registro, ofrece una opción para que los clientes realicen una breve evaluación de personalidad inspirada en el Test de Rorschach, que es una herramienta fundamental en métodos proyectivos para el análisis de la personalidad, se le presenta al cliente imágenes ambiguas que sirven como un medio transparente para revelar aspectos subyacentes de su psique. Consiste en láminas variadas, desglosadas en acromáticas, cromáticas y negro-rojas, donde la interpretación se centra en formas accidentales sin configuración definida. Las respuestas del cliente revelan elementos clave de su personalidad, como empatía, sociabilidad o tendencias sexuales, y el sistema utiliza estas claves para trazar un perfil psicológico integral. Este enfoque no solo es una herramienta diagnóstica, sino que también ofrece una visión profunda de la percepción única de cada cliente [43]. Ejemplo:



**Figura 18.2.1. Test de Rorschach para el cliente**

Fuente: Elaboración Propia

### Resultado por selección de respuesta [59]

Las imágenes proporcionan pistas sobre las características y preferencias del cliente, lo que puede ayudar al asesor a adaptar su enfoque de ventas. Por ejemplo, si un cliente elige la imagen de los labios, es probable que sea directo y realista, por lo que el asesor puede resaltar datos concretos sobre el terreno, como ubicación y características. Si el cliente se identifica con los árboles, es probable que sea ambicioso y perfeccionista, por lo que el asesor podría enfocarse en los aspectos más destacados del terreno y cómo este puede ofrecer lo mejor en términos de inversión o calidad de vida. Si el cliente ve raíces, es probable que esté abierto al cambio y la mejora continua, por lo que el asesor podría destacar el potencial de crecimiento y desarrollo del terreno.

Para la segunda imagen, si el cliente elige el acantilado, es probable que sea optimista y adaptable, por lo que el asesor puede resaltar las oportunidades de inversión y desarrollo del terreno en un entorno en constante cambio. Si elige el gato, puede valorar la estabilidad y el equilibrio emocional, por lo que el asesor puede enfocarse en cómo el terreno puede proporcionar un ambiente tranquilo y seguro para la vida familiar. Si ve un rostro, es probable

que tenga una mente creativa y abierta a nuevas ideas, por lo que el asesor puede presentar el terreno como un lienzo en blanco lleno de posibilidades para proyectos creativos o innovadores.

Para las imágenes restantes, el asesor puede adaptar su enfoque según las características que sugieren. Si el cliente elige la imagen del hombre fuerte, puede estar buscando desafíos y logros, por lo que el asesor puede resaltar las oportunidades de inversión que ofrecen un retorno significativo. Si elige un árbol, puede estar interesado en la estabilidad y el crecimiento a largo plazo, por lo que el asesor puede enfocarse en las características del terreno que promueven un estilo de vida sostenible y saludable. En resumen, al comprender las preferencias del cliente a través de las imágenes, el asesor puede adaptar su estrategia de ventas para destacar los aspectos del terreno que más resonarán con el cliente y aumentar las posibilidades de cerrar la venta.

### **20.3. Validación de Número de Teléfono**

Posterior al llenado del formulario, se realiza la validación del número de teléfono del usuario mediante un mensaje de confirmación. Esta medida garantiza la autenticidad de la información proporcionada.

### **20.4. Opción de WhatsApp en Caso de No Validación**

En casos donde la validación del número no tiene éxito, se presenta al usuario la opción de contactar a través de WhatsApp para facilitar un registro alternativo.

### **20.5. Acceso a Perfiles Sociales**

El sistema incorpora un algoritmo avanzado que, una vez validado el número, accede a la información visible en las redes sociales del usuario. Se utilizan coincidencias de correo o número para obtener detalles de perfiles en plataformas como Facebook, TikTok, Instagram e LinkedIn.

### **20.6. Recopilación Integral de Perfiles de Usuarios**

Se recopila información detallada del usuario, que va más allá de los datos proporcionados directamente y se almacena de manera segura en la base de datos del sistema. La seguridad de los datos es una prioridad para garantizar la privacidad y confidencialidad de la información del usuario. El sistema aprovecha la riqueza de detalles disponibles en los perfiles de redes sociales, incluyendo estado civil, gustos, preferencias, religión, estudios, detalles laborales, etc.

## 20.7. Resumen del Perfil del Cliente

El sistema genera automáticamente un resumen del perfil del cliente, aprovechando la información aceptada durante el registro y respetando los términos y condiciones acordados. Este resumen proporciona una visión clara de las características, preferencias y detalles relevantes del cliente.

Nombre

Biografía

Preferencias

Publicaciones visuales Antes

Publicaciones visuales Actuales

Edad

Sexo

Ocupación

Estado Civil

Nivel Educativo

Religión

Nacionalidad

Ubicación

Personalidad

Extroversión

Amabilidad

Conciencia y Responsabilidad

Sensibilidad

Talentos

Seguidos

Habilidades

Lista de empleos

Instituciones educativas

Sonidos y Música

Historias

Descripciones y Comentarios

Figura 18.7.1. Perfil del cliente

Fuente: Elaboración propia

## 20.8. Clasificación del tipo de cliente

Basándose en el resumen del perfil, el sistema clasifica al cliente en categorías específicas según criterios predefinidos. Estas categorías pueden incluir aspectos como preferencias del lugar del terreno que se registró en la publicidad.

### 20.8.1. Registro Detallado de Asesores: Evaluación a través de Pruebas y Test

Antes que el sistema empiece asignar al cliente con su respectivo asesor, primero el asesor tiene que pasar por una serie de evaluaciones para identificar qué tipo de asesor tiene que ser elegido con el cliente, asegurando una asignación personalizada basada en similitudes de gustos y preferencias.

## **20.9. Evaluación de Competencias para el Desarrollo del Asesor Calificado**

Se establece un enfoque estratégico que comienza con la definición de criterios de selección para un Perfil de Asesor Calificado, los cuales se incorporan dentro del sistema en almacenamiento interno. Dentro de esta plataforma, los asesores tienen la capacidad de registrar sus datos personales y currículum vitae. Además, se lleva a cabo evaluaciones para identificar áreas de mejora y desarrollo en los asesores, garantizando así una constante optimización del desempeño y competencia del equipo.

## **20.10. Definición de Criterios de Selección para un Perfil de Asesor Calificado**

Los criterios de selección para un perfil de asesor calificado son parámetros detallados que abarcan diversas características clave que se consideran fundamentales para desempeñar eficazmente el rol de asesor de ventas. Estos criterios sirven como referencia para identificar y evaluar las competencias esenciales que deben poseer los asesores [60]. A continuación, se describen algunos de los criterios.

### **20.10.1. Criterios de Selección**

**Se requiere:**

#### **- Experiencia y Edad**

**Jóvenes Profesionales:** Aquellos que están en el rango de edad más joven (20-35) aportan vitalidad, entusiasmo y una perspectiva fresca al equipo. Su energía y disposición para aprender son activos valiosos.

**Profesionales de Mediana Edad:** Individuos que están en el rango de edad intermedia (36-55) poseen una combinación única de energía y experiencia.

#### **- Experiencia probada en ventas**

**Sector Inmobiliario:** Se valora especialmente la experiencia específica en el sector inmobiliario. Los asesores con un historial exitoso en transacciones inmobiliarias tienen un conocimiento profundo de los procesos y desafíos únicos de esta industria.

**Historial de Ventas:** Se requiere un historial demostrado de logros en ventas, con énfasis en la capacidad para cerrar acuerdos, establecer relaciones sólidas con los clientes y cumplir o superar las metas de ventas.

## - Nivel Educativo

### **Educación universitaria o técnica relacionada con ventas**

**Relevancia de la Educación Universitaria o Técnica:** Asesor con educación universitaria o técnica relacionada directamente con ventas o campos afines. Este nivel educativo proporciona una base sólida de conocimientos teóricos y prácticos que son aplicables al mundo de las ventas, incluido el sector inmobiliario.

## - Formación continua en estrategias de ventas

**Estrategias de Ventas:** Participación en programas de formación centrados en estrategias de ventas garantiza que el asesor esté al tanto de las últimas tendencias y enfoques efectivos en el campo. Esto incluye técnicas de cierre, manejo de objeciones, y tácticas para construir relaciones sólidas con los clientes.

**Certificaciones en Ventas:** Asesores con certificaciones reconocidas en el campo de las ventas. Estas certificaciones pueden provenir de instituciones educativas, asociaciones profesionales o programas de formación especializados en ventas inmobiliarias.

**Cursos Específicos del Sector Inmobiliario:** Cursos relacionados con regulaciones inmobiliarias, evaluación de propiedades, y tendencias del mercado inmobiliario enriquecen la base de conocimientos del asesor.

## - Características de personalidad

**Empatía destacada:** Capacidad para comprender las necesidades y preocupaciones del cliente.

**Comprensión Profunda:** Asesor con capacidad de comprender profundamente las necesidades, deseos y preocupaciones de los clientes. Esta habilidad va más allá de la simple escucha; implica una conexión emocional que permite al asesor ponerse en el lugar del cliente.

**Adaptabilidad:** Asesor con la capacidad de adaptarse a las distintas personalidades y situaciones de los clientes. Un asesor empático ajusta su enfoque según las circunstancias, creando así experiencias personalizadas y satisfactorias para los clientes.

