



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y
APLICADAS

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**PROPUESTA DE DISEÑO DE INDICADORES KPIS PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO COMERCIAL EN PALACIOS AGENCIA INMOBILIARIA**

**PROPUESTA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTOR:

Eva Marilu Palacios Licintuña

TUTOR:

Dr. Medardo Ángel Ulloa Enríquez

LATACUNGA, AGOSTO, 2026

Latacunga, agosto del 2026

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo Eva Marilu Palacios Licintuña, con cedula de ciudadanía No. 1804951901 declara ser autora del proyecto de titulación: "Propuesta de diseño de indicadores KPIs para mejorar el desempeño comercial en Palacios Agencia inmobiliaria", siendo el Ing. Ángel Ulloa tutor del presente trabajo de titulación; y eximo expresamente a la Universidad Técnica de Cotopaxi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Además, certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo de titulación, son de mi exclusiva responsabilidad.



Eva Marilu Palacios Licintuña

CC.1804951901

Latacunga, agosto del 2026

AVAL DEL TUTOR DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

En calidad de Tutor del Trabajo de Investigación sobre el título: “Propuesta de diseño de indicadores KPIs para mejorar el desempeño comercial en Palacios Agencia inmobiliaria”, propuesto por la estudiante Eva Marilu Palacios Licintuña, de la Carrera de Ingeniería Industrial, considero que dicho proyecto de titulación cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos al tribunal de lectores.



Dr. Medardo Ángel Ulloa Enríquez.

C.C. 1000970325

TUTOR

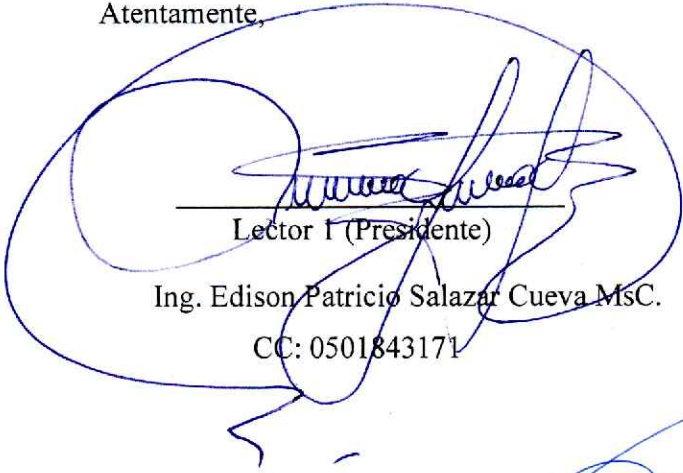
Latacunga, agosto del 2026

AVAL DE APROBACIÓN DE LECTORES

Cumpliendo con el Reglamento de Titulación de la Universidad Técnica de Cotopaxi, en calidad de Lectores de Tribunal de Proyecto de Investigación con el Título "Propuesta de diseño de indicadores KPIs para mejorar el desempeño comercial en Palacios Agencia inmobiliaria", propuesto por la estudiante Eva Marilu Palacios Licintuña, nos permitimos indicar que la estudiante ha concluido todas las observaciones y realizado las correcciones señaladas por el Tribunal de Lectores, por lo cual presentamos el Aval de aprobación del Proyecto de Titulación correspondiente a la modalidad de **Proyecto de investigación** en virtud de lo cual la postulante puede presentarse a la Defensa de su Proyecto de Titulación.

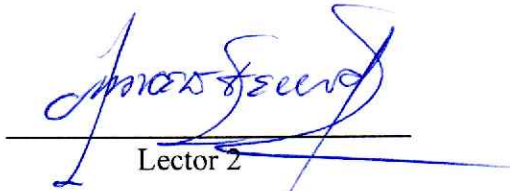
Particular que pongo en su conocimiento para los fines legales pertinentes.

Atentamente,



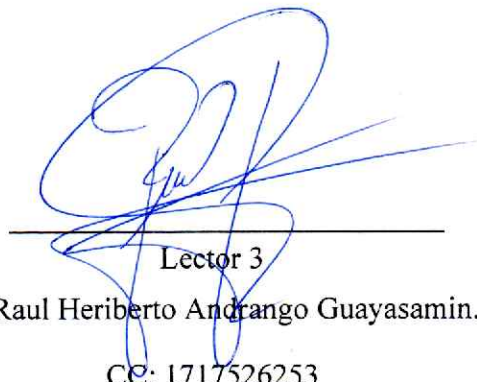
Lector 1 (Presidente)

Ing. Edison Patricio Salazar Cueva MSc.
CC: 0501843171



Lector 2

Ing. Angel Marcelo Tello Condor Mg.
CC: 0501518559



Lector 3

Dr. Raul Heriberto Andrango Guayasamin.
CC: 1717526253

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la Universidad Técnica de Cotopaxi, Matriz, y a la Carrera de Ingeniería Industrial, por brindarme la oportunidad de formarme profesionalmente, por abrirme sus puertas y permitirme alcanzar este importante sueño.

A mis queridos docentes e ingenieros, mi sincero agradecimiento por compartir sus conocimientos, por su paciencia, dedicación y compromiso, por cada enseñanza impartida y por impulsarme a superar nuevos desafíos.

Gracias por contribuir a mi formación, no solo académica y profesional, sino también personal, dejando en mí aprendizajes y experiencias que llevaré conmigo a lo largo de mi vida profesional.

A todos quienes forman parte de la Universidad Técnica de Cotopaxi y de la Carrera de Ingeniería Industrial, mi eterna gratitud por ser parte fundamental de este camino de aprendizaje y superación.

“La educación es el camino que convierte los sueños en metas y las metas en logros.”

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía y mi fortaleza, por darme sabiduría, perseverancia y permitirme alcanzar este sueño. A mis queridos padres, Manuel Palacios y Dolores Licintuña, por su amor, sus sacrificios y sus consejos, por creer siempre en mí y enseñarme a nunca rendirme.

A toda mi familia, por su cariño, apoyo y compañía, por estar presentes en cada momento y motivarme a cumplir mis metas.

A una persona especial, por su apoyo, comprensión y paciencia, por sus palabras de motivación y por acompañarme durante este camino.

Con profundo amor y gratitud dedico este logro, fruto de esfuerzo, perseverancia y sueños cumplidos.

EVA.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA Y APLICADAS

TITULO: “PROPUESTA DE DISEÑO DE INDICADORES KPIS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO COMERCIAL EN PALACIOS AGENCIA INMOBILIARIA”

Autores:

Eva Marilu Palacios Licintuña

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo diseñar indicadores KPIs para la eficiencia comercial en Palacios Agencia Inmobiliaria, con la finalidad de fortalecer el control y la toma de decisiones. Para lo cual, se desarrolló una investigación mixta, con orientación aplicada y nivel descriptivo, mediante la propuesta tecnológica. La información fue recopilada mediante una revisión de la documentación, la observación directa y la realización de entrevistas a las personas de la agencia, a la vez que se utilizaron fichas de análisis documental, formatos para el levantamiento de los procesos, elaboración de FODA, SIPOC y matrices para la valoración. Como resultado, se determinó que la agencia carece de un monitoreo sistemático de indicadores para medir el desempeño de sus procesos comerciales. En este sentido, se desarrolló una propuesta de un sistema de indicadores clave de desempeño (KPI) para los procesos comerciales relacionados con la captación, seguimiento y cierre de ventas, para lo que se dotó a cada uno de ellos de su respectiva ficha técnica, con sus fórmulas de cálculo, con sus metas, frecuencias de medición, responsables y criterios de interpretación. Concluyendo que, la propuesta constituye un sistema de gestión que reforzará el control comercial, facilitará el seguimiento del desempeño organizacional y mejorará la cultura de mejora continua orientada a los objetivos de la institución.

Palabras clave: Procesos comerciales, evaluación del desempeño, eficiencia organizacional, mejora continua, gestión estratégica.

TECHNICAL UNIVERSITY OF COTOPAXI

FACULTY OF ENGINEERING AND APPLIED SCIENCES

**TITLE: “PROPOSAL FOR THE DESIGN OF KPI INDICATORS TO IMPROVE
COMMERCIAL PERFORMANCE AT PALACIOS REAL ESTATE AGENCY”**

Authors:

Eva Marilu Palacios Licintuña

ABSTRACT

The objective of this research was to design Key Performance Indicators (KPIs) for commercial efficiency at Palacios Real Estate Agency, with the aim of strengthening control and decision-making. To this end, a mixed-methods study with an applied orientation and descriptive level was conducted, resulting in a technological proposal. Data were gathered through document review, direct observation, and interviews with agency personnel; tools such as document analysis sheets, process mapping templates, SWOT and SIPOC analyses, and assessment matrices were also utilized. The findings revealed that the agency lacked systematic monitoring of indicators to measure the performance of its commercial processes. Consequently, a system of KPIs was proposed for commercial processes, specifically those related to lead acquisition, follow-up, and sales closure. Each indicator was defined by a technical data sheet specifying calculation formulas, targets, measurement frequencies, responsible parties, and interpretation criteria. The study concludes that this proposal establishes a management system that will strengthen commercial control, facilitate the monitoring of organizational performance, and enhance a culture of continuous improvement aligned with the institution's objectives.

Keywords: Business processes, performance evaluation, organizational efficiency, continuous improvement, strategic management.

AVAL DE TRADUCCIÓN

En calidad de Docente del Idioma Inglés del Centro de Idiomas de la Universidad Técnica de Cotopaxi; en forma legal **CERTIFICO** que:

La traducción del resumen al idioma Inglés del proyecto de investigación cuyo título versa: **"PROPUESTA DE DISEÑO DE INDICADORES KPIS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO COMERCIAL EN PALACIOS AGENCIA INMOBILIARIA"** presentado por: **Palacios Licintuña Eva Marilu**, egresada de la Carrera de: **Ingeniería Industrial**, perteneciente a la **Facultad de Ciencias de la Ingeniería y Aplicadas**, lo realizó bajo mi supervisión y cumple con una correcta estructura gramatical del Idioma.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad y autorizo a la peticionaria hacer uso del presente aval para los fines académicos legales.

Latacunga, Agosto del 2026

Atentamente,



Lic. Vladimir Sandoval Vizuite, Mgtr.
DOCENTE CENTRO DE IDIOMAS-UTC
CI: 0502104219



CENTRO
DE IDIOMAS

CERTIFICACIÓN DE INFORME DE SIMILITUD

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación con el tema: "Propuesta de diseño de indicadores KPIs para mejorar el desempeño comercial en Palacios Agencia inmobiliaria", de Palacios Licintuña Eva Marilu, de la carrera de Ingeniería Industrial, remito la captura de pantalla del reporte del sistema de reconocimiento de texto Turnitin, con un porcentaje de coincidencias del 8% y 0% de IA, expreso una vez más, mi conformidad en cuanto a la dirección del trabajo de titulación.

The screenshot shows a Turnitin report interface. On the left, it states '0% detectado como IA' (0% detected as AI) and 'Presunción de revisión revisada' (Presumption of review reviewed). The main section on the right shows '8% Similitud general' (8% General Similarity). Below this, it lists 'Filtros desde el informe' (Filters from the report) with options like 'Aleatoria', 'Filtro de IA', 'Filtro de IA', 'Filtro de IA', and 'Filtro de IA'. It also shows 'Exclusiones' (Exclusions) with 'No se excluyen' (Not excluded) and 'No se excluyen' (Not excluded). At the bottom, it lists 'Fuentes principales' (Main sources) with '0%' and '0%'.

Particular que comunico a usted para los fines pertinentes.

Latacunga, 12 de agosto de 2026


Ing. Ing. Medardo Ángel Ulloa Enríquez.
C.C.: 1000970325
TUTOR

Índice General

Índice General	xi
Índice de Tablas.....	xv
Índice de Figuras	xvii
1. INFORMACIÓN GENERAL	1
2. INTRODUCCIÓN.....	3
2.1 Situación Problemática	5
2.2 Formulación del Problema	6
2.3 Objeto y Campo de Acción	6
2.3.1 Objeto de Investigación.....	6
2.3.2 Campo de Acción	6
2.4 Beneficiarios.....	¡Error! Marcador no definido.
2.4.1 Directo	6
2.4.2 Indirecto.....	7
2.5 Justificación	7
2.6 Objetivos.....	8
2.6.1 General	8
2.6.2 Específicos.....	8
2.7 Sistemas de Tareas	8
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
3.1 Gestión Comercial	10

3.1.1 Concepto de Gestión Comercial	10
3.1.2 Importancia de la Gestión Comercial	11
3.1.3 Procesos Comerciales	13
3.2 Procesos Comerciales en las Empresas Inmobiliarias	14
3.2.1 Captación de Clientes	15
3.2.2 Seguimiento de Prospectos	15
3.2.3 Cierre de Ventas	16
3.3 Indicadores de Gestión	17
3.3.1 Concepto de Indicadores	17
3.3.2 Tipos de Indicadores.....	17
3.4 Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	17
3.4.1 Concepto de KPIs	17
3.4.2 Diseño de KPIs	19
3.4.3 KPIs Comerciales	22
4. METODOLOGÍA.....	24
4.1 Tipo de investigación	24
4.1.1 Nivel de Investigación	24
4.1.2 Diseño de Investigación	25
4.2 Métodos de investigación	25
4.3 Población, muestra y unidad de análisis	26
4.3.1 Población	26

4.3.2 Muestra	26
4.3.3 Unidad de Análisis	27
4.4 Técnicas e instrumentos de investigación	27
4.4.1 Revisión Documental	27
4.4.2 Análisis FODA	28
4.4.3 Observación Directa	28
4.4.4 Diagrama SIPOC	28
4.4.5 Entrevista Semiestructurada	29
4.4.6 Instrumentos de Investigación	29
5. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	31
5.1 Diagnóstico de la situación actual del desempeño comercial.....	31
5.1.1 Datos de Entrada.....	32
5.1.2 Resultados del FODA.....	36
5.1.3 Resultados de la Entrevista.....	37
5.1.4 Variables Analizadas	40
5.1.5 Resumen del Diagnóstico	42
5.2 Levantamiento y documentación de procesos comerciales.....	42
5.2.1 Identificación de procesos comerciales	42
5.3 Diseño de indicadores de desempeño comercial	52
5.3.1 Descripción de los Indicadores para Captación.....	53
5.3.2 Descripción de los Indicadores para Seguimiento.....	62

5.3.3 Descripción de los Indicadores para Cierre de Ventas	68
5.3.4 Sistema de Indicadores de Desempeño Comercial Propuesto.....	77
5.3.5 Tablero de Control Comercial (Dashboard)	80
5.3.6 Plan de Implementación de la Propuesta.....	83
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
6.1 Conclusiones.....	84
6.2 Recomendaciones	84
7. REFERENCIAS	86
8. ANEXOS	

Índice de Tablas

TABLA I. Áreas Conocimientos Unesco	1
TABLA II. Áreas Conocimientos Unesco.....	1
TABLA III. Campo de acción	6
TABLA IV: Sistema de Tareas del Plan de Titulación	9
TABLA V. Población objeto de estudio.....	26
TABLA VI. Instrumentos de investigación.....	29
TABLA VII. Registros históricos de ventas.....	32
TABLA VIII. Información contenida en los reportes comerciales	33
TABLA IX. Base de datos de clientes por canal de captación (2025)	34
TABLA X. Procedimientos comerciales existentes	35
TABLA XI. Matriz FODA de Palacios Agencia Inmobiliaria.....	36
TABLA XII. Resultados de la entrevista semiestructurada aplicada al Gerente General y al Coordinador Comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria	38
TABLA XIII. Operacionalización de las variables analizadas.....	41
TABLA XIV. Matriz de caracterización del proceso de captación de clientes.....	43
TABLA XV. SIPOC del proceso de captación de clientes	43
TABLA XVI. Matriz de caracterización del proceso de seguimiento comercial.....	46
TABLA XVII. SIPOC del proceso de seguimiento comercial.....	46
TABLA XVIII. Matriz de caracterización del proceso de cierre de ventas	49
TABLA XIX. SIPOC del proceso de cierre de ventas	49
TABLA XX. Puntos críticos identificados en los procesos comerciales	52

TABLA XXI. Ficha técnica del indicador.....	53
TABLA XXII. Ficha técnica del indicador "Efectividad de Campañas Digitales"	54
TABLA XXIII. Ficha técnica del indicador "Costo por Prospecto Captado"	56
TABLA XXIV. Ficha técnica del indicador "Tiempo Promedio de Respuesta al Cliente"	57
TABLA XXV. Ficha técnica del indicador "Índice de Crecimiento de Prospectos"	59
TABLA XXVI. Ficha técnica del indicador "Tasa de Seguimiento Oportuno"	61
TABLA XXVII. Ficha técnica del indicador "Cumplimiento del Plan de Seguimiento"	62
TABLA XXVIII. Ficha técnica del indicador "Tasa de Conversión de Prospectos a Visitas Programadas"	64
TABLA XXXI. Ficha técnica del indicador "Tiempo Promedio del Ciclo Comercial"	66
TABLA XXX. Ficha técnica del indicador "Índice de Satisfacción del Prospecto durante el Seguimiento"	67
Tabla XXXI. Ficha técnica del indicador "Tasa de Cierre de Ventas"	69
TABLA XXXII. Ficha técnica del indicador "Valor Promedio por Venta"	70
TABLA XXXIII. Ficha técnica del indicador "Cumplimiento de la Meta de Ventas"	72
TABLA XXXIV. Ficha técnica del indicador "Tiempo Promedio de Formalización de la Venta"	74
TABLA XXXIV. Continuación, Ficha técnica del indicador "Tiempo Promedio de Formalización de la Venta"	75
TABLA XXXVI. Ficha técnica del indicador "Índice de Satisfacción del Cliente Postventa"	76
TABLA XXXVII. Sistema de indicadores de desempeño comercial propuesto	78

Índice de Figuras

Fig. 1. Estructura organizacional de la empresa.....	35
Fig. 2. Diagrama de flujo del proceso de captación de clientes	46
Fig. 3. Diagrama de flujo del proceso de seguimiento comercial	48
Fig. 4. Diagrama de flujo del proceso de cierre de ventas.....	51
Fig. 5. Ejemplo gráfico de los KPIS	82

1. INFORMACIÓN GENERAL

Tema del proyecto: Propuesta de diseño de indicadores KPIs para la mejora del desempeño comercial en Palacios Agencia Inmobiliaria.

Modalidad de Titulación:

En la TABLA I se presenta la modalidad de titulación seleccionada para el desarrollo del proyecto

TABLA I. Áreas Conocimientos Unesco

Modalidad de titulación	Homologaciones para informe final de titulación	Selección
Propuesta aplicada	Informe de propuesta aplicada	X
	Patente, Modelo de utilidad, Certificado de propiedad intelectual.	
	Artículo científico	
Proyecto de investigación	Informe de Proyecto de investigación	
	Artículo científico	
	Patente, Modelo de utilidad, Certificado de propiedad intelectual.	
Exámen de indicadores de RDA		

Fuente: Elaboración propia con base en el instructivo de titulación de la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Trabajo de Titulación Vinculado al Proyecto: No aplica.

Equipo de Trabajo del Trabajo de Titulación:

Tutor de Titulación: Dr. Ángel Ulloa. PhD

Estudiante: Eva Marilu Palacios Licintuña

Área de Conocimiento:

En la TABLA II se presenta las áreas conocimientos Unesco para el desarrollo del proyecto

TABLA II. Áreas Conocimientos Unesco

Código	Área de conocimiento
04	Administración, Negocios y Legislación
041	Negocios y Administración

0413	Gestión y administración
------	--------------------------

Fuente: Elaboración propia con base en la clasificación de áreas de conocimiento de la UNESCO.

Línea de investigación: Tecnología industrial, gestión de la producción, riesgos y seguridad laboral.

Sublíneas de investigación de la Carrera: Sistemas integrados de producción y operaciones industriales para el desarrollo sostenible.

2. INTRODUCCIÓN

La industria inmobiliaria juega un papel vital en la mejora del desarrollo fiscal de cualquier país, destacando que el desarrollo de infraestructura es una de las principales herramientas clave para el desarrollo financiero de un país [1]. Por lo que, existe una necesidad imperiosa de mejorar el desempeño en las industrias de la construcción en todas las economías del mundo [2].

En el contexto actual del sector inmobiliario, alcanzar una ventaja competitiva exige que las empresas gestionen sus proyectos con altos niveles de eficiencia y efectividad. Debido a que la actividad inmobiliaria se desarrolla principalmente a través de proyectos, el éxito organizacional depende en gran medida del desempeño alcanzado en cada uno de ellos. En este sentido, un proyecto se considera exitoso cuando se ejecuta dentro del plazo establecido, optimiza los costos y cumple con los estándares de calidad definidos. Por ello, resulta fundamental identificar los factores clave que contribuyen al éxito de la gestión comercial en este sector [3].

En este contexto, los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) son métricas establecidas para la medición del desempeño, que permiten a una organización evaluar su progreso en relación con objetivos estratégicos y operativos predefinidos y permite a los gerentes visualizar datos cuantitativos y cualitativos de una manera que facilita la toma de decisiones tanto operativas como estratégicas [4].

Además, se establecen para reflejar y definir los objetivos organizacionales y deben influir en las decisiones empresariales durante un período determinado en función del tiempo disponible. Dado este escenario, los KPI muestran consistencia, comunicación y capacidad de acción, que están interconectados entre los indicadores principales, los objetivos, las metas y las estrategias [5].

Los KPI implementados en las organizaciones pueden influir en el desempeño de los empleados y ayudar a establecer expectativas claras al respecto. Al fijar objetivos específicos y medibles, los empleados pueden comprender mejor lo que se espera de ellos y enfocar mejor sus esfuerzos. Los KPI sirven como puente entre los objetivos estratégicos de la organización y las actividades diarias de los empleados y abarcan la calidad, la cantidad, la eficiencia y la eficacia del trabajo de un empleado [6].

Bajo esta perspectiva, la Agencia Inmobiliaria Palacios afianza distintos procesos para captar a los clientes, promocionar propiedades, hacer seguimiento a los prospectos, o cerrar las ventas, pero no existen indicadores bien estructurados para medir estos procesos ya que eso dificultaría el control sobre la gestión de ventas y, además, también representaría una limitante en el conjunto de información estratégica disponible para tomar decisiones. Lo anterior podría limitar el potencial de la empresa para cumplir con sus metas de ingresos, operar eficientemente como organización, o conocer las fortalezas y debilidades de su estrategia de marketing.

En virtud de lo anterior, la Agencia Inmobiliaria Palacios debe desarrollar KPIs que permitan medir objetivamente todos los resultados obtenidos en un proceso de ventas. La incorporación de KPI permitiría contar con información cuantificable para determinar la productividad de las actividades comerciales, la efectividad de las estrategias de ventas y el logro de las metas institucionales.

En este marco, la presente investigación es relevante porque respaldará la capacidad de la Agencia Inmobiliaria Palacios para gestionar sus operaciones comerciales mediante un nuevo método tecnológico que utiliza indicadores de desempeño como base. Además, el estudio respaldará el desarrollo de métricas específicas para evaluar las actividades de adquisición, seguimiento y cierre dentro del ciclo de ventas.

El objetivo principal del proyecto es diseñar indicadores de desempeño comercial que fortalezcan la toma de decisiones al mejorar los controles sobre la gestión comercial en la Agencia Inmobiliaria Palacios y potencien la capacidad de la agencia para alcanzar sus objetivos institucionales.

El alcance del proyecto incluye un análisis y documentación de los procesos de venta de la Palacios Agencia Inmobiliaria, así como el desarrollo de un conjunto de indicadores de desempeño propuestos para la organización. La investigación no incluirá la implementación ni la validación operativa de los indicadores de desempeño diseñados como parte de este estudio; por lo tanto, el resultado tiene como objetivo servir como herramienta de gestión para que la organización la utilice posteriormente y mejore su método de control y evaluación de ventas.

