

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS
AMÉRICAS**

VICERRECTORÍA ACADÉMICA

**ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Análisis del desempeño organizacional del personal de ventas de la
desarrolladora Core en San José para el segundo cuatrimestre de
2021.**

**Modalidad de tesis para optar por el grado de licenciatura en
Administración de Empresas con énfasis en mercadeo**

**AUTOR
JULIÁN HERNÁNDEZ NARVÁEZ**

**TUTOR
ASDRUBAL CHINCHILLA ZAMORA**

San José, mayo 2021.

TABLA DE CONTENIDO

Hoja de Calificación del Tutor	6
Hoja de Constancia de Revisión del filólogo firmada.....	7
Declaración Jurada	8
Solicitud de defensa del estudiante	9
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO I: PROBLEMA.....	11
Planteamiento del problema de investigación	12
Objetivos de la investigación	15
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos	16
Justificación de la investigación.....	16
Antecedentes de la investigación	18
Proyecciones de la investigación.....	32
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	33
Mercado Inmobiliario Costarricense	33
Desarrollos inmobiliarios verticales	34
Desarrolladoras inmobiliarias	35
Desarrolladora Core.....	35
Análisis situacional.....	36
Análisis FODA	43
Fortalezas	43
Ventas inmobiliarias	44
Vendedor inmobiliario.....	44
Desempeño	45
Evaluación de desempeño.....	46
Desempeño organizacional	48
Procesos operativos	50
Documentación de compra / venta.....	51
Base de datos.....	51
CRM.....	52
Capacidades y competencias laborales.....	54
Prospección como capacidad de ventas.....	55
Satisfacción laboral.....	56
Indicadores de desempeño organizacional	56

Enfoque de la investigación	59
Diseño de la investigación.....	60
Sujetos y fuentes de la investigación.....	60
Población.....	60
Muestra	61
VARIABLES DE ANÁLISIS.....	62
Las siguientes variables de análisis, se presentan en el siguiente cuadro:	62
Instrumentos utilizados en la investigación	63
Cuestionarios	63
Proceso para la recolección de datos	64
Análisis de datos.....	66
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS.....	68
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	139
Conclusiones de la investigación	139
Recomendaciones.....	144
CAPÍTULO VI: PROPUESTA.....	147
REFERENCIAS	176
ANEXOS.....	183
Anexo 1. Instrumento de encuesta.....	183
Anexo II. Instrumento de guía de observación estructurada	188

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	69
Tabla 2.....	71
Tabla 3.....	73
Tabla 4.....	74
Tabla 5.....	76
Tabla 6.....	77
Tabla 7.....	79
Tabla 8.....	81
Tabla 9.....	83
Tabla 10.....	84
Tabla 11.....	86
Tabla 12.....	89
Tabla 13.....	91
Tabla 14.....	92
Tabla 15.....	94
Tabla 16.....	95
Tabla 17.....	100
Tabla 18.....	103
Tabla 19.....	107
Tabla 20.....	109
Tabla 21.....	110
Tabla 22.....	113
Tabla 23.....	116
Tabla 24. Ítem 1. Planificación	119
Tabla 25. Ítem 2. Contacto de clientes	120
Tabla 26 Ítem 3. CRM.....	122
Tabla 27 Ítem 4. Cotizaciones.....	124
Tabla 28 Ítem 5. Acuerdo de reserva	125
Tabla 29 Ítem 6. Actividades de seguimiento	127
Tabla 30 Ítem 7. Contratos	128
Tabla 31 Ítem 8. Herramienta excel y manejo de objeciones	130
Tabla 32 Ítem 9. Rendimiento.....	132
Tabla 33 Ítem 10. Conversión	133
Tabla 34 Ítem 11. Situación actual.....	134
Tabla 35 Ítem 12. Jefatura.....	136
Tabla 36 Ítem 13. Compensación Salarial	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.....	70
Gráfico 2.....	71
Gráfico 3.....	73
Gráfico 4.....	75
Gráfico 5.....	76
Gráfico 6.....	78
Gráfico 7.....	80
Gráfico 8.....	82
Gráfico 9.....	83
Gráfico 11.....	87
Gráfico 12.....	89
Gráfico 13.....	91
Gráfico 14.....	93
Gráfico 15.....	94
Gráfico 16.....	95
Gráfico 17.....	100
Gráfico 18.....	104
Gráfico 19.....	108
Gráfico 21.....	110
Gráfico 22.....	114
Gráfico 23.....	116
Gráfico 24.....	119
Gráfico 25.....	121
Gráfico 26.....	122
Gráfico 27.....	124
Gráfico 28.....	127
Gráfico 29.....	129
Gráfico 31.....	132
Gráfico 32.....	133
Gráfico 33.....	135
Gráfico 34.....	136
Gráfico 35.....	137

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Procesos operativos del rol comercial.....	50
---	----

RESUMEN EJECUTIVO

Para el buen desarrollo empresarial y organizacional de las funciones establecidas en las organizaciones es indispensable contar con un talento humano capacitado, adecuado y orientado a los resultados. Para poder lograr que estas cuenten con un equipo de personas competentes que genere valor en el logro de los resultados corporativos, se hace necesario desarrollar mecanismos capaces de reconocer, acompañar y orientar al recurso humano en el desarrollo laboral.

El presente trabajo busca analizar el desempeño organizacional de la fuerza de ventas de la empresa Core Desarrolladora, de manera que se plantea desde un enfoque cuantitativo para analizar tres variables fundamentales en búsqueda de identificar y conocer la situación actual del desempeño de los asesores de venta y como estandarizar estos análisis para aplicar constantemente, pueden repercutir e impactar de manera positiva la organización y la toma de decisiones para la empresa.

Por lo anterior, se ha visto la necesidad en las organizaciones de crear un método que dé la posibilidad de definir metas y desarrollar competencias (conocimientos, habilidades y actitudes que facilitan un desempeño exitoso), que contribuyan a una mayor productividad y liderazgo, y que, a su vez, las convierta en empresas más competitivas y esto se logra a través de los análisis de desempeño organizacionales.

Este trabajo tiene como principio servir de guía en los puntos clave para la elaboración de análisis de desempeño en las organizaciones que comienzan a darle importancia a la identificación de avances y contribuciones de los funcionarios, teniendo en cuenta el mejoramiento continuo y el impacto que genera el buen desarrollo de un análisis de desempeño organizacional.

Para este caso, se analizaron aspectos que componen la integralidad del rol de los vendedores de la desarrolladora Core, los cuales son el cumplimiento de los procesos operativos que componen parte de las funciones de los asesores (llámese rol operativo a documentación, cotizaciones, seguimiento, gestión de las relaciones con clientes), indicadores necesarios a tomar en cuenta para el desempeño organizacional y el análisis de satisfacción de los mismos colaboradores con respecto a la situación actual dentro de la compañía Desarrolladora Core.

Para el análisis de desempeño organizacional, se decidió aplicar dos instrumentos cuantitativos, los cuales fueron una encuesta estructurada sobre las variables del estudio y una guía estructurada de observación cuantitativa por agente sobre las variables del estudio, que se propone correlacionar y comparar los resultados de ambos instrumentos en búsqueda de conocer las mejores conclusiones y recomendaciones sobre el desempeño organizacional de los agentes.

Como resultado del estudio, se pudo concluir que existen muchas áreas de mejora en el departamento y el equipo, por pulir, dentro de las cuales destacan que la planificación, organización y cumplimiento del rol que realizan debe ser mucho más ordenado; además, la capacitación y constante retroalimentación del departamento se vuelve una necesidad, dado que existen muchos procesos por ordenar, evaluar, corregir y probar para el funcionamiento adecuado del equipo y de las funciones, todas orientadas a los logros o ventas de la compañía.

Por otra parte, se pudo concluir, además, cuáles son los indicadores clave a la hora de hacer un análisis organizacional en ventas, donde la producción mensual y porcentajes de conversión de los agentes según su cartera asignada, destacan como los principales para un correcto funcionamiento. Además, se pudo observar que, en parte del equipo, existe cierto descontento a nivel de satisfacción empresarial, sobre la remuneración y en algunos casos, en la perspectiva que tienen sobre su proyección personal y profesional dentro de la compañía.

Por último, y en búsqueda de contribuir con la empresa al logro de los objetivos, se propuso un plan de desarrollo y capacitación de procesos, funciones y planificación diaria que complemente la labor del día a día de los vendedores y, así, tengan documentos que les ayuden como una guía estructurada de las funciones del cargo y de cuál es la manera más eficiente de realizarlas en pro del beneficio de la desarrolladora Core, sobre la calidad de resultados del equipo comercial a partir de la presente investigación.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

En el siguiente capítulo, se presentará el planteamiento del problema de investigación en búsqueda de la mejor pregunta de investigación. Se pretende brindar un contexto inicial de cuál es la desarrolladora, sus proyectos, experiencia y del porqué la ciudad requiere una transformación

vertical en búsqueda de mejorar la calidad de vida de las personas. A partir de esto, el estudio busca ayudar a la desarrolladora a mejorar sus procesos internos, desde una perspectiva del área de ventas especialmente, los cuales son el primer punto de contacto con los clientes para los proyectos.

Planteamiento del problema de investigación

La presente investigación se realiza de la mano de la compañía Core Desarrolladora (Core Developments en inglés), empresa impulsadora y promotora de edificaciones verticales modo residencial en Costa Rica. Actualmente, Core Desarrolladora cuenta con tres edificios en proceso de comercialización, la torre URBN Escalante (construida totalmente por la zona de Barrio Escalante), Cosmopolitan Tower (en nunciatura) y SECRT Sabana (en construcción y ubicada por la Contraloría General de la República en Sabana sur).

Core Desarrolladora es parte del grupo empresarial Euromobilia, tiene 40 años en el ramo de la construcción, diseño de oficinas y desarrollo inmobiliario. En la actualidad, el grupo cuenta con más de 250,000 m² de diseño de oficinas, corporativa y estatales, así como el control y construcción de más de 200,000 m². Sin embargo, como división encargada del desarrollo inmobiliario, en este momento se enfrentan grandes retos. Actualmente, para nadie es un secreto la afectación económica del país y el endurecimiento de las actividades de producción; el sector construcción y vivienda son unos de los más afectados a corto plazo con la pandemia.

De hecho, Alvarado (2020) explica que:

La construcción ha sido de los sectores más golpeados por la situación económica nacional, con tasas de actividad que muestran decrecimiento desde diciembre 2018. Este escenario, que ya era preocupante a inicios de año, se ha vuelto verdaderamente grave a raíz de la emergencia nacional generada por la pandemia del COVID-19 y las implicaciones socioeconómicas de las medidas tomadas para contener el contagio.

Los datos del Banco Central de Costa Rica (BCCR) confirman lo que ha venido señalando reiteradamente la Cámara. A marzo la industria de la construcción

acumuló dieciséis meses de variaciones negativas. Durante ese mes se presentó una caída de 15,6% en el sector, producto de una reducción de 19,2% en la construcción con destino público y un decrecimiento 11,2%, en la construcción con destino privado.” (párr. 2).

Por otra parte, Acuña Durán (2020) explica que “La coyuntura sanitaria actual provocada por el virus COVID-19, hace prever que el 2020 será un año atípico para todos los sectores. Pero ante lo inesperado siempre sobresalen dos factores, cada área tiene sus fortalezas, qué evidencian lo que se está haciendo bien y el camino que se debe seguir; así como las debilidades, las cuales muestran lo que es urgente cambiar.” (párr. 1).

Por eso, para las empresas del sector construcción, es importante tener claro cuáles factores se deben optimizar o cambiar desde una revisión y análisis de procesos internos hasta, entender y conocer cuáles son factores de riesgo que urgen ser evaluados, considerados y cambiados para el bienestar estratégico de la compañía en los próximos años.

Pero ¿por qué el sector de la construcción vertical es tan importante para todos? A continuación, se presenta parte del plan gran área metropolitana (GAM) 2013-2030, desarrollado por el Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (INVU, 2021), el cual define que esta propuesta:

Busca facilitar un adecuado ordenamiento urbano que mejore la calidad de vida de la población y que propicie un desarrollo económico competitivo de los núcleos urbanos. Además, pretende generar un reequilibrio del entorno natural, agro productivo y urbanístico. Para lograr estos objetivos el Plan establece criterios en torno a un menor y más eficiente consumo del suelo, movilidad, construcción sostenible y alternativas de fortalecimiento del transporte público. (párr. 1).

Dentro del Plan GAM 13-30, específicamente para el sector de vivienda y equipamiento social, se explica que “pretende recuperar la ciudad bajo un esquema de Centralidades Densas Integrales (CDI) (...) [las cuales] consideran la vivienda vertical como el centro del sistema urbano,

complementándose con los conceptos de compacidad y uso mixto del suelo” (INVU, Vivienda y equipamiento social, Dimensiones, p. 10). En este sentido, el autor agrega que:

El repoblamiento de los centros urbanos debe enfocarse hacia un usuario compatible con el concepto de vivienda en altura. La ciudad, como factor de desarrollo sostenible, debe considerar la participación ciudadana, la gobernabilidad de la ciudad, la calidad y la seguridad del espacio público, así como modernos instrumentos de planificación. (INVU, Vivienda y equipamiento social, Dimensiones, p. 14)

Aunado a lo anterior, la Fundación Promotora de la Vivienda (FUPROVI, 2016), citada por el INVU (2019), señala que:

En informes sobre la situación de la vivienda en el país, de años anteriores, FUPROVI ha venido planteando la necesidad de recuperar la ciudad para los pobladores, ya que es en ella, donde se concentra la mayor inversión y cobertura en infraestructura y servicios, así como en fuentes de trabajo. El vivir en la ciudad, además de los beneficios de la infraestructura y servicios existentes, disminuye los costos y tiempos en transporte.” (INVU, 2019, p. 14).

Por este motivo, impulsar las edificaciones verticales traerá muchos beneficios a nivel país, desde una mayor actividad comercial en los suburbios, hasta una mejor calidad de vida para las personas en el día a día. Para efectos de la presente investigación, de la mano con la desarrolladora Core, se considera de suma importancia realizar un diagnóstico de los procesos internos de la compañía, específicamente, en el Departamento de Ventas.

Dicho diagnóstico va a brindar información desconocida actualmente y de mucha relevancia para poder identificar aquellos aspectos positivos o negativos de la gestión de ventas del equipo actual, en pro de buscar subsistir en una industria tan afectada y a nivel social, nunca perder la búsqueda de un posible repoblamiento en el centro de la ciudad, en puntos estratégicos del país, específicamente de la gran área metropolitana.

Pero ¿por qué una industria afectada directamente por la pandemia?, en un artículo de revista en línea de la empresa Deloitte y Touche S.A, se explica que:

El sector inmobiliario no es ajeno a los efectos de esta crisis y, en muchos aspectos es una de las industrias que más está siendo impactada por la situación económica, la incertidumbre y los esquemas de distanciamiento social planteados por los gobiernos. La actual pandemia podría modificar la forma en la que las personas vivimos, trabajamos y consumimos bienes y servicios (Deloitte, 2019).

Si bien es cierto, muchas industrias han sido afectadas por la pandemia actual, parte de las sugerencias o líneas de acción para empresas del sector inmobiliario consisten en: “velar por el mantenimiento del valor de sus activos y evaluar escenarios futuros para la industria” (Deloitte, 2019).

Dado esto, para la desarrolladora Core es de suma importancia evaluar procesos internos de la fuerza de ventas, por lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el desempeño organizacional del personal de ventas de la desarrolladora Core en San José para el segundo cuatrimestre del 2021?

Para efectos del presente estudio, la delimitación temática está relacionada con el desempeño organizacional de los asesores de ventas, de la desarrolladora Core. La delimitación espacial comprende el área de San José, específicamente en los puntos de venta URBN Escalante ubicados 200 m al sur del parque de Francia, y Cosmopolitan Tower en Rohrmoser, ubicado 200 m norte del banco LAFISE. Dicha investigación comprenderá un periodo completo de cuatro meses, desde marzo hasta el mes de julio del presente año 2021.

A continuación, se presentan los objetivos de la investigación:

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar el desempeño organizacional del personal de ventas de la desarrolladora Core en San José para el segundo cuatrimestre de 2021.

Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico de cumplimiento sobre los procesos operativos internos que realiza el equipo de ventas y de capacidades del personal de ventas actual.

Determinar los indicadores claves a tomar en cuenta para asegurar una correcta evaluación del personal de ventas.

Identificar el análisis de satisfacción de cada integrante del personal de ventas de la desarrolladora Core.

Posterior a los resultados, proponer un modelo de desarrollo y capacitación para el personal de ventas actual y futuro de la desarrolladora Core.

Justificación de la investigación

El presente estudio se investiga con la finalidad de dar a conocer para la desarrolladora Core los resultados de ejecutar un análisis de desempeño organizacional a la fuerza de ventas o equipo comercial actual, como una herramienta la cual sería un aporte para la organización completamente nuevo sobre los rendimientos, procesos y áreas de mejora que funcionarán para la toma de decisiones a nivel organizacional, en medio de un momento del mercado sensible y de tanta competencia.

Se pretende hacer un diagnóstico inicial de la situación actual sobre los aspectos en los que el equipo comercial se desarrolla, desde sus capacidades, rol operativo hasta un análisis de indicadores o resultados del equipo comercial. De esta manera, se podrá evaluar si la investigación

realmente da respuesta a la hipótesis de la investigación en pro de buscar las fortalezas y áreas de mejora en el rol general del equipo comercial y su desempeño organizacional.

De hecho, Iturralde Torres (2011) explica que el capital humano es lo más importante de una organización, ya que es su nervio vital. Además, comenta que una empresa puede tener las mejores herramientas tecnológicas, la mejor infraestructura, planta; sin embargo, nunca tendrá la oportunidad de desarrollarse en un mercado competitivo si el capital humano no tiene conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes adecuadas al rol de trabajo y alineados con los objetivos primordiales de la organización.

Conocer que pasa con los equipos dentro de la empresa es una herramienta para situarse de maneja objetiva y estratégica en un mercado donde existe muchas opciones, y en un mercado donde se ha visto afectado por la presente crisis del Covid-19 que ha afectado de manera exponencial las industrias y su crecimiento.

En la misma línea de capital humano y su relación con el desempeño Bernal González et al. (2020, p. 214) comentan que “la inversión en la educación contribuye a convertir en capital los resultados que de ella se deriven, específicamente en lo que a capital humano refiere, puesto que, de acuerdo con este autor, la inteligencia y formación del personal representa un recurso de alto valor económico en el que se debe invertir”.

De hecho, para la desarrolladora Core, el estudio podrá hacer una revisión de los resultados del análisis para entender mejor capital humano, específicamente en el área de ventas y, así, poder tomar decisiones estratégicas que ayuden a soportar los tiempos difíciles de crisis, para lo cual una calidad del servicio y una satisfacción alta de los colaboradores de la compañía con respecto a su entorno en general, ayuda a que se movilicen las buenas referencias, lo cual es mero beneficio para la desarrolladora.

No cabe duda de que el servicio y el desempeño del personal juegan un papel fundamental para lograr buenos rendimientos y resultados a nivel empresarial. Además, el mayor valor con la

presente investigación va a ser conocer, someter a análisis y medir el desempeño de lo que pasa a diario en el entorno de las personas que conforman el equipo comercial.

Antecedentes de la investigación

Como parte de los antecedentes para el presente estudio, se tomó la investigación de del señor Douglas Ricardo Pérez Gago, realizada en el Instituto Tecnológico Costarricense (TEC), titulada “Desarrollo de herramienta de inteligencia de negocios para el área de ventas Caso: Equifax” en modalidad para optar por licenciatura en Administración de Tecnología de Información, donde se definió como objetivo general desarrollar cinco tableros de control para facilitar la toma de decisiones estratégicas sobre oportunidades de venta en el equipo de operaciones de venta, en un plazo de 16 semanas, utilizando las herramientas Spotfire y OBIEE.

La investigación se plantea desde un marco cualitativo, ya que la naturaleza de la investigación sugiere comprender los fenómenos y explorarlos en un ambiente natural y en relación con su contexto. La principal conclusión con el estudio es la creación de los tableros de control para el análisis de los equipos de ventas y de oportunidades activas en el flujo de ventas, análisis por producto y dos tableros para el análisis por cliente. Partiendo de esto, la principal recomendación que Pérez-Gago plantea es que el uso de la herramienta de inteligencia de negocios para optimizar la información y los procesos no solo del departamento comercial, sino de varios departamentos de la empresa.

Claro está que la investigación del señor Pérez tuvo hallazgos muy importantes para el caso en particular en el que se desarrolló. El análisis de proceso internos a nivel de compañía o bien, de los departamentos, ayuda a que la toma de decisiones estratégica sea más fácil; además, una herramienta de control y planificación siempre va a ser un beneficio meramente organizacional en búsqueda de los mejores resultados empresariales independientemente de la industria a la que se enfoque.

Por otra parte, se toma la investigación de la señora Catalina Hidalgo Camacho, realizada en el Instituto Tecnológico Costarricense (TEC), titulada “Formulación de un Plan de Optimización

enfocado en el Área de Ventas para el Grupo Purdy Motor Sucursal San Carlos”, en modalidad para optar por el grado de bachillerato en Administración de Empresas en el 2013. Dicha investigación definió como su objetivo general “Formular un plan de optimización enfocado en el departamento de ventas del Grupo Purdy Motor en San Carlos, que reflejen con claridad las estrategias e iniciativas propuestas para Purdy Motor San Carlos”.

La investigación de Hidalgo Camacho (2013) se realizó bajo tipo de estudio descriptivo, no experimental, ya que busca explicar o especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes del personal de ventas, en este caso para la empresa Purdy Motor y en relación con la planificación de sus labores diarias. Dado esto, parte de las recomendaciones principales es como un análisis del rol en general se puede tomar como punto de partida para implementar mejoras para los asesores en capacitación, rendimientos, control y organización en general.

La importancia, relevancia y similitud de la investigación de Hidalgo Camacho (2013) es mucha, ya que para las empresas inmobiliarias -inclusive para las de otros sectores-, es muy importante mantener una revisión del servicio al cliente y del funcionamiento o desempeño en general de la empresa y sus colaboradores, dado que las empresas funcionan como un todo para satisfacer las necesidades, en el caso de la presente investigación, meramente residenciales o de inversión.

En el caso de la investigación anterior, se enfoca en un análisis del rol de los asesores comerciales de la empresa Purdy Motor y demuestra como con base en mediciones de desempeño, cumplimiento y control, los resultados sirven de retroalimentación como el activo más valioso para la toma de decisiones basadas en acciones correctivas para el mejoramiento de la estrategia en general, del desempeño de los equipos y en pro del servicio para los clientes.

En la misma línea de elaboración, análisis e implementación de procesos, se encuentra la investigación por parte de la autora Leslie Becerra Blanco, titulada “Elaboración del proceso de venta e implementación del sistema SuccessFactors basado en metodologías SAP Partner Sales y SAP Active para la empresa Axento” del TEC, en modalidad para optar por el grado de licenciatura en tecnología de información en el 2017.

Dicha investigación propone como objetivo general elaborar un proceso integrado de venta e implementación de los módulos de SuccessFactoris, basado en la metodología de venta SAP Partner Sales y la metodología de implementación SAP Activate, para mejorar el servicio brindado a los clientes de Axento, disponible a partir del segundo semestre del 2017.

Para dicho estudio, se utilizó el enfoque de tipo cuantitativo, ya que según Hernández Sampieri et al. (2014) este consiste en un conjunto de pasos secuenciales. Dentro del marco de la investigación de la señora Becerra Blanco (2017) sobre las principales conclusiones y hallazgos expone que los objetivos se logran alcanzar por medio de la propuesta del proceso de integrado de venta e implementación, el cual soluciona varios problemas para la organización y permite que exista un flujo de información precisa entre ambas partes.

Es importante destacar, que de las recomendaciones principales de la investigación de Becerra Blanco (2017) encuentran un punto clave, el cual es brindar una capacitación y retroalimentación constante a los agentes de ventas, para que se tenga un mayor conocimiento de los módulos, o bien de los proyectos y procesos internos de la compañía. Es de vital importancia, profesionalizar y capacitar más a los equipos de ventas, si la meta de la compañía es siempre buenos o los mejores resultados.

En otro contexto de evaluación de desempeños, se encuentra la investigación de Merceditas Blanco Calvo, titulada “Propuesta de un Modelo de Evaluación del Desempeño para la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L” en modalidad para optar por el grado de bachillerato en administración de empresas, en el TEC en octubre del 2007.

La investigación de Blanco Calvo (2007) establece como objetivo general “Dotar a la cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L de un Modelo de Evaluación del Desempeño para la Dirección Comercial, Dirección de Producción y la Gerencia de Logística que permita la medición del rendimiento laboral del personal a octubre del 2007”.

Dentro del marco de investigación, la autora detalla que busca el modelo de evaluación de desempeño permita la medición del rendimiento laboral del personal, en función a las necesidades de los colaboradores y requerimientos de la empresa. De hecho, José María Ferrer explica que “desde la perspectiva del enfoque de recursos y capacidades, podemos decir que la fuente principal de ventaja competitiva para la organización se encuentra en sus recursos y en la forma en que éstos se coordinan e interrelacionan en sus capacidades”. (Ferrer, 2013)

La investigación de Blanco Calvo (2007) se realiza con un tipo de estudio descriptivo, dado que pretende describir e identificar las opiniones de colaboradores y equipos internos, en este caso para la empresa Dos Pinos. Dentro de las principales conclusiones y recomendaciones del estudio, la autora plasma como principal conclusión la oportunidad de mejora que hay en crear un sistema de evaluación de desempeño, dado que inclusive en la organización es inexistente; además, no hay capacitación en puestos de liderazgo que al final, son claves a nivel de organización para el progreso diario de los colaboradores.

Por otra parte, se toma como referencia la investigación de la señora Karla Olave Borbón titulada “Elaboración de un manual de evaluación de desempeño para el personal de la Municipalidad de San Carlos” realizada en el Instituto Tecnológico de Costa Rica en el 2005.

La investigación anterior tiene como objetivo general evaluar a todos los trabajadores de la municipalidad de San Carlos, con el fin de medir su rendimiento en el desempeño de sus tareas y aspectos de su actitud personal, para mejorar su productividad al determinar potencialidades o deficiencias en su desempeño. Dicha investigación de tipo exploratorio y descriptivo se realiza de esta manera, dado que para la autora es necesario conocer y observar el funcionamiento de los colaboradores de la municipalidad de San Carlos.

Dentro de sus principales conclusiones y recomendaciones, la autora concluye que el modelo de evaluación de desempeño que tiene la municipalidad de San Carlos realmente no impacta positivamente sobre la organización, ya que la evaluación no cuenta con parámetros definidos, ni formularios que se adaptan a las necesidades de la institución y el personal como tal.

La principal recomendación del estudio es que la municipalidad requiere una transformación a nivel estructural, funcional y de comportamiento; por lo tanto, se debe iniciar un proceso de recursos humanos que permita impulsar el desarrollo y mantenimiento de la estructura ocupacional y salarial del personal.

Dado esto, es de suma importancia hacer un análisis interno de desempeños a nivel de rol de cada persona o colaborador de la empresa, el hallazgo más importante de la investigación de la señora Olave Borbón (2007) es que, dado su análisis, se observa que realmente la empresa necesita un cambio inclusive a nivel de modelo organizacional, para poder partir de ahí hacia un mejor futuro como compañía.

Asimismo, en modalidad para optar por el grado de maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenibles, se encuentra la investigación de la autora Yendry Camacho Navarro de la Universidad Estatal a Distancia, titulada “Satisfacción del usuario del servicio odontológico de la clínica de peridonia de la facultad de odontología de la Universidad de Costa Rica en el periodo de abril-mayo del 2016”, para el periodo de febrero del 2017.

Dicha investigación tiene como objetivo general analizar el nivel de satisfacción del usuario del servicio de la clínica de peridonia de la Facultad de Odontología de la UCR, en el periodo de abril-mayo del año 2016. Esto para evaluar la importancia que conlleva la calidad del servicio de salud y las medidas de sanidad a las que deben estar sometidos los usuarios.

El estudio reveló como principal conclusión que la clínica obtuvo resultados positivos en la mayoría de las variables que se analizaron en el estudio. Se llegó a la conclusión de que los pacientes (clientes) atendidos en este servicio se encuentran altamente satisfechos con este, desde variable infraestructura de lugar, hasta calidad del servicio para los pacientes, fueron cuantitativamente evaluados y se obtuvo como resultado un alto nivel de satisfacción.

Por otra parte, el estudio generó recomendaciones en la búsqueda continua del mejoramiento de condiciones y servicio en general. Dada la situación del mercado y la transición sanitaria y tecnológica que compete a todos, es de suma importancia evaluar las condiciones del

lugar, desde una perspectiva seguridad, hasta concientización sobre los riesgos de contraer enfermedades. Para el sector inmobiliario y la presente investigación, se presenta como otra alternativa por evaluar en búsqueda de la satisfacción organizacional de los usuarios o colaboradores de la empresa Core.

En la misma línea de salud, las autoras Raquel Boza Orozco y Evelin Solano Castro, de la Universidad Estatal a Distancia, en modalidad de maestría en Administración de Servicios de Salud Sostenible, realizaron la investigación titulada “Percepción de la calidad que tienen los usuarios sobre la atención que brinda la unidad de cuidados intensivos del Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera, durante febrero y marzo del año 2016”.

Para dicha investigación, se tuvo como objetivo general analizar cuantitativamente en un rango de meses el grado de satisfacción desde una óptica de percepción del usuario, respecto a la atención en salud brindada en la unidad de cuidados intensivos del Hospital Nacional de Niños. Dicha investigación se basó en describir indicadores de calidad vigentes, evaluar la satisfacción por medio de un instrumento de medición, partiendo de esto para desarrollar una propuesta de mejora para la evaluación obtenida.

Las conclusiones del estudio relatan que los indicadores de calidad utilizados en la actualidad en la unidad de cuidados intensivos cumplen a cabalidad y responden a especificaciones internacionales aprobadas y avaladas mundialmente. Los aspectos en los cuales se encontraron mayores deficiencias están en la parte de relación interpersonal y capacidades de los colaboradores a cargo del departamento, donde los resultados del instrumento de medición comprueban que la percepción de los padres sobre la calidad de atención presenta debilidades, en la calidez y empatía sobre las diferentes difíciles situaciones que se viven a diario en dicha unidad del Hospital.

Es de suma importancia incluir y considerar aspectos emocionales, psicológicos y de valores para la calidad del trato, enfocado y transformado en servicio a las personas en general ya sean internos o externos a la compañía. En contexto con la actual investigación, para el sector inmobiliario y la empresa Desarrolladora Core es de suma importancia correlacionar la importancia que tiene evaluar indicadores de capacidades personales de los colaboradores y calidad, tanto a

nivel de herramientas para los colaboradores internos, hasta para lo que proyectan para futuros clientes, máxime tratándose del departamento comercial que son los que al final, tienen contacto directo con los compradores potenciales y finales.

Finalizando en contexto con las investigaciones nacionales, se encuentra el proyecto de graduación para optar por el grado de bachillerato en Administración de Empresas, por la autora Alexandra Obrando Garita, titulada “Propuesta de un plan de marketing digital para mejorar el posicionamiento de la marca Trades para el segundo semestre del 2017” del Instituto Tecnológico de Costa Rica.

En dicha investigación, se estableció como objetivo principal ejecutar un plan de mercadeo digital para la empresa Trades S.A. Desde una perspectiva de análisis sobre falencias o faltantes en estrategia digital, hasta ejecutar un plan que solidifique el posicionamiento actual de la empresa.

La investigación de tipo mixto obtuvo como conclusiones que los medios digitales más utilizados a nivel empresarial para el segmento de mercado que abarca la empresa de estudio se delimitan en correo electrónico, páginas web y redes sociales. Partiendo de esto, las recomendaciones brindadas son sobre mejorar en general el diseño y línea gráfica digital, para satisfacer las necesidades de información y servicio de los usuarios.

En contexto con la investigación actual, lo interesante es como la autora detalla que, para su investigación de proponer un plan de mercadeo, lo relevante es analizar las falencias o faltantes de este, lo cual habla de que verdaderamente para mejorar procesos, estrategias o inclusive, en rentabilidad las empresas, siempre debe de haber un análisis integral de falencias, faltantes, capacidades, rendimientos, procesos, etc. Esto con el fin de poder tener un punto de partida para analizar qué puntos se pueden mejorar en búsqueda de los mejores resultados para la compañía.

En el marco de investigaciones internacionales, se desarrolló la investigación de la autora Yanina Milsa Ñahurima Tica, en modalidad para optar por licenciatura en Administración de Empresas, con la investigación titulada “Calidad de servicio y satisfacción del cliente de las

pollerías del distrito de Andahuaylas, provincia de Andahuaylas, región apurímac en el 2015” de la Universidad Nacional José María Arguedas.

La investigación se basó en determinar la relación entre la calidad de servicio y la satisfacción del cliente de las pollerías del distrito y provincia de Andahuaylas, región Apurímac en el 2015 y se basó en un enfoque cuantitativo, con diseño correlacional donde se buscó describir la relación que existen entre las variables descritas como calidad de servicio y satisfacción del cliente.

Las principales conclusiones de la investigación se coincidían en mejorar la calidad del servicio, donde los clientes aseguren un espacio de comunicación y trato directo con la empresa a la que contratan sus servicios, ya que esto brinda una atención mucho más personalizada y un mejor entendimiento de los clientes.

Mismo escenario de análisis de satisfacción se plantea, para relacionar la variable desempeño organizacional con la satisfacción de los colaboradores del personal o equipo de ventas de la empresa Core Desarrolladora. De manera que, conversando con cada persona, puedan brindar información muy relevante sobre cómo se sienten en pro de la búsqueda del crecimiento para la empresa y como profesionales.

Otra interesante investigación en el contexto internacional, pero siempre en la línea de satisfacción al cliente interno, se encuentra la investigación titulada “Evaluación de la satisfacción al cliente interno y el clima organizacional en la unidad de gestión de servicios generales del área de salud Paraíso Cervantes en el año 2019”, realizada por la autora María Priscila Castillo Solano en modalidad para optar por el grado de magíster scientiae en Gerencia de la Salud en el Instituto Centroamericano de Administración Pública.

Desde una óptica de cambios constantes en el mercado, explica como en la actualidad se vive en un mundo más competitivo en muchos aspectos y es muy importante la actualización en mercados donde cada vez hay más empresas oferentes; sin embargo, la ventaja competitiva se logra al evaluar los mismos clientes. Por ende, la investigación de Castillo Solano (2019) denota su objetivo general para realizar una evaluación de la satisfacción del servicio al cliente y el clima

organizacional en la unidad gestión de servicios generales del área de salud de Paraíso Cervantes en el año 2019.

Basada en una investigación de tipo cuantitativo y descriptiva, utilizó instrumentos de medición para poder alcanzar y analizar los datos deseados. Dentro de las conclusiones principales, explica que se obtuvo resultados satisfactorios, mas no los deseados en el área de satisfacción de servicio de los ya clientes y apunta a recomendaciones sobre mejorar la limpieza, así como técnicas para evitar los olores. Es indispensable entrar en contexto con la investigación, ya que se trata del área de salud, donde a nivel de sanidad y limpieza se debe tener los mejores estándares.

Con relación a la industria de ventas en el ámbito inmobiliario de apartamentos en torre, hay estándares por evaluar y precisamente los análisis de satisfacción y clima organizacional realizados, tanto a clientes como a colaboradores, podrán brindar un enfoque y visión diferente posterior a analizar cómo se sienten las personas internamente en la empresa y en definitiva, es una ventaja competitiva para la desarrolladora en este caso conocer cómo se sienten los clientes viviendo en la torres o qué tan satisfechos están.

Sin perder el norte de la investigación, según Padilla y Montoya (2009) explican que lo que concierne a variables relacionadas con el desarrollo del trabajador, se ha encontrado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas con elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso a la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo. Por esto, resulta esencial conocer que está pasando en el equipo comercial a nivel de satisfacción laboral con respecto al rol, resultados y procesos a los que deben someterse.

Por otra parte, se encuentra la investigación titulada “Optimización de los procesos de una empresa comercial caso: BC Llantas”, realizada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por el autor Christian Andrés Granizo Córdova y Betty Viviana Avellán Herrera (2018).

La investigación plantea y se enfoca en optimizar los procesos de la empresa para lograr mayor productividad, de la mano de diagnósticos iniciales sobre la situación inicial de la empresa de previo a la investigación. Los autores realizan un estudio de tipo mixto, ya que utiliza los

enfoques cualitativos y cuantitativos para probar y dar respuesta a su hipótesis de investigación. Utilizó instrumentos como entrevistas y fichas de procesos.

Dentro de las principales conclusiones del estudio, se denota que la fundamentación teórica del proyecto permite definir el correcto entendimiento y guía para la solución del problema del estudio, donde la principal recomendación es centrarse en ayudas tecnológicas que permitan la facilidad y optimización de los recursos de la empresa y los colaboradores en todos los sentidos.

La investigación de Granizo Córdova y Avellán Herrera guarda mucha relación con el presente estudio, dada la gran necesidad de un análisis integral de los procesos del equipo comercial de la desarrolladora Core, donde es importante identificar qué tipo de procesos o procedimientos están dejando de ser beneficiosos o productivos para la empresa y que puedan ir de la mano con herramientas tecnológicas con las que ya cuenta la empresa o bien, que tengan que ser incorporadas.

En el ámbito de desempeño laboral y rendimientos, se encuentra la investigación de la autora Julia Irene Iturralde Torres, en modalidad para optar por el grado de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría CP, en el año 2011 con la investigación titulada “La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Ocus Ltda de la ciudad de Ambato en el año 2010”.

La investigación también plantea proponer el desarrollo de un modelo de evaluación de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Ocus Ltda de la ciudad de Ambato. Dado esto, el investigador plantea inicialmente diagnosticar la situación actual de la empresa a nivel de herramientas, es decir analizar los modelos de evaluación que tienen actualmente para comparar y dar retroalimentación avanzada la investigación.

Las principales conclusiones y recomendaciones indicaron que no existe un plan de mejora en función del desempeño para los trabajadores, lo cual evidentemente impide su desarrollo y crecimiento. Además, otra de las conclusiones y problemáticas es que no se identifican métodos,

técnicas apropiadas para la evaluación del desempeño que potencialicen que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la empresa, en este caso la cooperativa.

Su principal recomendación, es que los directivos y puestos de liderazgo deberán poner más atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierten en el primer vínculo entre el empresa-trabajador-cliente y, de esta manera, la empresa -por el desempeño del trabajador- dependerá su posicionamiento o ventaja competitiva. De hecho, y en relación con la investigación para la desarrolladora Core, es un punto crítico saber cuál es la manera de trabajar del equipo comercial y si esto está siendo o una ventaja o un área crítica de corrección en búsqueda de mejorar los resultados.

Por otra parte, se encuentra la investigación realizada en la Universidad San Ignacio de Loyola en Lima, titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017”, de la autora Andrea Pastor Guillén, en modalidad para optar por el grado de licenciatura en Administración de Empresas.

Dicha investigación se realiza con el objetivo general de determinar la relación que existe entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos en Lima, Perú. La investigación es de tipo no experimental y con alcance transversal, dado que se permite cuantificar la relación entre varias variables.

Dentro de las principales conclusiones y recomendaciones del estudio, se determinó que sí existe una relación directa entre clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores administrativos, lo cual puede influir en su nivel de productividad y eficiencia para los procesos. Parte de las recomendaciones principales fue la implementación de un plan de sostenibilidad en el rubro personal sobre programas de habilidades blandas para los jefes y posiciones de liderazgo para el equipo, en pro de que la empresa y los colaboradores mejoren la comunicación, el compromiso y las capacidades de trabajo.

En contexto con la investigación actual, queda en evidencia la importancia de conocer a fondo el bienestar del empleado, dado que puede estar ligado al cumplimiento y los resultados de los colaboradores. Para la desarrolladora Core, esta propuesta será totalmente nueva, dado que actualmente la empresa no cuenta con evaluaciones, tanto de desempeño, como de clima organizacional para los empleados. De esta manera, el aporte de la presente investigación será de mucho peso para la empresa.

Por otra parte, se encontró la investigación titulada “La gestión de ventas y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la empresa PRODULIX SA en la ciudad de milagro”, realizada por la autora Mercy Magaly Mendoza, para optar por el grado previo a la obtención del título de ingeniería comercial en la Universidad Estatal de Milagro en la ciudad de Ecuador para el año 2013.

La investigación tuvo como objetivo general determinar la afectación de la desorganización general en la gestión de ventas de PRODULIX en el desempeño laboral del talento humano. La autora busca diagnosticar, determinar y analizar las afectaciones de la empresa al no tener manuales administrativos, retraso en entregas a los clientes y de control en el tiempo ocioso de los empleados.

La investigación se realizó de carácter mixto, cuantitativa y cualitativa con el fin de estudiar el entorno de los emprendimientos y además el comportamiento del emprendedor, con respecto a la dinámica y el entorno de los emprendimientos, sus ventajas y obstáculos. Se utilizaron instrumentos de investigación tales como entrevistas y encuestas.

Dentro de las principales recomendaciones y conclusiones del estudio, se halló que el desempeño del talento humano en la empresa PRODULIX S.A afecta directamente a los resultados de la empresa; además, hay procesos o tareas que se han duplicado y esto ha generado insatisfacción de los clientes. La recomendación principal es que la empresa debe analizar periódicamente las funciones de cada empleado y que el proyecto se cumpla a cabalidad; además, otra de las conclusiones fue elaborar un manual de procesos para cada empleado.

En relación con la investigación de desempeño organizacional para el equipo comercial de la empresa Core desarrolladora, será indispensable conocer el impacto de la gestión en los

procesos; además, el análisis de rol y satisfacción de cada empleado, dado que cada uno de los análisis ayudarán y beneficiarán directamente a la compañía y los colaboradores.

Por otra parte, se encuentra la investigación doctoral del señor Daniel Prima Niembro en la Universidad Complutense de Madrid en el periodo 2017, titulada “Propuesta de un modelo explicativo de la efectividad, rendimiento y control estratégico de la red comercial. Una aplicación al sector financiero”.

Dicha investigación tuvo como objetivo general el plantear y contrastar un modelo conceptual que identifique determinados factores que pueden incidir en el rendimiento y efectividad comercial de una unidad de negocio, poniendo el foco en uno de ellos como el modelo de control, esto con el fin de mejorar el comportamiento de los equipos comerciales y por ende su rendimiento.

La investigación se desarrolló en un marco de método investigación cuantitativa e hipotético-deductiva, donde el autor trata de explicar el fenómeno objeto de estudio a partir del análisis de hechos observables con el propósito de establecer las relaciones que ocurren y explicar las causas que producen estos fenómenos.

Una de las principales conclusiones y recomendaciones del estudio del señor Prima es la importancia de las actuaciones de todos los niveles gerenciales intermedios de un banco como desencadenantes de los logros comerciales y financieros en sus oficinas. En ambos, no se identifica la existencia de un efecto directo entre las actividades de control realizadas por el director de la zona y la efectividad de sus oficinas.

Como parte de sus recomendaciones, el autor explica el contexto macroeconómico difícil, donde en mercados competitivos y cambiantes, se exige un óptimo rendimiento de la red comercial como elemento clave para lograr la eficacia de las entidades financieras, dado esto resulta imprescindible identificar en la gestión comercial los factores que pueden ayudar a mejorar su rendimiento y los resultados de la empresa.

De esta manera, la desarrolladora Core se encuentra en un contexto sumamente parecido. La situación actual económica del país, la inestabilidad y el mercado cambiante de bienes raíces hace que para la desarrolladora sea de vital importancia identificar las áreas de mejora del equipo comercial, así como sus fortalezas para tener un análisis integral de la situación actual y poder trazar objetivos alcanzables que potencien los buenos resultados organizacionales.

Por último y para finalizar con los antecedentes de contexto internacional, se encuentra la investigación de Stefanny del Carmen Guillén Aliaga y Karín Yazmín Sánchez Vargas, titulada “Evaluación de la gestión del área de ventas de la empresa constructora JSM S.A.C para proponer medidas correctivas que incrementen la rentabilidad económica, periodo 2015-2016”, para optar por el bachillerato de Contaduría Pública con sede en la Universidad Católica de Santo Toribio de Mongrovejo para el 2016.