**Habilidades Comerciales:** Persuasión efectiva, cierre de acuerdos y establecimiento de relaciones sólidas.

**Persuasión Efectiva:** El asesor con capacidad para persuadir de manera efectiva. Esto implica la habilidad de presentar argumentos convincentes, destacar las ventajas de los terrenos y

superar posibles objeciones de los clientes. La persuasión se basa en la profunda comprensión de las necesidades del cliente.

**Cierre de Acuerdos:** La habilidad para cerrar acuerdos exitosos es fundamental. Un asesor calificado no solo identifica oportunidades de venta, sino que también lleva esas oportunidades a una conclusión exitosa. Esto implica habilidades de negociación sólidas y la capacidad de guiar al cliente a tomar decisiones informadas.

**Relaciones Sólidas:** El asesor se esfuerza por establecer relaciones sólidas a largo plazo con los clientes. Esto implica mantener una comunicación continua, brindar un excelente servicio posventa y ser un recurso confiable para futuras transacciones.

**Transparencia:** Un asesor se destaca por su transparencia en todas las interacciones. Brinda información precisa y completa, evitando prácticas engañosas o poco éticas. La confianza del cliente se construye sobre una base de integridad.

**Respeto por la Confidencialidad:** Asesores que manejen la información del cliente con cuidado y garanticen que la privacidad y los intereses del cliente estén protegidos en todo momento.

#### - Actitudes y Motivación

**Impulso Interno:** La motivación intrínseca es un motor interno que impulsa al asesor hacia el éxito. Este impulso no solo se limita a alcanzar metas de ventas, sino que también abarca el deseo de proporcionar un servicio excepcional y construir relaciones duraderas con los clientes.

**Compromiso con el Éxito:** El asesor se compromete de manera profunda con su propio éxito y el éxito de la empresa. Esta motivación interna se traduce en un esfuerzo constante por mejorar, aprender y superar desafíos, incluso cuando no hay supervisión directa.

**Actitud Positiva hacia el Aprendizaje:** Interés en el desarrollo continuo y la adopción de nuevas estrategias.

**Cultura de Desarrollo Continuo:** El asesor muestra una actitud positiva hacia el aprendizaje continuo. Está abierto a adquirir nuevas habilidades, técnicas y conocimientos que mejoren su desempeño en ventas.

**Adopción de Nuevas Estrategias:** La disposición para adoptar nuevas estrategias demuestra una mentalidad adaptable. El asesor no solo confía en métodos probados, sino que también está dispuesto a explorar enfoques innovadores que puedan generar resultados aún más positivos.

## - **Conocimiento del Terreno**

**Detalles Relevantes:** El asesor posee un conocimiento exhaustivo de todos los terrenos ofrecidos por la empresa. Esto incluye detalles relevantes como ubicación, tamaño, topografía, accesibilidad y cualquier característica única que pueda influir en la decisión del cliente.

**Detalles Precisos:** Cuando interactúa con clientes interesados, el asesor se destaca por su capacidad para proporcionar información precisa y detallada sobre cada terreno. Se asegura de abordar cualquier pregunta o inquietud de manera completa.

**Actualización Continua:** El asesor se mantiene al tanto de cambios y actualizaciones, se asegura de que la información que comparte sea siempre relevante y precisa. Esto incluye conocer cualquier desarrollo futuro planificado en el área.

## - **Seguimiento y Persistencia**

**Continuidad Proactiva:** El asesor se distingue por su persistencia proactiva en el seguimiento con clientes potenciales. No se limita a una interacción única; en cambio, sigue de cerca cada paso del proceso de toma de decisiones del cliente.

**Recordatorio de Oportunidades:** Utiliza recordatorios y sistemas efectivos para asegurarse de que ningún cliente potencial quede fuera de su radar. Esta persistencia es clave para maximizar las oportunidades de conversión.

### **20.11. Evaluación Inicial con Herramientas Específicas**

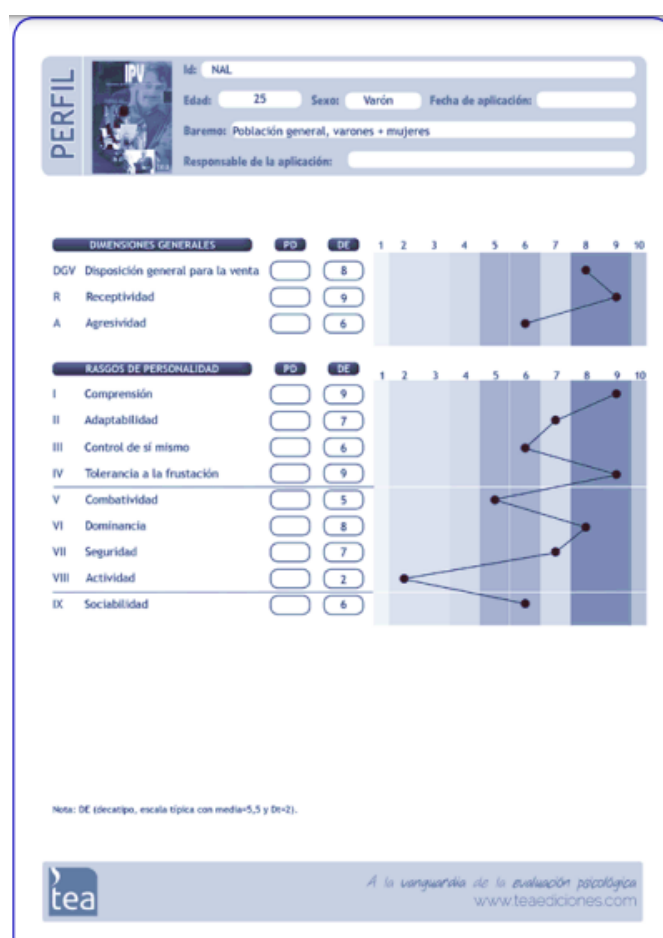
Antes de ingresar al equipo de ventas, cada asesor se someterá a una evaluación inicial basada en los Criterios de Selección, se analizan habilidades, conocimientos y comportamientos para determinar la alineación con los criterios establecidos. Se utilizan herramientas especializadas como el Test IPV, Test Psicométrico Cleaver, Simulacro de Asesoramiento, para evaluar habilidades específicas:

#### **20.11.1. Test IPV**

El IPV, o Inventario de Personalidad para Vendedores, es una herramienta de evaluación que analiza distintos aspectos de la personalidad relevantes para desempeñar roles vinculados a la venta y funciones comerciales [61].

## - Categorías generales

El proceso de evaluación de los asesores comprende tres áreas principales: Receptividad (R), Disposición General para la Venta (DGV) y Agresividad (A), junto con una serie de atributos de personalidad que abarcan diferentes aspectos de las habilidades comerciales y de relación interpersonal. La Receptividad evalúa la empatía, la flexibilidad ante el cambio, el autocontrol y la capacidad para manejar la frustración. La Disposición General para la Venta (DGV) se centra en identificar individuos con habilidades comerciales destacadas en general. Por otro lado, la Agresividad indica la capacidad de los individuos para afrontar situaciones conflictivas o generarlas por motivos competitivos. Además, se consideran nueve atributos de personalidad que incluyen la Comprensión, la Adaptabilidad, el Control de sí mismo, la Tolerancia a la frustración, la Combatividad, la Dominancia, la Seguridad, la Actividad y la Sociabilidad, cada uno de los cuales proporciona una visión más detallada de las capacidades y rasgos de los asesores en el contexto de las ventas y las relaciones comerciales [61]. Ejemplo:



**Figura 20.11.1. Perfil del IPV**

Fuente: Extraído de [61]

**R: Receptividad.** Evalúa aspectos como la empatía, la capacidad de adaptación al cambio (flexibilidad), el autocontrol y la resistencia a la frustración.

**DGV: Disposición General para la Venta.** Este índice general facilita la identificación de individuos con habilidades comerciales destacadas.

**A: Agresividad.** Refleja la capacidad de la persona para afrontar situaciones conflictivas o generarlas por motivos competitivos.

- **Atributos de personalidad**

**I. Comprensión.** Se refiere a la habilidad para la empatía, la capacidad de ponerse en el lugar del cliente, la escucha efectiva y la intuición.

**II. Adaptabilidad.** Representa la flexibilidad, la capacidad de adaptarse, la aptitud para desempeñar roles y el mimetismo.

**III. Control de sí mismo.** Indica la capacidad de disciplina personal, estabilidad emocional, perseverancia y tenacidad.

**IV. Tolerancia a la frustración.** Alude a la capacidad para manejar situaciones de inferioridad, superar fracasos y regular la implicación en una situación.

**V. Combatividad.** Evalúa la disposición para la competencia comercial, la determinación de vencer y la capacidad de lucha.

**VI. Dominancia.** Se relaciona con el dominio personal, la persuasión, la ascendencia, la autoridad natural, la habilidad para cautivar al cliente, la capacidad de manipulación y la voluntad de poder.

**VII. Seguridad.** Evalúa aspectos que definen a una persona segura y confiada en sí misma.

**VIII. Actividad.** Representa características de una persona dinámica, entusiasta, vigorosa, enérgica y activa.

**IX. Sociabilidad.** Indica la capacidad para establecer contactos, la inteligencia social, el gusto por las relaciones personales y la habilidad para interactuar con la gente.