La investigación se realizará conforme a una metodología de tipo aplicado y descriptiva, utilizando técnicas para la recolección de datos, siendo las entrevistas, la observación directa y la revisión de los procesos de venta existentes, entre otras. La información que

recabe a través de estas técnicas, le permitirá al investigador descubrir cuáles son las actividades comerciales relevantes de cada una de las fases que conforman el proceso de ventas, además de permitirle elaborar indicadores de desempeño alineados con la orientación estratégica de la organización.

La primera parte del trabajo recoge el planteamiento del problema, los objetivos y la justificación del mismo; la segunda parte recoge el marco teórico de la gestión de ventas incluyendo los indicadores de desempeño y de los indicadores claves; la tercera parte describe la metodología utilizada en la investigación; la cuarta parte presenta los resultados obtenidos, los indicadores de desempeño propuestos para la Palacios Agencia Inmobiliaria, las conclusiones que se han sacado de la investigación y, por último, las recomendaciones derivadas del trabajo realizado.

2.1 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El sector inmobiliario en la actualidad se encuentra más que nunca en un punto de máxima competencia, por lo que las organizaciones deben servir de herramientas de gestión que les permita medir y controlar el funcionamiento de sus procesos de negocio en términos de rendimiento general. Los KPI son uno de los métodos más eficaces de medir el éxito de las funciones empresariales, identificar las posibles carencias en el rendimiento y ayudar a las organizaciones a ir tomando decisiones estratégicas [7].

Palacios Agencia Inmobiliaria ha detectado una falta de indicadores formalizados de medición del rendimiento en el contexto de la captación de clientes, la gestión del seguimiento de clientes potenciales y del cierre de ventas, de modo que esta circunstancia impedirá que la dirección pueda medir los resultados, detectar oportunidades de mejora y medir adecuadamente si ha alcanzado los objetivos de venta.

Por consiguiente, la gerencia no posee la información suficiente para saber si las estrategias desarrolladas han tenido éxito o si han fracasado, como tampoco para poder tomar las medidas correctivas correspondientes de forma oportuna. Por lo tanto, es fundamental desarrollar un sistema de KPI que favorezca el control de los procesos de venta y favorezca la consecución del éxito de la organización en su conjunto.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño (KPIs) necesarios para fortalecer la toma de decisiones, mejorar el control de la gestión comercial y contribuir al cumplimiento de las metas institucionales?

2.3 OBJETO Y CAMPO DE ACCIÓN

2.3.1 Objeto de Investigación

Diseñar indicadores (KPIs) claves aplicados eficiencia productiva de Palacios Agencia Inmobiliaria.

2.3.2 Campo de Acción

TABLA III. Campo de acción

Elemento	Código	Descripción / Aplicación en el trabajo
Campo de estudio	5311	Organización y Dirección de Empresas
Área específica	5311.05	Marketing (Comercialización)
Área específica	5311.10	Dirección de Ventas
Aplicación	—	Diseño de indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar los procesos comerciales de Palacios Agencia Inmobiliaria.
Procesos analizados	—	Captación de clientes, seguimiento de prospectos y cierre de ventas.

2.4 BENEFICIARIOS

2.4.1 Directo

El beneficiario directo es Palacios Agencia Inmobiliaria, representada por 12 colaboradores (100 % del personal interno), conformados por la gerencia, coordinación comercial, asesores comerciales y personal administrativo. La implementación del sistema de indicadores permitirá monitorear el desempeño comercial, controlar el cumplimiento de metas y fortalecer la toma de decisiones estratégicas, favoreciendo el incremento de la productividad organizacional.

2.4.2 Indirecto

Los beneficiarios indirectos estarán conformados por aproximadamente 150 clientes actuales y potenciales que mantienen o mantendrán relación comercial con la empresa. Estos se beneficiarán de procesos comerciales más eficientes, tiempos de respuesta más oportunos, un mejor seguimiento de sus requerimientos y una atención orientada a satisfacer sus necesidades. Asimismo, la mejora de la gestión comercial contribuirá a elevar la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

- Mediante la matriz de Stakeholders se analizó el nivel de influencia e interés de los principales beneficiarios e interesados de Palacios Agencia Inmobiliaria, permitiendo identificar su grado de participación e importancia dentro del proyecto.

Figura 1: Elaboración propia con base en la información proporcionada por Palacios Agencia Inmobiliaria (2025).



Fig. 1. Análisis mediante Stakeholders

2.5 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación tiene como propósito contribuir al fortalecimiento de la gestión comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria mediante el diseño de indicadores clave de

desempeño (KPI) que permitan medir, monitorear y evaluar los resultados de los procesos de captación de clientes, seguimiento de prospectos y cierre de ventas. Se estima que la implementación de esta propuesta permitirá mejorar en aproximadamente un 30 % el control de la gestión comercial, incrementar en un 25 % la eficiencia en el seguimiento de prospectos y reducir en un 20 % los tiempos de respuesta para la toma de decisiones gerenciales. Estas mejoras contribuirán al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

El estudio va a aportar al conocimiento teórico en los márgenes de cómo las organizaciones pueden medir y gestionar su rendimiento, y en cómo los KPI pueden servir como medio de control y evaluación del funcionamiento de una organización. El método usado va a dar lugar a la posibilidad de generar un proceso determinado para diagnosticar los procesos de ventas y elaborar las variables que están en la línea de los objetivos estratégicos de la organización. La propuesta va a dar lugar a una herramienta de gestión que permitirá a los responsables de las ventas poder comparar el rendimiento de ventas efectuado con el rendimiento de ventas planificado y, además, conseguir los objetivos de la organización.

2.6 OBJETIVOS

2.6.1 General

Diseñar indicadores KPIs para la eficiencia comercial en Palacios Agencia Inmobiliaria, con la finalidad del fortalecimiento y el control de la toma de decisiones.

2.6.2 Específicos

- Diagnosticar la situación actual para los procesos de comercio en la Agencia Inmobiliaria.
- Realizar el levantamiento de los procesos comerciales para el establecimiento de medidas de control.
- Diseñar indicadores de desempeño para la evaluación de la captación, seguimiento y cierre de ventas.

2.7 SISTEMAS DE TAREAS

En la TABLA IV se presenta el sistema de tareas del plan de titulación para el desarrollo del proyecto:

TABLA IV: Sistema de Tareas del Plan de Titulación

Objetivos específicos	Actividades (tareas)	Resultados esperados	Técnicas, medios e instrumentos
Diagnosticar la situación actual de los procesos comerciales en la Agencia Inmobiliaria.	Revisar la documentación disponible relacionada con la gestión comercial, los procedimientos aplicados y los registros de ventas existentes en la empresa.	Conocimiento del estado actual de los procesos comerciales e identificación de los mecanismos de control utilizados.	Revisión documental, fichas de análisis documental, matriz ISHIKAWA, FODA y registros institucionales.
Realizar el levantamiento de los procesos comerciales para el establecimiento de medidas de control.	Recopilar información sobre las actividades que forman parte de los procesos de captación, seguimiento y cierre de ventas.	Identificación de las actividades desarrolladas y de los responsables que intervienen en cada proceso comercial.	Observación directa, entrevistas y formatos para el levantamiento de procesos.
	Elaborar diagramas SIPOC para caracterizar los procesos de captación, seguimiento y cierre de ventas, identificando proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes.	Caracterización general de los procesos comerciales y determinación de sus proveedores, entradas, actividades principales, salidas y clientes.	Diagrama SIPOC y fichas de caracterización de procesos.
	Elaborar diagramas de flujo que reflejen la secuencia de las actividades desarrolladas en cada proceso comercial.	Representación gráfica y descripción de la secuencia de actividades de cada proceso comercial.	Diagramas de flujo y fichas de procesos.
Diseñar indicadores de	Definir las variables, métricas y criterios	Identificación de las variables y de los	Análisis de indicadores,

desempeño para la evaluación de la captación, seguimiento y cierre de ventas.	que servirán para evaluar el desempeño de cada proceso comercial.	indicadores preliminares para su evaluación.	revisión bibliográfica y matrices de indicadores.
	Diseñar indicadores clave de desempeño (KPI) para evaluar la captación de clientes, el seguimiento de prospectos y el cierre de ventas.	Propuesta de KPI alineados con los objetivos y las necesidades de los procesos comerciales de la empresa.	Fichas técnicas de indicadores.

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1 GESTIÓN COMERCIAL

3.1.1 Concepto de Gestión Comercial

La gestión comercial constituye una función estratégica dentro de las organizaciones, ya que permite coordinar los recursos y actividades necesarias para alcanzar los objetivos financieros y comerciales establecidos por la empresa.

La gestión comercial comprende la supervisión de las actividades financieras y contractuales de un proyecto desde su inicio hasta su finalización. Este proceso incluye la elaboración de presupuestos, el control de costos, las adquisiciones, la administración de contratos y la gestión de riesgos, con el propósito de garantizar la viabilidad financiera del proyecto y el cumplimiento de sus objetivos [8].

De acuerdo con lo expuesto por los autores, la gestión comercial permite asegurar que las operaciones empresariales se desarrollen de manera eficiente y sostenible, contribuyendo al cumplimiento de las metas organizacionales y a la optimización de los recursos disponibles.

La gestión comercial mantiene una estrecha relación con la gestión de proyectos, aunque ambas poseen enfoques y objetivos específicos dentro de la organización.

En este contexto, mientras que la dirección de proyectos se orienta principalmente a coordinar tareas, recursos y actividades para alcanzar los resultados previstos, la dirección comercial busca garantizar que estas actividades se encuentren alineadas con los objetivos financieros, las condiciones contractuales y las obligaciones comerciales de la organización [9].

Si lo concebimos así, la dirección comercial completa la dirección de proyectos añadiendo los criterios financieros y estratégicos necesarios para entender la viabilidad y la rentabilidad de la actividad que despliega la empresa. Por otro lado, la dirección comercial también es el ejercicio de técnicas y procesos dirigidos a la relación continua con los clientes y hacia una mejor posición competitiva de la entidad en el mercado.

Además, se destaca que, la gestión comercial constituye el vínculo entre la empresa y sus clientes, ya que comprende actividades dirigidas no solo al cierre de ventas, sino también a garantizar la satisfacción del cliente y atraer nuevos consumidores que permitan incrementar la participación de mercado [8].

A criterio del investigador, la gestión comercial representa una herramienta fundamental para fortalecer las relaciones con los clientes, incrementar las oportunidades de negocio y generar ventajas competitivas sostenibles en entornos empresariales cada vez más dinámicos.

3.1.2 Importancia de la Gestión Comercial

Las actividades comerciales constituyen uno de los pilares fundamentales para el crecimiento y sostenibilidad de las organizaciones, debido a que permiten generar ingresos y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.

En este contexto, las ventas representan el motor principal de las empresas, siendo el área responsable de captar nuevos clientes y desarrollar oportunidades comerciales. Por esta razón, la gestión de ventas ocupa un lugar prioritario dentro de la planificación estratégica impulsada por la alta dirección [10].

Lo anterior evidencia que una adecuada gestión comercial contribuye directamente al crecimiento organizacional, permitiendo incrementar la capacidad competitiva y fortalecer el posicionamiento de la empresa dentro del mercado.

Los procesos comerciales se caracterizan por su naturaleza dinámica y por la interacción constante entre compradores y vendedores, lo que exige mecanismos adecuados de seguimiento y control.

Además, los procesos de compraventa tienen lugar de acuerdo con una secuencia de fases interconectadas que van a afectar la evolución del cliente y la de la empresa. Dichas fases producidas van a proporcionar información de interés para la organización de la cual deben extraerse los indicadores apropiadamente diseñados para valorar la ejecución de los procesos [11].

Desde esta perspectiva, la gestión comercial proporciona la generación de información estratégica a la hora de tomar decisiones apuntando a poder identificar oportunidades de mejora y de tener la capacidad para llevar a cabo una mejora continua de los procesos de venta. La gestión comercial tiene una importancia mayor a la empresa misma y genera una serie de beneficios adicionales para el propio cliente y para la sociedad.

Por otro lado, la gestión de ventas genera efectos favorables en tres dimensiones básicas. En el ámbito social ayuda al crecimiento de la economía, la creación de puestos de trabajo y, por otra parte, permite el aumento de la competitividad. Desde la sensatez del cliente estimula la satisfacción de las necesidades y resolver problemas. Finalmente, en las empresas, favorece la posibilidad de aumentar la cuota de mercado y mejorar la rentabilidad, y reforzar la imagen corporativa y contribuir a que la empresa crezca de forma sostenible [12].

Según lo indicado previamente, la gestión comercial es una actividad estratégica que crea valor para las partes interesadas. Si se aplica correctamente, permite el desarrollo de la empresa, incrementar la relación con los clientes y contribuir a que la economía de la sociedad crezca.

Desde la óptica de la Ingeniería Industrial, los procesos comerciales no sólo son imprescindibles para las organizaciones por cuanto constituyen parte de un sistema de actividades que necesita ser planificado, organizado, medido y controlado. Su análisis se centra en cómo se desarrollan las actividades de búsqueda, seguimiento y cierre de ventas y también permite localizar los puntos críticos que pueden afectar el desarrollo de los procesos. En este ámbito, la Ingeniería Industrial puede ofrecer herramientas que nos ayuden a estandarizar los procesos, mejorar el uso de los recursos, establecer indicadores

de desempeño o impulsar la mejora continua, contribuyendo a una gestión comercial más eficiente y orientada hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

3.1.3 Procesos Comerciales

Entre las funciones clave de la gestión comercial se tiene, la planificación financiera y el control de costes, en esta función, los directores comerciales fijan un presupuesto de referencia que evalúa todos los costes directos e indirectos de una operación o un proyecto: mano de obra, material, gastos generales y contingencias. Una vez el trabajo está en marcha, los directores comerciales comparan gasto real y presupuesto, detectan desviaciones de forma anticipada y realizan ajustes en función de las condiciones cambiantes de la ejecución. Lo cual permite a los equipos de un proyecto tomar decisiones ajustadas tiempo y óptimas fundamentadas en datos verificados. Los proyectos con una inversión financiera bien gestionada rinden de forma sistemática mejores resultados, tanto en previsibilidad como en rentabilidad [13].

Las organizaciones que cuentan con sistemas establecidos de gestión de proyectos desperdician 28 veces menos dinero que aquellas que carecen de ellos. En definitiva, ese nivel de disciplina ayuda a las partes interesadas a tomar decisiones ajustadas y óptimas fundamentadas en datos verificados, en lugar de en suposiciones [13].

Posteriormente se tiene, la gestión de contratos, la cual se refiere a todas las etapas del ciclo de vida del acuerdo del proyecto (escritura, negociación, ejecución, monitoreo de cumplimiento y cierre). Lo que implica actividades como establecer la forma de pago, gestionar modificaciones, preparar reclamaciones, exigir cumplimiento de obligaciones y resolver conflictos. Una buena gestión de contratos protege a todos los actores. Un estudio encontró que las organizaciones con procesos estructurados en el ciclo de vida de la gestión de contratos tienen hasta un 60 % menos de conflictos [13].

También se tiene el proceso de adquisiciones y supervisión de los subcontratistas, en el cual las adquisiciones son las actividades que permiten obtener materiales o servicios, elegir a los proveedores idóneos, obtener condiciones favorables para comprarlos y coordinar las entregas con el cronograma del proyecto. Los gerentes comerciales supervisan la evaluación de los proveedores, la formalización contractual y el control de los costes con el objetivo de evitar la dilación y el excedente de gasto [13].

Finalmente, se tiene la gestión y mitigación de los riesgos, en la cual los gerentes comerciales detectan y gestionan riesgos en los planos financiero, contractual y operativo. Los planes de gestión de los riesgos incluyen la detección anticipada de los riesgos, la asignación de personas responsables y la implementación de controles efectivos (en forma de márgenes de seguridad para las adquisiciones, de plazos de preaviso o de mecanismos de escalonamiento). Esto permite al equipo de los proyectos reaccionar frente a los imprevistos en los niveles adecuados sin poner en peligro la consecución de los objetivos del proyecto [13].

3.2 PROCESOS COMERCIALES EN LAS EMPRESAS INMOBILIARIAS

Los procesos comerciales en las empresas inmobiliarias comprenden un conjunto de actividades interrelacionadas orientadas a generar oportunidades de negocio, gestionar la relación con los clientes potenciales y concretar operaciones de compra, venta o arrendamiento de propiedades. Su adecuado desarrollo resulta fundamental para alcanzar los objetivos comerciales, debido a que cada una de sus etapas contribuye al avance del cliente desde el contacto inicial hasta la formalización de la operación.

El desempeño de estos procesos se encuentra relacionado tanto con las actividades desarrolladas por el personal comercial como con los resultados obtenidos, además, el grado de involucramiento de los trabajadores influye en su desempeño comercial, debido a que los vendedores orientados al logro tienden a realizar mayores esfuerzos para alcanzar los objetivos establecidos. En este sentido, el compromiso del personal constituye un elemento relevante para favorecer la productividad y el cumplimiento de las metas de ventas [14].

Asimismo, los resultados de ventas representan una fuente importante de información para conocer el desempeño comercial de una organización y su evaluación periódica permite analizar los resultados alcanzados, revisar los objetivos establecidos y proporcionar retroalimentación al personal comercial. Por esta razón, el seguimiento de las actividades y resultados facilita la identificación de aspectos que requieren ajustes y contribuye a orientar las estrategias hacia el mejoramiento del desempeño [14].

La evaluación del desempeño comercial también debe considerar las dimensiones de eficacia y eficiencia. La eficacia se relaciona con la capacidad del personal de ventas para alcanzar los resultados esperados durante las diferentes etapas del proceso de compra del

cliente, mientras que la eficiencia implica aprovechar adecuadamente los recursos y el tiempo empleados para obtener dichos resultado [15].

Para reducir los costos asociados a las actividades comerciales y asegurar el éxito empresarial a largo plazo, las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en mejorar continuamente la eficacia y eficiencia de sus procesos de ventas, fortaleciendo las competencias del personal comercial y optimizando las estrategias de gestión de clientes [15].

3.2.1 Captación de Clientes

La captación de clientes representa la primera etapa del proceso comercial inmobiliario y tiene como objetivo atraer personas interesadas en adquirir, vender o arrendar propiedades. Tradicionalmente, esta actividad se realizaba mediante publicidad impresa, referencias personales y visitas presenciales; sin embargo, en los últimos años las estrategias digitales han adquirido un papel predominante. Actualmente, las empresas inmobiliarias utilizan sitios web especializados, posicionamiento en motores de búsqueda (SEO), publicidad en redes sociales, marketing de contenidos y campañas automatizadas para generar oportunidades de negocio [16].

3.2.2 Seguimiento de Prospectos

Una vez captados los clientes potenciales, las empresas inmobiliarias desarrollan procesos de seguimiento orientados a fortalecer la relación comercial y acompañar al prospecto durante su proceso de decisión. Esta fase, conocida como lead nurturing, busca mantener una comunicación constante mediante correos electrónicos, llamadas telefónicas, mensajes personalizados y el envío de información relevante sobre propiedades, condiciones de financiamiento y tendencias del mercado [17].

Al definir las audiencias objetivo, establecer objetivos claros y alineados, desarrollar un mensaje unificado y enfatizar la importancia de las sesiones de planificación colaborativa y la comunicación regular, las organizaciones pueden crear un entorno sinérgico que mejore el rendimiento general. Definir las audiencias objetivo es el paso fundamental en la integración de las ventas y una comprensión clara del público objetivo permite a ambos equipos adaptar sus esfuerzos para satisfacer las necesidades y preferencias específicas de los clientes potenciales [17].

La segmentación del mercado basada en datos demográficos, psicográficos y de comportamiento permite la creación de campañas de marketing dirigidas y enfoques de ventas personalizados. La investigación indica que las empresas con públicos objetivo bien definidos tienen más éxito en la captación de clientes y en la conversión de clientes potenciales en ventas [17].

3.2.3 Cierre de Ventas

El cierre de ventas representa la fase culminante del proceso comercial inmobiliario, siendo el momento en que el cliente potencial toma la decisión definitiva de adquirir o arrendar una propiedad. Esta etapa resulta crítica para la organización, ya que materializa los esfuerzos desarrollados durante las fases previas de captación y seguimiento de prospectos.

De acuerdo con lo señalado, el cierre de ventas constituye una etapa estratégica dentro de la gestión comercial, debido a que permite transformar las oportunidades de negocio en resultados económicos concretos para la organización. Asimismo, refleja la efectividad de las acciones desarrolladas durante todo el proceso de ventas.

El cierre de ventas es determinado por distintas condiciones que tienen que ver con la calidad de la atención prestada al cliente y la eficiencia de los procesos comerciales que la empresa haya implementados.

El empleo de herramientas como la firma digital de documentos, los recorridos virtuales, las plataformas electrónicas para la gestión de información y documentación, así como las herramientas de análisis de datos, puede agilizar las actividades relacionadas con la negociación y formalización de las operaciones inmobiliarias. De esta manera, la incorporación de recursos tecnológicos contribuye a reducir tiempos y facilitar la interacción entre la empresa y sus clientes [18].

En este sentido, la eficiencia del cierre de ventas puede analizarse mediante variables relacionadas con la cantidad de operaciones concretadas, el tiempo requerido para formalizarlas, el valor de las ventas y el grado de cumplimiento de las metas comerciales. El seguimiento de estas variables permite identificar posibles dificultades en la etapa final del proceso y proporciona información para evaluar la efectividad de las acciones desarrolladas durante el ciclo comercial.

Para Palacios Agencia Inmobiliaria, el cierre de ventas constituye uno de los procesos fundamentales que requieren mecanismos sistemáticos de medición y control. Su

evaluación mediante indicadores de desempeño permitirá determinar la capacidad de la agencia para transformar las oportunidades comerciales en ventas efectivas, analizar el cumplimiento de las metas establecidas e identificar aspectos susceptibles de mejora. Por tanto, el análisis de esta etapa proporciona una base para la posterior definición de KPI orientados específicamente a evaluar los resultados del cierre comercial.

3.3 INDICADORES DE GESTIÓN

3.3.1 Concepto de Indicadores

Un indicador es una variable cuantitativa o cualitativa que está estrechamente correlacionada y sirve como representación indirecta de una característica, fenómeno o cambio que puede resultar difícil de medir directamente. Un indicador ofrece una forma práctica de monitorear condiciones o cambios en unidades significativas a lo largo del tiempo. En el ámbito empresarial, los indicadores clave de desempeño son métricas que se utilizan para evaluar si una organización está logrando sus objetivos [19].

3.3.2 Tipos de Indicadores

Existen, cuatro tipos de medidas de indicadores [20]:

- Indicadores Clave de Resultados (KRI): responsables de demostrar los resultados alcanzados por una organización y, de esta manera, mostrar cómo la organización ha superado sus desafíos;
- Indicadores de Resultados (RI): Estos indicadores informan sobre lo que se ha logrado;
- Indicadores de Rendimiento (PI): fundamentales para indicar lo que la organización necesita hacer;
- Indicadores Clave de Rendimiento (KPI): muestran a la empresa lo que necesita hacer para aumentar el rendimiento. De esta manera, es posible distinguir entre las diferentes medidas de rendimiento, dada la información distinta que transmite cada una.

3.4 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPIs)

3.4.1 Concepto de KPIs

La medición del desempeño constituye una actividad fundamental para las organizaciones, ya que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos establecidos. Para ello, las empresas utilizan diversas herramientas que facilitan el

monitoreo de los resultados y la identificación de oportunidades de mejora, en este contexto, los indicadores clave de desempeño (KPI) son métricas utilizadas para medir el desempeño organizacional y determinar en qué medida una organización está alcanzando sus objetivos [21].

Asimismo, los KPI contribuyen a definir y evaluar los objetivos organizacionales, constituyéndose en elementos fundamentales para el éxito y la sostenibilidad empresarial. Además, destacan que estos indicadores adquieren especial relevancia en organizaciones que implementan sistemas de gestión basados en mediciones cuantificables del desempeño y representan una herramienta indispensable para transformar los objetivos estratégicos en resultados medibles, de igual manera, su utilización permite disponer de información objetiva sobre el desempeño organizacional y facilita la evaluación continua de los procesos empresariales [22].