Dicha investigación tiene como objetivo general evaluar la gestión del área de ventas de la empresa constructora JSM S.A.C, para proponer medidas correctivas que incrementen la rentabilidad económica de la empresa, definiendo indicadores de cumplimiento. Es de tipo no experimental y descriptivo, donde la naturaleza del estudio está orientada a resolver problemas que surgen en el proceso de la gestión y eficiencia de las ventas y posterior, se describe todo lo observado.

Dentro de sus principales conclusiones y recomendaciones se obtuvo que en la etapa de preventa existe una demora en el cumplimiento de la meta establecida por la entidad financiera del proyecto y la falta de confianza de los clientes para iniciar la compra cuando aún no se ha ejecutado el proyecto, además se pudo observar que existe una falencia en el plan estratégico, el cual no cuenta con una estructura detallada y ordenada de sus áreas y funciones.

Se le recomendó a la organización que destinen un presupuesto para invertir en marketing digital con el fin de que la publicidad garantice aumento en el número de clientes y puedan conseguir más potenciales para el equipo comercial. Por otro lado, también se recomendó aplicar un manual de medidas correctivas para la mejora en su gestión de ventas y el incremento de estas en los siguientes proyectos a realizar.

Dado esto, y como ha quedado evidenciado en las investigaciones nacionales e internacionales aquí presentadas, es de vital importancia un análisis integral de los equipos internos, máxime tratándose de equipos comerciales donde las empresas se encuentran en un mercado de alto riesgo o cambio, y que cada vez más la gente necesita mayor atención o servicio. De esta manera, y con los resultados de esta investigación, se espera realizar el análisis en pro de encontrar las áreas de mejora y fortalezas en la gestión para seguir adelante en un momento del mercado complicado.

Proyecciones de la investigación

Con respecto a las proyecciones de la investigación, inicialmente se realizará un diagnóstico de los procesos internos, capacidades y rendimientos de cada persona del equipo para tener una situación inicial o punto de partida. De esta manera, se podría medir la trazabilidad de la relevancia de la investigación una vez se obtengan los resultados.

Posteriormente, se delimitarán los indicadores de mayor relevancia para realizar la evaluación al personal de ventas. De esta manera, los puestos de liderazgo podrán evaluar y delimitar las competencias y capacidades de cada colaborador en relación con el rol que le toca dentro de la compañía.

Por otra parte, se realizará un análisis del nivel de satisfacción de cada integrante del personal de ventas o equipo comercial de la Core Desarrolladora. Esto brindará información de mucha relevancia para la desarrolladora para iniciar a entender la situación actual de la empresa y analizar que necesita el capital humano para seguir desarrollándose en un ambiente óptimo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se pretenden repasar los conceptos de mayor relevancia para la investigación. En contexto se pretende hacer un recorrido general desde lo que significa el mercado inmobiliario costarricense y sus tipos de vivienda, hasta lo más específico que abarca los indicadores para medir a la fuerza de ventas de la desarrolladora Core.

Mercado Inmobiliario Costarricense

Inicialmente según González, Turmo y Villaronga (2006), el mercado comprende y se enfoca en la comercialización de bienes inmuebles y, a su vez, está dividido en diferentes sectores los cuales se mencionan a continuación:

1. Vivienda: segregadas en horizontal, vertical y mixto.
2. Comercio o servicio: conformado de centros comerciales y bodegas.
3. Corporativo: formado por conjunto de alquiler de oficinas.
4. Turismo: conformado por hoteles de playa, montaña o de ciudad.

Para efectos del mercado costarricense, los primeros dos sectores tienen mayor mercado, lo cual permite que se exploren nuevas oportunidades de negocio, siendo el sector vivienda el que tuvo más auge en el periodo 2017.

De hecho, Alarcón Salinas et al. (2019, pp. 10-11) explican que

La tendencia observada en el 2018 fue de un mayor crecimiento en el Gran Área Metropolitana (GAM), región que acapara la mayor inversión de los sectores de la construcción. El sector de vivienda lleva la delantera con respecto a los metros cuadrados de construcción con 2.903.321 (m²). Con respecto al sector comercio, se da una mayor incidencia en las locaciones de entretenimiento, gastronomía y centros comerciales, con un total de 1.673.542 (m²) construidos. Y por último en el sector corporativo y oficinas, en el 2018 se desarrollaron un total de 656.306 (m²). La zona de Escazú y el oeste de San José fueron donde se desarrollaron más edificios corporativos; y se realizaran nuevos proyectos de oficinas cerca de Pinares de San José, Belén y Lagunilla de Heredia.

En este mismo sentido, de acuerdo con la Revista Inmobiliaria, citada por Alarcón Salinas (2019), se indica que

el sector inmobiliario en el país se enfoca en desarrollos verticales para el GAM, con amenidades y espacios confortables que comparten un lujo de convivencia con accesibilidad al área de trabajo, centros comerciales y servicios públicos; brindando un valor agregado al cliente. El crecimiento en la popularidad del producto vertical ha generado un incentivo a inversionistas extranjeros en mejorar la vida urbana dentro del GAM, además de la generación de empleo y del impulso económico al país (Inversión Inmobiliaria, 2019).

Es de suma importancia, conocer la razón de ser de los desarrollos inmobiliarios verticales o en torre, para entender el por qué la ciudad en la GAM, principalmente, ha crecido exponencialmente con este tipo de desarrollos.

Desarrollos inmobiliarios verticales

De hecho, de acuerdo con la ley N° 7933: Ley Reguladora de la Propiedad en Condominio, en el artículo 1, inciso 3, la figura de condominio o desarrollo vertical es una “modalidad donde cada condómino es propietario exclusivo de un terreno propio y de la edificación construida sobre él y además copropietario de las áreas comunes.”. Además, en la ley se detalla que, en condominios verticales en zonas céntricas de la ciudad, se pueden encontrar casos que aportan mayor actividad a la ciudad.

Por otra parte, Bautista López (2017, p. 14) explica que “la tendencia de la vivienda vertical se ha convertido en la estrategia más fuerte para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos del mundo en general”. También mencionan que “las torres de departamentos se han convertido en el tipo de vivienda ideal para muchos que buscan vivir cómodamente, con excelentes servicios y principalmente, con buena localización. Los consumidores poco a poco han ido cambiando sus necesidades y el gran crecimiento de las ciudades apunta hacia una reestructuración de la mancha urbana, a favor de la calidad de vida y del patrimonio de las personas” (p. 14).

En ese sentido, parte de la misma transformación que la GAM del territorio nacional ha sufrido se debe al plan GAM 2013-2030. En artículo de Martínez-Baldares et al. (2017), se explica que dicho plan fue elaborado por la Secretaría del Consejo Nacional de Planificación Urbana (decreto 31062) y busca mejorar el nivel y calidad de vida, impulsando la facilidad de movilidad y protección al medio ambiente por medio de un repoblamiento urbano de 31 municipios (p.24).

En esta misma línea, se encuentra el papel de las desarrolladoras inmobiliarias, las cuales se han encargado de la transformación de la GAM costarricense. Cada día se observan y se promueven más desarrollos verticales en varios puntos de la ciudad, para lo cual el papel de las desarrolladoras en lo que compete a diseño, conceptualización y en algunos casos construcción, es importante de destacar.

Desarrolladoras inmobiliarias

Para comprender este concepto, Capdevielle (2016), cita a Cuenya y Coral (2011), de la siguiente manera:

Se entiende por grupos desarrollistas, lo que la literatura especializada describe como promotor inmobiliario, también denominados desarrolladores (developers), agentes del mercado inmobiliario que conjugan varios perfiles: detectan el negocio, lo estructuran, consiguen el financiamiento o lo aportan con capital propio, llevan adelante la obra y comercializan el producto final. Son caracterizados como hombres de negocios emprendedores, típicamente arquitectos, ingenieros, brokers inmobiliarios, con intuición suficiente para anticipar los cambios urbanos y las tendencias en el mercado, con capital propio o de terceros, con capacidad empresarial, creatividad, convicción y habilidad de negocio”. (p. 179).

Para el caso de la presente investigación, el estudio se centra en la compañía Core Desarrolladora, promotora de varios edificios de más de 20 pisos en diferentes partes de la GAM. Sus proyectos comprenden Adria Condominios, Metropolitan Tower, URBN Escalante, Cosmopolitan Tower y actualmente en proceso de construcción SECRT Sabana.

Desarrolladora Core.

Se posiciona como una de las más importantes desarrolladoras en el mercado costarricense. En la actualidad, cuenta con más de 250,000 m² de diseño de oficinas, corporativas y estatales, así como el control y construcción de más de 200,000 m². Es parte del grupo empresarial Euromobilia, constructora Rosenstock, con más de 40 años en el ramo de la construcción, diseño de oficinas y desarrollo inmobiliario. Así mismo, su visión como desarrolladores es crear proyectos diferenciadores y únicos para que los inquilinos o arrendatarios, tengan una ventaja. (Core Developments, s.f.)

Actualmente, la empresa se dedica a la venta de apartamentos en los diferentes edificios verticales residenciales o de uso mixto, detallados en el presente documento. Como parte muy relevante de la investigación, se debe conocer el concepto completo de ventas inmobiliarias, las cuales son la razón de ser de la fuerza de ventas que, a las finales, son el equipo o los recursos humanos que tienen la interacción cien por ciento con el cliente, en búsqueda de los mejores resultados empresariales para los proyectos y la desarrolladora como tal. Resulta importante indicar que, para efectos de trazar la línea a seguir, se pretende realizar a menor escala un análisis situacional de la empresa para saber cuál es el punto de partida.

Análisis situacional

Sobre este tema, resulta relevante exponer lo que Vrontis y Thrassou (2006) explican al respecto:

el análisis situacional define el dónde se encuentra la organización, además busca establecer hechos e identificar problemas y, tal vez incluso, efectuar comparaciones y evaluaciones tomando como base la aplicación de encuestas, entrevistas, cuestionarios y bases de datos de fuentes confiables. De igual forma, en el análisis situacional se deben combinar la experiencia de los administradores de diversos niveles, con las percepciones de quienes impulsan el cambio. (p.12).

Por otra parte, Hanel del Valle y Hanel González (2004) la definen como

Un método que lleva a la aplicación del procedimiento más adecuado para analizar lo que está ocurriendo cuando una organización se enfrenta con diferentes asuntos

(asunto o cuestión: dificultad, falla, oportunidad, amenaza o riesgo que nos obliga a actuar). Este método ayuda a saber por dónde comenzar a desenredar los asuntos traslapados y confusos, a establecer prioridades y a establecer la secuencia de actividades que dará respuestas a las preocupaciones de las organizaciones. Para llevar a cabo el análisis de situaciones primero es importante reconocer todos los asuntos que se tengan actuales o futuros, enumerando las desviaciones, las oportunidades o las amenazas y anticipar los problemas que puedan surgir. (p.16)

Dicho esto y en aras de delimitar la investigación, se pretende analizar a la empresa Core Desarrolladora sobre el desempeño organizacional de las personas que conforman la fuerza de ventas actual; sin embargo, para analizar dicho departamento, se requiere realizar un análisis de situación general de la empresa como un todo, para partir de ahí y posterior a aplicar los instrumentos seleccionados con el fin de correlacionar los datos sobre la empresa versus los resultados y desempeño de la fuerza de ventas.

Bajo la misma línea, se procedió a realizar el siguiente análisis de situación para la empresa Core, donde se pretende realizar una introducción los competidores de la desarrolladora, los tipos de clientes, colaboradores y el contexto actual de la empresa.

Competencia

Ávila Rodríguez de Mier (2014) explica las definiciones de competencia directa e indirecta como:

Competencia directa: Cuando un producto es muy similar al nuestro y se vende en el mismo mercado. (párr. 1)

Competencia indirecta: Cuando se busca satisfacer las mismas necesidades de forma diferente o con productos sustitutos. (párr. 2)

En el cuadro 1, se detalla la competencia directa e indirecta de la desarrolladora Core. Esta tiene 13 años y 4 proyectos concluidos verticales en el mercado inmobiliario, promoviendo y vendiendo desarrollos o viviendas verticales en la GAM.

Cuadro de competencia		
Competidores directos	Tiempo en el mercado	Cantidad de proyectos concluidos
Sky Garden	6 meses	0
Iconnia	2 años	1
Competidores indirectos	Tiempo en el mercado	Cantidad de proyectos concluidos
Casa Max	26 años	33
ConstruReal	5 años	5
Desarrollos Mega	28 años	15
Euro Hogar	23 años	22
Civitar	14 años	4
Grupo Inmobiliario Parque	17 años	6
RC Inmobiliaria	15 años	7

Fuente: Core Desarrolladora, 2021.

Clientes

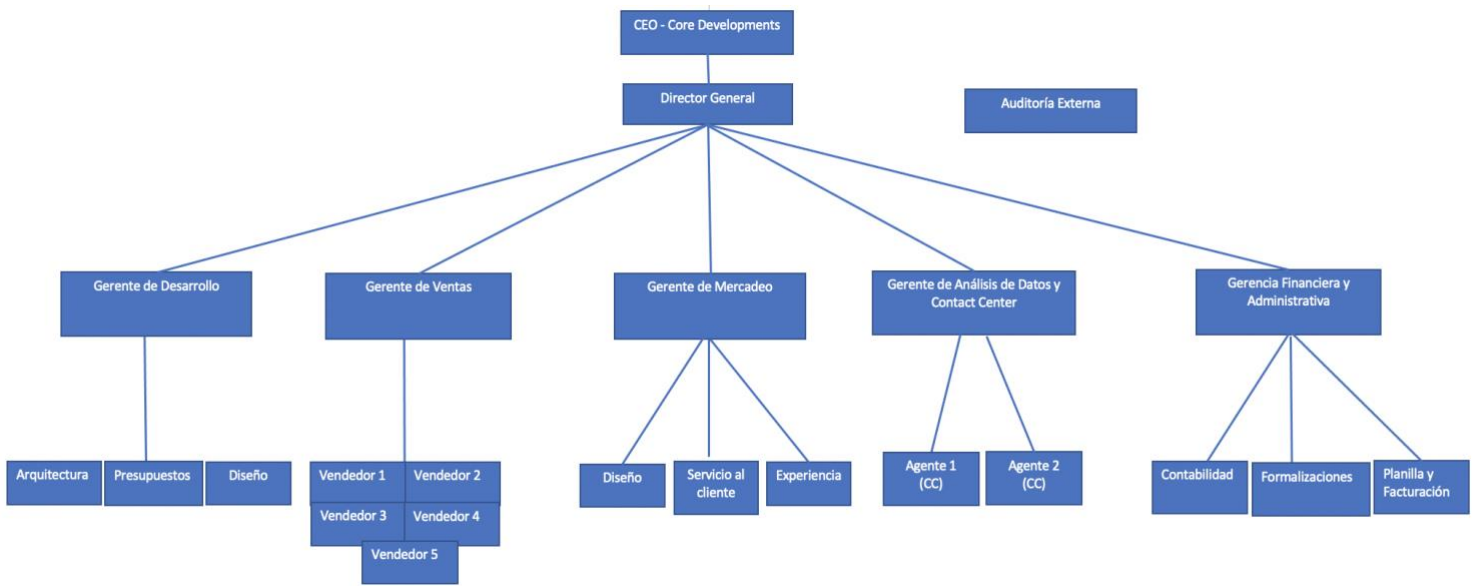
Con respecto al perfil de cliente y consumidor, Stephanie Fonseca, directora de mercadeo de la empresa Core, (comunicación personal, 5 de febrero de 2021) describe con factores el perfil de cliente de la desarrolladora Core para sus proyectos:

- Factores demográficos: personas que residen en Escazú, Santa Ana, La sabana, Mata Redonda, San Pedro, Aranjuez, Los Yoses, Heredia y lugares turísticos o fuera de San José como Santa Teresa y Puerto Viejo.
- Nivel de ingreso: normalmente son asalariadas o independientes en el país y su ingreso anda en 930,000 colones en adelante.
- Factores sociales: son personas con rangos de edad desde 23 hasta 60 años, residentes o inversores, personas que utilizan redes sociales como Facebook e Instagram, no tienen hijos o máximo tienen uno, de profesión son doctores, abogados, administradores, diseñadores, dueños de negocios, hablan de dos a tres idiomas, les gusta viajar, y necesitan algo seguro, moderno, bien localizado y estratégico para su día a día.

Colaboradores

Según Montalvo (2011) un colaborador “es la persona que interactúa en todo proceso donde se lucre con el trabajo de varias personas en equipo o en grupos como un aspecto intrínseco de la sociedad humana, se aplica en diversos contextos como la ciencia, el arte, la educación y negocios.” (párr. 1).

Para efectos de la empresa Core, se procedió a solicitar el organigrama actual de la empresa Core, la cual detalla básicamente la cantidad de colaboradores que existen por departamento para una desarrolladora inmobiliaria.



Fuente: Core Desarrolladora, 2021.

Para efectos de la presente investigación, el departamento evaluado a nivel de desempeño organizacional será el de ventas, donde se puede detallar un total de 5 ejecutivos de venta y un puesto de liderazgo (en este caso encargado o gerente de ventas).

Contexto macroentorno

De acuerdo lo que explican Thompson et al. (2013), el macroambiente de una empresa abarca el contexto ambiental en que se ubica la industria de esta, e incluye varios componentes principales:

Factor económico: Incluye los aspectos de la economía local, regional, nacional e internacional. Abarca las tasas de crecimiento económico, desempleo, inflación, tasas de interés, entre otros. Los mercados de bolsa en bonos y acciones son de vital importancia ya que pueden afectar o beneficiar el comportamiento del consumidor.

Factor político: Son las leyes, normas, políticas y procedimientos que deben cumplir las empresas para su funcionamiento.

Factor tecnológico: Se refiere a los cambios y avances de la tecnología que se establecen en la sociedad casi como una necesidad básica. El cambio en tecnología puede colaborar al nacimiento de nuevas industrias.

Factor social: Se refiere a los valores, actitudes, culturas y estilos de vida de la sociedad que afectan la industria. Las fuerzas sociales van de acuerdo con la localidad y van cambiando conforme pasa el tiempo.

Factor ambiental: Se encuentran las fuerzas ecológicas y ambientales, como, por ejemplo: la escasez de agua, el manejo de desechos, cambio climático, entre otros. (p. 50-52)

Contexto microentorno

De acuerdo con David (2008, p. 100), citado por Garro Acevedo (2014) “la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas: rivalidad entre las empresas competidoras, ingreso potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos sustitutos, capacidad de negociación de los proveedores y la capacidad de negociación de los consumidores”. A continuación, se describirán de estas:

Rivalidad entre empresas competidoras: Se considera generalmente la más poderosa de todas las fuerzas. La estrategia de cada empresa tendrá éxito si logra obtener ventaja competitiva frente a sus rivales. Para efectos de la desarrolladora Core, se ha logrado diferenciar muy fuertemente por temas de diseño y creación de espacios comunes que transmitan experiencias.

Ingreso potencial de nuevos competidores: Si para una empresa le es sencillo incorporarse a la industria se puede determinar que es un ámbito con poca competencia. A pesar de las barreras de falta de experiencia, conocimiento

especializado, canales de distribución, obtención de tecnología, entre otras; las empresas logran entrar 32 a la industria de productos de buena calidad, costos bajos y de buen mercadeo. Cuando existe amenaza de nuevas empresas, las compañías ya existentes vigilan sus estrategias para contraatacar. Para efectos de la desarrolladora Core, es inevitable que ingresen empresas competidoras, sin embargo, es importante saber diferenciar el tipo de edificio y concepto como tal de cada uno.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: La fuerza competitiva de productos sustitutos se mide por la participación del mercado que esos productos logran afianzar. En el caso de la desarrolladora, se denotan ciertas oportunidades que más adelante en el análisis FODA se explicarán.

Capacidad de negociación con los proveedores: Las empresas deben realizar alianzas estratégicas con sus proveedores para reducir el costo de los inventarios, mejorar la calidad de los insumos, materias primas o productos, aumentar la disponibilidad de inventario para los pedidos próximos y aumentar el ahorro tanto para el proveedor como para el vendedor. Algunas empresas recurren a la integración hacia atrás con el fin de controlar a los proveedores. Otras optan por contratar proveedores externos, ya que el costo es menor. En el caso de la construcción, es importante que la empresa desarrolladora

Capacidad de negociación de los consumidores: Al haber muchos clientes o un gran volumen de ventas la capacidad de negociación tiende a ser mayor, por lo que algunas empresas de la competencia van a optar por brindarles beneficios a cambio de su fidelidad. Los clientes van a tender a negociar bajo los siguientes aspectos: si pueden cambiarse de marca o producto sustituto a un precio menor, si son importantes para el vendedor, si el vendedor sufre una baja en la demanda, si conocen los precios, productos y costos de los vendedores, y si pueden decidir cuándo y si compran o no el producto. (David, 2008, p.100).

Por otra parte, para reforzar sobre las fuerzas del micro y macroentorno, se define la siguiente herramienta de análisis de situación:

Análisis FODA

Según Palacios (2010), citado por Garro Acevedo (2014), “la matriz FODA es una herramienta que ayuda a estudiar las características de una institución y su ambiente, debe aplicarse en todos los niveles jerárquicos y en todas las unidades funcionales de la misma. Se deben valorar los aspectos personales y profesionales” (p. 50).

Fortalezas

Con respecto a este punto, es necesario citar a Sainz (2012) citado por Garro Acevedo (2014), quien indica que “Se refiere a los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento los objetivos” (p. 106).

Oportunidades

De acuerdo con Sainz (2012), citado por Garro Acevedo (2014), las oportunidades son aquellos factores que la empresa no puede controlar de su exterior que pueden colaborar o no al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos (2012, p. 106).

Debilidades

Según Sainz (2012), citado por Garro Acevedo (2014), se definen como “los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos” (p. 106).

Amenazas

De acuerdo con Sainz (2012), citado por Garro Acevedo (2014), son los factores externos a la compañía que pueden ayudar o perjudicar el cumplimiento de las metas y objetivos (p. 106).

A continuación, en la siguiente figura se presenta el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Core Desarrolladora, cabe destacar que el mismo análisis fue realizado y brindado por el equipo de mercadeo y ventas:

<p>FORTALEZAS:</p> <p>Diseño exclusivo y diferente en áreas comunes. Buena relación con los bancos por históricos de los proyectos concluidos. Toma de decisiones flexible y rápida debido al tamaño de la empresa. Experiencia en desarrollos verticales. Experiencia en tramitación de créditos hipotecarios para desarrollos. Recurso humano proactivo, con ganas de aprender y acostumbrado a realizar diferentes tareas no propias del rol. Localizaciones muy estratégicas en sus torres. Lugares seguros. Flexibilidad en todo el proceso de compra.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>No existe departamento de recursos humanos No existe planeamiento estratégico sobre los colaboradores actuales y su progreso profesional y organizacional. No se encuentra centralizado y en perfecto funcionamiento la herramienta CRM que utiliza toda la compañía, día a día se encuentran fallos por el tipo de industria. En la actualidad no existe un proceso de compra virtual, no hay experiencia virtual ni herramientas que ayuden al equipo comercial. No se tiene indicadores definidos por departamento, conforme ingresa nuevo personal y puestos de liderazgo cada quien tiene su modelo de trabajo a implementar, lo cual ocasiona descontrol en muchas de las áreas. No hay registros ni documentación del proceso de compra/venta de muchos clientes.</p>
<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>Administración condominal como parte del negocio y servicio de las torres. Alquiler con opción de compra como parte del negocio para flujo de efectivo de la empresa. Condiciones bancarias han mejorado en tasas de interes, capacidad de endeudamiento, etc. Desarrollar otro tipo de negocio (mercados gastronómicos, bares, etc) en puntos estratégicos de la ciudad, dado que el enfoque es la experiencia. Innovación en la experiencia de compra/venta</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Expectativa e inseguridad de mercado por situación post-pandemia (Covid-19). Expectativa e inseguridad de mercado sobre la posible alza o baja del dólar. Aumento de desarrollos inmobiliarios verticales en puntos estratégicos, ocasiona incremento en el valor del p/m² para desarrollar futuros proyectos. Compañías de administración condominal.</p>

Ilustración 1. FODA de la desarrolladora Core

Fuente: Elaboración propia

Ventas inmobiliarias

En ese sentido, se explica que la venta inmobiliaria es la actividad que se desarrolla debido a la intermediación inmobiliaria en la que debemos buscar y encontrar un comprador adecuado para los bienes inmuebles disponibles en nuestra cartera. De hecho, parte de sus características es que la venta inmobiliaria es disputada, de alto precio-riesgo, compleja, azarosa, estratégica, planificada e incremental. De hecho, también se menciona que parte de los elementos vitales de la distribución comercial inmobiliaria son: comprador, vendedor e intermediario. (Pérez, 2018, pp.13-15).

Siguiendo la misma línea, se puede decir que las ventas inmobiliarias tienen como naturaleza la transacción, gestión e intercambio de un bien o varios bienes inmuebles, a cambio de una remuneración en diferentes enfoques de clientes (inversionistas, personas para vivir, familias, profesionales jóvenes, etc) pero que tienen en común la gestión de un intermediario entre la empresa desarrolladora y el cliente o consumidor final, el cual es el vendedor y el mismo, tiene el principal objetivo de generar los ingresos en ventas para la compañía.

Vendedor inmobiliario

Según Candelo (2020), a un vendedor o asesor inmobiliario exitoso, como personas que deben tener las siguientes características: carisma, visión, valiente y seguro de si mismo. Se relaciona asertivamente con potenciales clientes, compradores y vendedores, lo cual le permite ampliar su red de contactos. (parr. 3)

Por otra parte, de acuerdo con la Reguladora de la Correduría de Bienes Raíces, el agente inmobiliario, agente de bienes raíces o asesor inmobiliario es una persona física o jurídica que ejerce habitualmente como intermediario, asesor, agente o representante entre dos o más personas, con el objetivo principal de hacer eficaz la transmisión, cesión, venta o alquiler de un bien inmueble.

Para efectos de la presente investigación, los vendedores son los encargados de funcionar como intermediarios entre la desarrolladora y los clientes potenciales. Se encargan de la gestión completa desde que el cliente potencial llega a su sistema o asignación, hasta la ejecución de contratos finales para el ingreso oficial a los proyectos. En el presente estudio, se busca evaluar el desempeño organizacional de los asesores o vendedores comerciales de la desarrolladora Core, para lo cual, seguiré definiendo varios conceptos importantes de conocer para la razón de ser el estudio, competencias, capacidades e indicadores vitales para una correcta evaluación del desempeño.

Desempeño

Para definir desempeño, se encuentra el artículo de Puig Delgado (2016) quien lo define como

la capacidad que posee el individuo de efectuar acciones, deberes, obligaciones propias de su cargo y funciones profesionales que exige su puesto de trabajo. Este se expresa en el comportamiento real de la conducta en relación con las otras tareas a cumplir durante el ejercicio de su profesión. Este término se designa a lo que el profesional hace y no solo lo que sabe hacer. (Desarrollo, párr. 4)

En el mismo artículo, Moreno (2003), citado por Puig Delgado (2016), define desempeño como “el grado de cumplimiento de las obligaciones y funciones del personal y la entidad.”. En

ese contexto y basado en las fuentes anteriores, puedo definir el desempeño como la capacidad que tiene la persona o colaborador de ejecutar y efectuar acciones, deberes, tareas, obligaciones, responsabilidades y demas, que tengan que ver meramente con el perfil de puesto al que desempeña el colaborador, en este caso específicamente para el puesto de ventas de la desarrolladora Core.

Por otro lado, se encuentra la definición de desempeño por parte de los autores Cuesta Santos et al. (2018), quienes explican que:

El logro de procesos de evaluación de desempeño unidos o ajustados, en los cuales se refleje que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico organizacional, es un desafío actual. La falta de unidad o ajuste entre ambos desempeños, se ha evidenciado como problema en encuestas mundiales, donde a nivel de empresas se observa la inexistencia de vínculos entre los recursos humanos, la estrategia y los indicadores de gestión (párr. 3).

Para la presente investigación, es de suma relevancia el concepto anterior, donde claramente para muchas empresas el desempeño muchas veces esta ligado a título individual y meramente de resultados que beneficien la rentabilidad de la compañía; sin embargo, para efectos de la compañía Core, se pretende analizar el desempeño organizacional como un todo, donde el desempeño no es medido por resultados individuales, sino por un concepto de desempeño integral que vela por varias áreas, capacidades, resultados y rendimientos.

Para lo siguiente, es de suma relevancia definir en qué consiste una evaluación de desempeño y cómo esta va ligada al desempeño organizacional en búsqueda de los mejores resultados, conclusiones y recomendaciones para la empresa Core y su fuerza de ventas actual.

Evaluación de desempeño

Con respecto, a este término, Rivero Remírez (2019) explica que:

La evaluación del desempeño se centra en el nivel y calidad de la labor del empleado, en el nivel de conocimientos necesarios para cada puesto y en la parte más subjetiva: las motivaciones y expectativas de desarrollo del evaluado. La evaluación del desempeño tiene como objetivos informar a los trabajadores sobre cómo están en su trabajo y lo que se espera de ellos, reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos, corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos establecidos; permite al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro al ver con claridad la trayectoria de su carrera, detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores, adecuar con más eficacia a la persona con el puesto de trabajo, conocer las pretensiones y demandas de los empleados, descubrir las carencias y necesidades de formación que pueden presentar para realizar de forma correcta su trabajo, mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo y servir de referencia para incrementos salariales, entre otros. (párr. 9-10)

Evaluar el desempeño laboral, en el caso de los vendedores, es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, es básicamente un procedimiento estructural y sistemático para poder medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo a desempeñar por cada persona, con el fin de saber que tan productivo es un empleado y si este, puede mejorar su efectividad y rendimiento futuro a partir de la evaluación para el beneficio de la compañía y la industria a la cual pertenece.

De hecho y para reforzar el criterio personal anterior, Guartán Salinas et al. (2019) definen evaluación de desempeño como:

La evaluación del desempeño es un proceso de revisión y evaluación ya sea, individual o grupal, de los logros, que permite iniciar planes de desarrollo, metas y objetivos; este proceso consiste en determinar el nivel de rendimiento de los colaboradores en sus actividades cotidianas, proporcionando importantes beneficios

para el análisis de la productividad, siendo la evaluación un medio para destacar el desempeño (p.16).

Además, Gómez, Balkin y Cardy (2005), citados por Guartán Salinas et al. (2019), explican y afirman que la evaluación de desempeño implica la identificación, medición y gestión del rendimiento de los colaboradores dentro de una organización. La identificación significa poder determinar qué áreas de la organización deberán ser evaluadas para medir su rendimiento, la medición dentro del procedimiento de evaluación implica establecer parámetros y calificación y la gestión del rendimiento trata el objetivo futuro, donde se pueda trazar objetivos puntuales sobre las áreas de mejora encontradas con la investigación. (p.16).

En contexto del presente estudio, es de suma importancia conocer el orden en el cual se aplicará la evaluación, dado que para el cumplimiento de los objetivos de investigación y respuesta a la pregunta de investigación se debe llevar el proceso de la manera más ordenada posible, esto con el fin de tener un análisis efectivo sobre la fuerza de ventas del equipo de Core Desarrolladora.

Guartán Salinas et al. (2019) mencionan que existen diferentes técnicas para evaluar el desempeño laboral u organizacional, para el presente estudio se pretende definir la escala de puntuación donde el evaluador realiza una valoración sobre el desenvolvimiento de los colaboradores, en una escala de bajo a alto, se debe basar en las opiniones del evaluado y asignar un valor numérico a cada punto de la evaluación y por otro lado, otro de los métodos utilizados y de indicadores clave de rendimiento (KPI por su siglas en inglés).

Desempeño organizacional

Por otra parte, Cuesta Santos et al. (2018) definen el desempeño organizacional como la “capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee.” (p.14).

Para Terán e Irlanda (2011), citado por Sánchez Limón y De la Garza Cárdenas (2018), el desempeño organizacional “es estudiado bajo dos enfoques, unidimensional, que considera solamente la identificación y medición de los procesos y procedimientos mediante indicadores y el enfoque multidimensional, definido por términos económicos y de tipo cualitativo (eficiencia y eficacia) considerando más amplio el término que solo indicadores. (pp. 299-300).

El análisis del desempeño de una organización es un paso crucial en el proceso de evaluación organizacional. Pero la medición del desempeño es una de las cuestiones más problemáticas en el campo de la teoría organizacional, hay diversos enfoques para evaluar el desempeño organizacional y existe poco consenso en cuanto a lo que constituye un conjunto válido de criterios. (Perdomo et al., 2011).

Prácticamente, el desempeño organizacional es la manera en la que se puede hacer un análisis integral del desarrollo y desempeño del rol personal, pero a la vez, organizacional, ya que los resultados y factores encontrados serán áreas de mejora para todo el departamento y equipo en general, no solamente para una persona en específico.

Lin, H. F. (2015), citado por Reynoso y Vogel (2020), menciona que, como un marco de medición del desempeño organizacional multifuncional, el cuadro de mando integral refleja la eficacia con la que una organización cumple no solo con los requisitos financieros, sino también con la necesidad de mejorar el aprendizaje, la innovación, el proceso interno y el servicio al cliente. (p.24).

Para efectos de este estudio y en búsqueda de la respuesta a la hipótesis de investigación, se pretende inicialmente hacer un diagnóstico inicial de las capacidades o competencias de los vendedores, así como un diagnóstico de los procesos operativos que realizan en el día a día, esto para entender cuál es la manera de trabajar de cada persona, así como sus alcances, puntos fuertes o limitaciones para el rol o gestión del perfil de puesto.

Además, en el camino de la investigación, se pretende delimitar los indicadores de mayor relevancia, para que igualmente sean evaluados, así como conocer el nivel de satisfacción de los

empleados con respecto al rol y la empresa. Por ende, se pretende describir el rol operativo al que se encargan los asesores comerciales.

Procesos operativos

Monteza Díaz (2014) define procesos como una serie de actividades que, tomadas conjuntamente, producen un resultado valioso para el cliente y la organización. De esta forma definen un proceso de negocio como un conjunto de actividades que recibe uno o más inputs y crea un producto de valor para el cliente. (p.40)

Los procesos son posiblemente el elemento más importante y extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente las que basan su sistema en la calidad total. Los procesos se consideran actualmente como la base operativa de gran parte de las organizaciones y gradualmente se van convirtiendo en la base estructural de un número creciente de empresas. Para efectos de la presente investigación y para dar más contexto sobre los procesos operativos que realizan los vendedores, se detalla en la siguiente figura, un diagrama de procesos operativos, los cuales cada agente del equipo comercial debe ejecutar en su rol diario o semanal, para el logro de sus metas y resultados.

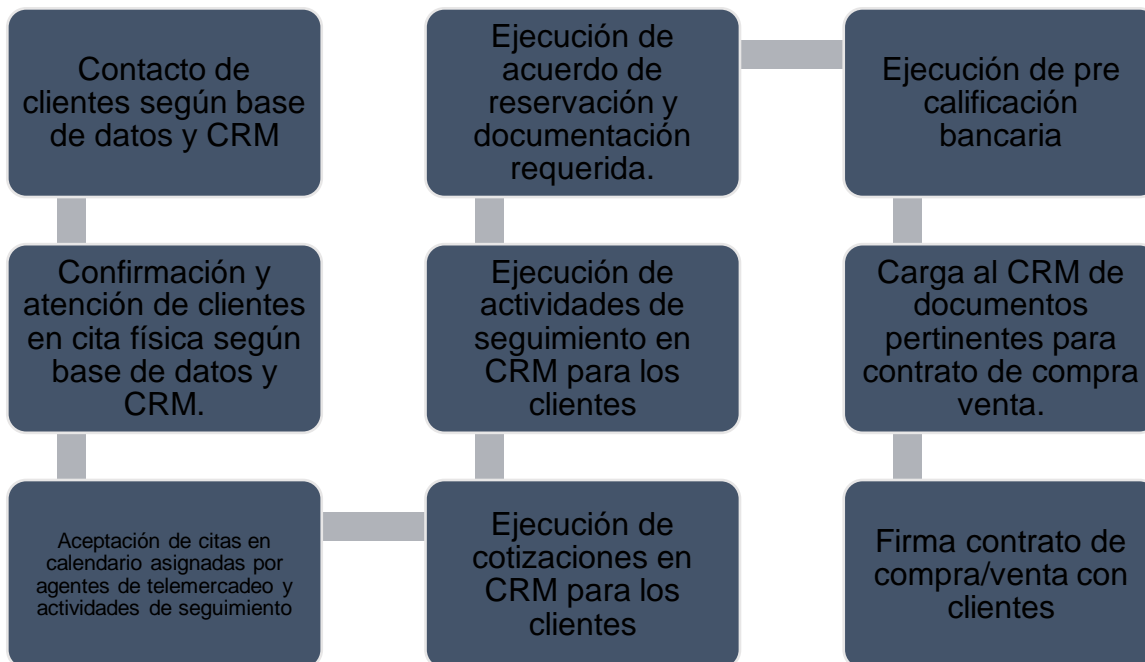


Ilustración 2: Procesos operativos del rol comercial (Elaboración propia, 2021).

Documentación de compra / venta

Para efectos de la investigación, se requirió solicitarle a la Core Desarrolladora (2021) el detalle de los documentos que deben reunir los asesores comerciales cada vez que ejecutan procesos de compra/venta con los clientes, los cuales son:

- Copia de cédula del cliente o los clientes.
- Cotización
- Personería jurídica (de ser una sociedad anónima)
- Acuerdo de reserva firmado por el cliente (documento que se ejecuta directamente en el CRM)
- Comprobante transacción depósito de reserva (voucher con cierre de datáfono o comprobante de depósito de transferencia impreso)
- Autorizaciones de Sugef firmadas por los clientes (esto para el estudio de crédito de cada cliente).
- Resolución del banco (se maneja con documentos en formato pdf donde se indica el correo del banco y la resolución del cliente sobre su capacidad de pago, endeudamiento y cotización bancaria).
- De existir un descuento, debe subirse el documento de aprobación de descuento respectivo.
- Contrato de compra/venta firmado por el cliente.

Base de datos

Según Beynon Davies (2018), debido a múltiples problemas inherentes al enfoque no sistemático, en la actualidad se considera conveniente mantener una única e idealmente centralizada recopilación de los datos de la organización, en lugar de tener archivos separados. Así mismo, explica que el propósito principal de la base de datos es preservar los datos para algún conjunto de objetivos de organización. (pp.33-34)

Para efectos de la presente investigación, es importante detallar que la base de datos que utilizan los asesores comerciales es un archivo en Excel, compartido en la nube o “drive” por su

terminología en inglés. Dicha base de datos recaba información de los clientes mes a mes para que los asesores de ventas se pongan en contacto diario.

Sin embargo, llama la atención que se posee una herramienta de relación con los clientes, la cual es CRM. A continuación, se pretende explicar la razón de por que existen y son muy valiosos para las compañías los sistemas de relación con los clientes, ya que a nivel interno implican centralizar las operaciones en un sistema completo.

CRM

Para definir Customer Relationship Management (CRM), Guerola Navarro et al. (2020) comentan que

Los sistemas Customer Relationship Management (CRM) son una solución tecnológica de gestión empresarial, cuyo objetivo principal es lograr información de gestión crítica para la toma de decisiones de negocio, desde un punto de vista de todos los niveles jerárquicos de una organización. Por este motivo, estos sistemas de información, junto con otros como pueden ser los Enterprise Resources Planning (ERP), son una de las soluciones tecnológicas que más interés ha suscitado en los últimos tiempos. Ese interés viene derivado por la evidencia clara de que la implantación y uso de sistemas CRM en la empresa genera beneficios en las áreas de ventas, marketing, y servicios. (p.68)

En la misma línea, estos autores explican que

la primera mejora en los resultados de la empresa por el uso del CRM debe concretarse a través de la mejora en el desempeño de los procesos empresariales. En primer lugar, en el área de mejora del desempeño organizacional, la implementación y el uso de CRM en las pymes aportan beneficios directos a los resultados empresariales. Las mejoras en la experiencia general del cliente conducen a una mayor satisfacción del cliente, lo que a su vez tiene un efecto positivo en la rentabilidad de la empresa”. (Guerola Navarro et al., 2020, p.76).

Dado esto, es importante entender por qué los asesores comerciales trabajan sobre un CRM que logra centralizar la operación, control y relación con los clientes, por un tema de mero beneficio para todas las partes que integran el proceso de una negociación: cliente – vendedor – desarrolladora. Para efectos de la compañía Core, ha sido una de las herramientas de mayor control para la toma de decisiones empresariales; sin embargo, para la investigación el verdadero reto es como con ayuda de este tipo de herramientas tecnológicas se logra hacer una correlación y análisis del desempeño organizacional, en pro del bien de la industria inmobiliaria en la que se encuentra la desarrolladora.

Por otra parte, es de suma importancia poder conocer los conceptos sobre las competencias y capacidades laborales que deben tener los trabajadores, en este caso, enfocado y dirigido al área meramente de ventas, dado que así se pueden tomar decisiones empresariales que beneficien no solo el capital humano en pro del crecimiento, sino también a la empresa para buscar mejores resultados y fortalecer las áreas de mejora que se puedan encontrar con la investigación sobre el desempeño organizacional de los agentes de venta.

Capacidades y competencias laborales

La gestión de las competencias laborales en las organizaciones es de suma importancia estratégica pues alinea los planes de formación de las empresas con los conocimientos, habilidades y valores que debe potenciar un trabajador para el desempeño de su función en la organización y su crecimiento personal. (Vera Mendoza, 2018)

Bunk (1994) citado por Vera Mendoza (2018) considera que posee competencias laborales “quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesiones de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo”. (p.46). Vera Mendoza (2018) también explica que

se hace una diferenciación entre formación por competencias laborales y la formación de competencias, donde aun cuando el currículo no está diseñado por competencias, puede de manera simultánea desarrollarse un proceso formativo que garantice este propósito. Se asume para esta investigación la formación de competencias como un proceso continuo de perfeccionamiento, crecimiento personal y profesional en el contexto organizacional. (p.51).

El capital humano contiene las capacidades, conocimientos, aptitudes y destrezas, las cuales influyen en el proceso de producción y de servicios; este es uno de los factores más importantes para el crecimiento económico, debido a que en el largo plazo el nivel de ingreso será proporcional a su dotación inicial. (Guartán Salinas et al. 2019, p.16)

El desarrollo de capacidades es un concepto central en la investigación y se considera capacidad como un conjunto de vectores de funcionamientos o una suma de vectores de estos funcionamientos, que reflejan la libertad de la persona para alcanzar aquello que valora (Sen, 1997). Una capacidad, en otras palabras, lo constituyen las diversas combinaciones de funcionamientos que se pueden conseguir, como el desarrollo de habilidades manuales y mentales que le permitan a los sujetos diseñar estrategias y generar acciones, para decidir libremente y obtener satisfactores para sus necesidades esenciales en las diversas etapas de la vida

Para efectos de la presente investigación, es de suma importancia entender que el enfoque es de desarrollo del rol comercial en general para el equipo; sin embargo, resulta indispensable una situación actual de capacidades, rendimientos, efectividad y satisfacción no solo con y para la empresa, pues es necesario que el capital humano se sienta a gusto para dar siempre el mayor potencial en el trabajo y esto debe estar ligado a todo el entorno en general que lo rodea en su ambiente de trabajo. (Vásquez, 2018).

Prospección como capacidad de ventas

Según Vásquez Espinoza (2015), la prospección como:

La fase de exploración es el primer paso del proceso de venta y consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva; es decir, aquellos que aún no son clientes de la empresa pero que tienen grandes posibilidades de serlo. La prospección involucra un proceso de tres etapas: Identificación de los compradores potenciales: Inicia trazando el perfil del prospecto ideal. El análisis de los registros de clientes anteriores y actuales ayudara a determinar las características de ese prospecto. A partir del perfil comenzara a elaborar una lista de compradores potenciales. Clasificación de los prospectos: Una vez identificados los posibles compradores, el vendedor debe realizar una clasificación; es decir, determinar si tienen suficiente disposición, poder adquisitivo y autoridad para comprar. Elaborar una lista de clientes en perspectiva: Una vez calificados los clientes en perspectiva se elabora una lista donde son ordenados de acuerdo con su importancia y prioridad. (p.12)

Cabe destacar que, para efectos del presente estudio, se analizará la prospección, como una herramienta o capacidad de ventas que debe medirse por medio del instrumento. Con tanta herramienta tecnológica hoy, es de suma importancia sacarle provecho para hacer una investigación previa del perfil de cliente o persona al que se va a atender. La idea es que, justamente,, por medio de herramientas como redes sociales, plataformas laborales, conocer y anticipar sobre la persona que voy a atender, llamar o pronto a reunirme. Una vez visualizada a la

persona que voy a atender para venderle, puedo identificar los rasgos de que sea una persona con características parecidas a muchos de los clientes compradores del proyecto, de esta manera, normalizar esta práctica, en definitiva, se convierte en una capacidad de ventas.