### 20.11.2. Test Psicométrico Cleaver

La Técnica Cleaver es un test psicométrico diseñado para evaluar el comportamiento de una persona en un entorno laboral específico, con el objetivo de determinar su compatibilidad

con los requisitos de un puesto y comparar su estilo personal con el perfil del trabajo. Mide cuatro factores principales [44]:

**Dominancia o Empuje (DRIVE):** Evalúa la capacidad de la persona para obtener resultados en situaciones desafiantes o adversas.

**Influencia, Relación o Interés por la Gente (INFLUENCE):** Analiza la habilidad de la persona para persuadir o influir positivamente en otros.

**Constancia o Permanencia en una Tarea (STEADINESS):** Se refiere a la sumisión, consistencia o estabilidad al llevar a cabo tareas de manera predecible.

**Apego, Cumplimiento de Normas o Conciencia del Deber (CONSCIOUSNESS):** Evalúa la obediencia, apego a normas estrictas y la conciencia del deber.

Lo que mide la prueba son las características específicas de comportamiento diario, motivación, y cómo la persona reacciona bajo presión en relación con los cuatro factores mencionados. Ejemplo:

**CLEAVER (PRUEBA DE COMPORTAMIENTO)**  
**HOJA DE RESPUESTAS**

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** Escoja de cada grupo de características, la que mejor le describe (+) y la que menos le describe (-):

<b>1.-</b> 1.-Persuasivo 2.-Gentil 3.-Humilde 4.-Original	<b>7.-</b> 1.-Fuerza de voluntad 2.-Mente abierta 3.-Complaciente 4.-Animoso	<b>13.-</b> 1.-Obediente 2.-Quiquilloso 3.-Inconquistable 4.-Juguetero	<b>19.-</b> 1.-Aventurero 2.-Receptivo 3.-Cordial 4.-Moderado
<b>2.-</b> 1.-Agresivo 2.-Alma de la fiesta 3.-Comodino 4.-Temeroso	<b>8.-</b> 1.-Confiado 2.-Simpatizador 3.-Tolerante 4.-Afirmativo	<b>14.-</b> 1.-Respetuoso 2.-Emprendedor 3.-Optimista 4.-Servicial	<b>20.-</b> 1.-Indulgente 2.-Esteta 3.-Vigoso 4.-Sociable
<b>3.-</b> 1.-Agradable 2.-Temeroso de Dios 3.-Tenaz 4.-Atractivo	<b>9.-</b> 1.-Ecuánime 2.-Preciso 3.-Nervioso 4.-Jovial	<b>15.-</b> 1.-Valiente 2.-Inspirador 3.-Sumiso 4.-Tímido	<b>21.-</b> 1.-Parlanchin 2.-Controlado 3.-Convencional 4.-Decisivo
<b>4.-</b> 1.-Cauteloso 2.-Determinado 3.-Convenciente 4.-Bonachón	<b>10.-</b> 1.-Disciplinado 2.-Generoso 3.-Animoso 4.-Persistente	<b>16.-</b> 1.-Adaptable 2.-Disputador 3.-Indiferente 4.-Sangre liviana	<b>22.-</b> 1.-Cohibido 2.-Exacto 3.-Franco 4.-Buen compañero
<b>5.-</b> 1.-Dócil 2.-Atrevido 3.-Leal 4.-Encantador	<b>11.-</b> 1.-Competitivo 2.-Alegre 3.-Considerado 4.-Armonioso	<b>17.-</b> 1.-Amigüero 2.-Paciente 3.-Confianza en sí mismo 4.-Medurado para hablar	<b>23.-</b> 1.-Diplomático 2.-Audaz 3.-Refinado 4.-Satisfecho
<b>6.-</b> 1.-Dispuesto 2.-Deseoso 3.-Consecuente 4.-Entusiasta	<b>12.-</b> 1.-Admirable 2.-Bondadoso 3.-Resignado 4.-Carácter firme	<b>18.-</b> 1.-Conforme 2.-Confiado 3.-Pacífico 4.-Positivo	<b>24.-</b> 1.-Inquieto 2.-Popular 3.-Buen vecino 4.-Devoto

NOMBRE: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

LAS PALABRAS DESCRIPTIVAS SIGUIENTES SE ENCUENTRAN AGRUPADAS EN SERIES DE CUATRO. EXAMINE LAS PALABRAS DE CADA SERIE (PONCA X BAJO LA COLUMNA M O PROMPA A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE, MEJOR LO DESCRIBE. PONGA UNA X BAJO LA COLUMNA L JUNTO A LA PALABRA QUE EN CADA SERIE MENOS LO DESCRIBA. ASEGÚRESE DE MARCAR SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO M Y SOLAMENTE UNA PALABRA BAJO L EN CADA SERIE.

	M	L	M	L	M	L	M	L
PERSUASIVO	___	___	FUERZA DE VOLUNTAD	___	___	OBEDIENTE	___	___
GENTIL	___	___	MENTE ABIERTA	___	___	QUISQUILLOSO	___	___
HUMILDE	___	___	COMPLACIENTE	___	___	INCONQUISTABLE	___	___
ORIGINAL	___	___	ANIMOSO	___	___	JUGUETON	___	___
AGRESIVO	___	___	CONFIADO	___	___	RESPECTUOSO	___	___
ALMA DE LA FIESTA	___	___	SIMPATIZADOR	___	___	EMPRENDEDOR	___	___
COMODINO	___	___	TOLERANTE	___	___	OPTIMISTA	___	___
TEMEROSO	___	___	AFIRMATIVO	___	___	SERVICIAL	___	___
AGRADABLE	___	___	ECUÁNIME	___	___	VALIENTE	___	___
TEMEROSO DE DIOS	___	___	PRECISO	___	___	INSPIRADOR	___	___
TENAZ	___	___	NERVIOSO	___	___	SUMISO	___	___
ATRACTIVO	___	___	JOVIAL	___	___	TÍMIDO	___	___
CAUTELOSO	___	___	DISCIPLINADO	___	___	ADAPTABLE	___	___
DETERMINADO	___	___	GENEROSO	___	___	DISPUTADOR	___	___
CONVENCIENTE	___	___	ANIMOSO	___	___	INDIFERENTE	___	___
BONACHON	___	___	PERSISTENTE	___	___	"SANGRE LIVIANA"	___	___
DÓCIL	___	___	COMPETITIVO	___	___	AMIGÜERO	___	___
ATREVIDO	___	___	ALEGRE	___	___	PACIENTE	___	___
LEAL	___	___	CONSIDERADO	___	___	CONFIANZA EN SÍ MISMO	___	___
ENCANTADOR	___	___	ARMONIOSO	___	___	MESURADO PARA HABLAR	___	___
DISPUUESTO	___	___	ADMIRABLE	___	___	CONFORME	___	___
DESEOSO	___	___	BONDADOSO	___	___	CONFIABLE	___	___
CONSECUENTE	___	___	RESIGNADO	___	___	PACÍFICO	___	___
ENTUSIASTA	___	___	CARÁCTER FIRME	___	___	POSITIVO	___	___

	D	I	S	C
M	___	___	___	___
L	___	___	___	___
TOTAL	___	___	___	___

NOMBRE: \_\_\_\_\_ PUESTO QUE SOLICITA: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

EVALÚE CADA UNO DE LOS SIGUIENTES FACTOR ES "HUMANOS" DEL TRABAJO, PARA REVELAR SU IMPORTANCIA RELATIVA EN LÑA E EJECUCIÓN DEL TRABAJO. COLOQUE EL NÚMERO APROPIADO PARA CADA FACTOR DE ACUERDO CON LA SIGUIENTE ESCALA.

1. MUY BAJO	2. BAJO	3. SIGNIFICATIVO	4. ALTO	5. MUY ALTO
-------------	---------	------------------	---------	-------------

___ CONCENTRACIÓN EN TRABAJO DE DETALLE	___ HABILIDAD PARA RESOLVER CONFLICTOS HUMANOS
___ HABILIDAD PARA TOMAR DECISIONES IMPOPULARES DE LAS TAREAS BAJO SU RESPONSABILIDAD	___ NECESIDAD DE PERMANECER EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO
___ RESISTENCIA PARA TRABAJAR EN FORMA CONTINUA EN TRABAJO DE RUTINA	___ RITMO Y COORDINACIÓN EN EL TRABAJO REPETITIVO
___ HABILIDAD PARA ORGANIZAR DIFERENTES TIPOS DE GENTES	___ CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A INTERRUPCIONES Y CAMBIOS DURANTE EL TRABAJO
___ NECESIDAD DE SER DIPLOMÁTICO Y COOPERATIVO	___ SER CAUTELOSO AL CALCULAR RIESGOS
___ DECISIÓN PARA ACTUAR SIN PRECEDENTES	___ PODER MOTIVACIONAL PARA HACER QUE LA GENTE ACTÚE
___ CREATIVIDAD PARA GENERAR NUEVAS IDEAS	___ HABILIDAD PARA SUPERAR OBJECCIONES
___ HABILIDAD PARA INICIAR RELACIONES CON EXTRAÑOS	___ VISIÓN PARA PLANEAR A FUTURO EN GRAN ESCALA
___ CONSTANCIA DE SEGUIR UN PATRON DE TRABAJO ESTABLECIDO	___ HABILIDAD PARA PERSUADIR A OTROS HACIA NUESTRO PUNTO DE VISTA
___ NECESIDAD DE TENER AL JEFE DISPONIBLE PARA AYUDA	___ CAUTELOSO EN LA TOMA DE DECISIONES QUE PUEDEN SENTAR PRECEDENTES
___ SEGURIDAD Y DOMINO DEL IDIOMA PARA EXPRESARSE CON FLUIDEZ	___ PACIENCIA PARA SEGUIR INSTRUCCIONES DETALLADAS
___ CAPACIDAD DE SEGUIR UN SISTEMA A LA PERFECCION	___ SATISFACCION PARA MANTENERSE AL NIVEL DEL PUESTO ACTUAL