En este sentido, los KPI constituyen instrumentos de gestión orientados al monitoreo y control de actividades o procesos, permitiendo identificar desviaciones y aplicar acciones correctivas oportunamente [23]. Además, están compuestos por elementos esenciales como los objetivos estratégicos, los indicadores asociados a dichos objetivos, los valores de referencia y el período de evaluación o vigencia [24].

A partir de estos planteamientos, se puede afirmar que los KPI facilitan el control sistemático del desempeño organizacional, proporcionando información relevante para la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos internos. Además, se destaca que, la gestión moderna exige que las decisiones empresariales se fundamenten en información verificable y medible, capaz de reflejar el desempeño real de la organización en diferentes áreas de gestión.

Conjuntamente, los KPI permiten medir la rentabilidad de la organización de las prioridades operativas y las actividades organizativas, las finanzas, las operaciones, la satisfacción del cliente. Y añaden que estos indicadores ayudan a definir con claridad los parámetros de rendimiento y difunden la toma de decisiones basada en datos, permitiendo determinar si los objetivos han sido alcanzados [25].

En este sentido, se puede considerar que los KPI implican una forma de la herramienta estratégica que capacitará las empresas, ya que permitirán convertir datos en información adecuada para corregir el rumbo de manera continua y mejorar los resultados de la organización. Los KPI no sólo pueden medir resultados, sino que pueden establecer

mecanismos de seguimiento en los que las actividades operativas estén relacionadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Los KPI se establecen con diversos propósitos, entre los cuales destacan: vincular la visión, misión y estrategia organizacional con las metas de desempeño; medir el comportamiento de la organización y sus diferentes áreas funcionales; y comparar los resultados actuales con desempeños históricos o con otras organizaciones del sector mediante procesos de benchmarking [24].

En consecuencia, los KPI permiten a las organizaciones evaluar su posición competitiva, identificar fortalezas y debilidades, y generar acciones orientadas al mejoramiento continuo. Su adecuada implementación contribuye significativamente al fortalecimiento de la gestión estratégica y al logro de ventajas competitivas sostenibles.

3.4.2 Diseño de KPIs

El diseño de indicadores clave de desempeño constituye un proceso mediante el cual se transforman los objetivos y las actividades críticas de una organización en variables susceptibles de medición y seguimiento. Para que un KPI resulte útil, debe responder a una necesidad concreta de información y permitir determinar si el desempeño de un proceso se encuentra dentro de los resultados esperados. Por esta razón, su formulación requiere partir del conocimiento de los procesos, identificar los aspectos que influyen directamente en sus resultados y establecer criterios objetivos para su evaluación.

De acuerdo con la norma ISO los indicadores pueden estructurarse mediante mediciones directas o indirectas. Las primeras corresponden a variables que pueden obtenerse directamente de los registros disponibles, mientras que las segundas requieren relacionar o procesar diferentes datos para obtener una medida representativa del desempeño. Asimismo, la construcción de indicadores puede considerar dimensiones como tiempo, costo, calidad y cumplimiento, dependiendo de las características del proceso que se pretende controlar [26].

En el ámbito de la gestión comercial, esta diferenciación permite seleccionar medidas acordes con cada etapa del proceso de ventas. Por ejemplo, variables como el número de prospectos captados o las ventas realizadas pueden obtenerse directamente de los registros comerciales; mientras que indicadores como la efectividad de campañas, la tasa de seguimiento oportuno, la tasa de conversión o el cumplimiento de las metas requieren

relacionar diferentes variables mediante una fórmula de cálculo. De esta manera, el diseño del KPI permite convertir los datos generados durante las actividades comerciales en información útil para evaluar el desempeño.

Un aspecto fundamental durante el diseño consiste en asegurar la correspondencia entre el indicador, el proceso evaluado y el objetivo que se pretende alcanzar. Los KPI no deben seleccionarse únicamente por la disponibilidad de información, sino por su capacidad para representar aspectos críticos del desempeño. En el caso de los procesos comerciales, esto implica identificar previamente aquellas actividades que determinan los resultados de la captación de clientes, el seguimiento de prospectos y el cierre de ventas, para posteriormente establecer las variables que permitan evaluar su comportamiento [26].

Para facilitar esta correspondencia, los indicadores pueden formularse considerando los criterios SMART, según los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y estar asociados a un período determinado. Su aplicación permite evitar indicadores ambiguos o difíciles de interpretar y favorece el establecimiento de métricas concretas relacionadas con las necesidades de control de la organización. En consecuencia, un KPI comercial debe indicar claramente qué se pretende medir, cómo se realizará la medición y cuál es el resultado esperado [26].

En este contexto, se destaca que uno de los principales problemas en los sistemas de medición corresponde a la selección de indicadores poco pertinentes o excesivamente generales, debido a que estos pueden dificultar la identificación de las prioridades organizacionales. Por ello, la selección de los KPI debe sustentarse en el análisis de los objetivos y de los procesos que serán sometidos a seguimiento. Esta consideración resulta relevante en la gestión comercial, donde cada etapa requiere indicadores específicos y no necesariamente una misma medida permite representar adecuadamente el desempeño de todo el proceso de ventas [25].

Además de determinar el aspecto que se desea evaluar, el diseño de un KPI requiere definir los componentes que faciliten su aplicación de manera estandarizada. Entre ellos se consideran la denominación del indicador, su propósito, el método de cálculo, la unidad utilizada, el origen de los datos, la periodicidad de evaluación, la persona encargada, el valor esperado y los parámetros para analizar los resultados. La adecuada definición de estos elementos permite realizar el cálculo del indicador de forma periódica, siguiendo

lineamientos previamente definidos y reduciendo posibles diferencias en la interpretación por parte de quienes participan en la gestión.

En este contexto, las organizaciones tienden a incurrir en errores frecuentes en lo que respecta al diseño e implementación de los KPI. Los errores más comunes son la formulación de objetivos confusos, el diseño poco estructurado de la selección de indicadores, la resistencia a los sistemas de medición, la falta de definiciones consensuadas sobre el cálculo e interpretación de indicadores, la elaboración de informes poco apropiados para la gestión, la falta de comparaciones a través del análisis de diferentes momentos temporales, así como la desvinculación de los KPI con la planificación estratégica de la institución [20].

En opinión del investigador, estos errores disminuyen considerablemente el valor que pueden aportar los KPI como herramientas de gestión y, en consecuencia, dificultan la capacidad de la organización para tomar decisiones rápidas. Por esta razón, el diseño de indicadores debería llevarse a cabo de forma sistemática, garantizando que se ajustan a los objetivos estratégicos, además de que las métricas sean claras y cuenten con la participación activa de los responsables de su implementación.

Las organizaciones suelen cometer diversos errores en el diseño, implementación y seguimiento de los indicadores clave de desempeño (KPI), lo que limita la efectividad de los sistemas de medición y dificulta la toma de decisiones estratégicas. Entre los principales errores se encuentran los siguientes [20]:

- Proponer objetivos poco concretos o ambiguos. Muchas organizaciones trabajan con conceptos como, por ejemplo, eficacia, eficiencia o sostenibilidad sin definir criterios de éxito que permitan establecer si se han alcanzado o no. Los objetivos deberían definirse de manera clara, concreta y medible para facilitar su seguimiento.
- Hacer de la lluvia de ideas el único mecanismo para la definición de indicadores. Aunque la lluvia de ideas puede generar muchas propuestas, no necesariamente permite identificar indicadores que sean los más pertinentes, sobre todo cuando los participantes no poseen el suficiente conocimiento sobre los procesos que van a ser objeto de evaluación.
- Considerar que todos los que tengan que implementar los KPI saben cómo hacerlo. La ausencia de criterios claros para calcular, interpretar y dar seguimiento a los KPI puede

dar lugar a errores, pérdida de tiempo y toma de decisiones basadas en información poco fidedigna. Por eso, los KPI deben estar bien definidos y estandarizados.

- Considerar los KPI como elementos que generan resistencia en el personal. Frecuentemente, los colaboradores consideran los KPI como mecanismos de control o como tareas administrativas adicionales. Por lo tanto, también es importante trabajar una cultura organizacional que conciba los KPI como herramientas de aprendizaje, retroalimentación y mejora.
- Elaborar informes de rendimiento poco útiles para la gestión. Los informes que contienen información excesiva, desorganizada o irrelevante dificultan la interpretación de los resultados. Los informes deben contener información clara, oportuna y ajustada a las necesidades de quienes toman decisiones.
- Realizar la comparación con los resultados de meses consecutivos. Comparar solamente lo observado en un mes con lo registrado en el mes anterior puede dar lugar a inferencias erróneas, debido a que la organización siempre se encuentra bajo la influencia de cambios. Por ello, se debe prestar atención a las tendencias de mediano y largo plazo.
- Desvincular los KPI de la planificación estratégica. Uno de los errores más graves consiste en utilizar indicadores que no tengan relación directa con los objetivos de la organización. La medición del desempeño genera valor únicamente si está directamente vinculada con la planificación, el seguimiento y el control estratégico.

3.4.3 KPIs Comerciales

Los KPI comerciales son indicadores utilizados para medir y evaluar el desempeño de las actividades relacionadas con la gestión de clientes y el proceso de ventas. Su aplicación permite conocer de manera cuantificable los resultados obtenidos en las diferentes etapas del proceso comercial, facilitando el seguimiento de variables como la generación de prospectos, la atención al cliente, la conversión de oportunidades, el cumplimiento de metas y el cierre de ventas. Por esta razón, constituyen herramientas relevantes para determinar la efectividad y eficiencia de las estrategias comerciales desarrolladas por una organización.

Los KPI pueden implementarse en diversos sectores industriales y deben diseñarse considerando la visión, misión y estándares organizacionales. Los autores señalan que el desarrollo de estos indicadores requiere un conocimiento profundo de la organización para que la información obtenida sea útil en los procesos de mejora continua. Asimismo,

destacan que su implementación debe realizarse de manera rigurosa y objetiva para garantizar resultados confiables [27].

De acuerdo con lo expuesto por los autores, los KPI no solo funcionan como herramientas de medición, sino también como instrumentos de gestión estratégica. En consecuencia, su correcta formulación permite generar información relevante para identificar oportunidades de mejora, optimizar procesos y fortalecer la toma de decisiones dentro de la organización.

La medición del desempeño organizacional requiere mecanismos que permitan evaluar objetivamente el cumplimiento de los objetivos institucionales y el nivel de eficiencia alcanzado por las diferentes áreas de una empresa.

Por otro parte, los KPI constituyen instrumentos que permiten evaluar el desempeño y orientar las acciones hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En el ámbito comercial, proporcionan información objetiva a los responsables de ventas para identificar desviaciones, comparar los resultados obtenidos en distintos períodos y establecer acciones correctivas cuando el desempeño se encuentra por debajo de los niveles esperados [21].

Además de los resultados directamente relacionados con las ventas, los KPI comerciales pueden incorporar variables vinculadas con la satisfacción del cliente, debido a que la calidad de la atención durante el proceso comercial influye en la relación entre la empresa y sus clientes. De esta manera, la medición comercial no se limita únicamente al número o valor de las ventas realizadas, sino que puede integrar indicadores relacionados con la experiencia del prospecto durante el seguimiento y la satisfacción posterior a la operación.

En el contexto de Palacios Agencia Inmobiliaria, los KPI comerciales son adecuados para analizar de manera independiente las actividades de atracción de clientes, gestión de prospectos y concreción de ventas. El empleo de indicadores particulares para cada etapa permitirá obtener información acerca del desempeño del proceso comercial, detectar aspectos que requieren atención y definir mecanismos de supervisión orientados al cumplimiento de los objetivos y al respaldo de las decisiones comerciales. De esta forma, los KPI comerciales constituyen la base para organizar el sistema de indicadores planteado en la presente investigación.

.

4. METODOLOGÍA

4.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se implementó bajo un enfoque mixto, puesto que éste integra procedimientos cualitativos y cuantitativos para diagnóstico de la situación de los procesos comerciales y diseño de indicadores claves (KPIs) de Palacios Agencia Inmobiliaria. El componente cualitativo permitió el entendimiento de las características de los procesos de captación de clientes, seguimiento de prospectos y cierre de las ventas; y también identifica las fortalezas, debilidades, puntos críticos y necesidades de control en la organización. Para ello se utilizaron la entrevista semiestructurada, la observación directa, la revisión documental y el análisis FODA.

Por otro lado, el componente cuantitativo se basó en el análisis de los registros comerciales, así como de datos numéricos de la empresa, es decir, los números de prospectos, operaciones cerradas, tiempos de respuestas, valores de ventas, porcentajes de conversión y cumplimiento de metas, para así llegar a definir las variables, fórmulas, metas y criterios de evaluación necesarios para la construcción de los indicadores de la gestión comercial. La combinación de ambos componentes permitió poder tener una comprensión holística de la situación de la gestión comercial en la actualidad y la capacidad técnica para justificar el diseño del sistema de KPIs propuesto.

Además, corresponde a un tipo de investigación aplicada, debido a que busca solucionar un problema específico identificado en Palacios Agencia Inmobiliaria relacionado con la ausencia de indicadores de desempeño comercial que permitan monitorear y evaluar los resultados de los procesos de captación, seguimiento y cierre de ventas. Según la investigación aplicada, el conocimiento científico se orienta a la generación de soluciones prácticas para atender necesidades reales dentro de una organización.

En este sentido, el estudio utiliza fundamentos teóricos sobre gestión comercial e indicadores clave de desempeño (KPIs) para diseñar una propuesta que contribuya al fortalecimiento de la toma de decisiones y al mejoramiento del control de la gestión comercial de la empresa.

4.1.1 Nivel de Investigación

La investigación posee un nivel descriptivo, ya que se orienta a identificar, analizar y documentar las características actuales de los procesos comerciales desarrollados en la

organización. Este nivel permite conocer cómo se ejecutan las actividades de captación de clientes, seguimiento de prospectos y cierre de ventas, así como los mecanismos de control actualmente utilizados.

Asimismo, la investigación tiene un alcance propositivo, debido a que, a partir del diagnóstico realizado, se desarrolla una propuesta tecnológica consistente en un sistema de indicadores de desempeño comercial que permita evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos comerciales de la agencia inmobiliaria.

4.1.2 Diseño de Investigación

El estudio se desarrolla bajo un diseño no experimental, transversal y de campo.

No experimental, porque las variables de estudio no serán manipuladas por el investigador; únicamente se observarán y analizarán tal como ocurren dentro de la organización.

Transversal, debido a que la información será recopilada en un único momento del tiempo, permitiendo obtener un diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial de la empresa.

De campo, porque los datos serán obtenidos directamente en Palacios Agencia Inmobiliaria mediante técnicas como la observación directa, la revisión documental y las entrevistas al personal involucrado en los procesos comerciales.

Este diseño permitirá recopilar información real sobre el funcionamiento de la gestión comercial y generar una propuesta de indicadores alineada con las necesidades institucionales.

4.2 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método inductivo constituye un proceso lógico de razonamiento que parte de la observación y el análisis de hechos particulares para formular conclusiones de carácter general. Este método permite identificar patrones, relaciones y comportamientos presentes en una realidad específica, a partir de los cuales se establecen criterios y alternativas de solución al problema de investigación planteado.

En la presente investigación, el método inductivo se aplica mediante el análisis de la información obtenida a través de la revisión documental, la observación directa y las

entrevistas semiestructuradas dirigidas a los trabajadores y colaboradores de Palacios Agencia Inmobiliaria.

A partir del estudio de las actividades relacionadas con la captación de clientes, el seguimiento de prospectos y el cierre de ventas, se obtendrán evidencias sobre las fortalezas, debilidades, necesidades de control y oportunidades de mejora del proceso comercial. Finalmente, con base en las evidencias recopiladas, se formularán conclusiones generales acerca del desempeño de la gestión comercial y de los criterios técnicos necesarios para el diseño de un sistema de KPI, alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

4.3 POBLACIÓN, MUESTRA Y UNIDAD DE ANÁLISIS

4.3.1 Población

La población de estudio está compuesta por los 12 trabajadores de Palacios Agencia Inmobiliaria que de forma directa toman parte en los procesos de gestión comercial relacionados con la captación de clientes, el seguimiento de prospectos y el cierre de ventas, y que poseen el conocimiento y la experiencia suficientes para ayudar a obtener la información pertinente, acerca del funcionamiento de los procesos comerciales, las actividades realizadas, los actuales mecanismos de control y las necesidades de información para la toma de decisiones.

En la TABLA V se presenta el sistema de tareas del plan de titulación para el desarrollo del proyecto:

TABLA V. Población objeto de estudio

Cargo	Número de colaboradores
Gerente General	1
Gerente Comercial	1
Asesores inmobiliarios	9
Asistente administrativa	1
Total	12

4.3.2 Muestra

Dado que la población está constituida por un número reducido de colaboradores, no fue necesario aplicar un procedimiento de muestreo probabilístico o no probabilístico; en su

lugar, se realizó un censo poblacional, incorporando a todos los miembros de la población en el proceso de recolección de información.

La aplicación del censo permitió obtener una visión general del funcionamiento de la gestión comercial, evitando posibles errores derivados de la selección de una muestra y garantizando la participación de todos los actores involucrados en los procesos comerciales. De esta manera, se obtuvo información relevante para el diagnóstico de la situación actual y el diseño de los indicadores de desempeño.

4.3.3 Unidad de Análisis

La unidad de análisis está compuesta por los procesos comerciales implementados en Palacios Agencia Inmobiliaria y los colaboradores que intervienen en ellos. Es en concreto, donde se lleva a cabo el análisis de las actuaciones relacionadas con la actividad de captación de clientes, el seguimiento a los prospectos, el cierre de ventas y los mecanismos usados para el control y/o para la evaluación de los resultados comerciales.

El análisis de estas unidades, va a permitir la posibilidad de ver todas las variables críticas que conforman el proceso comercial, establecer la posibilidad de las mejoras y fijar la implementación de los KPI como herramienta para poder mejorar el proceso y poder mejorar la gestión comercial y la toma de decisiones estratégicas de la organización.

4.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

4.4.1 Revisión Documental

La técnica de la revisión documental posibilita la recopilación y análisis de la información existente, entendida aquí como la gestión comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria. Para la adecuada suposición se revisaron documentos institucionales como registros históricos de ventas, informes comerciales, bases de datos de clientes, procedimientos, formatos de seguimiento, además de información existente que ayudo a entender cómo se desarrollan en la actualidad los procesos comerciales.

Esta técnica permitió identificar los mecanismos de control existentes, las variables utilizadas para hacer seguimiento a las actividades e identificar las principales oportunidades de mejora. El instrumento utilizado fue la ficha de revisión documental, que está desarrollada para registrar de forma consistente la información obtenida de cada documento revisado.

4.4.2 Análisis FODA

Para realizar el diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial se construyó una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que permitió sintetizar la información resumida a partir de la revisión de la documentación, la observación directa y las entrevistas semiestructuradas a los agentes de la empresa.

El análisis FODA puso de manifiesto los factores internos que en ese momento potenciaban o limitaban el desarrollo comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria, así como los factores externos que suponían oportunidades o amenazas en la obtención de los objetivos institucionales, y que además ayudaron a valorar de forma completa la situación de la organización como la base para el diagnóstico estratégico sobre la cual se fundamentó el diseño de los KPI.

Para ello se diseñó una matriz de doble entrada donde se clasificaron los principales hallazgos obtenidos en el trabajo de campo en fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se pusieron en relación con el fin de identificar prioridades en la intervención y variables críticas para las cuales se establecieron sus correspondientes indicadores de desempeño comercial.

4.4.3 Observación Directa

Para conocer de forma objetiva el desarrollo de las actividades de captación de clientes, seguimiento de prospectos y cierre de actividades de ventas en la organización, se aplicó la técnica de la observación directa. La observación directa permitió la comprobación de la secuencia de actividades, la identificación de responsables, tiempos de ejecución, flujo de la información y posibles puntos críticos que no siempre se encontraban documentados en el procedimiento institucional.

La información registrada constituyó un insumo importante para el levantamiento de procesos y la posterior definición de indicadores de desempeño. Para registrar de forma estructurada las actividades observadas durante el trabajo de campo, se elaboró una guía de observación como instrumento de observación.

4.4.4 Diagrama SIPOC

Con el objeto de completar el levantamiento de los procesos comerciales se utilizó el diagrama SIPOC, pues éste permite caracterizar de forma muy general los procesos de

captación de clientes, de seguimiento de prospectos y de cierre de ventas. Para su construcción se identificaron los cinco elementos principales: proveedores (Suppliers), entradas (Inputs), proceso (Process), salidas (Outputs) y clientes (Customers), de la información extraída de la revisión documental, la observación directa y las entrevistas. El análisis a partir de la aplicación del SIPOC permitió la definición de la relación entre los diferentes procesos comerciales, la determinación de los insumos necesarios, la identificación de las principales actividades realizadas y la caracterización de los resultados generados en cada etapa; la caracterización resultante fue utilizada como base para la construcción de los diagramas de flujo, para la identificación de puntos candentes y para la aparición de los KPI.

4.4.5 Entrevista Semiestructurada

La entrevista semiestructurada se aplicó al Gerente General y al Coordinador Comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria, al ser ellos los máximos responsables de la planificación, supervisión y control de la gestión comercial. Tuvo como objetivo obtener información específica sobre los objetivos comerciales de la empresa, los mecanismos utilizados para evaluar el desempeño, las principales dificultades en la gestión de ventas y las necesidades de información para la toma de decisiones.

Esta técnica completó la información obtenida mediante la revisión documental y la observación directa. Para aplicarla se utilizó una guía de entrevista semiestructurada, constituida por preguntas abiertas enfocadas en profundizar en relación con los aspectos estratégicos y operativos de la gestión comercial (Anexo 2).

4.4.6 Instrumentos de Investigación

Los instrumentos diseñados para la recolección de información permitieron obtener información de calidad y relevante para el desarrollo tanto del diagnóstico como del diseño de la propuesta tecnológica. Todos los instrumentos fueron elaborados en función de la técnica de investigación correspondiente y de los objetivos específicos de investigación planteados.

En la TABLA VI se presenta el sistema de tareas del plan de titulación para el desarrollo del proyecto:

TABLA VI. Instrumentos de investigación

Técnica	Instrumento	Aplicación
Revisión documental	Ficha de revisión documental	Análisis de documentos institucionales
Observación directa	Guía de observación	Procesos comerciales
Entrevista semiestructurada	Guía de entrevista	Gerente General y Coordinador Comercial

4.5 Análisis de la Información

Los datos obtenidos de la revisión documental, de la observación directa y de las entrevistas fueron tratados mediante un análisis cualitativo, a partir del cual se reorganizó la información obtenida en matrices de análisis para posteriormente obtener las características de los procesos comerciales, las fortalezas y debilidades de la gestión, los puntos críticos de control y las oportunidades de mejora. Los resultados obtenidos permitieron la elaboración del diagnóstico estratégico y la construcción de la matriz FODA.

Finalmente, a partir de todo lo anterior, se obtuvo un diagnóstico integral de la situación actual de Palacios Agencia Inmobiliaria mediante la integración de la información cualitativa. A partir del diagnóstico se identificaron las variables críticas para el desempeño y se fijaron criterios técnicos para el diseño del sistema de KPI, asegurando una propuesta tecnológica acorde con las necesidades reales de la organización.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se muestran los resultados obtenidos para diseñar la propuesta centrada en mejorar la gestión comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria. A continuación se presenta la situación actual del desempeño comercial, en cuanto a la captación, seguimiento y cierre de ventas, y determinar las oportunidades de mejora orientadas al control y la evaluación del desempeño comercial.

