



UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE INGENIERÍA ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

Gestión por procesos para mejorar los tiempos del proceso de ventas en una
inmobiliaria del Dpto. de Ica

TESIS

Para optar el título profesional de Ingeniero(a) Industrial

AUTORES

Clavarino Ventura, Pierina Irene
ORCID: 0000-0002-7722-7372

Carbajal Romero, Jhordy Brayan
ORCID: 0009-0003-8425-2263

ASESOR

Rodriguez Vasquez, Miguel Alberto
ORCID: 0000-0001-9829-2571

Lima, Perú

2023

METADATOS COMPLEMENTARIOS

Datos del autor(es)

Carbajal Romero, Jhordy Brayan

DNI: 73543061

Clavarino Ventura, Pierina Irene

DNI: 71733487

Datos de asesor

Rodriguez Vasquez, Miguel Alberto

DNI: 08544988

Datos del jurado

JURADO 1

Falcon Tuesta, Jose Abraham

DNI: 08183404

ORCID: 0000-0002-1070-7304

JURADO 2

Gomez Meza, Juan Jacinto

DNI: 09304991

ORCID: 0000-0002-1543-6814

JURADO 3

Rivera Lynch, Cesar Armando

DNI: 07228483

ORCID: 0000-0001-9418-5066

Datos de la investigación

Campo del conocimiento OCDE: 2.11.04

Código del Programa: 722026

DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Nosotros, Clavarino Ventura Pierina Irene, con código de estudiante N°201410182, con DNI N° 71733487, con domicilio en Urb. San Joaquín 4ta Etapa J-20 Programa Municipal, Distrito Ica, Provincia y Departamento de Ica, y Carbajal Romero Jhordy Brayan, con código de estudiante N° 201010863, con DNI N° 73543061, con domicilio en Mz “A” lote 3 sector AA.HH Julio C Tello, Distrito Lurín, Provincia y Departamento de Ica, en nuestra condición de bachilleres en Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería, declaramos bajo juramento que:

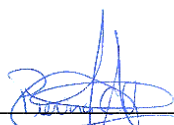
La presente tesis titulada: “Gestión por procesos para mejorar los tiempos del proceso de ventas en una inmobiliaria del Dpto de Ica”, es de nuestra única autoría, bajo el asesoramiento del docente Mg. Rodriguez Vasquez Miguel Alberto, y no existe plagio y/o copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica o de investigación, universidad, etc.; la cual ha sido sometida al antiplagio Turnitin y tiene el 23% de similitud final.

Dejamos constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en la tesis, el contenido de estas corresponde a las opiniones de ellos, y por las cuales no asumimos responsabilidad, ya sean de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de internet.

Asimismo, ratificamos plenamente que el contenido íntegro de la tesis es de nuestro conocimiento y autoría. Por tal motivo, asumimos toda la responsabilidad de cualquier error u omisión en la tesis y somos conscientes de las connotaciones éticas y legales involucradas.


En caso de falsa declaración, nos sometemos a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y a los dispositivos legales nacionales vigentes.

Surco, 6 de diciembre del 2023



(Pierina Irene Clavarino Ventura)

DNI N° 717333487



e(Jhordy Brayan Carbajal Romero)

DNI N° 73543061

INFORME DE ORIGINALIDAD – TURNITIN

Gestión por procesos para mejorar los tiempos del proceso de ventas en una inmobiliaria del Dpto. de Ica

INFORME DE ORIGINALIDAD

23%	23%	2%	8%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	11%
2	repositorio.urp.edu.pe Fuente de Internet	6%
3	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	1%
4	upc.aws.openrepository.com Fuente de Internet	1%
5	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	repositorio.ulasamericas.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD,UNAD Trabajo del estudiante	<1%
8	repositorio.untels.edu.pe Fuente de Internet	<1%

[Firma]
Dg. Ing. Víctor Manuel Thompson Sánchez
Coordinador Programa de Maestría en Teoría y Práctica
Escuela Académica de Ingeniería Industrial

DEDICATORIA

A mi abuela por el apoyo constante a lo largo de mi vida, que a pesar de solo poseer tercer grado de primaria me enseñó todo lo que necesito saber en la vida, me inculcó los mejores valores, a diferenciar el bien del mal, a ser una excelente persona, a ella, mi mamá Amelia, gracias, por tanto, a mi abuelo Juan, mi madre Isabel, mi querido hijo Juan Manuel y a mi compañera de vida, Nayeli, dedicado con todo el amor para ustedes.

Carbajal Romero, Jhordy Brayan

Dedico esta tesis con todo cariño a mis padres por su gran esfuerzo y sacrificio brindado a lo largo de mi vida, a mi amado hijo Saúl Fernando por ser fuente de motivación, a Ronal por todo su apoyo y esfuerzo en ser parte de poder terminar mi carrera universitaria. Gracias a ustedes por ayudarme en el camino de cumplir mis metas.

Clavarino Ventura, Pierina Irene

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestros padres quienes fueron nuestro sustento para recibir una educación de calidad. A nuestros profesores, por sus enseñanzas impartida el cual forjó nuestro desarrollo profesional. A nuestro asesor por su dedicación para la culminación del presente trabajo y al equipo de profesionales de la empresa, a todos, muchas gracias.

Carbajal Romero, Jhordy Brayan, y Clavarino Ventura, Pierina Irene

ÍNDICE GENERAL

METADATOS COMPLEMENTARIOS	ii
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD	iii
INFORME DE ORIGINALIDAD – TURNITIN	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1 Descripción del problema.....	3
1.2 Formulación del problema.....	9
1.2.1 Problema general.....	9
1.2.2 Problemas específicos	9
1.3 Objetivos.....	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos	10
1.4 Delimitación de la investigación: temporal y espacial	10
1.5 Importancia y justificación	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	13
2.1 Marco histórico.....	13
2.2 Antecedentes relacionados con el tema	14
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio.....	17
2.3.1 Procesos	17
2.3.2 Tipos de procesos.....	17
2.3.3 Gestión por procesos.....	18
2.3.4 Importancia de la Gestión por procesos.....	21
2.3.5 Control de Tiempos	22
2.3.6 Ventas.....	28
2.3.7 Proceso de ventas	23

2.3.8 Mapa de Procesos	23
2.3.9 Manual de Procedimiento	28
2.3.10 Políticas de Ventas	28
2.3.11 Servicio de Postventa.....	28
2.3.12 Estrategias de Gestión.....	29
2.3.13. Atención al Cliente.....	29
2.4 Definición de términos básicos.....	30
2.5 Fundamentos teóricos que sustentan la hipótesis	31
2.6 Hipótesis	32
2.6.1 Hipótesis General.....	32
2.6.2 Hipótesis específicas.....	33
2.7 Variables	33
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	34
3.1 Enfoque, tipo, nivel y diseño de la investigación	34
3.2 Población y muestra.....	35
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.3.1 Técnicas e instrumentos	36
3.3.2 Criterio de validez y confiabilidad	37
3.4 Descripción de procedimientos de análisis de datos.....	37
CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	39
4.1 Presentación de Resultados	39
4.2 Análisis de Resultados.....	85
CONCLUSIONES	100
RECOMENDACIONES.....	101
REFERENCIAS.....	102
ANEXOS	109
Anexo A: Matriz de consistencia	109
Anexo B: Matriz de operacionalización.....	110
Anexo C: Ficha de caracterización del proceso de prospección y contacto.....	111
Anexo D Políticas de ventas.....	112
Anexo E Procedimiento de ventas.....	113
Anexo F: Consideraciones para el procedimiento de ventas.....	115
Anexo G: Ficha de Caracterización del proceso de postventa.....	122
Anexo H: Autorización de la empresa.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Población y muestra pre y post	35
Tabla 2	Técnicas e instrumentos	36
Tabla 3	Descripción de procedimientos de análisis de datos.....	38
Tabla 4	Áreas de trabajo y cantidad de personal	40
Tabla 5	Análisis de los 5 ¿Por qué? En la demora en la captación de clientes.....	50
Tabla 6	Análisis de los 5 ¿Por qué? En la demora el tiempo de venta.	50
Tabla 7	Análisis de los 5 ¿Por qué? En demora por la atención postventa	51
Tabla 8	Registro de clientes agendando visita	52
Tabla 9	Tiempo utilizado en las actividades del proceso de prospección y contacto por el asesor.....	53
Tabla 10	Tiempo pretest del proceso de prospección y contacto	53
Tabla 11	Tiempo promedio del proceso de prospección y contacto de clientes por quincena en los meses de marzo, abril y mayo.....	54
Tabla 12	Control Máximo de tiempo de ejecución en el proceso de prospección y contacto.....	57
Tabla 13	Leads enviados a jefe de ventas	58
Tabla 14	Registro de clientes agendando visita	58
Tabla 15	Tiempo post de las actividades del proceso de prospección y contacto por el asesor.....	59
Tabla 16	Tiempo promedio del tiempo del proceso de prospección y contacto de clientes por quincena marzo, abril y mayo.....	60
Tabla 17	Tiempo promedio de Actividades del tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas por asesor.....	61
Tabla 18	Actividades para concretar las visitas y el tiempo empleado	62
Tabla 19	Tiempo promedio del proceso de negociación y cierre de ventas por quincena en marzo, abril y mayo	64
Tabla 20	Tiempo máximo de ejecución del proceso de negociación y cierre de ventas.....	67
Tabla 21	Tiempo promedio de actividades del proceso de negociación y cierre de ventas por asesor	69
Tabla 22	Tiempo del proceso de ventas	72
Tabla 23	Porcentaje de cobranza por lotes financiado	73

Tabla 24	Porcentaje de atención al cliente quejas y consultas.....	74
Tabla 25	Tiempo promedio de actividades del proceso de atención postventa	74
Tabla 26	Muestra pretest del tiempo de atención en el proceso de postventa.....	75
Tabla 27	Tiempo máximo de ejecución en el subproceso de seguimiento y cobranza.....	79
Tabla 28	Tiempo máximo de ejecución en el subproceso de atención de quejas y consultas.....	81
Tabla 29	Porcentaje de cobranza por lotes financiados	82
Tabla 30	Quejas y consultas de clientes en el mes de julio, agosto y setiembre.....	82
Tabla 31	Tiempo promedio de actividades del proceso de atención de quejas y consultas.....	83
Tabla 32	Muestra pretest del tiempo de atención en el proceso de postventa	83
Tabla 33	Resumen de Resultados.....	84
Tabla 34	Muestra pre y postest objetivo específico 1	86
Tabla 35	Resumen de procesamiento de datos	87
Tabla 36	Estadística Descriptiva	87
Tabla 37	Prueba de Normalidad	88
Tabla 38	Estadísticos de muestras emparejadas	89
Tabla 39	Correlaciones de muestras emparejadas	89
Tabla 40	Prueba de Hipótesis T-Student objetivo específico 2	90
Tabla 41	Muestra pre y postest objetivo específico 2.....	91
Tabla 42	Resumen de Procesamiento de datos	91
Tabla 43	Estadística Descriptiva.....	92
Tabla 44	Prueba de Normalidad	92
Tabla 45	Estadísticos de muestras emparejadas.....	93
Tabla 46	Correlaciones de muestras emparejadas	94
Tabla 47	Prueba de Hipótesis T-Student objetivo específico 3	94
Tabla 48	Muestra Pre y postest objetivo específico.....	95
Tabla 49	Resumen de procesamiento de datos.....	96
Tabla 50	Estadística Descriptiva	96
Tabla 51	Prueba de Normalidad.....	97
Tabla 52	Estadísticos de muestras emparejadas	98
Tabla 53	Correlaciones de muestras emparejadas	98
Tabla 54	Prueba de Hipótesis T- Student objetivo específico 3.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Cuadro comparativo de habitantes en zona urbana LA 2017-2020	3
Figura 2	Cuadro comparativo de crecimiento CAGR.	4
Figura 3	Tipo de inmuebles y propiedades más buscadas	4
Figura 4	Diagrama Ishikawa de la empresa inmobiliaria	6
Figura 5	Cuadro de Ventas de la inmobiliaria.	7
Figura 6	Ubicación geográfica de la empresa inmobiliaria	10
Figura 7	Procedimiento base de gestión por procesos	22
Figura 8	Diagrama de Proceso de Ventas	23
Figura 9	Diagrama de Estrategias de Gestión.....	29
Figura 10	Diagrama conceptual de Hipótesis	31
Figura 11	Mapa conceptual Gestión por Procesos	32
Figura 12	Organigrama de la empresa Inmobiliaria la Achirana	40
Figura 13	Mapa de Procesos de la empresa inmobiliaria	44
Figura 14	Proceso de venta.....	44
Figura 15	Proceso de prospección y contacto.....	46
Figura 16	Proceso de Objeción, Negociación y Cierre de Venta.	48
Figura 17	Proceso de postventa	49
Figura 18	Leads enviados a jefe de ventas	52
Figura 19	Pasos para el control de tiempos	55
Figura 20	Flujograma To be del proceso de prospección y contacto	56
Figura 21	Venta por asesor en los meses de marzo, abril y mayo	63
Figura 22	Ingreso por ventas en los meses de marzo, abril y mayo	64
Figura 23	Pasos para el diseño de políticas y procedimientos de ventas	65
Figura 24	Flujograma To be del proceso de negociación y cierre de ventas	68
Figura 25	Tiempo de venta promedio por asesor respecto a su venta	70
Figura 26	Ingreso por venta en los meses de marzo, abril y mayo	71
Figura 27	Pasos para la elaboración de estrategias de gestión	75
Figura 28	Servicio Postventa	77
Figura 29	Subproceso de seguimiento y cobranza	78
Figura 30	Subproceso de atención de quejas y consultas.....	80

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo implementar la gestión por procesos para mejorar los tiempos del proceso de ventas en una inmobiliaria en el dpto. de Ica; desarrollándose en el área de marketing y ventas. La empresa pertenece al sector inmobiliario, el cual se encarga de adquirir amplios terrenos para acondicionarlo y urbanizarlo para su venta por lotes.

Su desarrollo tiene un enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel explicativo y diseño cuasi experimental; donde se recolectó datos a través del análisis documental y el registro de contenido. Asimismo, para la evaluación pre, aplicación y posevaluación, se consideró el periodo comprendido entre el mes de marzo a setiembre del 2023.

La teoría aplicada es la mejora de procesos el cual comprende la gestión de los mismos, donde se utilizaron las herramientas: Control de Tiempos, Políticas y procedimientos de ventas y estrategias de gestión.

La mejora de procesos permitió realizar un reconocimiento de los procesos de la empresa, de manera que se pudieron seleccionar los procesos claves y que tienen participación directa con el proceso de ventas a los clientes. Además, se pudo identificar a los responsables de estos procesos, facilitándose la revisión y análisis de los tres procesos involucrados.

En relación a los logros obtenidos por la aplicación de la teoría, se logró reducir en un 95.5% el tiempo de captación de un cliente, un 70.32% en el tiempo para concretar una venta y un 81.5% en el tiempo de atención postventa, donde se reconoce el compromiso de los trabajadores de la inmobiliaria quienes formaron parte de la solución.

Palabras claves: Mejora de procesos, mejora de tiempos, tiempo de captación, tiempo de venta, tiempo de atención post venta.

ABSTRACT

The objective of the research was to implement process management to improve the times of the sales process in a real estate agency in the department. From Ica; developing in the marketing and sales area. The company belongs to the real estate sector, which is responsible for acquiring large plots of land to prepare and develop them for sale in lots. Its development has a quantitative approach, applied type, explanatory level and quasi-experimental design; where data was collected through documentary analysis and content registration. Likewise, for the pre-, application and post-evaluation evaluation, the period from March to September 2023 was demonstrated.

The theory applied is the improvement of processes which includes their management, where the tools were used: Time Control, Sales Policies and Procedures and management strategies.

The process improvement allowed for a recognition of the company's processes, so that the key processes could be selected that have direct participation with the sales process to customers. In addition, those responsible for these processes could be identified, facilitating the review and analysis of the three processes involved.

In relation to the achievements obtained through the application of the theory, it was possible to reduce the time to acquire a customer by 95.5%, the time to complete a sale by 70.32% and the after-sales service time by 81.5%, where The commitment of the real estate workers who were part of the solution is recognized.

Keywords: Process improvement, time improvement, time to capture, time to sale, time to post-sales service.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo del presente proyecto se desarrolla principalmente en el área de ventas de una empresa inmobiliaria, el cual busca mejorar los tiempos del proceso de prospección y contacto, negociación y cierre de ventas, y atención postventa; el cual a su vez incrementara las ventas y rentabilidad de la organización. Es de mencionar la competitividad en el rubro inmobiliario y la necesidad de la población de encontrar un lugar donde establecer su familia, por ello la empresa busca agilizar el proceso para que el cliente conozca y adquiera su terreno, el cual satisfaga sus necesidades.

El estudio se desarrolla durante el periodo de marzo a setiembre del 2023, donde se aplica una mejora de procesos, puesto que, debido a un análisis de la problemática, se determinó las causas que ocasionaban la demora en la ejecución de las actividades.

En el capítulo I, se detalla el entorno global del rubro inmobiliario, así como la situación del proceso de venta en la empresa, en el cual se especifican los problemas que aborda el presente estudio, tales son la demora en el tiempo de prospección y contacto, la demora en el tiempo de negociación y cierre de ventas y la demora en el tiempo de atención postventa, especificando cada uno de ellos, así como también la utilización de la mejora de procesos como solución a su problemática.

En el capítulo II, se compila información fundamental para el marco teórico, en el cual se redacta el marco histórico para el presente estudio, investigaciones nacionales e internacionales que guardan relación con la variable de investigación, siendo la mejora por procesos, gestión por procesos, mejora de tiempos y la definición de términos básicos. Por último, se menciona la hipótesis general, hipótesis específicas, así también se define y detalla las variables e indicadores del presente estudio.

En el capítulo III, se presenta el marco metodológico, donde se indica el enfoque cuantitativo, siendo de tipo aplicada y de diseño cuasi experimental; la población y muestra están delimitadas temporalmente por el periodo de tres meses antes y tres meses después de la aplicación de la variable. De igual forma, se presenta y redacta la descripción de procedimientos de análisis de datos.

En el capítulo IV, Se desarrolla la presentación y análisis de resultados de la gestión por procesos en la mejora de tiempos en una inmobiliaria en el dpto. de Ica. En la presentación de resultados se añade la descripción de la empresa, se expone a detalle los problemas, las causas y la aplicación de la teoría como solución, asimismo, se presenta el análisis de la situación mediante diversos indicadores, las mejoras aplicadas a cada proceso y sus resultados. Por último, se detallan las conclusiones de las hipótesis presentadas, como también las recomendaciones para asegurar que las mejoras aplicadas sean continuas a beneficio de la empresa y trabajadores.

La implementación de gestionar procesos es importante ya que supone una mejora continua en búsqueda de la productividad. Se puede establecer las cosas de forma más exacta y precisa. Teniendo como resultados que la gestión por procesos mejora directamente la productividad de la empresa Inmobiliaria, los resultados en comparación con los logros alcanzados aplicando la teoría, fue posible mejorar los tiempos necesarios para lograr contactar y registrar al cliente en un 95.5%, para realizar una venta un 70.32% y para la atención postventa un 81.5%.

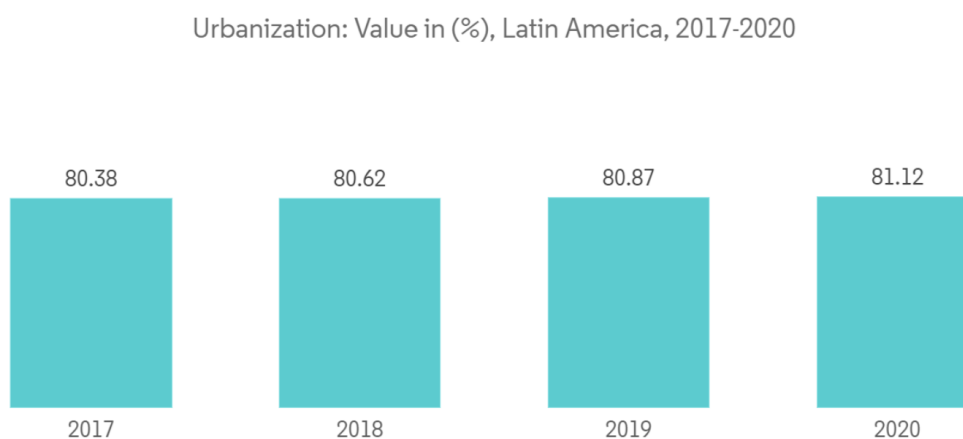
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del problema

La industria inmobiliaria es un rubro que se desarrolla a nivel mundial, la población está en crecimiento constante y por ende este sector también, por lo que las personas adquieren departamentos, casas o terrenos; en América Latina en el año 2020 la población se estimó en 652.28 millones de habitantes, esta cifra fue 0.9% mayor con el año anterior por lo que muchas personas se mudan a áreas urbanas por distintos motivos, haciendo posible la creación de proyectos inmobiliarios; e n la figura 1 se observa el crecimiento de la población que reside en una zona urbana en américa latina.

Figura 1

Cuadro comparativo de habitantes en zona urbana LA 2017-2020



Nota: Mordor Intelligence.

Como se puede apreciar, el crecimiento de habitantes en zonas urbanas es continuo, por lo que se tendría que acondicionar nuevas áreas, entre casas y departamentos, asimismo, un estudio realizado por Mordor Intelligence en el mes de junio del año 2022, proyecta un crecimiento de más del 5% en la tasa de crecimiento anual en el mercado de bienes raíces residenciales como se observa en la figura 2.

Figura 2

Cuadro comparativo de crecimiento CAGR.

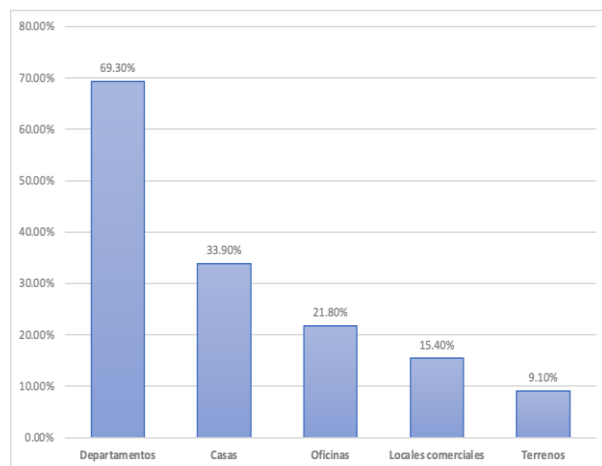


Nota: Mordor Intelligence.

En los últimos años, se evidencia un aumento en la demanda de viviendas multifamiliares en Perú, y se espera que esta tendencia continúe todo el 2023. Los cambios en los estilos de vida, la movilidad laboral y las preferencias de vivienda de la población han impulsado la demanda de apartamentos y condominios. Además, el costo de la tierra y los materiales de construcción en algunas áreas urbanas de Perú ha llevado a un aumento en el desarrollo de viviendas multifamiliares en lugar de viviendas unifamiliares (Evolta, 2023, párr. 3). Osterling, B. (2023), en una entrevista como gerente general de la empresa inmobiliaria Babilonia, hace ver el interés de la población en adquirir un terreno en comparación a una casa, departamentos, oficinas, etc., tal como se muestra en la figura 3.

Figura 3

Tipo de inmuebles y propiedades más buscadas



Nota: El Peruano

Se evidencia que del total de personas que busca un inmueble, el 9.10% busca un terreno, sin embargo, es importante mencionar que esta es la base de todo tipo de inmueble, si bien los departamentos y casas son los más buscados con un 69.30% y 33.90% respectivamente, son los inversionistas privados los que primero realizan la búsqueda de terrenos para edificar diferentes tipos de construcciones.

Después de la capital, “destacan por su desarrollo inmobiliario las regiones de Ica, La Libertad (Trujillo), Lambayeque (Chiclayo) y Arequipa” (Valdivia, 2019, párr. 4). Observando así que la ciudad de Ica es la segunda región del Perú con mayor crecimiento en el sector inmobiliario, siendo un índice de relevancia para la empresa que se encuentra operando en esta zona del país.

“Es importante resaltar que a las ferias asisten no solo personas que están interesadas en buscar su primera vivienda, sino también aquellos que consideran este mercado para invertir” (Barredo, 2023, párr. 2), como es de conocimiento, los inmuebles, entre ellos, las viviendas, departamentos, terrenos, etc., son un activo que con el transcurrir de los años aumenta su valor monetario, motivo por el cual muchas empresas o personas adquieren uno de estos como inversión, para posteriormente venderlo por un monto mayor, como se confirma también que, “uno de cada diez asistentes a las ferias realiza la separación de su inmueble, ya sea para vivienda o para inversión” (Barredo, 2023, párr. 4). Asimismo, el surgimiento de numerosas inmobiliarias como la alta competencia debido a la numerosa demanda de terrenos, que, si bien antes el sur estaba destinado para el sector económico A y B, hoy en día se encuentran urbanizaciones y condominios para todo tipo de condición económica.

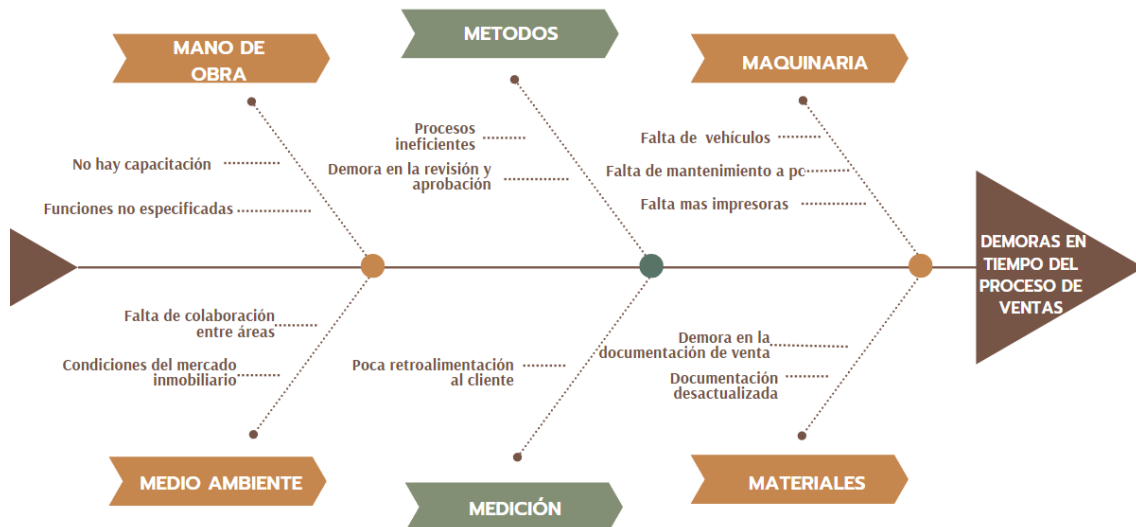
En mención a las áreas destinadas a estos proyectos inmobiliarios, el gerente general de Condominios Ecológicos Asia del Campo, en una entrevista menciona que las zonas destinadas para realizar proyectos inmobiliarios se aminoran con el pasar de los años, sin embargo ante ello la inmobiliaria cuenta ya con 1.5 millones de m² entre áreas compradas y reservadas para su adquisición, desarrollando ya un proyecto de 226,000 m², no obstante el crecimiento de estos proyectos inmobiliarios son cada vez más exorbitante. Aproximadamente de 60 inmobiliarias, entre 50 y 55 son destinadas para proyectos de casas de campo, y de tres a cinco sin proyectos de casa de playa. El crecimiento de las inmobiliarias en la zona sur se ha aumentado, sin embargo, la inmobiliaria Asia del Campo es de las primeras que iniciaron con este tipo de proyectos de casa de campo, por lo

que han surgido proyectos similares realizados por empresas ya establecidas en el rubro (Villalobos, 2019).

La empresa en la que se desarrolla el trabajo de investigación es una Mype, con más de cinco años en el rubro inmobiliario, iniciándose como una empresa de asesores inmobiliarios de ventas, en la actualidad ya cuenta con sus propios proyectos, ejecutando sus actividades en la ciudad de Ica con miras a expandirse en la zona sur del Perú. Esta empresa como tal se dedica al desarrollo y comercialización de proyectos inmobiliarios que comprende amplios terrenos destinados a condominios privados y urbanizaciones. Por lo que, a fin de aprovechar esta demanda continua, necesitan solucionar a corto plazo las situaciones problemáticas que se vienen evidenciando y que afectan el tiempo de proceso de venta de la empresa, no aprovechando el dinamismo inmobiliario en el año en curso y a futuro, siendo estas causales mencionadas en la figura 4.

Figura 4

Diagrama Ishikawa de la empresa inmobiliaria



Nota: Elaboración propia

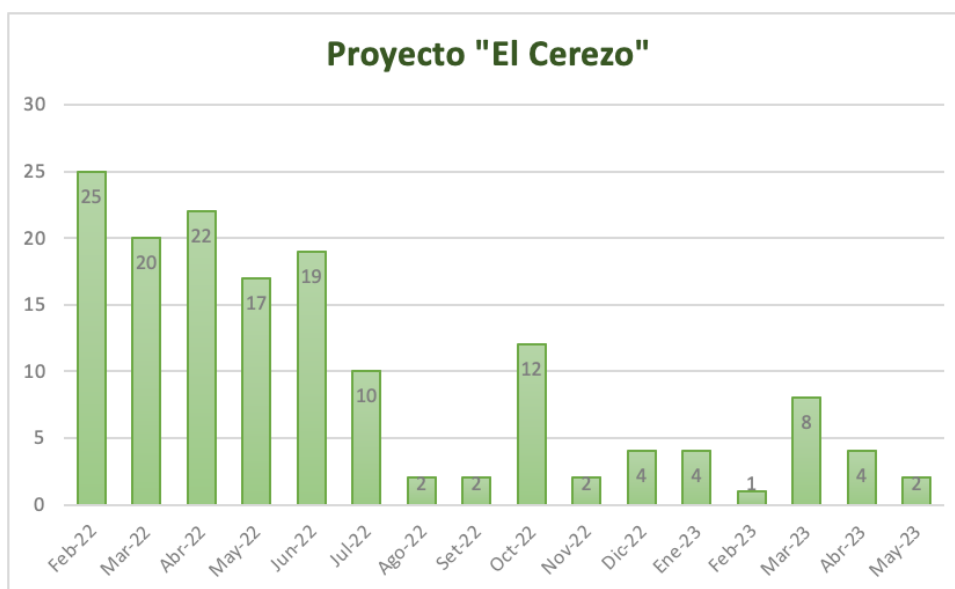
El tiempo de venta de lotes de la inmobiliaria se tiene plazos imprecisos, el cual ocasiona que los procesos involucrados en esta actividad requieran tiempos no adecuados, esto se debe a diversos factores, como los procesos ineficientes, demoras por parte de los asesores, etc. El tiempo del proceso de venta resulta crucial pues es la principal actividad de la empresa, por lo que, debido a su

problemática, genera consecuencias negativas para la inmobiliaria como las bajas ventas, metas de la empresa no alcanzada e insatisfacción del cliente.

La empresa cuenta con el proyecto “el Cerezo” en la actualidad, el cual se desarrolla como una zona a urbanizar, este proyecto se inició en febrero del 2022, siendo la fecha de entrega de la primera etapa en julio del presente año, con una totalidad de 185 lotes, vendidos a la fecha 154, faltantes a vender 31; y nuevos proyectos que la empresa maneja, al iniciar este proyecto las ventas fueron satisfactorias, sin embargo debido a errores que surgieron en el proceso, como el empleo de mucho tiempo, las ventas fueron decreciendo generando disminución en la productividad, tal como se evidencia en la figura 5.

Figura 5

Cuadro de Ventas de la inmobiliaria.



Nota: Empresa Inmobiliaria.

La demora en el proceso de prospección y contacto es una preocupación relevante para la empresa inmobiliaria, debido a su meta de expansión de su cartera de clientes. Este obstáculo surge por diversas razones, desde la falta de herramientas tecnológicas efectivas hasta la ausencia del personal dedicado a esta actividad. La falta de claridad en el proceso de prospección y contacto contribuye a este problema, generando confusión y ralentizando el flujo de leads.

Un aspecto relevante es la necesidad de una segmentación y orientación adecuada para asegurarse de que los esfuerzos de prospección y contacto estén enfocados hacia el público objetivo correcto. Además, demoras en la respuesta a consultas o solicitudes de

información pueden socavar la confianza de los posibles clientes. Esto subraya la importancia de establecer tiempos de respuesta inmediatas y utilizar herramientas que mejoren la capacidad de respuesta.