	R	A	D	F	G
D	___	___	___	___	___
I	___	___	___	___	___
S	___	___	___	___	___
C	___	___	___	___	___

**Figura 20.11.2.1 Test de Cleaver**

Fuente: Extraído de [44]

### 20.11.3. Simulacro de Asesoramiento en Ventas de Lotes

El objetivo primordial de esta actividad es evaluar la habilidad de los asesores para manejar situaciones desafiantes con los clientes, además de identificar posibles áreas de mejora

en sus competencias. A través del sistema, se les presenta a los asesores una serie de casos simulados basados en situaciones reales, que involucran clientes con perfiles diversos, incluyendo algunos considerados difíciles. Si los asesores responden de acuerdo con las características de un asesor calificado, serán registrados como aptos. Sin embargo, aquellos que no logren responder adecuadamente, serán registrados como asesores en proceso de aprendizaje o para recibir capacitación adicional. Ejemplo:

# SIMULACRO

## ASESORAMIENTO DE VENTAS

Nombre del Asesor	
Fecha de la Evaluación:	

### Instrucciones:

A continuación, se presentarán una serie de casos simulados con clientes diversos. Por favor, selecciona la opción que mejor represente cómo abordarías cada situación. Es fundamental ser honesto en tus respuestas para una evaluación precisa. No hay respuestas correctas o incorrectas; buscamos comprender tu enfoque y habilidades en situaciones de atención al cliente.

### Caso 1: Cliente con Dudas Financieras y Necesidad de Asesoramiento en Inversiones

*Descripción del Caso:*

**El cliente expresa interés en comprar un terreno pero muestra preocupación sobre la financiación y busca asesoramiento sobre la viabilidad de la inversión.**

- Ofrecer información sobre opciones de financiamiento, tasas de interés y plazos.
- Sugerir opciones de inversión personalizadas basadas en sus necesidades.
- Entender la preocupación del cliente y proporcionar mas información de las características de los terrenos.

### Caso 2: Cliente con dudas en la documentación por mala experiencia.

*Descripción del Caso:*

**Un cliente interesado en la compra de un lote solicita información detallada sobre la documentación asociada al proceso de adquisición. El cliente expresa cierta indecisión y nerviosismo, ya que a tenido una mala experiencia comprando un terreno anteriormente y desea asegurarse de comprender completamente los documentos involucrados.**

- Brindar una explicación detallada de cada documento necesario para la compra, incluyendo contratos, escrituras, certificados de propiedad.
- Comentar al cliente que es un procedimiento estándar y que el cliente no necesita preocuparse demasiado.
- Proporcionar ejemplos reales de documentos utilizados en transacciones anteriores.

**Figura 20.11.3.1. Simulacro de Asesoramiento de ventas**

Fuente: Elaboración propia

## **20.12. Contratación**

Una vez que los candidatos han demostrado competencia en las pruebas y criterios de selección, se procederá a resumir su desempeño mediante porcentajes de calificación. Aquellos con un porcentaje igual o superior al 80% avanzarán a la etapa de negociación salarial y de beneficios. Durante esta fase, se definirán también las responsabilidades y metas del puesto. Posteriormente, se revisará y firmará el contrato de trabajo, abordando detalles como la duración del contrato y las cláusulas relevantes. Para aquellos candidatos con una calificación inferior al 50%, no se considerará su contratación. Sin embargo, aquellos con una calificación entre el 50% y el 80% serán derivados a programas de capacitación para mejorar sus habilidades según sus necesidades individuales.

## **20.13. Diversificación de Perfiles de Asesores de Ventas para Construir Equipos Versátiles y Adaptativos**

### **- Sistema de Perfilado Integral para Asesores**

El sistema implementa un enfoque integral para el perfilado de asesores, similar al proceso utilizado para clientes. Se recopila información detallada del asesor, trascendiendo los datos básicos y aprovechando la información disponible en redes sociales de manera segura y ética. El sistema recoge datos como edad, sexo, ocupación, estado civil, religión, nacionalidad, ubicación, personalidad, intereses, actividades, preferencias, talentos, seguidos, habilidades (extraídas de evaluaciones), historial laboral, descripciones y comentarios en redes, instituciones educativas, preferencias musicales, entre otros. En casos donde la información no esté disponible, se solicita al asesor que complete estos detalles para garantizar una precisión óptima. Este proceso busca establecer similitudes relevantes entre el asesor y el cliente, permitiendo una asignación más efectiva y una conexión más profunda en el proceso de asesoramiento en ventas de lotes.

### **- Perfiles de Asesores Personalizados**

El sistema, tras realizar un exhaustivo proceso de recopilación de datos detallados, se embarca en la denominación de los diversos perfiles de asesores de ventas. Este proceso, guiado por la información obtenida, atribuye nombres específicos a cada perfil en función de las características, preferencias y detalles recopilados de los asesores. Por ejemplo, si se identifica que un asesor tiene afinidad con la fe evangélica, el sistema le asignará el perfil de "Asesor Evangélico". De manera similar, el sistema nombra cada perfil de manera única, reflejando la diversidad de información recabada, lo que contribuye a una identificación precisa y

personalizada de cada asesor en el contexto de su interacción con los clientes. A continuación, se presentan algunos ejemplos de perfiles personalizados con sus características:

#### **Asesor de Ventas Familiar y Educación**

- Empático hacia las necesidades familiares.
- Conocimiento de instituciones educativas locales.
- Habilidades para destacar proyectos como familiares y seguros.

#### **Asesor de Ventas Joven y Dinámico**

- Energético y con una perspectiva fresca.
- Conocimiento de áreas populares entre la población joven.
- Habilidades para presentar los proyectos de manera atractiva y moderna.

#### **Asesor de Ventas Senior**

- Experiencia sólida en transacciones inmobiliarias a lo largo de los años.
- Paciencia y empatía hacia las necesidades específicas de compradores mayores.
- Habilidades para adaptar los proyectos a la vida después de la jubilación.

#### **Asesor Religioso**

- Brinda asesoramiento ético basado en los principios evangélicos, especialmente en decisiones que involucran consideraciones morales o éticas.
- Cuenta con una amplia red de contactos dentro de la comunidad evangélica, facilitando conexiones valiosas con líderes religiosos, grupos comunitarios y servicios afines.

Ejemplo:



**Figura 20.13.1. Perfil de Asesor Religioso**

Fuente: Elaboración propia

## 20.14. Identificación de Áreas de Desarrollo

La evaluación continua permite identificar áreas específicas en las que cada asesor puede mejorar. Se establecieron planes de desarrollo personalizados para abordar las áreas de mejora identificadas tanto para el área de ventas, como el área de marketing digital donde se establecieron planes de desarrollo para abordar las áreas de mejora identificadas.

Para el área de Marketing, el sistema detectará automáticamente la falta de clientes registrándose o interacción con la publicidad, canalizando al personal para recibir capacitación adicional. En caso de persistir las deficiencias hasta por tres veces en la interacción con los clientes, se notificará al gerente sobre la necesidad de intervención para mejorar dicha interacción.

## 20.15. Asignación Automática de Clientes a Asesores

A través de un algoritmo avanzado, el sistema compara el perfil del cliente recién registrado con los perfiles de los asesores, teniendo en cuenta similitudes en preferencias, gustos, religión y otros factores relevantes. La idea es contar con una cartera diversa de asesores, cada uno con características únicas, de modo que se pueda ofrecer a los clientes una variedad de opciones que se alineen con sus preferencias y necesidades específicas. En lugar de tener a todos los

asesores con las mismas características, se busca que cada asesor responda a diferentes aspectos, asegurando así una cobertura amplia y una mayor adaptabilidad a la diversidad de perfiles de los clientes. Se procede a la asignación del cliente al asesor más adecuado. Este proceso se ejecuta automáticamente, considerando la diversidad de características únicas que poseen los asesores en la cartera.

#### **20.16. Revisión de Asignación por Parte del Asesor**

- El asesor accede al sistema mediante sus credenciales, una vez dentro, el asesor revisa la asignación automática de clientes realizada por el sistema encargado de identificar clientes cuyos perfiles sean similares o compatibles con el asesor.
- El sistema proporciona un resumen detallado del perfil del cliente asignado, se muestra el proyecto específico por el cual el cliente ha mostrado interés. El asesor analiza la información del cliente para adaptar estrategias de comunicación y venta.
- Identifica áreas de conexión y similitud que pueden ser explotadas durante la interacción. El asesor utiliza esta información para preparar material relevante y responder a consultas específicas.