5.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL DESEMPEÑO COMERCIAL

El diagnóstico de la situación actual es la primera parte de la propuesta, tiene como objetivo conocer el estado en que están funcionando los procesos comerciales de Palacios Agencia Inmobiliaria. Se pretende, con esta primera parte, dar a conocer las características que presenta el proceso de captación de clientes, seguimiento de prospectos y cierre de ventas, así como también las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora que presenta el desempeño comercial. Asimismo, se realizó un diagrama de Ishikawa para identificar y analizar las principales causas relacionadas con la falta de procesos estandarizados en la captación, seguimiento y cierre de ventas. La información que se obtenga permitirá determinar las características que tendrá el control y proponer, en consecuencia, los KPIS que se propondrán en la propuesta

Figura 2: Análisis de las causas del bajo control y seguimiento del desempeño comercial.

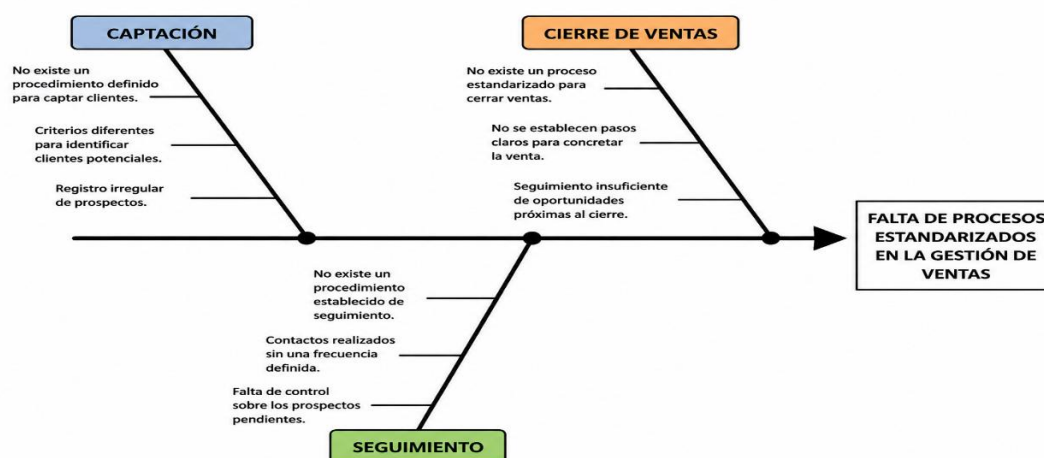


Fig. 2. Análisis de desempeño actual

5.1.1 Datos de Entrada

Registros históricos de ventas

Se revisaron los registros comerciales correspondientes a los años 2023, 2024 y 2025 con el propósito de analizar el comportamiento de las ventas y el cumplimiento de las metas comerciales. En la TABLA VII se presenta los registros históricos de ventas:

TABLA VII. Registros históricos de ventas

Año	Clientes captados	Ventas realizadas	Arrendamientos	Ingresos generados (USD)
2023	320	48	22	96.500
2024	410	57	28	118.700
2025	520	71	25	145.300
Total	1.250	176	75	360.500

Se observa un incremento progresivo en la captación de clientes y en las ventas realizadas durante los últimos tres años. Sin embargo, la empresa no dispone de indicadores que permitan medir la tasa de conversión de clientes potenciales ni la productividad comercial de los asesores.

Registros históricos en porcentaje

La tabla presenta los resultados comerciales expresados en porcentajes, permitiendo comparar la participación de cada año respecto al total del período analizado. Esto facilita identificar la evolución y el comportamiento de la actividad comercial en cuanto a la captación de clientes, las ventas, los arrendamientos y los ingresos generados. En la TABLA VIII se presenta los resultados comerciales:

TABLA VIII se presenta los resultados comerciales

Año		Ventas realizadas	Arrendamientos	Ingresos generados (%)
2023	25%	27%	29%	26%
2024	32%	32%	37%	32%
2025	41%	40%	33%	40%
Total	100%	100%	100%	100%

Figura 2: Analisis del desenpeño.

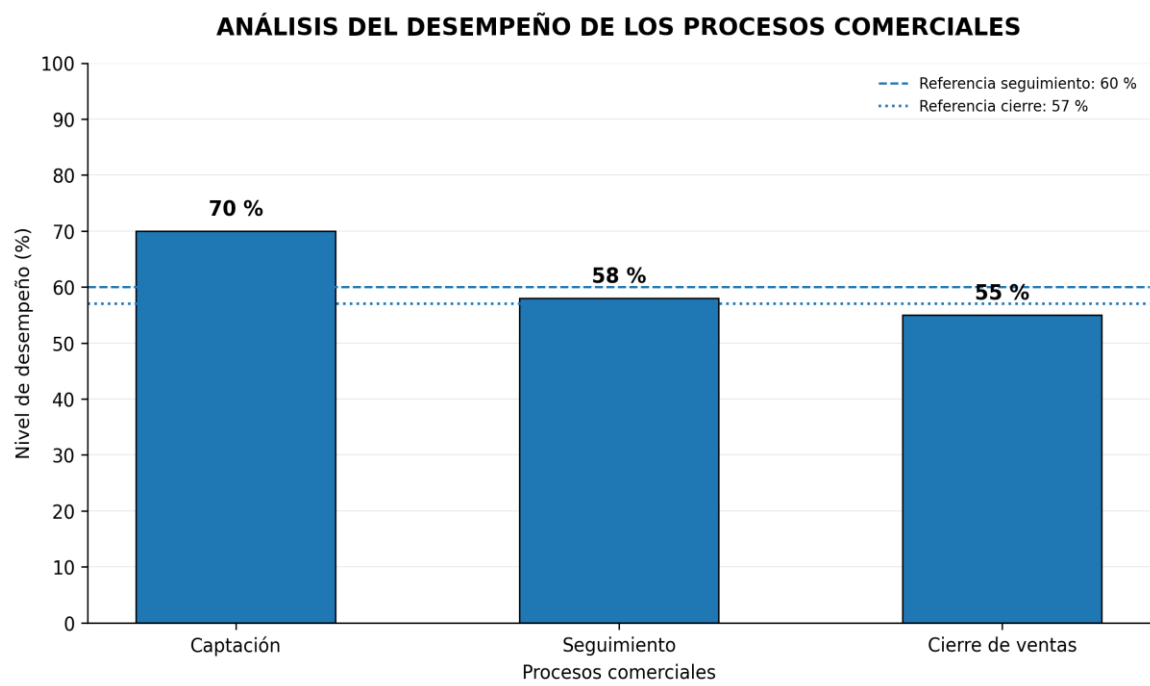


Fig. 3. Análisis de desempeño actual

Reportes comerciales

La organización genera reportes mensuales de resultados comerciales elaborados por la gerencia. En la TABLA VIII se presenta la información contenida en los reportes comerciales:

TABLA VIIIX. Información contenida en los reportes comerciales

Información reportada	Disponible
Número de clientes atendidos	Sí
Número de propiedades ofertadas	Sí
Ventas realizadas	Sí
Arrendamientos concretados	Sí

Cumplimiento de metas	No
Tasa de conversión	No
Productividad por asesor	No
Indicadores de seguimiento	No

Base de datos de clientes

La empresa mantiene una base de datos de prospectos obtenidos mediante distintos canales de captación. En la TABLA IX se presenta la base de datos de clientes por canal de captación, para el año 2025:

TABLA IX. Base de datos de clientes por canal de captación (2025)

Canal de captación	Número de clientes	Porcentaje (%)
Redes sociales	235	45,2
Referidos	125	24,0
Página web	85	16,3
Publicidad digital	50	9,6
Visitas directas	25	4,9
Total	520	100,0

Las redes sociales constituyen la principal fuente de captación de clientes para la agencia, representando el 45,2% del total de prospectos registrados durante el año 2025.

Organigrama institucional

La estructura organizacional de la empresa se encuentra conformada por el siguiente personal, como se muestra en la Fig.

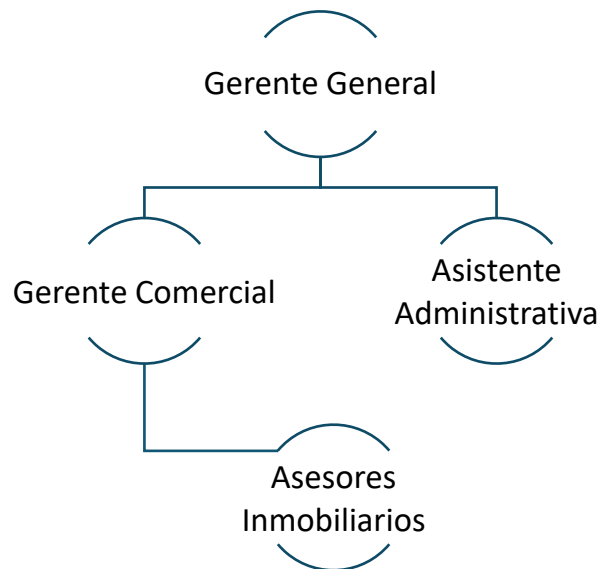


Fig. 4. Estructura organizacional de la empresa

Procedimientos existentes

Se realizó una revisión documental para verificar la existencia de procedimientos relacionados con la gestión comercial. En la TABLA X se presentan los procedimientos comerciales existentes:

TABLA X. Procedimientos comerciales existentes

Procedimiento	Existe	Documentado
Captación de clientes	Sí	No
Registro de prospectos	Sí	No
Seguimiento comercial	Sí	No
Cierre de ventas	Sí	No
Elaboración de reportes	Sí	Parcialmente
Indicadores de gestión comercial	No	No

Si bien la institución desarrolla actividades de captación, seguimiento y cierre de ventas, estas no están formalizadas ni estandarizadas, lo cual restringe el control sobre los resultados y favorece la evaluación subjetiva del nivel de desempeño comercial. Con los datos disponibles en gestión comercial después de cierta recolección, se procedió luego a un análisis de los datos obtenidos a través de los diferentes instrumentos, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora relativas al desempeño comercial a la gestión comercial utilizado.

Por último, en la fase inicial del diagnóstico se constituyó el encuentro con el resultado de la recolección de información y datos que sirvió de sustentación en la identificación de las variables críticas y el correspondiente desarrollo de los KPI orientados a facilitar la toma de decisión y fomentar el cumplimiento de las metas institucionales.

5.1.2 Resultados del FODA

En la elaboración del diagnóstico de situación se construyó la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que nos permite definir los factores internos y externos que intervienen en la gestión comercial de la Palacios Agencia Inmobiliaria. La información utilizada para su elaboración, de la que hemos partido, fue la eliminación de la revisión documental, la observación de la realidad y las entrevistas semiestructuradas. De esta forma, el análisis nos permite identificar los aspectos que fomentan la actividad comercial, las limitaciones existentes y los elementos del entorno a tener en cuenta para definir los KPIs. En la TABLA XI se presenta la Matriz FODA de Palacios Agencia Inmobiliaria:

TABLA XI. Matriz FODA de Palacios Agencia Inmobiliaria

Fortalezas	Debilidades
La empresa cuenta con un proceso comercial que, aunque puede seguir fortaleciéndose, permite desarrollar de manera ordenada las actividades de captación, seguimiento y cierre de ventas.	Actualmente no se dispone de indicadores de gestión que permitan evaluar con precisión el desempeño del área comercial.
Se mantiene un registro de las ventas realizadas y una base de datos de clientes que facilita el seguimiento de las operaciones comerciales.	Los procedimientos comerciales se aplican en la práctica, pero todavía no han sido documentados ni estandarizados formalmente.
En los últimos años se ha observado un crecimiento tanto en la captación de clientes como en el volumen de ventas alcanzado por la empresa.	No se realiza un control sistemático de aspectos como la tasa de conversión de prospectos, el tiempo requerido para cerrar una venta o la productividad de los asesores comerciales.
La gerencia elabora reportes periódicos para conocer el comportamiento de las ventas y apoyar el seguimiento de las actividades comerciales.	Los reportes disponibles presentan principalmente datos generales y ofrecen poca información para evaluar el desempeño mediante indicadores.
El equipo comercial posee experiencia en la venta y promoción de bienes inmuebles, lo que facilita la atención de los clientes.	No existe un mecanismo formal que permita monitorear de forma continua el cumplimiento de las metas comerciales establecidas.
Oportunidades	Amenazas
El dinamismo del mercado inmobiliario abre nuevas posibilidades para ampliar la cartera de clientes y fortalecer la presencia de la empresa.	La competencia entre empresas inmobiliarias continúa aumentando, lo que exige ofrecer un servicio cada vez más competitivo.
El uso cada vez más frecuente de medios digitales y redes sociales facilita la captación de nuevos clientes y amplía el alcance comercial.	Las condiciones económicas pueden influir en la capacidad de inversión de los clientes y afectar la demanda de inmuebles.
Existen herramientas tecnológicas que permiten mejorar el seguimiento de los clientes y obtener información más precisa sobre el desempeño comercial.	Las variaciones en las preferencias y el comportamiento de los compradores pueden modificar la dinámica del mercado.

La incorporación de plataformas CRM y herramientas de análisis comercial representa una oportunidad para optimizar la gestión de los prospectos y clientes.	Las modificaciones en la normativa relacionada con el sector inmobiliario pueden generar cambios en la gestión de las operaciones.
Existe una tendencia creciente a gestionar las empresas mediante indicadores, lo que favorece una toma de decisiones más sustentada en información objetiva.	Los clientes muestran expectativas cada vez mayores respecto a la rapidez de la atención y la calidad del servicio recibido.

La evaluación realizada mediante la matriz FODA muestra que Palacios Agencia Inmobiliaria cuenta con importantes fortalezas relacionadas con la disponibilidad de información comercial, el crecimiento constante de las ventas y la experiencia de su personal. No obstante, también se evidencian debilidades asociadas principalmente con la ausencia de indicadores de rendimiento, la limitada documentación formal de los procesos comerciales y la falta de procedimientos estructurados para verificar el logro de los objetivos y valorar el desempeño del área comercial.

En cuanto al entorno, las oportunidades reflejan condiciones favorables para fortalecer la gestión mediante el uso de herramientas tecnológicas y estrategias digitales orientadas a mejorar la captación y el seguimiento de clientes. Por otra parte, el incremento de la competencia, las variaciones del sector inmobiliario y las mayores exigencias de los clientes representan amenazas que requieren gestionar las actividades comerciales con información confiable e indicadores que respalden las decisiones adoptadas.

Ante esta situación, la implementación de un sistema de indicadores clave de desempeño representa una alternativa adecuada, debido a que permite aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas, al mismo tiempo que contribuye a disminuir los efectos de las debilidades y amenazas presentes en la organización.

5.1.3 Resultados de la Entrevista

Se presentan seguidamente los resultados procedentes de las entrevistas semiestructuradas hechas al Gerente General y al Coordinador Comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria con el propósito de conocer el funcionamiento actual de las actividades de captación de clientes, seguimiento de prospectos y cierre de ventas.

De la misma manera, buscan identificar los mecanismos próximos a la actividad comercial, principales dificultades y oportunidades de mejora que sirven como base para establecer el diagnóstico de la situación actual, así como el diseño posterior de los KPI. En la TABLA XII se presenta los resultados de la entrevista semiestructurada aplicada al Gerente General y al Coordinador Comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria:

TABLA XII. Resultados de la entrevista semiestructurada aplicada al Gerente General y al Coordinador Comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria

Pregunta	Gerente General	Coordinador Comercial
1. ¿Cómo se realiza actualmente la captación de clientes?	La mayor parte de los clientes llega por las campañas que se publican en redes sociales. También recibimos personas recomendadas por clientes anteriores y otras que se contactan mediante la página web.	Generalmente trabajamos con los prospectos que ingresan desde redes sociales o por recomendación. Además, atendemos las consultas que llegan por WhatsApp y las llamadas que solicitan información.
2. ¿Qué actividades se realizan para dar seguimiento a los clientes potenciales?	Una vez que el cliente muestra interés, nos comunicamos con él por teléfono o WhatsApp, le enviamos la información de los inmuebles disponibles y, si mantiene el interés, coordinamos una visita.	Tratamos de mantener el contacto con cada prospecto, resolvemos sus dudas, organizamos las visitas y continuamos el seguimiento hasta que el cliente toma una decisión.
3. ¿Existe un procedimiento formal para el seguimiento comercial?	En este momento no contamos con un procedimiento escrito. Cada asesor maneja el seguimiento según la experiencia que ha ido adquiriendo y la forma en que acostumbra trabajar.	No hay un proceso estandarizado. Todos hacemos seguimiento, pero cada asesor organiza sus actividades de una manera diferente y no existen tiempos definidos para hacerlo.
4. ¿Cómo se registra la información de los clientes?	La información se almacena fundamentalmente en hojas de cálculo y en ciertos registros que utiliza la empresa para controlar los clientes a los que ha hecho seguimiento.	Cada asesor recogerá los datos del cliente a medida que va gestionando. Por otro lado, la información que recoge el asesor puede llegar a variar dependiendo de la persona que hace el seguimiento.
5. ¿Qué criterios se utilizan para determinar que una venta ha sido cerrada?	Para nosotros, la venta es cerrada cuando el cliente ha firmado el contrato y ha cumplido con el pago convenido según la negociación realizada.	La venta es cerrada cuando se ha revisado toda la documentación y cuando el cliente ha formalizado la compra o el arrendamiento. En definitiva, para nosotros el proceso finaliza aquí.
6. ¿Cuáles son las principales dificultades durante el proceso comercial?	Uno de los grandes inconvenientes es que seguimos sin contar con indicadores que nos permitan evaluar cómo está funcionando el proceso comercial y detectar las oportunidades de mejora.	A veces no se hace el seguimiento que se debe y eso supone que determinados prospectos pierdan el interés. Además, no todos los asesores siguen los mismos criterios.
7. ¿Qué información considera importante medir en cada etapa del proceso?	Sería importante saber cuántos prospectos pasan, cuántos terminan como clientes, cuánto tiempo se tarda en cerrar una venta, si se cumplen o no las metas comerciales.	También sería útil medir la frecuencia del seguimiento, el número de visitas realizadas, los tiempos de respuesta a cada cliente y las ventas que logra cada asesor.
8. ¿Qué reportes comerciales se generan actualmente?	Se elaboran reportes mensuales donde se resume la cantidad de clientes atendidos, las ventas alcanzadas y los ingresos obtenidos durante ese período.	Los reportes muestran principalmente el total de ventas realizadas. Todavía no incluyen indicadores que permitan analizar con mayor detalle el desempeño del equipo comercial.
9. ¿Qué oportunidades de mejora identifica en	Considero que sería importante documentar los procedimientos, definir indicadores para evaluar la	Desde mi experiencia, sería conveniente unificar la forma de trabajar de todos los asesores,

el proceso comercial?	gestión y utilizar herramientas tecnológicas que faciliten el seguimiento de los clientes.	mejorar el control de las actividades diarias y contar con reportes más completos para apoyar las decisiones de la gerencia.
------------------------------	--	--

Resultados obtenidos de la entrevista aplicada a 5 personas. Se presenta la cantidad de respuestas afirmativas y negativas para cada aspecto analizado.

TABLA XIII. Resultados de la entrevista semiestructurada aplicada a 5 colaboradores de Palacios Agencia Inmobiliaria

N.º	Aspecto analizado	Sí (n)	No (n)	Total	Resultado
1	Existe un procedimiento estandarizado para la gestión comercial	0	5	5	100 %
2	Se cuenta con indicadores comerciales para medir el desempeño	0	5	5	100 %
3	Se requiere mejorar los reportes comerciales	5	0	5	100 %
4	Existe un control comercial adecuado	0	5	5	100 %
5	El seguimiento de prospectos se realiza de manera uniforme	1	4	5	80 %

Figura 3: Resultados de la entrevista realizada a 5 colaboradores.

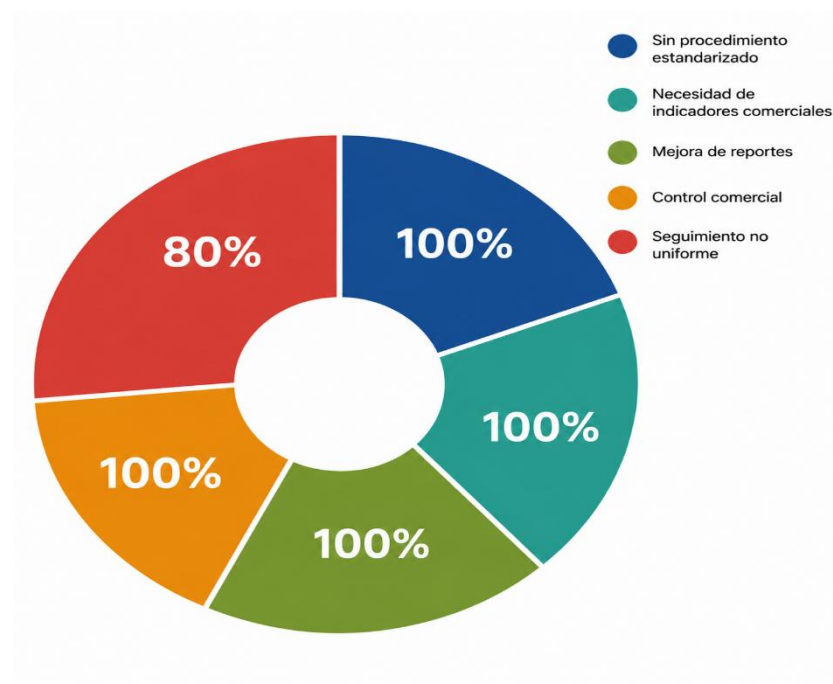


Fig.5. Resultados obtenidos por la entrevista.

Los resultados de las entrevistas evidencian coincidencias entre ambos participantes respecto al funcionamiento de la gestión comercial. Tanto el Gerente General como el Coordinador Comercial señalaron que la empresa dispone de mecanismos para captar clientes y realizar el seguimiento comercial; sin embargo, reconocen que dichas actividades no se encuentran formalmente documentadas ni estandarizadas.

Igualmente, ambos están de acuerdo en que la principal limitante es la falta de indicadores que ofrezcan una medida del desempeño de los procesos comerciales, del rendimiento de los asesores o del seguimiento de las metas institucionales. Todo lo anterior apoya la idea de determinar un sistema de KPI que potencie la gestión comercial y ofrezca información objetiva para la toma de decisiones.

5.1.4 Variables Analizadas

Antes de diseñar los indicadores clave de desempeño (KPI), fue necesario identificar las principales variables que intervienen en la gestión comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria. En este sentido, se analizaron los procesos de captación de clientes, seguimiento comercial, cierre de ventas y control de resultados, estableciendo para cada uno su definición conceptual, dimensión de análisis, indicadores de diagnóstico, así como las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de información. La TABLA XIV presenta la operacionalización de las variables analizadas durante el diagnóstico:

TABLA XIV. Operacionalización de las variables analizadas

Variable	Definición conceptual	Dimensión	Indicador de diagnóstico	Técnica	Instrumento
Captación de clientes	Corresponde a las acciones que realiza la empresa para identificar personas interesadas en la compra o alquiler de inmuebles y registrarlas como posibles clientes.	Generación de prospectos	Cantidad de prospectos obtenidos, canales utilizados para la captación y origen de los contactos.	Entrevista, observación y revisión documental.	Guía de entrevista, ficha de observación y ficha de revisión documental.
Seguimiento comercial	Hace referencia a las actividades que desarrolla el asesor comercial para mantener el contacto con los prospectos, atender sus consultas y acompañarlos durante el proceso de negociación.	Gestión de prospectos	Frecuencia de contacto con los prospectos, actualización de la información y registro de las gestiones realizadas.	Entrevista y observación.	Guía de entrevista y ficha de observación.
Cierre de ventas	Comprende las acciones necesarias para concretar la venta o el arrendamiento de un inmueble, desde la negociación hasta la firma del contrato.	Conversión comercial	Número de operaciones cerradas, tiempo requerido para concretar la negociación y porcentaje de conversión de prospectos en clientes.	Entrevista y revisión documental.	Guía de entrevista y ficha de revisión documental.
Control de resultados	Se refiere a la revisión periódica de la información comercial para conocer el cumplimiento de los objetivos de ventas y facilitar la toma de decisiones.	Evaluación del desempeño	Disponibilidad de reportes comerciales, seguimiento de metas e indicadores utilizados para evaluar la gestión.	Entrevista y revisión documental.	Guía de entrevista y ficha de revisión documental.