La falta de seguimiento y nutrición de leads puede llevar a una pérdida de interés por parte de los posibles clientes, lo que subraya la necesidad de implementar estrategias de seguimiento y campañas de marketing específicas. Asimismo, la recopilación de retroalimentación y el análisis de datos son cruciales para evaluar el rendimiento de las actividades de prospección y permitir una mejora continua en el proceso.

En última instancia, abordar estas causas potenciales de demora en la prospección y contacto es esencial para fortalecer la capacidad de la inmobiliaria para generar leads de calidad y aumentar las posibilidades de éxito en sus esfuerzos de ventas.

En el proceso de negociación y cierre de ventas, la demora es un desafío significativo para la inmobiliaria en su búsqueda de convertir prospectos en clientes. Esta problemática surge por diversas razones, desde la falta de habilidades de manejo de objeciones por parte del equipo de ventas hasta la ausencia de estrategias efectivas de negociación.

Las objeciones surgen por diferentes motivos, como preocupaciones sobre el precio, dudas sobre el producto o servicio, o inseguridades sobre la idoneidad de la solución propuesta. Si estas objeciones no se abordan de manera eficaz, genera una demora en el proceso de ventas. Es fundamental contar con un equipo de ventas bien entrenado para identificar y superar estas objeciones de manera efectiva.

La negociación también es un punto de demora debido a que no se maneja adecuadamente. La falta de flexibilidad en términos y condiciones, así como la incapacidad para llegar a un acuerdo mutuamente beneficioso, pueden prolongar innecesariamente el proceso de ventas. Es esencial que el equipo de ventas esté preparado para adaptarse a las necesidades y preocupaciones del cliente durante la negociación.

Por último, el cierre de ventas experimenta demoras al no ejecutarse de manera eficiente. La falta de claridad en los términos finales y la demora en la formalización del acuerdo pueden generar frustración en el cliente y retrasar el cierre. Es crucial contar con procesos y documentación clara para agilizar esta etapa final. En resumen, abordar las posibles causas de demora en el proceso de negociación y cierre de ventas es esencial para garantizar un flujo eficiente y efectivo de prospectos hacia la conversión en clientes.

El proceso de atención posventa tiene un impacto significativo en la satisfacción del cliente y la reputación de la empresa inmobiliaria. Hay muchas razones para este

problema, desde una comunicación ineficaz hasta la falta de recursos dedicados al servicio posventa.

La comunicación inadecuada con los clientes después del cierre de venta genera demoras en la resolución de consultas o problemas que puedan surgir. La falta de seguimiento proactivo y la ausencia de un sistema efectivo para gestionar las solicitudes de servicio pueden prolongar la resolución de problemas y disminuir la satisfacción del cliente.

La falta de personal de servicio postventa, ha provocado retrasos en el proceso. Si no se asigna recursos para satisfacer las necesidades de sus clientes después de la venta, corre el riesgo de generar frustración e insatisfacción.

La falta de sistemas o herramientas tecnológicas eficaces para gestionar el proceso posventa también puede provocar retrasos, y la falta de un flujo de trabajo claro para gestionar las solicitudes de servicio puede ralentizar la resolución de problemas.

Por ello, la investigación se orienta en realizar una apropiada gestión por procesos tanto operativos como administrativos, integrándolos de tal forma que la inmobiliaria sea más eficaz y eficiente en el desarrollo de sus actividades, así como también establecer aquellos procesos imprescindibles y posibles, para que la inmobiliaria logre mejorar su desarrollo operativo actual, con la finalidad de mejorar los tiempos del proceso de venta. Finalmente, se espera que este estudio sea considerado como un apoyo o columna vertebral para que las empresas inmobiliarias obtengan la documentación y orientación para futuras mejoras en los procesos y lograr o beneficiarse de las ventajas competitivas que buscan alcanzar.

Formulación del problema

1.2.1 Problema general

¿Cómo la gestión por procesos mejorará los tiempos del proceso de ventas en una empresa inmobiliaria en el dpto. de Ica?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo mejorar el tiempo del proceso de prospección y contacto en una empresa inmobiliaria en el dpto. de Ica?
- b) ¿Cómo mejorar el tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas en una empresa inmobiliaria en el dpto. de Ica?
- c) ¿Cómo mejorar el tiempo del proceso de atención postventa en una empresa inmobiliaria en el dpto. de Ica?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Implementar gestión por procesos para mejorar los tiempos del proceso de ventas en una empresa inmobiliaria en el dpto. de Ica.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Aplicar el control de tiempos para mejorar el tiempo del proceso de prospección y contacto en una empresa inmobiliaria en el dpto. de Ica.
- b) Aplicar procedimientos y políticas de ventas para mejorar el tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas en una empresa inmobiliaria en el dpto. de Ica.
- c) Aplicar estrategias de gestión para mejorar el tiempo del proceso de atención postventa en una empresa inmobiliaria en el dpto. de Ica.

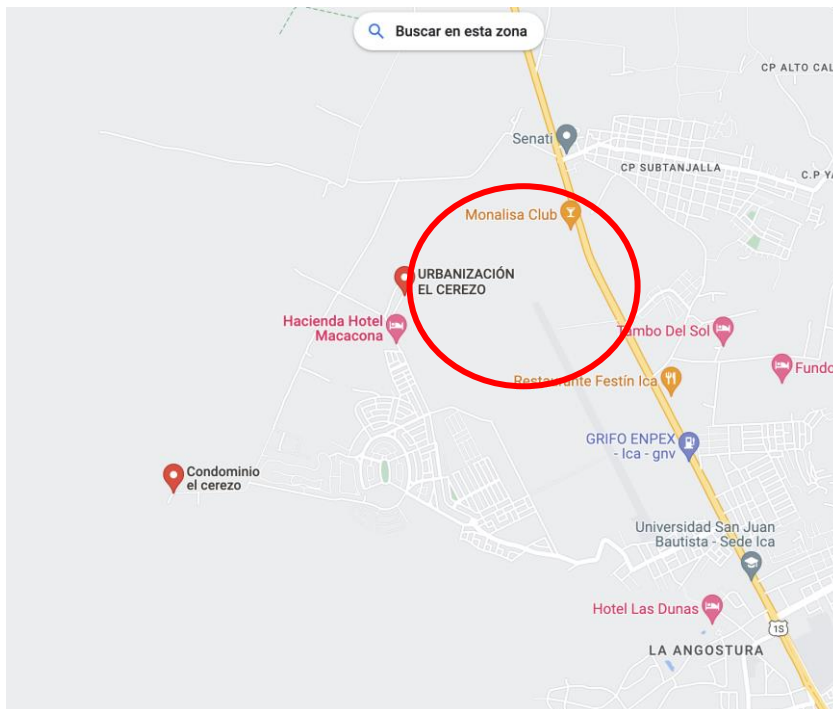
1.4 Delimitación de la investigación: temporal y espacial

Delimitación espacial

La presente investigación se desarrolla en las oficinas administrativas de la empresa inmobiliaria, así como en los lotes que este ofrece, ubicándose en el distrito de Ica y Subtanjalla, provincia de Ica, departamento de Ica, como se observa en la figura 6.

Figura 6

Ubicación geográfica de la empresa inmobiliaria



Nota: Google maps

Delimitación temporal

La investigación está basada en los datos e información proporcionadas por la empresa inmobiliaria desde febrero de 2023 hasta septiembre de 2023.

- Periodo pre: de marzo a mayo del 2023
- Periodo de implementación: junio del 2023
- Periodo post: de julio a septiembre del 2023

1.5 Importancia y justificación

Debido a la ineficiencia de los procesos administrativos y operativos en las distintas áreas y al desconocimiento de procedimientos en la realización de actividades propias de la empresa, es necesario la verificación de documentos y guías que existen en la empresa, lo cual será de beneficio para que no surjan errores, y de esta manera lograr la mejora de tiempos en los procesos de la inmobiliaria. Por lo que esta investigación tiene como objetivo una implementación de gestión por procesos. *Justificaciones del estudio*

Justificación Práctica

Se considera que la justificación es práctica “cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirían a resolverlo” (Bernal, 2010, p.138).

El presente trabajo sustenta una justificación práctica al buscar solución a los problemas de gestión de la empresa inmobiliaria y de sus procesos a través de un ordenamiento, gestión y normalización de los mismos. Es un propósito proponer y mejorar en este caso la problemática de la gestión de la empresa en mención a través de una correcta implementación de gestión por procesos y herramientas que ayuden a lograr los objetivos planteados.

Justificación teórica

Una investigación se justifica teóricamente cuando se indica la relevancia que posee dicho estudio del problema en la comprobación de una teoría científica. Por ello es de mencionar que el estudio permitirá el desarrollo e innovación científica, sin embargo, es necesario realizar un análisis del problema a tratar, para posteriormente exponer su efectividad para rebatir los resultados de otros estudios o mejorar un modelo teórico (Mejía, Novoa, Ñaupas y Villagómez, 2014, p.164).

Se presenta una justificación teórica al promover el entendimiento de los modelos de gestión que posibilite el incremento de los niveles de producción y es un hecho que la gestión de procesos se encuentra estrechamente vinculada con ello, buscando afianzar

esta relación al comprobar que al aplicar una adecuada gestión se logra eliminar los errores y deficiencias, mejorando los resultados de manera eficaz y eficiente.

Justificación metodológica

“Una investigación se justifica metodológicamente cuando el proyecto que se va a realizar propone un nuevo método o una nueva estrategia para generar conocimiento válido y confiable” (Bernal, 2010, p.107).

La presente investigación posee justificación metodológica debido a la correcta aplicación y validez de los métodos, herramientas, técnicas y modelo que conlleva una gestión por procesos, logra dar solución a la problemática.

Justificación económica

Baena (2017) indica la importancia de analizar cuál es el margen de inversión de recursos justificable acorde con los intereses de la empresa, desarrollando una valoración de su importancia.

La investigación tiene como objetivo el incremento los niveles de productividad, al cumplir este objetivo generaría el ingreso económico a la empresa inmobiliaria, así como también la constancia de la misma a través de la implementación de una gestión por procesos, generando una mayor eficacia en cuanto a todos los procesos que conlleva a vender el producto (lotes de terreno).

Justificación social

La investigación se justifica socialmente debido a que “la ejecución de los proyectos inmobiliarios contribuye significativamente a la creación de puestos de trabajo, oportunidades de negocio para nuestros proveedores y mejora el entorno urbanístico con propuestas de arquitectura modernas y funcionales” (Rozas y Rozas, 2021, p.10).

Por ello, en relación, esta investigación se justifica socialmente debido a la necesidad actual de la población en adquirir un terreno propio de forma rápida, eficiente y segura en todos los ámbitos, para la cual, al implementar la gestión por procesos, tendrá como resultado la satisfacción de los clientes, asimismo, este generará mayores puestos laborales en la empresa inmobiliaria.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Marco histórico

Gestión por procesos

La Gestión por procesos se define como el continuo mejoramiento de los procesos y/o actividades que se desarrolla en una empresa, incrementando su eficiencia y adaptándose a los clientes y sus necesidades; la gestión por procesos a través de la historia se inicia con Taylor y Ford quienes dieron el concepto empíricamente al introducir la gestión de las organizaciones, lo cual a su vez como consecuencia a la iniciativa del mejoramiento de los procesos y los resultados de la fabricación en serie.

Históricamente, la primera aparición al concepto que se tiene de la gestión por procesos se da en las investigaciones efectuadas durante el siglo XX, entendiéndose como “la importancia de la participación a todo nivel, el entrelazamiento y la integración para que todos trabajen coordinadamente y sin subordinamiento” (Follet, 1925).

En Alemania, surge la investigación referente a los principios de teoría de sistemas, los cuales “estudian a la empresa como un sistema social abierto que interactúa con otros sistemas y con el entorno con una relación recíproca en sus interacciones” (Von Bertalanffy, 1951). Asimismo, de acuerdo con este autor “la organización es un conjunto formado por partes interrelacionadas que constituyen un todo coherente, desarrollando un marco sistemático para la descripción del mundo empírico” (Von Bertalanffy, 1951), donde el autor señala la relación que debe tener los miembros, roles, etc., de una organización tal que su análisis del mismo debe ser lógico y racional.

McGregor & Argyris (1962) redacta “la teoría del desarrollo organizacional” el cual le otorgó dinamismo a la teoría comportamental. En el desarrollo de la organización se modifica la cultura y la estructura “mejorando los procesos y solucionando los problemas organizacionales orientándose principalmente a las personas.”

De 1980 en adelante, surgieron nuevas técnicas y herramientas, siendo de relevancia para la transformación del pensamiento administrativo, no pudiendo calificarse como teorías administrativas sólidas.

Posteriormente, en 1990 aparece el primer concepto respecto a la gestión por procesos, siendo catalogado como una estrategia administrativa.

2.2 Antecedentes relacionados con el tema

Antecedentes Nacionales

Marín & Márquez (2021) en su tesis para optar al título de Ingeniero Industrial, “Gestión de calidad y su relación con la satisfacción de los clientes en Lima Metropolitana de una empresa inmobiliaria” (p.1) presentada en la Universidad Peruana de las Américas, toma como objetivo “Determinar la relación entre la gestión de la calidad y la satisfacción de los clientes en Lima Metropolitana de una empresa inmobiliaria de Lima Metropolitana en el periodo enero – agosto, 2018” (p.3). La población está conformada por 500 trabajadores, siendo 217 considerados para la muestra. La citada investigación es cuantitativa, de tipo básico, nivel correlacional, diseño no experimental, con un periodo temporal transversal y según su inferencia posee un método deductivo. Como técnica de investigación se utilizó la encuesta y como instrumento el cuestionario.

La conclusión que presenta el autor en su investigación comprueba su hipótesis general, donde la gestión de calidad presenta relación directa y relevante con las satisfacciones propuestas en la empresa estudiada, basándose en el estadístico Rho de Spearman, niveles de significación para corroborar las variables (p.69).

Este antecedente evidencia los resultados significativos de la gestión de calidad y su relación con la satisfacción de los clientes, así como en el enfoque y seguridad del cliente, y confiabilidad del servicio, los cuales serán objeto de análisis para su implementación al presente trabajo de investigación.

Delgado (2022) en su tesis para optar por el título de Ingeniero Empresarial, “Gestión por procesos para mejorar la calidad del servicio al cliente de la empresa Inmobiliaria Golden House S.R.L Chiclayo 2022” (p.1), toma como objetivo “determinar como la gestión por procesos mejora la calidad del servicio al cliente de la empresa Inmobiliaria Golden House S.R.L. 2022” (p.3). Se trabajó con una población de 130 clientes, los mismos que fueron considerados para la muestra. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, tipo básico, nivel descriptivo y diseño Cuasi - Experimental. La técnica e instrumento para la recolección de datos fue la encuesta y cuestionario.

La citada investigación concluye con “un nivel aceptable en gestión por procesos de 66.2%, demostrando que los procesos operativos, estratégicos y de soporte son buenos, por lo que la calidad de atención y servicio es del 96.9% generando confianza con los clientes” (p.31). Asimismo, señala que “existe una conexión favorable en las variables de gestión por procesos y la calidad de servicio” (p.31).

Este antecedente desarrolla la gestión por procesos como herramienta para mejorar la satisfacción del cliente, la misma que ha logrado y generado confianza, la cual presenta como objetivo, por lo que esta investigación aportará a nuestro estudio luego de ser analizado y adaptado.

Lazo (2021) en su tesis para optar por el título profesional de Ingeniero Industrial, “Propuesta de mejora del proceso postventa para mejorar la calidad del servicio al cliente de la empresa inmobiliario y constructora espacios Piura” (p.1), considera como objetivo “mejorar el proceso de postventa, definiendo un proceso que aumente el nivel de la calidad del servicio al cliente de la empresa inmobiliaria y constructora Espacios. Piura” (p.28). La investigación se realizó con una población de 20 personas, siendo la totalidad considerados para la muestra, con un enfoque cuantitativo, de tipo explicativo y diseño no experimental; la técnica e instrumento que se utilizó fueron la observación y la entrevista.

La citada investigación concluye que se mejoró el servicio de postventa diseñando sus procesos respectivos, donde detallan las obligaciones y responsabilidades del personal a cargo, donde se atenderá los posibles reclamos o quejas de los clientes. las actividades han sido plasmadas en el diseño de diagramas de flujos en el cual se han descrito las condiciones que debe poseer el personal designado. Esto contribuyó a que, a la realización del objetivo planteado en esta investigación, mejorando su nivel de satisfacción en un 10% (p.78).

La investigación evidencia la utilización de diversas herramientas en la gestión por procesos para la mejora del servicio de postventa, relacionado a uno de nuestros objetivos, la cual tendría como precedente en esta investigación la necesidad de tener este tipo de servicio para la satisfacción del cliente.

Guivar, Heredia & Panchillo (2020), en su tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración y Gestión de Empresas “Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L.; Lima-2020” (p.1), presentada por la Universidad Peruana de las Américas, señaló lo siguiente:

Como objetivo general, “determinar en qué medida la gestión por procesos mejora en la productividad de la empresa Ingetrafic S.R.L; Lima-2020” (p.16). El estudio se realizó con una población de 35 trabajadores, considerando la misma población como muestra. Su enfoque es cuantitativo, tipo aplicada, con un nivel explicativo, siendo su diseño No Experimental. Como técnica e instrumentos para recolectar datos, utilizó la encuesta y el cuestionario.

La citada investigación concluye que, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman, de un 0.655, se demuestra la mejora de los procesos en la empresa, evidenciando una relación directa de la productividad con una correcta gestión por procesos (p.76).

Este antecedente desarrolla un modelo de gestión por procesos para mejorar la productividad de la empresa INGETRAFIC S.R.L. La investigación es de utilidad por lo que podemos observar que los sistemas de gestión contribuyen en un alto grado de productividad con la gestión de procesos, así como las herramientas a aplicar.

Antecedentes internacionales

Cueva (2021), en su tesis para optar por el título Profesional de Ingeniero Industrial, “Plan de mejora basado en gestión por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integración Tecnología Global Protection SA” (p.1), presentada en la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, señaló lo siguiente:

Como objetivo general, “Elaborar un plan de mejoras basado en gestión por procesos para incrementar la productividad de la empresa Integración Tecnología Global Protection SA” (p.11), el enfoque de esta investigación fue cualitativo, tipo descriptiva, nivel y diseño no experimental.

Como técnica e instrumentos para recolectar datos utilizó la entrevista y observación.

La citada investigación concluye que “Para el proceso de la elaboración de un plan de mejoras basado en gestión por procesos es imprescindible la identificación de la problemática desde distintos enfoques, desde el sujeto investigador hasta el cuerpo miembro de la empresa” (p.51).

Este antecedente desarrolla una gestión por procesos en la cual busca mejorar los procesos que generan cuellos de botella relacionados a problemas de inventarios y entrega de pedidos, asimismo, su aplicación es de significancia para la satisfacción de los clientes quienes se venían afectados por estos procesos desfasados.

Ávila (2021), en su tesis para optar el Máster universitario en Gestión de la Edificación, “Desarrollo y gestión de procesos para una empresa promotora Inmobiliaria en la ciudad de Cuenca – Ecuador” (p.1), presentada en la Universidad Politécnica de Catalunya – Barcelona, considera como objetivo el “rediseño del mapa de procesos y los respectivos flujogramas de una empresa promotora inmobiliaria en la ciudad de Cuenca – Ecuador” (p.9).

La investigación concluye que, se subsanaron los errores previamente encontrados, partiendo con diseño mejorado del mapa de procesos de forma clara para determinar los

procesos operativos, así como también la designación del personal a cargo (p.62). Asimismo, se redujeron los costos significativamente a consecuencia de la mejora de los procesos, tales como la ficha de procesos, personal a cargo y flujogramas. Esta investigación permite a la empresa obtener documentos y guías fiables como sustento para futuros proyectos que se desee realizar (p.62).

Esta tesis será de beneficio para la elaboración de esta investigación, debido a su relación con el diseño de mapa de procesos y flujogramas como solución a los diversos errores que se presentan en los procesos operativos de una empresa.

2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio

2.3.1 Proceso

Un proceso es “una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, 2010, p. 51). Entendiéndose como una serie de actividades secuenciales y conectadas donde se sigue un solo objetivo orientadas hacia la satisfacción de las necesidades del cliente.

Se define como “una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí, para transformar un insumo en un producto o servicio” (Chang, 1996, p.8), siendo este valor agregado el cual contribuye a la calidad que recibe el producto final como resultado de la implementación de nuevas mejoras en los procesos.

Procesos en teoría, “se basa en el análisis y el debido control para llevar un plan de estandarización, debido a que los estándares no son imperecederos y deben ser corregidos con el fin actualizar el propósito de la mejora continua” (Martínez, 2014, p.24).

2.3.2 Tipos de Procesos

Se dividen en procesos estratégicos, procesos clave u operativo y procesos de apoyo o soporte.

a) Proceso Clave u Operativos

Los procesos clave u operativos “se relacionan directamente con los servicios que se prestan en diferentes áreas funcionales en su ejecución, conlleva los mayores recursos de la organización, orientados a los clientes que justifican la existencia de la unidad o servicio” (Solf, 2019, p.27).

Asimismo, se define también como los procesos necesarios e indispensables para el correcto desarrollo del producto o servicio, de ellos depende el mayor porcentaje de calidad.

b) Proceso de Apoyo o Soporte

El proceso de apoyo o soporte, “sirven de forma de apoyo a los procesos clave que se dan dentro de la organización, estos procesos se determinan para conseguir los objetivos del servicio o unidad. Sin este proceso no podría haber procesos claves ni estratégicos” (Solf, 2019, p.28); estos procesos por ser de apoyo a los procesos clave, generan valor a dichas áreas, sin embargo, no aportan valor directamente al consumidor final.

c) Proceso Estratégico

El proceso estratégico “mantiene las políticas de la unidad que proporciona directrices y límites de actuación a todos los procesos que se dan dentro de la empresa, mediante la comunicación interna y con los clientes, marketing, revisión del sistema y planificación estratégica” (Solf, 2019, p.27).

Estos procesos son relevantes para el cumplimiento de los objetivos de las empresas, su ejecución conlleva a una calidad completa del producto o servicio.

Para Guivar, Heredia. Y Panchillo (2020, p.29), para una correcta mejora de la gestión por procesos se deben seguir los pasos que detallan a continuación:

- a) Compromiso de la dirección: Responsabilidad y necesidad de formarse y capacitarse.
- b) Sensibilización y formación: Compromiso por parte del personal.
- c) Identificación de procesos: Se realiza un estudio y contabilización de los procesos
- d) Clasificación: Se determinan los procesos claves, estratégicos y de apoyo.
- e) Relaciones entre procesos: Se determinan las conexiones de los procesos.
- f) Mapa de procesos: Utilización de diferentes tipos de diagramas de los procesos.
- g) Establecer indicadores de resultados: Creación de una matriz de doble entrada con los objetivos estratégicos y los grupos de interés.

2.3.3 Gestión por Procesos

En el libro “Trabajando con los procesos”, el autor define la gestión por procesos como, “una forma de gestionar un conjunto de procesos globales los cuales pretenden lograr una calidad total y a la vez la satisfacción del cliente, que hace frente al actuación clásica del desarrollo de los procesos los cuales solo se aboca a funciones determinadas. Se establece en la estructuración de sistemas como un conjunto de procesos interconectados a razón de causa/efecto, garantizando la operatividad de los procesos entre sí, satisfaciendo las necesidades laborales (Herrera, 2004).

Por ello, la forma correcta de implementar una gestión por procesos es modelando y conectando los procesos con el fin de satisfacer desde los responsables de cada labor determinada hasta el cliente.

Años anteriores las empresas no contaban con un diseño estructural relacionado a la exigencia de una perspectiva organizacional. En la actualidad bajo la definición de una estructura organizativa, se plantea que toda organización se basa en un mecanismo de procesos interrelacionados, “donde se puede emplear un modelo de gestión llamado Gestión basada en los procesos” (Mallar, 2010, p.11).

En el libro Gestión por Procesos, se define como tal a “la secuencia de actividades, ordenadas y repetitivas, donde el producto final, es decir, el resultado, deberá tener un valor intrínseco para su usuario o cliente” (Pérez, 2009). Pues el producto final es el reflejo del trabajo y dedicación realizado por los encargados de todos los procesos que será observado, apreciado y calificado por el consumidor final.

“La administración de procesos es una disciplina que le permite a la dirección de la empresa: reconocer, representar gráficamente, planificar, pero, sobre todo, optimizar y hacer más beneficiosos los procesos para alcanzar la satisfacción del cliente. (Bravo, 2010) Se menciona que los atributos que posee los procesos de una organización deben ser procesos estables, que sirvan como base, con la finalidad de ser utilizados posteriormente, cumpliendo con los estándares establecidos de rendimiento y calidad, analizando mediante indicadores como los KPI's, para realizar seguimiento a fin de implantar una mejora continua (Bravo, 2010).

“La gestión por procesos posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se realizan, no sólo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado” (Martínez, 2014, p. 3), siendo estos indicadores de utilidad debido a que contribuye al reconocimiento de actividades se están desarrollando de manera adecuada, y aquellas que necesitan mejoras.

“La gestión por procesos tomó fuerza con la reingeniería, y culminó con los principios propuestos en la serie de normas ISO 9000, donde se considera un camino poderoso para organizar y gestionar las actividades que crean valor en la empresa” (Arias, s.f., p.5)

La gestión por procesos es la forma en la que se puede ver y analizar en qué situación está la empresa. Así mismo permite ver que actividades se pueden mejorar para lograr la satisfacción del cliente y a su vez su fidelización.

“La gestión por procesos da la oportunidad a la compañía de diferenciar los indicadores para poder examinar el rendimiento de las múltiples actividades que se generan, no solo consideradas de forma separada sino formando parte de un conjunto relacionado” (Martínez y Cegarra, 2014).

“El propósito de una BPM es alinear los procesos de negocio de la organización a los objetivos y necesidades de los clientes estratégicos. Por ello una BPM es estructurada, analítica, multifuncional, centrada en el cliente y al proceso de mejora continua” (Ponce, 2016, p.20).

“La Gestión por Procesos es el elemento clave a través del cual se orienta el trabajo básicamente hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas de su cliente, mediante el diseño de procesos de alto valor agregado” (Jordán, 2017, p.48), aplicado para empresas comerciales.

“La gestión por procesos implica analizar las organizaciones desde el punto de vista funcional, entendiéndose como un conjunto de procesos vinculados entre sí que trazan una malla transversal en la organización, superando la imagen departamental que ofrecen los organigramas.” (Fernández, Galiano y Yáñez, 2007, p. 13)

En una encuesta realizada al gerente y al jefe de operación de una empresa inmobiliaria concluyen que la comercialización y un modelo de gestión por procesos poseen una relación directamente proporcional, quiere decir que si los procesos se ejecutan con eficacia para obtener el producto final, la comercialización de este será más ágil, generando respectivamente las ganancias deseadas, sin embargo si esto no sucediese por razones de no aplicar adecuadamente los procedimientos, la comercialización será un fracaso, no cumpliendo las expectativas económicas de la empresa (García, Moyano y Guamán, 2020, p. 414). De lo anterior mencionado podemos inferir que la comercialización es vital para una buena gestión por procesos y viceversa, debido a que, si bien ambas pueden estar accionadas, carecería de resultados si una de ellas no tiene la ejecución adecuada.

Según Capote, como se citó en Muñoz, Manrique y Ternero (2022, p. 5), define .la Administración de Procesos de Negocio como “un enfoque disciplinario para

reconocer, planificar, ejecutar, registrar, evaluar, supervisar, dirigir y optimizar los procesos, automatizados o no, para alcanzar resultados coherentes y en línea con los objetivos estratégicos de la empresa”.

De lo mencionado, se extrae lo siguiente: la gestión por procesos como tal, a lo largo de la historia y bajo diversos autores dan su definición propia de *gestión*, que en su mayoría se sustentan en los procesos definidos en determinado año de redacción, por consiguiente, la Gestión por procesos se ha ido actualizando a través del tiempo, derivando a su vez la mejora continua que detallan los autores; afirmando una de sus características principales el cual es la contribución en cuanto a mejora continua de los procedimientos y actividades que se realizan en determinada área de trabajo.

2.3.4 Importancia de la gestión por proceso

En la actualidad, la implementación de gestión por procesos es de importancia debido a sus beneficios que este conlleva, desde un mejor proceso en las actividades de una empresa, hasta el incremento de las ganancias del mismo. Sus beneficios son diversos, debido a que una correcta gestión por procesos acarrea también una mejora continua.

La relevancia se fundamenta en la ampliación de la aportación desde el sector productivo hacia distintas esferas, como un enfoque distinto de la gestión convencional, acercándose al cliente, poniendo énfasis en la eficacia de la cadena de suministro que posibilita cumplir con las demandas. (Dyna, 2016, p.90).

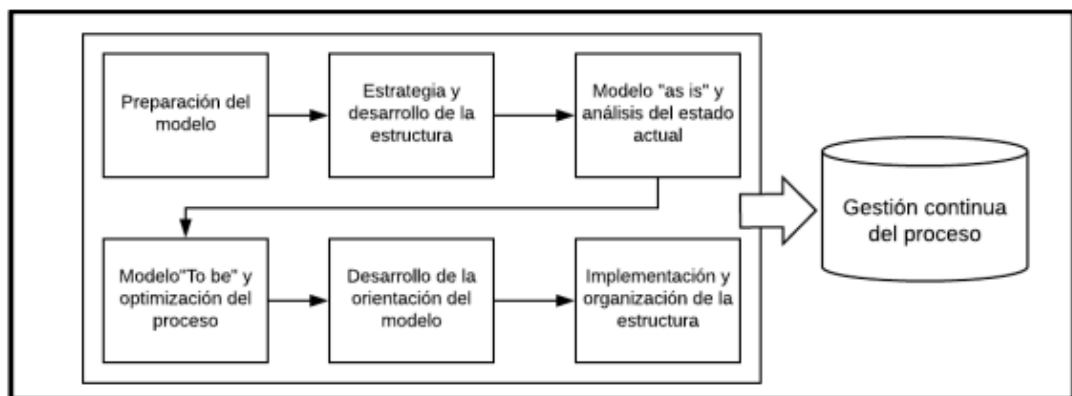
Con respecto a los beneficios de la aplicación de la gestión por procesos, según Bravo (2008) se obtienen una amplia gama de estos como:

- ✓ Conocer lo que hacemos y cómo lo hacemos, así también tomamos consciencia de lo que nos falta y de nuestras fortalezas.
- ✓ Aplicar alguna fórmula de costeo a esos procesos, tal vez a nivel de las actividades, y saber realmente cuánto cuestan nuestros productos o servicios.
- ✓ Realizar mejoramiento por el solo hecho de describir un proceso, este es uno de los beneficios de tomar consciencia.
- ✓ Comparar nuestros procesos con las mejores prácticas del medio y así aprender y mejorar.
- ✓ Diseñar o replantear un proceso para obtener mejoramientos mayores en el corto plazo.
- ✓ Realizar verdaderamente control de gestión, porque parte del cambio en los

procesos consiste en obtener información relevante, tal como incorporar indicadores en tiempo real y adecuadamente comparados en el tiempo. En la actualidad, existe una cierta cantidad de prácticas de gestión por procesos y enfoques que se describen en la literatura. En el estudio de Bazhenova et. al (2012), se desarrolló un esquema de gestión procesos que es universal y puede ser utilizado como una base. Un requisito previo esencial para la implementación de proyectos sobre la introducción o mejora de la gestión de procesos en cualquier empresa es el modelado de procesos. De acuerdo con este estudio, el procedimiento del proyecto que está dirigido al proceso se muestra en la figura 7:

Figura 7

El procedimiento base de gestión por procesos



Nota: Estudio de Bazhenova et. al (2012)

2.3.5 Control de Tiempos

Está definido por la supervisión y control de los tiempos empleados en actividades, los cuales están sujetos al logro de los objetivos de la empresa. Por ello, se menciona que “El control de tiempo en un proceso implica la evaluación, supervisión y monitorización del uso de tiempo en la realización de tareas y actividades, por ello las empresas debe implementar un sistema de control de tiempo ya que refleja la eficiencia del inicio de un proyecto y el final.” (Cueva, 2015, p. 12).

El control de tiempos es de importancia para una empresa, debido a que contribuye al correcto desarrollo de sus actividades, prevaleciendo su calidad de producto o servicio, así como la rentabilidad de la organización

2.3.6 Ventas

“Venta es la acción y efecto de vender, es decir; traspasar la propiedad de algo a otra persona tras el pago de un precio convenido” (Jobber & Lancaster, 2012, p. 146).