#### **20.17. Contacto inicial con el Cliente**

- Antes del contacto inicial, cada asesor utilizará su laptop equipada con el acceso al sistema para revisar el material relevante sobre el proyecto específico en el que el cliente ha mostrado interés. Se asegura de tener datos actualizados sobre la disponibilidad de lotes, características del proyecto y opciones de financiamiento.
- El asesor inicia el contacto con el cliente de manera proactiva, utilizando el celular otorgado por la empresa ya sea por llamada telefónica o WhatsApp, según las preferencias registradas del cliente. Durante la comunicación, se enfoca en establecer una conexión personal, utilizando detalles del perfil del cliente para crear un ambiente más cercano.
- El asesor está preparado para abordar consultas específicas que el cliente pueda tener sobre el proyecto, los lotes disponibles, servicios asociados y condiciones de financiamiento. Utiliza la información detallada del sistema para realizar simulaciones y proporcionar respuestas precisas y completas. Además, el asesor utilizará la impresora para imprimir documentos actualizados y reportes de ventas anteriores, los cuales se mostrarán al cliente para ofrecer una visión clara y detallada del proyecto.

- Durante la interacción, el asesor identifica y aprovecha las similitudes en los perfiles del cliente y del propio asesor para fortalecer la conexión. Puede hacer referencia a intereses compartidos, experiencias similares u otros aspectos identificados en el sistema.
- El objetivo del contacto inicial es crear una experiencia positiva para el cliente, brindándole información valiosa de manera personalizada. Se fomenta la empatía y la comprensión para establecer una base sólida para futuras interacciones.

### **20.18. Cita para Visita al Terreno**

Después del contacto inicial, si el cliente expresa interés y demuestra disposición para visitar el terreno, el asesor confirma la decisión del cliente de manera proactiva. El asesor utiliza el sistema para agendar una cita de visita al terreno. Accede a la plataforma y selecciona la opción para programar una cita. Dentro del sistema, el asesor registra los detalles esenciales para la cita, como la fecha acordada, la hora conveniente para el cliente y el lugar de recojo, el número de personas que asistirán.

El sistema automatiza la confirmación de la cita, enviando recordatorios al WhatsApp o por mensajes, según las preferencias del cliente, sobre la fecha y hora programadas, así como la ubicación exacta del encuentro. El sistema deriva la cita a la bandeja del encargado de la movilidad. Esto garantiza una gestión eficiente, reservando los asientos disponibles en la movilidad.

Antes de la cita, el asesor revisa la información detallada del proyecto en el sistema. Permitiendo estar completamente preparado para brindar información adicional durante la visita.

### **20.19. Seguimiento para Citas Pendientes**

Para clientes que no pueden asistir, el sistema incorpora una opción de seguimiento. El asesor registra una posible fecha para contactar nuevamente al cliente.

El sistema, utilizando canales de comunicación como WhatsApp o Facebook, enviará mensajes personalizados que incluirán fotos de terrenos, avances de obras, las ventas más destacadas realizadas por otros clientes, así como promociones, ofertas y nuevos proyectos. Estos mensajes estarán diseñados utilizando principios de neurociencia, psicología y otras disciplinas científicas para maximizar su impacto y atractivo, atrayendo la atención del cliente de manera efectiva y motivándolo a programar una cita pendiente. Esta estrategia de

seguimiento personalizado proporcionará al asesor una herramienta poderosa para reactivar el interés del cliente y aumentar las posibilidades de cierre de ventas.

#### **20.20. Presentación del Terreno**

El sistema proporcionaría al asesor una presentación detallada y personalizada del terreno, incluyendo información relevante sobre el proyecto, características del terreno y ventajas competitivas. Asimismo, el sistema realizaría la proyección de una futura casa en el terreno basada en las cualidades del cliente registradas previamente en el Test de Rorschach y la información recopilada de sus redes sociales, ampliando la capacidad del sistema para ofrecer presentaciones altamente personalizadas y atractivas. Esta característica no solo permite al cliente visualizar cómo sería su futura casa en el terreno seleccionado, sino que también crea una experiencia única y emocionalmente impactante. Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, esta funcionalidad proporciona al asesor una herramienta poderosa para involucrar al cliente en un nivel más profundo, lo que puede aumentar la probabilidad de conversión y satisfacción del cliente. Además, el sistema registrará y analizará las interacciones del cliente durante la presentación, lo que proporcionará datos valiosos para mejorar las estrategias de ventas y el desempeño del equipo de ventas en el futuro.

#### **20.21. Decisión de Compra**

El sistema proporcionará al asesor un seguimiento efectivo de los clientes que están considerando realizar una compra, permitiéndole registrar y monitorear consultas, dudas y comentarios. Además, facilitará la elaboración y presentación de propuestas de compra personalizadas, ofreciendo documentación, planos actualizados, opciones de financiamiento y otra información detallada directamente desde su base de datos actualizada. Esto permitirá al asesor acceder fácilmente a la información necesaria para satisfacer las solicitudes del cliente de manera oportuna y eficiente, contribuyendo así a cerrar la venta de manera efectiva.

#### **20.22. Reserva del Terreno**

El sistema simplificaría el proceso de reserva del terreno al permitir al asesor realizar reservas de manera rápida y precisa. Automatizaría la generación de contratos de reserva y gestionaría los pagos correspondientes, garantizando un proceso sin complicaciones. Además, al realizar una reserva, el sistema notificaría automáticamente a otros asesores que estén ofreciendo el mismo terreno, asegurando que estén al tanto de su estado de reserva. Esto se lograría mediante la carga de una foto del comprobante de pago o la autorización del gerente

en el sistema, lo que indicaría claramente que el terreno está reservado y no puede ser ofrecido nuevamente, evitando así errores y confusiones.

### **20.23. Gestión de Contrato de Compra-Venta y cobranza**

El sistema recopilará y almacenará de forma segura los datos restantes del cliente y del lote seleccionado. Además, en el sistema se encontrará un modelo de contrato de compra-venta, el cual el encargado podrá editar para incluir detalles adicionales según los acuerdos establecidos con el cliente. Se generará un cronograma de pagos dentro del contrato de compra-venta y se le asignará un código único al cliente para su identificación. Además, el sistema registrará los números de contacto del cliente para recordarle las fechas de pago y enviará alertas al encargado de cobranza para los clientes morosos o vencidos. El sistema estaría equipado con algoritmos de seguimiento de pagos que monitorean de manera continua el estado de los pagos de los clientes. Cuando el sistema detecta que un cliente tiene un pago pendiente, automáticamente enviará recordatorios personalizados al cliente a través de WhatsApp o mensaje de texto. Estos recordatorios incluirán detalles sobre la cantidad pendiente, la fecha de vencimiento y cualquier información relevante sobre el proceso de pago. El sistema estaría integrado con el sistema bancario para recibir actualizaciones en tiempo real sobre los pagos realizados por los clientes. Cuando un cliente realiza un pago, esta información se actualizará automáticamente en el sistema, eliminando la necesidad de intervención manual. Una vez que el sistema detecta que el cliente ha realizado el pago, automáticamente detendrá los recordatorios enviados a través de WhatsApp. El sistema registrará y mantendrá un historial completo de los pagos realizados por cada cliente. Para aquellos clientes que no cumplan con los pagos serían destacados en una sección especial en rojo, identificándolos como deudores y generará alertas para tomar medidas rápidas de tal forma se resuelva la situación.

## Anexo 21. Implementación de Programas de Formación y Desarrollo

### 21.1. Área de marketing

**Competencia:** Dominio de las Herramientas de Marketing Digital

**Observación:** Falta de comprensión sobre cómo utilizar eficazmente las herramientas de marketing digital disponibles, como las redes sociales y el correo electrónico.

#### Estrategia de Mejora

Se incorporarán las siguientes estrategias de capacitación [62] [63]:

- **Marketing de Contenidos:** Se capacitará al personal en la creación de contenido relevante, útil y atractivo para la audiencia, como blogs, videos, infografías y podcasts, con el objetivo de resolver problemas y satisfacer necesidades específicas.
- **Marketing de Influencers:** Se brindará formación sobre cómo colaborar con personas influyentes en la industria para promocionar los proyectos ante su audiencia, aprovechando su credibilidad y alcance.
- **Marketing en Redes Sociales:** Se ofrecerá capacitación en el uso efectivo de plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, etc. para conectar con la audiencia, compartir contenido relevante y promocionar los proyectos, aumentando la interacción y el engagement.
- **Marketing de Contenido Visual:** Se capacitará en el uso de imágenes atractivas, gráficos, videos y otros elementos visuales para captar la atención de la audiencia y comunicar mensajes de manera efectiva.
- **Chatbots y Automatización:** Se brindará formación sobre la implementación de chatbots en el sitio web y redes sociales para ofrecer atención a la cliente instantánea, responder preguntas frecuentes y guiar a los usuarios a través del proceso de compra de manera automatizada.
- **Marketing de Contenido Interactivo:** Se proporcionará formación en la creación de contenido interactivo como encuestas, cuestionarios, calculadoras y videos 360° para involucrar a la audiencia de manera activa y aumentar la retención y participación [62].

## **21.2. Área de ventas**

### **21.2.1. Competencia: Conocimiento del Proyecto inmobiliario**

**Observación:** Falta de información detallada sobre los terrenos disponibles y sus características.

#### **Estrategia de Mejora**

- Creación de módulos de formación interactivos y multimedia que aborden específicamente las características clave de cada tipo de proyecto.
- Desarrollo de contenido detallado sobre las ventajas competitivas de los terrenos ofrecidos por la inmobiliaria.
- Integración de simulaciones y estudios de caso para una comprensión práctica.