La operacionalización de las variables permitió precisar los aspectos fundamentales relacionados con el desempeño de la gestión comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria. El análisis evidenció que las variables seleccionadas comprenden los principales componentes que integran el proceso comercial, iniciando con la captación de clientes y culminando con la evaluación de los resultados alcanzados. Asimismo, los indicadores de diagnóstico establecidos facilitaron la identificación de las principales necesidades de información y constituyeron la base técnica para el diseño del sistema de KPI, orientado a fortalecer el seguimiento de los procesos, mejorar la evaluación del desempeño comercial y apoyar la toma de decisiones.

5.1.5 Resumen del Diagnóstico

El diagnóstico evidenció que Palacios Agencia Inmobiliaria cuenta con un proceso comercial en funcionamiento, respaldado por registros históricos de ventas, una base de datos de clientes y reportes periódicos que reflejan un crecimiento sostenido de sus operaciones. No obstante, el análisis permitió detectar aspectos que requieren mejoras, principalmente la falta de procedimientos documentados formalmente y la carencia de indicadores clave de desempeño que permitan evaluar la captación de clientes, el seguimiento de prospectos, la productividad de los asesores y el cumplimiento de las metas comerciales. Estas limitaciones reducen la capacidad de la empresa para monitorear objetivamente sus resultados y fundamentar la toma de decisiones, por lo que se justifica el diseño de un sistema de KPI que fortalezca el control de la gestión comercial y contribuya al logro de los objetivos institucionales.

5.2 LEVANTAMIENTO Y DOCUMENTACIÓN DE PROCESOS COMERCIALES

5.2.1 Identificación de procesos comerciales

Como resultado del diagnóstico realizado en Palacios Agencia Inmobiliaria se identificaron tres procesos estratégicos que conforman el ciclo comercial de la organización:

- Proceso de captación de clientes
- Proceso de seguimiento comercial de prospectos
- Proceso de cierre de ventas

Estos procesos permiten atraer clientes potenciales, gestionar oportunidades de negocio y concretar operaciones inmobiliarias que contribuyen al cumplimiento de los objetivos institucionales. La TABLA XV presenta la matriz de caracterización del proceso de captación de clientes:

TABLA XV. Matriz de caracterización del proceso de captación de clientes

Elemento	Descripción
Nombre del proceso	Captación de clientes
Responsable	Asesor Comercial
Objetivo del proceso	Generar oportunidades de negocio mediante la identificación y atracción de clientes potenciales interesados en la compra, venta o alquiler de bienes inmuebles.
Alcance	Inicia con la difusión de propiedades y campañas de promoción, y finaliza con el registro del prospecto en la base de datos comercial.
Entradas	Inventario de propiedades disponibles, campañas publicitarias, presupuesto de marketing, base de datos histórica de clientes, referencias de clientes.
Proveedor	Gerencia General, propietarios de inmuebles, clientes referidos, plataformas inmobiliarias.
Actividades	Publicación de propiedades en redes sociales y portales inmobiliarios; ejecución de campañas digitales; atención de consultas; recopilación de datos del cliente; registro del prospecto en la base de datos.
Elemento	Descripción
Responsable de actividades	Asesor Comercial
Salidas	Prospectos registrados, clientes potenciales identificados, base de datos actualizada.
Clientes	Gerencia Comercial, asesores inmobiliarios, clientes potenciales.
Recursos	Computadoras, internet, teléfonos móviles, CRM, redes sociales, página web, material publicitario.
Documentos asociados	Formulario de registro de clientes, base de datos comercial, reportes de captación, fichas de propiedades.
Indicadores de gestión	Número de prospectos captados, tasa de captación, costo por cliente potencial, porcentaje de crecimiento de prospectos.
Requisitos aplicables	Políticas comerciales internas, normativa de protección de datos personales, lineamientos de marketing digital.

La TABLA XVI TABLA XV presenta los resultados del SIPOC del proceso de captación de clientes:

TABLA XVI. SIPOC del proceso de captación de clientes

S – Proveedores	I – Entradas	P – Proceso	O – Salidas	C – Clientes
-----------------	--------------	-------------	-------------	--------------

Gerencia General	Inventario de propiedades disponibles	1. Publicar propiedades en redes sociales y portales inmobiliarios	Prospectos registrados	Gerencia Comercial
Propietarios de inmuebles	Campañas publicitarias	2. Ejecutar campañas digitales	Clientes potenciales identificados	Asesores inmobiliarios
Clientes referidos	Presupuesto de marketing	3. Atender consultas de interesados	Base de datos actualizada	Clientes potenciales
Plataformas inmobiliarias	Base de datos histórica de clientes	4. Recopilar datos del cliente		
	Referencias de clientes	5. Registrar al prospecto en la base de datos		

La Fig. 1 presenta el diagrama de flujo de la caracterización del proceso de captación de clientes:

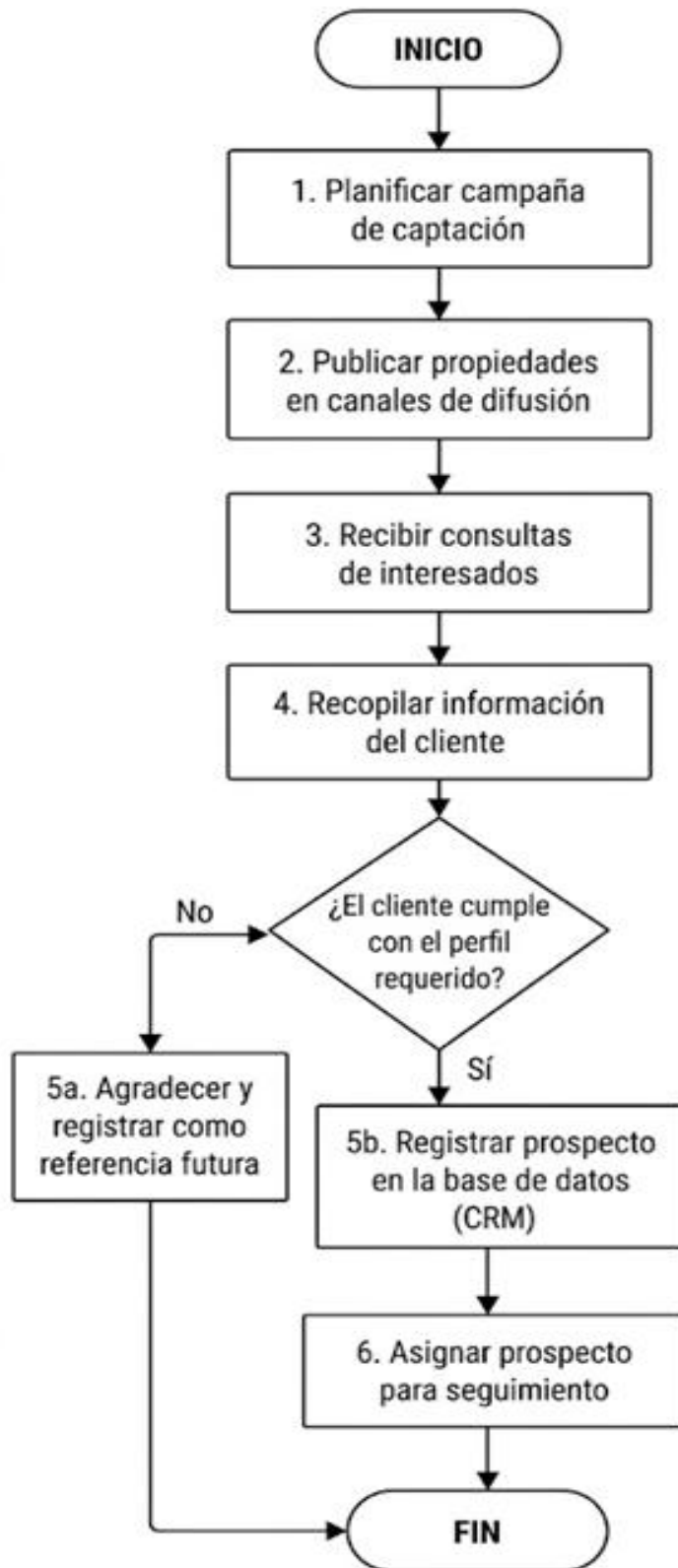


Fig. 1. Diagrama de flujo del proceso de captación de clientes

La TABLA XVII presenta la matriz de caracterización del proceso de seguimiento comercial:

TABLA XVII. Matriz de caracterización del proceso de seguimiento comercial

Elemento	Descripción
Nombre del proceso	Seguimiento comercial de prospectos
Responsable	Asesor Comercial
Objetivo del proceso	Mantener comunicación permanente con los prospectos para incrementar la probabilidad de conversión en clientes efectivos.
Alcance	Comprende desde el momento en que el prospecto es registrado en la base de datos hasta que decide avanzar con la negociación o desistir del proceso comercial.
Entradas	Base de datos de prospectos, solicitudes de información, requerimientos de los clientes, portafolio actualizado de propiedades y datos recopilados durante el primer contacto.
Proveedor	Proceso de captación de clientes.
Actividades	Establecer contacto con los prospectos por los diferentes medios de comunicación, brindar información sobre las propiedades disponibles, coordinar visitas, resolver inquietudes, actualizar el registro de cada interacción y dar seguimiento a las negociaciones hasta conocer la decisión del cliente.
Responsable de actividades	Asesor Comercial.
Salidas	Prospectos con mayor nivel de interés, clientes calificados para la siguiente etapa comercial y registro actualizado del seguimiento realizado.
Clientes	Clientes potenciales y Gerencia Comercial.
Recursos	Sistema de gestión de clientes (CRM), correo electrónico, teléfono, WhatsApp Business, vehículo para visitas y equipos informáticos.
Documentos asociados	Registro de seguimiento comercial, agenda de visitas, historial de comunicaciones, reportes de gestión y demás documentos utilizados para el control de las actividades comerciales.
Indicadores de gestión	Porcentaje de seguimiento efectivo, cantidad de contactos realizados, número de prospectos calificados, tiempo promedio de respuesta y nivel de conversión hacia la etapa de negociación.
Requisitos aplicables	Políticas internas de atención al cliente, procedimientos comerciales de la empresa, lineamientos para el seguimiento de prospectos y normas relacionadas con la protección y manejo de la información de los clientes.

La TABLA XVIII presenta los resultados del SIPOC del proceso de seguimiento comercial:

TABLA XVIII. SIPOC del proceso de seguimiento comercial

S – Proveedores	I – Entradas	P – Proceso	O – Salidas	C – Clientes
Proceso de captación de clientes	Base de datos de prospectos	1. Contactar al prospecto	Prospectos con mayor nivel de interés	Clientes potenciales

	Solicitudes de información	2. Brindar información sobre propiedades disponibles	Clientes calificados para la siguiente etapa	Gerencia Comercial
	Requerimientos de los clientes	3. Coordinar visitas	Registro actualizado del seguimiento	
	Portafolio actualizado de propiedades	4. Resolver inquietudes del prospecto		
	Datos recopilados durante el primer contacto	5. Actualizar el registro de interacciones		
		6. Dar seguimiento hasta conocer la decisión del cliente		

La Fig. 2 presenta el diagrama de flujo del proceso de seguimiento comercial:

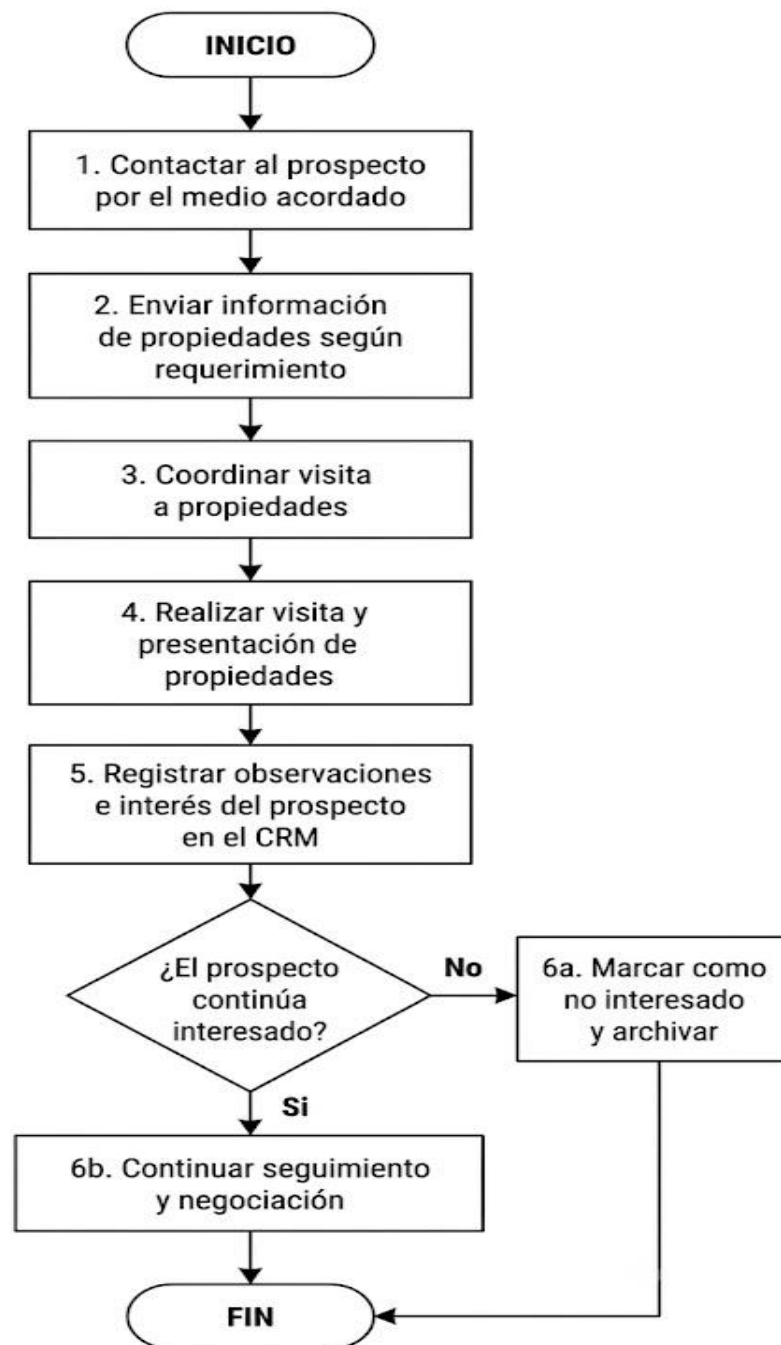


Fig. 2. Diagrama de flujo del proceso de seguimiento comercial

La TABLA XIX presenta la matriz de caracterización del proceso de cierre de ventas:

TABLA XIX. Matriz de caracterización del proceso de cierre de ventas

Elemento	Descripción
Nombre del proceso	Cierre de ventas inmobiliarias
Responsable	Gerente Comercial y Asesor Comercial
Objetivo del proceso	Concretar la venta o alquiler de propiedades mediante la negociación efectiva y formalización de acuerdos comerciales.
Alcance	Comprende desde el inicio de la negociación con el cliente hasta la firma del contrato y el registro de la operación comercial realizada.
Entradas	Clientes previamente calificados, propuesta comercial, documentación legal del inmueble, condiciones de negociación y requisitos establecidos por las partes involucradas.
Proveedor	Proceso de seguimiento comercial.
Actividades	Presentar la propuesta económica al cliente, negociar las condiciones comerciales, revisar y validar la documentación del inmueble, coordinar los aspectos legales, preparar los contratos correspondientes, gestionar la firma de los documentos y concluir la operación comercial.
Responsable de actividades	Gerente Comercial y Asesor Comercial.
Salidas	Operación comercial concretada, contrato debidamente firmado, generación de ingresos para la empresa y satisfacción del cliente con el servicio recibido.
Clientes	Compradores, arrendatarios, propietarios y Gerencia General.
Recursos	Sistema de gestión comercial, equipos informáticos, documentación legal de los inmuebles, modelos de contratos y apoyo del área jurídica.
Documentos asociados	Contratos de compraventa, contratos de arrendamiento, reportes de ventas, comprobantes de pago y demás documentos que respalden la operación realizada.
Indicadores de gestión	Porcentaje de conversión de clientes en ventas, número de operaciones concretadas, nivel de cumplimiento de las metas comerciales y tiempo promedio requerido para cerrar una negociación.
Requisitos aplicables	Legislación vigente en materia inmobiliaria, normativa tributaria, políticas internas de la empresa y disposiciones contractuales aplicables a cada operación.

La TABLA XX presenta los resultados del SIPOC del proceso de cierre de ventas:

TABLA XX. SIPOC del proceso de cierre de ventas

S – Proveedores	I – Entradas	P – Proceso	O – Salidas	C – Clientes
Proceso de seguimiento comercial	Clientes previamente calificados	1. Presentar la propuesta económica	Operación comercial Concretada	Compradores
	Propuesta comercial	2. Negociar las condiciones Comerciales	Contrato firmado	Arrendatarios
	Documentación legal del inmueble	3. Revisar y validar la documentación	Generación de ingresos para la empresa	Propietarios
	Condiciones de negociación	4. Coordinar los aspectos legales	Satisfacción del cliente con el Servicio	Gerencia General
	Requisitos de las partes involucradas	5. Preparar los contratos		
		6. Gestionar la firma de documentos		
		7. Concluir la operación comercial		

La Fig. 3 presenta el diagrama de flujo del proceso de cierre de ventas:

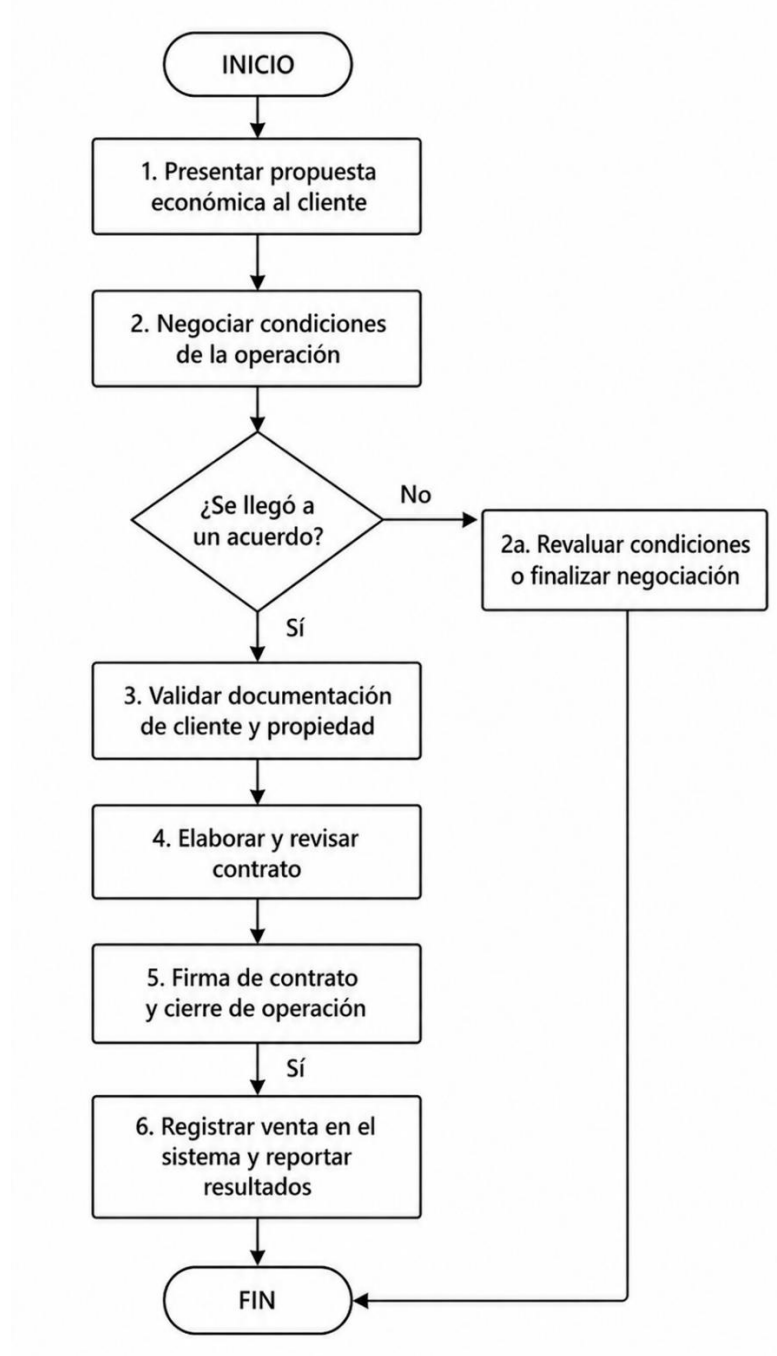


Fig. 3. Diagrama de flujo del proceso de cierre de ventas

4.4.6 Identificación de puntos críticos

La TABLA XXI presenta los puntos críticos identificados en los procesos comerciales:

TABLA XXI. Puntos críticos identificados en los procesos comerciales

Proceso	Punto crítico identificado	Efecto generado
Captación de clientes	Ausencia de medición formal de fuentes de captación.	Desconocimiento de los canales más efectivos para generar prospectos.
Captación de clientes	Registro incompleto de información de clientes.	Pérdida de oportunidades comerciales.
Seguimiento comercial	Falta de estandarización en la frecuencia de seguimiento.	Disminución de la probabilidad de conversión de prospectos.
Seguimiento comercial	Información dispersa en diferentes archivos.	Dificultad para controlar el historial de clientes.
Cierre de ventas	Ausencia de indicadores de conversión.	Imposibilidad de medir la efectividad comercial.
Cierre de ventas	Falta de reportes consolidados de desempeño.	Limitaciones para la toma de decisiones estratégicas.
Control de resultados	No existen KPIs comerciales formalmente definidos.	Escaso monitoreo del cumplimiento de metas institucionales.
Control de resultados	Evaluación basada únicamente en ventas realizadas.	Falta de control sobre las etapas previas del proceso comercial.

5.3 DISEÑO DE INDICADORES DE DESEMPEÑO COMERCIAL

Los indicadores propuestos conforman un sistema de medición diseñado para evaluar el desempeño de las principales actividades comerciales desarrolladas por Palacios Agencia Inmobiliaria. Su propósito es proporcionar información objetiva, confiable y actualizada que facilite el seguimiento permanente de los resultados comerciales, permita identificar oportunamente las desviaciones respecto a las metas establecidas y respalde la toma de decisiones de la gerencia con base en información verificable.

La estructura de estos indicadores se fundamenta en las tres etapas esenciales del proceso comercial identificadas durante el desarrollo de la investigación: captación de clientes, gestión de oportunidades y cierre de ventas. Cada indicador cuenta con una ficha técnica en la que se especifican su objetivo, responsable, fórmula de cálculo, frecuencia de medición, método de evaluación, metas esperadas y criterios de interpretación. Esta organización favorece la estandarización del proceso de seguimiento y control comercial dentro de la empresa, asegurando una evaluación uniforme y sistemática. Como resultado, la dirección dispone de un tablero de control que facilita el monitoreo del desempeño, la eficiencia y la productividad de las actividades comerciales, convirtiéndose en una herramienta de apoyo para la gestión estratégica y la mejora continua.