Se entiende por ventas, el intercambio entre dos o más partes ofreciendo un producto o servicio a cambio de una retribución monetaria.

“Es una función que forma parte del proceso organizado de la mercadotecnia y la definen como toda actividad que estimula en los clientes el fomento del intercambio” (Fischer & Espejo J, 2016, p.26).

El Diccionario de Marketing de Cultural S.A. (1999, p.340), define a la venta como "un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero."

2.3.7 El Proceso de Ventas

“Cada transacción sigue un procedimiento compuesto por múltiples fases conocido como proceso de ventas, que abarca desde la imagen personal hasta la conclusión de la venta y la subsiguiente interacción de seguimiento” (Jobber & Lancaster, 2012, p.248).

Es el procedimiento al que se recurre para realizar las ventas. Es decir, es la acción donde el cliente adquiere el producto o servicio a través de la compra.

En la figura 8 se muestra las etapas del proceso de ventas.

Figura 8

Diagrama de Proceso de Ventas



Nota: Jobber y Lancaster (2012)

La Apertura

Es el comienzo donde se recibe al cliente ya sea de manera presencial o mediante cualquier medio de comunicación para brindar una atención adecuada y detallada sobre el producto, de manera que, “las primeras impresiones pueden afectar las percepciones posteriores, motivo por el cual es crucial pensar en cómo generar una respuesta inicial positiva. Los clientes esperan encontrarse con una apariencia y un comportamiento profesional específicos” (Jobber & Lancaster, 2012, p.248).

La Apertura es clave y fundamental, esto genera la primera impresión al cliente, por ello se debe procurar tener una buena actitud, presencia y preparación para su atención. Teniendo un buen inicio se puede seguir los siguientes pasos que llevan al cierre de la venta como a la satisfacción del cliente.

Identificación de la necesidad y el problema.

Jobber & Lancaster (2012) describe lo siguiente:

Muchas personas tienen una variedad de productos que vender. Un encargado de automóviles tiene muchos modelos que van desde compactos asequibles hasta modelos de alta gama. Los asesores de ventas de computadoras tendrán una amplia gama de sistemas para adaptarse a los clientes. (p. 249)

De lo anterior citado, se observa que los vendedores poseen distintas opciones de venta en la variedad de sus productos, esto radica a la solución y aprovechamiento de previamente haber identificado la necesidad y el problema de su público objetivo.

Presentación y Demostración

“Una vez que se han reconocido las necesidades y dificultades del comprador, la presentación brinda al equipo de ventas, la oportunidad de persuadirlo de que puede proporcionarle una alternativa” (Jobber & Lancaster, 2012, p.252).

Situación en la cual el asesor de venta muestra las características del producto haciendo que el cliente se familiarice, con la finalidad de satisfacer sus necesidades, y otras que el cliente demande.

Manejo de Objeciones

El vendedor aborda la posible incomodidad que el cliente puede experimentar cuando menciona que ha visto una mejor oferta en un producto de la competencia o que el producto ofrecido carece de las características necesarias que le gustaría ver. Ante estas carencias, se debe mantener la calma y no enfadarse ni discutir con el cliente, por lo contrario, se deben tener en cuenta estas sugerencias, debido a

que el cliente puede necesitar más información sobre el producto, aclarar dudas y estar siempre preparado para afrontar observaciones. (Jobber & Lancaster, 2012)

El manejo de Objeciones se ejecuta cuando el cliente tiene dudas o no tiene la información completa donde podría entrar en riesgo la venta. Por ello es fundamental que el cliente sienta confianza, para que así el cliente pueda brindar sus dudas e interrogantes. La única objeción que no se puede resolver es la que no se conoce.

Negociación

En esta fase es donde se determinan las conclusiones de venta, es decir aquí los asesores de ventas deberán manejar sus destrezas y poder para la negociación. Teniendo en cuenta las exigencias de los clientes, la percepción que tienen de la compañía, las directrices de la competencia, la excelencia de los productos, etc. Facilitando así la comprensión de los acuerdos de venta, el coste de producto o servicio, el plazo y lugar de entrega, entre otros aspectos que fomenten la lealtad de los clientes hacia la empresa (Jobber & Lancaster, 2012).

La negociación es un acuerdo que se tiene por ambas partes, ya sea el cliente con la empresa, en la cual ambos proponen ciertas condiciones para su beneficio.

Cierre de la venta

En esta etapa se buscará persuadir al cliente para que opte por la adquisición o el servicio que se proporciona, siendo necesario que el representante de ventas sea comprensivo, espere el momento adecuado y nunca presione, por lo contrario, sugiere sutilmente la elección. (Jobber & Lancaster, 2012).

En una inmobiliaria, el cierre de ventas consiste en lograr el objetivo, en este caso, que el cliente pueda adquirir un bien. Es la etapa final del proceso de ventas, en la cual implica un ingreso económico a la empresa.

Seguimiento

Para garantizar la satisfacción del cliente esta etapa es esencial, debiendo garantizar la repetición de compra del producto por el cliente y la vez recomendar esta adquisición a otros compradores. Esta acción por ser relevante se puede clasificar como un proceso estratégico, destinado principalmente al área de servicio de postventa de diferentes empresas.

Rendimiento Laboral “El desempeño laboral es el valor total anticipado por la organización en relación a los incidentes comportamentales distintos que una persona realiza en un lapso de tiempo específico” (Motowidlo, S. J, 2010).

Dichos conceptos pueden ser apreciados mediante un punto de vista científico. En primera instancia, el rendimiento también se refiere al valor que le otorga la organización al desempeño de los empleados, siendo positivo o negativo, este valor que tiene el trabajador también suele ser medido a través de lo que se denomina como eficacia organizacional.

Campbell et al. (2012) refieren que:

El concepto de rendimiento no presenta mucha distinción respecto a otros conceptos como la efectividad”, estos autores también señalan que “el rendimiento laboral es un sinónimo de comportamiento observable, midiéndose en función de lo que realiza cada individuo dentro de la empresa.”

Borman y Motowidlo (2014) recalcan que “cotidianamente se pueden distinguir dos tipos de rendimiento en consideración de las consecuencias obtenidas: un rendimiento de tarea intra - rol, y un rendimiento contextual o extra - rol”.

Ambos autores también hacen mayor incisión en las definiciones de dichos puntos:

El rendimiento de tarea es aquel que señala las conductas que tienen los trabajadores en sus centros laborales y el desarrollo de sus tareas, presentando componentes como: posesión del conocimiento y adquisición de técnicas para la consecución de tareas dentro de sus funciones señaladas; estas conductas se pueden mostrar en dos maneras: mediante la transformación de la materia prima en un servicio o producto de nivel organizacional, considerándose en estos apartados por ejemplo la creación de un chocolate en barra mediante la conversión del cacao y el agregado de diversos materiales que permitan su elaboración. Del mismo modo, la segunda forma sería el desarrollo de tareas que faciliten la anteriormente mencionada, como por ejemplo la planificación del producto, el desarrollo del ensamblado necesario para su creación, cronograma de distribución, etc.

El rendimiento contextual por otro lado, implica cumplir con las obligaciones del trabajador, generando beneficios en el proceso para la empresa. En este sentido, se ha observado que no siempre las funciones señaladas para los trabajadores son las que se requerirán dentro del área de trabajo, pudiendo verse esto como una necesidad del individuo para ser capaz de desarrollar diferentes áreas en el sector laboral, llamándose a esto extra - rol, pues implica labores no incluidas pero fundamentales para un adecuado rendimiento dentro de la empresa.

En conjunto, todos reúnen una serie de características:

- a) Voluntariedad: No forma parte de una obligación del puesto.

- b) Intencionalidad: El mismo colaborador toma la decisión de comprometerse con la organización por medio de sus conductas.
- c) Carácter positivo: como es lógico, pretenden un beneficio cierto de la organización.
- d) Carácter desinteresado: Lo que lo motiva a realizar ciertas actividades no es a un bien personal, aunque no lo descarte.

2.3.8 Mapa de procesos.

Según Blanco et al. (2020), es una visión de conjunto y holística de los procesos. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. Une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones. Para elaborar el mapa de procesos es necesario contar con la visión de conjunto, global, porque muestra todos los procesos de la empresa. Este mapa debe estar siempre actualizado y pegado en las paredes de cada área.

Tipos de procesos:

Procesos estratégicos: Van arriba y están orientados al diseño de toda la organización y a cumplir con las actividades de planeación, investigación y de gestión en general. Definen los grandes caminos para cumplir cada vez mejor con la misión de la organización.

Procesos del negocio: Van al centro y derivan directamente de la misión. Se les puede llamar también procesos de misión.

Procesos de apoyo: Van abajo y dan soporte a toda la organización es los aspectos operativos que no son directamente del negocio, por lo tanto. Aunque no interactúan con los clientes en el día a día, igualmente deben contactarse con ellos para conocer de primera mano sus necesidades.

Flujograma de información

El Flujograma de Información describe y representa una guía de las actividades del proceso. Es un tipo de diagrama de flujo de información que proporciona amplia visión acerca de varios aspectos del proceso: Flujo, Mensajes, Actividades, Estructura y Tecnología (Bravo, 2008).

El Flujograma: es la secuencia y temporalidad.

Los Mensajes: son el medio de comunicación, pueden ser documentos, comunicaciones electrónicas u orales.

Las Actividades quedan especificadas por cargos o roles.

La Estructura queda representada por columnas.

2.3.9 Manual de procedimientos.

Según Vivanco (2017), el manual de procedimientos “es unos documentos administrativos integrados por un conjunto procedimientos interrelacionados que pueden corresponder a un área específica o la totalidad” (pp. 250-252). Algunas de sus características son:

- Constituyen una fuente formal y permanente de información y orientación acerca de la manera de ejecutar un trabajo determinado.
- Establecen los lineamientos y mecanismos para la correcta ejecución de un trabajo determinado.
- Contribuyen a dar continuidad y coherencia a las actividades que describen.

2.3.10 Políticas de ventas

Se trata de un conjunto de métodos que tienen como propósito guiar la rutina laboral del equipo de ventas y mejorar la eficacia de los procedimientos (Zendesk, 2023).

Un documento de uso frecuente por parte de los empleados de la empresa suele contener reglas y principios que guían las acciones esperadas o deseadas del equipo de ventas en diversos contextos. Elementos como: compras, facturación, precios, entregas, gestión de asesores y gestión de reclamaciones se pueden incluir en el diseño de la política de ventas. Determinados documentos más especificados también comprenden pautas de comportamiento del cliente y métricas de ventas (Zendesk, 2023).

2.3.11 Servicio de Postventa

El servicio de Soporte Postventa es el servicio de asistencia al cliente que brinda una empresa para interactuar con sus clientes. Es el conjunto de acciones que ofrece un proveedor o fabricante con el objetivo de que el cliente obtenga el mayor beneficio de un producto durante todo su ciclo de vida. El soporte posventa es una excelente herramienta de mercadeo que contribuye a mantener la lealtad de nuestros clientes, al igual que a promover nuestra oferta. (Zelada, 2017)

“El servicio de atención al cliente abarca una variedad de aspectos diferentes: soporte técnico, administración de garantías, capacitación técnica para la red de distribuidores, mantenimiento de la reputación de la marca, venta de repuestos y accesorios, etcétera” (Cáncer, 2005, p.23).

2.3.12 Estrategias de Gestión

Son aquellas actividades que se planifican, diseñan y ejecutan con las finalidades de mejorar la calidad, productividad, tiempos, rentabilidad de una organización, según sea la finalidad de su implementación.

Figura 9

Diagrama de Estrategias de Gestión



Nota: Atlas consultora

2.3.13 Atención al cliente

Esta actitud se denomina orientación al consumidor y determina cómo se hacen las cosas en la organización, considerando al cliente como el activo más importante que deben tomar todos los empleados. (Sánchez, 2015).

Se entiende por atención al cliente, a la ayuda que se brinda para satisfacer alguna necesidad que éste requiera, ya sea antes, durante o después de haber realizado alguna compra. Así mismo, la correcta y adecuada atención al cliente en el cual se solucionen sus interrogantes es fundamental porque ello inclinaría al cliente a su fidelización con la empresa.

Sánchez (2015), menciona lo siguiente:

La división es un punto fuerte para las empresas que han implementado como uno o más de sus servicios, ya que a través de ella contribuye a la mejora de la reputación de la empresa. Trabajar a favor del cliente no solo consiste en hacer buenas campañas publicitarias, o buenos catálogos, si no también poder celebrar a las personas que soliciten atención.

Cualquiera sea el motivo del cliente en acercarse a alguna oficina de la empresa, tiene derecho a una buena atención, y eso depende de tres factores muy importantes, entorno, organización y personal. Se descompone de la siguiente manera: Edificio, sala de visitas, condiciones físicas del local, y una buena atención hacia los clientes. El entorno: Es la primera impresión o sensación que se aloja en la mente. La organización: Conjunto de componentes, tangibles e intangibles, que hace que se pueda atender al cliente de manera adecuada y correcta. (Sánchez, 2015, p. 345)

Satisfacción del cliente

Según Kotler define a la satisfacción del cliente como el cumplimiento de todas las necesidades del cliente (Kotler, 2012).

Los creadores del concepto de las brechas de calidad del servicio (que se verá más adelante), la satisfacción del cliente es una “opinión acerca de, si una característica del producto o servicio o si el producto en sí, proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo. (Zeithaml, Bitner y Gremler, 2009, p. 104)

Dos connotados profesores de la Universidad de Sevilla, España, consideran que la satisfacción del cliente es “Un estado mental producto de un proceso de adquisición y utilización vinculada a una transacción concreta” (Lavado & Millán, 1998, p. 3).

La satisfacción del consumidor se define como la "respuesta del cliente" en una evaluación posterior a la venta, donde se evidencia si las necesidades del consumidor han sido satisfechas.

La satisfacción también se puede medir como la diferencia o "brecha" que existe entre la percepción posterior a la compra de un cliente y sus expectativas preexistentes. Si el servicio que recibe supera estas expectativas, quedará satisfecho. (Koslela, 2002)

Refiere al disfrute o decepción de una persona que resulta de comparar las expectativas de desempeño de un producto o servicio.

2.3 Definición de términos básicos

- a) Actividades: “Agrupación de tareas que una o varias personas realizan para una organización o entidad. Elemento que consume tiempo de un programa o el esfuerzo que debe realizarse entre sucesos” (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012, p. 525).
- b) Calidad: “Un conjunto de características deseables de un producto que lo hacen aceptable, satisfaciendo las necesidades implícitas y explícitas de los consumidores” (Aranda & Ramírez, 2014, p. 6).
- c) Calidad de Servicio: “Gestión que implementan las organizaciones para satisfacer permanentemente las necesidades de los usuarios” (Parasuraman et al., 1993).
- d) Diagrama de flujos: Gonzales (2014) lo considera como “la secuencia de pasos para llevar a cabo los procesos administrativos. Mejoran las operaciones, simplifican el trabajo y eliminan la demora”.

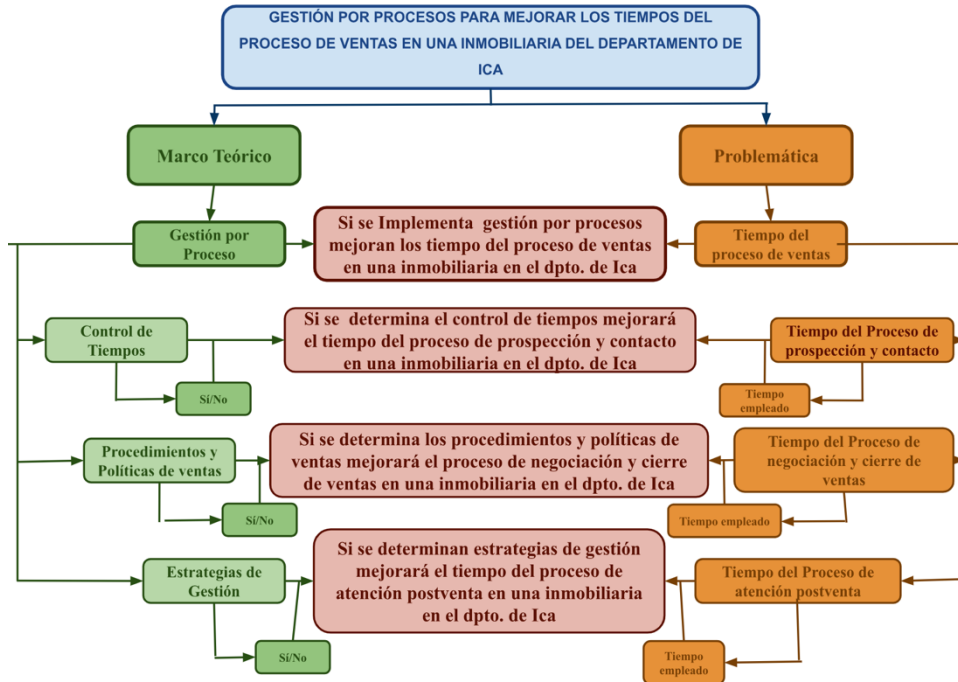
- e) Empresa Inmobiliaria: Las empresas inmobiliarias se dedican a la compra y venta de bienes inmuebles (casas, departamentos, comercios, terrenos, etc.). También “brindan otros servicios como: alquileres, gestionamientos de créditos hipotecarios, asesoramiento inmobiliario, tasaciones de propiedades, etc.” (López, s.f).
- f) Optimización: “Es el desarrollo de una actividad lo más eficientemente posible, es decir, con la menor cantidad de recursos posibles y menor tiempo empleado” (Westreicher, 2020).
- g) Organigrama: “Representación gráfica de la estructura de la empresa, no sólo representa a los empleados y recursos humanos de la empresa, sino que también las estructuras departamentales, así como las responsabilidades y funciones de cada miembro” (Fernández, s.f.).
- h) Políticas: “conjunto de directrices documentadas que establecen normas en áreas como procedimientos apropiados y comportamiento de los empleados” (Joseph, 2013).
- i) Proceso de venta: “Pasos que el vendedor sigue al vender, que incluyen la búsqueda y calificación de prospectos, el pre acercamiento, el acercamiento, la presentación y demostración, el manejo de objeciones, el cierre y el seguimiento” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 405).
- j) Producto: “Algo que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que solo bienes tangibles” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 196).
- k) Prospección: Según cita Jobber et.al (2012) refieren que la prospección es “llamada también como búsqueda de clientes potenciales o prospectos, es decir, consumidores que tengan buenas posibilidades de convertirse en clientes de la empresa” (p.224).

2.4 Fundamentos teóricos que sustentan la hipótesis

A continuación, se muestran los fundamentos teóricos empleados para solucionar problemas específicos, ver Figura 10.

Figura 10

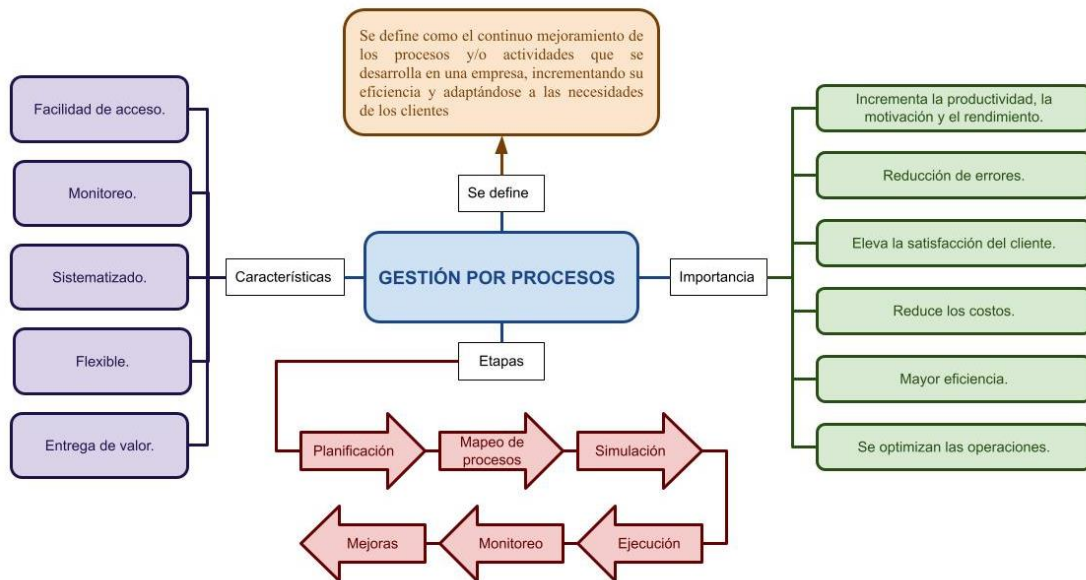
Diagrama conceptual de Hipótesis



Nota: Elaboración propia

Figura 11

Mapa conceptual Gestión por Procesos



Nota: Elaboración propia

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis General

Si se implementa la gestión por procesos se mejorará los tiempos del proceso de ventas en una inmobiliaria en el dpto. de Ica.

2.5.2 Hipótesis específicas

- a) Si se aplica el control de tiempos se mejorará el tiempo del proceso de prospección y contacto en una inmobiliaria en el dpto. de Ica.
- b) Si se aplica procedimientos y políticas de ventas se mejorará el proceso de negociación y cierre de ventas en una inmobiliaria en el dpto. de Ica.
- c) Si se aplica estrategias de gestión se mejorará el tiempo del proceso de atención postventa en una inmobiliaria del dpto. de Ica.

2.6 Variables

Variables dependientes:

- a) Tiempo del proceso de ventas
- b) Tiempo del proceso de prospección y contacto
- c) Tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas
- d) Tiempo del proceso de atención postventa

Variables independientes:

- a) Gestión por procesos
- b) Control de tiempos
- c) Procedimientos y políticas de ventas
- d) Estrategias de Gestión

Indicadores

- a) Tiempo desde la solicitud de información hasta el registro de visita
- b) Tiempo desde la visita al proyecto hasta la firma de contrato en notaría
- c) Tiempo desde la solicitud de atención hasta el archivo de acta de conformidad.

Las definiciones conceptuales y operacionales de cada una de las variables anteriores se detallan en la matriz de operacionalización de variables del Anexo B del presente estudio.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Enfoque, tipo, nivel y diseño de la investigación

Enfoque de la investigación

“El enfoque cuantitativo se basa en el conteo de datos y el uso de estadísticas para identificar con precisión los factores de comportamiento en una población o muestra. Recolectar datos usando variables. Es objetivo, deductivo, verificable y medible” (Maldonado, 2018, p. 35).

El presente estudio se desarrolla bajo el enfoque cuantitativo, a causa de que se recolectarán datos numéricos de cada una de las muestras, que serán obtenidas de los registros proporcionados por la empresa. Posteriormente se realizará la comprobación de hipótesis.

Tipo de la investigación

La investigación es de tipo aplicada, en vista de que se utilizará teorías, conocimientos previos para resolver la problemática que presenta. Se comprobará la hipótesis por lo que se podrá mejorar los tiempos del proceso de venta en base a las teorías estudiadas.

Esta investigación de tipo aplicada, hace que los problemas o hipótesis de trabajo se formulen con base en investigaciones básicas, puras o fundamentales en las ciencias fácticas o formales para resolver los problemas de la vida productiva de la sociedad. (Esteban, 2018)

Nivel de la investigación:

El nivel de la investigación es explicativo, por cuanto se busca relacionar y establecer la causa de la gestión por procesos para cada una de las variables independientes.

El objetivo de esta investigación explicativa, es saber por qué suceden determinados acontecimientos a través de la delimitación de las relaciones de causalidad existentes o, al menos, de las condiciones en las que se producen. (Ramos, 2018)

Diseño de la investigación:

Los diseños cuasiexperimentales identifican un grupo de comparación lo más parecido posible al grupo de tratamiento en cuanto a las características del estudio de base (previas a la intervención). Si el programa o política no se hubiera implementado, los resultados serían capturados por el grupo de comparación. Es posible establecer si el programa ha provocado una diferencia entre los resultados del grupo de tratamiento y los del grupo de comparación. (Fundo de las Naciones Unidas para la Infancia, 2014, p.1)

El diseño de la investigación es de tipo experimental - cuasi experimental debido a que utiliza las variables independientes las cuales generan efecto en las variables dependientes. Para el diseño de la investigación cuasi-experimental, en su modalidad series de tiempo se utilizará el siguiente esquema:

GE: Oa1 Oa2 Oa3 ... X Od1 Od2. Od3 ...

Donde:

GE: Grupo de estudio no aleatorio

Oa1: Observación 1 antes (pre)

Od1: Observación 1 después (post)

On: Observación o resultado de la variable dependiente

X: Aplicación de la variable independiente

GE: Oa1 Oa2 Oa3 ... X Od1 Od2 Od3 ...

3.2 Población y muestra

Población

“Una población es un conjunto de unidades usualmente personas, objetos, transacciones o eventos; en los que estamos interesados en estudiar” (McClave, Benson y Sincich, 2008, pág. 7).

Muestra

“Es un subconjunto de las unidades de una población” (McClave, Benson y Sincich, 2008, pág. 7). Para el presente estudio, tanto la población como la muestra por cada una de las variables dependientes se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1

Población y muestra pre y post

Variable Dependiente	Indicador	Población	Muestra pre	Muestra post	Unidad de análisis
Tiempo del proceso de prospección y contacto	Tiempo desde la solicitud de información hasta el registro de visita	Tiempo del proceso de prospección y contacto	Tiempo del proceso de prospección y contacto de marzo a mayo del 2023	Tiempo del proceso de prospección y contacto de Julio a Setiembre del 2023	Un proceso de prospección y contacto
Tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas	Tiempo desde la visita al proyecto hasta la firma de contrato en notaría	Tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas	Tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas de marzo a mayo 2023	Tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas de Julio a Setiembre 2023	Un proceso de negociación y cierre de ventas
Tiempo del proceso de atención postventa	Tiempo que demanda la atención de una solicitud	Tiempo del proceso de atención Postventa	Tiempo del proceso de atención de postventa de marzo a mayo 2023	Tiempo del proceso de atención de postventa de Julio a Setiembre 2023	Un proceso de atención en la postventa

Nota: Elaboración propia

3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.3.1 Técnicas e instrumentos

3.3.1.1 Técnica

Las técnicas proponen las normas para organizar las etapas del proceso de investigación. Así mismo son estrategias usadas para recabar la información requerida y así construir el conocimiento de lo que se investiga, en tanto los procedimientos aluden a las condiciones que se ejecutarán la técnica.

La técnica establece las reglas para organizar las etapas del proceso de investigación, proporciona las herramientas para la recopilación, medición, correlación, clasificación y análisis de datos, también proporciona los medios para aplicar sus métodos en la ciencia. Esta técnica nos permite recopilar información para ayudarnos a mejorar nuestras prácticas. (Martínez, 2013).

3.3.1.2 Instrumento

“Lo que permite operativizar a la técnica es el instrumento de investigación. Se aclara que en ocasiones se emplean de manera indistinta las palabras técnica e instrumento de investigación” (Martínez, 2013, p. 3).

Este estudio utiliza el análisis documental como técnica de recolección de datos. La metodología incluye un conjunto de recursos destinados a recopilar, sugerir y analizar cuantitativamente la información proporcionada por la empresa.

En la tabla 2, se muestran las técnicas e instrumentos utilizados.

Tabla 2

Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Variable dependiente	Indicador	Técnicas	Instrumentos
Tiempo del proceso de prospección y contacto	Tiempo desde la solicitud de información hasta el registro de visita	Análisis documental	Registro de contenido del documento de los tiempos desde la solicitud hasta el registro de visitas
Tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas	Tiempo desde la visita al proyecto hasta la firma de contrato en notaría	Análisis documental	Registro de contenido del documento del tiempo de visita al proyecto hasta firma de contrato en notaría.
Tiempo del proceso de atención postventa	Tiempo que demanda la atención de una solicitud	Análisis documental	Registro de contenido del documento del tiempo que demanda la atención de una solicitud

Nota: Elaboración propia

3.3.2 Criterio de validez y confiabilidad

“La validez es la eficacia con que un instrumento mide lo que se pretende y la confiabilidad es el grado en que se obtienen resultados similares en distintas aplicaciones. La validez de una escala está también relacionada con su confiabilidad” (Chávez, 2007, p.193).

Según Sampieri (2006, p.277) hace referencia que un instrumento de medición se debe tener el grado de confiabilidad en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce resultados iguales. De esta manera la confiabilidad de esta investigación fue la misma empresa.

El presente estudio considera como técnica e instrumento para la totalidad de las variables el análisis documental y registro de datos, los cuales fueron proporcionados por la empresa inmobiliaria, afirmando su validez y confiabilidad por ser parte de la documentación histórica de la misma.

3.4 Descripción de procedimientos de análisis de datos

Procedimientos para la recolección de datos

Esto se realizó durante los períodos pre y post test, por cada una de las variables dependientes específicas. En lo que se refiere a las tres variables a través del registro de contenido. Los datos se recopilaron producto de la revisión y análisis de toda la documentación facilitada por la empresa en estudio.

Contando con toda la información se realizó la tabulación respectiva en un formato Excel, con lo cual la información quedará lista para ser analizada estadísticamente en el software SPSS.

Procesamiento de análisis de datos

El procedimiento y procesamiento del análisis de los datos producto de los resultados que se obtuvieron, se hicieron en el presente trabajo de tesis mediante la respectiva prueba de hipótesis. Una vez obtenido los resultados se pudo determinar la escala de medición, los estadísticos descriptivos y el análisis inferencial respectivo, momento en el cual se actualizará en la tabla 3.

En la Tabla 3 se resume lo antes descrito indicando cada variable y su indicador respectivo.

Tabla 3*Descripción de procedimientos de análisis de datos*

Variable Dependiente	Indicador	Escala de Medición	Estadísticos Descriptivos	Análisis Inferencial
Tiempo del proceso de prospección y contacto	Tiempo desde la solicitud de información hasta el registro de visita	Escala de razón	Tendencia central (media aritmética) Dispersión (varianza, desviación estándar)	T student para muestras relacionadas
Tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas	Tiempo desde la visita al proyecto hasta la firma de contrato en notaría	Escala de razón	Tendencia central (media aritmética) Dispersión (varianza, desviación estándar)	T student para muestras relacionadas
Tiempo del proceso de atención postventa	Tiempo que demanda la atención de una solicitud	Escala de razón	Tendencia central (media aritmética) Dispersión (varianza, desviación estándar)	T student para muestras relacionadas

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Presentación de Resultados

Inmobiliaria y Constructora Achirana fue fundada el 14 de agosto del 2017 y registrada como Empresa Individual de Responsabilidad LTDA. Es una empresa peruana que tiene en el mercado 6 años en el rubro inmobiliario y está orientada a la comercialización de terrenos. Están comprometidos con sus colaboradores, clientes y con el crecimiento social – económico del país.

Actualmente sus proyectos se encuentran en la provincia de Ica, teniendo como visión la expansión nacional. A la fecha más de 200 familias han depositado su confianza en Achirana y han adquirido su lote propio en los diferentes proyectos que ofrece la inmobiliaria

La misión que tiene la empresa es ofrecer productos y servicios inmobiliarios, con soluciones innovadoras, mejorando la calidad de vida de sus clientes.

Así mismo contribuyendo en el progreso y desarrollo de sus colaboradores, trabajando arduamente con responsabilidad social.

La visión es liderar en el mercado inmobiliario peruano, trascendiendo en la vida de sus colaboradores y clientes, a través de sus productos y servicios.

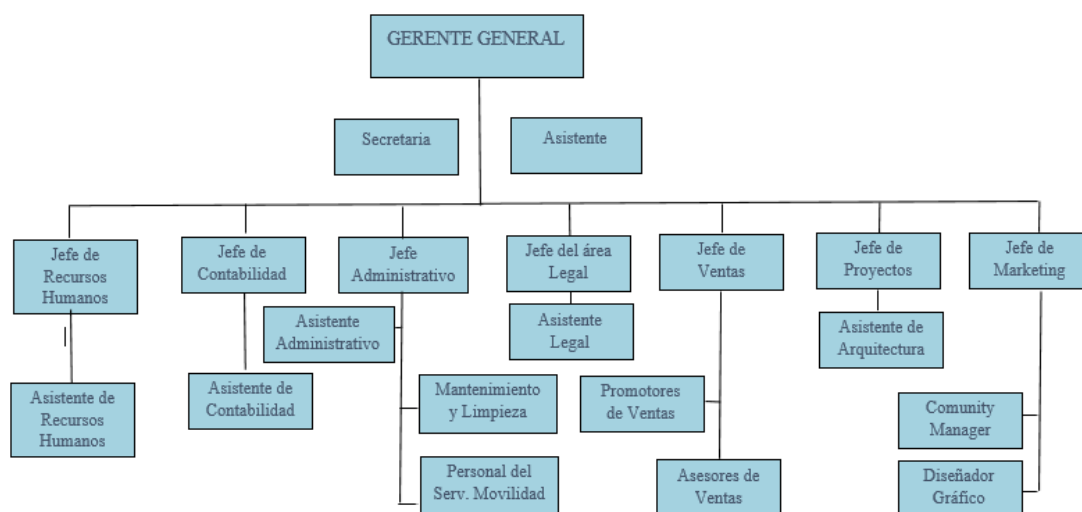
Los últimos años la empresa centró sus actividades a la comercialización de proyectos propios, ya que anteriormente se dedicaban al corretaje. Actualmente tiene 3 proyectos:

- Condominio el Cerezo
- Urbanización el Cerezo
- Urbanización Fincas del Sol

Se establece inicialmente el organigrama de la empresa tal como se muestra en la figura 11, donde se detalla la estructura y dependencia de los distintos roles de la inmobiliaria.