Satisfacción laboral

Ivancevich et al. (2012), citado por Campos (2018), dicho autor define la satisfacción laboral como una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. También se define como una respuesta, como resultado de cubrir una serie de necesidades, las cuales varían de una persona a otra. Para que la persona pueda probar la satisfacción laboral se necesita estimulación intrínseca, esto se logra a través de los incentivos ya sean monetarios o no monetarios. (p.37).

En ese sentido y como ha quedado evidenciado con fuentes anteriores en el presente documento, es de suma importancia para un desarrollo integral del rol y el personal de ventas, que las personas se sientan satisfechas con la empresa y sus responsabilidades. De esta manera, se podría tener un cumplimiento integral y de buenos resultados. Definitivamente, con capital humano desmotivado dentro de una empresa, no va a producir buenos resultados a lo interno y, de hecho, en muchas ocasiones el factor satisfacción laboral del colaborador debería ser uno de los indicadores de desempeño organizacional para los mejores resultados con la presente investigación.

Indicadores de desempeño organizacional

En la misma línea de investigación, se encuentra Koohang, Paliszkievicz, y Goluchowski (2017), citados por Reynoso y Vogel (2020, p.25), donde definen siete indicadores vitales para evaluar el desempeño organizacional:

- Efectividad: se refiere a la capacidad de producir el resultado deseado.
- Eficiencia: se refiere a la capacidad de realizar un trabajo o tarea con un gasto mínimo de tiempo y esfuerzo.

- Calidad: se refiere a la calidad de un producto o servicio como una medida de excelencia y estado libre de defectos, deficiencias y variaciones significativas.

- Productividad: se refiere a la capacidad de ingeniosamente generar, crear, mejorar y/o producir bienes y servicios.

- Calidad de vida laboral: se refiere a la oportunidad que se les brinda a los colaboradores para mejorar sus vidas personales a través de su entorno laboral y sus experiencias puede contribuir a la ventaja competitiva de la organización

- Innovación: se refiere al proceso de transformar una idea / invención en un producto o servicio que crea valor y es vital para la supervivencia de una organización

- Rentabilidad: se refiere a la capacidad de hacer más para obtener la ventaja competitiva.

Para efectos de la presente investigación, se pretende utilizar varios de los indicadores mencionados anteriormente, dado que, en el contexto de la investigación, tiene mucho sentido incorporar otros indicadores sobre el desempeño, cumplimiento y satisfacción del colaborador, en búsqueda de los mejores resultados posteriores a aplicar el instrumento de investigación seleccionado acorde con el estudio. A continuación, se detalla el marco metodológico de la investigación.

Cabe destacar que a nivel de la presente investigación, los alcances de esta trascienden en la búsqueda de la mejora no solo en una correcta evaluación organizacional de los asesores de venta, sino en encontrar áreas de mejora a nivel estratégicas que competan a los altos rangos para lograr más y mejores objetivos empresariales.

En la misma línea, es importante destacar que las limitaciones del estudio se basan en analizar por medio de instrumentos a la fuerza de ventas y las variables definidas para la investigación. Claro está que, a nivel de la fuerza de ventas o el departamento como tal, se implican muchos esfuerzos por parte del departamento de mercadeo y de telemercadeo; sin embargo, estos no serán medidos en la investigación. A partir de los resultados sobre el desempeño organizacional de la fuerza de ventas, se brindarán las mejores conclusiones y recomendaciones para el departamento como tal; a partir de esto, se puede analizar los resultados para poder analizar por efecto dominó, cuáles departamentos tienen implicaciones en el resultado.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

En el siguiente capítulo, se procede a describir el procedimiento metodológico que se utilizará en la investigación. En este apartado, se busca las mejores herramientas para responder a la hipótesis de la investigación propuesta, en búsqueda de analizar el desempeño organizacional de cada asesor.

Enfoque de la investigación

Según Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque cuantitativo se basa en “Investigaciones previas, las cuales se utilizan para consolidar las creencias y establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población. Este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. (p. 10).

Por otra parte, Hernández Sampieri et al (2014) explican que el enfoque cualitativo, también estudia fenómenos de manera sistemática. Sin embargo, en lugar de comenzar una teoría y luego “voltar” al mundo empírico para confirmar si esta es apoyada por los datos y resultados, el investigador comienza el proceso examinando los hechos en sí y revisando los estudios previos, ambas acciones de manera simultánea, con el fin de generar una teoría que sea consciente con lo que se está observando que ocurre. (p.7).

Por otro lado, la investigación mixta entrelaza las dos anteriores (cuantitativa y cualitativa) y las mezcla, pero es más que la suma de las ambas, ya que implica su interacción y potenciación. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican, recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos, así como su integración y discusión conjunta para realizar inferencias producto de toda la información recabada (Hernández Sampieri et al, 2014, p.10).

Para efectos de la presente investigación, esta se plantea bajo un enfoque cuantitativo, debido a que esta categoría de estudio es la que más se adecua al tipo de investigación que se realizará. El presente estudio de análisis de desempeño organizacional conduce a un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos en búsqueda de las mejores conclusiones y recomendaciones para el presente estudio.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se refiere a un plan o estrategia que se desarrolla para la obtención de información correspondiente a que lo que se desea investigar para el logro de los objetivos del estudio (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 150). Este diseño es de suma importancia para la toma de decisiones estratégicas que permitan ir creando todo un conjunto de datos en búsqueda de información estratégica relevante que sirva para la toma de decisiones de las compañías, en este caso específicamente para la desarrolladora Core.

El diseño de investigación se da por medio de un diseño positivista, no experimental, el cual según Hernández Sampieri et al. (2014), se define como “una investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural”. (p. 149).

Dentro del diseño de investigación no experimental, la investigación se desarrolla bajo el tipo transversal, ya que recolecta información sobre objetos de estudio, en un lugar y momento dado. De modo que, como lo indica Hernández Sampieri et al. (2014) “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 152).

Sujetos y fuentes de la investigación

Población

La población son todos aquellos elementos determinantes que se pueden agrupar para ser objeto de un estudio, donde todos tienen contacto directo con el tema que se está investigando,

forman parte de un grupo o conjunto que cuentan con ciertas características que los hace poseer las variables necesarias para el análisis que se está desarrollando.

Según Hernández Sampieri et al. (2014) la población se define como “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”.

Para efectos de la presente investigación se segmentó como población el siguiente sujeto

- Totalidad de empleados de la empresa Core,

Muestra

Al respecto se indica que “una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes y deberá ser representativa de dicha población”. (Hernández Sampieri et al., 2014. p. 196).

Funciona como punto objetivo de investigación, el cual se necesita para analizar y conseguir la solución respectiva al problema planteado. “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población”. (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 208). Para efectos de la investigación, se utilizará como muestra la totalidad de personas que conforman el equipo comercial de la desarrolladora, en este caso son cinco vendedores a los cuales se les aplicará el instrumento a todos, para que los resultados del instrumento sean basados en un 100% de confianza.

Fuentes primarias

Al respecto, Montero (2017), indica que “Las fuentes primarias son aquellas creadas de forma propia para los propósitos de la investigación” (p. 52). Dado lo anterior, la investigación se basa en información primaria que se recopila mediante los cuestionarios, los cuales se formularon específicamente para alcanzar los objetivos de este trabajo.

Fuentes secundarias

En relación con las fuentes secundarias, debido a la naturaleza del tema se pretende obtener criterio por parte de foros e inclusive investigaciones anteriores, blogs informativos sobre el desempeño organizacional y por videos de YouTube.

Objetivo	Variable	Definición	Operacional	Instrumental
Realizar un diagnóstico de cumplimiento sobre los procesos operativos internos que realiza el equipo de ventas y de capacidades del personal de ventas actual.	Procesos operativos internos y capacidades del personal	Son aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Normalmente constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor (según el esquema de Porter). Son procesos operativos típicos los procesos de: venta, producción y servicio post-venta. (Mallar, 2010, p.5).	Contratos Documentación CRM Contacto de clientes Cotizaciones Capacidades y competencias	De la pregunta número 1 a la pregunta 14 del instrumento de encuesta. Del ítem 1 al ítem 8 del instrumento de observación.
Determinar los indicadores claves a tomar en cuenta para asegurar una correcta evaluación del personal de ventas.	Indicadores clave	Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso. (Pérez, 2013).	Rendimiento Efectividad Conversión Cumplimiento	De la pregunta número 15 a la pregunta número 18 del instrumento encuesta. Del ítem 9 al 10 del instrumento de observación.
Identificar el análisis de satisfacción laboral de cada integrante del personal de ventas de la desarrolladora Core.	Análisis de satisfacción laboral	Satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad. Por ende, es importante el estudio de la satisfacción laboral de los trabajadores (Spector, 2002, p.106)	Situación actual dentro de la empresa Proyección profesional Metas Trato con la gente dentro de la organización. Trato con los clientes Lenguaje no verbal. Cada uno de los términos se debe definir para efectos de la investigación	De la pregunta 19 del instrumento encuesta, a la pregunta 23 del instrumento encuesta. Del ítem 11 al ítem 13 del instrumento de observación.

VARIABLES DE ANÁLISIS

Las siguientes variables de análisis, se presentan en el siguiente cuadro:

Fuente: Hernández, 2021.

Instrumentos utilizados en la investigación

Para realizar la fundamentación del tema de investigación, se requiera adecuar los instrumentos que son de mayor relevancia para obtener información necesaria, en búsqueda de lograr los objetivos del presente estudio. Hernández Sampieri et al., (2014) comenta que, “un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente.”. (p. 199).

Cuestionarios

Según Hernández Sampieri et al., (2014), “un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Debe ser congruente con el planteamiento de problema e hipótesis”. (p. 217).

Encuestas

Según Méndez Álvarez (2006, p.252) la encuesta como “la recolección de información que se hace por medio de formularios, la cual permite el conocimiento de las motivaciones, el comportamiento y las opiniones de los individuos en relación con el objeto de investigación”.

Observación

Al respecto, Hurtado (2008, p.449) expresa que “la observación representa un proceso de recopilación, visualización, selección y registro de información para el cual, el investigador se apoya en sus sentidos y capacidades”. En síntesis, el instrumento de la observación representa una técnica fundamentada en la relación a lo que el investigador percibe del medio que estudia.

En la investigación se pretende utilizar el instrumento de encuesta, con escala tipo likert en la mayoría de los ítems a evaluar y con la posibilidad de responder preguntas abiertas de opinión, donde el entrevistado tiene más espacio de opinión, lo cual permite a la investigación tener más información relevante sobre los entrevistados.

Según Hernández Sampieri et al., (2014) explica que “las encuestas de opinión son consideradas por diversos autores como un diseño o método. Generalmente utilizan cuestionarios que se aplican en diferentes contextos”. (p. 217). La aplicación del cuestionario que conforma el elemento principal de la encuesta se ejecutara de manera virtual. Se enviará el cuestionario para que cada uno de los asesores complete todo el instrumento de medición; posterior a eso, se procederá al análisis estadístico por pregunta en búsqueda de los mejores resultados y comentarios para la investigación.

Una vez aplicado el cuestionario que conforma el elemento principal de la encuesta, se procederá a realizar el instrumento de observación, donde se pretende dedicar un día completo para observar la gestión de cada uno de los asesores en búsqueda de las mejores áreas, para el óptimo desempeño de cada asesor. Una vez se complete el instrumento, posterior a revisar y observar un día completo de gestión, se procederá a dar la nota final sobre las variables observadas a cada uno de los asesores. Con esto, cada persona tendrá un punto de partida sobre los resultados obtenidos, las fortalezas y áreas de mejora, para trazar un objetivo personal y grupal como equipo en búsqueda de poder aplicar nuevamente estos instrumentos en un periodo de 5 meses posteriores y poder evaluar que se ha mejorado o que sigue igual a nivel de desempeño o rendimiento.

Proceso para la recolección de datos

Hernández Sampieri (et al., 2014) explica que “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico”. (p. 569). El presente estudio tiene un diseño cuantitativo. Se utilizará un instrumento cuantitativo (cuestionario) para hacer un análisis de los resultados y opiniones de los residentes. Se realizará el análisis, bajo el enfoque de investigación cuantitativo.

Inicialmente, para el proceso de recolección de datos, es importante recalcar que la recolección de datos se realizará de la mano con la desarrolladora Core, para tener datos reales, sobre la cantidad de personas por entrevistar para tener un cien por ciento de confianza en la

muestra. En este caso, se entrevistarán a la totalidad de asesores o vendedores comerciales, así como los puestos de liderazgo que los acompañan en todo el proceso.

Se pretende aplicar una encuesta a profundidad con preguntas abiertas, cerradas en variación con escala tipo Likert, para posterior ejecutar el análisis de los datos, en búsqueda de responder a la pregunta de investigación. Además de esto, se pretende utilizar un instrumento de observación para analizar las variables de la investigación dentro de la gestión de los asesores comerciales.

El instrumento de observación aplicará a cada una de las personas del equipo comercial y se pretende que el entrevistador, con el gerente general, observen durante un día completo de gestión a cada una de las personas del equipo, así mismo, correlacionen y observen datos con el sistema CRM del Gerente General y otros documentos, ya que algunos datos deben comprobarse en el sistema para identificar la veracidad de las respuestas antes brindadas por los asesores en el instrumento encuesta y, de esta manera, se pueda definir la nota o resultado de la observación completa realizada según las variables propuestas.

La escala se compone de un puntaje que va de 1 a 3 como máximo resultado, donde todos los ítems tienen un valor esperado de 3 (mejor calificación), un valor de 2 como calificación media, donde existen muchas áreas de mejora y calificación 1, que significa que el indicador no se cumple para nada; con esto, se arroja un valor de evaluación que es el que se asignará posterior a aplicar el instrumento. Al final del instrumento, se estimará la nota final del asesor según su desempeño. De cumplir puntaje 3 en los 13 ítems, se obtendrá un puntaje total esperado de 39 puntos totales, que significan un 100% de nota sobre las variables evaluadas y observadas. Evidentemente, el resultado de cada agente se hará sobre el número de valor de en la casilla de evaluación, se sumarán al final los resultados para estimar la nota final en porcentaje.

Posterior a los resultados del instrumento, se cuantificará y realizará un análisis estadístico de cada pregunta o ítem de observación, por medio de gráficos y tablas; además, la naturaleza de la investigación se basa en localizar información obtenida del instrumento de recolección de datos

cuantitativo, para posterior reforzar las bases de la investigación y los resultados obtenidos del instrumento.

Análisis de datos

Por otra parte, Hernández Sampieri et al. (2018) explica que para las investigaciones cuantitativas “el análisis de los datos se efectúa sobre la matriz de datos utilizando un programa computacional.” (p. 272).

Para el presente estudio y con los resultados de los instrumentos cuantitativos de medición aplicables, se utilizará un procedimiento analítico por medio de gráficos y tablas en la herramienta Excel, en búsqueda de profundizar en los resultados; además, la naturaleza de la investigación se basa en localizar información obtenida de los instrumentos de recolección de datos cuantitativos, para posteriormente; recopilar información y reforzar las bases de la investigación y los resultados obtenidos de los instrumentos, en este caso la encuesta y el instrumento de observación. Esta etapa representará un paso importante en las conclusiones, recomendaciones y la respuesta a la pregunta investigación.

Para efectos de la encuesta, se pretende realizar el análisis estadístico por pregunta, con su gráfico y explicación sobre el resultado de cada ítem evaluado. En el caso del instrumento de observación, se pretende utilizar una escala de 1, a 3, para asignar una nota a lo que el entrevistador observa en la gestión diaria de los asesores comerciales; además, el instrumento contiene un par de ítems cualitativos para efectos de retroalimentación con cada agente, sobre las fortalezas y oportunidades de mejora generales que dejan lo observado en la gestión de cumplimiento de rol operativo y capacidades, de indicadores claves de rendimiento y de análisis de satisfacción del usuario.

Se pretende de igual manera realizar el análisis por medio de tablas para poder explicar los resultados de cada una de las personas evaluadas, dado que cada instrumento arroja una nota por persona y por cumplimiento de cada una de las variables, se pretende presentar las fortalezas y áreas de mejora en el desempeño de los asesores.

El presente estudio impulsa la optimización de recursos, funciones y procesos a los que la fuerza de ventas de la empresa Core Desarrolladora se somete, así como una revisión y análisis del rendimiento de la fuerza de ventas, todo esto en pro de seguir incentivando el crecimiento de proyectos inmobiliarios verticales para obtener una transición a una gran área metropolitana mucho más sostenible y para la empresa, el mayor beneficio de tener procesos y análisis internos del capital humano sanos, que estén orientados siempre al logro de los objetivos organizacionales.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DATOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos con base a los instrumentos utilizados para la investigación. Cabe destacar que se analizó la información bajo un enfoque cuantitativo, apoyado de un instrumento de observación para analizar las variables de la mejor manera para el estudio, con el fin de generar más criterio para la investigación; todo en búsqueda de poder obtener los mejores hallazgos sobre el desempeño organizacional de los asesores comerciales de la desarrolladora Core.

Para la fuerza de ventas, se les aplicó una encuesta de 25 preguntas, abiertas, cerradas y de opción múltiple; para conocer y obtener indicadores sobre las variables investigadas en el estudio. Se entrevistaron 5 asesores de venta, los cuales conforman el cien por ciento de la fuerza de ventas de la desarrolladora Core, para tener una confianza del 100% sobre las respuestas del instrumento.

Por otra parte, se realizó el instrumento de guía de observación estructurada, el cual consiste en 13 ítems de observación diaria, los cuales serán observados en la sala de ventas, algunos de ellos serán observados y correlacionados con los datos que arrojan el sistema, CRM o algunos documentos específicos que se requieran para poder observar los subindicadores. El proceso se hará acompañado del Gerente General, para observar los rasgos o subindicadores que componen la variable principal y poder arrojar una calificación.

La guía tiene como fin comprobar, conocer e identificar la veracidad de los datos brindados en el instrumento 1 (encuesta), con la finalidad de poder calificar en una escala de 1 a 3, donde 1 significa que no se cumplen los subindicadores, 2 que se cumplen a medias o a un 50% los subindicadores y hay muchas áreas de mejora y 3 que se cumplen a cabalidad los subindicadores evaluados que conforman la variable principal de la guía.

Posterior a esto, se harán tablas y gráficos de barras para demostrar que las variables de ambos instrumentos se correlacionan para poder brindar las mejores conclusiones y recomendaciones del estudio. Así mismo, el documento de observación tiene la posibilidad de cuantificar una nota, para estimar una calificación del desempeño actual de los

asesores comerciales de la desarrolladora Core, esto para poder obtener las mejores recomendaciones, conclusiones y dar respuesta a la hipótesis de la investigación.

El análisis de datos que a continuación se presenta, se compone de cuadros explicativos mediante valores relativos y absolutos en relación con la información suministrada de cada variable, posteriormente se deben crear gráficos para cada una de las preguntas empleadas en el cuestionario. Cabe destacar que ambos instrumentos serán analizados en conjunto, primero los resultados instrumento y encuesta y posterior, los resultados del instrumento

La segunda parte es conformada por el análisis del instrumento de observación, que guiará y validará el verdadero desempeño organizacional de los asesores comerciales, así como se pretende obtener las mejores recomendaciones y conclusiones para el estudio. A continuación, se detalla el análisis de resultados específicamente para la muestra de los asesores comerciales de la desarrolladora Core.

Variable I: Procesos operativos internos y capacidades del personal

Pregunta 1: ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

En la tabla 1 y pregunta 1, se presenta la confirmación de la muestra sobre la antigüedad laboral en la empresa Core Desarrolladora:

Tabla 1.

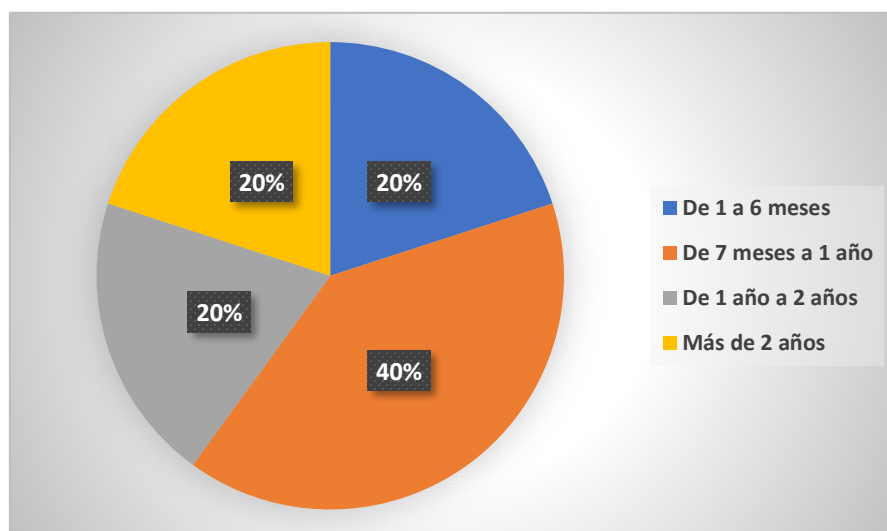
Pregunta 1.

¿Cuál es su antigüedad en la empresa?	Valor Absoluto	Valor Relativo
De 1 a 6 meses	1	20%
De 7 meses a 1 año	2	40%
De 1 año a 2 años	1	20%
Más de 2 años	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Antigüedad en la empresa de los vendedores

Gráfico 1



Fuente: Hernández, 2021.

Para la presente investigación, se analizó una muestra de 5 participantes, los cuales conforman el cien por ciento de representatividad y confianza, debido a que se entrevistaron a todos los asesores de venta que conforman el equipo comercial de la desarrolladora Core, los resultados serán de mucha relevancia para la investigación. Inicialmente, se les consultó sobre su antigüedad en la empresa, dado que es un factor que puede influir mucho en el comportamiento, experiencia, capacidades y satisfacción del empleado según el tiempo que llevan laborando para la compañía. Según los resultados, un 20% de los empleados actualmente tiene de antigüedad de 1 a 6 meses, un 40% de los entrevistados lleva de 7 meses a 1 año en la desarrolladora, otro 20% ha estado de 1 a 2 años, y el restante 20% lo conforma la persona que ha estado más de 2 años con la compañía.

Es de suma importancia tomar en cuenta el tiempo que llevan, dado que esto nos puede brindar más información para correlacionar datos sobre diferentes comportamientos, rendimientos, actitudes y demás, que puedan tener o ir desarrollando los empleados, e inclusive para que internamente como equipo entre sí puedan retroalimentarse o capacitarse sobre las fortalezas o las diferentes estrategias de alguien que ya tiene más tiempo en el rol, a otra persona que está iniciando,

aunque no necesariamente que lleve más tiempo, significa que lleve mejores resultados o desempeño.

Pregunta 2: ¿Cómo organiza o planifica su rol diario?

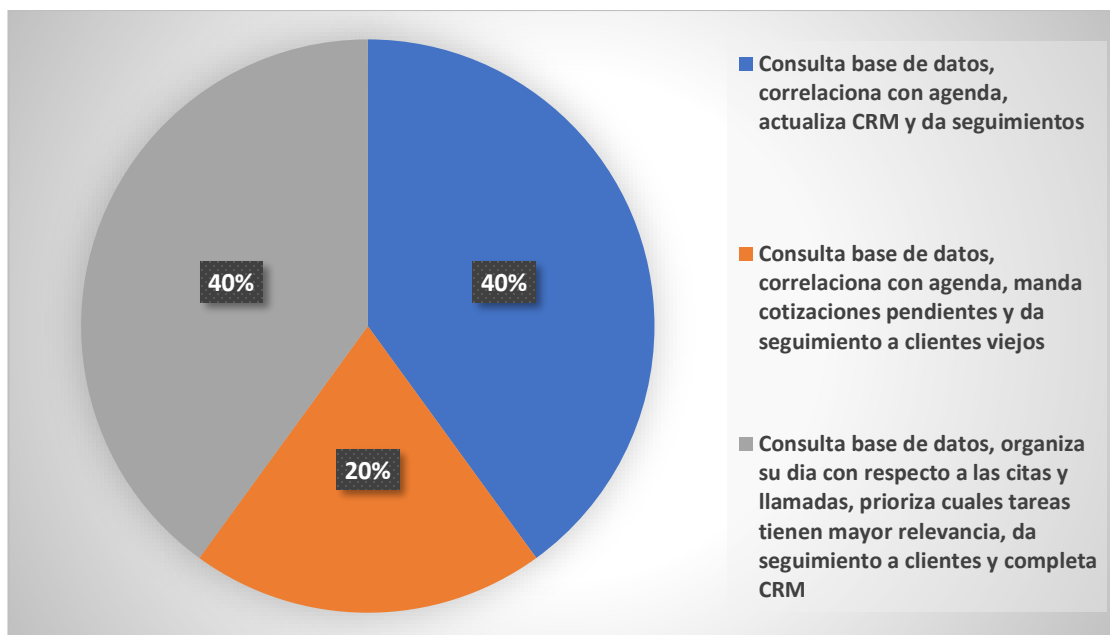
Tabla 2
Pregunta 2.

¿Cómo organiza o planifica su rol diario?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Consulta base de datos, correlaciona con agenda, actualiza CRM y da seguimientos.	2	40%
Consulta base de datos, correlaciona con agenda, manda cotizaciones pendientes y da seguimiento a clientes viejos	1	20%
Consulta base de datos, organiza su día con respecto a las citas, prioriza cuales tareas tienen mayor relevancia, da seguimiento a clientes y completa CRM	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Priorización de tareas y planificación del día a día de los vendedores

Gráfico 2



Fuente: Hernández, 2021.

Posterior a observar la tabla 2 y gráfico 2 del presente instrumento, se les consultó a los entrevistados sobre cuál es la planificación o priorización de tareas según el rol, que realizan día a día, esto basándonos en el principio de que todas las personas trabajan y aprenden diferente; sin embargo, es importante que a nivel de desempeño organizacional, siempre exista un flujo de trabajo y tareas pendientes que tengan mayor valor o prioridad, para las tres partes de la negociación, desarrolladora, cliente y vendedor.

En este caso, con el fin de tener un contexto de partida sobre su ejecución del trabajo, un 40% de los entrevistados indican que lo primero que hacen es: consultar la base de datos donde se les asignan clientes a diario (Excel en drive); posterior, revisan sus agendas diarias; como paso tres, actualizan el sistema principal (CRM) y, por último, dan seguimiento a sus clientes del mes.

Otro 40% de los encuestados explica que prioriza su día de esta manera: consultan la base de datos donde les asignan clientes a diario (Excel en drive), organizan su agenda para otros pendientes a partir de la base de datos, prioriza que tiene mayor importancia para ser enviado a la brevedad, da seguimiento a los clientes. Por último, un 20% de los encuestados comenta que su rol es el siguiente: consulta la base de datos donde les asignan clientes a diario (Excel en drive); correlaciona las citas y llamadas del día con la agenda diaria; manda cotizaciones pendientes y, por último, da seguimiento a clientes viejos.

Posterior a los resultados del segundo ítem de evaluación, se puede denotar que, para los asesores o personas que integran el equipo comercial de Core, no existe mucha planificación sobre el día a día y el rol como tal. Llama poderosamente la atención que el CRM (Customer Relationship Management) sea a nivel de prioridad lo último por hacer, cuando realmente las compañías de este tipo (industria inmobiliaria) buscan hacer inversiones altas en herramientas tecnológicas para que la relación, el seguimiento y contacto con el cliente este cien por ciento documentada en estos sistemas de información.

Pregunta 3: ¿Qué tan puntual realiza usted las llamadas asignadas a diario en la base de datos alternativa por parte de contact center?

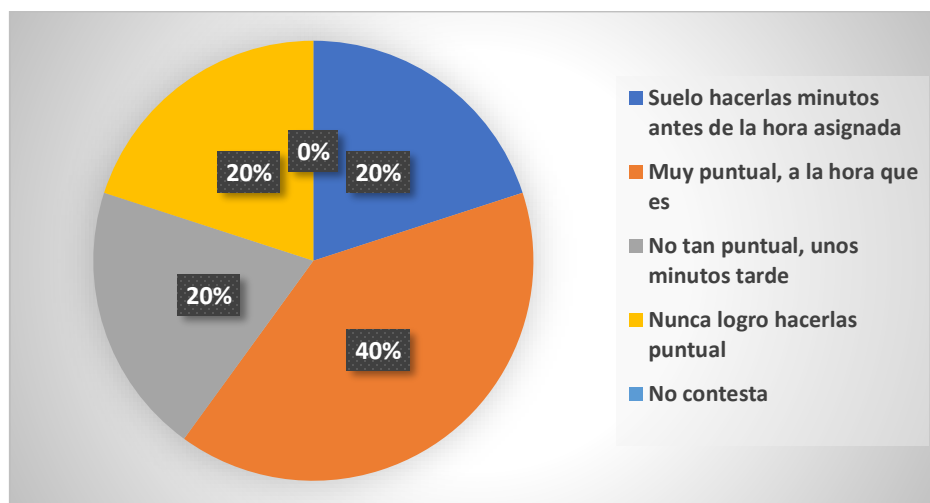
Tabla 3
Pregunta 3.

¿Qué tan puntual realiza usted las llamadas asignadas a diario en la base de datos alternativa por parte de contact center?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Suelo hacerlas minutos antes de la hora asignada	1	20%
Muy puntual, a la hora que es	2	40%
No tan puntual, unos minutos tarde	1	20%
Nunca logro hacerlas puntual	1	20%
No contesta	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Puntualidad y efectividad en contacto a clientes asignados a la base de datos

Gráfico 3



Fuente: Hernández, 2021.

Con respecto a la puntualidad y eficiencia del contacto, se puede observar que un 20% de los encuestados comentan que suele hacer las llamadas minutos antes de la hora asignada; otro 20% indica que las llamadas las hace unos minutos tarde, un 40% de los encuestados dice realizar las

llamadas y contacto al cliente muy puntual, a la hora que es asignada la llamada, y un 20% de ellos admite que nunca logra hacer las llamadas o contacto diario de los clientes puntual.

Al observar esto, se puede denotar nuevamente que existe una falencia en planificación por parte del equipo, dado que un 40% de los entrevistados admite que normalmente las llamadas o el contacto con los clientes no se logra hacer a la hora estipulada. Por otra parte, se procederá a validar con el instrumento de observación al 40% que comenta hacerlas muy puntual, analizando las bases de datos donde se asignan las llamadas y contactos con clientes, las horas, tiempos de contacto y respuesta del cliente para corroborar que la gestión y capacidad de contacto al cliente tengan congruencia con los resultados del instrumento encuesta aplicados en la presente investigación. Posterior a esto, se correlacionará el análisis respectivo de ambos instrumentos en búsqueda de las mejores recomendaciones y conclusiones del estudio.

Pregunta 4: De los clientes asignados para citas físicas diarias, ¿Con que frecuencia confirma que los clientes van a asistir?

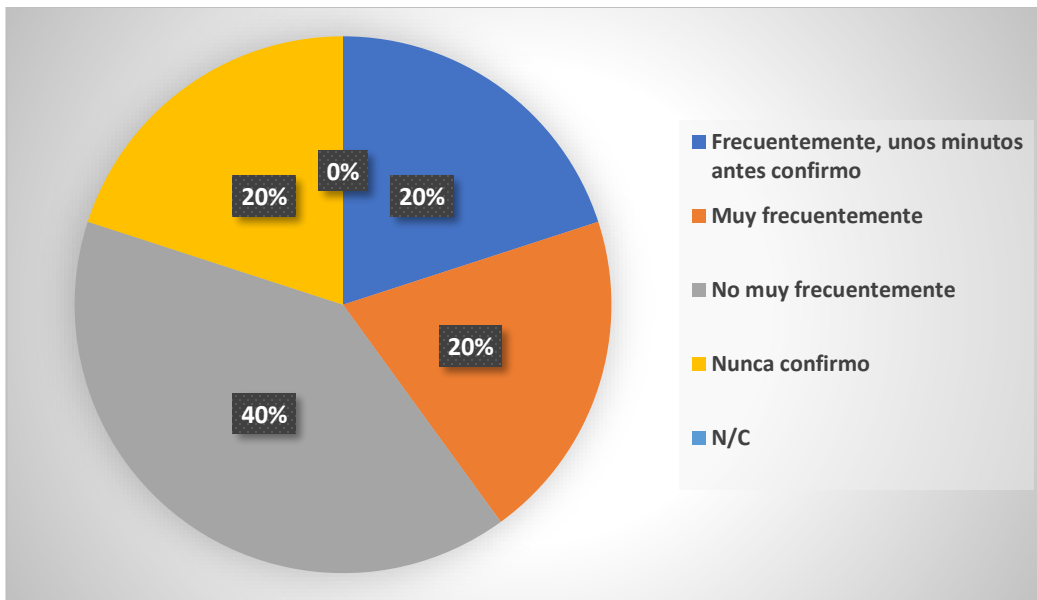
Tabla 4
Pregunta 4.

De los clientes asignados para citas físicas diarias, ¿Con que frecuencia confirma que los clientes van a asistir?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Frecuentemente, unos minutos antes confirmo	1	20%
Muy frecuentemente	1	20%
No muy frecuentemente	2	40%
Nunca confirmo	1	20%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Confirmación de la cita por parte del asesor

Gráfico 4



Fuente: Hernández, 2021.

En la siguiente tabla 4, pregunta 4 del instrumento, se requiere saber con qué frecuencia los vendedores confirman las citas físicas asignadas diariamente por el departamento de contact center (telemarketing) en la base de datos alternativa (drive compartido), según el punto de venta y el agente asignado. De acuerdo con los resultados, se puede observar que un 40% de los encuestados lo hace, es decir, 2 personas de los vendedores no muy frecuentemente confirman la cita física de previo. Un 20% de los encuestados muy frecuentemente confirma las cita del día, otro 20% comenta que, minutos antes, confirman la cita, y el restante 20% nunca las confirma y solo espera que lleguen al punto de venta asignado.

Gran porcentaje del equipo no considera importante confirmar las citas físicas asignadas, lo cual evidencia un área de mejora a nivel de planificación, capacidades y estrategia. La confirmación de reunión es un paso de suma importancia cuando de ventas inmobiliarias se trata, dado que los clientes agendan su espacio para conocer los proyectos.

Una vez el departamento de telemarketing o contact center se encarga de concretar la cita, la primera tarea a nivel gestión de un vendedor es confirmar que esa cita vaya a llegar y tenga lo

necesario para poder llegar. Esto, aparte de ser una estrategia de venta, forma parte fundamental del correcto servicio al cliente.

Pregunta 5: De los clientes asignados para llamadas o citas físicas, ¿con que frecuencia investiga de previo sobre los clientes?

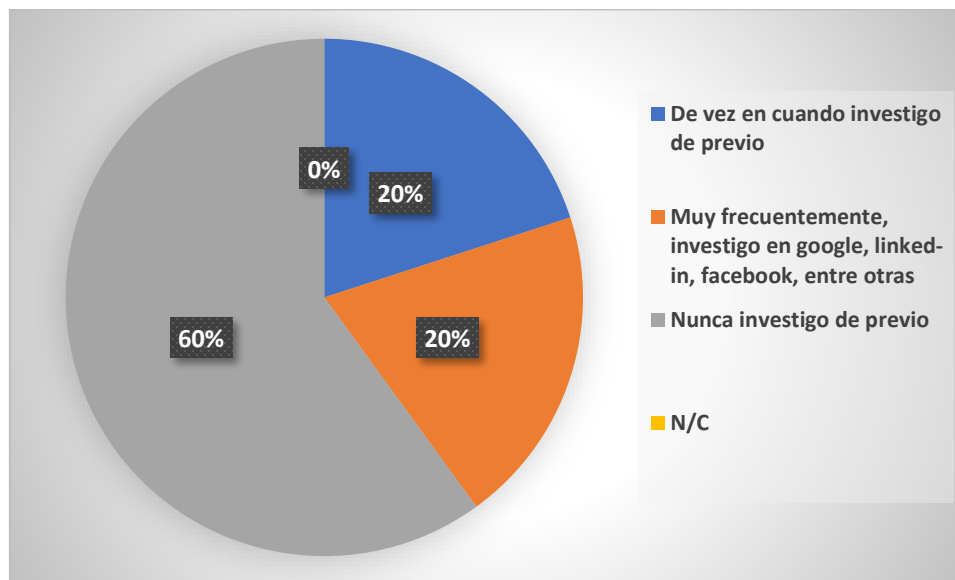
Tabla 5
Pregunta 5.

De los clientes asignados para llamadas o citas físicas, ¿con que frecuencia investiga de previo sobre los clientes?	Valor Absoluto	Valor Relativo
De vez en cuando investigo de previo	1	20%
Muy frecuentemente, investigo en Google, LinkedIn, Facebook, entre otras	1	20%
Nunca investigo de previo	3	60%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Investigación previa del perfil

Gráfico 5



Fuente: Hernández, 2021.

Por otra parte, en la tabla 5, pregunta número 5, se le consultó al equipo comercial con qué frecuencia investiga de previo sobre los clientes asignados para llamadas o citas físicas, a lo cual un 60% de los encuestados respondió que nunca investigan de previo sobre el cliente. Un 20% de los encuestados dice de vez en cuando siguen esta práctica y el 20% restante de asesores encuestados comentan que muy frecuentemente investigan en redes sociales u otras plataformas, sobre los clientes.

Resulta de suma importancia, buscar y conocer de previo sobre la persona que está interesada en comprar su producto o servicio. De esta manera, se puede identificar rasgos de clientes compradores actuales, que se puedan asociar con la persona que se está por atender. Sobre esto, en definitiva, se encuentran áreas de mejora del equipo comercial, a nivel de rol y lo que hacen a diario, pues es un hábito que deberían tener para cada cartera de clientes que tengan asignada mes a mes.

Pregunta 6: De las citas asignadas en el sistema (CRM) ¿Cuántas citas acepta a diario?

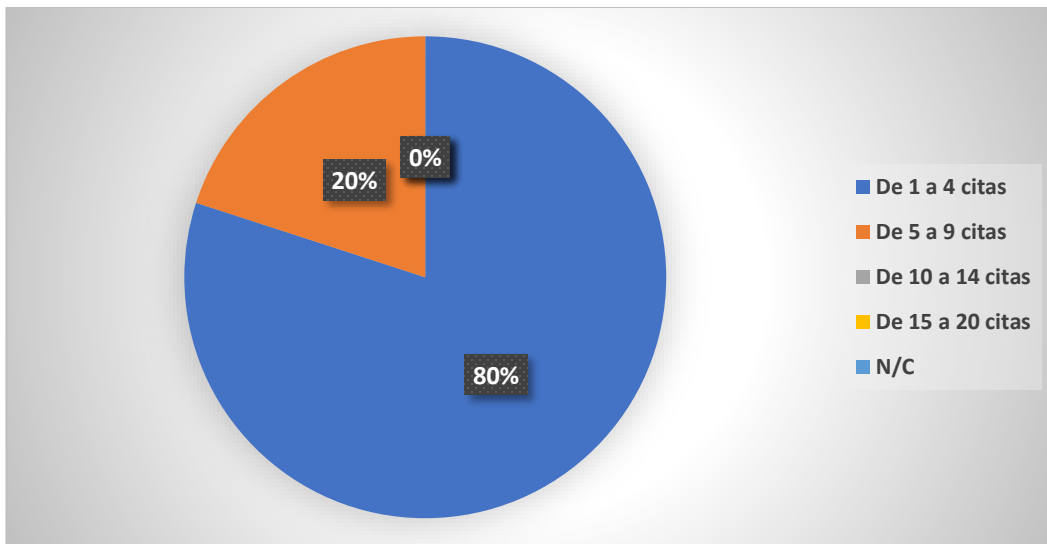
Tabla 6
Pregunta 6.

De las citas asignadas en sistema (CRM) ¿Cuántas citas acepta a diario?	Valor Absoluto	Valor Relativo
De 1 a 4 citas	4	80%
De 5 a 9 citas	1	20%
De 10 a 14 citas	0	0%
De 15 a 20 citas	0	0%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Cantidad de citas aceptadas diarias por asesor

Gráfico 6



Fuente: Hernández, 2021.

En el caso de la tabla número 6, pregunta número 6 y gráfico número 6, se puede observar que un 80% de las personas que integran el equipo comercial de la desarrolladora Core aceptan de 1 a 4 citas por día y solo el 20% de los encuestados, acepta de 1 a 9 citas físicas diarias. Según datos de la desarrolladora Core, específicamente brindados por el líder de la cabeza de contact center (telemarketing) Andrés Jenkins (2021), la cantidad de citas físicas o llamadas que agendan diario se basan en los siguientes datos para los meses detallados:

- Marzo - 2021 / Promedio diario de 28 citas al día agendadas al CRM para ventas.
- Abril - 2021 / Promedio diario de 21 citas al día agendadas al CRM para ventas.
- Mayo - 2021 / Promedio diario de 32 citas al día agendadas al CRM para ventas.
- Junio - 2021 / Promedio diario de 18 citas al día agendadas al CRM para ventas.

Basado en los resultados anteriores, se puede decir que si un 80% de la fuerza de ventas acepta máximo 4 citas diarias, hay bastantes probabilidades de que en el CRM no se estén aceptando o llegando a los asesores, la cantidad de citas totales asignadas por día. En contexto el ejemplo de marzo, donde se agendaron 28 citas diarias en un mes completo de 31 días, significa 868 citas totales del mes asignadas por parte del equipo de contact center, versus la aceptación

diaria máxima de 4 citas lo cual significa 620 citas totales aceptadas por la totalidad de integrantes del equipo comercial.

Evidentemente, para dicha cantidad total de citas es importante indicar que no todas se consideran citas válidas, dado que los clientes pueden quedar en diferentes estatus según su perfil y necesidades residenciales, además de que esto podría revisarse propiamente en el CRM, para evitar que haya errores a nivel de programación, logaritmos y demás. Si fuera de esta manera y por error propio de programación del CRM, sería mucho más difícil tener visibilidad sobre las áreas de mejora del equipo.

Pregunta 7: De las citas aceptadas y asignadas en su calendario, ¿Con que frecuencia completa las actividades en el sistema?

Tabla 7

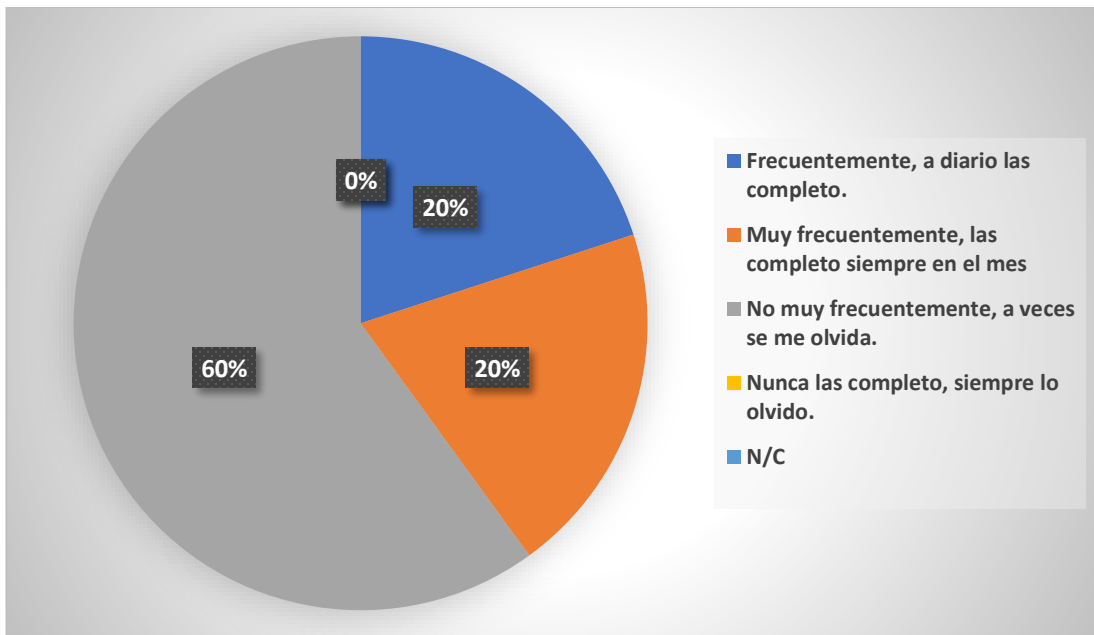
Pregunta 7.