#### **Acceso a Plataforma de Aprendizaje en Línea**

- Implementación de plataforma en línea accesible a través del sistema de gestión, que permita a los asesores de venta realizar cursos en cualquier momento y lugar.
- Creación de un calendario de formación con plazos específicos para completar cada módulo.

#### **Evaluación Continua**

- Incorporación de cuestionarios y pruebas al final de cada módulo para evaluar la comprensión del contenido.

#### **Sesiones Prácticas en Terreno**

- Organización de visitas guiadas a los proyectos para que los asesores puedan aplicar directamente el conocimiento adquirido.
- Asignación de Asesores con experiencia para brindar orientación durante las visitas prácticas.

#### **Uso de Herramientas Específicas**

- El sistema proporciona al asesor acceso a manuales detallados de diversas técnicas, incluyendo atención al cliente, cierre de ventas y superación de objeciones, etc. Estos manuales sirven como recursos educativos para mejorar las habilidades del asesor [64].

- El asesor puede explorar información detallada sobre cada proyecto inmobiliario de la empresa. Accederá a la disponibilidad de lotes, áreas específicas de cada lote y los servicios asociados a cada proyecto.
- El sistema presenta al asesor las diversas opciones de financiamiento disponibles, información detallada sobre términos, tasas de interés y condiciones asociadas a cada opción de financiamiento.
- El asesor puede revisar la documentación que se proporcionará a los clientes. Accederá a documentos, planos de desarrollo y otros relevantes para informar a los clientes.
- Todas estas herramientas se encuentran centralizadas en el sistema, brindando al asesor un acceso fácil y rápido a la información necesaria.

### **Certificaciones, Reconocimientos y Estrategias de Incentivos**

- Implementación de un sistema de certificación para aquellos que completen con éxito el programa de formación.
- Reconocimientos y premios para los asesores destacados en la aplicación efectiva de conocimientos en situaciones reales.
- Implementación de estrategias de incentivos, como bonificaciones por cumplimiento de objetivos de ventas, mayores comisiones por cierre de negocios, premios por desempeño destacado y reconocimientos públicos a través de eventos internos o plataformas de comunicación interna, para motivar y recompensar el esfuerzo y el éxito de los empleados [65].

### **Monitoreo del Progreso**

- Integración de un panel de control en el sistema para que el supervisor y gerente monitoreen el progreso individual de cada asesor.
- Programación de revisiones periódicas para discutir el progreso y abordar áreas de mejora adicionales.

### **21.2.2. Competencia: Habilidades para establecer y mantener la atención del cliente**

**Observación:** Falta de técnicas efectivas para captar y mantener la atención de los clientes durante las interacciones de venta.

### **Estrategia de Mejora**

- **Creación de Módulos de Capacitación:** Se diseñarían módulos de capacitación interactivos dentro del sistema, que aborden específicamente las habilidades necesarias

para captar y mantener la atención del cliente. Estos módulos incluirían contenido multimedia, como videos instructivos, ejemplos prácticos y casos de estudio [66].

- **Video Instructivo:** Se proporcionaría un video introductorio que explique la importancia de captar y mantener la atención del cliente en el proceso de ventas. El video podría incluir ejemplos de situaciones reales y consejos prácticos para lograr este objetivo.
- **Ejemplos Prácticos:** Se presentarían ejemplos prácticos de técnicas efectivas para captar la atención del cliente desde el primer contacto. Por ejemplo, se podría mostrar cómo iniciar una conversación con un cliente potencial de manera atractiva y relevante.

### 21.2.3. Competencia: Habilidades de cierre de ventas y gestión de objeciones

**Observación:** Falta de habilidades específicas para cerrar ventas de manera efectiva y manejar las objeciones de los clientes de manera profesional y persuasiva.

#### Estrategia de Mejora

- **Creación de Módulos de Capacitación:** Se diseñarían módulos interactivos dentro del sistema, específicamente dedicados al cierre de ventas y la gestión de objeciones. Estos módulos incluirían contenido multimedia, como videos instructivos, casos de estudio y ejercicios prácticos.
- **Acceso a Recursos Específicos:** Dentro del sistema, se proporcionarían recursos específicos para abordar eficazmente las objeciones de los clientes y mejorar las habilidades de cierre de ventas. Esto incluiría guiones de ventas personalizados, ejemplos de diálogos de ventas exitosos, y técnicas probadas para manejar objeciones comunes [67].
- **Simulaciones y Ejercicios Prácticos:** Se llevarían a cabo simulaciones de situaciones de ventas y ejercicios de role-playing directamente en el sistema. Los asesores de ventas podrían practicar el manejo de objeciones y técnicas de cierre en un entorno controlado, recibiendo retroalimentación inmediata y personalizada [68].

### 21.2.4. Competencia: Habilidades de negociación

**Observación:** Se evidencia una falta de confianza en la aplicación efectiva de habilidades de negociación durante las interacciones con los clientes.

#### Estrategia de Mejora

- **Módulo de Entrenamiento en Negociación:** El sistema tendrá un módulo interactivo de entrenamiento en habilidades de negociación. Los asesores podrán acceder a este módulo desde su panel de usuario.
- **Simulación de Situaciones Reales:** Dentro del módulo, se proporcionará escenarios realistas de negociación que los asesores deben resolver. Estos escenarios podrán incluir casos difíciles que reflejen situaciones que puedan encontrar en su trabajo diario [69].
- **Prácticas de Role-playing:** Los asesores podrán participar en prácticas estructuradas de role-playing donde actúan como el vendedor y el sistema en el cliente en diferentes situaciones de negociación. Esto les permitiría experimentar situaciones de manera segura y aprender de sus errores.
- **Casos de Estudio y Análisis:** El sistema también incluiría una sección de casos de estudio relevantes donde se analizan negociaciones exitosas y fallidas. Esto proporcionaría a los asesores ejemplos concretos para aprender y aplicar en sus propias negociaciones.
- **Insignias y Niveles de Logro:** El sistema podrá gamificar el proceso de aprendizaje, otorgando insignias o niveles de logro a medida que los asesores avancen y demuestren habilidades de negociación mejoradas.
- **Seguimiento del Progreso:** El sistema registraría el progreso de cada asesor en el entrenamiento de negociación, lo que permitirá un seguimiento continuo por parte de los gerentes y la identificación de áreas que requieren más atención [70].

#### 21.2.5. Competencia: Conocimiento sobre opciones de financiamiento

**Observación:** Falta de comprensión profunda sobre las diferentes opciones de financiamiento disponibles para los clientes, lo que limita la capacidad del equipo para asesorar de manera efectiva.

#### Estrategia de Mejora

El sistema proporcionará una plataforma centralizada donde se almacenen y distribuyan todos los materiales de capacitación, incluyendo presentaciones, documentos, estudios de casos y ejercicios prácticos relacionados con las opciones de financiamiento. El sistema desplegará un módulo de capacitación en línea dedicado exclusivamente a las opciones de financiamiento ofrecidas por la inmobiliaria. Además, el sistema podrá organizar sesiones presenciales o virtuales dirigidas por expertos en finanzas, que serán grabadas y luego almacenadas en la plataforma de capacitación para que el equipo las revise en cualquier momento [71].

## **Anexo 22. Plan de capacitación para la Empresa Inmobiliaria Santafe**

### **Actividad de la Empresa**

La empresa inmobiliaria Santafe se dedica a la venta de terrenos y propiedades, ofreciendo proyectos inmobiliarios diversos y competitivos en el mercado.

### **Justificación**

El plan de capacitación se justifica por la necesidad de mejorar las competencias en marketing digital y ventas del personal, optimizando el uso de herramientas digitales y técnicas de venta, así como el conocimiento detallado de los proyectos y opciones de financiamiento.

### **Alcance**

El plan abarca todas las áreas de marketing y ventas de la empresa, dirigido a todo el personal involucrado en estas funciones.

### **Fines del Plan de Capacitación**

- Mejorar la eficiencia y efectividad del equipo de marketing y ventas.
- Incrementar la satisfacción del cliente.
- Aumentar las ventas y la presencia digital de la empresa.

### **Objetivos del Plan de Capacitación**

1. Capacitar al personal en herramientas de marketing digital.
2. Mejorar el conocimiento del equipo de ventas sobre los proyectos inmobiliarios.
3. Desarrollar habilidades efectivas para captar y mantener la atención del cliente.
4. Perfeccionar técnicas de cierre de ventas y gestión de objeciones.
5. Fortalecer las habilidades de negociación del equipo.
6. Profundizar en el conocimiento de las opciones de financiamiento disponibles.

### **Metas**

- Capacitar al 100% del personal de marketing en herramientas digitales en 6 meses.
- Completar la formación en conocimiento de proyectos para el equipo de ventas en 4 meses.

- Mejorar las tasas de cierre de ventas en un 20% en 6 meses.

### **Estrategias**

- Uso de módulos interactivos y multimedia.
- Implementación de una plataforma de aprendizaje en línea.
- Sesiones prácticas y visitas guiadas.
- Uso de simulaciones y role-playing.
- Evaluaciones continuas y certificaciones.