Figura 12

Organigrama de la empresa Inmobiliaria en el dpto. de Ica



Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Detallado el organigrama de la empresa, se contabilizó la cantidad de trabajadores de la inmobiliaria el cual se detalla en la tabla 4.

Tabla 4

Áreas de trabajo y cantidad de personal

Ítem	Descripción de los puestos	Cantidad
1	Jefe de Recursos Humanos	1
2	Asistente de Recursos Humanos	1
3	Jefe de Contabilidad	1
4	Asistente de Contabilidad	1
5	Jefe Administrativo	1
6	Asistente Administrativo	1
7	Personal de Limpieza y Movilidad	3
9	Jefe del área Legal	1
10	Asistente del área Legal	1
11	Jefe de Ventas	1
12	Asesores de Ventas	20
13	Jefe de Proyectos	1
14	Asistente de Proyectos	1
15	Jefe de Marketing	1
16	Community Manager	1
17	Diseñador Gráfico	1

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

DESCRIPCIÓN DE CADA ÁREA DE TRABAJO

- Jefe Administrativo
 - Asegurar el control y seguimiento sobre los procesos de la empresa.
 - Evaluar y seleccionar proveedores de servicio a la empresa asegurando el cumplimiento de los acuerdos.
 - Supervisar el cumplimiento de la política de la empresa y de las funciones del personal a su cargo.
 - Administrar los procesos de seguridad e higiene, sistema de protección de los colaboradores.
 - Mantener en custodia y de forma ordenada el archivo documentario de la empresa.
 - Coordinar las actividades de recreación y celebración de la empresa, así como visitas a la empresa.
 - Manejar interrelaciones internas y externas.
 - Administrar y controlar el manejo de inventarios, fondos fijos y recursos presupuestarios de la empresa.

- Jefe Legal
 - Tener conocimiento de la normativa que impacta en el sector inmobiliario y garantizar el cumplimiento de la empresa dentro de los límites legales.
 - Analizar, informar y mantener actualizadas las políticas de la empresa en respuesta a cambios normativos o novedades legales.
 - Evaluar las posibles oportunidades y riesgos en los acuerdos legales de la empresa, incluyendo los relacionados con el cumplimiento normativo.
 - Preparar toda la documentación legal necesaria para la operación de la empresa, desde la redacción de contratos hasta la elaboración de documentos requeridos por la legislación.
 - Asesorar y asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la empresa.
 - Representar a la empresa frente a cualquier requerimiento legal por parte de autoridades judiciales o administrativas.
 - Encargarse de la dirección de la defensa legal de la empresa en procedimientos judiciales y participar en negociaciones laborales.
 - Brindar asesoramiento a la Dirección de la empresa en cuestiones de relaciones institucionales y negociaciones con entidades financieras, o asesorar al Departamento de Negocios en dichos asuntos.

- Resolver las dudas de los clientes sobre contratos, acuerdos, fechas de entrega, entre otros temas legales.

- Jefe de Marketing
 - Supervisar y administrar estratégicamente los recursos mediáticos.
 - Desarrollar estrategias y campañas de publicidad.
 - Encargarse de la estrategia de marketing y comunicación de la marca para impulsar el crecimiento en ventas.
 - Supervisar las agencias de publicidad, medios, redes sociales y relaciones públicas.
 - Realizar un seguimiento constante de la posición competitiva de la marca.
 - Responsabilizarse del desarrollo de la estrategia digital integral de la marca y la implementación del CRM.
 - Formular estrategias para las redes sociales.
 - Dirigir el lanzamiento de nuevos productos.
 - Comunicar el posicionamiento de la marca a través de los medios digitales.
 - Supervisar los procesos creativos, incluyendo la generación de contenidos, diseño gráfico, producción audiovisual, entre otros.
 - Medir y elaborar informes sobre el desempeño de las campañas de marketing.
 - Coordinar y planificar reuniones con el departamento de ventas.
 - Establecer conexiones con clientes potenciales.
 - Organizar eventos.
 - Realizar investigaciones y análisis de la competencia.
 - Gestionar las finanzas, inversiones, presupuestos y pérdidas.
 - Realizar un seguimiento de los trabajadores autónomos.
 - Proponer ideas para nuevos proyectos.
 - Supervisar equipos de trabajo.
 - Analizar el comportamiento de los consumidores.

- Jefe de Ventas
 - Supervisar, evaluar y estimular al equipo de ventas.
 - Asignar las responsabilidades entre los miembros del equipo.
 - Prever el comportamiento del mercado y las ventas potenciales.
 - Establecer el presupuesto de compra y venta.

- Desarrollar estrategias de ventas eficaces en colaboración con el departamento de Marketing.
- Fijar metas y objetivos.
- Analizar las retroalimentaciones de los clientes.

- Asesores de Ventas
 - Brinda atención al cliente de manera efectiva.
 - Evalúa la viabilidad de proyectos.
 - Trabaja en la captación de nuevos clientes.
 - Realiza visitas a proyectos junto a los clientes.
 - Posee conocimientos legales para tratar temas relacionados con contratos.
 - Ofrece asesoramiento financiero, especialmente en casos que involucran préstamos.
 - Proporciona atención y asesoramiento a posibles compradores.
 - Gestiona las negociaciones relacionadas con la empresa.

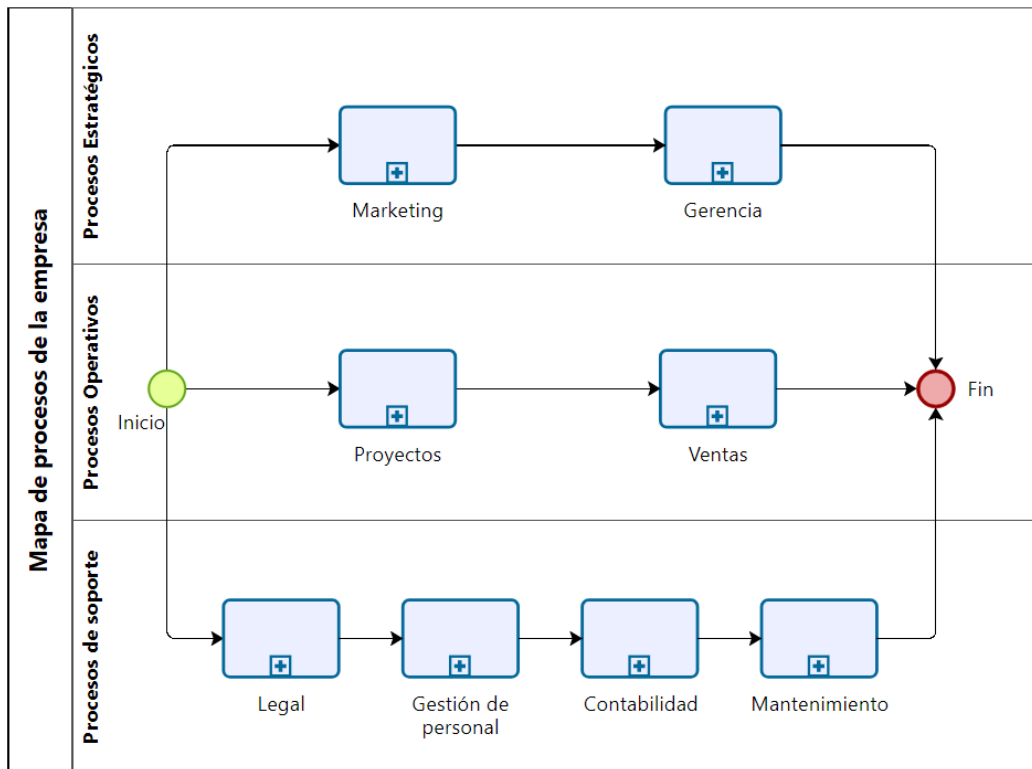
- Jefe del área de Proyectos
 - Comprender completamente el alcance del proyecto.
 - Asegurar un seguimiento efectivo a través de indicadores predefinidos.
 - Garantizar el avance del proyecto mediante la realización de tareas y la entrega de resultados (matriz RACI).
 - Ajustar el cronograma del proyecto y supervisar la discrepancia entre lo planificado y lo ejecutado.
 - Controlar el presupuesto y adaptarlo a las posibles contingencias.
 - Supervisar al equipo de trabajo y garantizar una gestión eficiente de los recursos.
 - Abordar y adaptarse a las situaciones de riesgo, tomando decisiones apropiadas.

Situación de los procesos y áreas comprometidas en la empresa inmobiliaria.

Para mayor detalle de las actividades y procesos que rige en la empresa se muestra en la figura 13, el mapa de procesos de la empresa inmobiliaria.

Figura 13

Mapa de Procesos de la empresa inmobiliaria

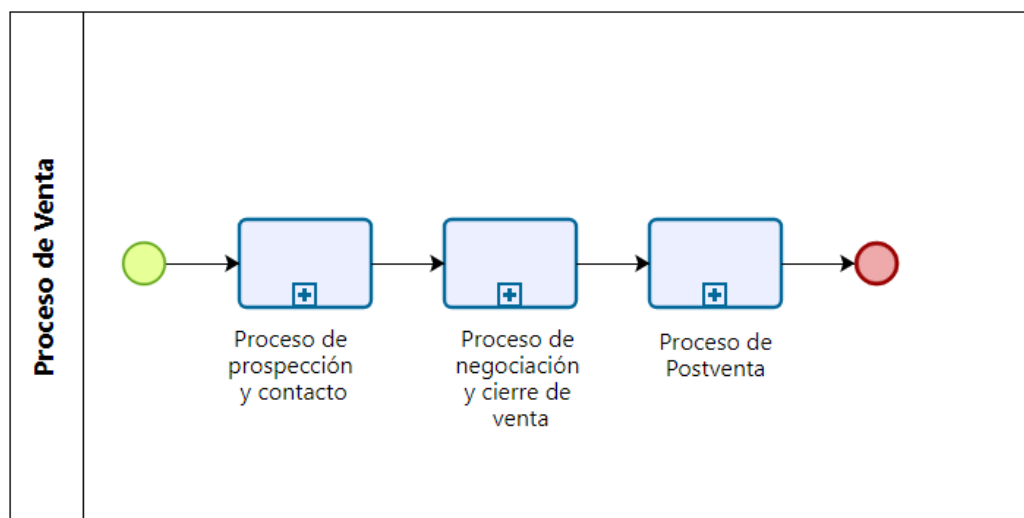


Nota: Elaboración propia con información de la empresa

El presente trabajo de investigación se enfoca en el proceso de ventas el cual esta subdividido en los siguientes procesos, (ver figura 14):

Figura 14

Proceso de venta



Nota: Elaboración propia con información de la empresa

- Proceso de Prospección y contacto
- Proceso de Negociación y cierre de venta.
- Proceso de Postventa

Previo al reconocimiento de estos procesos, la gerencia en conjunto con los jefes de área realizó una reunión en el cual se analizó aquellos procesos que resulten críticos y determinantes para la operatividad y rentabilidad de la empresa, motivo por el cual se mencionan a continuación:

Proceso de prospección y contacto.

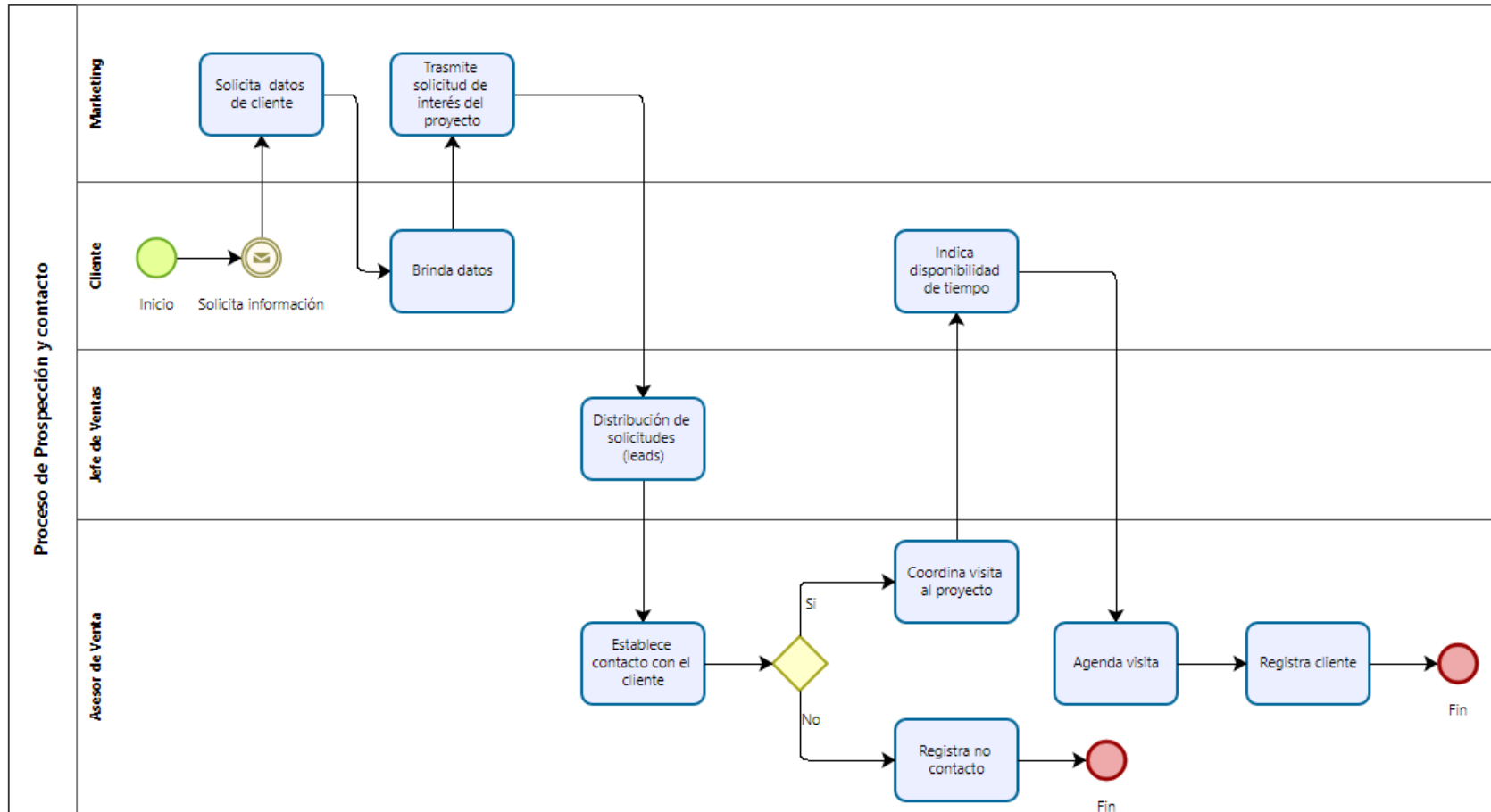
El proceso se da inicio cuando los clientes son captados a través de redes sociales, leads que la empresa proporciona, etc., a cargo del área de marketing, a través de ellos se establece el primer contacto, donde a través de la solicitud de información por parte de los posibles clientes, y posteriormente, luego observar un determinado número de clientes interesados, dan respuesta a los mismos solicitándoles sus datos respectivos, tardando esto hasta tres días, según criterio y disposición del encargado del área, donde luego de recabar sus datos, lo transfieren al área de ventas, recepcionados por el jefe del venta, para así ser distribuidos a los asesores, quienes por medio de la llamada (Cliente – Asesor), se inicia el diálogo incentivando al cliente a agendar una visita a los proyectos (terrenos) que la inmobiliaria ofrece, posteriormente, se realiza un seguimiento hasta el día acordado, caso contrario si el cliente ya no muestra interés, se registra el motivo y sus datos para posteriores proyectos a proponer.

En este proceso se involucra principalmente al encargado de marketing, quien maneja las redes sociales como Facebook y WhatsApp de la inmobiliaria, por ende cualquier interés de algún potencial cliente, son recepcionado por esta área, sin embargo el desconocimiento o la falta de interés para el tiempo de respuesta, ocasiona que responda a estas solicitudes días después, esto acarrea problemas y complicaciones en los procesos y actividades siguientes, puesto que el potencial cliente en su búsqueda de un terreno, ante la tarde respuesta, busca uno que este acorde a sus necesidades, causando este desinterés por los proyectos que inicialmente busco en la inmobiliaria.

A continuación, se muestra en la figura 15 el diagrama de flujo que comprende el proceso de prospección y contacto.

Figura 15

Proceso de prospección y contacto



Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Proceso de negociación y cierre de venta.

El proceso inicia con la visita del cliente y el asesor en el proyecto, éste le explica las características y beneficios de la urbanización, seguidamente se traslada al cliente a la oficina de ventas, donde se entra a la etapa de Objeciones en la cual se resolverán todas las dudas que tenga el cliente, seguidamente continua la etapa de negociación donde el fin es la reserva del lote. Si el cliente no logra reservar el lote, se le hace una proforma y posterior seguimiento. Asimismo, si el cliente opta por reservar el lote, se acuerda una fecha y hora para el depósito. En ocasiones se le brinda al cliente un plazo de días prolongado para tomar la decisión de confirmar la compra o para solicitar préstamos a fin de cancelar el total del saldo, esta situación en reiteradas oportunidades ha generado que la venta no prospere, perjudicando a la empresa, procediendo a reembolsar el pago de la reserva del lote.

En relación a los actores de este proceso, se involucra principalmente al asesor de venta y a la asistente legal de la empresa, siendo su interacción en la formulación del contrato de compra/venta del terreno, el cual carece de muchas deficiencias, procedimientos a seguir, bajo la responsabilidad de la asesora legal (abogada), que en distintas oportunidades se creó conflictos con el área de ventas, que debido a su ineficiencia, los clientes tienden a declinar su interés, cancelando la compra y optando por la devolución de su dinero.

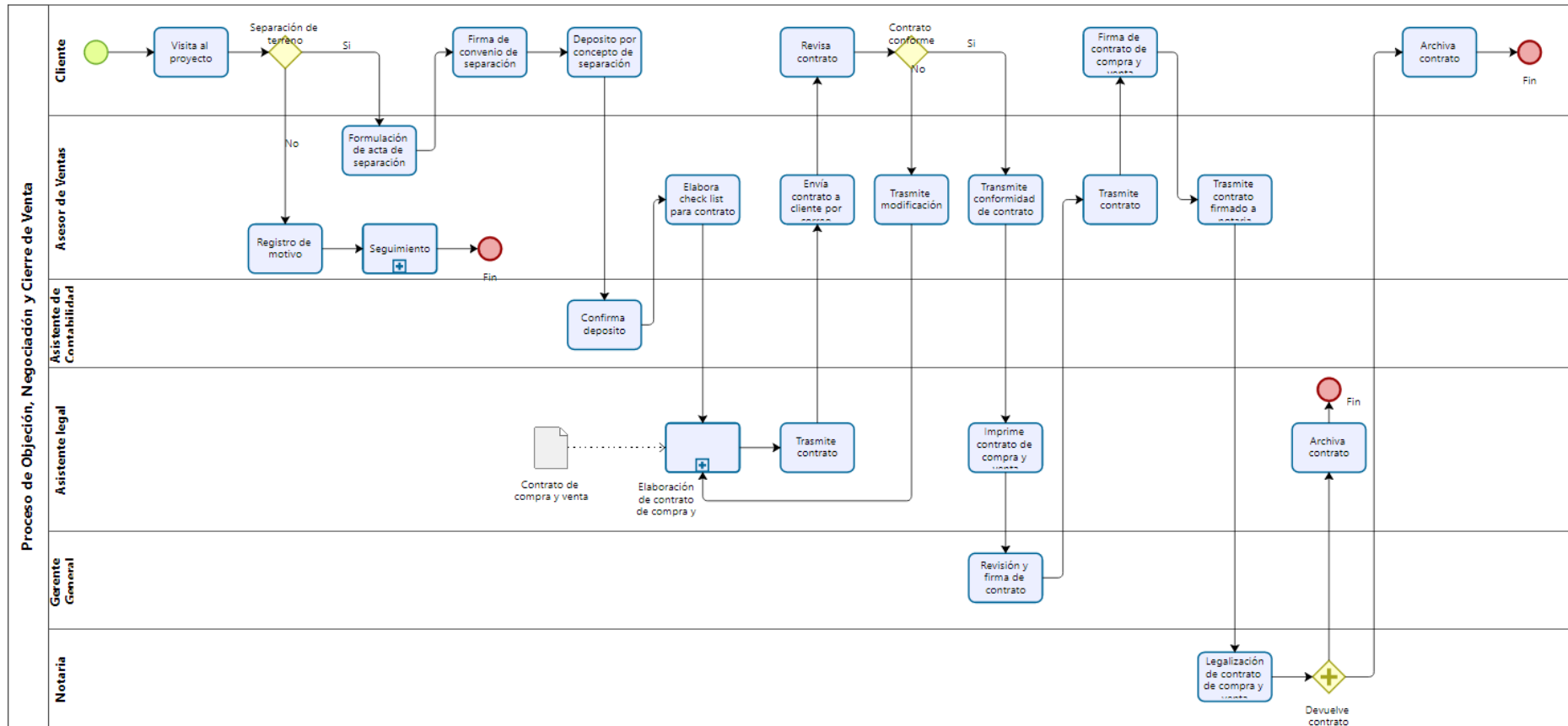
Asimismo, en este proceso se involucra también a la encargada de contabilidad, responsable de emitir la boleta/factura al cliente, que en la separación de terreno, el cliente abona una cantidad por dicho concepto, sin embargo, en oportunidades la encargada de contabilidad omitía la emisión de la boleta dando como respuesta que se le daría posteriormente en el abono de la inicial, este acto causaba alta desconfianza por los clientes, con el temor de verse estafados, ocasionando que estos cancelen la separación de terreno, o desde ya, insatisfacción del mismo, generando también, mal clima laboral entres asesores de venta y contabilidad por el continuo reclamos realizado a esta área.

Al cerrar una venta, para la concertación del mismo, se recurre a la legalización de los documentos que esta demanda, siendo la notaría el lugar a realizarlos, en esta actividad en ocasiones el asesor permitía que el cliente acuda por su cuenta a la notaría, provocando demoras en esta actividad o postergaciones debido a que el cliente desconozca el lugar de la notaría o prefiera realizar otras actividades.

A continuación, se diseñó el diagrama de flujo de este proceso, tal como se muestra en la figura 16.

Figura 16

Proceso de Negociación y Cierre de Venta.



Nota: Elaboración propia con información de la empresa

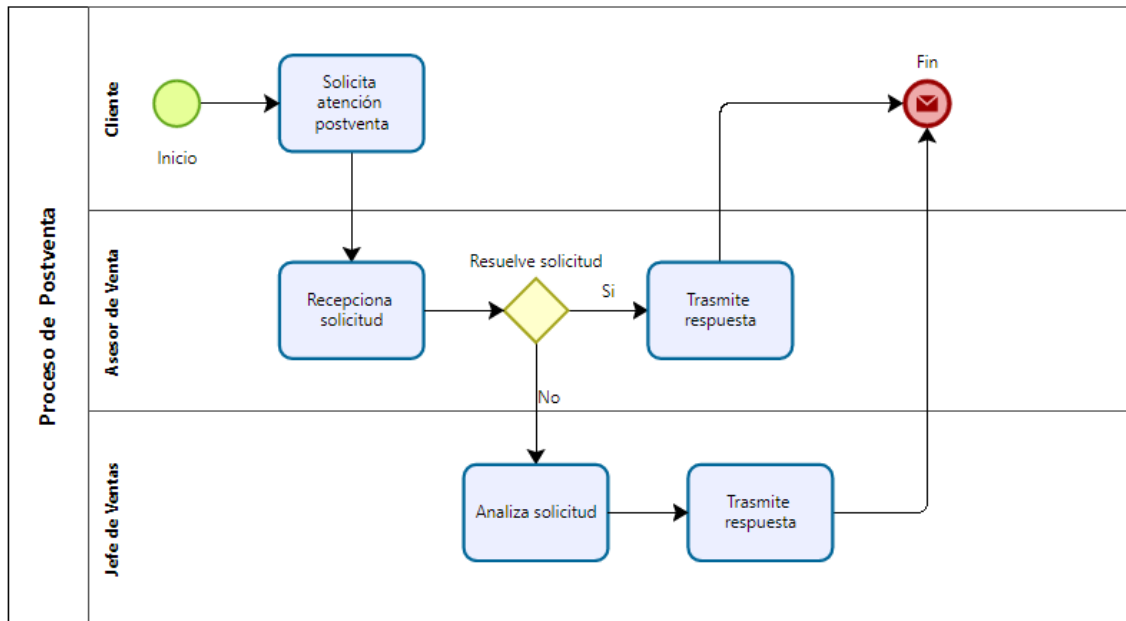
Proceso de Atención Postventa

Este proceso se inicia con el acercamiento del cliente a las oficinas de ventas, manifestando incomodidad e insatisfacción debido a que no se les brinda la atención debida ante sus quejas y reclamos, ante ello el asesor de ventas les indica que para mayor orientación se comuniquen con el jefe de ventas, dichas actividades, ante la insistencia del cliente, suelen tomarse un tiempo de hasta una semana. Dicha demora se debe a que no existe un personal encargado para la atención postventa, motivo por el cual el asesor trasmítía la queja o reclamo a su jefe inmediato, donde en reiteradas ocasiones no se le brindaba solución al cliente.

Este proceso por atención que se le brindaba al cliente se describe en el siguiente flujograma, como se observa en la figura 17:

Figura 17

Proceso de postventa



Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Las funciones de las áreas no se encuentran totalmente definidas, causando desorden y demoras en los procesos, por ello el primer paso fue la recopilación de información y documentos de la empresa, donde se identificó que estos se encuentran desactualizados y no establecidos, procediendo a generar cambios.

Análisis de causa/problema de la empresa inmobiliaria.

análisis de la causa de la problemática que presenta la empresa a través de la herramienta de los 5 ¿Por qué?, para cada uno de los problemas específicos. (Ver tabla 5, 6 y 7)

Tabla 5

Análisis de los 5 ¿Por qué? En la demora del proceso de prospección y contacto.

	Demora en la captación al cliente	
PROBLEMA	Problema	Causa
¿Por qué?	¿Por qué hay demora en la captación al cliente?	Porque los asesores de venta no logran contactar a los prospectos a tiempo.
	¿Por qué los asesores de venta no logran contactar a los prospectos a tiempo?	Porque no cuentan con la información actualizada.
	¿Por qué no cuentan con la información actualizada?	Porque el personal encargado de gestionar a los clientes no está actualizando la información eficientemente.
	¿Por qué el personal encargado de gestionar a los clientes no está actualizando la información eficientemente?	Porque desconocía sus funciones.
	¿Por qué desconocía sus funciones?	Porque no se encuentra capacitado para realizar sus funciones.
SOLUCIÓN	Ejecutar la contratación de un personal capacitado para realizar el registro y derivación de los prospectos.	

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Tabla 6

Análisis de los 5 ¿Por qué? En la demora el proceso de negociación y cierre de ventas.

	Demora en el tiempo de venta	
PROBLEMA	Problema	Causa
¿Por qué?	¿Por qué se hay demora en el tiempo de venta?	Porque los asesores de venta encuentran dificultades para abordar las objeciones de los clientes eficientemente.
	¿Por qué los asesores de venta encuentran dificultades para abordar las objeciones de los clientes eficientemente?	Porque no están familiarizados con el proyecto y carecen de la información necesaria.
	¿Por qué no están familiarizados con el proyecto y carecen de la información necesaria?	Porque la información suministrada a los asesores de venta no ha cubierto los objetivos planteados por la empresa.
	¿Por qué la información suministrada a los asesores de venta no ha cubierto los objetivos planteados por la empresa?	Porque no cuenta con una homogenización de acciones y toma de decisiones.
	¿Por qué no cuenta con una homogenización de acciones y toma de decisiones?	Porque la empresa no cuenta con un manual de políticas y procedimientos de ventas establecido.
SOLUCIÓN	Elaborar un manual de políticas y procedimientos de ventas.	

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Tabla 7*Análisis de los 5 ¿Por qué? En demora por la atención postventa*

Demora en la atención de post venta		
PROBLEMA	Problema	Causa
¿Por qué?	¿Por qué se dan demoras en la atención de Post Venta?	Porque no se les da una respuesta inmediata.
	¿Por qué no se les da una respuesta inmediata?	Porque existe demoras en el análisis y búsqueda de solución factibles entre las áreas pertinentes.
	¿Por qué existe demoras en el análisis y búsqueda de solución factibles entre las áreas pertinentes?	Porque el personal responsable (Asesor de ventas) no puede darle el seguimiento eficiente a la búsqueda de una solución factible.
	¿Por qué el personal responsable no puede darle un seguimiento eficiente a la búsqueda de una solución factible?	Porque priorizan atender otras tareas y/o actividades.
	¿Por qué se priorizan atender otras tareas y/o actividades?	Porque no se encuentran capacitados para realizar la atención postventa.
SOLUCIÓN	Ejecutar la contratación de un personal encargado para el subproceso de atención de clientes.	

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Objetivo Específico 01: Aplicar el Control de tiempos para mejorar el tiempo del proceso de prospección y contacto en una inmobiliaria en el dpto. de Ica

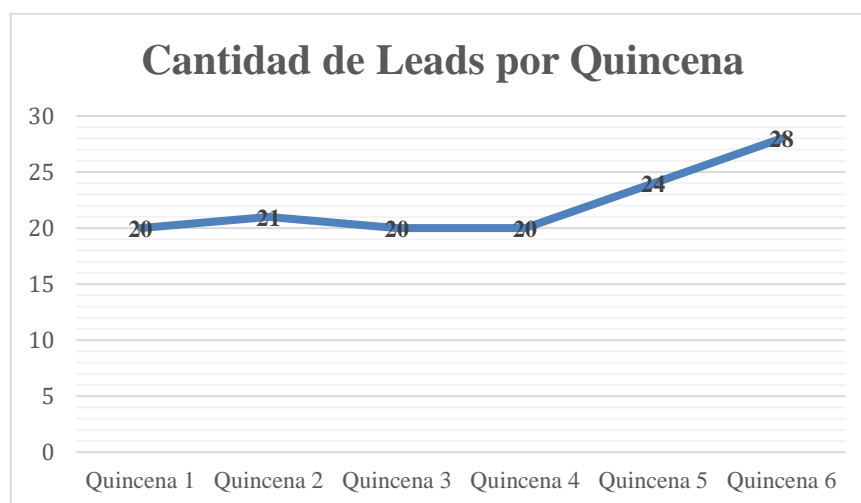
Situación pre test.

La empresa inmobiliaria contaba con los procesos de prospección y contacto no establecidos, produciéndose demoras en su ejecución y hasta la no realización del mismo. Esto ha conllevado a que producto de la demora como la respuesta tardía a los posibles clientes, genere pérdida de interés en los lotes (productos) que ofrece la empresa inmobiliaria.

La principal fuente de abastecimiento por el cual se ejecuta el proceso de prospección y contacto son los leads, siendo el encargado de marketing asignada a la respuesta, que debido a la falta de conocimiento de sus funciones y actividades que comprende su labor hace que este proceso se realice con deficiencia por el exceso de tiempo utilizado. En la figura 18, se observa la cantidad de leads que son enviados al jefe de ventas quincenalmente, el cual muestra entre 20 a 28 clientes promedio, quienes muestran interés, solicitando información del proyecto.

Figura 18

Leads enviados a jefe de ventas



Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Esto muestra un bajo interés del proyecto respecto a lo deseado, poniendo en riesgo la sostenibilidad económica de la empresa, siendo el encargado de marketing quien debe proporcionar información a tiempo a los clientes para que así posteriormente los asesores de venta generen una venta o refieran el proyecto.