De las citas aceptadas y asignadas en su calendario, ¿Con que frecuencia completa las actividades en el sistema (CRM)?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Frecuentemente, a diario las completo.	1	20%
Muy frecuentemente, las completo siempre en el mes.	1	20%
No muy frecuentemente, a veces se me olvida.	3	60%
Nunca las completo, siempre lo olvido.	0	0%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Cantidad de citas aceptadas diarias por asesor

Gráfico 7



Fuente: Hernández, 2021

En la tabla 7, pregunta 7, la gráfica detalla los porcentajes de los entrevistados según la frecuencia en la que se completan las actividades de contact center en el sistema CRM. Un 60% de los encuestados detallaron que no muy frecuentemente, a veces se les olvida completar las actividades de contact center. Un 20% de los encuestados frecuentemente las completa a diario y, por último, el 20% restante indica que completa las citas asignadas, muy frecuentemente y siempre en el mes.

Para entrar en contexto, en el CRM de la empresa Core, y específicamente para el perfil de ventas, las citas que agenda el departamento de contact center o telemarketing en el sistema recaen aleatoriamente, según los asesores y el punto de venta en el que se encuentren, la asignación y aceptación de dicha cita o actividad. El indicador principal para contact center será que la cita sea completada y que cumpla con los filtros requeridos y vistos con su jefatura actual. Una vez recaen en el agente comercial, este debe encargarse de completar, cancelar o dejar pendiente la actividad según su estatus.

Dicho esto, se puede observar que un 60% del equipo comercial aún no prioriza el rol de actividades completadas, no lo maneja o no sabe cómo hacerlo, esta es la razón de ser del departamento de contact center o telemarketing, ya que a partir de acá es cuando el CRM empieza a funcionar como herramienta tecnológica de gestión y relación con los clientes, dado que las facilidades que tiene como plataforma para el seguimiento o bien, para centralizar y hacer más fácil el rol operativo del vendedor, lo cual deja ver que es otro de los procesos a revisar en búsqueda de las mejores conclusiones y recomendaciones para el presente estudio.

Pregunta 8: De las citas aceptadas, llamadas o atendidas en punto de venta ¿con que frecuencia se generan y envían cotizaciones?

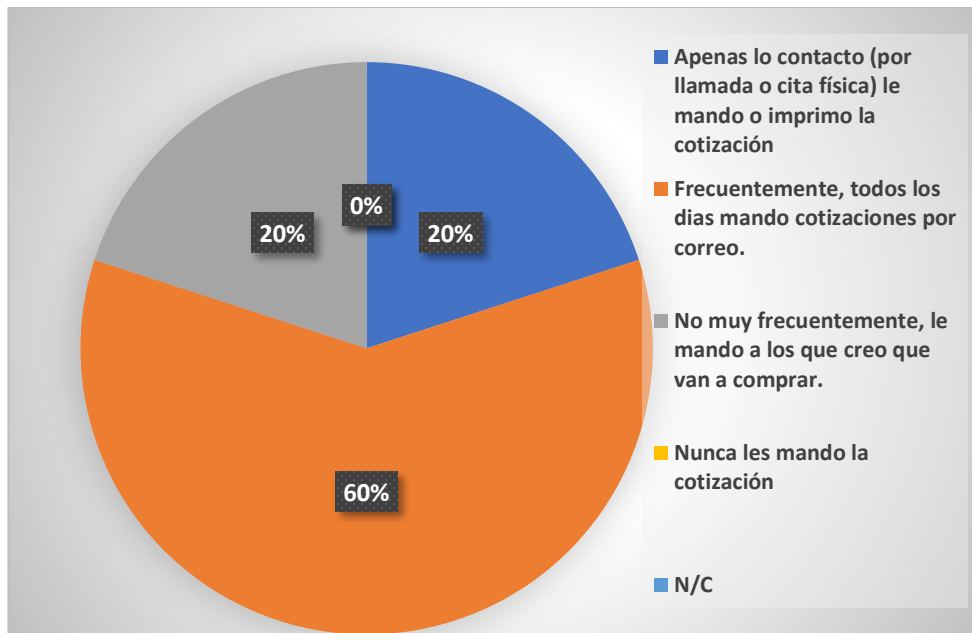
Tabla 8
Pregunta 8

De las citas aceptadas, llamadas o atendidas en punto de venta ¿con que frecuencia se generan y envían cotizaciones?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Apenas lo contacto (por llamada o cita física) le mando o imprimo la cotización	1	20%
Frecuentemente, todos los días mando cotizaciones por correo.	3	60%
No muy frecuentemente, le mando a los que creo que van a comprar.	1	20%
Nunca les mando la cotización	0	0%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Rapidez y efectividad en envío de cotización

Gráfico 8



Fuente: Hernández, 2021.

Posteriormente, en la tabla 8, pregunta 8 del presente instrumento, se los consultó a los asesores comerciales, de las citas que aceptaron, llamaron o atendieron en los puntos de venta, ¿con que frecuencia generan y envían la cotización? Para lo cual, un 60% de los entrevistados indican que frecuentemente y todos los días mandan las cotizaciones por correo, un 20% de los encuestados comenta que apenas contacta o atiende al cliente la envían por correo o imprimen la cotización y el 20% restante comenta que no frecuentemente envía cotizaciones, sino que le manda a los que por criterio propio considera van a comprar.

Resulta de suma importancia revisar la planificación a nivel de rol, ya que nuevamente la manera de trabajar de cada colaborador es diferente; sin embargo, es indispensable a nivel de rol priorizar que la información sea enviada con rapidez, efectividad y veracidad. Clientes informados y sin dudas son los que normalmente van a confiar en el proyecto y sus características.

Pregunta 9: ¿Cómo considera usted el proceso o etapa “ejecución de acuerdo de reserva”?

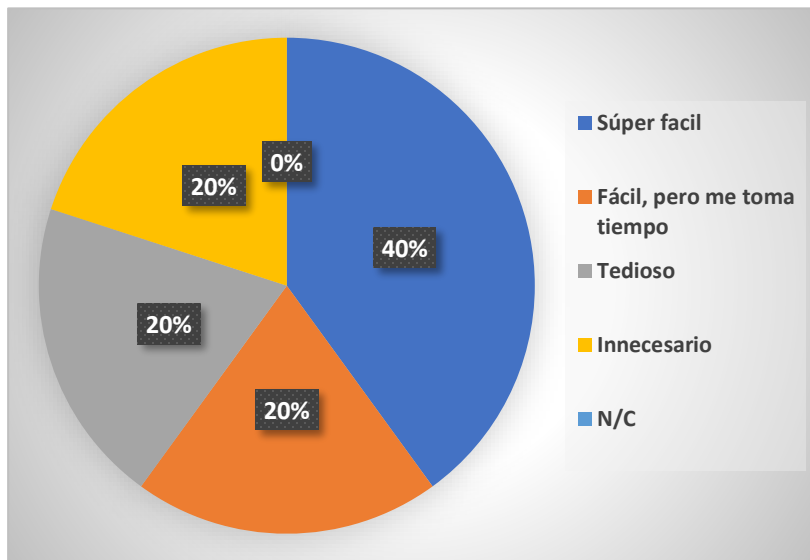
Tabla 9
Pregunta 9.

¿Como considera usted el proceso o etapa "ejecución de acuerdo de reserva"?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Súper facil	2	40%
Fácil, pero me toma tiempo	1	20%
Tedioso	1	20%
Innecesario	1	20%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Ejecución de acuerdo de reserva

Gráfico 9



Fuente: Hernández, 2021. Elaboración propia con datos recuperados de la encuesta. (junio, 2021)

En la tabla 9, pregunta 9 del presente instrumento, se les consultó a los asesores comerciales sobre cómo consideraban el proceso de ejecutar el acuerdo de reserva que firman los clientes, cada vez que decide separar un apartamento, dado que es uno de los requisitos y procesos vitales para avanzar en el proceso de compra/venta de un bien inmueble, cuando inician con la desarrolladora. Dicho esto, se obtuvo que un 40% de los encuestados considera súper fácil la ejecución del acuerdo

de reserva, un 20% de los encuestados considera fácil, pero lleva tiempo la ejecución de este, un 20% de los encuestados considera tedioso el ejecutarlo y el restante 20% considera innecesario la ejecución de este para reservar el apartamento.

Según Core Desarrolladora en su manual de políticas (2021, p.9) “los vendedores deben ejecutar un acuerdo de reservación con las calidades del proyecto, del comprador y del representante legal de la compañía Core, el mismo constituye un requisito esencial a nivel de procesos y esta presentado ante el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), ya que es un trámite que conlleva transacción de dinero y un bien registral a nombre”.

Dado esto, es importante denotar que existe cierta desinformación del personal de ventas al considerar innecesario el procedimiento, dado que está estipulado dentro de un marco de legalidad para el MEIC. Sin embargo y he aquí la importancia de saber esto, el tener un punto de partida sobre lo que los vendedores necesitan realmente para mejorar su desempeño dentro de la organización y que no afecten los departamentos que van en cadena con los procesos del rol comercial. Dicho proceso será validado y correlacionado con el instrumento de observación para validar junto con la asistente de gerencia que realmente los acuerdos de reserva se estén ejecutando, validando y entregando correctamente.

Pregunta 10: ¿Realiza usted actividades de seguimiento para clientes en CRM?

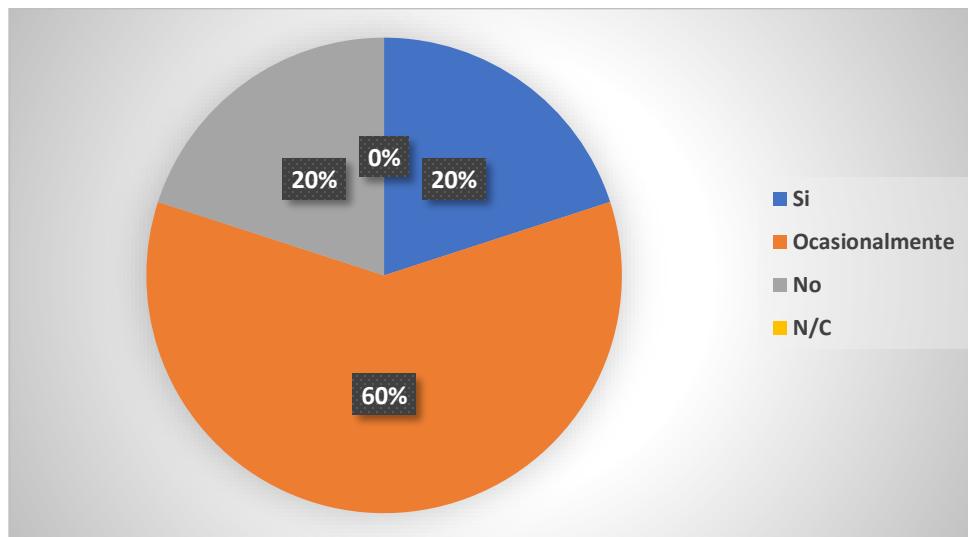
Tabla 10
Pregunta 10.

¿Realiza usted actividades de seguimiento para clientes en CRM?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	1	20%
Ocasionalmente	3	60%
No	1	20%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Actividades de seguimiento

Gráfico 10



Fuente: Hernández, 2021.

En la siguiente tabla 10, pregunta 10 del instrumento de medición, se consultó a los asesores si realizaban actividades de seguimiento en el CRM, para lo cual se obtuvo que un 60% de los entrevistados ocasionalmente registra sus actividades de seguimiento en CRM, un 20% responde que sí lo hace y el restante 20% indica que no realiza actividades de seguimiento en CRM. Dicho esto, 3 asesores ocasionalmente realizan actividades, 1 sí las realiza y otro no.

Es de suma importancia, no solo para los vendedores o el equipo comercial, sino para la empresa en general conocer el seguimiento y actividad de lo que pasa en un proceso de compra/venta, desde que el cliente ingresa a las bases de datos hasta que es convertido o bien, no convertido. Para las empresas en la actualidad, es una ventaja competitiva poder conocer e identificar las rutas comerciales hacia las que se deben dirigir los esfuerzos de marketing, de esta manera, el sistema funciona mucho más “pulido”, lo cual al final se traduce en servicio al cliente.

Dicho proceso, de igual manera, será reevaluado por medio del instrumento de observación, donde se pretende ver y analizar en el sistema que cada agente realmente registre sus actividades de seguimiento en el proceso de compraventa, desde que es asignado en el sistema, hasta que firma

contrato de compra/venta o bien, si al final no se convirtió en cliente, documentar la razón del por qué. Esta información ayuda a la futura toma de decisiones empresariales en búsqueda de seguir promoviendo este tipo de proyectos alrededor de la gran área metropolitana y, sobre todo, los de la empresa Core desarrolladora.

Pregunta 11: Una vez que se reserva un apartamento, ¿cuáles son los documentos o requisitos del cliente requeridos para enviar a sucursal central?

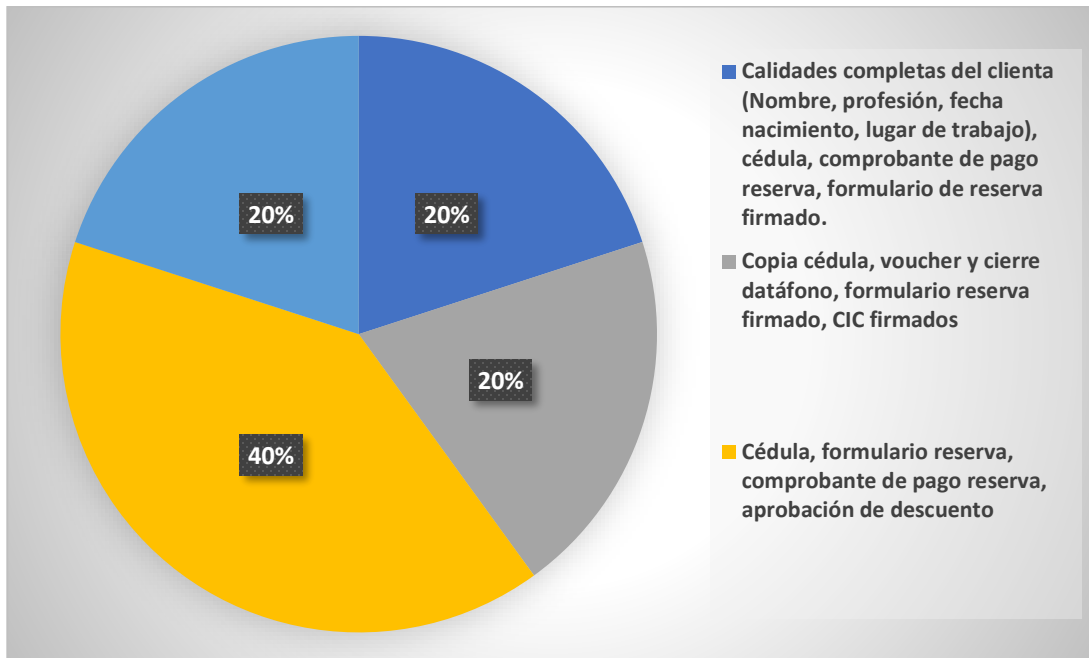
Tabla 11
Pregunta 11.

Una vez que se reserva un apartamento, ¿Cuáles son los documentos o requisitos del cliente requeridos para enviar a sucursal central?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Calidades completas del cliente (Nombre, profesión, fecha nacimiento, lugar de trabajo), cédula, comprobante de pago reserva, formulario de reserva firmado.	1	20%
Copia cédula, voucher y cierre datafono, formulario reserva firmado, CIC firmados	1	20%
Cédula, formulario reserva, comprobante de pago reserva, aprobación de descuento	2	40%
Copia cédula, comprobante pago de reserva, cierre de datafono, formulario reserva firmado	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Requerimientos de reserva para enviar a sucursal central

Gráfico 10



Fuente: Hernández, 2021.

En la tabla 11, pregunta 11 del instrumento, se les consultó a los asesores sobre cuáles eran los documentos o requerimientos que se deben enviar a la sucursal central una vez se reserva un apartamento, con el fin de saber si todas las personas que integran el equipo conocen y están verdaderamente informadas sobre los documentos requisitos que se deben presentar.

Para esta pregunta, se descubrió que un 40% de los encuestados consideran que los requisitos para enviar son:

- Cédula / Formulario de Reserva / Comprobante de Pago Reservación / Aprobación de descuento

Un 20% de los encuestados consideró que los requisitos para enviar son:

- Cédula / Comprobante de pago y cierre de datafono / Formulario de reserva firmado / CIC Firmado

Un 20% de los encuestados indicó que los requisitos cuando se reserva son:

- Calidades completas / Cédula / Comprobante de pago de reserva / Formulario de reservación firmado

El restante 20% de los encuestados consideró que los requisitos y documentos cuando se reserva un apartamento, para enviar a oficinas centrales son:

- Cédula / Comprobante pago de reserva / Cierre de datafono / Formulario de reserva firmado

Como se puede observar, se denota que no hay total conocimiento de los requisitos en documentación para enviar a oficinas centrales para el expediente del cliente, un equipo de ventas alineado en procesos va a ayudar a que no haya reprocesos a nivel contable, financiero, o bien, meramente de documentación y respaldo. Según la asistente de gerencia de la desarrolladora, el detalle de requisitos a presentar es:

- Copia de cédula, documento de identificación de migración y extranjería (Dimex) o bien pasaporte de ser extranjero.
- De ser sociedad jurídica, se debe enviar la personería.
- Formulario de reservación firmado por el cliente
- Comprobante pago de reserva + cierre de datafono. De ser una transferencia bancaria, se envía impreso el comprobante de pago del cliente.
- Calidades completas del comprador o los compradores. De ser sociedad jurídica las calidades de la sociedad.
- Boletas del banco (CIC Sugef) firmadas por el cliente
- Recibo y comprobante de pago de reservación del cliente.
- De existir un descuento, se debe enviar impreso el pantallazo de la aprobación y las condiciones para el descuento

Pregunta 12: Una vez que se firma contrato de compra/venta, ¿Cuáles son los documentos o requisitos del cliente requeridos para enviar a sucursal central?

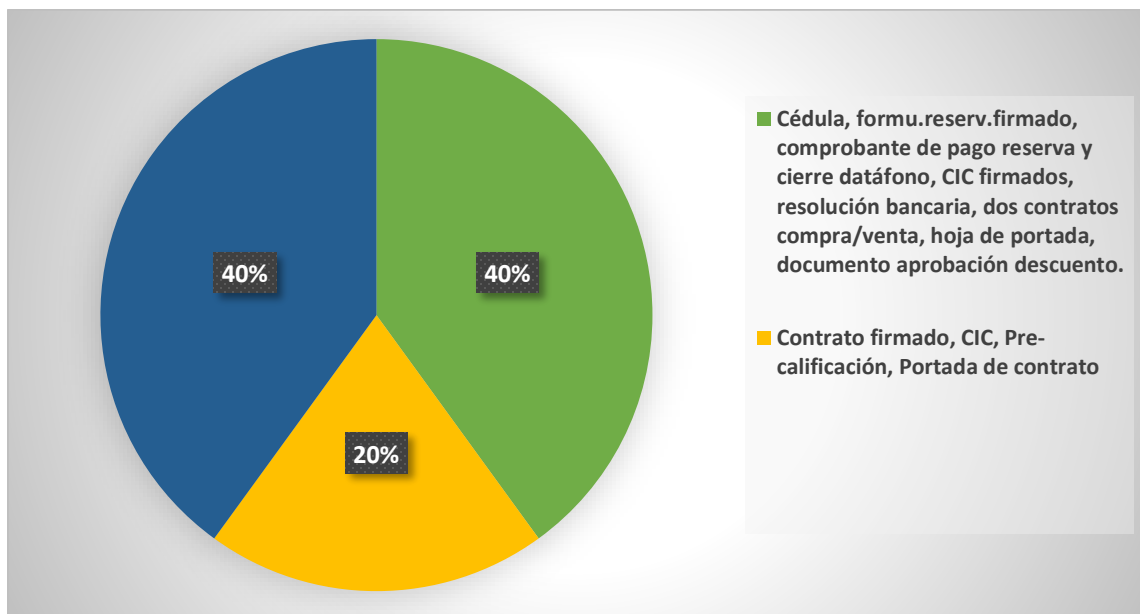
Tabla 12
Pregunta 12

Una vez que se firma contrato de compra/venta, ¿Cuáles son los documentos del cliente requeridos para enviar a sucursal central?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Cédula, formulario. reserva. firmado, comprobante de pago reserva y cierre datafono, CIC firmados, resolución bancaria, dos contratos compra/venta, hoja de portada, documento aprobación descuento.	2	40%
Contrato firmado, CIC, Precalificación, Portada de contrato	1	20%
Resultado de la precalificación bancaria positiva, Descuento aprobado, Formulario reserva firmado, contrato compraventa firmado en cada página, recibo de pago, comprobante pago reserva y cierre.	2	40%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Requisitos para firma de compra/venta

Gráfico 11



Fuente: Hernández, 2021.

En la tabla 12, pregunta 12, se consultó a los asesores cuáles eran los documentos requeridos para enviar a sucursal central una vez se ejecuta el contrato de compraventa, para lo cual se puede observar que un 40% de los encuestados comentan que los requisitos son:

- Cédula, formulario de reservación firmado, comprobante de pago reserva, cierre de datafono, CIC firmados, resolución bancaria, dos contratos de compra/venta, hoja de portada y documento de aprobación de descuento.

Otro 40% de los entrevistados explican que los requisitos para enviar son:

- Resultado de precalificación bancaria positiva, documento de aprobación de descuento, formulario de reserva firmado, contrato de compraventa firmado en cada página, recibo de pago, comprobante de pago de reserva y cierre de datafono.

Solo un integrante del equipo comercial, el cual corresponde a un 20% de los entrevistados, considera que los requisitos para enviar son:

- Contrato firmado, CIC firmados, precalificación y portada de contrato

Nuevamente, se puede analizar que en el equipo comercial de la desarrolladora Core, existe cierta diferencia de criterios dentro de las personas del mismo equipo, con los procesos operativos, como la documentación para expedientes físicos. Según la asistente de gerencia de la desarrolladora, el detalle de requisitos a presentar es:

- Resolución bancaria aprobada (Correo de prueba de la entidad bancaria y cotización del banco)
- Dos copias de contrato compraventa firmado por el promitente comprador o compradores. De ser S.A firmado por el representante legal
- Carátula de revisión aprobada por parte del encargado comercial
- *Documentos anteriores de requisito para formulario de reserva, deben estar para poder generar el contrato.

Pregunta 13: ¿Cómo evaluaría su capacidad de utilizar la herramienta Excel y sus aplicaciones?

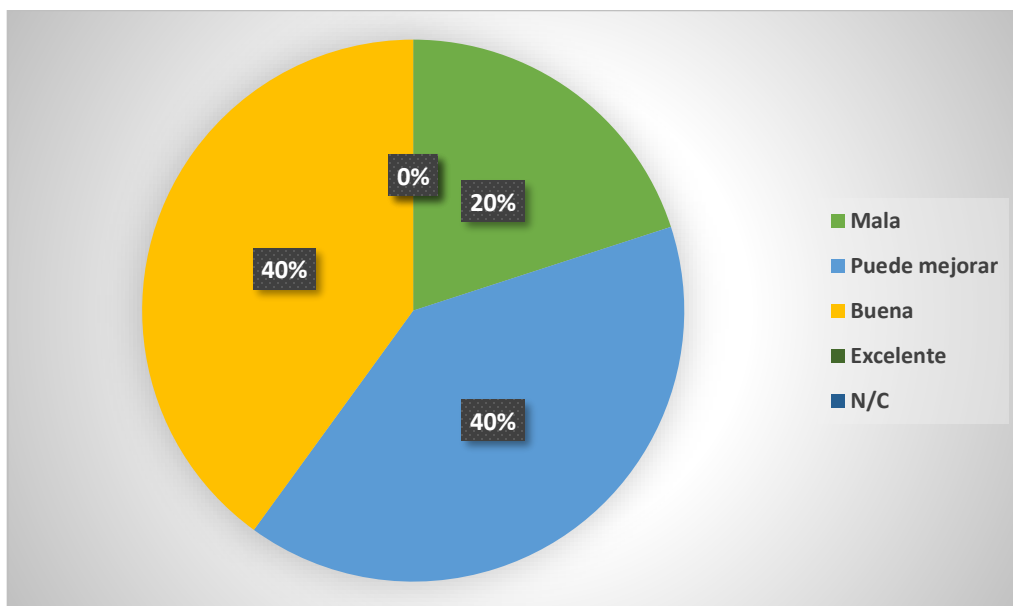
Tabla 13
Pregunta 13

¿Como evaluaría su capacidad de utilizar la herramienta Excel y sus aplicaciones?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Mala	1	20%
Puede mejorar	2	40%
Buena	2	40%
Excelente	0	0%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Capacidad de uso para herramienta Excel

Gráfico 12



Fuente: Hernández, 2021.

En la tabla 13, pregunta 13, se les consultó a los asesores sobre la capacidad de utilizar la herramienta Excel y sus aplicaciones, dado que para el puesto y rol que operan, es bastante necesario tener conocimientos avanzados de este software. Para esta pregunta, se tuvo como resultado que un 40% de los encuestados indica que su capacidad de utilizar el programa puede mejorar. Otro 40% menciona que es buena, y un 20% de los encuestados indica que es realmente mala.

Es importante tener un punto de partida sobre las capacidades del personal, en este caso y para efectos de la investigación, resulta muy útil saber según evaluación propia, qué tanta capacidad tiene para utilizar la herramienta Excel, dado que para la industria en la que se encuentra, resulta de mucha funcionalidad. Además, existe documentación que requiere el uso de esta herramienta para establecer planes de pagos, ofertas de inversionistas, cálculos de incentivos, etc.

Parte de las oportunidades para crear ventajas competitivas organizacionales que generen valor para el capital humano y la empresa consiste en poder entender qué necesitan los colaboradores, para trazar una meta hacia un mejor desempeño y, en ese sentido, la presente investigación busca ayudar a la desarrolladora Core a promover este tipo de acciones.

Pregunta 14: ¿Cómo evaluaría su capacidad de manejar las objeciones de los clientes?

Tabla 14

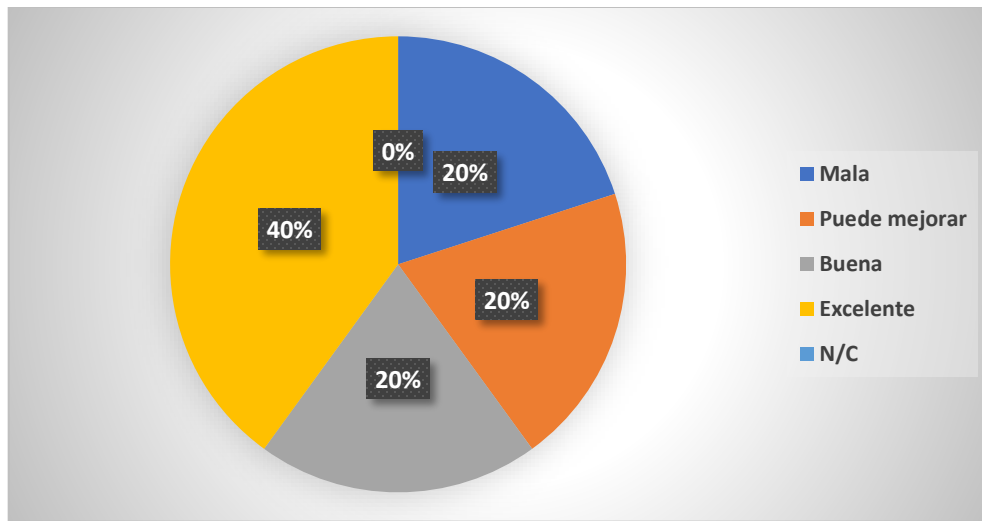
Pregunta 14

¿Como evaluaría su capacidad de manejar las objeciones de los clientes?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Mala	1	20%
Puede mejorar	1	20%
Buena	1	20%
Excelente	2	40%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Capacidad de manejo de objeciones

Gráfico 13



Fuente: Hernández, 2021.

En el siguiente ítem, específicamente en la tabla 21, pregunta 14 del instrumento, se les consultó a los asesores como valoraban su capacidad de manejar las diferentes objeciones de los clientes que presentan a diario. Se observó que un 40% de los encuestados considera que tiene un excelente manejo de objeciones; un 20% de los encuestados, que tiene buena capacidad de manejar las objeciones de los clientes; otro 20% de los encuestados admite que su capacidad de manejar las objeciones podría mejorar y el restante 20%, considera que tiene mala capacidad de manejar las objeciones de los clientes.

Parte de las capacidades vitales para ventas, es el manejo de las objeciones de los clientes. Por esta razón, para la investigación es de suma importancia poder evaluar y nuevamente conocer qué se necesita a nivel de capacidades y competencias del vendedor, para trazar una línea de acción y mejorar integralmente para el desempeño organizacional y los objetivos de la compañía.

Variable II: Indicadores clave de rendimiento

Pregunta 15: Si pudiera definir un rango de monto ¿Cuál ha sido su resultado mensual en resultados en los últimos 4 meses?

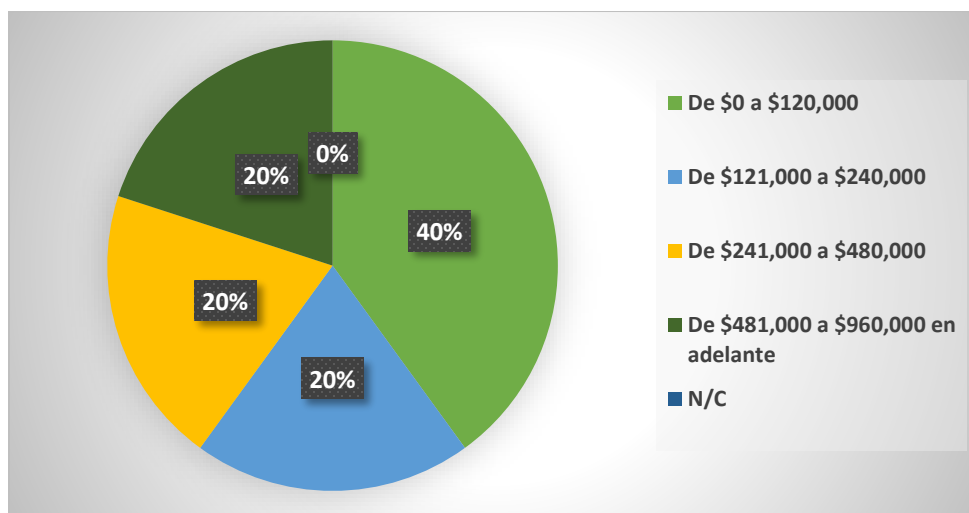
Tabla 15
Pregunta 15

Si pudiera definir un rango de monto, ¿cuál ha sido su resultado mensual en resultados en los últimos 4 meses?	Valor Absoluto	Valor Relativo
De \$0 a \$120,000	2	40%
De \$121,000 a \$240,000	1	20%
De \$241,000 a \$480,000	1	20%
De \$481,000 a \$960,000 en adelante	1	20%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Resultado mensual de los últimos 4 meses

Gráfico 14



Fuente: Hernández, 2021.

En la tabla número 15, pregunta número 15, se les consultó a los asesores comerciales cual había sido su resultado mensual, en el periodo de los últimos 4 meses (marzo, abril, mayo y junio). Ante este ítem, se obtuvo como resultado que un 40% de los asesores se mantuvo en un rango de \$0 a \$120,000 mensuales en colocación. Un 20% de los asesores en el rango de \$121,000 a \$240,000; otro de los asesores, que conforman un 20% del análisis relativo, en un rango de \$241,000 a \$480,000 y el restante 20%, en un rango de \$481,000 a \$960,000.

Resulta de suma importancia analizar el resultado mensual en colocación, ya que se posiciona como el indicador de desempeño principal de todo vendedor. En este caso, se puede observar que hay una tendencia de mantenerse en rangos de las escalas más bajas de compensación en la gran mayoría del equipo, de hecho, un 40% del equipo se concentra en la escala 1 y 2 más bajas de desempeño mensual, lo cual se debe revisar de ahora en adelante, mes a mes. La colocación y escala de incentivos debería de ir alineada a los esfuerzos de marketing en los que invierte la compañía.

Pregunta 16: De los últimos 4 meses, favor indicar la cantidad de personas o citas atendidas (completadas) del CRM y la cantidad de apartamentos vendidos en el mes correspondiente.

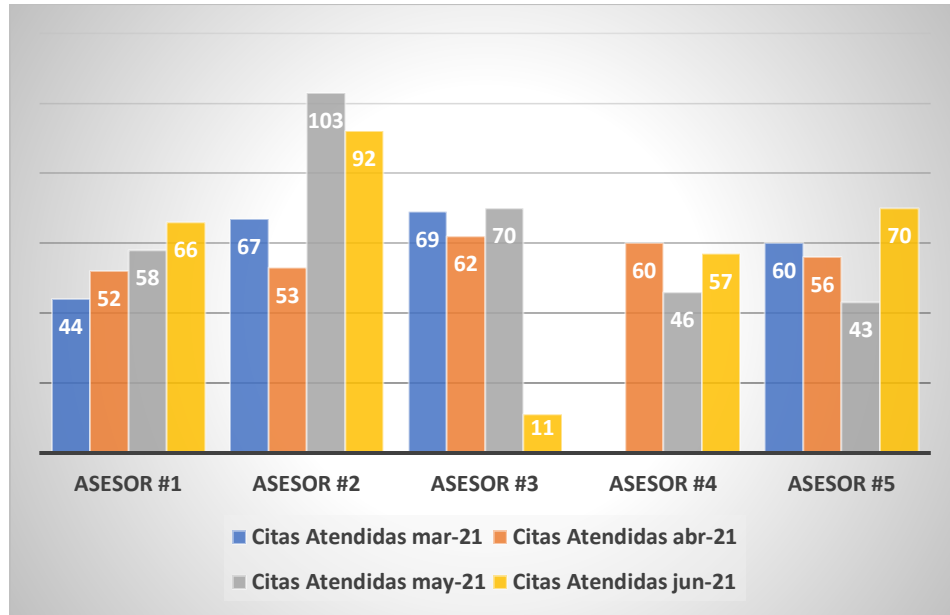
Tabla 16
Pregunta 16

De los últimos 4 meses, favor indicar la cantidad de personas o citas atendidas (completadas) del CRM y la cantidad de apartamentos vendidos en el mes correspondiente.	Citas Atendidas			
	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Asesor #1	44	52	58	66
Asesor #2	67	53	103	92
Asesor #3	69	62	70	11
Asesor #4	0	60	46	57
Asesor #5	60	56	43	70

Fuente: Hernández, 2021.

Citas mensuales atendidas por asesor

Gráfico 15



Fuente: Hernández, 2021.

Tabla 16B

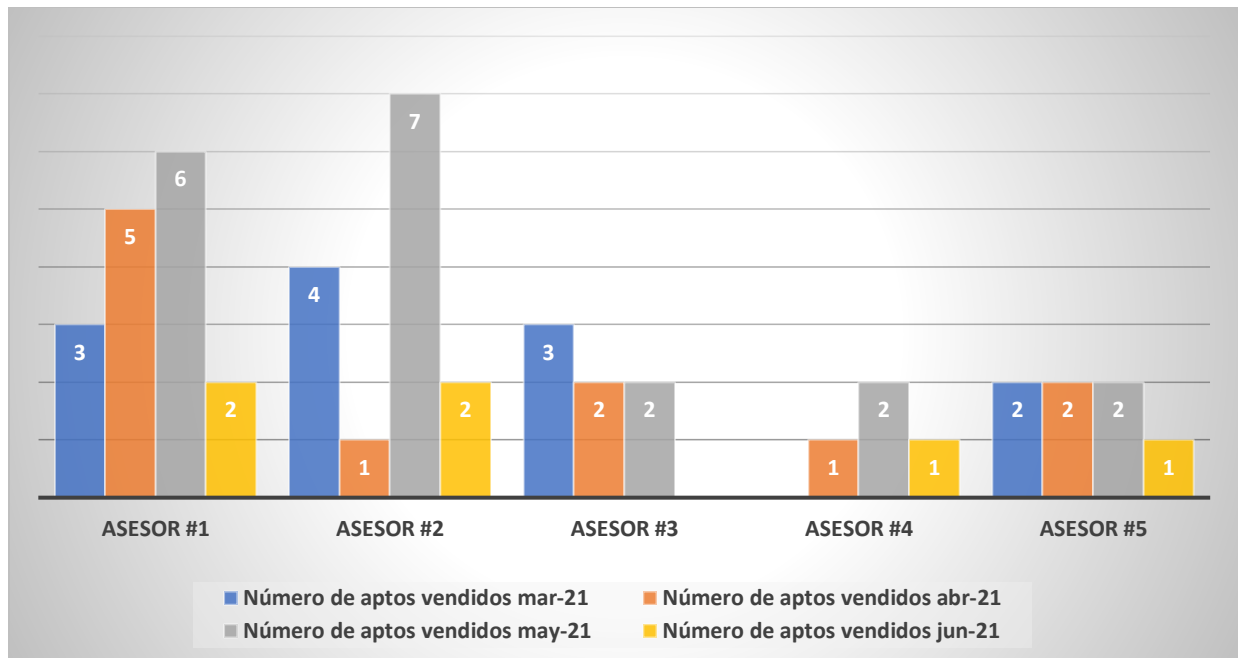
Pregunta 16

De los últimos 4 meses, favor indicar la cantidad de personas o citas atendidas (completadas) del CRM y la cantidad de apartamentos vendidos en el mes correspondiente.	Número de aptos vendidos			
	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Asesor #1	3	5	6	2
Asesor #2	4	1	7	2
Asesor #3	3	2	2	0
Asesor #4	0	1	2	1
Asesor #5	2	2	2	1

Fuente: Hernández, 2021.

Cantidad de apartamentos vendidos mensual por asesor

Gráfico 16B



Fuente: Hernández, 2021.

Para efectos de medir el desempeño de los vendedores y su efectividad con respecto a la cantidad de apartamentos que venden versus la cantidad de oportunidades que se les presentan por mes (cantidad de citas atendidas), es de mucha relevancia conocer los porcentajes de conversión que tiene cada agente de la desarrolladora Core.

En ese sentido, Villanueva (2017) explica que: “Una conversión es “el arte de convertir un visitante en cliente o en suscriptor, en función del tipo de página web””. (párr. 1). Para la presente investigación, se pretende tomar el número ventas concretadas, entre el número de oportunidades atendidas por agente, de visitantes a los puntos de venta o visitantes virtuales. De esta manera, tendremos los porcentajes de conversión de cada agente.

Para este propósito, observando ambas gráficas, se puede detallar que para el asesor 1, los porcentajes y resultados de conversión por mes se estiman de la siguiente manera:

- Marzo - 2021 = $3 / 44 * 100 = 6,81\%$ tasa de conversión

- Abril - 2021 = $5 / 52 * 100 = 9,61\%$ tasa de conversión
- Mayo - 2021 = $6 / 58 * 100 = 10,34\%$ tasa de conversión
- Junio - 21 = $2 / 66 * 100 = 3,03\%$ tasa de conversión

En el caso del asesor 2, los porcentajes y resultados de conversión por mes son:

- Marzo - 2021 = $4 / 67 * 100 = 5,97\%$ tasa de conversión
- Abril - 2021 = $1 / 53 * 100 = 1,88 \%$ tasa de conversión
- Mayo - 2021 = $7 / 103 * 100 = 6,79\%$ tasa de conversión
- Junio - 21 = $2 / 92 * 100 = 2,17\%$ tasa de conversión

En el caso del asesor 3, los porcentajes y resultados de conversión por mes son:

- Marzo - 2021 = $3 / 69 * 100 = 4,34\%$ tasa de conversión
- Abril - 2021 = $2 / 62 * 100 = 3,22 \%$ tasa de conversión
- Mayo - 2021 = $2 / 70 * 100 = 2,85\%$ tasa de conversión
- Junio - 2021 = $0 / 11 * 100 = 0\%$ tasa de conversión

En el caso del asesor 4, sus resultados y porcentajes de conversión por mes son:

- Marzo - 2021 = $0 / 0 * 100 = 0\%$ tasa de conversión
- Abril - 2021 = $1 / 60 * 100 = 1,66 \%$ tasa de conversión
- Mayo - 2021 = $2 / 56 * 100 = 2,85\%$ tasa de conversión
- Junio - 2021 = $1 / 47 * 100 = 2,12\%$ tasa de conversión

Por último, el caso del asesor número 5, el cual sus resultados y porcentajes de conversión por mes son:

- Marzo - 2021 = $2 / 60 * 100 = 3,33\%$ tasa de conversión

- Abril - 2021 = $2 / 56 * 100 = 3,57\%$ tasa de conversión
- Mayo - 2021 = $2 / 43 * 100 = 4,65\%$ tasa de conversión
- Junio - 2021 = $1 / 70 * 100 = 1,42\%$ tasa de conversión

Es de suma importancia considerar la tasa de conversión según las oportunidades que tienen los asesores comerciales mes a mes, dado que así se puede tener un análisis integral sobre los rendimientos y, así, estimar cuánto requiere cada agente para convertir cierta cantidad de clientes. Sin embargo, es importante detallar que existen varios asesores que manejan tasas de conversión mucho más altas, que otros miembros del equipo. Además, el gráfico 15 nos demuestra que sí existe diferencia muchas veces en la cantidad de oportunidades que se presentan, dado que no se ve que el equipo comercial tenga un comportamiento bastante lineal en la cantidad de oportunidades que tiene cada asesor mes a mes.

Por ejemplo, según el gráfico 16 que detalla la cantidad de citas mensuales atendidas por los agentes, podemos observar que el agente 2, en el periodo de mayo tuvo 103 clientes asignados, versus varios agentes que tuvieron 58, 70, 46 y 43, lo cual significa que el agente 2 en ese periodo atendió aproximadamente un rango de 32% a 58% clientes de más, sobre los otros integrantes del equipo comercial.

Esto es importante de analizar, dado que posiblemente deba llevar una revisión de procesos a nivel de sistema o bien, en las bases de datos alternativas que en ocasiones se pueden volver manipulables y ocasionar problemas en los equipos.

Pregunta 17: De los últimos 4 meses, favor indicar la cantidad de actividades de seguimiento registradas en el CRM

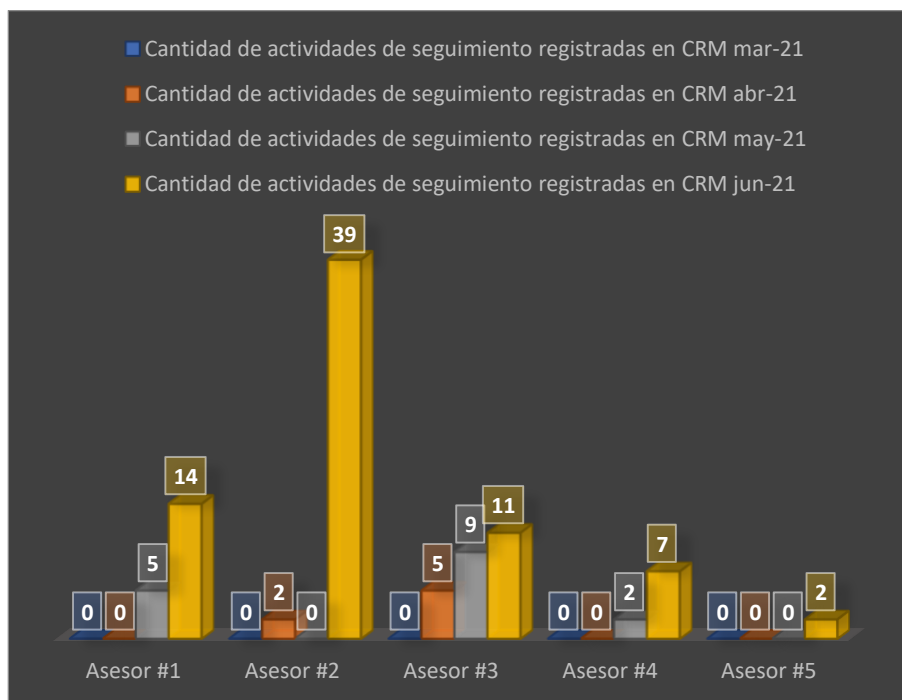
Tabla 17
Pregunta 17

De los últimos 4 meses, favor indicar la cantidad de actividades de seguimiento registradas en el CRM.	Cantidad de actividades de seguimiento registradas en CRM			
	mar-21	abr-21	may-21	jun-21
Asesor #1	0	0	5	14
Asesor #2	0	2	0	39
Asesor #3	0	5	9	11
Asesor #4	0	0	2	7
Asesor #5	0	0	0	2

Fuente: Hernández, 2021.