5.3.1 Descripción de los Indicadores para Captación

- KPI C-01: Tasa de Captación de Prospectos
- Descripción

Este indicador mide la capacidad de la inmobiliaria para captar clientes potenciales mediante las diferentes estrategias de marketing implementadas, como publicidad digital, redes sociales, referidos, llamadas comerciales, ferias inmobiliarias y campañas promocionales. Su propósito consiste en determinar si las acciones de prospección están generando el número esperado de oportunidades comerciales para alimentar el embudo de ventas. La TABLA XXII presenta la ficha técnica del indicador:

TABLA XXII. Ficha técnica del indicador

Elemento	Descripción	
Código	KPI-C01	
Nombre	Tasa de Captación de Prospectos	
Objetivo	Medir la eficacia de las actividades de captación de clientes potenciales.	
Proceso	Captación	
Tipo	Eficacia	
Responsable	Gerente Comercial	
Ejecuta	Asesores Comerciales	
Fuente	CRM, Facebook Ads, WhatsApp Business, página web	
Unidad	%	
Fórmula	$\frac{\text{Prospectos captados}}{\text{Prospectos planificados}} \times 100$	
Meta	≥100 %	
Periodicidad	Mensual	
Método	Revisión documental de registros comerciales	
Reporta	Gerente General	
Valoración del indicador		
Resultado obtenido	Nivel de desempeño	Interpretación
Mayor a 110 %	Excelente	La empresa captó más prospectos de los que tenía previstos, lo que demuestra que las estrategias de captación están dando muy buenos resultados. Se recomienda mantener las acciones que han sido efectivas y seguir fortaleciéndolas.
95 % – 109 %	Bueno	La cantidad de prospectos captados cumple con la meta establecida. Aunque el desempeño es favorable, es conveniente continuar mejorando las estrategias para obtener mejores resultados.
80 % – 94 %	Aceptable	La captación de prospectos es adecuada, pero todavía no alcanza la meta esperada. Se recomienda revisar las acciones de promoción y los canales utilizados para atraer más clientes potenciales.
60 % – 79 %	Deficiente	El número de prospectos captados es menor al esperado, lo que puede afectar las oportunidades de venta. Es necesario fortalecer las estrategias de captación y mejorar las acciones comerciales.
Menor a 60 %	Crítico	La captación de prospectos es muy baja y no permite generar suficientes oportunidades de negocio. Se requiere

revisar de manera inmediata las estrategias de marketing y captación para mejorar los resultados.

Al finalizar cada mes se contabilizarán todos los clientes potenciales registrados en el CRM provenientes de cualquier canal de captación. Posteriormente se comparará el resultado obtenido con la meta establecida para dicho período, aplicando la fórmula del indicador. Finalmente, la gerencia analizará las desviaciones y establecerá acciones de mejora cuando los resultados sean inferiores al nivel esperado.

- PI C-02: Efectividad de Campañas Digitales

La eficacia de las campañas de marketing digital representa uno de los principales indicadores para medir el rendimiento de las estrategias de marketing tal como las establecidas e implementadas por Palacios Agencia Inmobiliaria en medios digitales. Este indicador permite saber qué porcentaje del total de clientes potenciales captados es producto de las campañas realizadas a través de redes sociales como Facebook, Instagram, Google Ads, TikTok, página web institucional, WhatsApp Business, y otros medios digitales usados por la empresa.

Se establece la proactividad de su medida para saber cuáles son los canales digitales con gran impacto en la adquisición de prospectos, así como los que necesitan una revisión en su estrategia de anuncios o de segmentación y/o la inversión real de usuarios, también permite poder realizar un análisis del retorno de las acciones de publicidad, así como permitir la optimización de la distribución del presupuesto dirigido al marketing digital y contribuir así a la mejora de la eficiencia comercial y la mejora del proceso de adquisición de clientes. Este KPI es acertado a la hora de la toma de decisiones que tienen que ver por ejemplo con la inversión en publicidad digital, en el uso de los canales en la comunicación y poder realizar la aplicación de nuevas estrategias con el objetivo de cuidar la construcción del posicionamiento de la agencia inmobiliaria en el mercado. La TABLA XXIII presenta la Ficha técnica del indicador "Efectividad de Campañas Digitales":

TABLA XXIII. Ficha técnica del indicador "Efectividad de Campañas Digitales"

Elemento	Descripción
Código	KPI-C02
Nombre del indicador	Efectividad de Campañas Digitales
Objetivo	Evaluar la contribución de las campañas de marketing digital en la generación de clientes potenciales para la agencia inmobiliaria.
Proceso	Captación

Perspectiva	Comercial
Tipo de indicador	Eficacia
Responsable	Gerente Comercial
Ejecuta	Responsable de Marketing Digital y Asesores Comerciales
Fuente de información	CRM, Meta Business Suite, Google Analytics, página web institucional, formularios web, WhatsApp Business y registros comerciales.
Unidad de medida	Porcentaje (%)

TABLA XXII. Continuación Ficha técnica del indicador "Efectividad de Campañas Digitales"

Elemento	Descripción	
Fórmula	(Prospectos provenientes de campañas digitales / Total de prospectos captados) × 100 (2)	
Meta	≥ 40 %	
Frecuencia de medición	Mensual	
Frecuencia de reporte	Mensual	
Método de medición	Revisión de los registros generados por las plataformas digitales, CRM institucional y base de datos de prospectos.	
Interpretación	Un mayor porcentaje indica que las campañas digitales están siendo efectivas para atraer nuevos clientes potenciales. Valores bajos evidencian la necesidad de revisar la estrategia de marketing digital, la segmentación del público objetivo o la calidad de los anuncios.	
Acciones correctivas	Rediseñar campañas publicitarias, optimizar la segmentación del mercado, mejorar el contenido de los anuncios, incrementar la inversión en los canales con mayor conversión, fortalecer el posicionamiento SEO y realizar pruebas A/B para identificar las campañas más efectivas.	
Valoración del indicador		
Resultado obtenido	Nivel de desempeño	Interpretación
Mayor o igual al 50 %	Excelente	Las campañas digitales representan la principal fuente de generación de prospectos y evidencian un alto nivel de efectividad. Se recomienda mantener la estrategia y continuar optimizando las campañas exitosas.
40 % – 49,99 %	Bueno	El desempeño de las campañas digitales es satisfactorio y cumple con la meta establecida. Se recomienda realizar mejoras continuas para incrementar el alcance y la conversión.
30 % – 39,99 %	Aceptable	Las campañas digitales generan resultados moderados; sin embargo, es necesario revisar aspectos relacionados con la segmentación, creatividad y contenido publicitario para aumentar su efectividad.
20 % – 29,99 %	Deficiente	Las campañas presentan bajo rendimiento y requieren una revisión integral de la estrategia de marketing digital, incluyendo presupuesto, públicos objetivo y plataformas utilizadas.
Menor al 20 %	Crítico	Las campañas digitales no están contribuyendo significativamente a la captación de clientes. Es necesario rediseñar completamente la estrategia digital, evaluar nuevos canales de promoción e implementar acciones correctivas inmediatas.

- KPI C-03: Costo por Prospecto Captado

El coste por prospecto captado es un KPI financiero que logra concretar la inversión promedio realizada por Palacios Agencia Inmobiliaria para la captación de un nuevo cliente potencial. Este KPI se calcula dividido el total del gasto destinado como inversión en actividades de marketing y publicidad con el número de prospectos que se logran captar en un periodo determinado. Este KPI se usa para medir la eficacia de las estrategias para captar y/o generar farmacias, comprobar la rentabilidad de las acciones de las campañas publicitarias y mejorar la eficacia con la que se asigna el presupuesto comercial. Un coste por prospecto captado más bajo significa un uso más eficiente de los recursos, y un coste por prospecto captado elevado aproximado indica la necesidad de revisar y modificar las acciones de marketing que se han llevado a cabo. La TABLA XXIV presenta la Ficha técnica del indicador "Costo por Prospecto Captado":

TABLA XXIV. Ficha técnica del indicador "Costo por Prospecto Captado"

Elemento	Descripción
Código	KPI-C03
Nombre del indicador	Costo por Prospecto Captado
Objetivo	Determinar el costo promedio que incurre la empresa para captar un nuevo cliente potencial, con el fin de evaluar la eficiencia de las inversiones realizadas en actividades de marketing y publicidad.
Proceso	Captación
Perspectiva	Financiera - Comercial
Tipo de indicador	Eficiencia
Responsable	Gerente Comercial
Ejecuta	Responsable de Marketing y Departamento Financiero
Fuente de información	Registros contables, presupuesto de marketing, facturación publicitaria, CRM institucional y reportes de campañas comerciales.
Unidad de medida	Dólares estadounidenses (USD)
Fórmula	$\frac{\text{Inversión total en captación}}{\text{Número total de prospectos captados}} \times 100$
Meta	≤ USD 10,00 por prospecto captado
Frecuencia de medición	Mensual
Frecuencia de reporte	Mensual
Método de medición	Consolidación de los gastos ejecutados en actividades de captación y división entre el número de prospectos registrados durante el mismo período.
Interpretación	Mientras menor sea el costo promedio por prospecto, mayor será la eficiencia de las estrategias de captación implementadas por la empresa. Incrementos sostenidos del indicador evidencian la necesidad de revisar la inversión publicitaria y optimizar las campañas de marketing.
Acciones correctivas	Optimizar la segmentación de campañas, eliminar medios publicitarios poco rentables, fortalecer canales digitales de mayor conversión, negociar mejores tarifas publicitarias, mejorar el contenido promocional y evaluar permanentemente el retorno de inversión de cada campaña.
Valoración del indicador	

Resultado obtenido	Nivel de desempeño	Interpretación
Menor o igual a USD 8,00	Excelente	La empresa obtiene prospectos con un costo muy bajo, evidenciando un excelente aprovechamiento de los recursos destinados al marketing y publicidad.
USD 8,01 – USD 10,00	Bueno	El costo de captación se mantiene dentro de los parámetros esperados y refleja una adecuada eficiencia en las inversiones comerciales.
USD 10,01 – USD 12,00	Aceptable	El costo comienza a incrementarse; se recomienda revisar el rendimiento de las campañas publicitarias y optimizar la distribución del presupuesto.
USD 12,01 – USD 15,00	Deficiente	La inversión realizada para captar nuevos clientes resulta elevada, por lo que deben implementarse acciones correctivas orientadas a mejorar la eficiencia comercial.
Mayor a USD 15,00	Crítico	El costo por prospecto es excesivo y compromete la rentabilidad de las estrategias comerciales. Se requiere una revisión integral del plan de marketing y de los canales de captación utilizados por la empresa.

- KPI C-04: Tiempo Promedio de Respuesta al Cliente

El tiempo promedio usado para responder al cliente es un dato o variable de eficiencia que mide la duración total que pasa desde que el cliente potencial inicia una consulta, hasta el punto de que este recibe la primera atención del asesor comercial. Este indicador permite evaluar la capacidad de respuesta de Palacios Agencia Inmobiliaria o bien la rapidez de los asesores comerciales en cuanto a atender las consultas que nos llegan por las distintas vías de comunicación.

La medición de este tipo de indicadores es muy importante, puesto que una respuesta rápida aumenta la probabilidad de mantener la atención del cliente potencial, mejorar la experiencia del prospecto durante el proceso comercial y mejorar las posibilidades de cerrar una venta, al contrario, unos tiempos de respuesta largos pueden llevar a la pérdida de oportunidades comerciales y también dañar la imagen empresarial.

La TABLA XXV presenta la Ficha técnica del indicador "Tiempo Promedio de Respuesta al Cliente":

TABLA XXV. Ficha técnica del indicador "Tiempo Promedio de Respuesta al Cliente"

Elemento	Descripción
Código	KPI-C04
Nombre del indicador	Tiempo Promedio de Respuesta al Cliente
Objetivo	Medir la rapidez con la que el personal comercial responde a las consultas realizadas por los clientes potenciales, con el fin de mejorar la calidad del servicio y fortalecer el proceso de captación.

Proceso	Captación
Perspectiva	Comercial
Tipo de indicador	Eficiencia
Responsable	Gerente Comercial
Ejecuta	Asesores Comerciales
Fuente de información	CRM, WhatsApp Business, correo electrónico, redes sociales, registro de llamadas y plataforma web.
Unidad de medida	Minutos
Fórmula	$\frac{\text{Tiempo transcurrido entre la consulta}}{\text{Numero total de consultas atendidas}} \times 100$
Meta	≤ 15 minutos
Frecuencia de medición	Mensual
Frecuencia de reporte	Mensual
Método de medición	Registro automático de la hora de ingreso de la consulta y de la primera respuesta emitida por el asesor comercial.
Interpretación	Mientras menor sea el tiempo promedio de respuesta, mayor será la eficiencia del proceso de atención al cliente y mayores las posibilidades de conversión de prospectos en oportunidades de negocio.
Acciones correctivas	Optimizar la asignación de consultas entre asesores, implementar respuestas automáticas, fortalecer la capacitación del personal, ampliar los horarios de atención y realizar seguimiento permanente al cumplimiento de los tiempos establecidos.

TABLA XXIV. Continuación . Ficha técnica del indicador "Tiempo Promedio de Respuesta al Cliente"

Valoración del indicador		
Resultado obtenido	Nivel de desempeño	Interpretación
≤ 10 minutos	Excelente	La empresa responde con alta rapidez, fortaleciendo la satisfacción del cliente y aumentando las probabilidades de conversión.
10,01 – 15 minutos	Bueno	El tiempo de respuesta cumple con el estándar establecido y garantiza una atención eficiente.
15,01 – 20 minutos	Aceptable	Existen pequeños retrasos en la atención que requieren monitoreo y ajustes preventivos.
20,01 – 30 minutos	Deficiente	Los tiempos de respuesta afectan la oportunidad de atención y pueden ocasionar pérdida de clientes potenciales.
> 30 minutos	Crítico	La demora en la atención compromete la competitividad de la empresa y requiere acciones correctivas inmediatas para mejorar el servicio.

- KPI C-05: Índice de Crecimiento de Prospectos

Descripción

El índice de crecimiento de prospectos es un indicador de eficacia que permite medir la variación porcentual en el número de clientes potenciales captados por Palacios Agencia Inmobiliaria entre dos períodos consecutivos. Su propósito es evaluar la capacidad de la empresa para incrementar de forma sostenida la generación de oportunidades comerciales

mediante las estrategias de marketing, publicidad y prospección implementadas. La TABLA XXVI presenta la Ficha técnica del indicador "Índice de Crecimiento de Prospectos"

TABLA XXVI. Ficha técnica del indicador "Índice de Crecimiento de Prospectos"

Elemento	Descripción
Código	KPI-C05
Nombre del indicador	Índice de Crecimiento de Prospectos
Objetivo	Medir el crecimiento porcentual de los clientes potenciales captados entre dos períodos consecutivos, con el fin de evaluar la efectividad de las estrategias de captación implementadas por la empresa.
Proceso	Captación
Perspectiva	Comercial
Tipo de indicador	Eficacia
Responsable	Gerente Comercial
Ejecuta	Coordinador Comercial y Asesores Comerciales
Fuente de información	CRM institucional, base de datos de prospectos, registros comerciales y reportes de campañas de marketing.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fórmula	$\frac{\text{Prospectos captados del periodo actual} - \text{Prospectos captados anterior}}{\text{Prospectos captados anterior}} \times 100$
Meta	≥ 10 % de crecimiento mensual

TABLA XXV. Continuación. Ficha técnica del indicador "Índice de Crecimiento de Prospectos"

Elemento	Descripción
Frecuencia de medición	Mensual
Frecuencia de reporte	Mensual
Método de medición	Comparación del número total de prospectos registrados en el período actual con el registrado en el período inmediatamente anterior mediante los reportes del CRM institucional.
Interpretación	Valores positivos indican crecimiento en la captación de clientes potenciales; valores cercanos a cero reflejan estancamiento y valores negativos evidencian una disminución en la generación de oportunidades comerciales.
Acciones correctivas	Fortalecer las campañas de marketing digital, incrementar las acciones de prospección, ampliar los canales de captación, desarrollar programas de referidos, optimizar la segmentación del mercado y evaluar el desempeño de cada estrategia comercial implementada.
Valoración del indicador	
Resultado obtenido	Nivel de desempeño Interpretación

≥ 20 %	Excelente	La captación de prospectos presenta un crecimiento sostenido que evidencia un excelente desempeño de las estrategias comerciales implementadas.
10 % – 19,99 %	Bueno	El crecimiento alcanza la meta establecida y demuestra una evolución favorable del proceso de captación.
5 % – 9,99 %	Aceptable	Existe crecimiento, aunque inferior a la meta esperada. Se recomienda fortalecer las acciones comerciales para incrementar la generación de prospectos.
0 % – 4,99 %	Deficiente	El crecimiento es mínimo y refleja un estancamiento en el proceso de captación de clientes potenciales. Es necesario revisar las estrategias implementadas.
Menor a 0 %	Crítico	Se evidencia una disminución en el número de prospectos captados respecto al período anterior, lo que requiere acciones correctivas inmediatas para recuperar el desempeño comercial.

Este indicador permite determinar si las acciones desarrolladas para atraer nuevos clientes están produciendo un crecimiento progresivo en la base de prospectos. Un incremento constante refleja el fortalecimiento del posicionamiento de la inmobiliaria y una mayor efectividad de las campañas comerciales, mientras que una disminución evidencia la necesidad de revisar las estrategias de captación y adoptar acciones orientadas a mejorar el desempeño comercial.

- KPI S-01: Tasa de Seguimiento Oportuno

Descripción

La tasa de seguimiento oportuno es un indicador de eficiencia que mide el porcentaje de clientes potenciales que reciben el primer seguimiento comercial dentro del tiempo establecido por Palacios Agencia Inmobiliaria, una vez que han sido registrados en el sistema. Su propósito es evaluar la oportunidad con la que los asesores comerciales contactan a los prospectos, considerando que una atención rápida incrementa significativamente la probabilidad de mantener el interés del cliente y avanzar hacia el cierre de la negociación.

Este indicador permite verificar el cumplimiento de los protocolos de atención establecidos por la empresa y detectar retrasos que puedan afectar la calidad del servicio, la satisfacción del cliente y la conversión de oportunidades comerciales. Un elevado porcentaje de seguimientos oportunos refleja una gestión comercial organizada y eficiente, mientras que resultados bajos evidencian la necesidad de fortalecer los procesos internos de atención y asignación de prospectos. La TABLA XXVII presenta la Ficha técnica del indicador "Tasa de Seguimiento Oportuno":

TABLA XXVII. Ficha técnica del indicador "Tasa de Seguimiento Oportuno"

Elemento	Descripción
Código	KPI-S01
Nombre del indicador	Tasa de Seguimiento Oportuno
Objetivo	Medir el porcentaje de clientes potenciales que reciben el primer seguimiento dentro del tiempo establecido por la empresa, con el fin de garantizar una atención oportuna y mejorar la conversión comercial.
Proceso	Seguimiento
Perspectiva	Comercial
Tipo de indicador	Eficiencia
Responsable	Gerente Comercial
Ejecuta	Coordinador Comercial y Asesores Comerciales
Fuente de información	CRM institucional, registros de llamadas, WhatsApp Business, correo electrónico y agenda comercial.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fórmula	$\frac{\text{Prospectos captados dentro del tiempo establecido}}{\text{Total de prospectos registrado}} \times 100$
Meta	$\geq 95 \%$
Frecuencia de medición	Mensual
Frecuencia de reporte	Mensual
Método de medición	Comparación entre la fecha y hora de registro del prospecto y la fecha y hora del primer contacto registrado en el CRM.
Interpretación	Un porcentaje elevado indica que los asesores realizan el seguimiento dentro del tiempo establecido, favoreciendo la atención al cliente y aumentando las probabilidades de conversión. Valores bajos reflejan retrasos en el proceso comercial que pueden ocasionar pérdida de oportunidades de negocio.
Acciones correctivas	Redistribuir prospectos entre asesores, implementar alertas automáticas en el CRM, establecer tiempos máximos de respuesta, capacitar al personal comercial y monitorear diariamente el cumplimiento de los seguimientos programados.

TABLA XXVI. Continuación. Ficha técnica del indicador "Tasa de Seguimiento Oportuno"

Elemento		Descripción
Valoración del indicador		
Resultado obtenido	Nivel de desempeño	Interpretación
$\geq 98 \%$	Excelente	Prácticamente todos los prospectos reciben seguimiento oportuno, evidenciando una gestión comercial altamente eficiente.
95 % – 97,99 %	Bueno	Se cumple la meta institucional y se garantiza una atención adecuada a la mayoría de los clientes potenciales.
90 % – 94,99 %	Aceptable	El seguimiento presenta ligeras demoras que requieren monitoreo para evitar pérdidas de oportunidades comerciales.

80 % – 89,99 %	Deficiente	Un número importante de prospectos no recibe seguimiento dentro del tiempo establecido, afectando la eficiencia del proceso comercial.
< 80 %	Crítico	La demora en el seguimiento compromete seriamente la conversión de prospectos en clientes y requiere acciones correctivas inmediatas.

5.3.2 Descripción de los Indicadores para Seguimiento

- KPI S-02: Cumplimiento del Plan de Seguimiento

Descripción

El cumplimiento del plan de seguimiento es un indicador de eficiencia que permite medir el grado en que los asesores comerciales ejecutan las actividades de seguimiento programadas para los clientes potenciales durante un período determinado. Este indicador evalúa el cumplimiento de las llamadas, visitas, reuniones, envío de información, mensajes y demás acciones planificadas dentro del proceso comercial.

La medición de este KPI permite verificar la disciplina comercial del equipo de ventas y asegurar que todos los prospectos reciban el acompañamiento necesario durante su proceso de decisión. Un elevado porcentaje de cumplimiento refleja una adecuada organización del trabajo comercial y una mayor probabilidad de convertir oportunidades en ventas. Por el contrario, un bajo nivel de cumplimiento puede ocasionar la pérdida de clientes potenciales, disminuir la productividad comercial y afectar el logro de las metas institucionales. La TABLA XXVIII presenta la Ficha técnica del indicador "Cumplimiento del Plan de Seguimiento":

TABLA XXVIII. Ficha técnica del indicador "Cumplimiento del Plan de Seguimiento"

Elemento	Descripción
Código	KPI-S02
Nombre del indicador	Cumplimiento del Plan de Seguimiento

Objetivo	Evaluar el grado de cumplimiento de las actividades de seguimiento programadas para los clientes potenciales, con el fin de garantizar la continuidad del proceso comercial y fortalecer las oportunidades de venta.	
Proceso	Seguimiento	
Perspectiva	Comercial	
Tipo de indicador	Eficiencia	
Responsable	Gerente Comercial	
Ejecuta	Coordinador Comercial y Asesores Comerciales	
Fuente de información	CRM institucional, agenda comercial, registros de llamadas, correos electrónicos, WhatsApp Business y reportes de actividades comerciales.	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Fórmula	$\frac{\text{Numero de seguimiento realikzados}}{\text{Numero de seguimiento programados}} \times 100$	
Meta	≥ 95 %	
Frecuencia de medición	Mensual	
Frecuencia de reporte	Mensual	
Método de medición	Comparación entre las actividades de seguimiento programadas y las efectivamente ejecutadas y registradas en el CRM durante el período de evaluación.	
Interpretación	Un porcentaje elevado evidencia el cumplimiento de la planificación comercial y un adecuado acompañamiento a los clientes potenciales. Valores bajos indican incumplimiento de las actividades programadas y posibles pérdidas de oportunidades comerciales.	
Acciones correctivas	Implementar alertas automáticas en el CRM, revisar diariamente la agenda comercial, redistribuir la carga de trabajo entre asesores, fortalecer la supervisión del Coordinador Comercial y capacitar al personal en la gestión eficiente del seguimiento.	
Valoración del indicador		
Resultado obtenido	Nivel de desempeño	Interpretación
≥ 98 %	Excelente	Se ejecutan prácticamente todas las actividades de seguimiento programadas, garantizando una gestión comercial altamente organizada y eficiente.
95 % – 97,99 %	Bueno	El cumplimiento alcanza la meta establecida y refleja un adecuado desempeño del equipo comercial.
90 % – 94,99 %	Aceptable	Existen algunas actividades pendientes que requieren seguimiento para evitar retrasos en el proceso comercial.
80 % – 89,99 %	Deficiente	El incumplimiento de varias actividades programadas puede afectar la continuidad del proceso de ventas y disminuir las oportunidades de conversión.
< 80 %	Crítico	El bajo cumplimiento del plan de seguimiento evidencia fallas importantes en la gestión comercial y requiere la implementación inmediata de acciones correctivas.