Las actividades que comprende estos procesos comienzan desde la solicitud de información del proyecto hasta el registro del cliente por el asesor de ventas, bien sea agendando su visita al proyecto o registrando el no contacto o el desinterés del cliente al contactarlo y recibir como respuesta el “No deseo”, al haberse generado demora, o al haber encontrado otras opciones que satisfacen sus necesidades, este índice es reflejado en los tiempos registrados por los 04 asesores del Proyecto “Urbanización el Cerezo”.

A continuación, se muestra en la tabla 8 el registro de clientes agendando su visita por asesores (04 asesores) en los meses de marzo, abril y mayo.

Tabla 8

Registro de clientes agendando visita

	Marzo	Abril	Mayo
Asesor 1	4	4	6
Asesor 2	6	4	5
Asesor 3	6	5	4
Asesor 4	5	5	4

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

En la tabla anterior se muestra las personas que pasaron por las actividades que comprenden el proceso de prospección y contacto, evidenciando el bajo flujo, promediando solo 1 o 2 personas por semana.

El área de ventas de la empresa inmobiliaria cuenta con 4 asesores para el proyecto “Urbanización el Cerezo”, de quienes se ha registrado el tiempo por el cual realizan el proceso de prospección y contacto visto en la tabla 9, siendo el traslado de leads como una de las actividades que más tiempo posee, motivo principal de la demora en todo el proceso de venta.

Tabla 9

Tiempo utilizado de las actividades del proceso de prospección y contacto por asesor

	Solicita datos	Trasmite solicitud de interés	Distribución de leads	Establece contacto	Coordina visita	Agenda Visita	Registra cliente	Total Asesor
Asesor 1	12	728	14	11	117	16	13	911.00
Asesor 2	10	671	13	14	131	17	12	868.00
Asesor 3	9	617	14	5	125	23	15	808.00
Asesor 4	12	737	13	14	117	22	10	925.18
	10.75	688.30	13.50	11.00	122.50	19.50	12.50	878.05

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Las personas involucradas en este proceso son el encargado de Marketing, el jefe de ventas y asesores de ventas, a quienes no se les asigna tiempos establecidos dentro de sus funciones, tomándose tiempos promedio del proceso como se observa en la tabla 10.

Tabla 10

Tiempo pretest del proceso de prospección y contacto

Proceso de Prospección y contacto	
Actividades	Tiempo (minutos)
Solicita datos al cliente	10.75min
Trasmite solicitud de interés	688.3min
Distribución de solicitudes	13.5min
Establece contacto	11min
Coordina visita al proyecto	122.5min
Agenda visita	19.5min
Registra cliente	12.5min
Tiempo promedio del proceso	878.05min

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Muestra antes:

En la tabla 11 se detalla los datos pretest obtenidos del tiempo del proceso de prospección y contacto en el periodo quincenal de marzo a mayo 2023.

Tabla 11

Tiempo promedio del proceso de prospección y contacto de clientes por quincena en los meses de marzo, abril y mayo.

Tiempo = Quincena	
Tiempo	Datos Muestra pre test (Minutos del proceso)
Quincena 1 Mar-23	1021.25
Quincena 2 Mar-23	1156.81
Quincena 3 Abr-23	682.75
Quincena 4 Abr-23	769.95
Quincena 5 May-23	724.08
Quincena 6 May23	913.43

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

El cuadro proporciona datos respecto al tiempo empleado en el periodo quincenal durante los meses de marzo, abril y mayo. Estos indicadores son utilizados para evaluar el tiempo transcurrido en el cual un cliente pasa por este proceso en la empresa.

El tiempo se calcula desde el primer contacto que el cliente realiza con la empresa, siendo esto por redes sociales (leads) proyectadas quincenalmente. Como se observa en la tabla 9, en marzo, 2da quincena, el tiempo del proceso de prospección y contacto es de 1156.81 minutos, siendo este el mayor tiempo empleado por el cual un cliente pasa, causando desinterés por parte del mismo.

Aplicación de la teoría (variable independiente)

Para alcanzar el objetivo específico 1, se estableció el control de tiempos, cuyos pasos desarrollados se indican en la figura 19

Figura 19

Pasos para un control de tiempos



Nota: Elaboración Propia

- **Primer Paso: Recopilación de datos a analizar**

Se realizó una reunión en las instalaciones de la empresa con el gerente general y jefe de ventas, asimismo, con los trabajadores involucrados en el proceso de prospección y contacto, con la finalidad de recabar información para desarrollar la mejora.

- **Segundo Paso: Asignación de encargado de área**

Se estableció al trabajador responsable en la ficha de caracterización del proceso de prospección y contacto (anexo C), y objetivos a alcanzar; asimismo se reconoció a los trabajadores involucrado en este proceso.

- **Tercer Paso: Identificación de proceso clave**

Se identificó como proceso clave al proceso de prospección y contacto (proceso de ventas del mapa de procesos de la empresa), debido a que su atención en este proceso en un determinado tiempo es fundamental para proseguir al siguiente proceso.

- **Cuarto Paso: Análisis de herramientas**

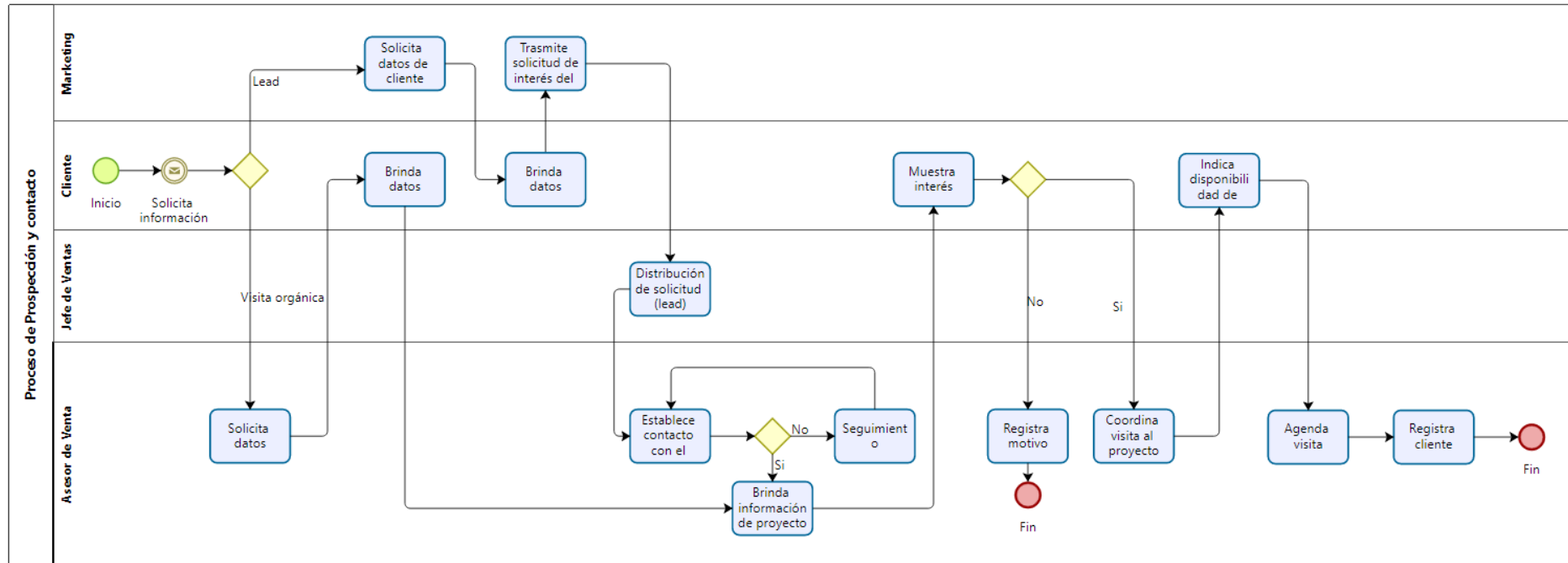
Se desarrolló el flujograma AS IS (antes) del proceso de prospección y contacto de la inmobiliaria con la herramienta BPMN Bizagi, de igual manera, se realizó el análisis de los 5 ¿POR QUÉ?, donde se identificó las causas y motivos por la cual no permite alcanzar los objetivos y metas de la empresa. En ese sentido se determinó que se deben establecer tiempos determinados para cada actividad, debido a que el encargado de marketing y asesores no tenían claro sus funciones dentro del proceso.

- **Quinto Paso: Se establece flujograma del proceso**

Luego del análisis del flujograma AS IS (antes), se procedió al diseño y validación del flujograma TO BE (después), desarrollado con la herramienta BPMN Bizagi.

Figura 20

Flujograma TO BE del proceso de prospección y contacto



Nota: Elaboración propia

- **Sexto Paso: Se efectúa control de tiempos del proceso**

Se asigna un control de tiempos del proceso, donde se detalla las actividades y su duración máxima, para mejorar la calidad de respuesta frente al interés que muestran las personas por los proyectos de la inmobiliaria, conforme se muestra en la tabla 12.

Tabla 12

Control de Tiempo Máximo de ejecución en el proceso de prospección y contacto

Proceso de Prospección y contacto	
Actividades	Tiempo (minutos)
Solicita datos al cliente	5min
Trasmite solicitud de interés	8min
Distribución de solicitudes	5min
Establece contacto	5min
Seguimiento	3min
Brinda información	10min
Registra motivo	2min
Coordina visita al proyecto	10min
Agenda visita	15min
Registra cliente	5min
Total, tiempo máx. del proceso	68min

Nota: Elaboración propia

La tabla 12 muestra el control de tiempos asignados de las actividades del proceso, en el cual los involucrados deben cumplir, para que así puedan incrementar el flujo de clientes interesados, y a su vez, mantener el interés de aquellos que solicitan información mediante la respuesta inmediata, el cual se da en el presente proceso.

Situación después (Post test)

La situación posterior a la Aplicación de control de tiempos en una empresa inmobiliaria estaría marcada por mejoras sustanciales en cuanto al interés de las personas respecto a los proyectos que ofrece la empresa, mostrándose en la siguiente tabla 13.

Tabla 13*Leads enviados a jefe de ventas*

Periodo	Leads
Quincena 1 Mar-23	20
Quincena 2 Mar-23	21
Quincena 3 Abr-23	20
Quincena 4 Abr-23	20
Quincena 5 May-23	24
Quincena 6 May-23	28
Quincena 7 Jul-23	27
Quincena 8 Jul-23	37
Quincena 9 Ago-23	36
Quincena 10 Ago-23	44
Quincena 11 Set-23	44
Quincena 12 Set-23	56

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Se observa un notable aumento, duplicando la cantidad de leads transferido al jefe de ventas, esto muestra un incremento en el interés de las personas en el proyecto, el cual aumentará el porcentaje de ventas concretadas en los procesos siguientes.

Asimismo, los clientes que se animaron en programar su visita al proyecto tienen un notable aumento, afianzando la posible venta, como se muestra en la tabla 14.

Tabla 14*Registro de clientes agendando visita*

	Julio	Agosto	Setiembre
Asesor 1	8	12	13
Asesor 2	10	13	15
Asesor 3	13	10	14
Asesor 4	10	13	12

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Los asesores de ventas al cumplir con el control de tiempos, se logran reducir el tiempo empleado en cada actividad, como se observa en la tabla 15, siendo la actividad de “transmitir los leads” la de mayor mejora de tiempo, con una reducción de hasta 735 minutos aproximadamente por un asesor.

Tabla 15

Tiempo post de las actividades del proceso de prospección y contacto por asesor

	Solicita datos	Trasmite solicitud de interés	Distribución de leads	Establece contacto	Seguimiento	Brindar información	Registra motivo de desinterés	Coordina visita	Agenda visita	Registra cliente	Total Asesor
Asesor 1	1	3	2	3	2	5	2	7	8	2	35
Asesor 2	2	4	2	4	2	6	2	9	9	3	43
Asesor 3	4	4	2	5	1	7	1	7	12	2	45
Asesor 4	3	3	2	2	3	7	2	6	6	3	37
	2.5	3.5	2	3.5	2	6.25	1.75	7.25	8.75	2.5	40

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

- La aplicación de la teoría evidencia un aumento en los clientes quienes visitan el proyecto, el asesor 1 incrementa su tasa de visitas agendadas de 4 visitas al mes, a 13 visitas.
- En el transcurso de los meses post, las visitas aumentan progresivamente, a comparación del pre, el cual se mantenía en un bajo número de visitas.
- El número de personas quienes requerían información de los proyectos paso de tener 20 solicitudes en una quincena a tener 56 solicitudes.

Muestra después

En la tabla 16 se detalla los datos postest obtenidos del tiempo promedio del proceso de prospección y contacto clientes en el periodo quincenal de julio a setiembre 2023.

Tabla 16

Tiempo promedio de prospección y contacto de clientes por quincena en los meses de marzo, abril y mayo.

Postest	
Tiempo - Quincenal	Datos Muestra (Minutos del proceso)
Quincena 7 Jul-23	30
Quincena 8 Jul-23	51
Quincena 9 Ago-23	38
Quincena 10 Ago-23	47
Quincena 11 Set-23	39
Quincena 12 Set-23	35

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

En los datos correspondientes a los meses de julio, agosto y septiembre, evidencian una significativa disminución en el tiempo empleado en el proceso de prospección y contacto.

Objetivo Específico 02: Aplicar procedimientos y políticas de ventas para mejorar el tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas en una inmobiliaria en el dpto. de Ica.

Situación antes (Descripción- pre test)

La empresa inmobiliaria evidenció la existencia de procedimientos retrasados en el tiempo, desde la visita al proyecto hasta el cierre de ventas. Hay 10 actividades que están asociadas a este proceso. Si bien es cierto, se describen las actividades de cada área, sin

embargo, no son específicos sobre todo en cuanto a la demanda de tiempo que debe concernir cada una de estas actividades. Así mismo por el exceso de tiempo que los asesores demandan a estas actividades, las separaciones se suelen caer, por ende, la venta también.

En esta tabla 17 se detalla los tiempos promedio que cada asesor demora según las actividades del proceso.

Tabla 17

Tiempo promedio de las actividades del proceso de negociación y cierre de ventas por asesor

	Visita al Proyecto	Objeción de los clientes	Negociación con los clientes	Separación de ubicación del terreno	Firma de Contrato de Separación	Depósito de los Clientes	Elaboración de los Checklist por asesores	Elaboración del Contrato de Compra y Venta	Revisión del Contrato por clientes	Firma de Contrato en Notaría	Total Por Asesor
ASESOR 1	43.33	33.33	26.67	300.00	600.00	1113.33	25.00	1313.33	320.00	1200.00	4975.00
ASESOR 2	28.00	35.00	31.00	241.00	295.00	720.00	25.00	828.00	300.00	384.00	2887.00
ASESOR 3	33.75	31.25	31.25	312.50	491.25	975.00	33.75	755.00	210.00	540.00	3413.75
ASESOR 4	46.67	31.67	30.00	620.00	560.00	1040.00	26.67	720.00	220.00	440.00	3735.00
PROMEDIO	37.94	32.81	29.73	368.38	486.56	962.08	27.60	904.08	262.50	641.00	3597.55

Nota: Elaboración propia con información de la empresa.

Asimismo, en la tabla 18, se muestran las actividades que los asesores realizaban para concretar las ventas y el tiempo promedio que se ha empleado:

Tabla 18

Actividades para concretar las ventas y el tiempo empleado

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Actividad 4	Actividad 5	Actividad 6	Actividad 7	Actividad 8	Actividad 9	Actividad 10
Visita al proyecto	Objeciones de los clientes	Negociación con los clientes	Separación de ubicación del terreno	Firma de Convenio de Separación	Depósito de los Clientes	Elaboración de los Checklist por asesores	Elaboración del Contrato de Compra y Venta	Revisión del Contrato por clientes	Firma del contrato
37.94 min	32.81 min	29.73 min	368.38 min	486.56 min	962.08 min	27.6 min	904.08 min	262.5 min	641 min

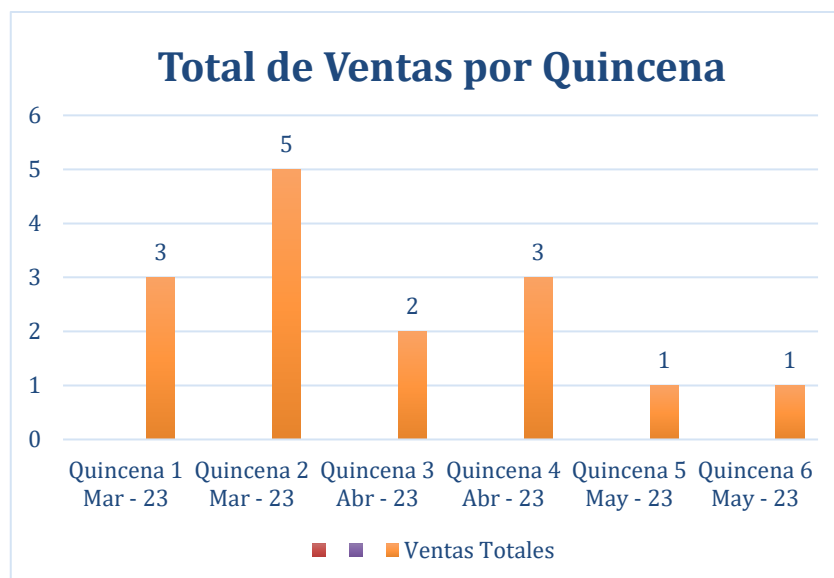
Nota: Elaboración propia con información de la empresa.

Se observa que se utilizan tiempos prolongados en la separación del terreno por parte del cliente, el cual puede realizarse en el lapso de hasta 368.38 minutos, esto pasa ya que en las actividades anteriores no ha habido una correcta información proporcionada hacia el cliente, generando también mayores tiempos en los procesos siguientes, para realizar la firma de separación del producto (convenio) y depósito a las cuentas de la empresa, tomándose tiempos de hasta dos días, lo cual hace que haya pocas ventas, ya que el cliente no tiene en claro la decisión de su compra y por otorgarle mucho tiempo, éste busque otras opciones.

A continuación, se muestra en la figura 21, las ventas que tuvieron cada asesor en los meses de marzo, abril y mayo.

Figura 21

Ventas por asesor en los meses de marzo, abril y mayo.

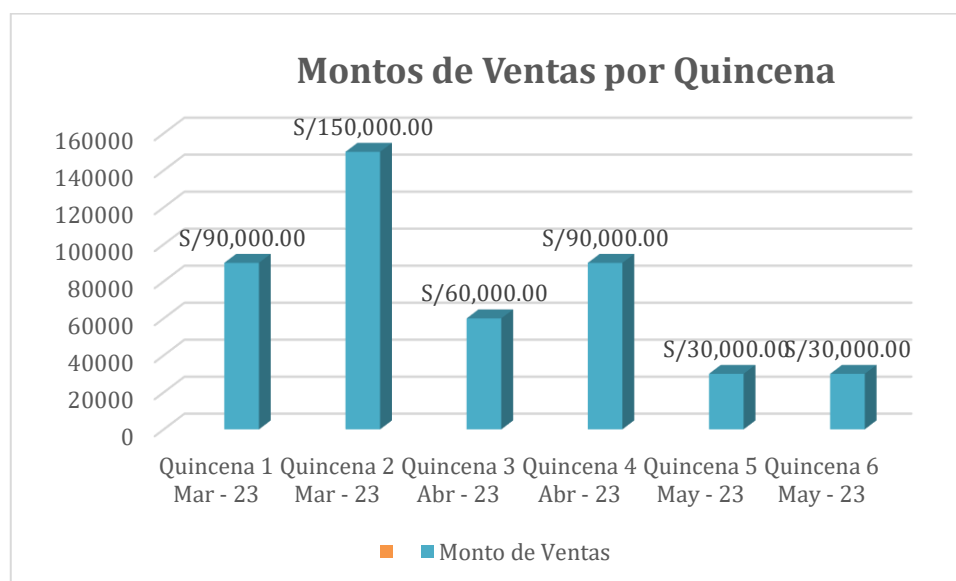


Nota: Elaboración Propia con información de la empresa.

Estos datos proporcionan una visión general de la productividad que tiene cada asesor respecto a sus ventas. Podemos observar las ventas en el trimestre de (marzo, abril y mayo). Por ejemplo, se observa que las mayores ventas se dieron en el mes de marzo. Con ello determinamos el ingreso y la productividad que tuvo cada asesor respecto a sus ventas.

Figura 22

Ingreso por ventas en los meses de (marzo, abril y mayo)



Nota: Elaboración propia con datos de la empresa.

Podemos observar que en la primera y segunda quincena de marzo se tuvo S/240000 de ingreso en monto de ventas. Sin embargo, estas cifras son bastante bajas. De acuerdo a estos resultados la empresa diseñó políticas y procedimientos que permitan llevar un mejor control de las actividades realizadas, lo cual hizo que se pueda llevar a objetivos planteados por la empresa. Así mismo con estos procedimientos se pudo medir el desempeño de los asesores.

Muestra Antes:

En la tabla 19 se detalla los datos pretest obtenidos del tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas en el periodo quincenal de marzo a mayo 2023.

Tabla 19

Tiempo promedio del proceso de negociación y cierre de ventas por quincena en los meses marzo, abril y mayo del 2023.

Pretest	
Tiempo - Quincena	Datos de la Muestra (Proceso en Minutos)
Quincena 1 Mar - 23	4875
Quincena 2 Mar - 23	3302
Quincena 3 Abr - 23	2750
Quincena 4 Abr - 23	3463.33
Quincena 5 May - 23	4210
Quincena 6 May - 23	2985

Nota: Elaboración Propia con información de la empresa

El cuadro proporciona datos respecto al tiempo empleado en el periodo quincenal durante los meses de marzo, abril y mayo. Estos indicadores son utilizados para evaluar el tiempo transcurrido en el cual un cliente pasa por este proceso en la empresa.

El tiempo se calcula desde la visita del cliente y el asesor al proyecto hasta la firma de contrato en notaría. Como se observa en la tabla 17 en marzo, 1era quincena, el tiempo del proceso de Objeción, negociación y cierre de ventas es de 4875 minutos, siendo este el mayor tiempo empleado por el cual un cliente pasa para tratar de comprar un terreno, causando desinterés por parte del mismo.

Aplicación de la Teoría (variable independiente específico 2)

Para alcanzar el objetivo específico 2, se estableció políticas y procedimiento de ventas, cuyos pasos desarrollados se indican en la figura 23

Figura 23

Pasos para el diseño de políticas y procedimiento de ventas



Nota: Elaboración Propia

Primer Paso: Análisis de la problemática

Se realizó una reunión con el Gerente general y jefe de Ventas, durante el presente año se evidenció que, en el análisis de producción de las ventas, ciertos criterios y decisiones, se tomaron con el objetivo de abordar las necesidades inmediatas y resolver los problemas que surgieron durante el desarrollo de las actividades. Estas decisiones apresuradas no siempre tienen efectos positivos en el futuro, por lo que no es favorable para la organización. Ésta carece de políticas que permitan tomar decisiones uniformes en cuanto a nuevas inversiones que estén en línea con la visión.

Segundo Paso: Identificación de necesidades

Se identificó las actividades del Proceso de negociación y cierre de ventas en el que se ejecutan, para reconocer las entradas y salidas respectivamente.

Tercer Paso: Identificación del proceso

Se identificó el proceso de negociación y cierre de ventas como proceso clave en el Mapa de Procesos, debido a que todo cliente pasa por este proceso siendo el de mayor importancia, ya que aquí es donde el cliente toma la decisión de compra y se convierte en una venta.

Cuarto Paso: Análisis de flujograma AS IS (antes)

Se diseñó el flujograma AS IS del proceso de negociación y cierre de ventas, asimismo, se efectuó el análisis de los 5 ¿Por qué?, donde se detectó las causas-problemas que originaban la demora e incluso desestimación de la compra; En consecuencia, se detectó que se debería de realizar un manual de políticas y procedimientos de ventas, ya que no cuentan con una homogenización de acciones y toma de decisiones.

Quinto Paso: Diseño y validación de flujograma TO BE (después)

Se diseño y valido el flujograma TO BE por el jefe de venta y el gerente, y la asignación de tiempos para los mismos debido a que no existía un proceso con tiempo máximos desde la visita con el cliente y asesor al proyecto hasta el cierre de venta.

Sexto Paso: Diseño y difusión de políticas y procedimientos de ventas

Se determinó a través de una reunión del gerente y el jefe de ventas puntos donde se dio a conocer la justificación de la implementación de políticas empresariales en el ámbito de la Inmobiliaria, con el propósito de lograr la estandarización de procesos y la homogeneización de decisiones que orienten las estrategias hacia el logro de los objetivos organizacionales.

De esta manera, se buscó alcanzar una mayor efectividad que permitía a la empresa generar un impacto significativo en el mercado, disminuyendo el tiempo que los asesores tardaban en realizar las actividades respecto al tiempo de ventas, generando a su vez un incremento en la venta de lotes. Es así, que, teniendo estas políticas conllevó a un mejor control para la gestión, a su vez logró que el trabajador se comprometiera y cumpliera parámetros de comportamiento.

Para el manual de políticas y procedimientos de ventas se realizó el siguiente Checklist:

La redacción del manual de Políticas y Procedimientos de Ventas

Difusión de las Políticas y Procedimiento de Ventas (Anexo D)

Ejecución de las Políticas y Procedimiento de Ventas (Anexo D)

Consideraciones para el procedimiento de ventas (Anexo F)

Se determinó el tiempo máximo que el asesor debe utilizar para la ejecución de cada actividad dentro del proceso de negociación y cierre de ventas, el cual se muestra en la tabla 20.

Tabla 20

Tiempo máximo de ejecución del proceso de Negociación y Cierre de Ventas.

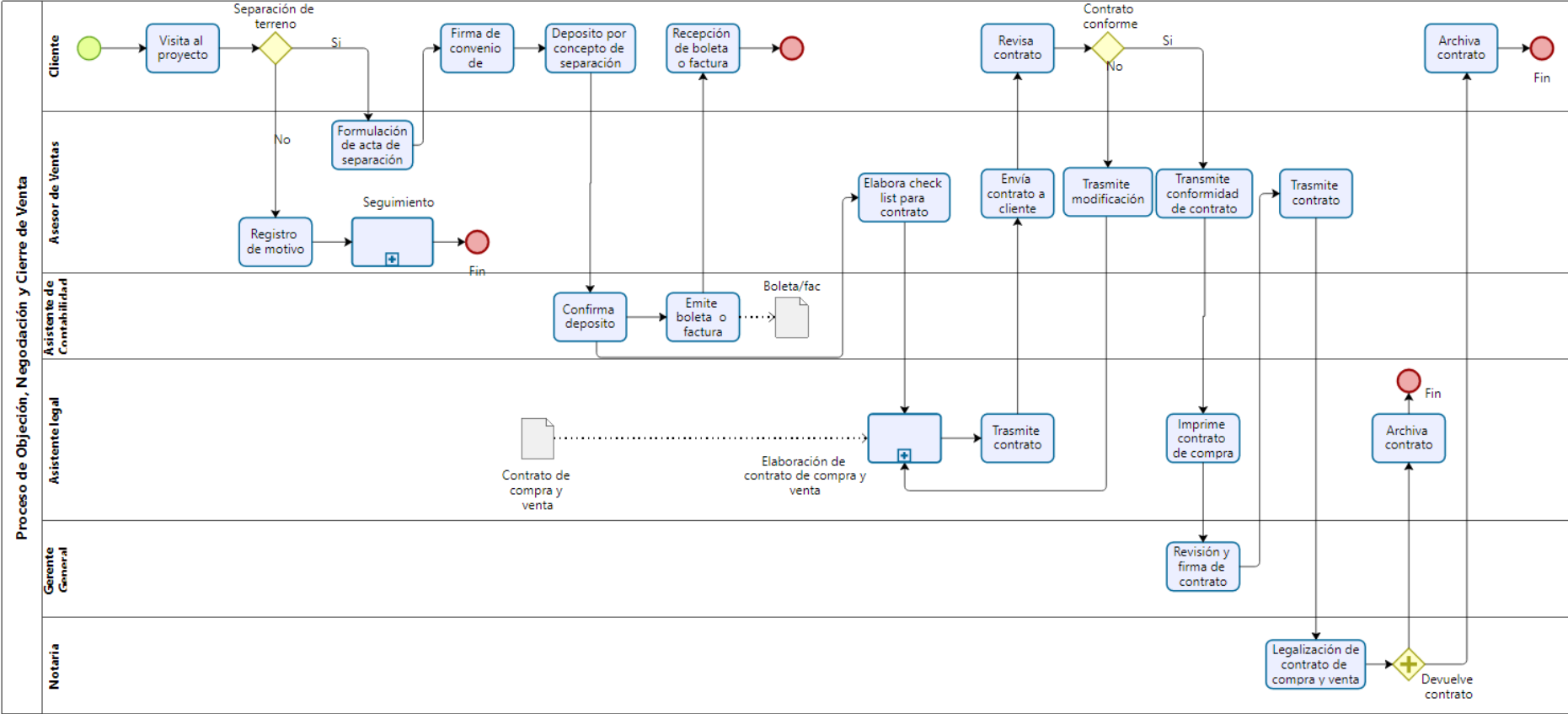
Proceso de negociación y Cierre de ventas	
Actividades	Tiempo (min)
Visita del Cliente hacia el proyecto	20min
Objeción de los Clientes	20min
Negociación con los clientes	10min
Separación de Ubic. Del terreno	180min
Firma del Convenio de Separación	420min
Depósito de los clientes	480min
Elaboración del Checklist	15min
Elaboración del Contrato de Compra y Venta	240min
Revisión del contrato por clientes	180min
Firma en notaría	480min

Nota: Elaboración propia.

La tabla muestra los tiempos asignados de las actividades del proceso, en el cual los involucrados deberán cumplir, para que así puedan incrementar el flujo de la venta, y a su vez, mantener el interés de aquellos que hacen la separación del lote para concluir el proceso de la venta.

Figura 24

Flujograma TO BE (después) del proceso de negociación y cierre de venta



Nota: Elaboración propia

Situación Después

La situación posterior a la Aplicación de las políticas y procedimientos de ventas para la mejora del proceso de negociación y cierre de ventas, estaría marcada por mejoras sustanciales en cuanto a la venta de los lotes respecto a los proyectos que ofrece la empresa, hubo una disminución significativa de los tiempos mostrándose en la siguiente tabla 21.

Tabla 21

Tiempo promedio de las actividades del tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas por asesor

	Visita al proyecto	Objeción de los clientes	Negociación con los clientes	Separación de ubicación del terreno	Firma de Contrato de Separación	Depósito de los Clientes	Elaboración de los Checklist por asesores	Elaboración del Contrato de Compra y Venta	Revisión del Contrato por clientes	Firma de Contrato en Notaría	Total Por Asesor
ASESOR 1	16	11	7	68	63	414	11	207	160	234	1191
ASESOR 2	11	8	9	15	17	107	5	185	31	230	618
ASESOR 3	22	12	9	42	49	406	14	213	118	193	1078
ASESOR 4	21	13	8	244	195	585	15	222	74	192	1569
PROMEDIO	17	11	8	92	81	378	11	207	96	212	1114

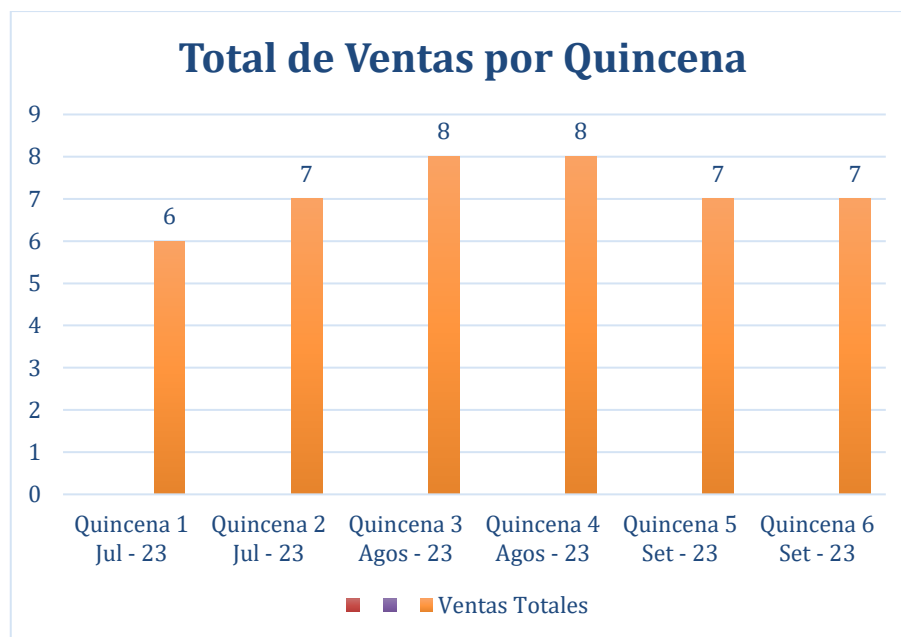
Nota: Elaboración Propia con información de la empresa.