Cantidad de actividades de seguimiento registradas por asesor mensual

Gráfico 16



Fuente: Hernández, 2021.

Por otra parte, en la tabla 17, pregunta 17 del presente instrumento de medición cuantitativa, se les consultó a los asesores la cantidad de actividades de seguimiento que registraron en CRM. En el contexto actual de la desarrolladora, el CRM constituye una herramienta tanto de medición,

como de gestión para los asesores, de manera que la herramienta contiene muchas funcionalidades, para que el rol operativo se vuelva mucho más sencillo y con mucha mejor planificación.

Al día de hoy, los asesores comerciales tienen la posibilidad de registrar en el CRM cada llamada, mensaje, correo, cita, cotización y demás, por medio de actividades de seguimiento, con la finalidad de que se tenga mucha más información en la gestión comercial, dado que para los altos rangos significa un recurso inmejorable, la documentación del comportamiento del consumidor o comprador que está llegando, para entender los perfiles de personas y evaluar si las campañas de mercadeo requieren ajustes. De esta manera, es como los altos rangos pueden tomar decisiones empresariales que tengan sentido y vayan bien dirigidas al objetivo primordial de la compañía.

Para efectos de la presente investigación, se toma como un indicador de desempeño organizacional, la ejecución de actividades de seguimiento en el CRM, para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados del agente número 1:

- Marzo - 2021 = 0 actividades de seguimiento
- Abril - 2021 = 0 actividades de seguimiento
- Mayo - 2021 = 5 actividades de seguimiento
- Junio - 2021 = 14 actividades de seguimiento

En el caso del agente número 2 y la cantidad de actividades de seguimiento, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Marzo - 2021 = 0 actividades de seguimiento
- Abril - 2021 = 2 actividades de seguimiento
- Mayo - 2021 = 0 actividades de seguimiento
- Junio - 2021 = 39 actividades de seguimiento

En el caso del agente número 3, la cantidad actividades de registradas son:

- Marzo - 2021 = 0 actividades de seguimiento
- Abril - 2021 = 5 actividades de seguimiento
- Mayo - 2021 = 9 actividades de seguimiento
- Junio - 2021 = 11 actividades de seguimiento

En otro escenario, el agente número 4 registro la siguiente cantidad de actividades de seguimiento por mes:

- Marzo - 2021 = 0 actividades de seguimiento
- Abril - 2021 = 0 actividades de seguimiento
- Mayo - 2021 = 2 actividades de seguimiento
- Junio - 2021 = 7 actividades de seguimiento

Por último, se tiene los resultados del agente número 5, los cuales son los siguientes:

- Marzo - 2021 = 0 actividades de seguimiento
- Abril - 2021 = 0 actividades de seguimiento
- Mayo - 2021 = 0 actividades de seguimiento
- Junio - 2021 = 2 actividades de seguimiento

Dados los sorprendentes resultados y a pesar de que la cantidad de actividades tiene un comportamiento creciente, es notoria la falta de planificación del equipo comercial y más allá de eso, una falta de cumplimiento para las actividades operativas que componen el rol. Al tener un CRM, se busca, con tal magnitud de inversión en herramientas tecnológicas, poder centralizar la mayoría de gestión, operación e información en el CRM, para que a partir de esto los altos rangos puedan tomar decisiones que beneficien a toda la compañía en general.

Al respecto, Rodríguez Cruz y Pinto (2018, p.3) explican que “La importancia de la información en la toma de decisiones viene dada porque “una organización usa información

estratégicamente para percibir los cambios de su ambiente, crear nuevo conocimiento para innovar y tomar decisiones acerca de sus cursos de acción”.

Por otra parte, Jansen (2011), citado por Rodríguez Cruz y Pinto (2018), enfatiza en que la información es un elemento fundamental en tanto “las decisiones estratégicas tienen consecuencias importantes para el desempeño organizacional y son muchas veces el resultado de la implicación de actores desde dentro como desde fuera de la organización”. Se reconoce a su vez que estos actores del ambiente interno y externo deben usar información de forma estratégica para poder tomar decisiones efectivas. (p.3).

Es por esto, que es de tan vital importancia que los asesores comerciales documenten la gestión, para poder crear ventajas competitivas con datos internos que son producto, de inversiones que se han hecho a nivel de compañía para que el capital humano tenga las herramientas que necesita para desarrollarse.

Pregunta 18: Si tuviera que asignarse una calificación en una escala del 1 al 5, siendo 1 lo más malo y 5 lo mejor, sobre el cumplimiento de los siguientes procesos y procedimientos del perfil de puesto actual ¿Cuánto se asignaría?

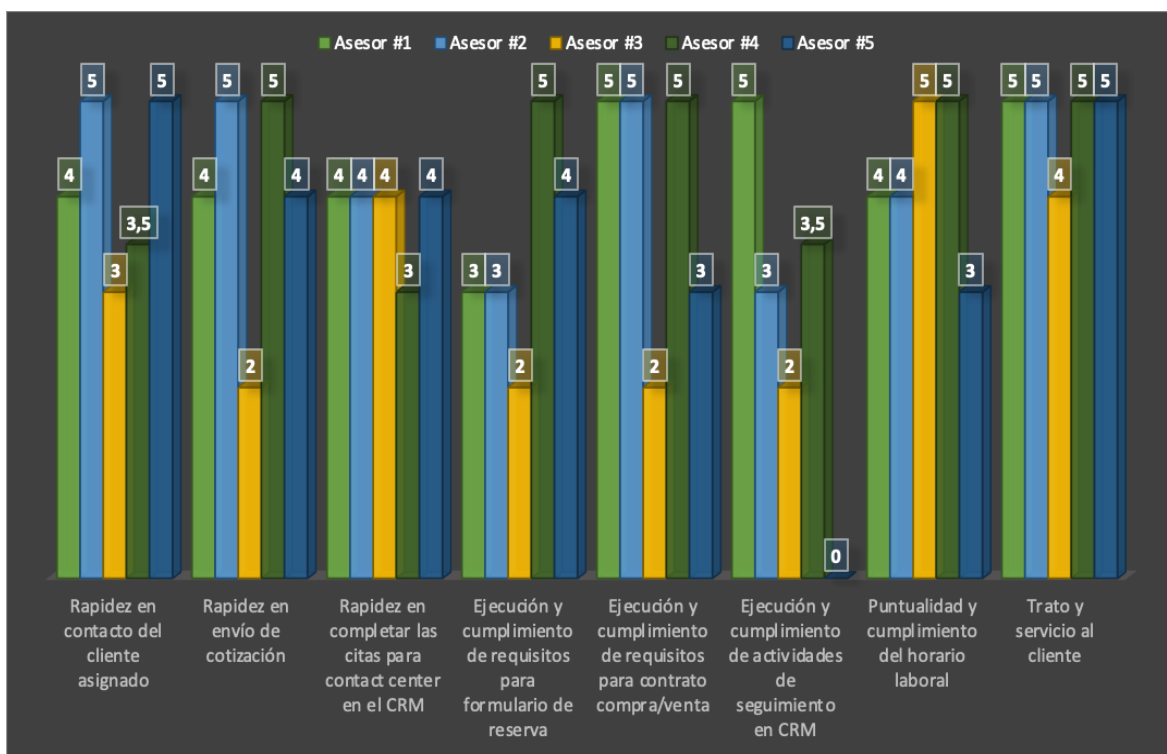
Tabla 18.
Pregunta 18

Si tuviera que asignarse una calificación en una escala del 1 al 5, siendo 1 lo más malo y 5 lo mejor, sobre el cumplimiento de los siguientes procesos y procedimientos del perfil de puesto actual, ¿Cuánto se asignaría?	Rapidez en contacto del cliente asignado	Rapidez en envío de cotización	Rapidez en completar las citas para contact center en el CRM	Ejecución y cumplimiento de requisitos para formulario de reserva	Ejecución y cumplimiento de requisitos para contrato compra/venta	Ejecución y cumplimiento de actividades de seguimiento en CRM	Puntualidad y cumplimiento del horario laboral	Trato y servicio al cliente
Asesor #1	4	4	4	3	5	5	4	5
Asesor #2	5	5	4	3	5	3	4	5
Asesor #3	3	2	4	2	2	2	5	4
Asesor #4	3,5	5	3	5	5	3,5	5	5
Asesor #5	5	4	4	4	3	0	3	5
Total	25	25	25	25	25	25	25	25

Fuente: Hernández, 2021.

Calificación personal por cumplimiento de los asesores comerciales

Gráfico 17



Fuente: Hernández, 2021.

Para tabla 18, pregunta 18 del presente instrumento de recolección, se le consultó a cada asesor sobre varios procesos y cumplimientos puntuales que el investigador considera vitales. Dado esto, cada asesor realizó una autoevaluación por proceso o procedimiento, con fin de analizar la situación actual sobre lo que ellos consideran a la hora de autoevaluar su rendimiento, dada la escala, los datos pretenden brindar una nota, considerando que son 8 ítems, con calificación máxima de 5 puntos por ítem, lo cual daría 40 como calificación máxima y de más alto puntaje. Cabe destacar, que los resultados del presente ítem se pretenden correlacionar con el instrumento de observación que se aplicó como complemento del actual instrumento.

En ese sentido, el agente número 1 se asignó de calificación:

- 4 puntos por rapidez en contacto al cliente asignado
- 4 puntos por rapidez en envío de cotización

- 4 puntos por rapidez en completar las citas para contact center en el CRM
- 3 puntos por ejecución y cumplimiento de requisitos para formulario de reserva
- 5 puntos por ejecución y cumplimiento de requisitos para contrato de compra/venta
- 5 puntos por ejecución y cumplimiento de actividades de seguimiento en CRM
- 4 puntos por puntualidad y cumplimiento del horario laboral
- 5 puntos por trato y servicio al cliente
- Puntaje total = 34

Para efectos del agente número 2, el mismo se asignó de calificación:

- 5 puntos por rapidez en contacto al cliente asignado
- 5 puntos por rapidez en envío de cotización
- 4 puntos por rapidez en completar las citas para contact center en el CRM
- 3 puntos por ejecución y cumplimiento de requisitos para formulario de reserva
- 5 puntos por ejecución y cumplimiento de requisitos para contrato de compra/venta
- 3 puntos por ejecución y cumplimiento de actividades de seguimiento en CRM
- 4 puntos por puntualidad y cumplimiento del horario laboral
- 5 puntos por trato y servicio al cliente
- Puntaje total = 34

Para efectos del agente número 3, el mismo se asignó de calificación

- 3 puntos por rapidez en contacto al cliente asignado
- 2 puntos por rapidez en envío de cotización
- 4 puntos por rapidez en completar las citas para contact center en el CRM
- 2 puntos por ejecución y cumplimiento de requisitos para formulario de reserva
- 2 puntos por ejecución y cumplimiento de requisitos para contrato de compra/venta
- 2 puntos por ejecución y cumplimiento de actividades de seguimiento en CRM
- 5 puntos por puntualidad y cumplimiento del horario laboral
- 4 puntos por trato y servicio al cliente
- Puntaje total = 24

Por otro lado, el agente número 4, el mismo se asignó las siguientes calificaciones:

- 3,5 puntos por rapidez en contacto al cliente asignado
- 5 puntos por rapidez en envío de cotización
- 3 puntos por rapidez en completar las citas para contact center en el CRM
- 5 puntos por ejecución y cumplimiento de requisitos para formulario de reserva
- 5 puntos por ejecución y cumplimiento de requisitos para contrato de compra/venta
- 3,5 puntos por ejecución y cumplimiento de actividades de seguimiento en CRM
- 5 puntos por puntualidad y cumplimiento del horario laboral
- 5 puntos por trato y servicio al cliente
- Puntaje total = 35

Por último, el agente número 5 quien se asignó las siguientes calificaciones para su evaluación:

- 5 puntos por rapidez en contacto al cliente asignado
- 4 puntos por rapidez en envío de cotización
- 4 puntos por rapidez en completar las citas para contact center en el CRM
- 4 puntos por ejecución y cumplimiento de requisitos para formulario de reserva
- 3 puntos por ejecución y cumplimiento de requisitos para contrato de compra/venta
- 0 puntos por ejecución y cumplimiento de actividades de seguimiento en CRM
- 3 puntos por puntualidad y cumplimiento del horario laboral
- 5 puntos por trato y servicio al cliente
- Puntaje total = 28

Posterior a analizar sus puntajes totales, es de suma importancia sacar la nota por agente, que en este caso quedaría:

- Agente 1 = $34 / 40 * 100 = 85$ Nota evaluación
- Agente 2 = $34 / 40 * 100 = 85$ Nota evaluación
- Agente 3 = $24 / 40 * 100 = 60$ Nota evaluación
- Agente 4 = $35 / 40 * 100 = 87,5$ Nota evaluación
- Agente 5 = $28 / 40 * 100 = 70$ Nota evaluación

Las siguientes evaluaciones conforman la etapa inicial de un análisis de situación actual del equipo comercial, donde el primer paso es conocer a criterio de ellos, cuánto es la nota que se asignan por cumplimiento de cada uno de los ítems que forman parte del día a día a nivel de rol operativo y de cumplimiento. Cabe destacar que los resultados dados por ellos serán comparados con el instrumento de observación que complementa y refuerza las bases de la investigación, en búsqueda de las mejores recomendaciones y conclusiones del estudio.

Variable III: Análisis de satisfacción laboral

Pregunta 19: ¿Cómo se siente dentro de la empresa?

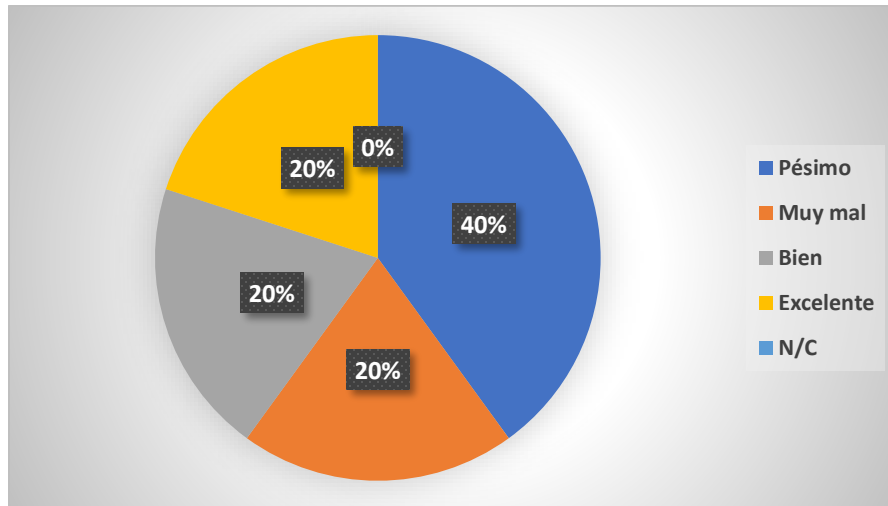
Tabla 19.
Pregunta 19

¿Cómo se siente dentro de la empresa?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Pésimo	2	40%
Muy mal	1	20%
Bien	1	20%
Excelente	1	20%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Situación actual dentro de la empresa

Gráfico 18



Fuente: Hernández, 2021.

Para la tabla 19 y con el fin de evaluar la última variable para la investigación que corresponde a la satisfacción laboral de los colaboradores, se le consultó al equipo cómo se sienten dentro de la empresa, a lo cual un 40% de los entrevistados comentan que se sienten pésimo; otro 20% se siente muy mal con la situación actual de la compañía; otro 20% argumenta sentirse bien y el restante 20% considera que se siente excelente dentro de la organización.

Ivancevich et al. (2012), citado por Campos (2018, p.37), define la satisfacción laboral como “una respuesta afectiva o emocional hacia varias facetas del trabajo del individuo. También se define como una respuesta, como resultado de cubrir una serie de necesidades, las cuales varían de una persona a otra. Para que la persona pueda probar la satisfacción laboral se necesita estimulación intrínseca, esto se logra a través de los incentivos ya sean monetarios o no monetarios.”

Dados los resultados del primer ítem, es importante conocer por qué un 60% de los encuestados manifiestan sentirse pésimo o muy mal en la compañía en este momento, ya que está ligado con factores como desmotivación, lo cual pueden ir muy de la mano con la parte de

incentivos. Resulta de suma relevancia poder partir de estas respuestas, para averiguar más sobre cuál es el factor que no tiene a gran parte del equipo comercial contento con la situación actual.

Pregunta 20: ¿Cómo se siente con su jefatura actual?

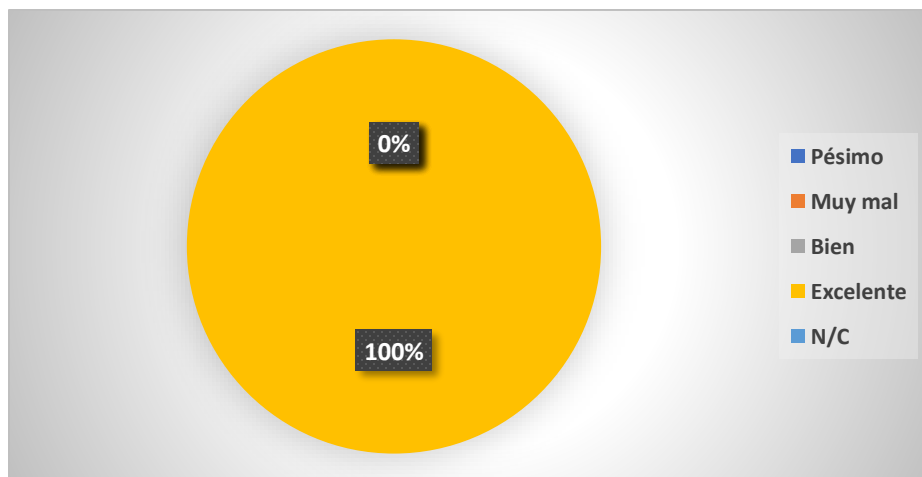
Tabla 20.
Pregunta 20

¿Como se siente con su jefatura actual?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Pésimo	0	0%
Muy mal	0	0%
Bien	0	0%
Excelente	5	100%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Situación actual con jefatura

Gráfico 20.



Fuente: Hernández, 2021.

En la siguiente tabla 20, pregunta 20 del instrumento y dados los resultados del ítem anterior, se procedió a consultarles a los encuestados, cuál es la situación actual con la jefatura. Muchas veces el no sentirse bien en la compañía tiene que ver mucho con el liderazgo de la persona con la que trabajan el día a día. Sin embargo, para efectos de la investigación, el 100% de los asesores comerciales indican sentirse excelente con su jefatura actual; lo cual arroja datos muy buenos sobre la relación del equipo comercial, con la jefatura actual y su gestión.

Pregunta 21: ¿Cómo se siente con la compensación salarial fija y variable del rol?

Tabla 21

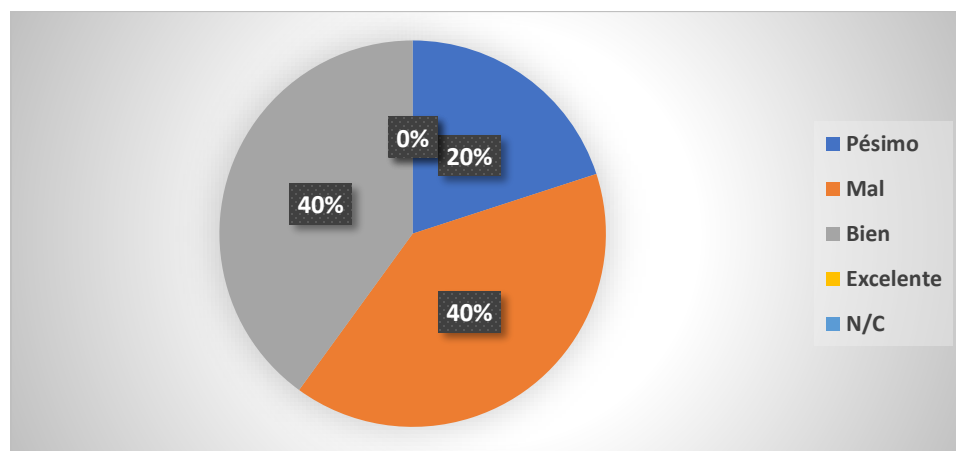
Pregunta 21

¿Cómo se siente con la compensación salarial fija y variable del rol?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Pésimo	1	20%
Mal	2	40%
Bien	2	40%
Excelente	0	0%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Situación actual sobre la compensación salarial fija y variable

Gráfico 19



Fuente: Hernández, 2021.

En contexto con la tabla 21, pregunta 21 del instrumento, se les consultó a los asesores comerciales realmente cómo se sienten con la compensación salarial tanto fija, como variable, dado que la remuneración actual para el equipo comercial se compone de un porcentaje más alto variable, que el monto de salario fijo. Al observar los resultados en la gráfica anterior, se puede constatar que un 40% de ellos se sienten mal con la compensación, tanto fija como variable. Por otra parte, otro 40% considera sentirse bien con la compensación salarial actual del rol y solo un 20% de los encuestados manifiesta que se siente pésimo sobre la compensación salarial actual.

A continuación, se presenta la tabla 21B y gráfico 21B para brindar la información del por qué los integrantes del equipo comercial de la desarrolladora Core consideran que la escala de compensación salarial actual es pésima o mala.

Tabla 21B.

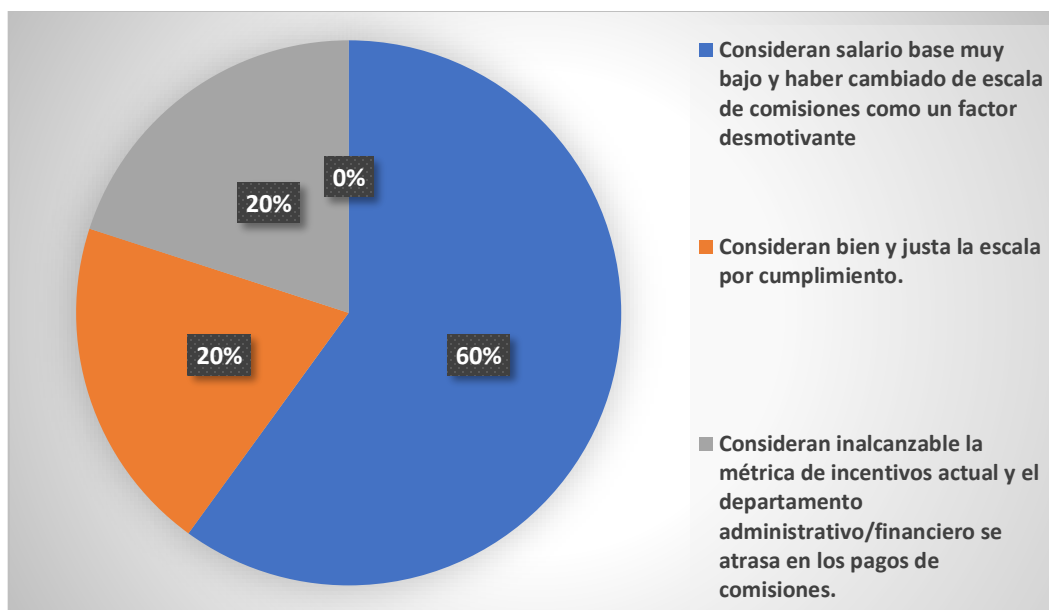
Pregunta 21

¿Comente por qué?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Consideran salario base muy bajo y haber cambiado de escala de comisiones como un factor desmotivante	3	60%
Consideran bien y justa la escala por cumplimiento.	1	20%
Consideran inalcanzable la métrica de incentivos actual y el departamento administrativo/financiero se atrasa en los pagos de comisiones.	1	20%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Razones de la situación actual

Gráfico 21B



Fuente: Hernández, 2021.

Con respecto a esto, un 60% de los encuestados consideran que el salario base es muy bajo y apenas soluciona los gastos mínimos para subsistir. Por otra parte, comentan que el cambio de métricas para las comisiones no está ajustado a la realidad país postpandemia que viven muchas empresas hoy. Un 20% de los encuestados considera que la métrica de incentivos actual es prácticamente inalcanzable de acceder y, además, comenta que existe un problema a lo interno, dado que los cobros de comisiones nunca son cancelados a tiempo y los colaboradores deben dar seguimiento para que esto sea cancelado. El restante 20% manifestó abiertamente sentirse bastante cómodo con la escala de compensación de incentivos actual, la cual consiste en lo siguiente:

	Incentivo Mensual				% de Pago
	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	
Meta 1	\$360,000 a \$459,999	\$360,000 a \$459,999	\$360,000 a \$459,999	\$360,000 a \$459,999	0,15%
Meta 2	\$460,000 a \$559,000	\$460,000 a \$559,000	\$460,000 a \$559,000	\$460,000 a \$559,000	0,50%
Meta 3	\$560,000 a \$699,000	\$560,000 a \$699,000	\$560,000 a \$699,000	\$560,000 a \$699,000	0,75%
Meta 4	\$700,000 a \$1,119,999	\$700,000 a \$1,119,999	\$700,000 a \$1,119,999	\$700,000 a \$1,119,999	1,00%
Meta 5	\$1,200,000 en adelante	\$1,200,000 en adelante	\$1,200,000 en adelante	\$1,200,000 en adelante	1,50%

Fuente: Core Desarrolladora, junio 2021.

Resulta un hallazgo relevante en la investigación el saber por qué el equipo comercial siente cierta desmotivación por varias medidas y decisiones que han tomado los altos rangos de la compañía desarrolladora. La búsqueda constante de la motivación para el capital o recurso humano es vital para crear ambientes sanos de convivencia y que generen mayor productividad para los empleados.

Sin embargo, para efectos de empresa, también es indispensable entender si el salario actual no va de la mano con nivel de escolaridad, antigüedad u otras variables que puedan ser una razón de peso por evaluar, en pro de la motivación de los vendedores que aportan el flujo de caja que mantiene la compañía.

Pregunta 22: ¿Considera usted que Core es una empresa donde puede crecer?

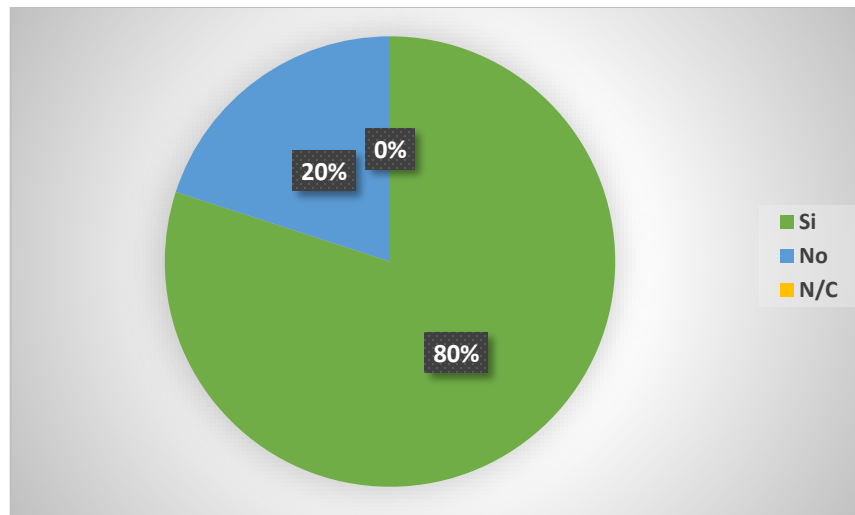
Tabla 22
Pregunta 22

¿Considera que Core es una empresa donde puede crecer?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Si	4	80%
No	1	20%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Situación actual sobre crecimiento organizacional

Gráfico 20



Fuente: Hernández, 2021.

En este contexto y para seguir en línea con la variable análisis de satisfacción, existe un punto muy relevante y que todas las personas toman en cuenta cuando están motivadas, y es ese crecimiento organizacional (vertical) donde usted, como colaborador, logra pasar de su puesto a actual, a otro, con muchas más funciones y roles. Sobre esto, se le consultó a los encuestados, si consideran que trabajando en Core Desarrolladora tienen buenas oportunidades de crecer, a lo cual, un 60% de los encuestados votó que sí es una empresa para crecer.

Únicamente, un 20% de los encuestados considera que Core Desarrolladora no es una empresa para crecer organizacionalmente. Para esto, se procedió a realizar la tabla 22B y gráfico 22B para poder entender la fundamentación de cada respuesta.

Tabla 22B.

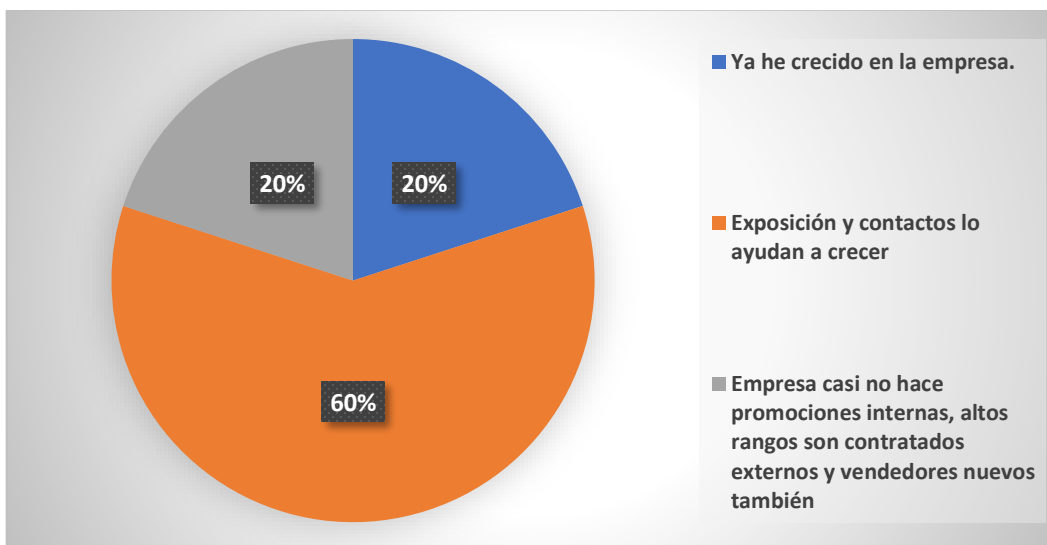
Pregunta 22

¿Comente por qué?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Ya he crecido en la empresa.	1	20%
Exposición y contactos lo ayudan a crecer	3	60%
Empresa casi no hace promociones internas, altos rangos son contratados externos y vendedores nuevos también.	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Razones sobre situación actual de crecimiento organizacional

Gráfico 22B



Fuente: Hernández, 2021.

Sobre esa misma línea, se puede observar que un 60% del equipo, considera que la manera en la que se puede crecer más en Core Desarrolladora es por exposición y la red de contactos que en ventas usted puede llegar a crear. Un 20% de los encuestados considera que Core es una empresa donde se puede crecer, porque ya ha tenido la experiencia de crecer organizacionalmente con la compañía. El restante 20% considera que Core no es una empresa para crecer, dado que no

promueve de gran manera los ascensos organizacionales en los diferentes puestos, considera que los altos puestos o nuevos vendedores, siempre son tomados por contrataciones externas.

Pregunta 23: ¿Qué tan satisfecho se siente con el ambiente laboral y organizacional en Core Desarrolladora?

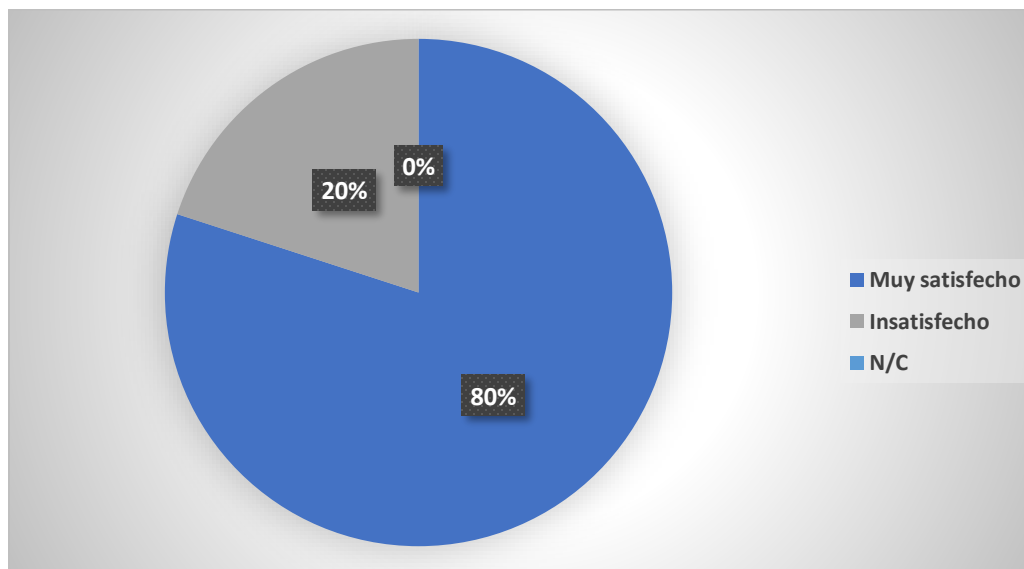
Tabla 23
Pregunta 23

¿Qué tan satisfecho se siente con el ambiente laboral y organizacional en Core Desarrolladora?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Muy satisfecho	4	80%
Insatisfecho	1	20%
N/C	0	0%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Satisfacción del usuario versus ambiente laboral y organizacional

Gráfico 21



Fuente: Hernández, 2021.

Sobre esa misma línea, en la tabla 23, pregunta 23 del presente instrumento, se les consultó a los asesores comerciales que tan satisfechos se sienten con el ambiente laboral y organizacional de la desarrolladora Core. A lo cual, un 80% de las personas encuestadas, respondió que están muy satisfechos con el ambiente laboral. Por otra parte, el 20% restante comentó que se siente realmente insatisfecho con el ambiente laboral y organizacional de la desarrolladora Core.

A continuación, se presenta la tabla 23B con el detalle de por qué los porcentajes anteriores reflejan diferencias bastante marcadas.

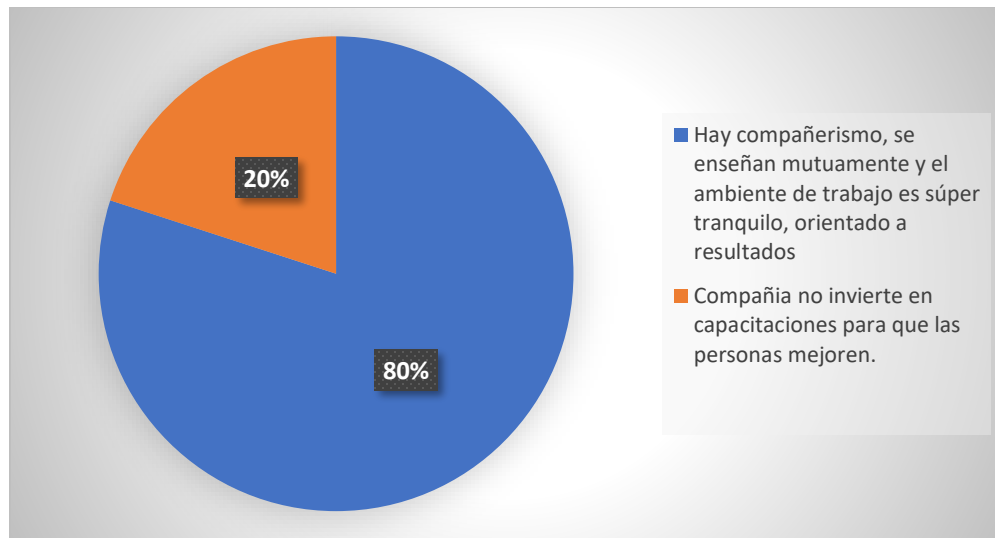
Tabla 23B
Pregunta 23

Comente ¿por qué?	Valor Absoluto	Valor Relativo
Hay compañerismo, se enseñan mutuamente y el ambiente de trabajo es súper tranquilo, orientado a resultados	4	80%
Compañía no invierte en capacitaciones y desarrollo del recurso humano	1	20%
Total	5	100%

Fuente: Hernández, 2021.

Razones de la satisfacción del usuario con el ambiente laboral

Gráfico 23B.



Fuente: Hernández, 2021.

En ese sentido, el 80% que se siente muy satisfecho con el ambiente laboral, comenta que parte del por qué se sienten así es porque existe mucho compañerismo en el equipo, las personas se ayudan y el ambiente de trabajo orientado a resultados, es de los factores vitales para sentirse a gustos a la hora de trabajar para la desarrolladora Core en su cargo actual.

En el caso del 20% restante, quien no se encuentra satisfecho considera que la razón principal es que la compañía no invierte en capacitaciones, inducciones que generen valor para el empleado y que lo haga sentir en una compañía que se preocupa por el rol profesional organizacional de las personas.

Si bien es cierto, la presente investigación pretende brindar las mejores observaciones, fortalezas y posibles áreas de mejora a tratar en corto, mediano y largo plazo, lo más importante como hallazgo de la investigación es poder entender como el capital humano presente en la compañía (en este caso la fuerza de ventas de Core Desarrolladora) se siente en una empresa que se preocupa por el rol profesional, por el cumplimiento de las metas, por la satisfacción del usuario y que logra mantener un equilibrio entre los resultados exigentes, pero alcanzables, con incentivos

para seguir creciendo, no solo personalmente, sino profesionalmente y como industria inmobiliaria en búsqueda de mayor urbanismo para la ciudad tan saturada con la contamos hoy.

Instrumento de observación

Variable I: Procesos operativos internos y capacidades del personal

Dado esto y de la mano con el segundo instrumento de observación aplicado en la investigación, se puede detallar lo siguiente:

Tabla 24

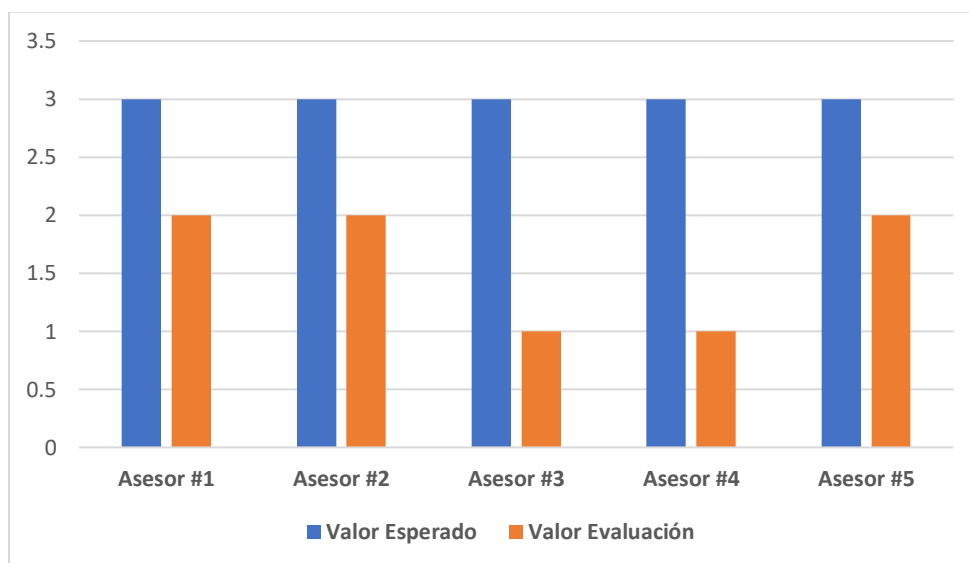
Ítem 1. Planificación

Planificación: Organiza día a día en tiempo y tareas	Valor Esperado	Valor Evaluación
Asesor #1	3	2
Asesor #2	3	2
Asesor #3	3	1
Asesor #4	3	1
Asesor #5	3	2
Total	15	8

Fuente: Hernández, 2021.

Planificación. Valor esperado vs valor evaluado total por asesor

Gráfico 24



Fuente: Hernández, 2021.

En la tabla número 24, gráfico 24, se identifica que realmente el valor de lo observado a nivel de planificación es un resultado bastante bajo en general para los agentes del equipo de ventas de Core. Para el asesor número 1, 2 y 5, se obtiene un resultado de planificación de 2 como puntaje observado, mientras que los asesores 3 y 4 arrojan un valor de 1.

Los resultados del instrumento de observación se complementan con el instrumento encuesta, sobre los aspectos a mejorar por asesor. En general, se puede detallar que los asesores no tienen claro su flujo de trabajo, la mayoría priorizan la utilización y contacto de los clientes en la base de datos alternativa, sobre cualquier otra cosa. Se puede observar, además, que cada agente ha olvidado el CRM como su herramienta principal, lo cual se puede corroborar en cada calendario del CRM por agente de ventas, pues se encuentra bastante desorganizado y desactualizado para la información que se debe tener mensualmente, para tomar decisiones estratégicas para la compañía.

Cabe destacar que para efectos de la investigación se evalúa la planificación como una capacidad importante en la gestión profesional de cada uno de los vendedores, máxime tratándose de industria inmobiliaria, donde se requiere de mucha planificación para el rol desde el primer punto de contacto con los clientes, hasta el último en búsqueda de que los clientes se sientan cómodos, confiados y guiados en un proceso de compra que conlleva tiempo. La correcta planificación del rol se pretende explicar en la propuesta de la investigación, con el fin de beneficiar a la compañía y los asesores en búsqueda de potenciar sus resultados empresariales y las metas personales.

Tabla 25

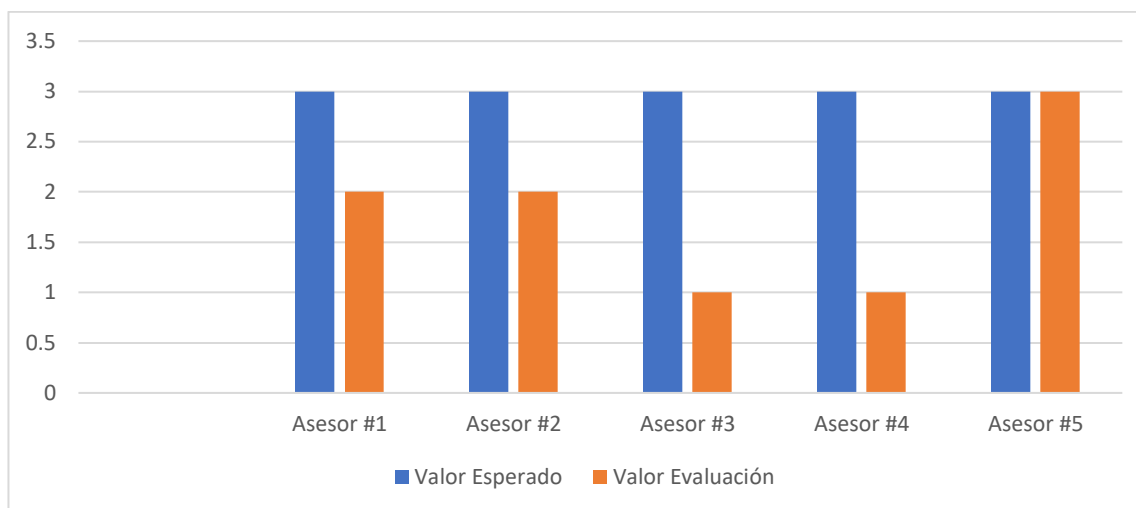
Ítem 2. Contacto de clientes

Contacto de clientes: Contacta los clientes asignados en la base de datos en tiempo y hora asignada; confirma las citas físicas diarias	Valor Esperado	Valor Evaluación
Asesor #1	3	2
Asesor #2	3	2
Asesor #3	3	1
Asesor #4	3	1
Asesor #5	3	3

Fuente: Hernández, 2021.

Contacto de clientes. Valor esperado vs valor evaluado por asesor

Gráfico 25



Fuente: Hernández, 2021.

En este caso, se puede observar que el asesor número 1 obtiene una calificación de cumplimiento sobre los subindicadores de un 2, lo cual significa que realmente se mantiene en un punto medio de las capacidades esperadas sobre el contacto de los clientes. El caso del asesor número 2 funciona de igual manera: cumple y obtiene un puntaje de 2, que significa que se mantiene en el punto medio de ejecución sobre las capacidades esperadas para contacto de los clientes. El asesor número 3 y 4 detallados en la gráfica, no cumplen ninguna de las capacidades esperadas para el contacto de los clientes; mientras que el asesor número 5 mantiene un puntaje de 3, lo cual significa que cumple con la ejecución de las capacidades observadas y delimitadas sobre el contacto de los clientes efectivamente.