- KPI S-03: Tasa de Conversión de Prospectos a Visitas Programadas

Descripción

La tasa de conversión de prospectos a visitas programadas es un indicador de eficacia que mide el porcentaje de clientes potenciales que, después del proceso de seguimiento comercial, aceptan programar una visita a un inmueble o una reunión presencial o virtual con un asesor inmobiliario. Este indicador permite evaluar la capacidad del equipo comercial para despertar el interés del prospecto y avanzar hacia una etapa más cercana al cierre de la negociación

Además, este indicador facilita identificar posibles debilidades dentro del embudo de ventas y permite implementar acciones orientadas a incrementar la cantidad de oportunidades comerciales que avanzan hacia la fase de negociación. La TABLA XXIX presenta la Ficha técnica del indicador "Tasa de Conversión de Prospectos a Visitas Programadas"

TABLA XXIX. Ficha técnica del indicador "Tasa de Conversión de Prospectos a Visitas Programadas"

Elemento	Descripción
Código	KPI-S03
Nombre del indicador	Tasa de Conversión de Prospectos a Visitas Programadas
Objetivo	Medir el porcentaje de prospectos que aceptan programar una visita o reunión comercial como resultado del proceso de seguimiento realizado por los asesores inmobiliarios.
Proceso	Seguimiento
Perspectiva	Comercial
Tipo de indicador	Eficacia
Responsable	Gerente Comercial
Ejecuta	Coordinador Comercial y Asesores Comerciales
Fuente de información	CRM institucional, agenda comercial, registros de visitas, calendario de reuniones y reportes de seguimiento.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fórmula	$\frac{\text{Numero de visitas programadas}}{\text{Numero de p0rospectos contactados}} \times 100$
Meta	≥ 60 %
Frecuencia de medición	Mensual
Frecuencia de reporte	Mensual
Método de medición	Revisión de los registros del CRM para identificar el número de prospectos contactados y aquellos que aceptaron programar una visita o reunión durante el período evaluado.
Interpretación	Un mayor porcentaje indica que el proceso de seguimiento es efectivo para generar interés en los clientes potenciales y convertirlos en oportunidades comerciales más avanzadas. Valores bajos reflejan debilidades en las

	estrategias de seguimiento o en las habilidades de negociación del equipo comercial.
Acciones correctivas	Capacitar al personal en técnicas de ventas y negociación, mejorar los protocolos de seguimiento, fortalecer la comunicación con los clientes, personalizar las propuestas comerciales y optimizar la presentación de los inmuebles disponibles.

TABLA XXVIII. Continuación. Ficha técnica del indicador "Tasa de Conversión de Prospectos a Visitas Programadas"

Elemento		Descripción
Valoración del indicador		
Resultado obtenido	Nivel de desempeño	Interpretación
≥ 70 %	Excelente	La mayoría de los prospectos continúan con el proceso de agendar la visita, lo que refleja un buen seguimiento comercial y una muy buena capacidad de persuasión comercial del equipo comercial.
60 % – 69,99 %	Bueno	El indicador estaría en la meta establecida y muestra un desempeño adecuado del seguimiento comercial.
50 % – 59,99 %	Aceptable	Existe una conversión moderada; sin embargo, sería bueno mejorar el seguimiento y las estrategias de comunicación de los equipos de venta (retomar aquellos dentro del proceso de agendar visitas).
40 % – 49,99 %	Deficiente	Menos de la mitad de los prospectos contactados meuble aceptan programar visita, lo que indica debilidades en el proceso de seguimiento y negociación.
< 40 %	Crítico	La conversión de prospectos a citas es muy baja y por esto, se debe realizar una evaluación global de las estrategias comerciales, la capacitación del personal y la calidad de la atención al cliente.

- KPI S-04: Tiempo Promedio del Ciclo Comercial

Descripción

El tiempo promedio del ciclo comercial es un indicador de eficiencia que mide el número promedio de días que transcurren desde la captación de un cliente potencial hasta la concreción de la venta o el cierre exitoso de la negociación. Este indicador permite evaluar la rapidez con la que Palacios Agencia Inmobiliaria gestiona las oportunidades comerciales y transforma los prospectos en clientes.

La medición de este KPI proporciona información relevante sobre la eficiencia del proceso comercial y permite identificar posibles retrasos en las diferentes etapas del embudo de ventas. Un ciclo comercial más corto refleja procesos ágiles, una adecuada gestión de seguimiento y una mayor capacidad de respuesta por parte de los asesores comerciales. En cambio, un ciclo excesivamente largo puede evidenciar dificultades en la negociación, demoras en el seguimiento o deficiencias en la coordinación de las actividades comerciales.

Asimismo, este indicador facilita la planificación de las metas comerciales, la estimación de ingresos futuros y la implementación de estrategias orientadas a optimizar el proceso de ventas y mejorar la productividad del equipo comercial. La TABLA XXX presenta la Ficha técnica del indicador "Tiempo Promedio del Ciclo Comercial":

TABLA XXX. Ficha técnica del indicador "Tiempo Promedio del Ciclo Comercial"

Elemento	Descripción
Código	KPI-S04
Nombre del indicador	Tiempo Promedio del Ciclo Comercial
Objetivo	Medir el tiempo promedio requerido para convertir un cliente potencial en una venta efectiva, con el fin de evaluar la eficiencia del proceso comercial y optimizar la gestión de las oportunidades de negocio.
Proceso	Seguimiento
Perspectiva	Comercial
Tipo de indicador	Eficiencia
Responsable	Gerente Comercial
Ejecuta	Coordinador Comercial y Asesores Comerciales
Fuente de información	CRM institucional, registros de prospectos, contratos de compraventa, agenda comercial y base de datos de clientes.
Unidad de medida	Días
Fórmula	$\Sigma \frac{\text{Prospectos Fecha de cierre de la venta} - \text{Fecha de captación del prospecto}}{\text{Prospectos planificados}} \times 100$
Meta	≤ 45 días
Frecuencia de medición	Mensual
Frecuencia de reporte	Mensual
Método de medición	Cálculo de los días transcurridos entre la fecha de registro del prospecto y la fecha de cierre de cada venta, obteniendo posteriormente el promedio correspondiente al período evaluado.
Interpretación	Un menor tiempo promedio indica una gestión comercial más eficiente y una mayor capacidad para convertir oportunidades en ventas. Un incremento del indicador refleja retrasos en el proceso comercial y la necesidad de implementar acciones de mejora.
Acciones correctivas	Optimizar los procedimientos de seguimiento, reducir tiempos de respuesta, fortalecer la capacitación en negociación, agilizar la gestión documental y mejorar la coordinación entre las áreas involucradas en el proceso de ventas.
Valoración del indicador	

Resultado obtenido	Nivel de desempeño	Interpretación
≤ 30 días	Excelente	El proceso comercial es altamente eficiente y permite concretar las ventas en un tiempo significativamente menor al esperado.
31 – 45 días	Bueno	El tiempo promedio de cierre cumple con la meta institucional y refleja una adecuada gestión comercial.
46 – 60 días	Aceptable	El ciclo comercial presenta ligeras demoras que requieren seguimiento para evitar afectaciones en la productividad.
61 – 75 días	Deficiente	El tiempo requerido para cerrar las ventas es elevado, reduciendo la eficiencia del proceso comercial y afectando el cumplimiento de las metas.
> 75 días	Crítico	El ciclo comercial es excesivamente largo, lo que evidencia problemas en el seguimiento, negociación o gestión documental que requieren intervención inmediata.

- KPI S-05: Índice de Satisfacción del Prospecto durante el Seguimiento

Descripción

El índice de satisfacción del prospecto durante el seguimiento es un indicador de calidad que permite medir el nivel de satisfacción de los clientes potenciales con respecto a la atención recibida durante el proceso de seguimiento comercial realizado por Palacios Agencia Inmobiliaria. Este indicador evalúa aspectos relacionados con la oportunidad de atención, la calidad de la información proporcionada, la comunicación con el asesor comercial, la resolución de inquietudes y la experiencia general del cliente durante las diferentes interacciones previas al cierre de la venta. La TABLA XXXI presenta la Ficha técnica del indicador "Índice de Satisfacción del Prospecto durante el Seguimiento"

TABLA XXXI. Ficha técnica del indicador "Índice de Satisfacción del Prospecto durante el Seguimiento"

Elemento	Descripción
Código	KPI-S05
Nombre del indicador	Índice de Satisfacción del Prospecto durante el Seguimiento
Objetivo	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes potenciales respecto a la calidad del seguimiento comercial recibido, con el propósito de fortalecer la experiencia del cliente y mejorar la gestión comercial.
Proceso	Seguimiento
Perspectiva	Cliente
Tipo de indicador	Calidad
Responsable	Gerente Comercial
Ejecuta	Coordinador Comercial y Responsable de Atención al Cliente
Fuente de información	Encuestas de satisfacción, CRM institucional, formularios digitales y registros de atención al cliente.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fórmula	$\frac{\text{Numero de prospectos satisfechos}}{\text{Total de prospectos encuestado}} \times 100$
Meta	≥ 90 %
Frecuencia de medición	Mensual

Frecuencia de reporte	Mensual	
Método de medición	Aplicación de una encuesta de satisfacción al finalizar la etapa de seguimiento, considerando aspectos relacionados con la atención recibida, la comunicación, el tiempo de respuesta y la calidad del servicio prestado.	
Interpretación	Un porcentaje elevado refleja que los clientes potenciales perciben positivamente el proceso de seguimiento y la atención brindada por la empresa. Valores bajos indican la necesidad de fortalecer la calidad del servicio y mejorar la experiencia del cliente.	
Acciones correctivas	Capacitar al personal en servicio al cliente, mejorar los protocolos de atención, fortalecer la comunicación con los prospectos, implementar mecanismos de retroalimentación y monitorear continuamente la calidad del seguimiento comercial.	
Valoración del indicador		
Resultado obtenido	Nivel de desempeño	Interpretación
≥ 95 %	Excelente	Los prospectos manifiestan un alto nivel de satisfacción con el proceso de seguimiento, evidenciando un servicio de excelente calidad y una adecuada gestión comercial.
90 % – 94,99 %	Bueno	Se cumple la meta institucional y los clientes potenciales muestran una percepción favorable del servicio recibido.
80 % – 89,99 %	Aceptable	El nivel de satisfacción es moderado; se recomienda fortalecer algunos aspectos del proceso de seguimiento para mejorar la experiencia del cliente.
70 % – 79,99 %	Deficiente	Una parte importante de los prospectos presenta inconformidad con la atención recibida, lo que puede afectar la conversión de oportunidades comerciales.
< 70 %	Crítico	El bajo nivel de satisfacción evidencia deficiencias significativas en el proceso de seguimiento, requiriéndose acciones correctivas inmediatas para mejorar la calidad del servicio.

5.3.3 Descripción de los Indicadores para Cierre de Ventas

- KPI V-01: Tasa de Cierre de Ventas

Descripción

La tasa de cierre de ventas es un indicador de eficacia que mide el porcentaje de oportunidades comerciales que culminan exitosamente en una venta respecto al total de prospectos calificados o negociaciones gestionadas durante un período determinado. Este indicador permite evaluar la capacidad del equipo comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria para convertir clientes potenciales en clientes efectivos, reflejando el desempeño alcanzado durante todas las etapas del proceso comercial.

La medición de este KPI constituye una herramienta fundamental para determinar la efectividad de las estrategias de captación, seguimiento y negociación implementadas por la organización. Un elevado porcentaje de cierre evidencia una adecuada gestión comercial, una correcta identificación de las necesidades del cliente y una eficiente labor de negociación por parte de los asesores inmobiliarios. En cambio, un porcentaje reducido

puede indicar debilidades en la calificación de prospectos, deficiencias en el proceso de seguimiento o dificultades para concretar las negociaciones. La Tabla XXXII presenta la Ficha técnica del indicador "Tasa de Cierre de Ventas":

Tabla XXXII. Ficha técnica del indicador "Tasa de Cierre de Ventas"

Elemento	Descripción
Código	KPI-V01
Nombre del indicador	Tasa de Cierre de Ventas
Objetivo	Medir el porcentaje de oportunidades comerciales que culminan en una venta efectiva, con el propósito de evaluar la eficacia del proceso comercial y la capacidad de conversión del equipo de ventas.
Proceso	Cierre de ventas
Perspectiva	Comercial
Tipo de indicador	Eficacia
Responsable	Gerente Comercial
Ejecuta	Coordinador Comercial y Asesores Comerciales
Fuente de información	CRM institucional, contratos de compraventa, registros de ventas y reportes comerciales.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fórmula	$\frac{\text{Numero de ventas cerradas}}{\text{Numero de oportunidades comerciales gestionadas}} \times 100$
Meta	$\geq 35 \%$
Frecuencia de medición	Mensual

Tabla XXXI. Continuación. Ficha técnica del indicador "Tasa de Cierre de Ventas"

Elemento	Descripción
Frecuencia de reporte	Mensual
Método de medición	Comparación entre el número de oportunidades comerciales gestionadas y el número de ventas efectivamente concretadas durante el período evaluado.
Interpretación	Un mayor porcentaje refleja una elevada capacidad del equipo comercial para convertir oportunidades en ventas efectivas. Valores bajos evidencian dificultades en la negociación, seguimiento o cierre de las operaciones comerciales.
Acciones correctivas	Capacitar al personal en técnicas de negociación y cierre, fortalecer el seguimiento de oportunidades, mejorar la calificación de prospectos, optimizar las propuestas comerciales y realizar acompañamiento permanente a los asesores durante las negociaciones de mayor complejidad.

Valoración del indicador		
Resultado obtenido	Nivel de desempeño	Interpretación
≥ 45 %	Excelente	La empresa presenta una elevada capacidad para convertir oportunidades comerciales en ventas efectivas, reflejando un excelente desempeño del equipo comercial.
35 % – 44,99 %	Bueno	Se cumple la meta institucional y el proceso de cierre presenta un desempeño satisfactorio.

25 % – 34,99 %	Aceptable	La conversión de oportunidades en ventas es moderada; se recomienda fortalecer las estrategias de negociación y seguimiento.
15 % – 24,99 %	Deficiente	Un porcentaje importante de oportunidades comerciales no logra convertirse en ventas, afectando el cumplimiento de las metas institucionales.
< 15 %	Crítico	La capacidad de cierre de ventas es insuficiente y requiere una revisión integral del proceso comercial, las técnicas de negociación y la gestión del equipo de ventas.

- KPI V-02: Valor Promedio por Venta

Descripción

El valor promedio por venta es un indicador de eficacia financiera que mide el ingreso promedio generado por cada operación inmobiliaria concretada durante un período determinado. Este indicador permite conocer el monto promedio obtenido por concepto de ventas o comisiones, constituyéndose en una herramienta fundamental para evaluar el aporte económico de las operaciones comerciales y la capacidad del equipo de ventas para concretar negocios de mayor valor.

La medición de este KPI proporciona información relevante para analizar el comportamiento de los ingresos comerciales, identificar tendencias en el valor de las transacciones y evaluar la rentabilidad de las operaciones realizadas. Un valor promedio elevado refleja una adecuada comercialización de inmuebles de mayor valor económico o una gestión efectiva para incrementar el valor de las negociaciones.

Además, este indicador contribuye a la planificación financiera de la organización, facilita la proyección de ingresos y permite establecer metas comerciales relacionadas con el incremento del valor económico de las ventas. La TABLA XXXIII presenta la Ficha técnica del indicador "Valor Promedio por Venta":

TABLA XXXIII. Ficha técnica del indicador "Valor Promedio por Venta"

Elemento	Descripción
Código	KPI-V02
Nombre del indicador	Valor Promedio por Venta
Objetivo	Determinar el ingreso promedio generado por cada venta realizada, con el propósito de evaluar el desempeño económico de las operaciones comerciales y apoyar la planificación financiera de la empresa.
Proceso	Cierre de ventas
Perspectiva	Financiera
Tipo de indicador	Eficacia
Responsable	Gerente Comercial

Ejecuta	Coordinador Comercial y Departamento Financiero	
Fuente de información	Contratos de compraventa, registros contables, sistema CRM y reportes financieros.	
Unidad de medida	Dólares estadounidenses (USD)	
Fórmula	$\frac{\text{Valor total de las ventas realizadas}}{\text{Numero de ventas cerradas}} \times 100$	
Meta	Mantener o incrementar el valor promedio establecido en la planificación comercial anual.	
Frecuencia de medición	Mensual	
Frecuencia de reporte	Mensual	
Método de medición	Se suman los valores económicos de todas las ventas concretadas durante el período y se divide el resultado para el número total de ventas realizadas.	
Interpretación	Un incremento del valor promedio por venta refleja una mayor rentabilidad de las operaciones comerciales y una adecuada gestión de negociación. Una disminución del indicador evidencia la necesidad de fortalecer las estrategias comerciales para captar operaciones de mayor valor.	
Acciones correctivas	Fortalecer la comercialización de inmuebles de mayor valor, mejorar las técnicas de negociación, diversificar la cartera inmobiliaria, optimizar las estrategias de segmentación del mercado y capacitar al equipo comercial en ventas consultivas.	
Valoración del indicador		
Resultado obtenido	Nivel de desempeño	Interpretación
≥ 110 % de la meta	Excelente	El valor promedio por venta supera ampliamente el objetivo establecido, evidenciando una elevada rentabilidad comercial.
100 % – 109,99 % de la meta	Bueno	El indicador cumple con la meta prevista y refleja un adecuado desempeño económico de las ventas.
90 % – 99,99 % de la meta	Aceptable	El valor promedio se aproxima a la meta, aunque existen oportunidades para incrementar la rentabilidad de las operaciones.
80 % – 89,99 % de la meta	Deficiente	El valor promedio es inferior al esperado, afectando los ingresos comerciales y requiriendo acciones de mejora.
< 80 % de la meta	Crítico	El indicador evidencia una reducción significativa del valor promedio de las ventas, comprometiendo el cumplimiento de los objetivos financieros de la empresa.

- KPI V-03: Cumplimiento de la Meta de Ventas

Descripción

El cumplimiento de la meta de ventas es un indicador de eficacia que mide el porcentaje de cumplimiento de los objetivos comerciales establecidos para un período determinado, comparando el número o valor de las ventas efectivamente realizadas con la meta previamente planificada por la organización. Este indicador permite evaluar el desempeño global del área comercial y determinar el grado en que los resultados obtenidos contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de Palacios Agencia Inmobiliaria.

La medición de este KPI facilita el monitoreo permanente del rendimiento comercial, permitiendo identificar desviaciones entre los resultados alcanzados y las metas programadas. Un elevado porcentaje de cumplimiento refleja una adecuada planificación, una gestión comercial eficiente y un desempeño favorable del equipo de ventas.

Asimismo, este indicador constituye una herramienta fundamental para la planificación estratégica, la evaluación del desempeño individual y colectivo del personal comercial y la toma de decisiones orientadas al crecimiento sostenible de la organización. La TABLA XXXIV presenta la Ficha técnica del indicador "Cumplimiento de la Meta de Ventas":

TABLA XXXIV. Ficha técnica del indicador "Cumplimiento de la Meta de Ventas"

Elemento	Descripción
Código	KPI-V03
Nombre del indicador	Cumplimiento de la Meta de Ventas
Objetivo	Evaluar el grado de cumplimiento de las metas comerciales establecidas para un período determinado, con el propósito de medir la eficacia del proceso de ventas y apoyar la toma de decisiones gerenciales.
Proceso	Cierre de ventas
Perspectiva	Comercial
Tipo de indicador	Eficacia
Responsable	Gerente General
Ejecuta	Gerente Comercial, Coordinador Comercial y Departamento Financiero
Fuente de información	Plan comercial anual, CRM institucional, reportes de ventas y registros financieros.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fórmula	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Meta de ventas establecida}} \times 100$
Meta	$\geq 100 \%$
Frecuencia de medición	Mensual
Frecuencia de reporte	Mensual

TABLA XXXIII. Continuación. Ficha técnica del indicador "Cumplimiento de la Meta de Ventas"

Elemento	Descripción
Código	KPI-V03
Nombre del indicador	Cumplimiento de la Meta de Ventas
Objetivo	Evaluar el grado de cumplimiento de las metas comerciales establecidas para un período determinado, con el propósito de medir la eficacia del proceso de ventas y apoyar la toma de decisiones gerenciales.
Proceso	Cierre de ventas
Perspectiva	Comercial
Tipo de indicador	Eficacia

Responsable	Gerente General	
Ejecuta	Gerente Comercial, Coordinador Comercial y Departamento Financiero	
Fuente de información	Plan comercial anual, CRM institucional, reportes de ventas y registros financieros.	
Unidad de medida	Porcentaje (%)	
Fórmula	$(\text{Ventas realizadas} / \text{Meta de ventas establecida}) \times 100 \frac{\text{ventas}}{\text{metas}} \times 100$	
Meta	$\geq 100 \%$	
Frecuencia de medición	Mensual	
Frecuencia de reporte	Mensual	
Método de medición	Comparación entre el valor o número de ventas efectivamente realizadas y la meta comercial definida para el período evaluado.	
Interpretación	Un porcentaje igual o superior al 100 % indica el cumplimiento de la meta comercial establecida. Valores inferiores reflejan desviaciones que requieren acciones de mejora para alcanzar los objetivos institucionales.	
Acciones correctivas	Revisar el cumplimiento de los planes comerciales, fortalecer las campañas de captación, optimizar el seguimiento de oportunidades, implementar incentivos al equipo comercial y realizar reuniones periódicas para evaluar el avance de las metas.	
Valoración del indicador		
Resultado obtenido	Nivel de desempeño	Interpretación
$\geq 110 \%$	Excelente	Las ventas superan ampliamente la meta establecida, evidenciando un desempeño comercial sobresaliente y una gestión altamente eficiente.
100 % – 109,99 %	Bueno	Se cumple la meta comercial programada y se alcanzan los objetivos previstos para el período.
90 % – 99,99 %	Aceptable	El cumplimiento se aproxima a la meta, aunque es necesario implementar acciones para cerrar la brecha existente.
80 % – 89,99 %	Deficiente	El nivel de cumplimiento es inferior al esperado y puede comprometer los resultados comerciales de la organización.
$< 80 \%$	Crítico	El incumplimiento de la meta comercial es significativo y requiere la implementación inmediata de medidas correctivas para mejorar el desempeño del equipo de ventas.

- KPI V-04: Tiempo Promedio de Formalización de la Venta

Descripción

El tiempo promedio de formalización de la venta es un indicador de eficiencia que mide el número promedio de días transcurridos entre la aceptación de la oferta por parte del cliente y la formalización definitiva de la operación inmobiliaria mediante la firma del contrato correspondiente. Este indicador permite evaluar la rapidez con la que Palacios Agencia Inmobiliaria gestiona los procedimientos administrativos, legales y documentales necesarios para concluir exitosamente una transacción.

La medición de este KPI proporciona información relevante sobre la eficiencia de los procesos internos relacionados con la elaboración de contratos, verificación documental, coordinación con clientes y cumplimiento de requisitos legales. Un menor tiempo de formalización refleja una adecuada coordinación entre las áreas involucradas, una gestión documental eficiente y una mayor satisfacción del cliente. En contraste, un tiempo excesivo puede evidenciar retrasos administrativos, deficiencias en la recopilación de documentos o dificultades en la coordinación de las partes involucradas.