### **Responsables**

- Coordinador de Capacitación
- Gerente de Marketing
- Gerente de Ventas
- Expertos en Finanzas

### **Tipos, Modalidades y Niveles de Capacitación**

- **Tipos:** Técnicas de marketing digital, ventas, negociación, opciones de financiamiento.
- **Modalidades:** Presencial, virtual, autoestudio.
- **Niveles:** Básico, intermedio, avanzado.

### **Acciones a Desarrollar**

1. **Marketing Digital:** Talleres y cursos sobre creación de contenido, uso de redes sociales, automatización y chatbots.
2. **Ventas:** Módulos sobre conocimiento del producto, técnicas de atención al cliente, cierre de ventas y manejo de objeciones.
3. **Negociación:** Prácticas de role-playing y análisis de casos.
4. **Financiamiento:** Seminarios y sesiones con expertos en finanzas.

### **Temas de Capacitación**

- Marketing de contenidos

- Marketing de influencers
- Uso de redes sociales
- Contenido visual e interactivo
- Chatbots y automatización
- Conocimiento del proyecto inmobiliario
- Técnicas de atención y cierre de ventas
- Habilidades de negociación
- Opciones de financiamiento

### **Recursos**

- Plataforma de aprendizaje en línea
- Módulos interactivos y multimedia
- Videos instructivos
- Expertos y formadores internos y externos
- Materiales de estudio y simulaciones

### **Auditorías y Evaluación**

- Evaluaciones continuas con cuestionarios y pruebas.
- Monitoreo del progreso a través de un panel de control.
- Revisiones periódicas y retroalimentación.
- Certificaciones y reconocimientos por logros alcanzados.

**Cronograma**

<b>Semana</b>	<b>Actividad</b>
1	Introducción y diagnóstico inicial
2	
3	Taller sobre Marketing de Contenidos
4	
5	Curso sobre Marketing de Influencers
6	
7	Capacitación en Marketing en Redes Sociales
8	
9	Taller sobre Contenido Visual e Interactivo
10	
11	Formación en Chatbots y Automatización
12	
13	Módulo interactivo sobre conocimiento del proyecto inmobiliario
14	
15	Visitas guiadas a proyectos y estudios de caso
16	
17	Capacitación en técnicas de atención y mantenimiento de la atención del cliente
18	
19	Formación en técnicas de cierre de ventas y gestión de objeciones
20	
21	Prácticas de role-playing en habilidades de negociación
22	
23	Seminarios sobre opciones de financiamiento
24	
25	Evaluaciones y retroalimentación continua
26	
27	Certificaciones y reconocimientos
28	

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 23. Modelos de funcionamiento de organizaciones

Modelo	Definición
<b>Mecánico</b>	<p>El modelo mecánico se centra en la búsqueda de la eficiencia y la productividad. Se basa en la metáfora de que la organización opera como una máquina, donde cada componente tiene una función específica y debe trabajar de manera precisa y coordinada para lograr los objetivos de la empresa.</p> <p>Este modelo implica la estandarización de procesos, la optimización de recursos y la implementación de sistemas formales para garantizar la productividad. Se enfoca en la racionalización de las operaciones y la reducción de costos para lograr una mayor eficacia en la organización.</p>
<b>Psicosocial</b>	<p>El modelo psicosocial se enfoca en el bienestar y la satisfacción de los empleados, así como en el impacto de las relaciones interpersonales en la eficacia y el desempeño organizacional. Este modelo promueve un ambiente de trabajo en el que se valora la colaboración, la comunicación efectiva y la atención a las necesidades emocionales y sociales de los empleados. Se reconoce que un equipo satisfecho y comprometido tiende a ser más productivo y eficiente en sus tareas, lo que contribuye al logro de los objetivos de la organización.</p> <p>El modelo psicosocial se preocupa por el equilibrio entre la satisfacción de los empleados y la consecución de metas organizacionales, reconociendo que un ambiente laboral saludable y positivo puede mejorar el compromiso y la productividad de los empleados.</p>
<b>Antropológico</b>	<p>El modelo antropológico se centra en la comprensión integral de la dinámica empresarial y cómo lograr que las personas que forman parte de la empresa deseen seguir colaborando con ella. Este enfoque aborda las necesidades y deseos de los empleados, promoviendo un ambiente de trabajo agradable, la colaboración y el trabajo en equipo.</p> <p>Este modelo reconoce que las personas son seres vivos con necesidades tanto materiales como trascendentales, y enfatiza la importancia de atender ambas para lograr una mayor eficacia y productividad en la organización. Busca superar la miopía de los modelos tradicionales de dirección, centrándose en la construcción de relaciones de confianza a largo plazo con los empleados y en comprender sus motivaciones profundas.</p>

**Fuente:** Elaboración propia en base a Alcázar y Ferreiro [72]

### Anexo 24. Modelos de funcionamiento de organizaciones

Modelo	Definición
Modelo Mecánico	<p>El modelo mecánico se centra en la búsqueda de la eficiencia y la productividad. Se basa en la metáfora de que la organización opera como una máquina, donde cada componente tiene una función específica y debe trabajar de manera precisa y coordinada para lograr los objetivos de la empresa.</p> <p>Este modelo implica la estandarización de procesos, la optimización de recursos y la implementación de sistemas formales para garantizar la productividad. Se enfoca en la racionalización de las operaciones y la reducción de costos para lograr una mayor eficacia en la organización.</p>
Modelo Psicosocial	<p>El modelo psicosocial se enfoca en el bienestar y la satisfacción de los empleados, así como en el impacto de las relaciones interpersonales en la eficacia y el desempeño organizacional. Este modelo promueve un ambiente de trabajo en el que se valora la colaboración, la comunicación efectiva y la atención a las necesidades emocionales y sociales de los empleados. Se reconoce que un equipo satisfecho y comprometido tiende a ser más productivo y eficiente en sus tareas, lo que contribuye al logro de los objetivos de la organización.</p> <p>El modelo psicosocial se preocupa por el equilibrio entre la satisfacción de los empleados y la consecución de metas organizacionales, reconociendo que un ambiente laboral saludable y positivo puede mejorar el compromiso y la productividad de los empleados.</p>

<b>Modelo</b>	<b>Definición</b>
Modelo Antropológico	<p>El modelo antropológico se centra en la comprensión integral de la dinámica empresarial y cómo lograr que las personas que forman parte de la empresa deseen seguir colaborando con ella. Este enfoque aborda las necesidades y deseos de los empleados, promoviendo un ambiente de trabajo agradable, la colaboración y el trabajo en equipo.</p> <p>Este modelo reconoce que las personas son seres vivos con necesidades tanto materiales como trascendentales, y enfatiza la importancia de atender ambas para lograr una mayor eficacia y productividad en la organización. Busca superar la miopía de los modelos tradicionales de dirección, centrándose en la construcción de relaciones de confianza a largo plazo con los empleados y en comprender sus motivaciones profundas.</p>

### Anexo 25. Modelo de Gestión del Talento Humano

<b>Modelo</b>	<b>Definición</b>
<b>Modelo Clásico</b>	<p>El modelo se centra en la eficiencia organizativa y en la estructura de los puestos de trabajo. En este modelo, los ingenieros de la administración científica, como Frederick Taylor, Henry Gantt y Frank Gilbreth, aplican principios de racionalización del trabajo para diseñar puestos, estandarizar métodos y entrenar a los empleados para lograr la máxima eficiencia. También introdujeron incentivos salariales, como premios por producción, para motivar a los trabajadores a seguir los métodos de trabajo establecidos.</p>
<b>Modelo humanista</b>	<p>Este modelo se centra en los aspectos contextuales de los puestos de trabajo y en la satisfacción y motivación de los empleados. Este enfoque se basa en los experimentos de Hawthorne y la teoría de las relaciones humanas. Se destaca por promover la participación de los empleados en la toma de decisiones y la creación de un ambiente de trabajo positivo. Asimismo, busca aumentar la interacción entre las personas en el lugar de trabajo con sus superiores para satisfacer las necesidades individuales y elevar la moral del personal.</p>

---

**Modelo de las contingencias**

El Modelo se centra en la adaptación del diseño de los puestos de trabajo a factores como las características individuales de las personas, la naturaleza de la tarea y la estructura de la organización. Este enfoque reconoce que no existe un diseño de puesto universal que funcione para todas las organizaciones. El modelo de contingencias asume que las personas tienen la capacidad de dirigirse a sí mismas y controlar su trabajo, y promueve la colaboración en la definición de objetivos entre el empleado y su gerente para que el puesto sea motivador.