Cabe destacar que, en relación con las preguntas 3, 4 y 5 del instrumento encuesta, existe mucha congruencia, dado que los asesores mismos calificaron sus competencias con respecto al contacto en la base de datos en tiempo y puntualidad, confirmación de citas físicas e investigaciones previa de los perfiles. Dichas capacidades van de la mano con áreas de mejora que se encuentran en los resultados de los presentes instrumentos, tanto de opinión personal (encuesta), como sobre los criterios observados para arrojar la puntuación del instrumento de observación. Es importante que, a la hora de ejecutar, se sepa el mejor procedimiento para plasmar o transmitir lo que se quiere.

En relación con esto, se pudo observar junto con el gerente general de la compañía, que existen muchas áreas de mejora en los puntos de contacto de los clientes, pues no es posible que algunos asesores sí utilicen algunas de las herramientas o capacidades recomendadas en la presente investigación.

Sin embargo, es importante acotar que no todo recae en la gestión de los asesores, dado que el aprendizaje de las capacidades y herramientas en un puesto de ventas inmobiliarias debe ser parte vital y primordial de un proceso de adecuada inducción o capacitación para el rol, dado que es muy difícil tanto para asesores internos, como para futuros nuevos ingresos a la organización tener el 100% de conocimiento sobre todo esto, para poder incorporarlo en el día a día. Dicho esto, se pretende brindar las mejores conclusiones y recomendaciones para el estudio.

Tabla 26

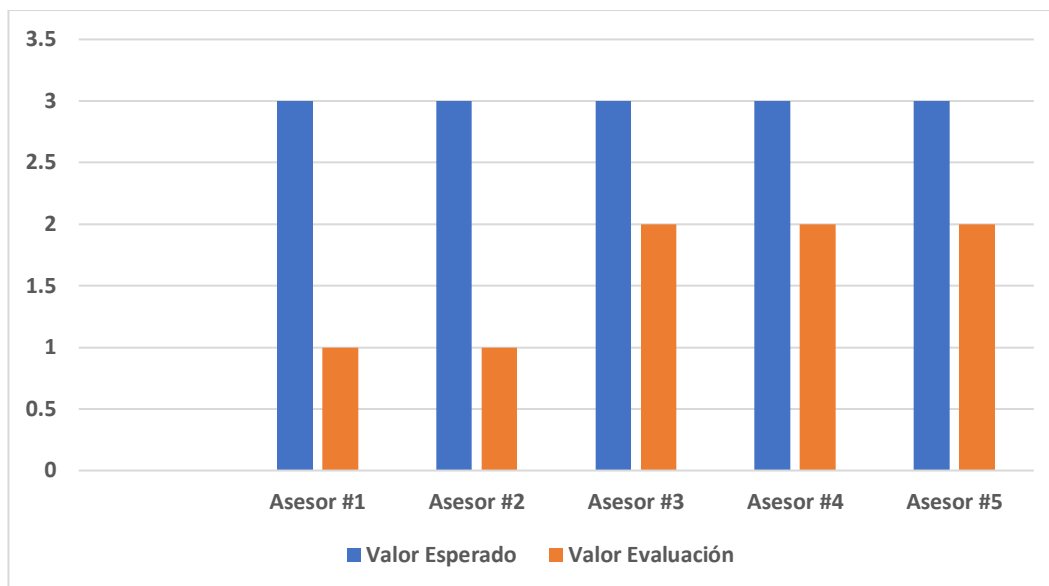
Ítem 3. CRM

CRM: Acepta citas a diario y completa las citas a diario	Valor Esperado	Valor Evaluación
Asesor #1	3	1
Asesor #2	3	1
Asesor #3	3	2
Asesor #4	3	2
Asesor #5	3	2

Fuente: Hernández, 2021.

CRM: Acepta citas a diario y completa citas a diario, valor esperado vs valor evaluado por asesor.

Gráfico 26



Fuente: Hernández, 2021.

En la siguiente tabla 26, ítem 3 del instrumento de observación cuantitativo, se puede observar que los asesores número 1 y 2 no cumplen con los subindicadores de aceptación diaria, dado que su calificación fue 1. En el caso del asesor número 3, 4 y 5, se puede detallar que obtuvieron un puntaje de 2 puntos, de 3 esperado; lo cual, según los criterios establecidos para el instrumento, implica que se cumplen en términos medios u ocasionalmente, los subindicadores sobre la aceptación y cumplimiento de citas completadas.

Comparado con el instrumento encuesta, el equipo comercial en general no acepta la cantidad de citas diarias completadas, además de esto, las citas completadas no son parte del rol de planificación o priorización diaria, dado que se cuenta con la base de datos alternativa, por este motivo, cada una de las personas del equipo postergan el completar las actividades que sí tienen asignadas en su sistema, además se puede observar que en el CRM según una correlación hecha con el gerente general de la compañía, se pudo observar que la cantidad de citas que no se aceptan permanecen en el sistema sin ser asignadas a ningún agente para ser gestionadas, lo cual repercute directamente en el servicio y futura efectividad que pueda tener el equipo.

Tabla 27

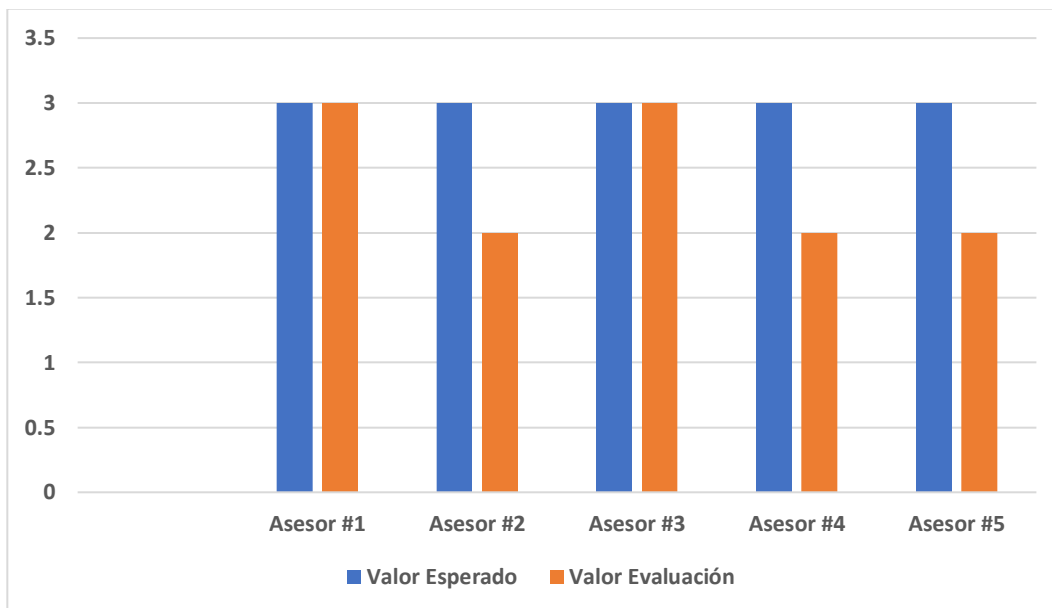
Ítem 4. Cotizaciones

Cotizaciones: Realiza cotizaciones oficiales a clientes en el CRM, sin errores	Valor Esperado	Valor Evaluación
Asesor #1	3	3
Asesor #2	3	2
Asesor #3	3	3
Asesor #4	3	2
Asesor #5	3	2

Fuente: Hernández, 2021.

Cotización: valor esperado vs valor evaluado por asesor

Gráfico 27



Fuente: Hernández, 2021.

En este caso, se puede observar que realmente la efectividad de los asesores a la hora de realizar cotizaciones es de los indicadores a nivel de rol operativo que mejor se cumplen. Posterior a aplicar el instrumento de observación, el asesor número 1 obtiene un puntaje de 3, sobre el cumplimiento, rapidez y efectividad del envío de cotizaciones a clientes. En el caso del asesor

número 2, obtiene un puntaje de 2 dado que se encontraron algunas de las cotizaciones realizadas con pequeños errores.

En el caso del asesor número 3, se puede observar un cumplimiento impecable a la hora de ejecutar, crear y enviar rápidamente cotizaciones, por ende, el resultado de su puntaje es 3. El asesor número 4 y número 5 mantienen un resultado de 2 como máximo, ya que en el instrumento de observación se pudo encontrar pequeños errores a la hora de gestionar las cotizaciones según los proyectos, en los porcentajes de prima, descuentos y plazos de pagos.

Cabe destacar que las cotizaciones son registradas en el CRM, por lo que los tiempos de respuesta y envío de esta a los clientes se gestionan y revisan por medio del sistema. He aquí la importancia de centralizar la máxima cantidad de funciones operativas del rol, propiamente en el CRM.

Tabla 28

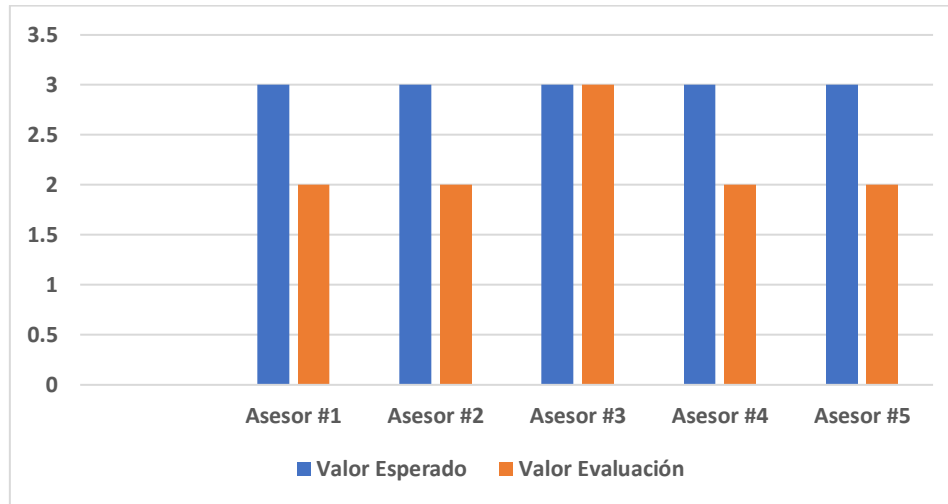
Ítem 5. Acuerdo de reserva

Acuerdo de reservación: Conoce o reúne los requisitos correctos para el acuerdo de reservación, se le hace fácil ejecutar el acuerdo de reserva	Valor Esperado	Valor Evaluación
Asesor #1	3	2
Asesor #2	3	2
Asesor #3	3	3
Asesor #4	3	2
Asesor #5	3	2

Fuente: Hernández, 2021.

Acuerdo de reserva: valor esperado vs valor evaluado por asesor

Gráfico 28



Fuente: Hernández, 2021.

Se puede observar que los asesores, a pesar de haber detallado que a un 40% de la fuerza de ventas le parecía súper fácil, posterior a correlacionarlo con los documentos revisados por parte de la asistente de gerencia, se denota que una ausencia de capacitación e inducción, dado que la mayoría de los integrantes del equipo cometen muchos errores a la hora de ejecutarlo y documentarlo. Como se detalla en la gráfica 27, 2 de los 5 asesores que conforman la fuerza de ventas obtuvieron puntaje de 2, lo cual significa según los criterios que la ejecución del acuerdo de reserva es un área de mejora, dado que los ejecutivos no tienen claro qué documentos son los pertinentes de aportar, o enviar según cada caso; además, se cometen muchos errores a la hora de ejecutarlo y esto genera reprocesos a nivel administrativos, contables y de sistema.

Para esto, se pretende plasmar en la propuesta, un documento en formato “pdf”, que les ayude a los asesores comerciales como un material de apoyo y consulta, una vez ejecuten una reservación de un cliente. Este tipo de planes de acción son rápidos de ejecutar y no implican mayor complejidad para las personas líderes de la organización y de los equipos. Por otro lado, es importante que la documentación de reservación se entregue con fechas y horas establecidas a los

departamentos pertinentes, dado que, para varios departamentos, los errores en documentación generan reprocesos.

Tabla 29

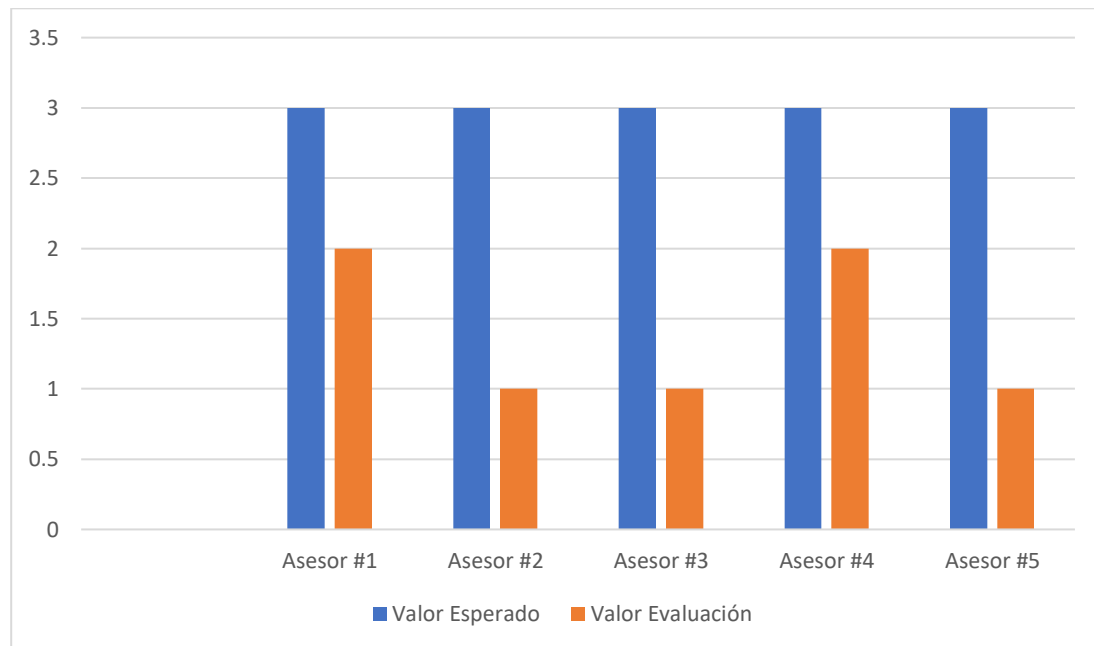
Ítem 6. Actividades de seguimiento

Seguimiento: Realiza y documenta actividades de seguimiento en el CRM por clientes	Valor Esperado	Valor Evaluación
Asesor #1	3	2
Asesor #2	3	1
Asesor #3	3	1
Asesor #4	3	2
Asesor #5	3	1

Fuente: Hernández, 2021.

Actividades de seguimiento: valor esperado vs valor evaluado por asesor

Gráfico 29



Fuente: Hernández, 2021. Elaboración propia con datos recuperados de la observación estructurada. (junio, 2021)

Como se puede observar, uno de los puntos críticos y hallazgos de la investigación, va de la mano con las actividades de seguimiento. En este caso, 3 de los 5 asesores totales que conforman

la fuerza de ventas de Core Desarrolladora obtienen calificación o puntaje 1, que según la escala del instrumento se refiere a que realmente es nula la cantidad de actividades de seguimiento que los agentes plasman en el CRM, lo cual genera un problema para la toma de decisiones gerenciales. Únicamente el asesor número 1 y el asesor número 4 tienen ciertas actividades plasmadas en el CRM como parte de su seguimiento; sin embargo, no son muchas ni representativas para la cantidad de clientes que gestionan mes a mes.

En comparación con los resultados de instrumento encuesta, se puede detallar que realmente el equipo comercial no refleja ni documenta sus procesos en la herramienta principal CRM, dado que la cantidad de actividades de seguimiento que arrojaron en la encuesta es casi nula y, a pesar de que ha habido un incremento en la cantidad de actividades de seguimiento realizadas en el último mes de estudio, sigue siendo un aspecto por trabajar, dado que a hoy no se documentan los procesos o pasos de seguimiento de cada cliente y de esta manera no hay veracidad con los datos, ni los procesos.

Tabla 30

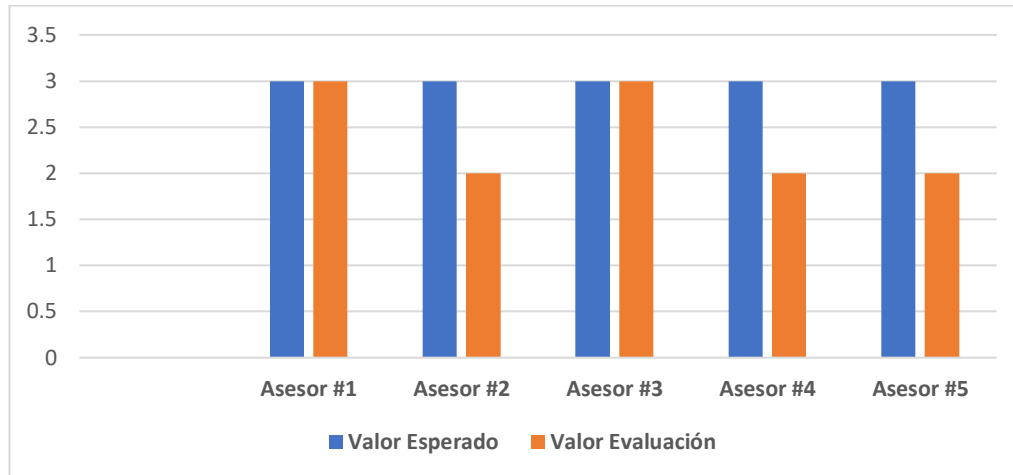
Ítem 7. Contratos

Contratos: Ejecuta los contratos de compra/venta sin errores y envía los contratos a tiempo en los plazos establecidos	Valor Esperado	Valor Evaluación
Asesor #1	3	3
Asesor #2	3	2
Asesor #3	3	3
Asesor #4	3	2
Asesor #5	3	2

Fuente: Hernández, 2021.

Contratos: valor esperado vs valor evaluado por asesor

Gráfico 30



Fuente: Hernández, 2021.

En el caso del cumplimiento de rol operativo referente a ejecución, entrega, requisitos y realización de contratos, se puede observar que realmente 2 de los 5 asesores que conforman el equipo total de la fuerza de ventas cumplen a cabalidad con las ejecuciones y entregas de los contratos en los plazos establecidos, así como también se comprueban los resultados del instrumento encuesta donde un porcentaje (40%) de los asesores tienen conocimiento de los documentos y requisitos a presentar para validar un contrato de compraventa.

Por otra parte, los restantes 3 asesores que completan el equipo de la fuerza de ventas actual de Core aún no han logrado mejorar la ejecución de los contratos, dado que, según el instrumento de observación, junto con la asistente de gerencia, los errores son constantes, en muchos puntos que se deben trabajar y enseñar en el CRM, dado que es el sistema donde se generan los contratos de compra/venta. En ese sentido, se insiste en velar por el acompañamiento de las personas del equipo comercial, e inclusive analizar qué tipo de alternativa se puede brindar para mejorar el cumplimiento de la documentación por parte del equipo comercial.

Por otra parte, se pudo observar que a pesar de que el instrumento encuesta no arrojó mayores datos sobre los problemas de documentación referente a las precalificaciones bancarias, es un área de mejora real del departamento. Se pudo observar junto con el departamento de formalizaciones y asistente de gerencia, que existe cierto nivel de desinformación en los datos, tasas, condiciones y documentación requerida para los bancos, lo cual significa un problema real para la desarrolladora, dado que los clientes buscan una asesoría integral de su capacidad de compra.

Por otra parte, con el fin de brindar mejor aporte a lo investigado, se procedió a realizar una observación por medio del instrumento de apoyo cuantitativo, en ambas capacidades. Tanto el uso de la herramienta Excel, como el manejo de objeciones, se obtuvieron los siguientes análisis:

Tabla 31

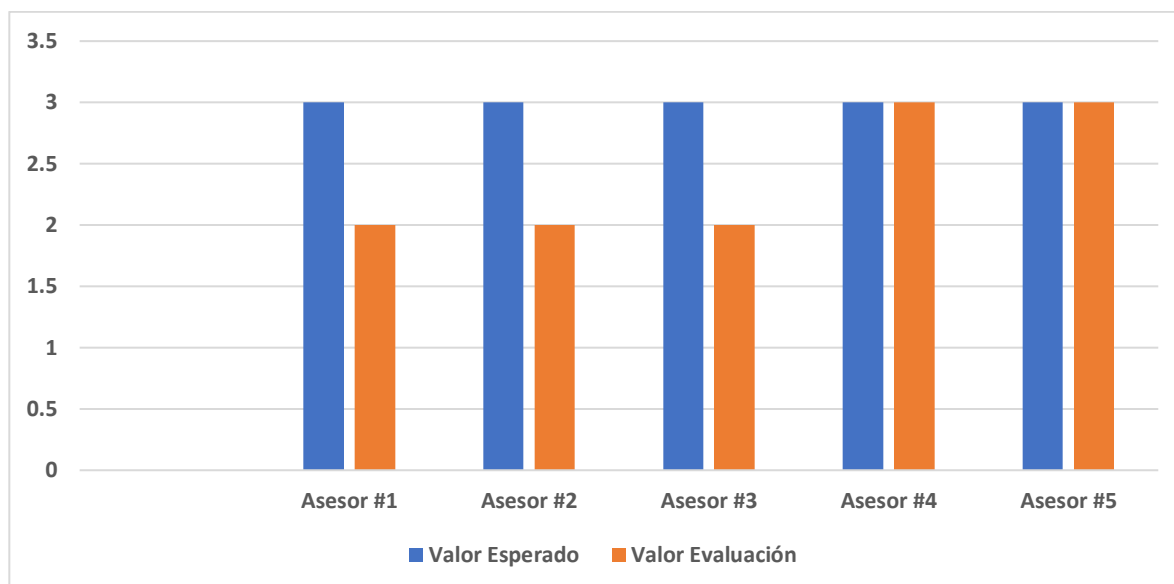
Ítem 8. Herramienta Excel y manejo de objeciones

Herramientas de ventas: Sabe utilizar herramienta excel y maneja efectivamente las objeciones de los clientes	Valor Esperado	Valor Evaluación
Asesor #1	3	2
Asesor #2	3	2
Asesor #3	3	2
Asesor #4	3	3
Asesor #5	3	3

Fuente: Hernández, 2021.

Herramienta Excel y manejo de objeciones: valor esperado vs valor evaluado por asesor

Gráfico 31



Fuente: Hernández, 2021.

En el caso de las herramientas, que al final se traducen en capacidades, se analizó en conjunto si los asesores comerciales contaban con dichos puntos. Se identificó que de los 5 asesores que conforman el equipo comercial, 3 manejan Excel y las objeciones de los clientes con calificación 2, lo cual, según la escala utilizada para el instrumento, se refiere a que están en capacidad media. En el caso de los restantes 2 asesores que completan el equipo, tanto en reuniones o visitas físicas, la capacidad de utilizar las herramientas Excel y manejo de objeciones arroja nota de 3, es decir, logran tener la nota más alta de cumplimiento sobre dichas herramientas o capacidades.

Cabe destacar que, para efectos del manejo de objeciones, se acompañó a cada uno de los asesores en sitio a al menos, 2 reuniones presenciales para poder observarlas y arrojar un puntaje final sobre los subindicadores a evaluar. Así mismo, la herramienta Excel se utiliza en cada reunión presencial, por lo que ambos subindicadores se observaron presencialmente en cada reunión, en búsqueda de los mejores resultados y conclusiones para la investigación.

Variable II: Indicadores clave de rendimiento

Tabla 32

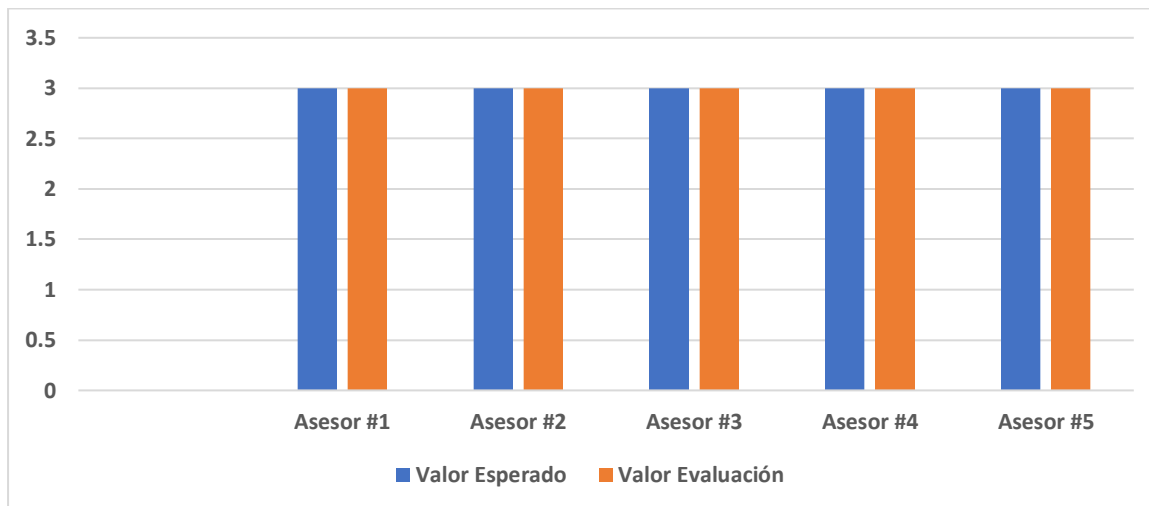
Ítem 9. Rendimiento

Rendimiento: Resultados mensuales por agente	Valor Esperado	Valor Evaluación
Asesor #1	3	3
Asesor #2	3	3
Asesor #3	3	3
Asesor #4	3	3
Asesor #5	3	3

Fuente: Hernández, 2021.

Rendimiento mensual por agente: valor esperado vs valor evaluado por asesor

Gráfico 32



Fuente: Hernández, 2021.

En la tabla 32, gráfico 32, se puede observar que los 5 asesores comerciales tienen la información correcta sobre sus resultados mensuales en ventas, por lo que la información brindada en la encuesta sí guarda congruencia con lo observado en el CRM principal o “dashboard” (terminología en inglés) principal del gerente general con el fin de correlacionar los datos, en búsqueda de tener las mejores conclusiones y recomendaciones para el estudio.

Tabla 33

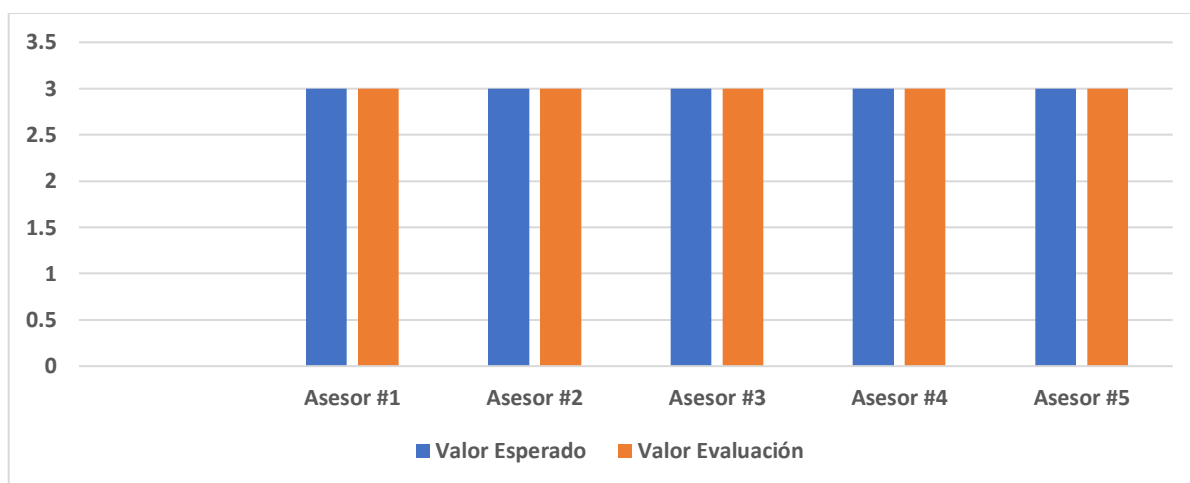
Ítem 10. Conversión

Conversión: Cantidad total de clientes gestionados versus ventas realizadas mensual	Valor Esperado	Valor Evaluación
Asesor #1	3	3
Asesor #2	3	3
Asesor #3	3	3
Asesor #4	3	3
Asesor #5	3	3

Fuente: Hernández, 2021. Elaboración propia con datos recuperados de la observación estructurada. (junio 2021)

Conversión mensual por agente: valor esperado vs valor evaluado por asesor

Gráfico 33



Fuente: Hernández, 2021. Elaboración propia con datos recuperados de la observación estructurada. (junio 2021)

Se puede observar que el 100% de los asesores indicaron sus datos bien sobre la cantidad total de clientes atendidos o gestionados y la cantidad de sus ventas mensuales finales de los periodos evaluados. Esto brinda veracidad y congruencia con la información y los porcentajes de conversión calculados en el instrumento encuesta inicial.

De esta manera, se puede verificar que los porcentajes de conversión antes calculados tienen congruencia y el 100% de confianza sobre los datos plasmados por los agentes comerciales. Sin duda alguna, se considera indispensable evaluar y plasmar dentro de los indicadores de desempeño organizacional, los porcentajes de conversión por agente, según la cantidad total de clientes que se gestionen. De esta manera, verdaderamente se puede medir el desempeño y eficiencia a la hora de que se ejecuta toda la gestión de ventas. Esto, de la mano con las actividades y el seguimiento registrado en el CRM para poder tener los respaldos y datos correspondientes mes a mes.

Variable III: Análisis de satisfacción laboral

Tabla 34

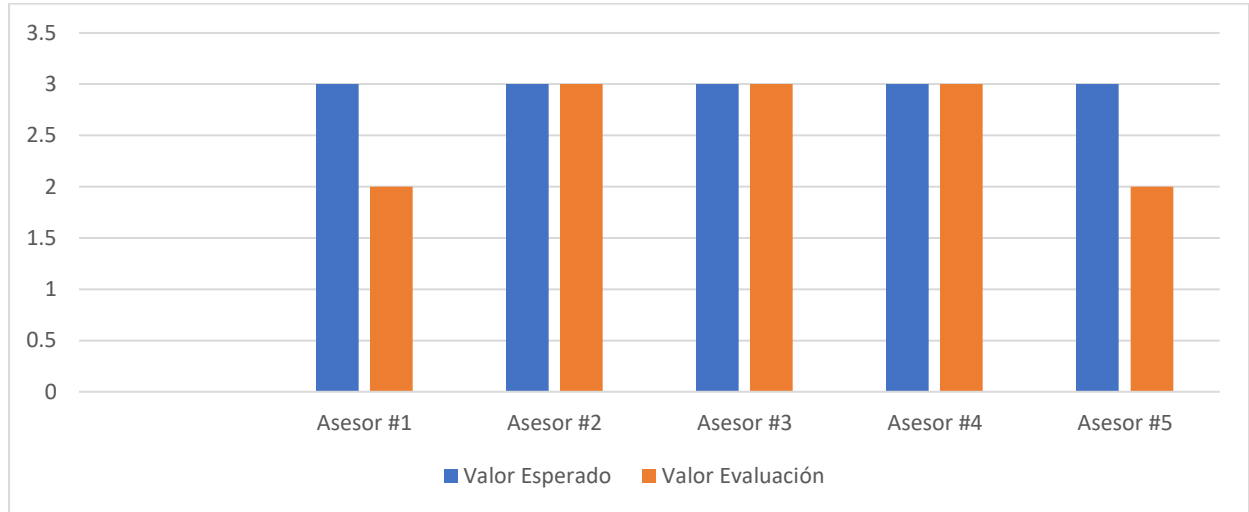
Ítem 11. Situación actual

Situación actual: Maneja buenas relaciones interpersonales que con compañeros y compañeras dentro de la organización	Valor Esperado	Valor Evaluación
Asesor #1	3	2
Asesor #2	3	3
Asesor #3	3	3
Asesor #4	3	3
Asesor #5	3	2

Fuente: Hernández, 2021.

Situación actual: valor esperado vs valor evaluado por asesor

Gráfico 34



Fuente: Hernández, 2021.

Dado esto, se puede identificar que existen varios asesores, que no se encuentran contentos del todo, con el ambiente organizacional y el grupo de trabajo en general, dado que 2 de los 5 asesores obtuvieron un puntaje de 2. Esto realmente se pudo observar por el trato con las personas externas que trabajan en Core y que frecuentan la sala de ventas, que en ocasiones se vieron respuestas o actitudes que no proyectan una verdadera química organizacional, orientada a buenos resultados como equipo.

Por otro lado, se encuentran los restantes 3 asesores, los cuales indicaron sentirse muy motivados y felices con el ambiente organizacional de Core. Se les pudo observar compartiendo con la gente, proyectando una actitud más positiva con todas las personas que conforman el equipo de la desarrolladora Core en general.

En la misma línea de la investigación, se procedió a correlacionar los datos de la encuesta, sobre la satisfacción laboral, pero en este caso, pertinente a la jefatura actual directa de los asesores comerciales de todos los proyectos.

Para este caso, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 35

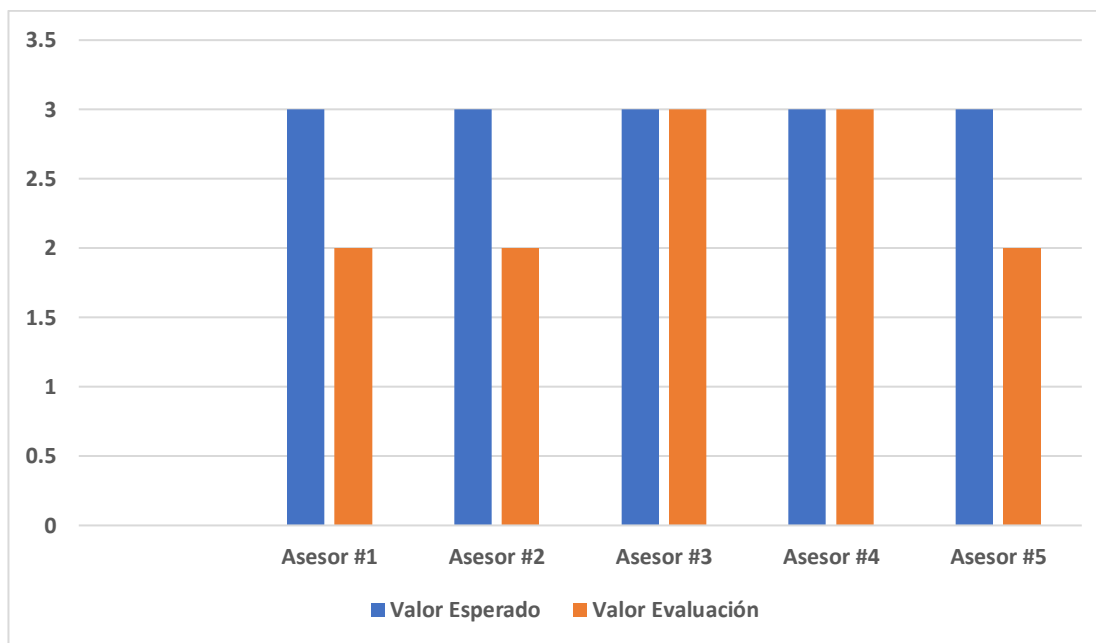
Ítem 12. Jefatura

Jefatura: Se comporta con actitud sobre las asignaciones que el encargado comercial designa	Valor Esperado	Valor Evaluación
Asesor #1	3	2
Asesor #2	3	2
Asesor #3	3	3
Asesor #4	3	3
Asesor #5	3	2

Fuente: Hernández, 2021.

Jefatura: valor esperado vs valor evaluado por asesor

Gráfico 35



Fuente: Hernández, 2021.

En la tabla 35, gráfico 35, se observa que el asesor número 1, 2 y 5 obtuvieron como puntaje 2, dado que la actitud que proyectan sobre asignaciones, tareas o diferentes estatus que el jefe requiere saber día a día, no fue la mejor. Requirieron tiempo para poder ejecutar las tareas asignadas. En el caso del asesor número 3 y 4, proyectaron una actitud completamente distinta

sobre las asignaciones o consultas hechas por la jefatura directa, donde no requieren tiempo ni seguimiento, para ejecutar lo solicitado por la jefatura directa.

Dado esto, como último punto a evaluar por medio del instrumento de guía estructurada de observación, se procedió a analizar y observar las hojas de vida de cada asesor actualizadas a la fecha, para poder entender los últimos niveles de escolaridad de cada ejecutivo, así como también se procede a hacer un análisis interno sobre la antigüedad de los asesores.

Tabla 36

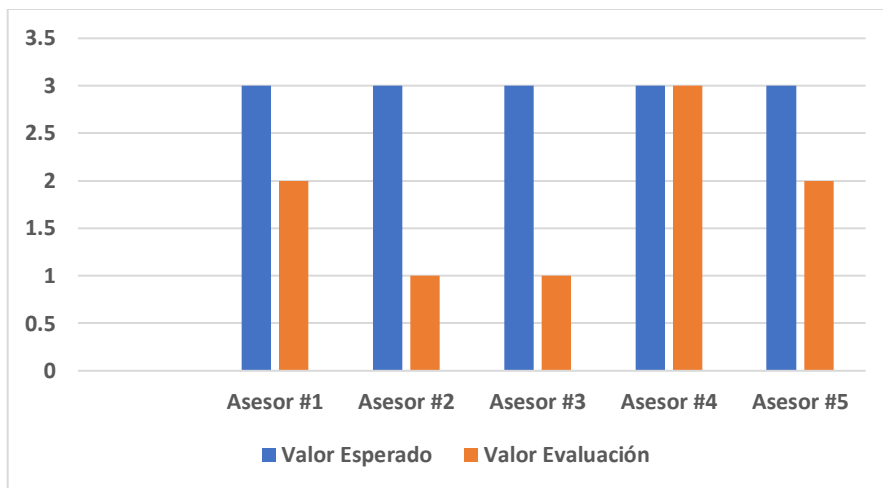
Ítem 13. Compensación Salarial

Compensación Salarial: Nivel de escolaridad, experiencia y antigüedad están alineados a la compensación salarial	Valor Esperado	Valor Evaluación
Asesor #1	3	2
Asesor #2	3	1
Asesor #3	3	1
Asesor #4	3	3
Asesor #5	3	2

Fuente: Hernández, 2021. Elaboración propia con datos recuperados de la observación estructurada. (junio 2021)

Compensación salarial: valor esperado vs valor evaluado por asesor

Gráfico 36



Fuente: Hernández, 2021. Elaboración propia con datos recuperados de la observación estructurada. (junio 2021)

Posterior al proceso de observación de cada uno de los subindicadores descritos en pro de evaluar si realmente la composición salarial se encuentra totalmente fuera del rango, se obtuvieron

los siguientes resultados: el asesor número 1 tiene más experiencia del equipo comercial, dado que lleva más de 3 años con la compañía, aún cuenta con el mismo salario base; sin embargo, su último grado alcanzado es la secundaria, por lo que según la escala de puntaje, se le asigna 2, pues se encuentra en un punto medio por la experiencia y el tiempo que lleva con la desarrolladora.

En el caso de los asesores 2 y 3, se les asigna puntaje de 1, dado que el último grado de escolaridad observado, es la secundaria. De manera que la composición del salario actual de los asesores comerciales se adapta al perfil del trabajador actual, además únicamente cuentan con 6 meses de laborar para la compañía, al momento de realizar el estudio.

Para el caso del asesor número 4, se le asigna un puntaje de 3, dado que el último grado de escolaridad observado es licenciatura en Administración de Negocios, con énfasis en mercadeo. Actualmente cuenta con un año de trabajar para la compañía, lo cual lo hace un candidato real de estudio para la compañía sobre la compensación que recibe actualmente por el cargo.

Por último, el caso del asesor número 5, se le asigna un puntaje de 2, dado que el último grado de escolaridad es bachillerato en Relaciones Públicas y cuenta con 2 años de permanecer en la compañía con el mismo salario base, lo cual lo hace un caso de estudio; dado el tiempo que lleva con la compañía y su nivel de escolaridad. Posterior al análisis de ambos instrumentos, se pretende correlacionar los datos para poder brindar las mejores recomendaciones y conclusiones para la empresa. Dado que los instrumentos aplicados a la fuerza de ventas responden al desempeño organizacional de los agentes de la desarrolladora Core, a continuación, se procederá a brindar las conclusiones y recomendaciones del estudio que dan respuesta a la hipótesis de la investigación.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo consta de los apartados donde se establecen las conclusiones y recomendaciones que aporta el este estudio. Inicialmente, se determinarán las conclusiones de la mano con los resultados del estudio en búsqueda de dar respuesta a la pregunta y objetivos de la investigación planteados.

Posterior, se expondrán las recomendaciones que se encontraron luego haber concluido los aspectos y hallazgos relevantes del presente estudio. La investigación se realizó, primeramente, partiendo del objetivo general y objetivos específicos, los cuales buscan dar respuesta al planteamiento del problema.

Seguidamente, se desarrolló el marco teórico donde se presentaron los conceptos necesarios para el entendimiento y conocimientos básicos para desarrollar la investigación. Posteriormente, se estructuró el marco metodológico, donde se evidencia el diseño de este trabajo y su enfoque, mediante una estructura cuantitativa con apoyo de un instrumento de observación cuantitativo. Además, se presentaron los instrumentos utilizados basados en una encuesta de preguntas mixtas y guía de observación estructurada como instrumentos vitales para la investigación.

Conclusiones de la investigación

Procesos operativos internos y capacidades del personal

En relación con la primera variable, con los resultados se determina que el diagnóstico inicial de procesos operativos internos y de capacidades del personal deja mucho trabajo por realizar en aras del desarrollo profesional de los asesores comerciales, dado que existe una necesidad importante de planificación y organización del rol diario de los asesores comerciales.

Se puede concluir, además, que dentro de este diagnóstico no existe un flujo de trabajo definido para que los asesores tengan una línea de trazabilidad a seguir con respecto al rol tan importante en el que se desempeñan en el día a día. La variabilidad de funciones hace que se torne muy desordenado y que cada uno trabaje a su estilo, lo cual puede repercutir directamente a los

resultados de la compañía, dado que los esfuerzos deben estar dirigidos hacia el logro de las metas propuestas.

Además, en relación con la primera variable, se concluye que la base de datos alternativa que utilizan en los equipos de contact center y los asesores comerciales, para la asignación de clientes, llamadas y citas diarias, está irrumpiendo totalmente la funcionalidad de contar con un sistema de manejo de relación con el cliente (CRM), donde se están perdiendo datos, información, actividades y respaldos muy relevantes para la toma de decisiones gerenciales y empresariales para la compañía.

Estas bases de datos, aparte de ser muy manipulables, está afectando directamente la operación y priorización del flujo de trabajo de los asesores, ya que está repercutiendo directamente en que la organización del rol comercial sea primero sobre una base de datos. Inclusive, se puede concluir que las bases de datos se han convertido en la prioridad número uno de los asesores a nivel de su gestión, lo cual resulta contraproducente, dado que el sistema de gestión para la relación del cliente puede aportar muchos más datos e información, que lo que hoy tienen con la base de datos.

Se puede concluir que, a raíz de la falta de planificación y desorganización del rol, no se está cumpliendo los tiempos de contacto para las citas asignadas o llamadas de los clientes. Los contactos en ocasiones se hacen tarde o no se hacen y eso repercute directamente en la percepción de los clientes sobre el servicio que ofrece la desarrolladora. Resulta importante destacar que es una de las tantas áreas de mejora que se encuentran con el presente estudio.

Por otra parte, se concluye que otra de las áreas de mejora es en planificación y estrategia para confirmar a los clientes que asisten a cita física o desean citas virtuales. El contacto con los clientes de previo es de suma relevancia para entrar en confianza con la persona e identificar cuáles son las necesidades principales que el cliente requiere. Es imperdonable que los asesores comerciales no confirmen las citas; de esta manera, los puntos de contacto se pierden y hay un camino grande donde el cliente pueden sentirse sin acompañamiento, lo cual es un muy mal indicador de cara a la compra de un inmueble.