Se observó una notable disminución respecto a los tiempos que cada asesor empleó en las distintas actividades, a su vez esto mostró un incremento respecto al cierre de las ventas haciendo que haya una mayor productividad.

A continuación, se muestra en la tabla 25 las ventas por asesor en el trimestre marzo, abril y mayo. los resultados que obtuvieron respecto a la disminución de tiempo en el proceso haciendo que se eleven sus ventas.

Figura 25

Tiempo de venta promedio por asesor respecto a sus ventas.

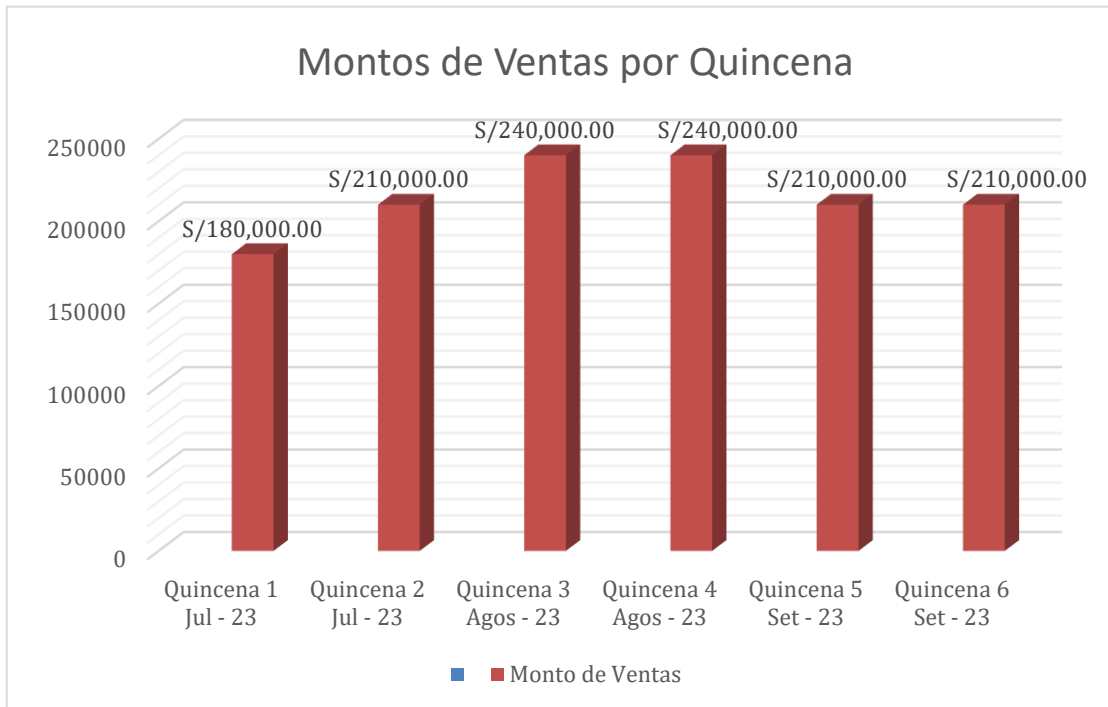


Nota: Elaboración Propia con información de la empresa.

- La aplicación de la teoría evidencia un aumento de ventas respecto a cada asesor, el asesor 1 incrementa su tasa de ventas al mes, de 3 a 10 ventas.
- En el transcurso de los meses post, las ventas aumentan progresivamente, a comparación del pre, el cual se mantenía en un bajo número de ventas por asesor mínima de 3 por trimestre.
- El tiempo promedio de cada asesor en realizar todas las actividades del tiempo de venta paso de 3597.55 a 1114 minutos, produciendo que haya mayor productividad.
- En este trimestre se puede observar que las ventas ascienden a 43 ventas a diferencia del trimestre anterior lo cual sumaban solo 15 ventas.
- Con ello podemos determinar el ingreso y la productividad que tuvo cada asesor respecto a sus ventas, como se muestra en la tabla 21.

Figura 26

Ingreso por ventas en los meses de (marzo, abril y mayo)



Nota: Elaboración propia con información de la empresa.

Las acciones realizadas lograron tener un impacto significativo en las ventas, logrando incrementar la productividad del equipo. Podemos observar que el asesor 2, es el que tuvo mayor ingreso en los trimestres de julio, agosto y setiembre, obteniendo así la suma de S/360 mil soles. Es fundamental tener un seguimiento y control del rendimiento del equipo, lo cual permita tomar las acciones correctivas en el momento oportuno. En consecuencia, se mejoró notablemente la productividad por asesor respecto a sus ventas gracias a la disminución del tiempo empleado en las actividades de este proceso.

Muestra después

En la tabla 26 se detalla los datos postest en base al tiempo obtenido en el proceso de venta en un periodo quincenal de julio a setiembre 2023.

Tabla 22

Tiempo del proceso de venta

Tiempo/quincenal	Datos de la Muestra post test (Proceso en Minutos)
Quincena 1 Jul - 23	1036
Quincena 2 Jul - 23	1194.86
Quincena 3 Agos - 23	1102.13
Quincena 4 Agos - 23	1058.43
Quincena 5 Set - 23	1166.29
Quincena 6 Set - 23	1128.57

Nota: Elaboración propia con información de la empresa.

En los datos correspondientes a los meses Julio, agosto y septiembre, evidencian una significativa disminución en el tiempo empleado en el proceso de negociación y cierre de ventas.

Objetivo Específico 03: Aplicar estrategias de gestión para mejorar el tiempo del proceso de atención postventa en una inmobiliaria en le dpto. de Ica.

Situación antes:

Cuando el proyecto está aún en planos y en proceso de construcción, se realiza un proceso de postventa para la preventa. Después de realizada la venta del terreno, el cliente queda a la espera de que la empresa le envíe información sobre el avance de obras, y entrega del proyecto. Muchas veces los clientes suelen presentar reclamos, manifiestan sus dudas o quejas respecto a la demora del avance o de mal servicio en la atención de la postventa. Esto sucede porque no se tiene el personal adecuado para atender las consultas de los clientes, éstos recurren a su asesor de ventas, que, en la mayoría de veces, no contestan las llamadas, ni mensajes de sus clientes. Al no tener respuesta, el cliente se acerca a la oficina de ventas manifestando su molestia, allí puede que sea atendido por el asesor que le vendió, por el jefe de ventas o por algún otro ejecutivo que se encuentre allí. Generando de esta manera la inseguridad de su compra y su insatisfacción. Así mismo los clientes que adquirieron su lote de manera financiada, es decir pago en cuotas, algunas veces

enviaban los vouchers a sus asesores de ventas, otros no pagaban a tiempo ya que no había un personal asignado para la cobranza de los mismos.

Porcentaje de cobranza por lotes financiados

En el subproceso de Seguimiento y cobranza de pago de cuotas los resultados del indicador de “% de cobranza por lotes financiados” fue continuamente disminuyendo respecto de lo estipulado de 100%. Las cuotas se pagan mensualmente y el periodo de contrato es de aproximadamente 4 años, por lo que el número de cuotas a cobrar fue aumentando y los clientes no abonan de acuerdo a las fechas de vencimiento. La gestión del cobro asegura el ingreso monetario necesario para la organización, por lo que dejar de realizar dicho proceso incrementa la cantidad de clientes morosos, se dificulta el cobro de cuotas y posteriormente se tenga que proceder cuestiones legales por morosidad excesiva con los clientes. A continuación, se presenta los resultados del indicador:

$$\% \text{ de cobranza temprana: } \frac{N^{\circ} \text{ de cuotas pagadas}}{\text{Total de Cuotas por pagar en el mes}}$$

Tabla 23

Porcentaje de Cobranza por lotes Financiados

Mes	N° de Cuotas Pagadas	Total de Cuotas por Pagar en la Quincena	% De Cobranza por Lotes Financiados
Quincena 1 Mar23	12	37	32.43%
Quincena 2 Mar23	14	35	40.00%
Quincena 3 Abr23	11	41	26.83%
Quincena 4 Abr23	15	39	38.46%
Quincena 5 May23	18	45	40.00%
Quincena 6 May23	21	42	50.00%
Promedio =			37.95%

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Como se muestra, el porcentaje promedio de cobranza por lotes financiados resulta con un 37.95%, afectando el flujo económico de la empresa y retrasos en la entrega del proyecto.

Porcentaje de atención al cliente

En el subproceso de Atención de quejas y consultas se estipulaba que el personal pueda atender al menos un 75% de las solicitudes de atención que puedan presentarse. Al aumentar la cantidad de quejas por falta de avance en obras, incumplimiento de fecha de

entrega del proyecto, preguntas no atendidas, originando quejas por la falta de atención del tipo de quejas mencionadas:

$$\% \text{ de atención al cliente: } \frac{N^{\circ} \text{ quejas y/o consultas atendidas}}{\text{Total de quejas y/o consultas presentadas}}$$

Tabla 24

Porcentaje de Atención al Cliente por Quejas y Consultas(Q/C)

Periodo	(Q/C) Presentadas	(Q/C) Atendidas	(Q/C) No Atendidas	Tiempo en atenderse y solucionar 1 (Q/C) (días)	% De Atención al Cliente
Quincena 1 Mar23	29	10	19	7	34.5%
Quincena 2 Mar23	37	15	22	15	40.5%
Quincena 3 Abr23	44	14	30	12	31.8%
Quincena 4 Abr23	30	10	20	13	33.3%
Quincena 5 May23	33	14	19	11	42.4%
Quincena 6 May23	41	11	30	10	26.8%

Nota: Elaboración Propia con datos de la empresa

Siendo en promedio el 34.9% de quejas recibidas las que son finalmente atendidas con su debida solución en un corto plazo.

Asimismo, se observa en la tabla 25 el tiempo promedio por actividades de los meses de marzo, abril y mayo, en el cual se muestra la alta duración de la actividad “análisis de solicitud”, el motivo de la demora se debía a que no había un personal idóneo para atender la solicitud, ni un proceso establecido para su ejecución.

Tabla 25

Tiempo promedio de actividades pretest del proceso de atención postventa

Actividad 1	Actividad 2	Actividad 3	Total
Recepción de solicitud	Análisis de solicitud	Trasmite respuesta	
35	5249.5	15	5299.5

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Muestra antes

En relación a la situación pre test del área de Post ventas, se observa que hay una baja capacidad de respuesta para atender las quejas recibidas con debida solución en un corto plazo. A continuación, se muestran la cantidad de quejas por demoras en la atención de Post Venta.

Tabla 26

Muestra Pretest del tiempo de atención en el proceso de postventa

Pretest	
Tiempo = Quincena	
Tiempo	Datos Muestra (Minutos del proceso)
Quincena 1 Mar-23	6540
Quincena 2 Mar-23	6258
Quincena 3 Abr-23	5720
Quincena 4 Abr-23	4560
Quincena 5 May-23	4230
Quincena 6 May23	4489
Total Promedio	5299.5

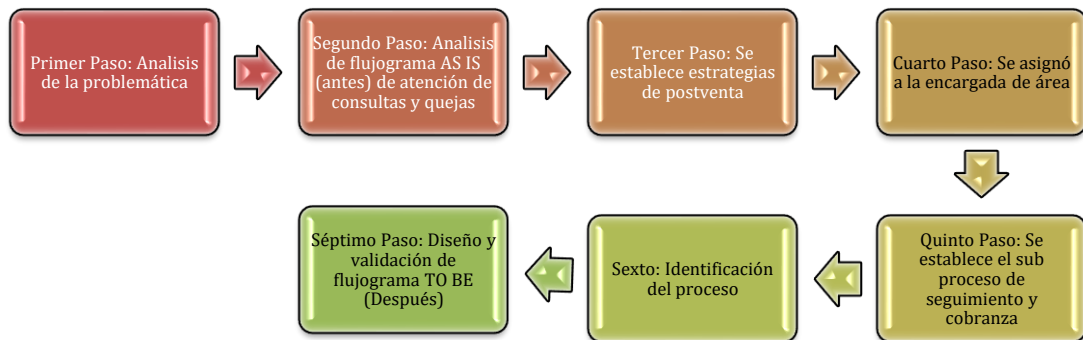
Nota: Elaboración propia con información de la empresa.

Implementación de la teoría

Para alcanzar el objetivo específico 3, se establecieron procesos y se asignó una encargada del área, cuyos pasos desarrollados se indican en la figura 27

Figura 27

Pasos para la elaboración de estrategias de gestión



Nota: Elaboración propia

- **Primer Paso: Análisis de la problemática**

Se realizó una reunión con el Jefe legal, jefe de ventas, jefe de proyectos y el Gerente general, informando los motivos y la necesidad de su participación como expertos para desarrollar correctamente a fin estableciendo las estrategias de mejora, proporcionando información valiosa sobre las interacciones con los clientes, sus necesidades y expectativas.

- **Segundo Paso: Análisis del flujograma AS IS (antes) del proceso de quejas y consultas**

Se diseñó el flujograma AS IS (antes) del proceso de postventa, asimismo, se efectuó el análisis de los 5 ¿Por qué?, donde se detectó las causas-problemas que originaban insatisfacción, demora e incluso desestimación de la compra, concluyendo el cambio de actividades y asignación de tiempos para los mismos debido a que no existía un proceso para una atención posterior al cierre de venta.

- **Tercer Paso: Se establece estrategias de gestión**

Luego de analizar las causas/problema por medio de la herramienta de los 5 ¿Por qué? se establece estrategias de gestión para la mejora del proceso.

- El proceso de postventa queda bajo el cargo y supervisión de la persona asignada según ficha de caracterización (anexo G).
- Se determina la necesidad de diseñar y establecer un subproceso designado a la cobranza de cuotas para aquellos clientes que hayan financiado su terreno.
- Se diseña el flujograma de atención al cliente en el cual se subsanarán sus consultas y/o quejas.
- Se asignan tiempos de ejecución para las actividades comprendidas en el proceso de postventa.

- **Cuarto Paso: Se asigna a la encargada del área**

Se asignó a la asesora legal como persona encargada quien asumirá la responsabilidad del proceso de postventa, asimismo deberá cumplir con la ficha de caracterización (ver anexo 4) de dicho proceso. Su asignación recae por sus conocimientos en materia legal y aquellas estipulaciones descritas en el contrato y/o convenios.

- **Quinto Paso: Se establece el subproceso de seguimiento y cobranza**

Se estableció el proceso de seguimiento y cobranza como subproceso inmerso en el proceso de postventa como se muestra en la figura 29, su actividad comprendida en este subproceso queda bajo ejecución del área de contabilidad.

- **Sexto Paso: Identificación del proceso**

Se identificó las actividades del Proceso de Post Venta como prioridad por estar inmerso en el proceso de venta - proceso operativo dentro del mapa de proceso de la empresa, determinando su necesidad.

- **Séptimo Paso: Diseño y validación del flujograma TO BE (después) del proceso de atención de quejas y consultas**

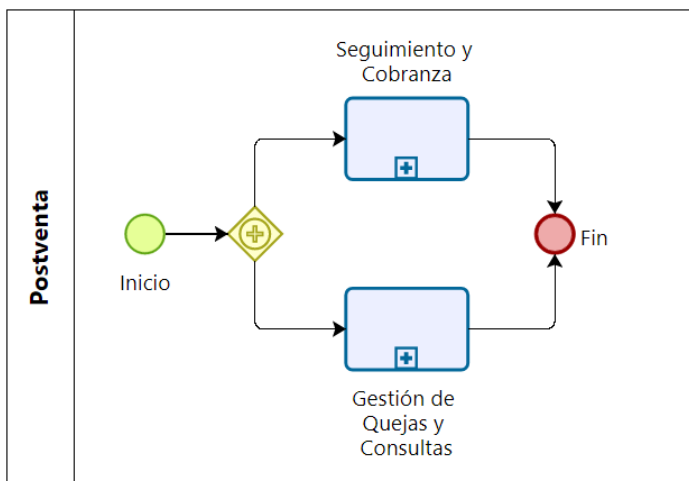
Con la información recabada se procedió a diseñar el flujograma TO BE (después) del proceso en la herramienta BPMN Bizagi, como solución ante la ineficiente atención postventa, siendo validado por el encargado de postventa y el gerente de la empresa.

De acuerdo a la solución del diagrama de los 5 ¿Por qué?, se asignó a la asistente legal, disponiendo que el manejo de la gestión del área de Postventa este bajo su responsabilidad, con el objetivo que tenga un mayor control sobre el proceso y proporcione conocimientos sólidos en temas de contratos, penalidades, adendas, etc.

Seguidamente, elaborado el flujograma del proceso de Post Venta en la herramienta BPMN Bizagi, como herramienta para ejecutar un correcto servicio, certificando su validación con la encargada del área para establecer la secuencia de las actividades, tal como se muestra en la figura 28.

Figura 28

Servicio de postventa

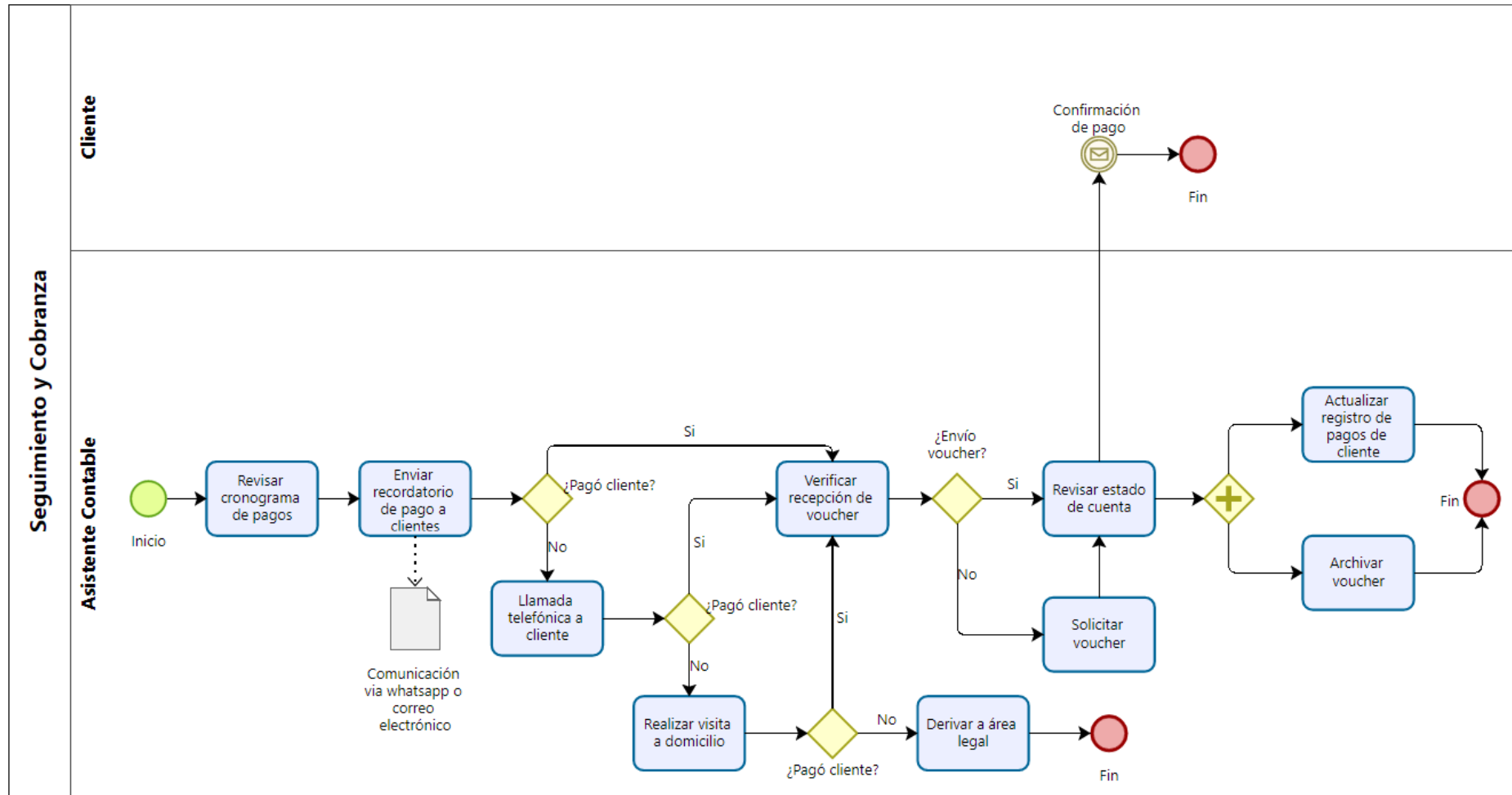


Nota: Elaboración propia

Proceso de servicio de Postventa: El proceso está a cargo del Ejecutivo Post Venta, quien es la persona designada para la realización de todas las actividades que compete. Actualmente, como se observa se estableció dos subprocesos en Postventa, siendo el subproceso de seguimiento y cobranza, y el subproceso de Atención de quejas y consultas, desarrollándose de la siguiente manera, como se muestra en la figura 29 y 30.

Figura 29

Subproceso de Seguimiento y Cobranza



Nota: Elaboración propia

Tabla 27*Tiempo Máximo de ejecución en el subproceso de seguimiento y cobranza*

Sub-Proceso de seguimiento y cobranza	
Actividades	Tiempo (min)
Revisar cronograma de pagos	30min
Enviar recordatorio de pago	10min
Verificar recepción del vóucher	10min
Solicitar vóucher	5min
Revisar estado de cuenta	5min
Actualizar registro de pagos	10min
Archivar vóucher	5min
Llamada telefónica a cliente	5min
Realizar visita	20min
Derivar a área legal	10min
Total del proceso	110min

Nota: Elaboración propia

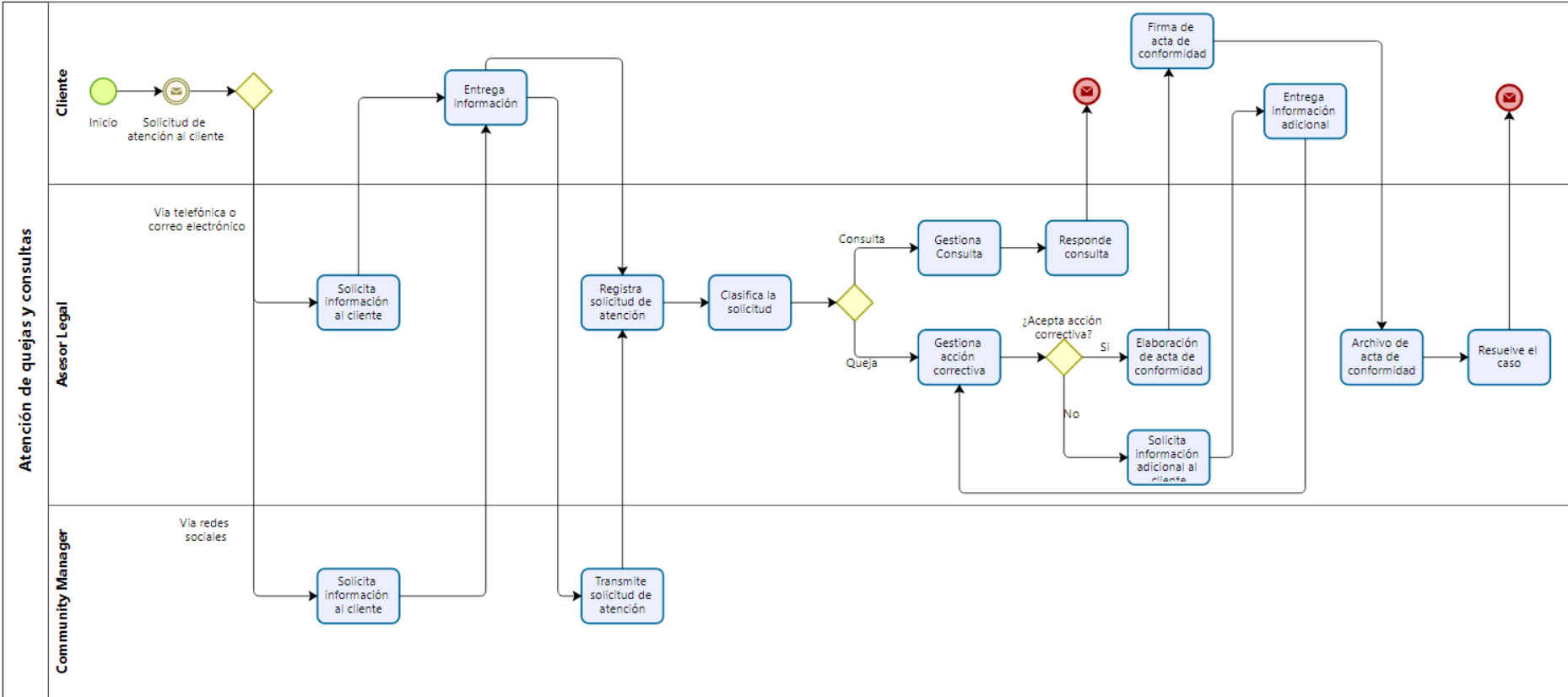
Subproceso de Seguimiento y Cobranza: Como se muestra en la figura 31, se inicia cuando el personal designado (Asistente Contable) realiza la revisión del cronograma de fechas de pagos para enviar un recordatorio de pago al cliente, a través de un mensaje vía WhatsApp o correo electrónico, asimismo, este proceso se establece con la finalidad de evitar cualquier tipo de deudas de los clientes, no generación de moras, o cancelaciones de contratos, así como la de mantener el flujo económico de la empresa; los tiempos para asignados para actividad se muestran en la tabla 26.

Subproceso de atención de quejas y consultas

El subproceso de Atención de Quejas y Consultas se establece con la finalidad de designar al encargado (Asistente legal) las acciones a realizar para mejorar este servicio, el cual se inicia con la solicitud de atención del cliente, el cual puede clasificarse en una consulta o queja; la consulta más común que se realiza en el recordatorio de fecha de entrega del proyecto, así también las queja más frecuente es la demora en la fecha de entrega del proyecto, para lo cual se estableció este proceso mejorando así la satisfacción del cliente, dichas acciones se muestran en la figura 24.

Figura 30

Subproceso de Atención de Quejas y Consultas



Nota: Elaboración propia.

Tabla 28*Tiempo Máximo de ejecución en el subproceso de atención de quejas y consultas*

Sub-Proceso de atención de quejas y consultas	
Actividades	Tiempo (min)
Solicitar información al cliente	15min
Trasmitir solicitud de atención	15min
Registrar solicitud de atención	20min
Clasificar solicitud	5min
Gestiona consulta	15min
Responde consulta	60min
Gestiona acción correctiva	960min
Elaboración de acta de conformidad	480min
Archivo de acta de conformidad	120min
Solicita información adicional	15min
Resuelve el caso	5min

Nota: Elaboración propia

Subproceso de Atención de quejas y consultas: Las quejas las recibe el área Legal por llamadas o de forma presencial el cual consta de las actividades descritas en el flujograma, estableciendo tiempos conforme si indica en la tabla 28.

Situación después (Post Test)

Dado la aplicación de los procesos que se encuentran inmersos en la Postventa, se estableció que todas las solicitudes de atención que requieran los clientes, pasen al área indicada (postventa) donde la encargada tomará acciones según corresponda; luego de establecido dichas actividades, se muestra los siguientes resultados:

Porcentaje de cobranza por lotes financiados

En el subproceso de Seguimiento y cobranza, adjudicado al proceso de postventa, la ejecución de actividades que ahora asume la encargada y los tiempos establecidos para dicho subproceso, los plazos de pago se han cumplido en un buen número de clientes, mejorando el flujo económico de la inmobiliaria, avance oportuno del proyecto y reducción de contratos cancelados. Las cuotas pagadas han aumentado considerablemente como se muestra en la siguiente tabla 29.

Tabla 29*Porcentaje de Cobranza por lotes Financiados*

Mes	N° de Cuotas Pagadas	Total de Cuotas por Pagar en la Quincena	% De Cobranza por Lotes Financiados
Quincena 1 Jul23	35	48	72.92%
Quincena 2 Jul23	31	51	60.78%
Quincena 3 Ago23	38	46	82.61%
Quincena 4 Ago23	33	47	70.21%
Quincena 5 Set23	32	52	61.54%
Quincena 6 Set23	30	48	62.50%
Promedio =			68.43%

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Como se muestra, el porcentaje promedio de cobranza por lotes financiados resulta con un 68.43%, mejorando el flujo económico de la empresa y reduciendo los retrasos en la entrega del proyecto.

Porcentaje de atención al cliente

El subproceso de Atención de quejas y consultas el cual estipulaba un 75% de las quejas presentadas. Sin embargo, estableciéndose las actividades en el flujograma de postventa, y con la asignación del personal idóneo en el área, se obtuvo una mejoría sustancial como se muestra en la tabla 30.

Tabla 30

Quejas y consultas(Q/C) de clientes en el mes de julio, agosto y setiembre.

Periodo	(Q/C) Presentadas	(Q/C) Atendidas	(Q/C) No Atendidas	% De Atención al Cliente
Quincena 1 – Jul23	29	23	6	79.3%
Quincena 2 – Jul23	21	18	3	85.7%
Quincena 3 – Ago23	13	11	2	84.6%
Quincena 4 – Ago23	21	17	4	81.0%
Quincena 5 – Set23	17	14	3	82.4%
Quincena 6 – Set23	12	10	2	83.3%

Nota: Elaboración propia con información de la empresa.

Las quejas presentadas se mantuvieron en el número habitual a las quincenas anteriores, esto se debe a que son clientes que adquirieron su lote antes del presente trabajo de investigación, sin embargo, la capacidad de respuesta debido a las acciones ejecutadas

por la encargada de postventa ha logrado responder y dar solución a un buen número de clientes, afianzando su compra, evitando así el desistimiento de contrato.

Como se puede apreciar el porcentaje de atención al cliente logra alcanzar hasta en 85.7% de quejas atendidas frente a las solicitudes de atención. Asimismo, debido a las mejoras presentadas, las solicitudes de atención irán disminuyendo progresivamente.

En la tabla 31, se observa el tiempo promedio que se ejecuta en las actividades de atención de quejas y consultas, en el cual se observa que el mayor tiempo utilizado se centra en la gestión de acción correctiva, a fin de que las quejas sean resueltas a favor del cliente bajo una correcta asesoría de la encargada del área.

Tabla 31

Tiempo promedio de las actividades del proceso de atención de quejas y consultas

N°	Actividad	Tiempo max
Actividad 1	Solicita Información	8 min
Actividad 2	Trasmite solicitud	4 min
Actividad 3	Registra solicitud	5 min
Actividad 4	Clasifica solicitud	4 min
Actividad 5	Gestiona consulta	10 min
Actividad 6	Responde consulta	35 min
Actividad 7	Gestiona acción correctiva	810 min
Actividad 8	Solicita información adicional	5 min
Actividad 9	Elabora acta de conformidad	139 min
Actividad 10	Archivo de acta	10 min

Nota: Elaboración propia con información de la empresa

Muestra después

En la tabla 32 se muestra los tiempos de atención al cliente, ejecutados en el proceso de postventa, en un periodo quincenal durante los meses de julio, agosto y setiembre.

Tabla 32

Muestra Pretest del tiempo de atención en el proceso de postventa

Postest	
Tiempo	Datos Muestra (Minutos)
Quincena 1 Mar-23	1440
Quincena 2 Mar-23	900
Quincena 3 Abr-23	1140
Quincena 4 Abr-23	1020
Quincena 5 May-23	600
Quincena 6 May23	780

Nota: Elaboración propia con información de la empresa.

Resumen de resultados

Líneas abajo se muestra el resumen de los resultados mostrados en esta investigación.

- ✓ En la primera hipótesis se puede ver la disminución del 95.4% en el tiempo empleado del proceso de prospección y contacto
- ✓ En la segunda hipótesis la mejora del tiempo del proceso de negociación y cierre de venta es del 69.02% al aplicar procedimientos y políticas de ventas.
- ✓ En la tercera hipótesis en la mejora de tiempos del proceso de atención postventa se puede reducir en un 81.5%, al aplicar estrategias de gestión. Ver tabla 33.