---

**Fuente: Elaboración propia**

### Anexo 26. Operacionalización de variables

Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
<b>Talento Humano</b>	El talento humano para la empresa Santa Fe Grupo Inmobiliario SAC se refiere al conjunto de habilidades, conocimientos y competencias que poseen los empleados de la empresa, especialmente en las áreas de ventas y marketing. Este talento es crucial para la empresa, ya que su correcta gestión y desarrollo permiten alcanzar los objetivos económicos deseados, mejorar la productividad y competitividad, y garantizar un servicio al cliente de alta calidad, contribuyendo así al crecimiento y sostenibilidad de la organización.	Eficiencia en la adquisición de nuevos clientes.	Porcentaje de Registro de Clientes	Cuestionario
		Satisfacción y desempeño de los vendedores.	Número de reclamo de vendedores	
		Satisfacción del cliente.	Porcentaje de Retención de Clientes	
		Eficiencia en la gestión de citas y compromisos.	Porcentaje de clientes que no compraron	
<b>Beneficios Económicos</b>	Los beneficios económicos para la Empresa Santa Fe Grupo Inmobiliario SAC se refieren a la utilidad neta que la empresa obtiene después de deducir todos los costos y gastos de los ingresos por ventas. Esto incluye no solo los ingresos generados por la venta de lotes de terreno, sino también los ahorros obtenidos a través de una gestión eficiente del talento humano. Los beneficios económicos son un indicador crucial de la rentabilidad y sostenibilidad financiera de la empresa, reflejando su capacidad para generar ganancias y reinvertir en el crecimiento futuro.	Desempeño y logro de metas de ventas.	Indicador de cumplimiento de ventas	Cuestionario
		Eficiencia y calidad en la gestión de reservas.	Número de problemas en el proceso de reserva de lotes	
		Calidad y efectividad de la asesoría financiera.	Índice de satisfacción del cliente en relación con la asesoría financiera	
		Actitud y preparación de los asesores hacia la formación integral.	Índice de Disposición a la Capacitación Integral	

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 27. Matriz de consistencia

Problemas principales	Objetivo principal	Situación problemática	Dimensiones /variables	Indicadores	Variables	
¿Cómo mejorar la gestión del talento humano en la empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC para aumentar los beneficios económicos?	Objetivo general	La empresa viene evidenciando problemas, en los cuatro primeros meses del año 2023, la empresa no ha alcanzado los objetivos económicos deseados por tener ingresos muy heterogéneos, debido a que no logró la meta de ingreso mensual que se estiman en S/ 242 580, teniendo un promedio mensual de apenas S/ 111 271, representando un 54,11% de disminución. Esto es el resultado de la poca venta de lotes por parte de los asesores de ventas, dado que, existe una ineficiencia de asesores del 43,5%; esto se debe a diversas falencias tales como la alta rotación (44%), bajo registro de clientes (16,63%), baja retención de clientes (27%), clientes que no compraron (86,27), problemas en el proceso de reserva de lotes (42,90%), etc.	Eficiencia en la adquisición de nuevos clientes.	Porcentaje de Registro de Clientes	Talento Humano	
	Mejora de la gestión del talento humano en la Empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC para aumentar los beneficios económicos		Satisfacción y desempeño de los vendedores.	Número de reclamo de vendedores		
			Satisfacción del cliente.	Porcentaje de Retención de Clientes		
	Objetivo específico		Eficiencia en la gestión de citas y compromisos.	Porcentaje de clientes que no compraron		
	Diagnosticar la gestión del talento humano en la Empresa Santafe Grupo Inmobiliario SAC		Realizar una mejora de la gestión del talento humano	Desempeño y logro de metas de ventas.	Indicador de cumplimiento de ventas	Beneficios Económicos
				Eficiencia y calidad en la gestión de reservas de lotes.	Número de problemas en el proceso de reserva de lotes	
				Calidad y efectividad de la asesoría financiera.	Índice de satisfacción del cliente en relación con la asesoría financiera	
				Actitud y preparación de los asesores hacia la formación integral.	Índice de Disposición a la Capacitación Integral	

Fuente: Elaboración propia

**Anexo 28 Cálculo de pérdidas potenciales por Ineficiencia del asesor**

<b>Data Enero - Agosto 2023</b>	<b>Enero - Agosto</b>
Clientes que llegan por marketing	10115.00
CLIENTES POTENCIALES (interesados)	1683
Ventas que se logran	230
Cantidad de clientes que no compraron	1453
Clientes que no compraron por ineficiencia de asesor	632
Utilidad promedio por terreno que se vende	4800
<b>Pérdida</b>	<b>3,033,864</b>
Antecedente 95% quiere decir que por ineficiencia se aumenta 43%	57
Aumento de ingresos en 8 meses	273,047.76
Aumento promedio al mes	S/ 34,130.97
Anual	S/ 409,571.64

**Fuente: Elaboración propia**

**Anexo 29 Perdida Anual**

<b>ANTECEDENTE DEL 9%</b>				
<b>Perdida en Ingresos</b>	<b>Aumento eficiencia 9%</b>	<b>aumento de Ingresos 8 meses</b>	<b>aumento mensual</b>	<b>Aumento Anual</b>
3033864	9%	273047.76	34130.97	409571.64

**Fuente: Elaboración propia**

**Anexo 30 Detallado de Cómo la Propuesta Aumenta los Beneficios Económicos**

La propuesta de mejora para Inmobiliaria Santafe se fundamenta en optimizar varios indicadores clave de desempeño a través de estrategias específicas, lo que se traduce en un aumento significativo de los beneficios económicos. A continuación, se explica cómo cada uno de estos cambios contribuye a la mejora económica de la empresa.

**1. Reducción de la Rotación de Personal**

- **Valor Actual:** 44%
- **Valor Propuesto:** 24%
- **Fuente Referencial:** Ferreiro [45]

**Impacto Económico:** La reducción de la rotación de personal disminuye los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados. Además, retener personal capacitado y experimentado mejora la productividad y la calidad del servicio, lo cual se traduce en una mayor satisfacción del cliente y, consecuentemente, en mayores ventas.

**2. Incremento en la Tasa de Registro de Clientes por Publicidad**

- **Valor Actual:** 16,63%
- **Valor Propuesto:** 70,32%
- **Fuente Referencial:** Ventura y Romero [46]

**Impacto Económico:** Aumentar la tasa de registro de clientes mediante publicidad mejora significativamente la capacidad de captación de nuevos clientes. Una mayor base de clientes potenciales incrementa las oportunidades de venta, lo cual directamente incrementa los ingresos.

### 3. Reducción del Porcentaje de Clientes que no Compraron

- **Valor Actual:** 86,27%
- **Valor Propuesto:** 22%
- **Fuente Referencial:** Ferreiro [45]

**Impacto Económico:** Reducir el porcentaje de clientes que no compran mejora la conversión de clientes potenciales en clientes reales. Esta mejora en la tasa de conversión aumenta los ingresos por ventas y optimiza el retorno sobre la inversión en publicidad y marketing.

### 4. Reducción de Problemas en el Proceso de Reserva de Lotes

- **Valor Actual:** 42,90%
- **Valor Propuesto:** 18,5%
- **Fuente Referencial:** Ventura y Romero [46]

**Impacto Económico:** Minimizar los problemas en el proceso de reserva agiliza las transacciones y mejora la experiencia del cliente. Esto reduce los costos operativos y las pérdidas asociadas con procesos ineficientes, al tiempo que aumenta la satisfacción del cliente y la probabilidad de futuras recompras.

### 5. Reducción de la Ineficiencia de Asesores

- **Valor Actual:** 43,5%
- **Valor Propuesto:** 34,5%
- **Fuente Referencial:** Montero, Dávinla y Méndez [25]

**Impacto Económico:** Mejorar la eficiencia de los asesores de ventas mediante capacitación y tecnología incrementa su capacidad de cerrar ventas efectivamente. Esto no solo aumenta los ingresos por ventas, sino que también reduce el tiempo y los recursos necesarios para gestionar cada cliente, mejorando la rentabilidad operativa.

### 6. Incremento en la Tasa de Retención de Clientes

- **Valor Actual:** 27%
- **Valor Propuesto:** 36%
- **Fuente Referencial:** Montero, Dávinla y Méndez [25]

**Impacto Económico:** Aumentar la tasa de retención de clientes asegura ingresos recurrentes y reduce la necesidad de invertir constantemente en la adquisición de nuevos clientes. Clientes retenidos a menudo realizan compras adicionales y recomiendan la empresa, contribuyendo al crecimiento sostenido de los ingresos.

**Anexo 31. Carta de aceptación – Santafe Grupo Inmobiliario SAC**

RUC N°20603079133  
AVENIDA SAENZ PEÑA N°1428  
santafegrupoinmobiliariosac@gmail.com

**“CARTA DE ACEPTACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO DE TESIS”**

Ing. Marcos Baca Lopez  
Director de escuela de Ingeniería Industrial  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
Asunto: **Aplicación de Desarrollo de Tesis de pregrado**

De mi especial consideración

Por medio de la presente: la empresa **SANTAFE GRUPO INMOBILIARIO S.A.C**, con Ruc **20603079133**.

Yo, Delmer Quispe Julca, tengo el agrado de presentarme en nombre de la empresa con la finalidad de hacer de su conocimiento que la estudiante **SARAI ADRIANA GARCIA JUAREZ** con DNI **71076083** y Código universitario **181TD78394**, alumna de la escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad que usted representa, ha sido aceptado para la realización de su Proyecto de tesis en nuestra empresa que en cumplimiento a las normas académicas de la Universidad autorizo el acceso a la recolección de datos y procesamiento de la información de la empresa **SANTAFE GRUPO INMOBILIARIO S.A.C**, CON RUC **20603079133**

Aprovecho para expresarle mi consideración y estima personal

SANTAFE GRUPO INMOBILIARIO S.A.C.  
  
.....  
Delmer Quispe Julca  
GERENTE GENERAL

Fuente: Santafe Grupo Inmobiliario SAC