Siguiendo en la línea de rol operativo y capacidades, uno de los hallazgos importantes de la investigación se encuentra en la aceptación de citas en CRM, por parte de los asesores comerciales. El sistema CRM asigna las citas aleatoriamente, reuniones que provienen del primer punto de contacto (telemarketing o para efectos de la investigación, contact center), donde los asesores tienen la responsabilidad de aceptar las citas físicas según su día y punto de venta asignado. Se concluyó que existe una diferencia importante entre la cantidad de citas diarias que asigna el departamento de telemarketing, versus la cantidad de citas que acepta día a día el equipo comercial, lo cual puede significar y traducirse en clientes que se han quedado sin contactar en el día y hora de reunión estipulada y están siendo contactados días después, lo cual se traduce en áreas de mejora en pro del servicio al cliente.

Por otra parte, otro de los aspectos valiosos a trabajar para el equipo de ventas de Core son las actividades que forman parte de la documentación vital de la rendición de cuentas del equipo comercial mes a mes; ya que, de esta manera, se puede tener trazabilidad desde el punto de contacto inicial, hasta el punto de cierre, sea compra o no la persona. Sin embargo, la conclusión y área de mejora principal se compone de completar las actividades en tiempo y momento adecuado para poder tener los respaldos correspondientes e inclusive, se puedan tomar mejores decisiones.

También se puede concluir que, en la gestión de cotización, envío y eficacia a la hora de realizarlas, el equipo comercial se encuentra bien, las negociaciones se crean y se mandan con constancia a los clientes con rapidez y sin errores. Es una de las fortalezas del equipo, además, quedan documentadas en el CRM.

Otra de las conclusiones importantes se basa en documentación, donde se puede detallar que el equipo comercial de la desarrolladora Core no tiene realmente claro cuáles son los documentos que se requieren en cada etapa del proceso de compra/venta, llámese formulario de reservación y ejecución del contrato como tal. Si bien es cierto, la mayoría de las personas que integran el equipo tienen la idea central; sin embargo, se concluye que realmente falta alinear al departamento en la documentación pertinente y necesaria que se debe enviar a sucursales centrales, para tener mucha mejor organización de cada caso.

Además, junto con la asistente gerencial y el departamento de formalizaciones, se pudo constatar y observar que parte de las falencias en documentación se da en la fase de precalificaciones bancarias, a la hora de ejecutar los contratos, donde existe mucho nivel de desinformación sobre estos procesos, sus condiciones y trámites requeridos para los clientes que frecuentan los proyectos de la desarrolladora.

Por otra parte, como punto crítico de la investigación, se concluye que el equipo comercial de la desarrolladora Core prácticamente no documenta ni realiza las actividades de seguimiento, por cliente. De esta manera, la visibilidad y análisis que se puede hacer por cada persona interesada es casi nulo. Es una de las áreas de mejora más fuertes, dado que los casos en el CRM quedan sin un contexto real de lo que se gestionó.

En otro contexto, se concluye que un gran porcentaje de los integrantes del equipo comercial no utiliza a cabalidad la herramienta Excel y sus aplicaciones para la gestión de venta inmobiliaria. En definitiva, se constituye como una de las áreas de mejora para el equipo en general, dado que, en la gestión por los proyectos, se utiliza bastante para definir las maneras de pago de los clientes, los plazos, tasas de interés, etc.

Indicadores clave de rendimiento

En contexto para la segunda variable de la investigación, se puede concluir que los resultados de algunos de los agentes comerciales son realmente buenos; sin embargo, el mayor porcentaje que conforma el equipo comercial no ha dado los mejores resultados en aporte mensual. Cabe destacar que, para efectos de la desarrolladora Core y de la investigación, uno de los indicadores principales y de mayor relevancia es el monto de colocación neto mensual que cada agente aporta a la organización. Posterior a este análisis de desempeño organizacional, se va a tener más datos y, por ende, se podrán tomar mejores decisiones en pro tener mejores rendimientos para la empresa.

Por otra parte, se concluye que la cantidad de citas atendidas (completadas) en CRM por cada asesor es adecuada, dado que esto sugiere que las campañas de mercadeo han dado frutos, por

lo que el número de oportunidades que se presentan mes a mes a los asesores, normalmente, anda en números parecidos a la totalidad del equipo comercial, lo cual habla de un principio de equidad entre el equipo y las personas que lo conforman.

En esa misma línea, se puede concluir que, para efectos de la investigación, otro de los indicadores clave para evaluar el rendimiento será el porcentaje de conversión por agente, en relación con la cantidad de oportunidades que se gestionaron. En ese sentido, se puede concluir que el asesor número 1 es el que maneja la tasa de conversión de clientes más alto del equipo, mientras el asesor número 4 tiene la tasa de conversión de clientes más baja.

Por otro lado, se puede concluir nuevamente y definir como uno de los indicadores de rendimiento, la ejecución de actividades de seguimiento para los clientes que se asignan provenientes de los esfuerzos marketing. Además, se concluye que el equipo realmente no ejecuta actividades de seguimiento, lo cual automáticamente se traduce en un área de mejora importantísima, para lo que viene posterior a los resultados de esta investigación.

En otro contexto, se puede concluir que los ejecutivos se muestran muy conscientes a la hora de autoevaluarse, sobre las áreas de mejora de cada una de las personas que integran el equipo, es importante tener y contar con un equipo autocrítico sobre las oportunidades de mejora en la gestión, en las capacidades y en el cumplimiento de indicadores de desempeño organizacional.

Análisis de satisfacción laboral

Por último, en contexto con la tercera variable de la investigación, se puede concluir que en el equipo existe un híbrido pensamientos: algunos de los ejecutivos consideran sentirse bien dentro de la compañía; sin embargo, muchos otros consideran que no se sienten a gustos con la empresa y el ambiente laboral en general. Esto también nos lleva a que en el equipo pueda existir gente desmotivada y que, posiblemente, esto se refleje en que los resultados de esos ejecutivos tampoco sean los mejores.

Por otro lado, se puede concluir que, en realidad, el equipo comercial de la desarrolladora Core se siente muy bien con el encargado comercial actual, lo cual es muy bueno, dado que la jefatura es una pieza vital en el día a día de los asesores comerciales, es un rol que requiere mucho acompañamiento, motivación y guía por parte del líder del equipo.

Otra de las conclusiones críticas del estudio es que el equipo comercial no se siente a gusto con la compensación salarial actual, tanto el porcentaje fijo, como el cambio en la escala de incentivos actual variable fue un factor de verdadera desmotivación para la gente, pues han argumentado que las situaciones de mercado no obedecen métricas de colocación tan altas, como la que tienen actualmente.

En el mismo contexto de satisfacción laboral, se puede concluir que los integrantes del equipo comercial sí ven posibilidad de crecimiento con la empresa; sin embargo, llama poderosamente la atención que el argumento principal sea por la red de contactos que se va creando en la misma gestión y no por un tema de promociones internas, como iniciativa empresarial para el desarrollo del capital humano que dedica los esfuerzos y tiempo día a día en la empresa. De hecho, uno de los integrantes del equipo comentó dentro del instrumento encuesta que realmente la empresa no promovía tanto el crecimiento organizacional, sino que las contrataciones o ingresos nuevos para puestos más altos o diferentes son casi, en un cien por ciento, contratados externos.

Por último, se puede concluir que la mayoría de los integrantes del equipo comercial se sienten muy satisfechos con la empresa, el ambiente laboral y organizacional que se vive en el día a día en la desarrolladora, lo cual es muy positivo, dado que la verdadera química empresarial se da entre equipos que se sienten satisfechos, motivados y comprometidos hacia los logros profesionales, empresariales y personales; siempre en búsqueda de un desarrollo integral como personas.

Dadas las conclusiones anteriores, se generaron las siguientes recomendaciones.

Recomendaciones

- Crear un modelo de planificación del rol diario de los asesores, en el cual se incluya la totalidad de las funciones de los asesores, priorizando de manera adecuada y efectiva cada uno de sus cargos, logrando una mayor organización.
- Establecer un flujo de trabajo con la finalidad de capacitar de una forma simple y práctica a los nuevos colaboradores que ingresen a la empresa, y, así, utilizarlo con los actuales vendedores, refrescando de esta forma las pautas y el orden con el que se debe laborar.
- Eliminar la base de datos alternativa existente (One Drive), en la cual se asignan clientes con información de fecha y hora de la cita física o virtual, para trasladar toda la operación mencionada en el CRM, y así poder sacar un mayor provecho a la información, generando alerta previas y puntuales a los vendedores con la información de las citas de los clientes.
- Introducir dentro de las labores diarias la confirmación de asistencia de los clientes agendados, previo a la cita.
- Se recomienda a los encargados de los puestos gerenciales de la Desarrolladora Core, solicitar un ticket de garantía a los encargados de brindar el servicio del CRM, para identificar a nivel de programación la ubicación de ciertas citas que agendan los encargados del Departamento de Mercadeo a los asesores comerciales y sin razón alguna desaparecen, pues esto está repercutiendo directamente en el servicio al cliente y los puntos de contacto de los vendedores.
- Se considera pertinente incorporar un proceso de actividades de seguimiento (mensajes en WhatsApp, llamadas y reuniones necesarias) por lead plasmadas en el CRM y en el contacto de cada cliente, dado a que estas actividades van de la mano con la rendición de cuentas y la presentación de resultados comerciales.
- Realizar una inducción de la información y requisitos que debe contener cada documento requerido para la reservación de apartamentos y los contratos firmados por clientes.
- Es necesaria una capacitación intensa o curso en línea de Excel intermedio para el equipo de ventas, tomando en consideración que la mayor parte de trabajo de escritorio se realiza por medio de Excel.
- Se recomienda al supervisor de ventas coordinar una reunión semanal con el equipo de ventas para brindar una retroalimentación y conocer el status del comportamiento mensual de colocación de ventas por cada agente y de cada proyecto.

- Se debería incluir dentro del sistema del CRM una opción para que el supervisor de ventas pueda visualizar la cantidad de citas atendidas y de actividades de seguimiento ingresadas por los vendedores e incluir un porcentaje de conversión como uno de los indicadores principales en el sistema.
- Se insta a realizar evaluaciones cuatrimestrales de desempeño a los integrantes del equipo de ventas.
- Se recomienda a la empresa invertir en actividades extracurriculares para fomentar la sana convivencia y motivación de las personas del equipo.
- Es conveniente hacer una revisión profesional del rango y composición salarial actual de los vendedores, basada en percentiles: 0,25/ 0,50/ 0,75 de la actualización más reciente para el rol.
- Es importante promover más las promociones internas en la compañía para poder brindar posibilidad de desarrollo y crecimiento al capital humano.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

Para el siguiente capítulo y con el fin de ayudar a la desarrolladora Core a seguir la misión como empresa, se presenta el siguiente plan de ruta empresarial para el Departamento Comercial, el cual debe ser liderado por el gerente, supervisor o encargado del departamento, esto con el fin de capacitar y ayudar al equipo comercial de la desarrolladora en sus procesos diarios y en las herramientas que pueden potenciar los resultados de cualquier equipo de ventas de la industria inmobiliaria. A continuación, se detallan los objetivos de la propuesta:

Objetivo general

Proponer un plan de ruta empresarial sobre capacitación y desarrollo del área de ventas para los asesores actuales y nuevos ingresos de la desarrolladora Core.

Objetivos específicos

1. Definir el diagnóstico inicial de los asesores comerciales sobre conocimiento, capacidades y disciplina.
2. Realizar un documento de inducción a los bancos con los que trabaja la desarrolladora Core.
3. Definir un manual de capacitación e inducción a la herramienta CRM para vendedores actuales y futuros nuevos ingresos.

A continuación, se detalla la propuesta, la cual se ramifica en 3 pasos:

El primero es un plan estratégico de desarrollo comercial para la fuerza de ventas del equipo, la cual se pretende analizar desde una perspectiva de diagnóstico inicial, basado en los resultados de la presente investigación. Se pretende definir los plazos para la ejecución del plan, detallados en las figuras.

Posteriormente, se pretende brindarles a los asesores una herramienta de mejora en la información sobre las entidades bancarias, dado que a hoy es uno de los procesos que se tiene menos información. Se procedió a realizar un documento pdf que sirva de apoyo para consultas frecuentes tanto de los clientes, como de los asesores, en pro de la mejora por parte del equipo comercial y el servicio.

Por último, se realizó un manual de inducción y capacitación sobre los procesos, actividades y funcionamiento del sistema CRM y las tareas que se deben cumplir. Además de eso, es un documento que servirá para futuros ingresos al equipo comercial, donde el presente documento servirá como un apoyo vital a la hora de gestionar los clientes en el sistema.

Cabe destacar que dicho plan nace a raíz de los resultados del presente estudio. Donde prácticamente se puede denotar que existe una gran falencia en procesos de planeación, contacto y en las herramientas tecnológicas (CRM). Con este plan de desarrollo, se pretende mejorar en gran manera la gestión y el desempeño de los asesores. Cabe destacar que es un plan integral, que integra partes de otros equipos de vital importancia para el plan estratégico de desarrollo empresarial.

A continuación, se detalla el cronograma de trabajo sobre el plan:

Cronograma de trabajo y actividades

Actividad	Fecha de inicio	Lugar de aplicación	Personas a Cargo
Diagnóstico inicial de conocimiento y capacidades	12 de Julio	Sala de ventas Cosmopolitan Tower	Gerente de Ventas, Gerente General y Gerente de Mercadeo
Propuesta de Valor	12 de Julio	Sala de ventas Cosmopolitan Tower	Gerente de Ventas, Gerente General y Gerente de Mercadeo
Herramientas de Ventas	19 de Julio	Sala de ventas Cosmopolitan Tower	Gerente de Ventas, Gerente General y Gerente de Mercadeo
Historias (Ana Coralia Fernandez)	2 de Agosto	Sala de ventas Cosmopolitan Tower	Licenciada Ana Coralia - Historiadora
Portafolio de preguntas de impacto	2 de Agosto	Sala de ventas Cosmopolitan Tower	Gerente de Ventas y Gerente de Mercadeo
Manejo de objeciones	2 de Agosto	Sala de ventas URBN Escalante	Gerente de ventas
Habilidades	9 de Agosto	Sala de ventas URBN Escalante	Gerente de ventas
Escucha	9 de Agosto	Sala de ventas URBN Escalante	Gerente de ventas
Calificación del prospecto	9 de Agosto	Sala de ventas URBN Escalante	Gerente de ventas
Lenguaje no verbal	9 de Agosto	Sala de ventas URBN Escalante	Gerente de ventas
Técnicas de apertura y cierre de reunión.	9 de Agosto	Sala de ventas URBN Escalante	Gerente de ventas
Investigación previa del prospecto	16 de Agosto	Sala de ventas URBN Escalante	Gerente de ventas
Metodología de contacto con el cliente	16 de Agosto	Sala de ventas URBN Escalante	Gerente de ventas
Seguimiento oportuno	16 de Agosto	Sala de ventas URBN Escalante	Gerente de ventas
Documentación de prospectación	16 de Agosto	Sala de ventas URBN Escalante	Gerente de ventas
Referencias	16 de Agosto	Sala de ventas URBN Escalante	Gerente de ventas
Flujo Sugerido de Planificación	17 de Agosto	Sala de ventas Cosmopolitan Tower	Gerente de ventas
Evaluación del proceso de ventas (BBB Mystery Company)	20 de Agosto al 20 de Septiembre	Sala de ventas URBN Escalante	DDD Company - Mystery Service
Inducción a Bancos (BCR y BAC)	24 de Agosto	Sala de ventas URBN Escalante	Gerente de ventas

Fuente: Hernández, 2021.

En el siguiente cuadro, se detalla el único presupuesto requerido para implementar el plan de acción, dado que lo detallado anteriormente para la investigación son procesos, procedimientos y herramientas de ejecución por parte del capital humano de la empresa Core Desarrolladora, en una tarea conjunta con el Gerente de Ventas y la Gerencia de Mercadeo, lo cual no implica ninguna incidencia económica.

Se detalla el presupuesto establecido:

Presupuesto plan desarrollo comercial	
Actividad	Costo
Diagnóstico inicial de conocimiento y capacidades	\$ 500,00
Establecimiento propuesta de valor Core Desarrolladora(BBB Company)	\$ 1.200,00
Taller Story Telling - Ana Coralia Fernandez	\$ 3.350,00
Diego Sanchez - Capacidades, Disciplina y Neuromarketing (3 sesiones)	\$ 3.600,00
Flujo de planificación - Implementación CRM	\$ 2.300,00
Evaluación del proceso de ventas - 6 meses post implementación (BBB Company)	\$ 12.000,00
Total inversión	\$ 22.950,00

Fuente: Hernández, 2021.

A continuación, se detalla, el plan de desarrollo comercial para los vendedores:



PLAN DE DESARROLLO COMERCIAL PARA LOS VENEDORES



Metodología del Plan de Desarrollo Comercial

Diagnóstico Inicial del equipo Comercial

- Conocimiento y capacidades
- Habilidades
- Disciplina
- Flujo de planificación sugerido
- Evaluación de procesos de ventas
- Seguimiento al equipo – Documentación
- Inducción a bancos
- Compensación

Fuente: Hernández, 2021.

Diagnóstico Inicial

Los equipos de alto rendimiento de ventas se caracterizan por tener un balance entre:

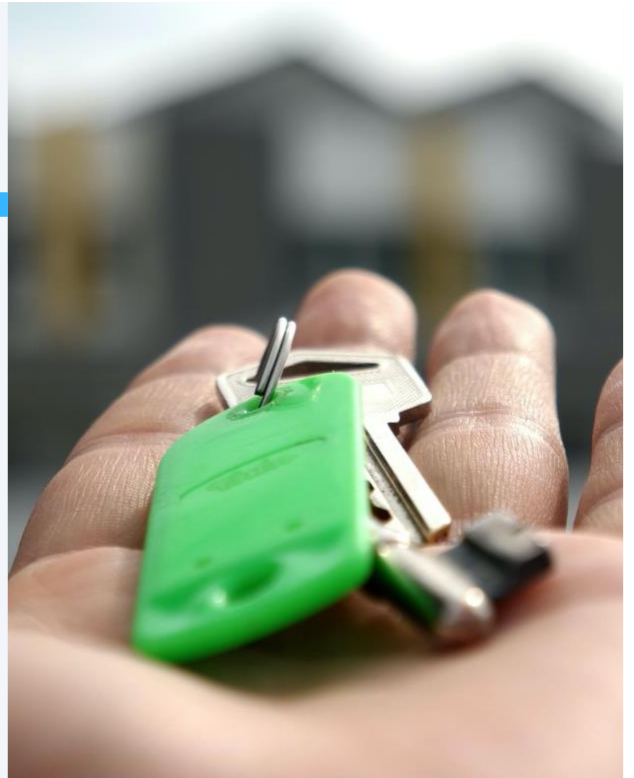
Conocimiento
y
capacidades



Habilidades



Disciplina



Conocimiento y Capacidades



Propuesta de Valor

¿Conocemos
nuestra propuesta
de valor en Core?



Tool herramientas
de ventas

Presentaciones
Audiovisuales
Demostraciones
Eventos y experiencia



Historias



Portafolio de
Preguntas de Impacto



Manejo de
Objecciones

Semana 12 de Julio

Semana 19 de Julio

Semana 2 de Agosto

Fuente: Hernández, 2021.

Habilidades



Escuchar



Calificación de
Prospecto



Lenguaje Corporal y
Técnicas de
demostración



Técnicas de apertura
y cierre de reunión

Semana 9 Agosto

Disciplina



Investigación previa
de prospecto



Metodología de
contacto con cliente



Seguimiento
oportuno



Documentación de
prospección

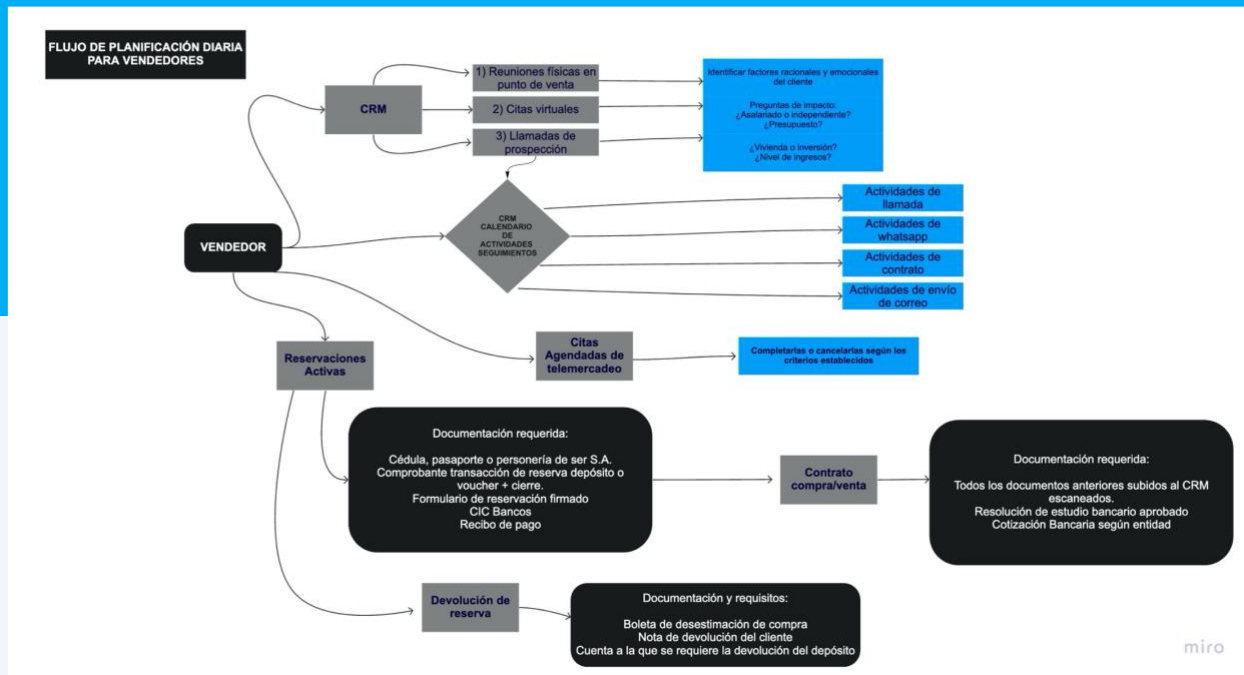


Referencias

Semana 16 Agosto

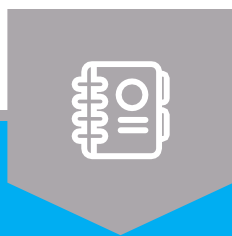
Fuente: Hernández, 2021.

Flujo sugerido de planificación



Semana 16 Agosto

Evaluación Proceso de Ventas



LEAD GENERATION

Audiencias
Campañas
Citas
Perfiles



CONVERSIÓN

Actividades de seguimiento
Prospectos activos
Tasa de conversión por agente
Revenue mensual por agente



CONTRATOS

Documentación requerida
Auditoría de servicio al cliente
Acompañamiento de Asesor



ENTREGAS

Revenue total por proyecto
Mistry Shopper (Externo)
Kpi's de citas
Kpi's de ventas

Semana 23 Agosto

Fuente: Hernández, 2021.



PROCESOS COMPRA/VENTA

SEGUIMIENTO DIARIO

Aceptar citas pendientes.

Asignar citas según punto de venta o a encargado comercial.

Completar pendientes citas en CRM.

Crear tareas de seguimiento para leads potenciales.

De las citas diarias, investigar previo al perfil, llamar y agendar cita física o virtual via zoom o teams.

REUNIÓN PRESENCIAL

Identificar perfil

Identificar rasgos racionales e irracionales

Preguntas de impacto.

Historia / Datos confiables.

Sentido de urgencia.

Kit de ventas

Cierre de negociación

Tareas de seguimiento

NEGOCIACIONES ACTIVAS

Subir e imprimir documentación requerida completa para expediente físico.

Revisar calidades del cliente, plan de pagos que calce con aprobación de descuento y formalización.

Revisar fecha de firma.

Revisar % de pago de prima y montos.

Eliminar cotizaciones que ya no requieran seguimiento

Seguimiento a devoluciones de reserva

CIERRE MENSUAL

Entregar expediente físico en folder del proyecto + documentación completa + contratos de compra/venta a encargado comercial.

Imprimir carátula y entregar.

Seguimiento para primer pago de prima.

Reunión cierre de mes para presentar mes, tareas, seguimientos, y resultados.

ROL DE ASESOR COMERCIAL

Fuente: Hernández, 2021.



INDUCCIÓN A BANCOS

CORE DEVELOPMENTS



¡BANCOS ASOCIADOS!



Fuente: Hernández, 2021.



INGRESO MÍNIMO REQUERIDO

Es muy relativo el tema del ingreso porque va a depender de las deudas que tenga el cliente al momento de la solicitud y el monto a solicitar, pero cualquier cliente que tenga un ingreso neto superior a ₡380 000 y un historial crediticio limpio puede optar por un crédito con bcr

¿ASALARIADOS E INDEPENDIENTES PUEDEN OPTAR POR CRÉDITO? ¿CUÁLES SON LAS PROFESIONES DE MÁS "RIESGO" QUE CONSIDERAN EN LA FIGURA DE INDEPENDIENTES?

Asalariados con más de un año de laborar de forma continua con un patrono, o si hubo cambio de patrono, que se pueda demostrar que hay continuidad de un patrono a otro y que con el patrono actual tenga más de 6 meses de estar trabajando de forma continua. Independientes también pueden optar por crédito con BCR, siempre y cuando estén debidamente inscritos a nivel del Ministerio de Hacienda, no adeuden ningún monto a la CCSS y que nos puedan demostrar por medio de estados de cuenta o bien el último período de renta presentado al Ministerio de Hacienda el ingreso declarado al contador público autorizado por medio del CPA. Realmente no tenemos tipificadas las profesiones por riesgo por lo que todos los clientes que desempeñan su función independiente van a ser tomados en cuenta de la misma manera. Lo único que debemos tener en cuenta es la inscripción ante el Ministerio de Hacienda y que se encuentre al día con el pago de sus obligaciones ante la CCSS

¿LE PUEDEN PRESTAR A SOCIEDADES ANÓNIMAS? ¿QUÉ DOCUMENTOS REQUIEREN PARA PRE-CALIFICAR UNA S.A.?

Si se puede financiar a S.A., con los siguientes requisitos:

- Capital accionario.
- Personería Jurídica.
- Borrador acuerdo de Junta Directiva autorizando venta del Bien.
- Flujo de caja a dos años; el primer mes mensual y el segundo año anual.
- Declaración D-101 último período reportado.
- El Representante Legal no debe estar inscrito ante Hacienda.
- Sociedad Anónima inscrita ante Hacienda.
- Si el solicitante tiene ingresos como asalariado o ingresos por servicios profesionales no se puede considerar los ingresos de la Sociedad Anónima.

DOCUMENTACIÓN PARA ASALARIADOS

*Orden patronal o el número de OP.

*Estudio de cuotas reportadas a la CCSS (se emite en la página virtual de la CCSS).

*Constancia de salario

*Colillas de pago de las últimas 2 quincenas / último mes

Fuente: Hernández, 2021.



BANCO DE COSTA RICA



¿QUÉ DOCUMENTACIÓN REQUIEREN PARA AVANZAR EN TRÁMITE DE CRÉDITO HIPOTECARIO CON PERSONAS INDEPENDIENTES?

Estados de cuenta donde se vea reflejado el ingreso que van a declarar en CPA antes de que este sea emitido. Esto se trabaja así por prudencia para con el cliente y si en la revisión de cuenta vemos algún dato que no nos permita avanzar con el crédito que el cliente no invierta en el CPA.

Un vez verificado el tema de los ingresos mediante los estados de cuenta, procedemos a indicarle al cliente que efectúe el CPA y es de Ahí que empezáramos el trámite.

¿TRABAJAN BAJO FIGURA DE HIPOTECA Y FIDEICOMISO?

Si, BCR trabaja bajo ambas figuras.

¿% MÁXIMO DE ENDEUDAMIENTO PERMITIDO?

50%.



BCR CONDICIONES ACTUALES



Tasa de interés	TASA ESCALONADA: 1 er año TBP + 2.43% 2do año TBP + 2.93% 3 er año TPB + 3.43% Resto del plazo: TBP + 4.50%
Plazo Máximo	30 Años
Moneda	Colones
Pólizas (incluidas en los gastos de formalización)	Vida-Incendio-desempleo
Porcentaje de financiamiento	90%

Fuente: Hernández, 2021.



INGRESO MÍNIMO REQUERIDO

Para asalariados c 800.000 netos y para independientes c 1.100.000. (Información confidencial no se le puede indicar a clientes, sólo se solicita codeudor).

¿ASALARIADOS E INDEPENDIENTES PUEDEN OPTAR POR CRÉDITO? ¿CUÁLES SON LAS PROFESIONES DE MÁS “RIESGO” QUE CONSIDERAN EN LA FIGURA DE INDEPENDIENTES?

No hay inconvenientes cualquier actividad siempre que lleve este respaldo de la actividad que ejerce.
Nota: Dependiendo la actividad económica que se dedique la empresa o la persona física se requiere que se encuentre inscrito en SUGEF (Es el artículo 15 Bis indicado por SUGEF).

¿LE PUEDEN PRESTAR A SOCIEDADES ANÓNIMAS? ¿QUÉ DOCUMENTOS REQUIEREN PARA PRE-CALIFICAR UNA S.A.?

No se realizan crédito a personas jurídicas, sólo a personas físicas pero los ingresos pueden proveer de S.A, es decir una persona física puede solicitar crédito reportando los ingresos de la S.A.

REQUISITOS PARA ASALARIADOS

Requisitos Generales:
Formularios de crédito y carta SUGEF facilitados por el banco, para consulta de información crediticia del sistema Financiero.

- Fotocopia legible del documento de identificación vigente (cédula de identidad, cédula de residencia, pasaporte).
- Copia legible del plano catastro (en caso de compra de lote se deberá presentar uso de suelo y disponibilidad de agua para aquellos que no estén en condominio o desarrollo residencial)
- Certificación de impuestos municipales al día, que incluya el número de finca a hipotecar.
- Certificación de cuotas condominales al día, que incluya el número de finca a hipotecar (aplica en casos que la propiedad esté en régimen de condominio)
- Solo en caso de compra de lote o casa se debe evidenciar el aporte de prima ya sea en estados de cuentas bancarias o recibos de pago, si ya fue cancelado.

Persona Asalariado (a):

Cliente asalariado-planilla BAC: se validará el ingreso en cuentas BAC, no requiere presentar documentos. • Cliente asalariado no planilla BAC: Deberá presentar:

- Constancia de salario con menos de un mes emitida (Debe indicar: Nombre, identificación, puesto, fecha de ingreso, salario bruto y neto, libre de embargos)
- Estudio de Salarios de la CCSS de los últimos 12 meses (Puede descargarlo en la siguiente dirección: <https://aisffa.ccss.sa.cr/afiliacion/>) Nota: en caso de que el cliente asalariado-planilla BAC no esté de acuerdo con el ingreso establecido por el banco, deberá presentar la documentación respectiva como evidencia de su ingreso real (Ver requisitos de Cliente asalariado no planilla BAC).

Fuente: Hernández, 2021.



REQUISITOS PARA INDEPENDIENTES

Cientes Independientes:

Certificación de Ingresos emitida por un Contador Público Autorizado vigente (menos de un mes de emitida, con hoja de trabajo de doce meses, debe indicar: tipo de actividad, antigüedad, ingreso bruto y neto. Además el CPA estar al día en el colegio profesional, esta validación se puede hacer en la siguiente dirección:
https://www.ccpa.or.cr/buscar-polizaccpa/?buscarT=Carnet&buscar_dato=5419&buscar_colegiado=Buscar+Poliza+de+Colegiado).


- Estados de cuentas bancarias e inversiones de los últimos seis meses (no es necesario presentar los estados de cuentas bancarias de BAC Credomatic).
- En caso de ser propietario de una empresa se requiere adicionalmente: Certificación del Capital Social (hasta la persona física), Estados Financieros de al menos dos períodos fiscales y un corte reciente, perfil de la Empresa y cualquier otro documento que respalde dicha actividad. Se debe coordinar visita al negocio por parte del ejecutivo(a) a cargo de su crédito.
- En caso de clientes que reciban ingresos por alquileres, debe presentarse copia de los contratos de arrendamiento. Notas: La Unidad de Análisis determinará si es necesario presentar alguna información adicional (declaración de renta, referencias comerciales, contratos, entre otros) lo cual le será comunicado oportunamente.

¿% MÁXIMO DE ENDEUDAMIENTO PERMITIDO?

45%.



BAC CONDICIONES ACTUALES



TASA FIJA DESARROLLADOR 1er al 3er año de 7,1%, a partir de 4to año Libor 3 + 6,70pp, piso 7%

Tasa Colones

TASA FIJA DESARROLLADOR primeros 2 años 9,25%, a partir del 3er año TBP + 5,75pp, piso 9,25%



Fuente: Hernández, 2021.

Manual de Capacitación e Inducción a la herramienta CRM – Core Developments



En la siguiente figura del manual de inducción, capacitación y desarrollo, se demuestran los diferentes embudos por los que pasan los clientes potenciales resultantes de las campañas de mercadeo, hasta llegar al embudo 3 de formalización. Es importante entender que la tarea de telemarketing es filtrar como primer contacto, de manera que ellos agendan las reuniones en el CRM (sistema de gestión de relación con los clientes), para que estas citas caigan aleatoriamente al calendario de citas por aceptar de cada vendedor.

Una vez aceptada la cita, empieza la tarea de los asesores comerciales, la cual vamos a detallar más adelante en el siguiente manual.

Posterior a entender esto, se procede a detallar paso a paso el rol operativo de cumplimiento en el sistema, para la gestión con los clientes una vez caen en el calendario de citas de cada vendedor.

Figura 1. Funnel de marketing

CRM

Dashboard y funcionamiento principal de los asesores comerciales Core Developments

SMART
CRM Core | New App | Hi, Julian Hernandez Narvaez

Home

CRM Core - Pagina Principal - Supervisor Asesores

Buscar Contacto: Contactos

+ Contacto + Tarea + Negociación Mis Contactos
Mis Actividades Inventario Mi Calendario Cotizador
Mis negociaciones Ventas Formalizadas

Citas Asignadas

Lun 12 Jul (1 Actividad)

En URBH. Reunion Virtual. Josee Chevrolet 03:00 pm-3:30 pm
- [Jul-10-21] Joselyn Hidalgo Bustos - Lun 3pm urban ZHAS
Aceptar Cita

Vie 16 Jul (1 Actividad)

En COBAMO. Reunion Virtual. Oscar Llanez Alparaz 04:30 pm-5:00 pm

Calendario de Citas

Reunion Fisica. Yessica Torres Ramos 11:00 am-11:30 am
- [Jul-10-21] Joselyn Hidalgo Bustos - mar 11am cita fisica urban
Editar
Cita Completada
Cliente no Asiste

Reunion Fisica. Pamela Fumero Mats 04:00 pm-4:30 pm
- [Jul-12-21] Joselyn Hidalgo Bustos - cita fisica coamo 1:2hab

En la siguiente pantalla, se puede observar el dashboard principal de cada asesor comercial. En este, como pueden observar en la pestaña de citas asignadas, es donde caen las citas aleatorias provenientes del departamento de telemarketing. Una vez se le da click al botón de aceptar cita, automáticamente esa cita le quedará asignada al asesor que aceptó dicha reunión. Dicha cita aceptada quedará plasmada en el calendario de citas el cual se puede observar en los cuadros azules de la derecha.

Así mismo, el dashboard principal contiene los siguientes botones de acción (en verde, esquina superior derecha) rápida que consisten en:

1. + Contacto: sirve para crear un contacto nuevo desde cero.
2. + Tarea: sirve para crear tareas de seguimiento por cliente.
3. + Negociación: sirve para crear cotizaciones de cualquiera de los proyectos.
4. Mis contactos: en este, puede encontrar cualquier contacto que usted como agente haya gestionado.

5. Mis actividades: en la misma pestaña, se puede observar la totalidad de actividades de seguimiento que se realizaron por cliente.
6. Inventario: en este, pueden acceder a cualquier información de los inventarios disponibles, bloqueados, parqueos, o todo lo referente a números de finca filial, plano real, etc.
7. Mi calendario: en este se reflejan todas las citas que el asesor de ventas vaya a aceptar, provenientes del departamento de telemarketing (las cuales recaen en la tómbola de asignación), según el perfil del cliente, el proyecto de interés y si la cita es física o virtual, para que esto sea llenado en el CRM.
8. Cotizador: herramienta donde se puede cotizar, sobre los apartamentos disponibles de los 4 proyectos: Metropolitan Tower, URBN Escalante, Cosmopolitan Tower y SECRT Sabana.
9. Mis negociaciones: sirve para llevar a diario la cantidad de cotizaciones que se tienen abiertas y requieren seguimiento por medio de +tareas o actividades.
10. Ventas formalizadas: en esta pestaña, los asesores pueden observar la cantidad de ventas que llevan formalizadas por proyecto y por periodo.

Cabe destacar que en el dashboard principal, también se puede realizar una búsqueda de clientes por nombre, número o correo electrónico del cliente.

Una vez, se acepta una cita, se procede a ir al botón “**MI CALENDARIO**”, el cual lo llevará a una pantalla completa que se puede visualizar, por día, semana o mes del año, donde se observa de la siguiente manera en el CRM:

De esta manera, los asesores de venta reciben y aceptan los clientes que telemarketing asigna para reunión virtual o presencial, según el punto de venta establecido. Con esto, los vendedores tienen la tarea de contactar al cliente y completar su reunión pendiente en el CRM (cabe destacar que las reuniones pendientes son las de color naranja, las cuales, al quedarse en color naranja, indica que no se han gestionado).

Los criterios para completar las citas en CRM son los siguientes:

CRITERIOS PARA LEADS VERDES, AMARILLOS Y ROJOS

LEADS VERDES	LEADS AMARILLOS	LEADS ROJOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener un PERFIL (Asalariado, independiente, cuánto gana? tiene prima o no? Cuantas hab busca? Donde nos vió?) 2. Clientes que contestan y dan un contexto, ejm: "Estoy buscando para inversión en la zona, de 1 o 2 hab, si gusta envíeme la información". Estos casos cuentan, el cliente esta dando un contexto. 3. Clientes en verde DEBEN ener cotización. 4. Clientes que piden información rápido, pero igual cumplen preguntas de impacto (Vivir-Invertir / Asalariado- independiente) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cliente que indique que lo llamen después, para mas tarde o otro día. Para este caso Ventas tiene dos opciones: <ul style="list-style-type: none"> - Dejarla pendiente y pasar la reunión + tarea para el día siguiente. - Cancelar la cita (Rojo) para que regrese al seguimiento de contact y tómbola de asignación nueva. Considerar que de ser así, hay reagentas que van a seguir rotando. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Clientes que no contestaron. 2. Clientes que no dieron un contexto de lo que buscan ni saben que es URBN 3. Clientes que piden que los llamen después y ventas no quiera adueñarse del contacto para que regrese a seguimiento CC. 4. Clientes que buscan alquilar.

Fuente: Hernández, 2021.

Resulta importante destacar el rol de las actividades de seguimiento, las cuales se deben documentar en el CRM de la siguiente manera:

1. Agregar actividad por cliente

▼ **Actividades**

+ Agregar Actividad
+ Redactar Email sin Plantilla
+ Redactar Email con Plantilla

días pendiente de Reunion Información Enviada?

! 3D

Full Report | More ▼ 1 Actividad

Estado	Tarea	Asignado a	Fecha de Realizacion	Notas
Pendiente (1 Actividad)				
! ID	ID	Julian Hernandez Narvaez	JUL-12-2021	-- [JUL-10-21 Joselyn Hidalgo Bustos] ----- Lun 3pm urbn 2HAB

2. Seleccionar el tipo de actividad pendiente que se quiere realizar del listado correspondiente y asignar hora, comentario, fecha de inicio, duración y prioridad para dicha actividad de seguimiento, detalle ejemplo:

- Email
- Llamada
- Reunion
- Visita
- Oferta
- Contrato
- Oficina
- Aprobacion
- Whatsapp
- Servicio al Cliente
- Cobro

▼ Contacto
 Contacto * Celular (8) 444-0538 Tel.2 Email chinchilljosue50@gmail.com [Editar Info Cliente](#) Negociacion Relacionada

▼ Actividad
 Tipo *
 Estado Prioridad
 Proyecto de Interes
 Comentario *

▼ Cuando?
 Fecha de Inicio Hora de Inicio Duracion Responsable Puesto Hora Final Fecha Completada Envio Notificacion
 Traslado de Reunion

Cabe destacar que, como otro punto valido para el criterio de cita verde o efectiva, son las citas físicas que asisten al punto de venta. De hecho, el CRM permite que puedan corroborar cuál es el canal de recepción de información del proyecto, ya sea por medio de cita física o cita virtual, como se puede observar en la siguiente imagen:

▼ Contacto
 Contacto Celular (8) 444-0538 Tel.2 Email chinchilljosue50@gmail.com [Editar Info Cliente](#)

▼ Actividad
 Tipo Tipo de Reunion
 Sucursal Estado Prioridad
 Proyecto de Interes
 Comentario

▼ Cuando?
 Fecha de Inicio Hora de Inicio Duracion Responsable Puesto Hora Final Fecha Completada Envio Notificacion
 Traslado de Reunion

La pantalla anterior se despliega dando click a cada uno de los contactos, del calendario. De esta manera, pueden corroborar si la cita fue física o virtual, el día de la reunión, el proyecto de interés y los datos del cliente.

Los estatus de cada cliente, en resumen, son:

- Estatus Verde / Criterio verde: es cuando el cliente asiste al punto de venta, o bien da un contexto por llamada o cita virtual, de lo que busca.
- Estatus Naranja: es cuando el cliente no ha sido gestionado o bien, fue gestionado, pero se cambió o reagendó el día de la reunión física o virtual. Únicamente de estas dos maneras la actividad puede quedar en pendiente.
- Estatus Rojo: es cuando el cliente no aplique, no conteste, no le interese.

Una vez se contactan los clientes con criterio verde, el siguiente paso es la etapa 1, llamada ejecución de cotización, para lo cual se siguen los siguientes pasos:

Inicialmente y como paso uno, debe buscarse la pestaña:

+ CREAR NEGOCIACIÓN

Esta se encuentra en la pantalla o dashboard principal de cada cliente:

▼ Negociaciones

+ Crear Negociacion

Estatus	Estatus	Asesor	ID Negociacion	Unidades Relacionadas	M2	Precio de Lista	Precio Final con Adicionales
No negociaciones found							

Posterior a dar click al botón “+CREAR NEGOCIACIÓN”, se va a desplegar la siguiente pantalla, la cual indica la información pertinente del vendedor, del contacto principal (cliente interesado) y las unidades que se encuentran disponibles.

El cuadro de unidades está dividido por edificio, número de unidad (apartamento), el precio de lista, el número de parqueos asignados, el porcentaje de descuento y el precio de venta final.

Una vez se selecciona el edificio y número de unidad, toda la información restante se añadirá por default, detallo imagen de cómo debe verse:

Negociaciones > Add Negociacion Save & close

Vendedor:

Pendientes: Formulario de Reservacion Firmado // Ingresar la fecha de reserva de la unidad // Carga de Documento de Identificacion //

Compra Venta Completo Pendientes: Carga de Documento CIC Firmado por el cliente (Sugef CIC) // Carga de Documento Resolucion del Estudio Bancario // Carga de Documento Contrato de Venta // Ingresar la fecha de firma de la Compra Venta // Carga de Documento Contrato de Venta FIRMADO // APROBACION del Contrato de Venta firmado //

Contacto Principal

Nombre: Celular: (8) 444-0538 Telefono: (8) 444-0538 Email: chinchillajosue50@gmail.com

Negociacion Aprobaciones Libreria de Documentos Croquis Formalizaciones

Negociacion

Tipo de Negocio: Venta Estado: Cotizacion

Locales Renta por Volumen Ventas

Selección de Locales:

No seleccion de locales found

M2 Totales: Renta Mensual CAM: Renta Volumen de Ventas - Piso Escalonado?