Tabla 33

Resumen de resultados de las hipótesis específicas

Hipótesis Específica	VARIABLES Independiente	VARIABLES Dependiente	Indicador	Pre-Test	Post-Test	Diferencia	Diferencia %
1	Control de Tiempos	Tiempo del proceso de prospección y contacto	Tiempo desde la solicitud de información hasta el registro de visita	878.04	40	838.04	95.4%
2	Procedimientos y Políticas de ventas	Tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas	Tiempo desde la visita al proyecto hasta la firma en notaría	3597.55	1114.38	2483.17	69.02%
3	Estrategias de Gestión	Tiempo del proceso de atención postventa	Tiempo desde la solicitud de atención hasta el archivo de acta de conformidad	5299.5	980	4319.5	81.5%

Nota: Elaboración propia

4.2 Análisis de Resultados

Prueba de Hipótesis

Generalidades

En la presente sección se muestran las pruebas de normalidad y pruebas de hipótesis de cada objetivo específico, donde se comprueba y contrasta las muestras pre y post para las cuales se utiliza el software estadístico SPSS para realizar el análisis de estadística inferencial.

Prueba de Normalidad

Para las pruebas de normalidad se plantean las siguientes hipótesis:

H₀: Hipótesis Nula – Los datos de la muestra, SI siguen una distribución normal

H₁: Hipótesis Alternativa – Los datos de la muestra, NO siguen una distribución normal

Nivel de significancia: Sig. = 0.05

Regla de decisión:

- Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor mayor o igual al 5,00% (Sig. $\geq 0,05$), entonces, se acepta la hipótesis nula (H₀)

Por lo tanto, los datos de la muestra, SI siguen una distribución normal.

- Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor menor al 5,00% (Sig. $< 0,05$), entonces, se acepta la hipótesis alternativa (H₁)

Por lo tanto, los datos de la muestra, NO siguen una distribución normal.

Prueba de Hipótesis

Para la contrastación de hipótesis se plantea la siguiente validez de la hipótesis:

H₀: Hipótesis Nula – NO existe diferencia estadística significativa entre la muestra Pre-Test y la muestra Post Test

H₁: Hipótesis Alternativa – SI existe diferencia estadística significativa entre la muestra Pre-Test y la muestra Post Test

Nivel de significancia: Sig. = 0.05

Regla de decisión:

- Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor mayor o igual al 5,00% (Sig. $\geq 0,05$), entonces, se acepta la hipótesis nula (H₀), o lo que es lo mismo, se rechaza la hipótesis del investigador.

Por lo tanto: NO se aplica la Variable Independiente (Variable Teórica) del investigador

- Si el nivel de significancia Sig. resulta ser un valor menor al 5,00% (Sig. < 0,05), entonces, se acepta la hipótesis alterna (H₁), o lo que es lo mismo, se acepta la hipótesis del investigador.

Por lo tanto: SI se aplica la Variable Independiente (Variable Teórica) del investigador

Primera hipótesis específica: Si se aplica el control de tiempos mejorará el tiempo del proceso de prospección y contacto en una inmobiliaria en el dpto. de Ica.

Pruebas de Normalidad

- Muestra Pre Test y Post Test:

De acuerdo a lo descrito en el punto 3.2 las muestras pre aplicación de un control de tiempos al proceso de prospección y contacto en las quincenas de los meses marzo a mayo del 2023 y la muestra post aplicación de un control de tiempos al proceso de prospección y contacto de las quincenas en los meses de julio a setiembre del 2023.

En la tabla 34, se observa un total de 6 datos, los cuales reflejan el tiempo promedio empleado en el periodo quincenal del proceso de prospección y contacto, y de igual manera el tiempo empleado al aplicar el control de tiempos.

Tabla 34

Muestra Pre Test y Post Test de la aplicación de un control de tiempos

Tiempo del proceso de prospección y contacto en promedio

Periodo	Muestra Pre Test	Periodo	Muestra Post Test
Quincena 1 Mar-23	1021.25	Quincena 7 Jul-23	30
Quincena 2 Mar-23	1156.81	Quincena 8 Jul-23	51
Quincena 3 Abr-23	682.75	Quincena 9 Ago-23	38
Quincena 4 Abr-23	769.95	Quincena 10 Ago-23	47
Quincena 5 May-23	724.08	Quincena 11 Set-23	39
Quincena 6 May23	913.43	Quincena 12 Set-23	35
PROM	878.04		40

Nota: Elaboración propia

- ✓ Prueba Pre Test y Post Test

En el cuadro de resumen de procesamiento de casos, obtenido mediante el software IBM SPSS Versión 29, se verifica que, del total de 6 muestras procesadas, el 100% han sido validadas, es decir, no hubo ningún dato perdido. Ver Tabla 35

Tabla 35

Resumen de procesamiento de datos – tiempo del proceso de prospección y contacto, muestras Pre Test y Post Test.

		Estadísticos	
		TIEMPO PRE OBJETIVO ESPECIFICO 1	TIEMPO POST OBJETIVO ESPECÍFICO 1
N	Válido	6	6
	Perdidos	0	0

Nota: IBM SPSS Versión 29

Estadísticos descriptivos

Se muestra los estadísticos descriptivos de los datos pre y post test obtenidos de la aplicación de un control de tiempos como son la media, la desviación estándar y la varianza.

Tabla 36

Estadísticas de grupo – Muestras pre y post test

	Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. estándar	Varianza
Tiempo de captación de cliente (pretest)	6	878.0450	186.01053	34599.917
Tiempo de captación de cliente (postest)	6	40.00	7.746	60.000

Nota: IBM SPSS Versión 29

✓ Muestra Pre Test:

Media: 878,0450

Varianza: 34599.917

Desviación estándar: 186,0105

✓ Muestra Post Test

Media: 40

Varianza: 60

Desviación estándar: 7,746

Prueba de normalidad

Se ingresa los datos de los tiempos del proceso de prospección y contacto de las quincenas en los meses de marzo, abril y mayo del 2023, y de las quincenas de los meses de julio, agosto y setiembre al programa estadístico SPSS para obtener el Sig. Mediante Shapiro – Wilk, conforme se observa en la tabla 37.

Tabla 37

Prueba de Normalidad para tiempo del proceso de prospección y contacto de las muestras Pre Test y Post Test

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Tiempo del proceso de prospección y contacto (pretest)	.219	6	.200*	.929	6	.572
Tiempo del proceso de prospección y contacto (postest)	.218	6	.200*	.959	6	.810

Nota: IBM SPSS Versión 29

De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba de normalidad de Shapiro - Wilk podemos determinar que:

- Para las muestras Pre Test y Post Test del tiempo del proceso de prospección y contacto en el presente estudio, los valores de la Sig. son: 0.572 y 0.810 respectivamente
- Estos valores son mayores que el valor de la significancia 0,05, de modo que, se acepta la Hipótesis Nula, con lo cual se concluye que los datos de la muestra Pre Test y Post Test provienen de una distribución normal.

✓ Prueba de Hipótesis

H0: Si se aplica un control de tiempos, entonces NO se mejorará los tiempos de prospección y contacto.

H1: Si se aplica un control de tiempos, entonces SI se mejorará los tiempos de prospección y contacto.

✓ Prueba de significancia

Con los datos obtenidos de naturaleza numérica; de muestras relacionadas, debido a que los datos de la muestra Pre Test y Post Test pertenecen al mismo proceso; asimismo, las muestras provienen de una distribución normal, se estima la utilización de la Prueba de T de Student de muestra emparejadas.

T de Student de Muestras emparejadas

Para la prueba de T de Student de muestras emparejadas tenemos:

- Estadísticas de muestras emparejadas

- Correlaciones de muestras emparejadas
- Prueba de hipótesis de T de Student de muestras emparejadas

En las estadísticas de muestras emparejadas, se puede observar la media, la desviación estándar y la media de error estándar. Ver tabla 38

Tabla 38

Estadísticas de muestras emparejadas para tiempo del proceso de prospección y contacto en promedio

		Estadísticas de muestras emparejadas			Media de error
		Media	N	Desv. estándar	estándar
Par 1	TIEMPO PRE OB1	878.0450	6	186.01053	75.93848
	TIEMPO POST OB1	40.00	6	7.746	3.162

Nota: IBM SPSS Versión 29

En las correlaciones de muestras emparejadas, se puede observar la correlación y la significación de ambas muestras. Ver Tabla9

Tabla 39

Correlaciones de muestras emparejadas tiempo del proceso de prospección y contacto en promedio

Correlaciones de muestras emparejadas

		N	Correlación	Significación	
				P de un factor	P de dos factores
Par 1	TIEMPO PRE OB1 & TIEMPO POST OB1	6	.173	.372	.743

Nota: IBM SPSS Versión 29

En la prueba de hipótesis de T de Student de muestras emparejadas (ver 39), se puede observar que la significancia Sig es de 0,000, lo cual es menor que 0,05, por lo tanto, podemos concluir que se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_1)

Tabla 40:

Prueba de hipótesis de T de Student de muestras emparejadas para tiempo del proceso de prospección y contacto en promedio

		Prueba de muestras emparejadas					t	gl	Significación	
		Diferencias emparejadas							P de un factor	P de dos factores
		Media	Desv. estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia					
					Inferior	Superior				
Par	Tiempo pre O1	838.045	184.8291	75.4562	644.07879	1032.0112	11.106	5	<.001	<.001
1	Tiempo post O1									

Nota: IBM SPSS Versión 29

Dado que la significancia es igual a 0.000, menor que 0,05 y respetando el criterio de evaluación, se rechazó la hipótesis nula H_0 y se aceptó la hipótesis alterna H_1 , afirmando que existe una diferencia estadística significativa entre el tiempo del proceso de prospección y contacto en promedio pre test y post test respectivamente.

Por lo tanto, se llegó a concluir que: Si se aplica el control de tiempos mejorará el tiempo del proceso de prospección y contacto en una inmobiliaria en el dpto. de Ica

Segunda hipótesis específica: Si se aplica procedimientos y políticas de ventas mejorará el tiempo del proceso de negociación y cierre de venta en una inmobiliaria en el dpto. de Ica.

✓ Pruebas de Normalidad

Muestra Pre Test y Post Test:

De acuerdo a lo descrito en el punto 3.2 las muestras pre aplicación de procedimientos y políticas de ventas al proceso de negociación y cierre de venta en las quincenas de los meses marzo a mayo del 2023 y la muestra post aplicación de procedimientos y políticas de ventas al proceso de negociación y cierre de venta de las quincenas en los meses de julio a setiembre del 2023.

En la tabla 41, se observa un total de 6 datos, los cuales reflejan el tiempo promedio empleado en el periodo quincenal del proceso de negociación y cierre de venta, y de igual manera el tiempo empleado al aplicar procedimientos y políticas de venta.

Tabla 41*Muestra Pre Test y Post Test de la aplicación de procedimientos y políticas de venta*

Tiempo del proceso de procedimientos y políticas de venta en promedio			
Periodo	Muestra Pre Test	Periodo	Muestra Post Test
Quincena 1 Mar-23	4875	Quincena 7 Jul-23	1036
Quincena 2 Mar-23	3302	Quincena 8 Jul-23	1194.86
Quincena 3 Abr-23	2750	Quincena 9 Ago-23	1102.13
Quincena 4 Abr-23	3463.33	Quincena 10 Ago-23	1058.43
Quincena 5 May-23	4210	Quincena 11 Set-23	1166.29
Quincena 6 May23	2985	Quincena 12 Set-23	1128.57
PROM	3597.55		1114.38

Nota: Elaboración propia

✓ Prueba Pre Test y Post Test

En el cuadro de resumen de procesamiento de casos, obtenido mediante el software IBM SPSS Versión 29, se verifica que, del total de 6 muestras procesadas, el 100% han sido validadas, es decir, no hubo ningún dato perdido. Ver Tabla 42

Tabla 42*Resumen de procesamiento de datos – tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas, muestras Pre Test y Post Test*

		Estadísticos	
		TIEMPO PRE	TIEMPO POST
		OBJETIVO ESPECÍFICO	OBJETIVO ESPECIFICO
		2	2
N	Válido	6	6
	Perdidos	0	0

Nota: IBM SPSS Versión 29**Estadísticos descriptivos**

Se muestra los estadísticos descriptivos de los datos pre y post test obtenidos de la aplicación de procedimientos y políticas de venta como son la media, la desviación estándar y la varianza.

Tabla 43*Estadísticas de grupo – Muestras pre y post test*

	Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. estándar	Varianza
Tiempo del proceso de negociación y cierre de venta (pretest)	6	3597.5550	800.73676	641179.364
Tiempo del proceso de negociación y cierre de venta (postest)	6	1114.3800	61.31382	3759.385

Nota: IBM SPSS Versión 29

- ✓ Muestra Pre Test:
 - o Media: 3597.5550
 - o Varianza: 641179.364
 - o Desviación estándar: 800.73676
- ✓ Muestra Post Test
 - o Media: 1114.3800
 - o Varianza: 3759.385
 - o Desviación estándar: 3759.385

Prueba de normalidad

Se ingresa los datos de los tiempos del proceso de negociación y cierre de venta de las quincenas en los meses de marzo, abril y mayo del 2023, y de las quincenas de los meses de julio, agosto y setiembre al programa estadístico SPSS para obtener el Sig. Mediante Shapiro – Wilk, conforme se observa en la tabla 44.

Tabla 44*Prueba de Normalidad para tiempo del proceso de negociación y cierre de venta de las muestras Pre Test y Post Test*

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Tiempo de negociación y cierre (pretest)	.233	6	.200*	.928	6	.561
Tiempo de negociación y cierre (postest)	.153	6	.200*	.966	6	.865

Nota: IBM SPSS Versión 29

De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba de normalidad de Shapiro - Wilk podemos determinar que:

- Para las muestras Pre Test y Post Test del tiempo del proceso de negociación y cierre de venta en el presente estudio, los valores de la Sig. son: 0.561 y 0.865 respectivamente

- Estos valores son mayores que el valor de la significancia 0,05, de modo que, se acepta la Hipótesis Nula, con lo cual se concluye que los datos de la muestra Pre Test y Post Test provienen de una distribución normal.

✓ Prueba de Hipótesis

H0: Si se aplica procedimientos y políticas de venta, entonces NO se mejorará los tiempos del proceso de negociación y cierre de venta.

H1: Si se aplica procedimientos y políticas de venta, entonces SI se mejorará los tiempos del proceso de negociación y cierre de venta.

✓ Prueba de significancia

Con los datos obtenidos de naturaleza numérica; de muestras relacionadas, debido a que los datos de la muestra Pre Test y Post Test pertenecen al mismo proceso; asimismo, las muestras provienen de una distribución normal, se estima la utilización de la Prueba de T de Student de muestra emparejadas.

T de Student de Muestras emparejadas

Para la prueba de T de Student de muestras emparejadas tenemos:

- Estadísticas de muestras emparejadas
- Correlaciones de muestras emparejadas
- Prueba de hipótesis de T de Student de muestras emparejadas

En las estadísticas de muestras emparejadas, se puede observar la media, la desviación estándar y la media de error estándar. Ver tabla 45

Tabla 45

Estadísticas de muestras emparejadas para tiempo del proceso de negociación y cierre de venta en promedio

		Estadísticas de muestras emparejadas			Media de error estándar
		Media	N	Desv. estándar	
Par 1	TIEMPO PRE O2	3597.5550	6	800.73676	326.89941
	TIEMPO POST O2	1114.3800	6	61.31382	25.03126

Nota: IBM SPSS Versión 29

En las correlaciones de muestras emparejadas, se puede observar la correlación y la significación de ambas muestras. Ver Tabla 46

Tabla 46

Correlaciones de muestras emparejadas tiempo del proceso de negociación y cierre de venta en promedio

		Correlaciones de muestras emparejadas			
		N	Correlación	Significación	
				P de un factor	P de dos factores
Par 1	TIEMPO PRE OB2 & TIEMPO POST OB2	6	-.338	.256	.513

Nota: IBM SPSS Versión 29

En la prueba de hipótesis de T de Student de muestras emparejadas (ver Tabla 47), se puede observar que la significancia Sig es de 0,000, lo cual es menor que 0,05, por lo tanto, podemos concluir que se rechaza la hipótesis nula (H0) y se acepta la hipótesis alterna (H1)

Tabla 47

Prueba de hipótesis de t de student de muestras emparejadas para tiempo del proceso de negociación y cierre de venta en promedio

		Prueba de muestras emparejadas					t	gl	Significación	
		Diferencias emparejadas			95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un factor	P de dos factores
		Media	Desv. estándar	Media de error estándar	Inferior	Superior				
Par 1	Tiempo pre O2 Tiempo post O2	2483.175	823.4724	336.1812	1618.9937	3347.3563	7.386	5	<.001	<.001

Nota: IBM SPSS Versión 26

Dado que la significancia es igual a <0.001, menor que 0,05 y respetando el criterio de evaluación, se rechazó la hipótesis nula H0 y se aceptó la hipótesis alterna H1, afirmando que existe una diferencia estadística significativa entre el tiempo del proceso de negociación y cierre de venta en promedio pre test y post test respectivamente.

Por lo tanto, se llegó a concluir que: Si se aplica procedimientos y políticas de ventas mejorará el tiempo del proceso de negociación y cierre de venta en una inmobiliaria en el dpto. de Ica

Tercera hipótesis específica: Si se aplica estrategias de gestión mejorará el tiempo del proceso de atención postventa en una inmobiliaria en el dpto. de Ica.

✓ Pruebas de Normalidad

Muestra Pre Test y Post Test:

De acuerdo a lo descrito en el punto 3.2 las muestras pre aplicación de estrategias de gestión al proceso de atención postventa en las quincenas de los meses marzo a mayo del 2023 y la muestra post aplicación de estrategias de gestión al proceso de atención postventa de las quincenas en los meses de julio a setiembre del 2023.

En la tabla 48, se observa un total de 6 datos, los cuales reflejan el tiempo promedio empleado en el periodo quincenal del proceso de atención postventa, y de igual manera el tiempo empleado al aplicar estrategias de gestión.

Tabla 48

Muestra Pre Test y Post Test de la aplicación de estrategias de gestión

Tiempo del proceso de atención postventa en promedio			
Periodo	Muestra Pre Test	Periodo	Muestra Post Test
Quincena 1 Mar-23	6540	Quincena 7 Jul-23	1440
Quincena 2 Mar-23	6258	Quincena 8 Jul-23	900
Quincena 3 Abr-23	5720	Quincena 9 Ago-23	1140
Quincena 4 Abr-23	4560	Quincena 10 Ago-23	1020
Quincena 5 May-23	4230	Quincena 11 Set-23	600
Quincena 6 May23	4489	Quincena 12 Set-23	780
PROM	5299.5		980

Nota: Elaboración propia

✓ Prueba Pre Test y Post Test

En el cuadro de resumen de procesamiento de casos, obtenido mediante el software IBM SPSS Versión 29, se verifica que, del total de 6 muestras procesadas, el 100% han sido validadas, es decir, no hubo ningún dato perdido. Ver Tabla 49.

Tabla 49

Resumen de procesamiento de datos – tiempo del proceso de atención postventa, muestras Pre Test y Post Test

		Estadísticos	
		TIEMPO PRE OB1	TIEMPO POST OB1
N	Válido	6	6
	Perdidos	0	0

Nota: IBM SPSS Versión 29

Estadísticos descriptivos

Se muestra los estadísticos descriptivos de los datos pre y post test obtenidos de la aplicación de estrategias de gestión como son la media, la desviación estándar y la varianza.

Tabla 50

Estadísticas de grupo – Muestras pre y post test

	Estadísticos descriptivos			
	N	Media	Desv. estándar	Varianza
Tiempo de atención postventa (pretest)	6	5299.50	998.197	996396.700
Tiempo de atención postventa (postest)	6	980.00	293.121	85920.000

Nota: IBM SPSS Versión 29

- ✓ Muestra Pre Test:
 - o Media: 5299.50
 - o Varianza: 996396.700
 - o Desviación estándar: 998.197
- ✓ Muestra Post Test
 - o Media: 980.00
 - o Varianza: 85920.000
 - o Desviación estándar: 293.121

Prueba de normalidad

Se ingresa los datos de los tiempos del proceso de atención postventa de las quincenas en los meses de marzo, abril y mayo del 2023, y de las quincenas de los meses de julio, agosto y setiembre al programa estadístico SPSS para obtener el Sig. Mediante Shapiro – Wilk, conforme se observa en la tabla 51.

Tabla 51

Prueba de Normalidad para tiempo del proceso de atención postventa de las muestras Pre Test y Post Test

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Tiempo de atención postventa (pretest)	.271	6	.193	.872	6	.234
Tiempo de atención postventa(postest)	.126	6	.200*	.989	6	.986

Nota: IBM SPSS Versión 29

De acuerdo a los resultados obtenidos en la prueba de normalidad de Shapiro - Wilk podemos determinar que:

- Para las muestras Pre Test y Post Test del tiempo del proceso de atención postventa en el presente estudio, los valores de la Sig. son: 0.234 y 0.986 respectivamente
- Estos valores son mayores que el valor de la significancia 0,05, de modo que, se acepta la Hipótesis Nula, con lo cual se concluye que los datos de la muestra Pre Test y Post Test provienen de una distribución normal.

✓ Prueba de Hipótesis

H0: Si se aplica estrategias de gestión, entonces NO se mejorará los tiempos de atención postventa

H1: Si se aplica estrategias de gestión, entonces SI se mejorará los tiempos de atención postventa.

✓ Prueba de significancia

Con los datos obtenidos de naturaleza numérica; de muestras relacionadas, debido a que los datos de la muestra Pre Test y Post Test pertenecen al mismo proceso; asimismo, las muestras provienen de una distribución normal, se estima la utilización de la Prueba de T de Student de muestra emparejadas.

T de Student de Muestras emparejadas

Para la prueba de T de Student de muestras emparejadas tenemos:

- Estadísticas de muestras emparejadas
- Correlaciones de muestras emparejadas
- Prueba de hipótesis de T de Student de muestras emparejadas

En las estadísticas de muestras emparejadas, se puede observar la media, la desviación estándar y la media de error estándar. Ver tabla 52

Tabla 52

Estadísticas de muestras emparejadas para tiempo del proceso de atención postventa en promedio

		Estadísticas de muestras emparejadas			
		Media	N	Desv. estándar	Media de error estándar
Par	TIEMPO PRE O3	5299.50	6	998.197	407.512
1	TIEMPO POST O3	980.00	6	293.121	119.666

Nota: IBM SPSS Versión 29

En las correlaciones de muestras emparejadas, se puede observar la correlación y la significación de ambas muestras. Ver Tabla 53

Tabla 53

Correlaciones de muestras emparejadas tiempo del proceso de prospección y contacto en promedio

		Correlaciones de muestras emparejadas			
		N	Correlación	Significación	
				P de un factor	P de dos factores
Par 1	TIEMPO PRE O3 & TIEMPO POST O3	6	.752	.042	.085

Nota: IBM SPSS Versión 29

En la prueba de hipótesis de T de Student de muestras emparejadas (ver Tabla), se puede observar que la significancia Sig es de <0,001, lo cual es menor que 0,05, por lo tanto, podemos concluir que se rechaza la hipótesis nula (H₀) y se acepta la hipótesis alterna (H₁)

Tabla 54

Prueba de hipótesis de T de Student de muestras emparejadas para tiempo del proceso de atención postventa en promedio

		Prueba de muestras emparejadas					t	gl	Significación	
		Diferencias emparejadas			95% de intervalo de confianza de la diferencia				P de un factor	P de dos factores
Par		Media	Desv. estándar	Media de error estándar	Inferior	Superior				
1	Tiempo pre O3 Tiempo post O3	4319.500	801.407	327.173	3478.475	5160.525	13.202	5	<.001	<.001

Nota: IBM SPSS Versión 26

Dado que la significancia es igual a <0.001 , menor que 0,05 y respetando el criterio de evaluación, se rechazó la hipótesis nula H_0 y se aceptó la hipótesis alterna H_1 , afirmando que existe una diferencia estadística significativa entre el tiempo del proceso de atención postventa en promedio pre test y post test respectivamente.

Por lo tanto, se llegó a concluir que: Si se aplica estrategias de gestión mejorará el tiempo del proceso de atención postventa en una inmobiliaria en el dpto. de Ica

CONCLUSIONES

Con el análisis a través de una gestión por procesos, se ha logrado establecer mejoras de procesos en la empresa inmobiliaria, reflejándose en los indicadores relevantes de cada proceso, estableciendo una disminución significativa el tiempo de ejecución en las actividades que comprende el proceso de venta.

1. Al aplicar un control de tiempos, se logró mejorar el tiempo del proceso de prospección y contacto en un 95.4%, ello equivale a la reducción de 878.04 a 40 minutos en su ejecución. Asimismo, al aplicar el control de tiempos hubo más flujo de potenciales clientes quienes puedan adquirir su terreno, manteniendo el interés en el proyecto deseado.
2. Al aplicar políticas y procedimientos de ventas, se logró mejorar el tiempo de negociación y cierre de venta en un 69.02%, esto equivale a la reducción en el desarrollo de las actividades de 3797.55 a 1114.38 minutos. Asimismo, al establecer las políticas y procedimientos de ventas, se pudo incrementar las ventas, así como elevar la rentabilidad de la empresa inmobiliaria.
3. Al aplicar estrategias de gestión, hizo posible la mejora en el tiempo de atención postventa, con un 81.5%, logrando reducir el tiempo de su ejecución, pasando de 5299.5 minutos a 980 minutos, el cual representa una atención eficaz y efectiva, cabe mencionar que, como parte de la aplicación de estrategias gestión, se asignó un personal encargado, quien asumirá la responsabilidad del proceso, así como el cumplimiento del flujograma del proceso de atención postventa.
4. En general, al aplicar una gestión por procesos se mejoró el tiempo del proceso de venta de una inmobiliaria en el dpto. de Ica, pudiendo reducir de 9891.89 minutos a 2133.91. Asimismo, se logró un mejor entendimiento del proceso gracias a los flujogramas de cada proceso, y la secuencia de actividades que se debe seguir.

RECOMENDACIONES

1. Establecer condiciones de fiabilidad y confianza para asegurar las condiciones pactadas con el cliente, así como el cumplimiento oportuno de los plazos pactados en los contratos.
2. El seguimiento y monitoreo de los procesos requiere ser constante, a fin de que la capacidad de respuesta sea ágil y eficiente a los requerimientos de los clientes.
3. Capacitar constantemente a los trabajadores que tengan contacto directo con los clientes para mejorar la calidad de atención brindada.
4. Actualizar los procesos operativos de la empresa, a fin de que se integren nuevas actividades para el correcto desarrollo del mismo, para incrementar la calidad del proceso.
5. Incrementar personal en el área de postventa, acorde a la demanda, a fin de que los clientes ya establecidos puedan subsanar sus interrogantes y así poder ejecutar un correcto desarrollo de las actividades.

REFERENCIAS

- Alvarez Zegarra , A., & Pujazon Laime, C. (2021). Tesis para optar el Título de Ingeniero. *Plan de Marketing para el incremento de las ventas en la empresa SUN*. Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú. Obtenido de https://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12557/4639/Andrea_Catherine_Tesis_bachiller_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Arias, A. (s.f.) *La Gestion de los Procesos*.
<https://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento10142.pdf>
- Armstrong G. y Kotler P. (2003). *Fundamentos del Marketing* (6ta ed.). México: Pearson Educación.
https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Atlas consultora (s.f.). *La estrategia como parte del sistema de gestión*.
<https://www.atlasconsultora.com/estrategia-y-operaciones-1/>
- Avila, P. (2021). *Desarrollo y Gestión de procesos para una empresa promotora inmobiliaria en la ciudad de Cuenca – Ecuador*. (Tesis de Máster Universitario en Gestión de la Edificación). Universidad Politécnica de Catalunya – Barcelona, España.
https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/350184/Mem%C3%B2ria_AvilaPedroAntonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ayvar, F. y Guitrón, M. (2013). Analisis Comparativo de los Niveles de Productividad entre los sectores manufactureros de México, EEUU y Alemania. *CIMEXUS*, 3(1), 14-28.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5425988.pdf>
- Baena, G. (2017). *Metodología de la investigación* (3era ed.). México: Grupo Editorial Patria.
http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/metodologia%20de%20la%20investigacion.pdf
- Barredo, L. (2023). Perfil del comprador de feria inmobiliaria. *Red Social LinkedIn*.
<https://www.linkedin.com/pulse/perfil-del-comprador-de-feria-inmobiliaria-jes%C3%BAs-y-barredo-alarc%C3%B3n/?originalSubdomain=es>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3era ed.). Colombia: Pearson Educación.

- <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigación-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Blanco, B. y Sánchez, L. (2014). La Gestión por Procesos. Un campo por explorar. *Revista DyO*, 54-71.
<https://www.revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/460>
- Bravo, J. (2010). *Gestión de Proceso (La participación es clave) (1era ed.)*. Chile: Evolución.
https://www.academia.edu/6236588/Gestion_de_Procesos_Juan_Bravo_Carrasco
- Bueno, N., Castro, W. y Garrigó, L. (2017). *Diagnóstico del proceso de gestión de comercialización de la universidad de granma*. Revista de la Facultas de de Cultura Fisica de la Universidad de Granma, 14(42), 155-171.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6210630>
- Cancer, J. (2005). *La denostada Postventa. Anales de mecánica y electricidad*.
<http://www.revistaICE.com>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. (8va ed.). Los Angeles. EEUU: Mc Graw Hill.
<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/550fe4eb12c34ed49b9b0b6760f5a289.pdf>
- Coca Carasilla, A. M. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 396. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011672014.pdf>
- Coz y Tueros. (2019). *Calidad de servicio y satisfacción de los clientes de la inmobiliaria los portales de Huancayo*. (Tesis Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Ciencias de la comunicación). Universidad Nacional del Centro del Perú. <https://repositorio.uncp.edu.pe/handle/20.500.12894/5410>
- Cueva, J. (2021). *Plan de mejora basado en gestion por procesos para desarrollar la productividad en la empresa Integracion y Tecnologia Global Protection SA*. (Tesis para optar por el titulo en Ingenieria Industrial). Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador.
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21059/1/UPS-GT003417.pdf>
- Cueva, V. (2022). *Control de tiempos improductivos mediante el modelo de regresion lineal para mejorar la productividad en el proceso de acarreo en la empresa*

- EPEMIP*. (Tesis Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero de Minas). Universidad Tecnológica del Perú.
https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/5733/V.Cueva_Tesis_Titulo_Profesional_2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Evolta. (2023). Tendencia del mercado inmobiliario en Perú 2023. Revista Evolta.
<https://www.evoluta.pe>
- Fernandez, E., Galiano, J. y Yáñez, G. (2007). *Análisis y mejora de procesos en organizaciones públicas*.
https://bibliotecadigital.aecid.es/bibliodig/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=1026469
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia*. Mexico: Mcgraw-hill/interamericana editores, s.A.
https://www.academia.edu/41601891/MERCADOTECNIA_Laura_Fischer_y_Jorge_Espejo
- Follett, M. P. (1925). 1995. Constructive Conflict. Mary Parker Follett-Prophet of Management.
http://epgp.inflibnet.ac.in/epgpdata/uploads/epgp_content/S000030PU/P001502/M016160/ET/1466509995Module7Mary_Parker_Follett-Jeevan_Kumar.pdf
- García, A., Moyano, J. y Guamán, A. (2020). Modelo de gestión por procesos para la comercialización de bienes inmuebles en urbanizaciones. *Revista Científica Domino de la Ciencia*, 6(2), 395-417.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7491396>
- Guivar, J., Heredia, J. y Panchillo, E. (2020). *Gestión por procesos para mejora de la productividad de la Empresa Ingetrafic S.R.L.* (Tesis para optar el título de licenciado en administración y gestión de empresas). Universidad Peruana de las Américas, Lima.
<http://repositorio.ulasamericas.edu.pe/bitstream/handle/upa/1129/PANCHILLO%20-%20GUIVAR%20-%20HEREDIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jobber, D. y Lancaster, G. (2012). Administración de Ventas. *Always Learning*, 8(1), 1-560.
<https://biblioteca.uenicmlk.edu.ni/public/pdf/Administraci%C3%B3n%20de%20ventas%20-%20David%20Jobber%20-%20Geoff%20Lancaster%20-%208va%20Edici%C3%B3n.pdf>

- Hernández, D. (s.f) El modelo de contabilidad de gestión como herramient administrativa.
Revista electronica Gestipolis.
<https://www.gestipolis.com/el-modelo-de-contabilidad-de-gestion-como-herramienta-administrativa/#autores>
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista , I. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mcgraw-hill/interamericana editores, s.A. De c.V.
<https://www.esup.edu.pe/wpcontent/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20BaptistaMetodología%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>
- Herrera, J. (2004). *Trabajando con los Procesos: Guía para la Gestión por Procesos* (2da ed.). La Junta de Castilla y León. España.
https://bibliotecadigital.jcyl.es/es/catalogo_imagenes/grupo.cmd?path=10121906
- ICHI, (2021). ¿Cómo mejorar el rendimiento de tus asesores inmobiliarios?. Instituto de Capacitacion Hipotecaria e Inmobiliaria.
<https://www.blog.e-ichi.com.mx/como-mejorar-el-rendimiento-de-tus-asesores-inmobiliarios>
- Jordán, J. (2017). Gestión por Procesos como Herramienta clave para el Mejoramiento Continuo en empresas comerciales caso MP. *Revista Sur Academi*, 48.
<https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view/478>
- Lazo Talledo, A. (2021). Propuesta de mejora del proceso postventa para mejorar la calidad del servicio al cliente de la empresa inmobiliaria y constructora espacios Piura.
<https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/8434>
- Mallar, M. (2011). Mision del Futuro. *La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. Vol. 13(1)*.
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Martínez, A., y Cegarra, J. (2014). *Gestión por procesos de negocio: Organización horizontal*. España: Editorial del Economista.
<https://www.ecobook.com/libros/gestion-por-procesos-de-negocio-organizacion-horizontal/9788496877894/>
- Medina Ramírez, Y. A. (2018). *El proceso Administrativo y su incidencia en atención al cliente en el servicio de cambio de divisas en el centro comercial Molina Plaza*. La Molina. Lima-Perú. 2017.