Renta Volumen de Ventas - Renta Mensual Piso Manual:

Unidades

New Selección de local 0 Selección de Locales

Edificio	No de Unidad	\$ Venta Lista	No de Estacionamientos Incluidos	Porcentaje de Descuento	Final Precio de Venta

Unidades

New Selección de local 0 Selección de Locales

Edificio	No de Unidad	\$ Venta Lista	No de Estacionamientos Incluidos	Porcentaje de Descuento	Final Precio de Venta
URBN Escalante - Torre Urbn - Disponible	1011	\$239,442.84	1		\$239,442.84

Una vez se tiene esto, lo siguiente es seleccionar y dar click al botón de lápiz “edit” para proceder a meter los datos referentes a la oferta que se le va a entregar al cliente. El asesor debe ajustar lo siguiente:

Acuerdo de Reserva / Contrato

Tipo Persona Contrato: Tipo Persona Firmante: Forma de Pago:

Cotizacion: Fecha: Dias de Validez:

Firma Formulario Reservacion: Fecha: Dias de Validez de la Reserva: Fecha Inicio Plan de Pagos:

Firma Compra Venta: Fecha: Fecha Generacion Contrato:

Entrega de Unidad: Fecha: Meses de Promoga: Fecha de Promoga:

Plan de Pagos

Fecha Estimada de Entrega Proyecto: MAR-30-2019 Fecha Estimada Entrega Unidad: SEP-30-2019 Calculo Meses para Entrega: -22 Fecha Extra para Pago de Prima: 11-30-2023 Calculo Meses Fecha Extra: 28 [Aplicar Penalizacion](#)

Precio de Lista: \$239,442.84 Porcentaje de Descuento: 0.0% Descuento: Precio Final: \$239,442.84 [Clear Recibo](#)

Porcentaje de Prima: % Prima Minima: 15% Plazo para Pago de Prima: Dia de Pago: Prima Mensual sin Interes: \$0.00

Medio de Pago Reservacion: Monto Reserva Plan Pagos: Monto Pago Inicial Plan Pagos: Monto Pagos Extraordinarios:

Se deben llenar todos los datos anteriores para poder proceder y generar la cotización, detalle:

- Llenar las fechas correctas correspondientes al día de la cotización. La fecha de firma de formulario de reservación, firma de compra/venta y entrega de unidad son casillas que se llenan con la fecha en caso de que se reserve o vaya a comprar el cliente, en definitiva. Si es para etapa de cotización, únicamente se requiere la fecha de cotización.
- Es importante llenar la pestaña de plan de pagos, donde se debe cuidar que los porcentajes de prima siempre sean por encima del 15%, el plazo de pago para la prima no exceda 5 meses, se cumpla una reserva de \$200 pagados por el cliente y se tenga un día de pago por parte del cliente.

Una vez reuniendo todos los datos anteriores y plasmándolos en el sistema, se procede ir al botón:

“**GENERAR COTIZACIÓN**”, de esta manera se genera automático y en descargas, el pdf oficial de la cotización.

Negociaciones · Negociación #12401 Edit More

[Página Principal](#) [+ Contacto](#) [+ Mapa](#) [+ Negociación](#) [Mis Actividades](#) [Mis Contactos](#) [Inventarios](#) [Mi calendario](#) [Negociación saved](#)

Vendedor: [Julian Hernandez Torres](#)

Reserva Completada? Pendientes: Formulario de Reservacion Firmado // Ingresar la fecha de reserva de la unidad // Carga de Documento de Identificación //

Compra Venta Completada Pendientes: Carga de Documento CC Firmado por el cliente (SuperCC) // Carga de Documento Resolución del Estudio Bancario // Carga de Documento Contrato de Venta // Ingresar la fecha de firma de la Compra Venta // Carga de Documento Contrato de venta FIRMADO // APROBACION del Contrato de Venta Firmado //

Contacto Principal

Nombre: [Julian Chinchilla](#) Celular: (R) 444-0538 Telefono: (R) 444-0538 Email: jchinchilla@opennet.com

[Editar Info Contacto](#)

En caso de que el cliente reservara el apartamento, se debe ejecutar ambos botones: “**GENERAR COTIZACION**” y posterior “**GENERAR RESERVA**”.

Una vez se generó la cotización, se debe corroborar que el pdf cotización haya salido sin errores de programación, ejemplo:

URBN

Cotización

VALIDEZ DE OFERTA POR 7 DIAS NATURALES

DATOS GENERALES		Fecha:	12 de Julio del 2021
Cliente:	Josue Chinchilla		
Teléfono Fijo:	(8) 444-0538		
Celular:	(8) 444-0538		
E-mail:	chinchillajosue50@gmail.com		
Ejecutivo comercial:	Julian Hernandez Narvaez		
	71046663		
	jhernandez@core.cr		
RESUMEN			
Apartamento:	1011	Fecha tentativa de entrega:	Mar-2019
		Fecha tentativa de entrega del apartamento:	Set-2019
Nivel en el edificio:	10	Precio de lista	\$ 239,442.84
Vista:	OESTE		
Parqueos incluidos:	1	Precio final	\$ \$239,442.84
		Prima total	\$ 35,916.43
		Plazo para pago de prima	1 meses
M2 del apartamento	73.41 m2	Prima mensual sin intereses	\$ 35,716.43
M2 de parqueos incluidos	14.30 m2	Pagos extraordinarios	\$ 0.00
M2 de bodega incluidos	3.20 m2	Saldo a Escritura	\$ 203,526.41
M2 totales, incluyendo parqueo*	90.91 m2	Cuota bancaria aproximada	\$ 1,476.86
		Cuota de mantenimiento mensual estimada	\$ 181.82 \$ 1,658.68
FORMA DE PAGO			
Precio lista en US dlls		\$	239,442.84
Prima:		15.00% \$	35,916.43
Pago inicial		0.00% \$	0.00
Prima a meses sin intereses	1 meses de \$ 35,716.43	14.92% \$	35,716.43
		0.0% \$	
Precio Final**		\$	\$239,442.84
Reserva****		0.08% \$	200.00
Prima al momento de firma de contrato		0.00% \$	0.00
Prima a meses sin intereses		14.92% \$	35,716.43
Pagos extraordinarios		0.00% \$	0.00
Saldo a la firma de la escritura pública		85.00% \$	203,526.41
MENSUALIDAD ESTIMADA DE CRÉDITO BANCARIO+			
Banco:	BAC San Jose	Cuota mensual++	\$ 1,476.86
Plazo:	25	Ingreso neto familiar estimado	\$ 4,873.64

*Las áreas pueden tener variación. A la firma de la escritura de la unidad privada se rectifican las medidas reales.

**Cambios en cotizaciones y descuentos, sin previo aviso.

***Departamento terminado con piso de PVC tipo madera, puertas interiores, pintura blanca, cristales de baño, sanitarios y lavamanos, iluminación, closets y cocina de EUROMOBILIA, con sobres de cuarzo.

****En el momento de entregar la reserva, el cliente contará con 15 días calendario para completar la firma del contrato.

+La cuota estimada depende al 100% de la negociación entre el banco y el cliente, lo anterior es únicamente un estimado.

++/Cuota mensual bancaria está sujeta a endeudamiento previo. La tasa con la que se calcula está sujeta a cambio sin previo aviso por parte del banco emisor.

Una vez, generada la cotización y si el cliente desea reservar la unidad, se deben cumplir los siguientes requisitos:

1. Generar el acuerdo de reserva, con el botón antes mencionado. Se detalla un ejemplo de cómo se ve un acuerdo de reserva:

ACUERDO DE RESERVA DE APARTAMENTO

Entre nosotros:

I. DATOS DE LA VENDEDORA

RAZÓN SOCIAL:	Cosmopolitan Tower S.A.
CEDULA JURÍDICA:	3-101-727788
DOMICILIO:	San José, 300 m Sur de la casa de Oscar Arias, Rohrmoser
TELÉFONO:	(+506) 4002-0202
REPRESENTADA POR:	Judko Rosenstock Faingezicht
CEDULA:	1-0700- 0236
ASESOR DE VENTAS:	Julian Hernandez Narvaez
E-MAIL DEL ASESOR	jhernandez@core.cr
CELULAR DEL ASESOR	71046663

II. DATOS DEL CLIENTE

NOMBRE DEL CLIENTE:	Mariela Camacho Alvarado
IDENTIFICACIÓN:	1-1477-0048
ESTADO CIVIL:	Soltero(a)
NACIONALIDAD:	Costa Rica
FECHA DE NACIMIENTO	09-02-1991
LUGAR DE RESIDENCIA:	Residencias Paradisus
PROFESIÓN:	Doctora
LUGAR DE TRABAJO:	Hospital Nacional Psiquiátrico
TELÉFONO DE OFICINA:	
CELULAR:	(8) 920-4018
E-MAIL:	marielaca291@gmail.com
MOTIVO COMPRA:	Vivienda Personal
PROCEDENCIA:	Referido

1. INFORMACIÓN DEL PROYECTO

NOMBRE:	Cosmopolitan Tower
NATURALEZA:	Condominio Vertical
ESTADO:	Construccion
TIPOS DE UNIDAD:	Apartamentos
INICIO PREVISTO DE OBRAS:	-
ETAPAS:	Torre Cosmopolitan

2. DATOS DEL APARTAMENTO OBJETO DE LA RESERVA

NUMERO DE APARTAMENTO:	1915
PRECIO:	\$159,987.62
NO. NEGOCIACION:	10962
ÁREA PROMEDIO DE APARTAMENTO Y PARQUEO:	57.90 m2
CANTIDAD DE PARQUEOS:	0 Parques
FECHA ESTIMADA DE ENTREGA:	Ago-2020

4. CONDICIONES VARIAS:

- a) VALIDEZ: El presente acuerdo será válido mientras se suscribe el contrato de promesa recíproca de compra-venta entre las partes, momento en el cual este acuerdo quedará sin validez. Dentro de los **siete días naturales** contados a partir de la firma del presente contrato, el CLIENTE tiene la posibilidad de desistir sin responsabilidad de la presente reserva con derecho a recibir el reembolso total del dinero efectivamente recibido por LA VENDEDORA, esto quiere decir que si el comprador paga con tarjeta se le regresa el dinero rebajando la comisión que cobra el banco, con ocasión del presente acuerdo. Este derecho lo podrá ejercer EL CLIENTE solo dentro del plazo indicado.
- b) IMPREVISTOS: En caso de que surja algún imprevisto que a criterio de LA VENDEDORA conlleve un retraso en el inicio de obras o afecte de forma considerable la realización del PROYECTO, ésta lo informará al CLIENTE con el fin de que este decida si mantiene el interés en la reserva de la FILIAL aceptando los retrasos o imprevistos comunicados o si por el contrario, desiste de la reserva, caso en el cual LA VENDEDORA le devolverá al CLIENTE en un plazo de 15 días hábiles contados a partir de realizada la comunicación por escrito, todas las sumas efectivamente entregadas por éste con ocasión del presente acuerdo, sin mediar pago por los posibles daños y/o perjuicios ocasionados con la no continuación del acuerdo.
- c) EXTRAS: Los pagos de las extras se deben realizar en la etapa de avance a la que corresponden.
- d) SOBRE LOS PAGOS: Todo monto que se pague como parte de la formalización, desde esta y hasta antes de la firma definitiva del Contrato de Promesa Recíproca de compra-venta, se tendrá como abono al precio de venta en el entendido de que si por causas ajenas a la constructora y/o vendedora con posterioridad a los treinta días contados a partir de la firma del presente contrato no se formaliza el Contrato de Promesa Recíproca de compra-venta, las sumas entregadas quedarán en poder de la constructora como indemnización por los eventuales daños y perjuicios acaecidos con la no formalización e inmovilización de la propiedad.

Firmado en San José, el: 12 de Febrero del 2021



FIRMA DEL CLIENTE

POR LA VENDEDORA

Una vez firmado el acuerdo de reserva por parte del cliente, se le deben solicitar los siguientes documentos que se detallan en el siguiente listado, además se detallan los pasos que se deben ejecutar para cargar los documentos al CRM correctamente, donde inicialmente se debe dar click en el botón “+AGREGAR OTROS DOCUMENTOS” buscar en grupo “FORMULARIO DE RESERVACIÓN” y, por último, “TIPO” de documento donde se suben.

▼ Documentos Adjuntos

+ Agregar Otros Documentos

AREA Venta	TIPO Cedula / Identificacion	
AREA Venta	TIPO Cedula / Identificacion 2	
AREA Venta	TIPO Comprobante Transaccion Reserva	
AREA Venta	TIPO Documento de Rescision	Cancel
▼ AREA Venta	TIPO Formulario Reservacion Firmado	

▼ Documento

Tipo * Grupo * Formulario de Reservacion ▼

Nombre de Documento *

Adjunto *

AREA Venta	TIPO Cedula / Identificacion	
AREA Venta	TIPO Cedula / Identificacion 2	
AREA Venta	TIPO Comprobante Transaccion Reserva	
AREA Venta	TIPO Documento de Rescision	
AREA Venta	TIPO Formulario Reservacion Firmado	

> Log Baja de Reserva Aprobacion?



Save

Una vez subidos estos documentos, se debe pasar de etapa 2 (Cotización) a etapa 3 (Formulario de reserva), lo cual se hace de esta manera

Negociaciones > Negociacion #12401 Edit More ▾

Return

[Pagina Principal](#)
[+ Contacto](#)
[+ Tarea](#)
[+ Negociacion](#)
[Mis Actividades](#)
[Mis Contactos](#)
[Inventario](#)
[Mi calendario](#)

Vendedor [Julian Hernandez Narvaez](#)


[Generar Cotizacion](#)
[Generar Reserva](#)

Reserva Completa? **Pendientes** Formulario de Reservacion Firmado // Ingresar la fecha de reserva de la unidad // Ingresar Documento de Identificacion //

Compra Venta Completo **Pendientes** Carga de Documento CIC Firmado por el cliente (Sugef CIC) // Carga de Documento Resolucion del Estudio Bancario // Carga de Documento Contrato de Venta // Ingresar la fecha de firma de la Compra Venta // Carga de Documento Contrato de Venta FIRMADO // APROBACION del Contrato de Venta firmado //


▼ **Contacto Principal**

Nombre [Josue Chinchilla](#) Celular (8) 444-0538 Telefono (8) 444-0538 Email chinchillajosue50@gmail.com

[Editar Info Contacto](#)

[Negociacion](#)
[Aprobaciones](#)
[Libreria de Documentos](#)
[Croquis](#)
[Formalizaciones](#)

▼ **Negociacion**

URBN
 Tipo de Negocio  Venta
 Estatus **Cotizacion**
 No. de Unidad: 1011 M2: 90.91 Precio Neto: \$239,442.84 P/m2: 2,633.84

En la flecha de color VERDE, se debe dar click para pasar de etapa 2: Estatus – Cotización, a pasar a etapa 3: Estatus – Formulario de reserva

▼ **Contacto Principal**

Nombre [Alejandro Abarca Garro](#) Celular (8) 420-0731 Telefono (8) 420-0731 Email aleoa2@gmail.com

[Negociacion](#)
[Aprobaciones](#)
[Libreria de Documentos](#)
[Croquis](#)
[Formalizaciones](#)

▼ **Negociacion**

URBN
 Tipo de Negocio  Venta
 Estatus **Formulario de Reservacion**
 No. de Unidad: 1617 M2: 86.85 Precio Neto: \$174,654.47 P/m2: 2,010.99

▼ **Locales Renta por Volumen Ventas**

Selección de Locales **Full Report** | More ▾ | 1 Selección de Local

Estado	Edificio	No de Unidad	m2
	URBN Escalante - Torre Urbn	1617	86.85
TOT			86.85

M2 Totales3 **86.85** Renta Mensual CAM \$137.10 Renta Volumen de Ventas - Piso Escalonado?

Renta Volumen de Ventas - Renta Mensual Piso Manual

▼ **Unidades**

Full Report | More ▾ | 1 Selección de Local

Estado	Unidad	Edificio	Tipo	No de Unidad	M2	Precio de Lista	Porcentaje de Descuento	Final Precio de Venta	Estacionamientos Asignados	Bodegas Asignadas
		Torre Urbn	17	1617	86.85	\$249,506.39	30.00	\$174,654.47	1	1
TOT					86.85	\$249,506.39	30.00	\$174,654.47	1	1

Una vez, el cliente decide comprar, el ejecutivo comercial debe gestionar dos temas pendientes, posterior a todo lo anterior:

- La resolución bancaria
- El contrato de compra/venta.

Para lo cual se detalla:

La resolución bancaria es un proceso que se debe documentar al CRM, de la siguiente manera:

- 1- Se debe enviar un correo a los ejecutivos de los bancos afiliados (BCR, BN, BAC y Scotiabank)
- 2- El correo debe indicar lo siguiente:
 - Nombre completo
 - Cédula del cliente o los clientes
 - Condición: ¿Asalariado o independiente?
 - Monto de ingreso neto del cliente
 - Precio de venta del apartamento
 - Saldo a financiar
 - Se debe adjuntar la o las cédulas de los clientes y las autorizaciones respectivas de sugef por cada entidad (Estas se encuentran en el escritorio de documentos administrativos de ambos puntos de venta).
- 3- Posterior a esto, el banco nos da una respuesta donde se indica que el cliente sea sujeto de crédito, que requiere el cliente para optar y adicional, se envía una cotización de crédito hipotecario. Lo anterior es lo que se debe documentar al CRM, para lo cual dejo el siguiente ejemplo:





COTIZADOR DE CRÉDITO HIPOTECARIO

Estimado Señor (a): **WILLIAM FERNANDEZ SAGOT**

Cédula: **106430203**

Celular: .

A continuación le adjuntamos la cotización para su crédito de vivienda

Datos Generales del Financiamiento			
Tipo de TASAS:	Condiciones DESARROLLADOR 80% LTV	Indicador Desarrollador:	OTRO
Modalidad de Crédito:	Casa Terminada		
Tipo de Desembolso:	Único Desembolso	Comisión COLONES:	
Comisión Hipoteca DÓLARES:	1,25%		
Comisión Fideicomiso DÓLARES:	1,00%		
Porcentaje de Financiamiento:	80%		
Tasa Libor 3 Meses:	0,25%		
Tasa Básica Pasiva:	3,75%		
Plazo del Crédito:	30 años		
Fuente de Ingresos del Deudor:	Asalariado		
Forma de Compra:	Traspaso		
Tipo de Condominio:	Horizontal		
Estado Actual de la Garantía:	Libre		
Tipo de Avalúo:	Nuevo		
Valor de venta de propiedad (Según opción compra venta):	\$100 094		
Tipo de Cambio:	€902		
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> Tipo de Cálculo </div> <div style="font-size: 0.8em;"> *Múltiplo por Plazo de Financiamiento **Múltiplo por Plazo de la Propiedad </div> </div>			
Valor del Financiamiento Dólares <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">\$84 878</div>		Valor del Financiamiento Colones <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">€51 096 556</div>	
\$4 100	Pago Mensual de Otras Deudas Actuales	€2 468 200	
TASA FIJA DESARROLLADOR 1er al 3er año de 7,1%, a partir de 4to año Libor 3 + 5,70pp, piso 7%		TASA FIJA DESARROLLADOR primeros 2 años 9,25%, a partir del 3er año TBP + 5,75pp, piso 9,25%	
Dólares Valor Mínimo Requerido de Garantía		Colones Valor Mínimo Requerido de Garantía	
Terreno	\$26 524	€15 967 674	
Construcción	\$79 573	€47 903 021	
Valor Mínimo de Garantía	\$106 098	€63 870 695	
Tasa Inicial 7,10%		9,25%	
	HIPOTECA	FIDEICOMISO	HIPOTECA
Cuota Mensual Aproximada Sin Seguros (1er Periodo)	\$576	\$593	€425 124
Cuota Mensual Aproximada Sin Seguros (2do Periodo)	\$570	\$587	€434 575
Seguro Saldo Deudor	\$30	\$30	€14 890
Seguro Patrimonial	\$14	\$14	€8 163
Seguro Protección Crediticia	\$27	\$27	€19 406
Total Seguros	\$71	\$71	€42 459
Cuota INICIAL Mensual Aproximada Con Seguros	\$647	\$664	€467 583
Ingreso Neto Mínimo Requerido	\$10 548	\$10 586	€6 523 963
Prima Seguro de Saldo Deudor	\$30	\$30	€14 890
Prima Seguro Patrimonial	\$14	\$14	€8 163
Comisión Bancaria	\$1 061	\$849	€638 707
Trámites y Gastos Legales	\$1 059	\$677	€637 591
Trámites y gastos legales: traspaso	\$3 133	\$0	€1 886 031
Total Gastos de Formalización	\$5 296	\$1 569	€3 185 382
Desembolso neto aproximado	\$79 582	\$83 309	€47 911 174
Costo aproximado de Avalúo y costo administrativo del mismo	\$275		€165 550
INTERÉS DIARIO APROXIMADO \$16,97		€13 311	
TASA EFECTIVA 7,58%		9,65% 9,84%	

Cabe destacar que dichos elementos se suben de igual manera, en el botón “+AGREGAR OTROS DOCUMENTOS”, pero esta vez en grupo Contrato de venta y los siguientes documentos:

▼ Documento

Tipo *	<input type="text" value="Search and select"/>	Grupo *	<input type="text" value="Contrato de Venta"/>
Nombre de Documento *	AREA Venta	TIPO CIC Sugef	¿Aprobacion?
	AREA Venta	TIPO Resolucion Estudio Bancario	

Por último, al subir los documentos, únicamente faltaría generar el contrato de compra/venta, el cual se genera de la misma manera que un acuerdo de reserva, sin embargo, detallo el botón para generar el pdf de contrato compra/venta

Negociaciones > Negociacion #12310

Pagina Principal	+ Contacto	+ Tarea	+ Negociacion	Mis Actividades	Mis Contactos	Inventario	Mi calendario
Vendedor	Andrea Mora Cubero	Generar Compra Venta	Generar Reserva	Generar Cotizacion	<input checked="" type="checkbox"/> Reserva Completa?	Pendientes	
					<input type="checkbox"/> Compra Venta Completo	Pendientes	

Al dar click en generar compra/venta, el sistema generará el machote de contratos establecidos por proyecto. Es requisito contar con todo lo anterior y, además, que el cliente firme:

- 2 copias de contrato de compraventa firmadas originales por el comprador.

REFERENCIAS

- Acuña Duran, C. (2020). Sector inmobiliario deberá replantear oferta y adaptarse ante impactos del COVID-19. *Inversión Inmobiliaria*.
<https://www.inversioninmobiliariacr.com/es/noticias/noticias-internacionales/item/2123-sector-inmobiliario-debera-replantear-oferta-y-adaptarse-ante-impactos-del-covid-19>
- Alarcón-Salinas, I. G., Barrantes-Céspedes, J., Chinchilla-Corrales, J., Jiménez-Quirós, L. A., & Rojas-Rodríguez, R. D. (2019). *Modelo de análisis financiero para las empresas del sector inmobiliario de condominios verticales en el GAM* [Tesis de licenciatura]. Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/10727>
- Alvarado, F. (2020). *Reacción de la CCC sobre resultados IMAE marzo 2020*. Cámara Costarricense de Construcción. <https://www.construccion.co.cr/Post/Detalle/36146/reaccion-de-la-ccc-sobre-resultados-ima-e-marzo-2020>
- Asamblea Legislativa (2018). *Proyecto de ley: Ley Reguladora de la Correduría de Bienes Raíces*. https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2018/09/17/ALCA162_17_09_2018.pdf
- Asamblea Legislativa de Costa Rica (1999, 25 de noviembre). *Ley Reguladora de la Propiedad en Condominio*
- Ávila Rodríguez de Mier, B. (2014). *Competencia directa vs competencia indirecta*. <https://prcomunicacion.com/wiki/competencia-directa-vs-competencia-indirecta-2/>
- Bautista López, S. (2017). Vivienda vertical: solución para el desarrollo urbano. *Construcción y Tecnología en Concreto*, 6(10), 14. <https://issuu.com/imcyc/docs/ene17>
- Becerra-Blanco, L. (2017). *Elaboración del proceso de venta e implementación del sistema SucessFactors basado en las metodologías SAP Partner Sales y SAP Active para la empresa Axento* [Tesis de licenciatura]. Instituto Tecnológico de Costa Rica.
<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/11056>

- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A., & Castillo Hernández, L. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista Espacios*, 41(22).
<http://www.revistaespacios.com/a20v41n22/20412214.html>
- Beynon-Davies, P. (2018). *Sistemas de bases de datos*. Reverte.
- Blanco-Calvo, M. (2007). *Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño para la dirección comercial, dirección de producción y la gerencia de logística de la Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos R.L.* [Tesis para optar por el bachillerato]. Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/2746>
- Boza Orozco, R., & Solano Castro, E. (2017). *Percepción de la calidad que tienen los usuarios sobre la atención que brinda la Unidad de Cuidados Intensivos del Hospital Nacional de Niños Dr. Carlos Sáenz Herrera, durante febrero y marzo del año 2016* [Tesis de maestría]. Universidad Estatal a Distancia. <https://repositorio.uned.ac.cr/xmlui/handle/120809/1659>
- Camacho Navarro, Y. (2017). *Satisfacción del usuario del servicio odontológico de la Clínica de Periodoncia de la Facultad de Odontología de la Universidad de Costa Rica en el periodo de abril-mayo del 2016* [Tesis de maestría]. Universidad Estatal a Distancia.
<https://repositorio.uned.ac.cr/xmlui/handle/120809/1655>
- Candelo, S. (2020). *El iceberg del asesor inmobiliario*. Letrame.
- Capdevielle, J. (2016). El mercado inmobiliario y la producción privada de viviendas: Una aproximación a las estrategias empresariales en la ciudad de Córdoba (Argentina). *Cuadernos de Geografía: Revista Colombiana de Geografía*, 25(2), 177–196.
<https://doi.org/10.15446/rcdg.v25n2.49758>
- Castillo Solano, M. P. (2019). *Evaluación de la satisfacción al cliente interno y el clima organizacional en la unidad de gestión de servicios generales del área de salud Paraíso Cervantes en el año 2019* [Tesis de licenciatura] Instituto Centroamericano de Administración Pública.

- Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos & Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo. (2019). *Proyecto Pensar en Costa Rica 2025. Una propuesta integral de planificación estratégica de la infraestructura nacional*. <http://cfia.or.cr/descargas2019/informes/proyecto-2025.pdf>
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial*, 39(1), 24–35. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000100004
- Deloitte (2019). *Impacto del Covid-19 en el mercado inmobiliario Conteniendo y mitigando los efectos de la pandemia*. <https://www2.deloitte.com/cr/es/pages/real-estate/articles/impacto-covid19-en-el-mercado-inmobiliario.html>
- Ferrer, J. M. (2013). *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*. GAPP.
- Garro-Acevedo, P. (2014). *Propuesta de plan estratégico para grupo AETNA S.A.* [Tesis para optar por el bachillerato]. Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/6886>
- González, P., Turmo, J., & Villaronga, E. (2006). *La Valoración Inmobiliaria*. WOLTERS KLUWER ESPAÑA S.A.
- Granizo Córdova, C. A. G., & Avellán Herrera, B. V. (2018). *Optimización de los procesos de una empresa comercial caso: BC Llantas* [Tesis de pregrado]. Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Guartán Salinas, A. G., Torres Ballardares, K. J., & Ollague Valarezo, J. K. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores | 593 Digital Publisher CEIT. *Digital Publisher*, 4(6), 13–26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Guerola Navarro, V., Oltra Badenes, R., & Gil Gómez, H. (2020). Análisis de la relación entre el grado de introducción de CRM y los beneficios de la empresa a través del Desempeño Organizacional y la Innovación Empresarial. *3c Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 9(1), 67–87.

- Guillén Aliaga, S. del C., & Sánchez Vargas, K. Y. (2017). *Evaluación de la gestión del área de ventas de la empresa constructora JSM S.A.C. para proponer medidas correctivas que incrementen la rentabilidad económica, periodo 2015-2016* [Tesis de pregrado]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/838>
- Hanel del Valle, J., & Hanel González, M. (2004). *Análisis situacional. Módulo II*. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill Interamericana.
- Hidalgo-Camacho, C. (2013). *Formulación de un plan de optimización enfocado al área de ventas para el Grupo Purdy Motor* [Tesis para optar por el bachillerato]. Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/4038>
- Instituto Nacional de Vivienda y Urbanismo (2021). *Plan GAM 13-30*. <https://www.invu.go.cr/plan-gam-13-30>
- Iturralde Torres, J. I. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato en el año 2010* [Tesis para optar licenciatura]. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec:8443/jspui/handle/123456789/1786>
- Ivancevich, J., Konopaske R. & Mattesson, M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Mc. Graw Hill.
- Martínez-Baldares, T., Cordero-Montero, A., Martínez-Baldares, T., & Cordero-Montero, A. (2017). Herramienta de monitoreo del Plan GAM 2013-2030, dimensión Urbano-Regional, Cantón Central de Cartago. *Revista Tecnología en Marcha*, 30(4), 40–51. <https://doi.org/10.18845/tm.v30i4.3410>
- Méndez Álvarez, C. E. (2009). *Metodología: Guía práctica para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*. Mc. Graw Hill.

- Mendoza Alvarado, M. M. (2013). *La gestión de ventas y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la empresa PRODULUX S.A. de la ciudad de Milagro* [Tesis de Ingeniería]. Universidad Estatal del Milagro. <http://repositorio.unemi.edu.ec/handle/123456789/1829>
- Montalvo, A. (2011, marzo 9). *¿Qué es un colaborador?* *Recursos Humanos por Aguedo Montalvo*. <http://recursoshumanosinternet.blogspot.com/2011/03/que-es-un-colaborador.html>
- Monteza Diaz, A. (2014). *Auditoría operativa aplicada al área de ventas, en la empresa Pardo´s Chicken Chiclayo, para una mayor eficiencia de sus procesos operativos* [Tesis de licenciatura]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/191>
- N° 7933. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31131&nValor3=86472&strTipM=TC
- Ñahuirima Tica, Y. M. (2016). *Calidad de Servicio y Satisfacción del Cliente de las Pollerías del Distrito de Andahuaylas, Provincia de Andahuaylas, Región Apurímac, 2015* [Tesis de licenciatura]. Universidad Nacional José María Arguedas. <http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/240>
- Obando-Garita, A. (2017). *Propuesta de un Plan Marketing Digital para mejorar el Posicionamiento de la Marca Trades para el II semestre 2017* [Tesis para optar por el bachillerato]. Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/7299>
- Olave-Borbon, K. (2005). *Elaboración de un manual de evaluación del desempeño para el personal de la municipalidad de San Carlos* [Tesis para optar por el bachillerato]. Instituto Tecnológico de Costa Rica. <https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/2815>
- Palacios, L. (2010). *Dirección estratégica. Fundamentos de la dirección estratégica*. (2ª ed., 12-18). Ecoe.
- Pastor Guillén, A. P. (2018). *Clima organizacional y desempeño laboral en trabajadores administrativos de una empresa privada de combustibles e hidrocarburos, Lima 2017* [Tesis de

licenciatura]. Universidad San Ignacio de Loyola.

<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3466>

Perdomo Rosales, V., Carpio Camacho, A. & Baldán Rodríguez, N. N. (2011). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*.

https://issuu.com/sandragomez72/docs/evaluacion_desempeño

Pérez-Gago, D. R. (2018). *Desarrollo de herramienta de inteligencia de negocios para el área de ventas. Caso: Equifax USA* [Tesis de licenciatura]. Instituto Tecnológico de Costa Rica.

<https://repositoriotec.tec.ac.cr/handle/2238/11064>

Puig Delgado, M. A. (2016). Consideraciones sobre el desempeño profesional del profesor. *Revista Cubana de Enfermería*, 32(3), Article 3.

<http://www.revenfermeria.sld.cu/index.php/enf/article/view/988>

Reynoso, A. & Vogel, M. H. (2020). *Administración basada en diagnóstico situacional de los cuatro elementos claves*. <https://es.scribd.com/document/48757544/diagnostico-interno>

Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: Tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159–164. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/2111/211166530002/html/>

Rodríguez-Cruz, Y., & Pinto, M. (2018). Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação*, 30, 51–64.

<https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>

Sainz, J. (2012) *El plan Estratégico en la Práctica* (2º ed.). Alfaomega Grupo Editor

Sánchez Limón, M. L., & De la Garza Cárdenas, M. H. (2018). Tecnologías de información y desempeño organizacional de las pymes del noreste de México. *Revista Venezolana de Gerencia*,

23(82), 298–313. <https://doi.org/10.37960/revista.v23i82.23750>

Sen, A. (1997) *Choice, Welfare and Measurement*. Oxford, Blackwell.

Sobre Nosotros. (s. f.). Core. Recuperado 21 de agosto de 2021, de <https://www.core.cr/sobre-nosotros-2>

Thompson, A. A., Strickland, A. J., Gamble, J. E., Dávila Martínez, F. J., Rubio Ruiz, R. M., Deras Quiñones, A., & Mascaró Sacristán, P. (2013). *Administración estratégica: Textos y casos*. McGraw-Hill Interamericana.

Vásconez Espinoza, B. E. (2015). *Análisis del proceso de ventas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa INFOQUALITY S.A. en la ciudad Quito, año 2014* [Tesis de maestría, Universidad Internacional SEK]. <http://localhost:8080/xmlui/handle/123456789/1683>

Vera-Mendoza, M. B. (2018). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *Maestro y Sociedad*, 42–54.

Villanueva, L. (2017). Conversión Web ? ¿Qué Es y Para Qué Sirve? *El Blog de Luis M. Villanueva - SEO y Mkt Online*. <https://luismvillanueva.com/que-es/conversion-web>

Vrontis, D. & Thrassou, A. (2006). Situation Analysis and Strategic Planning: An Empirical Case Study in the UK Beverage Industry. *Innovative Marketing*, 2(2). 134-151.
https://www.researchgate.net/publication/262963901_Situation_Analysis_and_Strategic_Planning_An_Empirical_Case_Study_in_the_UK_Beverage_Industry

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento de encuesta

Instrumento de recolección de información

Estimado señor (a):

El presente cuestionario, tiene como finalidad obtener resultados cuantitativos sobre varios indicadores en pro del análisis del desempeño de cada uno. Cabe destacar, que los resultados del presente cuestionario serán base vital para la obtención del grado de Licenciatura en mercadeo, por ende, se solicita total veracidad sobre las consultas del cuestionario.

Se garantiza, que la información que usted suministre será de uso exclusivo para este estudio y será utilizada de forma confidencial. El cuestionario consiste en preguntas mixtas, donde se les brinda apertura para externar opinión en algunos ítems, en otros; debe de seleccionar marcando con una equis en los paréntesis destinados. La duración de la encuesta, son 5 minutos aproximadamente.

El cuestionario será auto administrado; cada encuestado manipula el instrumento.

Variable I: Diagnóstico de procesos operativos internos y capacidades del personal.

1) ¿Cuál es su antigüedad en la empresa?

- () De 1 a 6 meses
- () De 7 meses a 1 año
- () De 1 año a 2 años
- () Más de 2 años

2) ¿Cómo organiza o planifica su rol diario?

3) ¿Qué tan puntual realiza usted las llamadas asignadas a diario en la base de datos alternativa por parte de Contact Center?

- Suelo hacerlas minutos antes de la hora asignada
- Muy puntual, a la hora que es
- No tan puntual, unos minutos tarde
- Nunca logro hacerlas puntual
- N/C

4) De los clientes asignados para citas físicas diarias, ¿con que frecuencia confirma que los clientes van a asistir?

- Frecuentemente, unos minutos antes confirmo.
- Muy frecuentemente
- No muy frecuentemente
- Nunca confirmo
- N/C

5) De los clientes asignados para llamadas o citas físicas, ¿con que frecuencia investigo de previo sobre los clientes?

- De vez en cuando investigo de previo.
- Muy frecuentemente, investigo en Google, LinkedIn, Facebook, entre otras.
- Nunca investigo de previo
- N/C

6) De las citas asignadas en el sistema (CRM) ¿Cuántas citas acepta a diario?

- De 1 a 4 citas
- De 5 a 9 citas
- De 10 a 14 citas
- De 15 a 20 citas
- N/C

7) De las citas aceptadas y asignadas en su calendario, ¿Con que frecuencia completa las actividades en el sistema (CRM)?

- Frecuentemente, a diario las completo.
- Muy frecuentemente, las completo siempre.
- No muy frecuentemente, a veces se me olvida.
- Nunca las completo, siempre lo olvido.
- N/C

8) De las citas aceptadas, llamadas o atendidas en punto de venta, ¿Con que frecuencia se generan y envían cotizaciones?

- Frecuentemente, a diario mando cotizaciones.
- Muy frecuentemente, todos los días mando cotizaciones
- No muy frecuentemente, le mando a los que creo que van a comprar.
- Nunca les mando cotización

9) ¿Cómo considera usted el proceso o etapa “Ejecución de Acuerdo de reserva”?

- Súper fácil
- Fácil
- Tedioso
- Innecesario
- N/C

10) ¿Realiza usted actividades de seguimiento para clientes en CRM?

- Si
- Ocasionalmente
- No
- N/C

11) Una vez que se reserva un apartamento, ¿Cuáles son los documentos o requisitos del cliente requeridos para enviar a sucursal central?

12) Una vez que se firma contrato de compra/venta, ¿Cuáles son los documentos del cliente requeridos para enviar a sucursal central?

13) ¿Como evaluaría su capacidad de utilizar la herramienta Excel y sus aplicaciones?

- Mala
- Puede mejorar
- Buena
- Excelente

14) ¿Cómo evaluaría su capacidad de manejar las objeciones de los clientes?

- Mala
- Puede mejorar
- Buena
- Excelente
- N/C

Variable II: Indicadores clave de rendimiento

15) Si pudiera definir un rango de monto, ¿cuál ha sido su rendimiento mensual en resultados en los últimos 4 meses?

- De \$0 a \$120,000
- De \$121,000 a \$240,000
- De \$241,000 a \$480,000
- De \$481,000 a \$960,000 en adelante.

16) De los últimos 4 meses, favor indicar la cantidad de personas o citas atendidas (completadas) del CRM y la cantidad de apartamentos vendidos en el mes correspondiente.

Marzo 21 / Citas atendidas _____ / Número de aptos vendidos _____
Abril 21 / Citas atendidas _____ / Número de aptos vendidos _____
Mayo 21 / Citas atendidas _____ / Número de aptos vendidos _____
Junio 21 / Citas atendidas _____ / Número de aptos vendidos _____

17) De los últimos 4 meses, favor indicar la cantidad de actividades de seguimiento registradas en el CRM.

Marzo 21 / Cantidad total de actividades de seguimiento: _____

Abril 21 / Cantidad total de actividades de seguimiento: _____

Mayo 21 / Cantidad total de actividades de seguimiento: _____

Junio 21 / Cantidad total de actividades de seguimiento: _____

18) Si tuviera que asignarse una calificación en una escala del 1 al 5, siendo 1 lo más malo y 5 lo mejor, sobre el cumplimiento de los siguientes procesos y procedimientos del perfil de puesto actual, ¿Cuánto se asignaría?

(Favor indicar el número dentro del paréntesis)

Rapidez en contacto del cliente asignado ()

Rapidez en envío de cotización ()

Rapidez en completar las citas para contact center en el CRM ()

Ejecución y cumplimiento de requisitos para formulario de reserva ()

Ejecución y cumplimiento de requisitos para contrato compra/venta ()

Ejecución y cumplimiento de actividades de seguimiento en CRM ()

Puntualidad y cumplimiento del horario laboral ()

Trato y servicio al cliente ()

Variable III: Análisis de satisfacción del colaborador

19) ¿Cómo se siente dentro de la empresa?

() Pésimo

() Muy mal

() Bien

() Excelente

20) ¿Cómo se siente con su jefatura actual?

() Pésimo

() Mal

() Bien

() Excelente

N/C

21) ¿Cómo se siente con la compensación salarial fija y variable del rol?

Pésimo

Mal

Bien

Excelente

N/C

¿Comente por qué?

22) ¿Considera que Core es una empresa donde puede crecer?

Si

No

¿Comente por qué?

23) ¿Qué tan satisfecho se siente con el ambiente laboral y organizacional en Core Desarrolladora?

Insatisfecho

Muy satisfecho

¿Comente por qué?

Anexo II. Instrumento de guía de observación estructurada

Instrumento de observación sobre la gestión de los asesores comerciales

Nombre del colaborador	Asesor #1								
Puesto	Vendedor								
Antigüedad	3 años								



Para la variable 1 se pretende evaluar y correlacionar los resultados del instrumento encuesta, con el instrumento de observación estructurada. Se le asignará un puntaje a cada ítem con el fin de obtener un resultado de calificación sobre los ítems observados de cada variable y por asesor, para posterior proceder a realizar un análisis estadístico, con gráficos sobre la calificación de cada asesor y según los resultados del primer instrumento. Para el caso de la variable 1, los rangos de evaluación van de 1 a 3 como máximo que conforma la variable principal, donde la calificación 1 es que el asesor no cumple nada los subindicadores de la variable, donde calificación 2 es que cumple a un 50% de los subindicadores de la variable y donde calificación 3 es que cumple 100% los subindicadores de la variable.

Observación de Variables

Variable #1	Descripción: Los siguientes ítems serán evaluados por medio de observación junto a cada agente en la sala de ventas, algunos serán correlacionados con el CRM del gerente general y otros serán revisados y observados junto con la asistente administrativa.	Esperado	Evaluación
Cumplimiento rol operativo y capacidades			
Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Organiza día a día en tiempo y tareas. • Prioriza pendientes de mayor urgencia 	3	0
Contacto de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Contacta los clientes asignados en la base de datos en tiempo y hora asignada. • Confirma las citas físicas diarias • Investigación previa del perfil 	3	0
CRM	<ul style="list-style-type: none"> • Acepta citas a diario • Completa las citas a diario 	3	0
Cotizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza cotizaciones oficiales a clientes en el CRM, sin errores. 	3	0
Acuerdo de reservación	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce y reúne los requisitos correctos para el acuerdo de reservación • Se le hace fácil ejecutar el acuerdo de reserva. 	3	0
Actividades de seguimiento para clientes en CRM	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza actividades de seguimiento a diario 	3	0
Contratos	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecuta los contratos de compra/venta sin errores. • Envía los contratos a tiempo en los plazos establecidos. 	3	0
Herramientas de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Sabe utilizar herramienta excel • Maneja efectivamente las objeciones de los clientes 	3	0

Para la variable 2 se pretende evaluar y correlacionar los resultados del instrumento encuesta, con el instrumento de observación estructurada. Se le asignará un puntaje a cada ítem con el fin de obtener un resultado de calificación sobre los ítems observados de cada variable y por asesor, para posterior proceder a realizar un análisis estadístico, con gráficos sobre la calificación de cada asesor y según los resultados del primer instrumento. Para el caso de la variable 1, los rangos de evaluación van de 1 a 3 como máximo que conforma la variable principal, donde la calificación 1 es que el asesor no cumple nada los subindicadores de la variable, donde calificación 2 es que cumple a un 50% de los subindicadores de la variable y donde calificación 3 es que cumple 100% los subindicadores de la variable.

Variable #2	Descripción: Los siguientes ítems serán observados y correlacionados con el CRM (dashboard madre) del gerente general para analizar la veracidad de los resultados	Esperado	Evaluación
Indicadores clave de rendimiento			
Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados mensuales, totales de las ventas de los 3 proyectos, por agente. 	3	0
Conversión	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad total de clientes gestionados versus ventas realizadas mensual. 	3	0

Para la variable 3 se pretende evaluar y correlacionar los resultados del instrumento encuesta, con el instrumento de observación estructurada. Se le asignará un puntaje a cada ítem con el fin de obtener un resultado de calificación sobre los ítems observados de cada variable y por asesor, para posterior proceder a realizar un análisis estadístico, con gráficos sobre la calificación de cada asesor y según los resultados del primer instrumento. Para el caso de la variable 1, los rangos de evaluación van de 1 a 3 como máximo que conforma la variable principal, donde la calificación 1 es que el asesor no cumple nada los subindicadores de la variable, donde calificación 2 es que cumple a un 50% de los subindicadores de la variable y donde calificación 3 es que cumple 100% los subindicadores de la variable.

Variable #3	Descripción: Los siguientes ítems serán observados en el punto de venta, junto a cada asesor para observar los comportamientos de cada persona. Para el ítem de compensación se observarán los datos en el expediente de cada asesor.	Esperado	Evaluación
Análisis de satisfacción laboral			
Situación actual	<ul style="list-style-type: none"> • Maneja buenas relaciones interpersonales con compañeros o compañeras dentro de la organización. 	3	0
Jefatura	<ul style="list-style-type: none"> • Se comporta con actitud sobre las asignaciones que el encargado comercial designa 	3	0
Compensación Salarial	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel educativo, experiencia y antigüedad en la empresa van de la mano con la compensación salarial de cada ejecutivo. 	3	0