<https://repositorio.utelesup.edu.pe/bitstream/UTELESUP/70/1/MEDINA%20RAMIREZ%20YURI%20ALEX.pdf>

Muñoz, A., Manrique, P. y Ternero, D. (2022). *La Gestión de Calidad en las Organizaciones por Procesos*. (Monografía para la carrera Administración y Negocios Internacionales). Universidad La Salle.

Naupas Paitán, H., Mejía Mejía, E., Novoa Ramírez, E., & Villagómez Paucar, A. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - Cualitativa y Redacción de la Tesis, 4ta Edición* (4ta ed.). Bogotá: Ediciones de la U.

Pérez, J. (2009). *Gestión Por Procesos (3era ed.)*. España: Editorial ESIC.

[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=Pérez,+J.+\(2009\).+Gestión+Por+Procesos+\(3era+ed.\).+España:+Editorial+ESIC.&ots=7STSzj9nSs&sig=jXHaonv56YpUX5CuNRazSquMOoE#v=onepage&q=Pérez%2C%20J.%20\(2009\).%20Gestión%20Por%20Procesos%20\(3era%20ed.\).%20España%3A%20Editorial%20ESIC.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=koSkh64nRb4C&oi=fnd&pg=PA13&dq=Pérez,+J.+(2009).+Gestión+Por+Procesos+(3era+ed.).+España:+Editorial+ESIC.&ots=7STSzj9nSs&sig=jXHaonv56YpUX5CuNRazSquMOoE#v=onepage&q=Pérez%2C%20J.%20(2009).%20Gestión%20Por%20Procesos%20(3era%20ed.).%20España%3A%20Editorial%20ESIC.&f=false)

Ponce, K. (2016). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*. (Proyecto Profesional para optar por el título de Ingeniero Industrial). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima.

<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620981/Tesis%20Textil%20S.A.C.%20-%20Katherine%20Ponce%20Herrera.pdf?sequence=1>

Rivera, S. (2019). *La calidad de servicio y la satisfacción de los clientes de la empresa Greenande Ecuador*. (Tesis para optar maestría en administración de empresas). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Ecuador.

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12117/1/T-UCSG-POS-MAE-224.pdf>

Rozas Arroyo, E. A., & Rozas Arroyo, K. A. (2021). *Mejora en la gestión de procesos para el Grupo PISONAY*. (Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial). Universidad de Lima, Lima.

<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/13227>

Salinas Meruane, P., & Cárdenas Castro, M. (2009). *Métodos de investigación* (1 ed.). Quito: Ediciones Universidad Católica del Norte.

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo personal* (4a ed.). Distrito Federal, México: Limusa.

https://www.academia.edu/36085079/CAPACITACION_Y_DESARROLLO_DE_PERSONAL

Solf, F. (2019). *Procesos de gestión administrativa y mejora de la productividad en la empresa el mundo de las telecomunicaciones*. (Tesis para optar el grado académico de maestro en gestión estratégica empresarial). Universidad Peruana de Ciencias e Informática, Lima.

https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/79/TSOLF_DELFIN_FERNANDO.pdf?sequence=1

Tingal Nauca, J. M. (2021). Estrés y rendimiento laboral en los trabajadores administrativos de la municipalidad de Sayan-2018.

<https://repositorio.unjpsc.edu.pe/handle/20.500.14067/5748>

Trujillo Gallo, P. (2018). Influencia del control interno en el proceso administrativo del departamento contable de la empresa industria panificadora Ricoson SAC.

<https://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12996/3316/trujillo-gallo-pedro.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Thompson, I. (Agosto de 2005). *Promonegocios*. Recuperado el 27 de Mayo de 2021, de

<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

Valdivia, G. (2019). Ica es la segunda región con mayor crecimiento inmobiliario en el Perú. *Revista La Lupa*. <https://lalupa.pe/economia>

Villanueva, J. (2019). Casi 60 inmobiliarias desatan 'guerra' de proyectos al sur de Lima y provocan escasez de terrenos. *Revista Gestión*. <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/>

Von Bertalanffy, L. (1951). Problems of general system theory. *Human biology*, 23(4), 302.

<https://www.proquest.com/openview/ab45082575c6a73d982eee69bd679ade/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1818403>

Westreicher, G. (2020). Optimización. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/optimizacion.html>.

Zelada, C. (2017). *Propuesta de mejora de los procesos de servicio postventa de una empresa comercializadora de bienes de capital*. (Programa académico de Maestría en Gestión de Operaciones y Logística). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.

https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625605/Zelada_Z_C.pdf?sequence=4

Zendesk (2023). *Políticas de ventas: 7 consejos prácticos para vender mejor.*

<https://www.zendesk.com.mx/blog/politicas-de-ventas/#:~:text=La%20pol%C3%ADtica%20de%20ventas%20es,en%20el%20d%C3%ADa%20a%20d%C3%ADa.>

ANEXOS

Anexo A: Matriz de consistencia

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variable Independiente	Indicador VI	Variable Dependiente	Indicador VD
¿En qué medida la gestión por procesos mejora los tiempos del proceso de ventas en una inmobiliaria en el dpto. de Ica?	Implementar la gestión por procesos para mejorar los tiempos del proceso de ventas en una inmobiliaria en el dpto. de Ica	Si se Implementa gestión por procesos mejoran los tiempos del proceso de ventas en una inmobiliaria en el dpto. de Ica	Gestión por procesos		Tiempo del proceso de ventas	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas				
¿Cómo mejorar el tiempo del proceso de Prospección y contacto en una inmobiliaria en el dpto. de Ica?	Aplicar el Control de tiempos para mejorar el tiempo del proceso de prospección y contacto en una empresa inmobiliaria en el dpto. de Ica.	Si se aplica el control de tiempos mejorará el tiempo del proceso de prospección y contacto en una inmobiliaria en el dpto. de Ica	Control de Tiempos	Si/no	Tiempo del Proceso de prospección y contacto	Tiempo desde la solicitud de información hasta el registro de visita
¿Cómo Mejorar el tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas en una inmobiliaria en el dpto. de Ica?	Aplicar Procedimientos y políticas de ventas para mejorar el tiempo del proceso de negociación y cierre en una inmobiliaria en el dpto. de Ica.	Si se aplica procedimientos y políticas de ventas mejorará el proceso de negociación y cierre de ventas en una inmobiliaria en el dpto. de Ica	Procedimientos y Políticas de ventas	Si/no	Tiempo del Proceso de negociación y cierre de ventas	Tiempo que demanda el proceso de negociación hasta la firma de contrato en notaría
¿Cómo Mejorar el tiempo del proceso de atención postventa en una inmobiliaria en el dpto. de Ica?	Aplicar Estrategias de gestión para mejorar el tiempo del proceso de atención postventa en una inmobiliaria en el dpto. de Ica.	Si se aplica estrategias de gestión mejorará el tiempo del proceso de atención postventa en una inmobiliaria en el dpto. de Ica	Estrategias de Gestión	Si/no	Tiempo del Proceso de atención postventa	Tiempo que demanda la atención de una solicitud


Nota: Elaboración propia

Anexo B: Matriz de Operacionalización

Variable Independiente	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Control de Tiempos	si/no	Para (GUANOLUISA, 2014) el estudio de tiempos es una técnica utilizada para obtener un tiempo estándar permitido en el cual se llevará a cabo una actividad.	El control de tiempos permite determinar el tiempo que requiere cada proceso y de esta manera poder evitar improductividad que afecte la eficiencia del trabajo.
Procedimientos y Políticas de ventas	si/no	Tiscareno (2019) afirma que las políticas de ventas sirven como guía para tomar decisiones proyectadas, ya que establecen medidas para quienes toman las decisiones, señala específicamente que debe de hacer.	Los procedimientos y políticas de ventas son un pilar fundamental de la estrategia integral de la empresa, ya que en ella se definen las acciones que contribuirán a su crecimiento, a su posicionamiento en cada uno de los segmentos de mercado y a alcanzar la rentabilidad esperada
Estrategias de Gestión	si/no	Son aquellas encargadas de encaminar el buen desempeño de las empresas u organizaciones, como planear, organizar, direccionar, controlar para que sean aplicadas en base al incremento y conservación del esfuerzo (Rodríguez y Rodríguez, 2019, p.2).	Las estrategias de gestión determinan la secuencia coherente de las actividades que se llevarán a cabo. Éstas estrategias permiten que se ajuste las necesidades del ambiente permitiendo procesos adecuados y competitivos.
Variable Dependiente	Indicador	Definición Conceptual	Definición Operacional
Tiempo de prospección y contacto	Tiempo desde la solicitud de información hasta el registro de visita	Los autores Casado, D. A. B., Parreño, S. J., Ruiz, C. E., (2005). “La prospección se centra en la identificación y localización de clientes potenciales en función que la empresa puede ofrecer. Una parte muy importante del éxito de la venta depende de la realización de una correcta prospección”.	Este paso es muy importante ya que es el primer paso del proceso de la venta, un prospecto es un cliente potencial, debemos segmentarlo bien ya que con ello se podría convertir en una venta.
Tiempo del proceso de negociación y cierre de ventas	Tiempo desde la visita al proyecto hasta la firma de contrato en notaría	GREEN, C. (2007, p. 144) Menciona que: “El cierre suele presentarse como un proceso en el que las objeciones son manifestadas por el comprador, después tratadas por el vendedor, hasta que todas ellas son superadas y se cierra la venta”.	Las objeciones son dudas que el cliente hace llegar a su vendedor, lo cual lo más importante es poder resolverlas con seguridad para poder concretar una venta.
Tiempo del proceso de atención Postventa	Tiempo desde la solicitud de atención hasta el archivo de acta de conformidad	El requerimiento de un cliente debe ser atendidos antes, durante y después. Gago (2016) afirma: “En el servicio postventa siempre se debe conseguir la satisfacción del cliente y si se consigue el cliente hablara bien de la empresa a sus allegados, es la publicidad boca a boca” (p.96).	Se entiende por tiempo de atención postventa, a la satisfacción del cliente en el cumplimiento de sus necesidades, en razón a lo ofrecido por la empresa y las demandas del cliente.

Nota: Elaboración Propio

Anexo C: Ficha de caracterización del proceso de prospección y contacto


	FICHA DE CARACTERIZACION: PROCESO DE PROSPECCIÓN Y CONTACO	VERSION	1
		FECHA DE APROBACION	30/06/2023
		PAGINA	1 de 1

PROCESO	Proceso de Prospección y contacto
OBJETIVO	Identificar y Contactar clientes potenciales para oportunidad de venta
ALCANCE	Desde la solicitud de interés del proyecto hasta el registro de la visita
RESPONSABLE	Jefe de Ventas


PARTES INTERESADAS DE ENTRADA	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE QUE EJECUTA	SALIDA	PARTES INTERESADAS DE SALIDA
Asesores de ventas. Clientes. Marketing	Solicitudes de información de proyecto.	PLANEAR - Recopilación de información relevante. - Desarrollos de estrategias de contacto. HACER - Identificación de prospectos. - Registro. - Atención inmediata a la solicitud de información. - Proporcionar información de interés a los potenciales clientes.	Encargado de marketing Asesores de ventas	Clientes potenciales.	Asesores de venta.

VERIFICAR	ACTUAR
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar estado de proyecto. • Verificar próximos proyectos • Verificar solicitudes de información 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones correctivas • Acciones preventivas • Acciones de mejora • Planes de Mejoramiento

RECURSOS				INDICADOR(ES)
TALENTO HUMANO	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	TECNOLOGIA	
Asesores Clientes Marketing	Oficina, escritorio.	Seguro, iluminado, limpio y organizado.	Plataforma de comunicación	Numero de prospectos identificados. Tasa de éxito de conversión de contacto de cliente. Tiempo promedio del primer contacto.


 INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA
 ACHIRANA E.I.R.L.
Maykol Alexander León
 Maykol Alexander León Granda
 GERENTE GENERAL

Anexo D: Políticas de Ventas

	INMOBILIARIA
	Políticas Organizacionales
VISIÓN ORGANIZACIONAL	
Ser una organización empresarial de promoción inmobiliaria y de infraestructura reconocida por nuestros clientes y colaboradores como líder a nivel nacional.	
POLÍTICA GENERAL	
En Inmobiliaria la Ahirana contamos con el compromiso de un gobierno transparente donde el cumplimiento de los propósitos se dará por medio del trabajo en equipo con nuestros colaboradores primando los valores de responsabilidad, seguridad y excelencia y los resultados colectivos, en base a ello se logrará la consecución de los objetivos organizacionales.	
POLÍTICAS ESPECÍFICAS	
Calidad	Buscar la satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo servicios inmobiliarios de alta calidad y construyendo relaciones duraderas. Comprometerse con la mejora constante de procesos, servicios y productos, a través de la retroalimentación de los clientes y la capacitación Continua de los clientes.
Protección de Datos Personales	Garantizar la protección de los datos personales de los clientes y empleados, cumpliendo con todas las regulaciones de privacidad y seguridad de datos aplicables.
Ambientales	Promover prácticas sostenibles en el desarrollo inmobiliario, incluyendo la eficiencia energética, la gestión de residuos y la conservación de recursos naturales. Buscar la obtención de Certificaciones y el cumplimiento de estándares de construcción sostenible, como LEED, para minimizar el impacto ambiental.
Salud y Seguridad Ocupacional	Comprometerse a proporcionar un entorno de trabajo seguro y saludable para los empleados, cumpliendo con todas las regulaciones de salud y seguridad ocupacional.
Ética y Cumplimiento	Prohibir cualquier forma de corrupción y soborno, y asegurar que todos los empleados actúen de manera ética y cumplan con las leyes y regulaciones anticorrupción.
Responsabilidad Social	Contribuir a las comunidades donde operamos, participando en actividades de responsabilidad social y respaldando proyectos benéficos.
Recursos Humanos	Promover el crecimiento y desarrollo profesional de nuestros empleados a través de programas de capacitación y oportunidades de avance. Valorar la diversidad y promover un ambiente inclusivo donde todas las personas sean tratadas con respeto y equidad.

PROCEDIMIENTOS DE VENTAS

1) PRESENTACION

Este paso es muy importante, es el primer paso en el proceso de Ventas. De aquí depende la impresión que demos a los clientes potenciales. Debemos aprovechar este momento para crear una grandiosa impresión porque no tendremos una segunda oportunidad.

2) REGISTRO DEL CLIENTE

En este paso registraremos a los clientes en una base de datos (Drive). El registro debe hacerse con el primer contacto, ya sea por medio de una visita a la oficina, llamada, por Facebook, WhatsApp, entre otros.

3) CALIFICACIÓN

Este proceso es muy importante ya que debemos recopilar toda la información posible del cliente. Esto permitirá que sepamos qué es lo que está buscando y de esta manera poder ayudarlo y facilitar el proceso de la Venta. A su vez nos ayudará a direccionar bien al cliente según sus gustos, presupuesto, necesidades, etc.

4) VISITA CON EL CLIENTE

Este paso es fundamental y de gran importancia ya que podemos enfocar la atención del cliente en el mismo proyecto, viendo de esta forma el terreno, sus dimensiones y distribución. Aquí el asesor de ventas debe adentrar en aquellas características de la Urbanización en función a las motivaciones del cliente.

5) OBJECIONES A LA VENTA

Las objeciones siempre van aparecer, pero no debemos asustarnos, solo hay que saber resolverlas y para ello debemos de preverlas durante la visita al proyecto. Debemos escuchar atentamente al cliente cuando las formule, ya que detrás de esa pregunta puede que haya otro motivo.

6) NEGOCIACIÓN

En este paso debemos explicarle las diferentes modalidades de pago al cliente y hacerle ver cuál es la más beneficiosa para él. Al hablar de

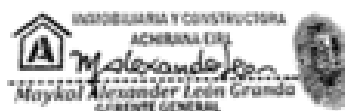
precios debemos ver cuál es el más conveniente y qué beneficios obtiene al pagar según su modalidad de pago. De manera que esto pueda ayudar a romper la barrera que haya respecto a los precios.

7) SEPARACION DEL LOTE

- I. La Separación será como mínimo de S/200.00, teniendo 3 días como máximo para pagar el valor restante
- II. La separación forma parte del precio total del lote.
- III. Al momento de realizar la separación, el asesor deberá tomar los datos personales del cliente (Nombres y apellidos, dirección, correo electrónico, número de celular, DNI, Manzana y número del Lote) Así como también indicar a que proyecto corresponde.

8) CONTRATO DE COMPRAVENTA

Para realizar el contrato de compraventa se deberá realizar un checklist, éste se le hace llegar al área legal, con ello proceden a elaborar el contrato de compraventa. Este contrato elaborado se le hará llegar al asesor para que se lo pase al cliente, este lo revise y tengamos su confirmación para proceder a imprimirlo y sea llevado a notaría para la legalización de firmas, tanto del cliente como el del gerente.



Anexo F: Consideraciones para el procedimiento de ventas

CONSIDERACIONES PARA EL PROCEDIMIENTO DE VENTAS

1. PRESENTACIÓN

- a) Al llegar el Cliente, siempre recibirlo con una sonrisa.
- b) Presentarse con su nombre y cargo en la empresa.
- c) Atender al cliente en un lugar tranquilo donde pueda prestarnos atención.

Es importante romper el hielo con el cliente, podríamos comenzar con dos preguntas:

¿Es la primera vez que viene a buscar terrenos o desde hace cuánto están evaluando esta opción de Compra? (Con ello sabremos si de repente ya visitó otros proyectos, si antes han venido a informarse, y qué es lo que está buscando)

¿La información es para usted o es para otra persona que está interesada? (Con ello sabremos quién toma la decisión de compra. Si es para otra persona debemos pedirle sus datos para ponernos en contacto inmediatamente e invitarle a que conozca el proyecto. Si es él o ella y depende de alguien más (esposa / esposa) coordinar una visita para que vengan ambos.

2. REGISTRO DEL CLIENTE

Si es por llamada, deberá registrarse antes de realizar la visita para de esta forma saber el día y la hora en el que el asesor tuvo contacto con él y a su vez para que otro asesor no pueda tomar ese cliente como suyo. Si es una visita a oficina como cliente nuevo, registrarlo en el momento de la atención.

3. CALIFICACIÓN

- 1.- ¿Usted es de Ica? Si la respuesta es No. ¿De qué provincia proviene?
- 2.- ¿Usted está buscando un terreno como inversión o primera vivienda?
- 3.- ¿Usted busca un terreno cerca o alejado de la Ciudad?
- 4.- ¿Usted está buscando un terreno de entrega inmediata o aún mediano plazo?
- 5.- ¿En qué metraje está usted interesado (a)?
- 6.- ¿De cuánto es el presupuesto para su inversión?

4. VISITA CON EL CLIENTE

Si el cliente empatiza con la primera explicación que le estamos dando será más fácil continuar con el resto de la visita. Si es por lo contrario y solo escucha, es porque quizás estamos siendo muy monótonos o siguiendo guiones, esto hará que el cliente se aburra y pierda el interés, por ende, también la Venta. Durante la visita los

asesores de ventas deben dar valor a su producto, así como también hacerles ver los beneficios que tendrá el cliente. Recordemos que lo que nos hace comprar es un motivo emocional, aunque después analicemos criterios lógicos.

Al finalizar la visita se debe tratar que el cliente nos hable sobre qué le ha parecido el proyecto. De esta forma sabremos como concretar la venta.

- a.- Oír siempre lo que dice el Cliente
- b.- Dirigir al cliente al lote que más le gusta según su necesidad y lo que está buscando. Hacerlo soñar, imaginar cómo será su casa.
- c.- Comentarle las características con la cual contará la Urbanización y sobre todo lo que más le interese al cliente.
- d.- Convertir esas características en beneficios para el cliente.
- e.- Romper el hielo con el cliente, empatizar.
- f.- Como última pregunta, ¿Qué le pareció el proyecto? ¿Tiene alguna duda o consulta?

Tomar en Consideración lo siguiente:

- I. El horario de Atención es de 9:00 am a 6:00 pm (Previa cita). Sin Embargo, puede haber algunas excepciones de acuerdo a una previa coordinación.
- II. Se podrá recoger al cliente siempre y cuando este cerca de la zona donde realizará la visita. (Centro de Ica, Centro Comercial el Quinde, Plaza de Sol, Álamo, Cruce de San Joaquín, Miami Beach, Los Médanos)
- III. El Cliente estará acompañado por el asesor a cargo o de lo contrario por el Jefe de Ventas.
- IV. Bajo ninguna circunstancia podrán llevar al cliente sin el asesor o responsable encargado.
- V. En caso el Cliente vaya con otros familiares interesados, el asesor podrá registrarlos como referidos suyos.
- VI. El asesor encargado de dar la información del proyecto, así como también explicarle el proceso de venta al cliente (Separación, forma, fecha de pago, firma de contrato, entrega del proyecto y minuta) será el asesor a cargo de la Inmobiliaria la Achirana, debiendo su jefe responsable apoyar en caso se lo requiera, esto para ayudar al cierre de la venta.
- VII. Posteriormente a la visita, se lleva al cliente a la oficina de ventas para darle mayor información respecto a la modalidad de pago, mostrarle los render de cómo se entregará el proyecto, saber cómo podemos ayudarlo si muestra interés de compra, resolver sus objeciones, dudas y entregarle su proforma por escrito.

5. OBJECIONES A LA VENTA

Para ello debemos de tener en cuenta lo siguiente:

- a - Escuchar con atención
- b - Empatizar "Lo Comprendo...Lo Entiendo... No se preocupe"
- c -Para apartar el problema, debemos hacerle más preguntas al cliente, de esta manera tendremos más información.
- d - Dar una solución.

6. NEGOCIACIÓN

Al dar los precios es aconsejable dirigirnos al cliente dependiendo su perfil, haciendo hincapié el pago al contado. Recordemos que un cliente es un negocio, ya que cual sea su decisión podemos pedirle referidos y de esta forma interiorizar más con él y con los posibles compradores.

- a - Explicarle las diferentes modalidades de pago y hacerle ver cuál es la más beneficiosa para él.
- b - Procurar cerrar la venta en ese momento.
- c - Pedirle referidos y comentarle los beneficios de ello.

FORMAS DE PAGO

Para poder realizar la compra del lote podrá a hacerse bajo las siguientes modalidades:

- I. **CONTADO:** Se podrá efectuar en un solo pago o dando el 50% como inicial y el otro 50% en 30 días como máximo.
- II. **SEMI-CONTADO:** Se podrá efectuar dando el 40% del valor total del lote como inicial y lo restante se financiará en 12 meses como máximo.
- III. **FINANCIADO:** Se podrá efectuar dando el 20% del valor total del lote como inicial y lo restante se financiará en 24 meses como máximo.

7. SEPARACIÓN DEL LOTE

- I. Para poder reservar una ubicación (Lote) se podrá realizar con la suma de S/200 soles como mínimo, teniendo 3 días para poder tomar una decisión respecto a la compra, se firmará un convenio de separación. Después de ello en caso la respuesta sea positiva, se tendrá que realizar el depósito del

restante del valor del lote. Posteriormente se realizaría la firma de contrato compra y venta.

- II. En caso de no haber concretado la operación en el tiempo acordado, se procederá a liberar el lote y de esta forma se retendrá como penalidad el 50% de las arras confirmatorias.
- III. En caso el cliente desee solicitar un descuento adicional, el asesor a cargo tendrá que hablar con su jefe directo pidiendo de esta forma esa excepción. Ya que todo descuento es con previa autorización.
- IV. En caso el cliente solicite más tiempo para poder realizar el pago por motivos personales, tendrá que firmar un convenio donde indique la fecha y el monto que deberá pagar en el tiempo acordado.

8. CONTRATO DE COMPRAVENTA

- Para realizar el contrato los asesores deben llenar un checklist (Es un formato en la cual se llenan los datos personales del cliente y en caso quiera firmar contrato con alguna otra persona más, también se adjuntará sus datos personales, éstos son, foto de DNI por ambos lados, Foto de recibo de servicio, foto del convenio de separación, foto de los voucher en orden cronológico). Así como también especificar el nombre del proyecto, Manzana, N° de Lote, Precio, Modalidad de Pago (Contado, SemiContado o financiado), y Fecha de entrega del lote.
- El checklist se le hace llegar al área legal, y con ello proceden a elaborar el contrato de Compraventa. Si el Checklist se lo hacen llegar de 9am a 1pm, el contrato estará listo por la Tarde del mismo día. Por lo contrario, si lo hacen llegar de 1 pm a 6pm, el contrato estará listo para el siguiente día.
- En caso de que el cliente desista de la firma de contrato y haya pagado el lote en su totalidad, tendrá una penalidad del 50% a favor de la empresa sin reclamo alguno, ya que eso está especificado en el convenio de separación.
- Para la legalización de firma del contrato, el cliente deberá llevar su DNI de forma física, pasará huella dactilar, y deberá asumir el gasto en notaría.
- El asesor a cargo deberá llevar dos juegos de contrato impreso a notaría (Uno para el cliente y otro para la empresa). Previo a ello, el representante legal (Gerente), firma los contratos hoja por hoja añadiéndole su huella.
- En notaría el cliente firma todas las hojas de ambos juegos de contrato con su huella, luego pasa el biométrico, hacen el pago de la legalización de firmas. Una vez culminado lo anterior, el notario le hace llegar al asesor

ambos contratos con las firmas legalizadas. El asesor le da un contrato al cliente y el otro se lo lleva a la empresa, y se lo hace llegar al área legal.

INFORMACIÓN ADICIONAL

COMISIONES PARA EL ASESOR

I. La comisión depende de la forma de pago, es decir:

Al Contado: Se considera el 2.5% del Valor Total del Lote. Ya sea que el cliente haya abonado en un solo pago o lo haya fraccionado en dos partes, es decir hasta 30 días después de haber dado el primer parcial. (Según proyecto inmobiliario).

SemiContado: Se Considera el 1.5% del Valor Total del Lote. Esto quiere decir cuando el cliente haya dado la inicial del monto total del lote. (Según proyecto inmobiliario).

Financiado: Se considera el 1% del Valor Total del Lote. Esto quiere decir cuando el cliente haya dado la inicial del monto total del lote. (Según proyecto inmobiliario).

CONSIDERACIONES PARA LA ATENCIÓN POR LLAMADA TELEFÓNICA

Objetivo: Concretar una Visita

Debemos tener en cuenta lo siguiente

- Sonreír (Fundamental)
- Ser Cortez
- Ser Amable
- Ser Paciencia
- Volumen de voz adecuado
- Tiempo máximo por llamada (5 minutos)

Speech de Llamada Telefónica:

Asesor de Ventas: Buenos días, / Buenas Tardes, / Buenas Noches (nombre del prospecto)?

Cliente: Si, ¿Con quién hablo?

Asesor de Ventas: ¿Qué tal (nombre del prospecto), te saluda Renata Rodriguez asesora de la Inmobiliaria la Achirana en Ica, te llamo porque entiendo estás interesado en uno de nuestros proyectos inmobiliarios, correcto?

Cliente: Si, Solicité Información.

Asesor de Ventas: Perfecto (nombre del Prospecto). Cuéntame ¿En qué puedo ayudarte?

Cliente: Estoy buscando comprar un terreno

Asesor de Ventas: Genial (nombre del prospecto). ¿Eres de Ica?

Cliente: Si soy de Ica.

Asesor de Ventas: Perfecto (nombre del prospecto). ¿Estás buscando un terreno como inversión o primera vivienda?

Cliente: Si. Como primera vivienda

Asesor de Ventas: Bien (nombre del prospecto). ¿Buscas un terreno de entrega inmediata o a medio plazo?

Cliente: Si. Podría esperar un poco. Todo depende del precio

Asesor de Ventas: Claro te entiendo (nombre del Prospecto). ¿Y qué metraje es el de tu interés?

Cliente: Busco lotes de 90m²

Asesor de Ventas: Contamos con ello (nombre del prospecto). Te comento. (Explicarle un poco sobre las características de la Urbanización y su ubicación)

Cliente: Genial. Disculpe. ¿Cuál es el precio?

Asesor de Ventas: ¿Cuál es el presupuesto que tienes pensado para esta inversión?

Cliente: Mmmmm depende. Menos de S/40mil soles

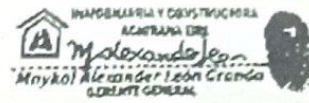
Asesor de Ventas: Tengo lo que estás buscando (nombre del prospecto). El motivo de mi llamada es poder invitarte a que conozcas nuestro proyecto sin ningún compromiso. ¿Hoy a qué hora estarás libre?

Cliente: Hoy no, trabajo. Mañana a las 11am estaría bien.


Asesor de Ventas: Perfecto te Agendo para esa hora. De igual forma te llamaré una hora antes para coordinar.

Ciente: Si está bien, Gracias.

Asesor de Ventas: Gracias a ti. ¡Que tengas un Excelente día! Nos vemos.



Anexo G: Ficha de caracterización del proceso de Postventa



	FICHA DE CARACTERIZACION: PROCESO DE POSTVENTA	VERSION	1
		FECHA DE APROBACION	30/06/2023
		PAGINA	1 de 1

PROCESO	Proceso de Postventa
OBJETIVO	Atender las solicitudes de atención al cliente
ALCANCE	Desde la adquisición del lote hasta (indefinido)
RESPONSABLE	Encargada del proceso de Postventa

PARTES INTERESADAS DE ENTRADA	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE QUE EJECUTA	SALIDA	PARTES INTERESADAS DE SALIDA
Asesores de ventas. Clientes. Otros procesos	Lotes devueltos. Información de nuevos clientes. Entrega de proyectos	PLANEAR - Establecer estrategias de seguimiento. - Identificar oportunidades de mejora. HACER - Visitar clientes. - Llamar clientes. - Realizar encuesta de satisfacción. - Revisar entregas de proyectos.	Asesora legal Jefe de Contabilidad	Clientes satisfechos. Fecha de entrega de proyecto. Estado del proyecto	Compradores. Los procesos de la empresa. Referidos. Asesores.

VERIFICAR	ACTUAR
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar entregas de proyecto. • Verificar estado de proyecto • Revisión del cumplimiento legal • Verificar Satisfacción de cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones correctivas • Acciones preventivas • Acciones de mejora • Planes de Mejoramiento

RECURSOS			INDICADOR(ES)
TALENTO HUMANO	INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	
Asesores Clientes	Oficina, escritorio, mamparas.	Seguro, iluminado, limpio y organizado.	Cliente satisfecho. Tiempo invertido. Cantidad de Quejas resueltas.


 INMOBILIARIA Y CONSTRUCTORA
 ACHIRANA EIRL

 Maykol Alexander Leon Granda
 GERENTE GENERAL

Anexo H: Autorización de la empresa



Ica, 23 de junio del 2023

Por la presente, autorizamos a la señorita Bachiller Clavarino Ventura, Pierina Irene y al señor Bachiller Carbajal Romero, Jhordy Brayan, a fin de que puedan utilizar información necesaria como datos, figuras, fotografías u otros de la empresa de interés exclusivamente para la elaboración de su tesis.

Sin otro particular me despido,

Atentamente,



Maykol Alexander Leon Granda
DNI: 80036533

Nombre, Firma, DNI y sello (Gerente general)