Asimismo, este indicador contribuye a optimizar los procesos operativos, reducir los tiempos de espera y fortalecer la calidad del servicio brindado durante la etapa final del proceso comercial. La TABLA XXXV presenta la Ficha técnica del indicador "Tiempo Promedio de Formalización de la Venta":

TABLA XXXV. Ficha técnica del indicador "Tiempo Promedio de Formalización de la Venta"

Elemento	Descripción
Código	KPI-V04
Nombre del indicador	Tiempo Promedio de Formalización de la Venta
Objetivo	Medir el tiempo promedio requerido para formalizar una venta desde la aceptación de la negociación hasta la firma del contrato, con el propósito de evaluar la eficiencia de los procesos administrativos y legales de la empresa.
Proceso	Cierre de ventas
Perspectiva	Procesos internos
Tipo de indicador	Eficiencia
Responsable	Gerente Comercial
Ejecuta	Coordinador Comercial y Departamento Administrativo
Fuente de información	CRM institucional, contratos de compraventa, registros administrativos y base documental de la empresa.
Unidad de medida	Días
Fórmula	$\Sigma \frac{\text{Fecha de formalización} - \text{Fecha de aceptación de la negociación}}{\text{Número total de ventas formalizadas}} \times 100$
Meta	≤ 10 días
Frecuencia de medición	Mensual
Frecuencia de reporte	Mensual
Método de medición	Se calcula el número de días transcurridos entre la aceptación de la oferta comercial y la firma del contrato de cada operación, obteniendo posteriormente el promedio del período evaluado.
Interpretación	Un menor tiempo promedio evidencia procesos administrativos ágiles y eficientes. Un incremento del indicador refleja retrasos en la gestión documental o en la coordinación de las actividades necesarias para formalizar la venta.
Acciones correctivas	Estandarizar los procedimientos administrativos, implementar listas de verificación documental, digitalizar los procesos, fortalecer la coordinación entre las áreas involucradas y realizar seguimiento permanente a las operaciones pendientes de formalización.

TABLA XXXVI. Continuación, Ficha técnica del indicador "Tiempo Promedio de Formalización de la Venta"

Elemento		Descripción
Valoración del indicador		
Resultado obtenido	Nivel de desempeño	Interpretación
≤ 7 días	Excelente	La formalización de las ventas se realiza con alta eficiencia, reduciendo tiempos de espera y mejorando la experiencia del cliente.
8 – 10 días	Bueno	Se cumple la meta institucional y el proceso administrativo mantiene un desempeño adecuado.
11 – 15 días	Aceptable	Existen ligeros retrasos en la formalización que requieren seguimiento para evitar afectaciones en el servicio.
16 – 20 días	Deficiente	Los tiempos de formalización son superiores a lo esperado, afectando la eficiencia del proceso comercial.
> 20 días	Crítico	La formalización de las ventas presenta retrasos significativos que requieren una revisión inmediata de los procedimientos administrativos y legales.

- KPI V-05: Índice de Satisfacción del Cliente Postventa

Descripción

El índice de satisfacción del cliente postventa es un indicador de calidad que mide el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la atención recibida durante el proceso de cierre de la venta y las acciones de acompañamiento posteriores a la formalización de la operación inmobiliaria. Este indicador considera aspectos como la atención brindada por el asesor comercial, la claridad de la información proporcionada, la agilidad en los trámites administrativos, el cumplimiento de los compromisos adquiridos y la experiencia general del cliente con la empresa.

La medición de este KPI permite conocer la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio ofrecido por Palacios Agencia Inmobiliaria, identificar fortalezas y oportunidades de mejora en la atención postventa y fortalecer las relaciones de largo plazo con los compradores. Un elevado nivel de satisfacción incrementa las probabilidades de fidelización, favorece las recomendaciones hacia nuevos clientes y mejora la reputación institucional de la empresa. Por el contrario, niveles bajos de satisfacción evidencian la necesidad de revisar los procedimientos internos y fortalecer la cultura organizacional orientada al servicio.

Asimismo, este indicador constituye una herramienta estratégica para evaluar la calidad integral del proceso comercial, promoviendo acciones de mejora continua que incrementen

la competitividad y sostenibilidad de la organización. La TABLA XXXVII presenta la Ficha técnica del indicador "Índice de Satisfacción del Cliente Postventa"

TABLA XXXVII. Ficha técnica del indicador "Índice de Satisfacción del Cliente Postventa"

Elemento	Descripción
Código	KPI-V05
Nombre del indicador	Índice de Satisfacción del Cliente Postventa
Objetivo	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes una vez finalizada la operación inmobiliaria, con el propósito de mejorar la calidad del servicio y fortalecer la fidelización de los clientes.
Proceso	Cierre de ventas
Perspectiva	Cliente
Tipo de indicador	Calidad
Responsable	Gerente Comercial
Ejecuta	Coordinador Comercial y Responsable de Atención al Cliente
Fuente de información	Encuestas de satisfacción, CRM institucional, formularios digitales, llamadas de seguimiento y registros de atención postventa.
Unidad de medida	Porcentaje (%)
Fórmula	Número de clientes satisfechos Total de clientes encuestados x100 (15)
Meta	≥ 95 %
Frecuencia de medición	Mensual
Frecuencia de reporte	Mensual
Método de medición	Aplicación de una encuesta de satisfacción posterior a la formalización de la venta, evaluando la calidad de la atención, el cumplimiento de compromisos, la gestión administrativa y la experiencia general del cliente.
Interpretación	Un porcentaje elevado refleja altos niveles de satisfacción y evidencia una adecuada calidad del servicio postventa. Valores bajos indican la necesidad de fortalecer los procesos de atención, comunicación y acompañamiento al cliente.
Acciones correctivas	Implementar programas de seguimiento postventa, fortalecer la capacitación en atención al cliente, establecer protocolos de respuesta a reclamos, mejorar los canales de comunicación y monitorear permanentemente la percepción de los clientes.
Valoración del indicador	
Resultado obtenido	Nivel de desempeño Interpretación
≥ 98 %	Excelente Los clientes manifiestan un alto nivel de satisfacción con el servicio recibido, fortaleciendo la imagen institucional y la fidelización.
95 % – 97,99 %	Bueno Se cumple la meta institucional y la percepción del servicio es favorable.
90 % – 94,99 %	Aceptable El nivel de satisfacción es adecuado, aunque existen aspectos susceptibles de mejora para optimizar la experiencia del cliente.
80 % – 89,99 %	Deficiente Una proporción importante de clientes expresa inconformidad con el servicio recibido, lo que puede afectar la reputación de la empresa y la generación de nuevos negocios.
< 80 %	Crítico El bajo nivel de satisfacción evidencia deficiencias significativas en la atención postventa y requiere la implementación inmediata de acciones correctivas.

5.3.4 Sistema de Indicadores de Desempeño Comercial Propuesto

El sistema de indicadores de desempeño comercial propuesto integra los quince indicadores diseñados para las etapas de captación, seguimiento y cierre de ventas, con el propósito de medir de manera objetiva la eficacia, eficiencia, calidad y productividad de la gestión comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria.

Su implementación permitirá monitorear continuamente el cumplimiento de las metas comerciales mediante un tablero de control que consolide información confiable y actualizada, facilitando la identificación de desviaciones, la evaluación del desempeño del equipo comercial y la adopción oportuna de acciones de mejora. De esta manera, el sistema fortalecerá la planificación, optimizará la toma de decisiones basada en datos y contribuirá al logro de los objetivos estratégicos y al crecimiento sostenible de la organización. La TABLA XXXVIII presenta el Sistema de indicadores de desempeño comercial propuesto:

TABLA XXXVIII. Sistema de indicadores de desempeño comercial propuesto

Etapas del proceso comercial	Código	Indicador	Tipo	Frecuencia	Responsable
Captación	KPI-C01	Tasa de Captación de Prospectos	Eficacia	Mensual	Gerente Comercial
	KPI-C02	Efectividad de Campañas Digitales	Eficacia	Mensual	Coordinador Comercial
	KPI-C03	Costo por Prospecto Captado	Eficiencia	Mensual	Gerente Comercial
	KPI-C04	Tiempo Promedio de Respuesta al Cliente	Eficiencia	Mensual	Coordinador Comercial
	KPI-C05	Índice de Crecimiento de Prospectos	Eficacia	Mensual	Gerente Comercial
Seguimiento	KPI-S01	Tasa de Seguimiento Oportuno	Eficacia	Mensual	Coordinador Comercial
	KPI-S02	Cumplimiento del Plan de Seguimiento	Eficiencia	Mensual	Coordinador Comercial
	KPI-S03	Tasa de Conversión de Prospectos a Visitas Programadas	Eficacia	Mensual	Gerente Comercial
	KPI-S04	Tiempo Promedio del Ciclo Comercial	Eficiencia	Mensual	Gerente Comercial
	KPI-S05	Índice de Satisfacción del Prospecto	Calidad	Mensual	Atención al Cliente
Cierre de ventas	KPI-V01	Tasa de Cierre de Ventas	Eficacia	Mensual	Gerente Comercial
	KPI-V02	Valor Promedio por Venta	Eficacia financiera	Mensual	Departamento Financiero

	KPI-V03	Cumplimiento de la Meta de Ventas	Eficacia	Mensual	Gerente General
	KPI-V04	Tiempo Promedio de Formalización de la Venta	Eficiencia	Mensual	Coordinador Comercial
	KPI-V05	Índice de Satisfacción del Cliente Postventa	Calidad	Mensual	Atención al Cliente

5.3.5 Tablero de Control Comercial (Dashboard)

Objetivo del tablero de control

Consolidar y visualizar de forma sistemática el comportamiento de los indicadores de desempeño comercial para facilitar el monitoreo continuo de las actividades de captación, seguimiento y cierre de ventas, apoyando estrategias y la implementación oportuna de acciones de mejora.

Frecuencia de actualización

El tablero será actualizado mensualmente, una vez consolidados y validados los registros comerciales generados durante el período de evaluación.

Responsable de elaboración

- Elabora: Coordinador Comercial.
- Valida: Gerente Comercial.
- Analiza y toma decisiones: Gerente General.

Tabla XXXVIII. Ejemplo del tablero de control comercial propuestods.....

Código	Indicador	Meta	Resultado	Estado	Tendencia	Responsable
KPI-C01	Tasa de Captación de Prospectos	$\geq 100\%$	108 %		↑	Gerente Comercial
KPI-C02	Efectividad de Campañas Digitales	$\geq 40\%$	46 %		↑	Coordinador Comercial
KPI-C03	Costo por Prospecto Captado	$\leq 10,00$ US	USD 9,20		↓	Gerente Comercial
KPI-C04	Tiempo Promedio de Respuesta al Cliente	≤ 15 min	18 min		→	Coordinador Comercial

KPI-C05	Índice de Crecimiento de Prospectos	≥10 %	12 %		↑	Gerente Comercial
KPI-S01	Tasa de Seguimiento Oportuno	≥95 %	94 %		→	Coordinador Comercial
KPI-S02	Cumplimiento del Plan de Seguimiento	≥95 %	96 %		↑	Coordinador Comercial
KPI-S03	Conversión de Prospectos a Visitas Programadas	≥60 %	63 %		↑	Gerente Comercial
KPI-S04	Tiempo Promedio del Ciclo Comercial	≤45 días	48 días		↓	Gerente Comercial
KPI-S05	Índice de Satisfacción del Prospecto	≥90 %	92 %		↑	Atención al Cliente
KPI-V01	Tasa de Cierre de Ventas	≥35 %	37 %		↑	Gerente Comercial
KPI-V02	Valor Promedio por Venta	≥100 % de la meta	103 %		↑	Departamento Financiero
KPI-V03	Cumplimiento de la Meta de Ventas	≥100 %	96 %		↑	Gerente General

KPI-V04	Tiempo Promedio de Formalización de la Venta	≤ 10 días	9 días	●	↑	Coordinador Comercial
KPI-V05	Índice de Satisfacción del Cliente Postventa	≥ 95 %	97 %	●	↑	Atención al Cliente

En la Fig. 4 se presenta el ejemplo gráfico de los KPIS

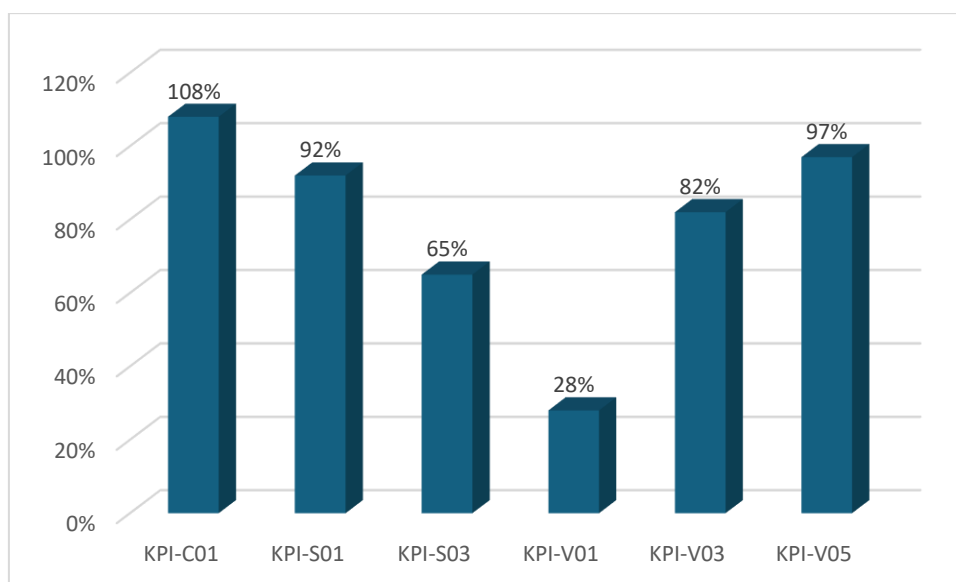


Fig. 4. Ejemplo gráfico de los KPIS

El tablero de control comercial propuesto permitirá a la dirección de Palacios Agencia Inmobiliaria disponer de información sintetizada, actualizada y de fácil interpretación sobre el desempeño del proceso comercial. Su utilización facilitará la evaluación permanente del cumplimiento de las metas, la detección temprana de desviaciones y la definición de acciones preventivas y correctivas, fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas y promoviendo una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al logro de resultados.

5.3.6 Plan de Implementación de la Propuesta

La implementación del sistema de indicadores de desempeño comercial requiere una planificación organizada que garantice la correcta adopción de la herramienta por parte del personal involucrado. Para ello, se propone un plan de implementación estructurado en cuatro etapas que comprenden la socialización de la propuesta, la capacitación del personal, la configuración de las herramientas de registro y el inicio de la medición de los indicadores.

En la primera etapa se realizará la socialización del sistema de indicadores con la Gerencia Comercial y los asesores inmobiliarios, presentando los objetivos, beneficios y responsabilidades asociadas a su utilización. Posteriormente, se desarrollará un proceso de capacitación orientado a fortalecer las competencias del personal en el registro de información, interpretación de indicadores y uso del tablero de control comercial.

Una vez concluida la capacitación, se procederá con la configuración del sistema CRM y de las plantillas de registro necesarias para consolidar la información requerida para el cálculo de los indicadores. Finalmente, iniciará la fase operativa mediante la medición periódica de los KPI, el análisis de resultados y la elaboración de reportes que servirán de apoyo para la toma de decisiones gerenciales.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- Se diagnosticó la situación actual de los procesos comerciales de Palacios Agencia Inmobiliaria, evidenciándose la ausencia de un sistema de indicadores que permitiera medir y evaluar el desempeño de las actividades comerciales. Asimismo, se identificó que la toma de decisiones se sustentaba principalmente en la experiencia del personal y no en información cuantificable, situación que limitaba el control de la gestión comercial, el seguimiento de resultados y la identificación oportuna de oportunidades de mejora.
- Se realizó el levantamiento y documentación de los procesos comerciales relacionados con la captación de clientes, el seguimiento de prospectos y el cierre de ventas, permitiendo identificar las actividades, responsables, entradas, salidas y puntos críticos de cada proceso. Esta información constituyó una base técnica para estandarizar las operaciones comerciales y establecer mecanismos de control orientados a mejorar la eficiencia, la organización y el seguimiento de la gestión comercial.
- Se diseñó un sistema conformado por quince (15) indicadores clave de desempeño (KPIs) para evaluar los procesos de captación de clientes, seguimiento de prospectos y cierre de ventas. Cada indicador fue desarrollado con su correspondiente ficha técnica, incluyendo fórmula de cálculo, meta, frecuencia de medición, responsable y criterios de interpretación, proporcionando a Palacios Agencia Inmobiliaria una herramienta de gestión que permitirá monitorear objetivamente el desempeño comercial, fortalecer la toma de decisiones basada en datos y contribuir al cumplimiento de las metas institucionales.

6.2 RECOMENDACIONES

- En función del diagnóstico realizado, se recomienda fortalecer los mecanismos de registro y control de la información comercial de Palacios Agencia Inmobiliaria, asegurando que los datos relacionados con la captación de clientes, seguimiento de prospectos y cierre de ventas sean registrados de manera completa, actualizada y estandarizada. Esto permitirá disponer de información confiable para evaluar

periódicamente el desempeño comercial e identificar oportunamente oportunidades de mejora.

- En función del levantamiento de los procesos comerciales, se recomienda implementar y mantener actualizados los procedimientos documentados de captación, seguimiento y cierre de ventas, definiendo claramente las actividades, responsables y puntos de control establecidos para cada proceso. Asimismo, se recomienda socializar estos procedimientos con el personal involucrado para favorecer su aplicación uniforme y fortalecer el control de las operaciones comerciales.
- En función del sistema de indicadores diseñado, se recomienda implementar progresivamente los KPIs propuestos e integrarlos en la herramienta CRM utilizada por la agencia, estableciendo revisiones periódicas de sus resultados y del cumplimiento de las metas definidas. De manera complementaria, se recomienda capacitar al personal comercial y administrativo en el registro, cálculo e interpretación de los indicadores, con el propósito de garantizar su correcta utilización y fortalecer la toma de decisiones basada en datos.

7. REFERENCIAS

- [1] J. O. Ogunbiyi and T. T. Oladokun, “Key performance indicators in real estate professional business in Lagos, Nigeria,” *Journal of General Management*, vol. 49, no. 1, pp. 65–77, Oct. 2023, doi: 10.1177/03063070221138686.
- [2] J. Vonlanthen, “ESG Ratings and Real Estate Key Metrics: A Case Study,” *Real Estate*, vol. 1, no. 3, pp. 267–292, Dec. 2024, doi: 10.3390/realestate1030014.
- [3] A. Rani, R. Singh, S. Taneja, A. B. Prasad, and S. Dhiman, “A Review on Key Performance Indicators for Measuring Real Estate Project Success,” *International Journal of Sustainable Development and Planning*, vol. 16, no. 4, pp. 791–800, Aug. 2021, doi: 10.18280/ijstdp.160420.
- [4] M. Fallahnezhad, M. Langarizadeh, and A. Vahabzadeh, “Key performance indicators of hospital supply chain: a systematic review,” *BMC Health Serv. Res.*, vol. 24, no. 1, p. 1610, Dec. 2024, doi: 10.1186/s12913-024-11954-5.
- [5] A. Bigwanto, N. Widayati, M. A. Wibowo, and E. M. Sari, “Key Performance Indicators (KPI) to Measure Effectiveness of Lean Construction in Indonesian Project,” *Sustainability*, vol. 16, no. 15, p. 6461, Jul. 2024, doi: 10.3390/su16156461.
- [6] R. I. Murillo, E. Taiz Iturralde, L. G. Cruz Fajardo, W. A. Navia Cevallos, and M. N. Coronel Díaz, “Los Key Performance Indicators (KPI) y su Importancia en las Microempresas de Guayaquil,” *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, vol. 8, no. 4, pp. 4316–4332, Aug. 2024, doi: 10.37811/cl_rcm.v8i4.12657.
- [7] M. Otero, A. Pastor, A. Cerezo-Narváez, and M. Ramírez-Peña, “Definición de Key Performance Indicators (KPIs) para la gestión de stakeholders en proyectos de ingeniería mecánica,” *Anales de Ingeniería Mecánica*, vol. 1, no. 24, May 2025, doi: 10.63450/aim.1.87.2025.
- [8] J. L. Alfaro Rosas, “Proposal to improve commercial management to increase the profitability of a hotel company,” in *Proceedings of the 4th LACCEI International Multiconference on Entrepreneurship, Innovation and Regional Development (LEIRD 2024): “Creating solutions for a sustainable future: technology-based*

entrepreneurship,” Latin American and Caribbean Consortium of Engineering Institutions, 2024. doi: 10.18687/LEIRD2024.1.1.666.

- [9] W. R. Clark, S. C. Manley, J. F. Hair, and R. I. Williams, “Sales Management Improves SME Performance, but Not Without Marketing Planning,” *Marketing Management Journal*, vol. 34, no. 2 Fall, Sep. 2025, doi: 10.63963/001c.144484.
- [10] T. Mahlamaki, K. Storbacka, S. Pylkkönen, and M. Ojala, “Adoption of digital sales force automation tools in supply chain: Customers’ acceptance of sales configurators,” *Industrial Marketing Management*, vol. 91, pp. 162–173, Nov. 2021, doi: 10.1016/j.indmarman.2020.08.024.
- [11] S. Abaddi, “Analysis and improvement of sales management through CRM and simulation utilisation,” *Applied Operations and Analytics*, vol. 1, no. 1, Dec. 2025, doi: 10.1080/29966892.2024.2434267.
- [12] A. Rapp and L. Beeler, “The state of selling & sales management research: a review and future research agenda,” *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 29, no. 1, pp. 37–50, Jan. 2021, doi: 10.1080/10696679.2020.1860680.
- [13] Kubri, “Why Commercial Management Is Critical for Successful Projects,” 2025.
- [14] K. Abdullah Ali, A. A. Mustafa Ameen Ameen, and K. Farhad Ali Tirwanshi, “The Impact of Marketing Strategy on the Sales Performance: A study of Micro and Small enterprises’ owners,” *IROCAMM-International Review Of Communication And Marketing Mix*, vol. 7, no. 1, pp. 65–86, 2024, doi: 10.12795/IROCAMM.2024.v07.i01.04.
- [15] H. O. Dinana, “Insight-Driven Sales Management,” in *Modern Perspectives in Business Applications*, IntechOpen, 2020. doi: 10.5772/intechopen.84806.
- [16] M. Awais, “Customer Acquisition Strategies for Tech Start-ups: Analyzing the Effectiveness of Different Customer Acquisition Channels Using Advanced Analytics,” *Qlantic Journal of Social Sciences and Humanities*, vol. 5, no. 3, pp. 112–123, Sep. 2024, doi: 10.55737/qjssh.395501517.

- [17] E. Ogechukwu *et al.*, “Integrating Marketing and Sales Strategies: Boosting Brand Visibility and Customer Engagement,” *International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology*, vol. 11, no. 1, pp. 1495–1514, Feb. 2025, doi: 10.32628/CSEIT251112174.
- [18] A. D. Arndt, R. Epler, K. Evans, and S. Ashouri, “Closing is more than a list of tactics: how to build rapport while facilitating a commercial exchange,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 45, no. 1, pp. 45–63, Jan. 2025, doi: 10.1080/08853134.2023.2300454.
- [19] B. M. Belcher, R. Claus, R. Davel, and F. Place, “Indicators for monitoring and evaluating research-for-development: A critical review of a system in use,” *Environmental and Sustainability Indicators*, vol. 24, p. 100526, Dec. 2024, doi: 10.1016/j.indic.2024.100526.
- [20] F. Nunes, E. Alexandre, and P. D. Gaspar, “Implementing Key Performance Indicators and Designing Dashboard Solutions in an Automotive Components Company: A Case Study,” *Adm. Sci.*, vol. 14, no. 8, p. 175, Aug. 2024, doi: 10.3390/admsci14080175.
- [21] M. van de Ven, P. Lara Machado, A. Athanasopoulou, B. Aysolmaz, and O. Turetken, “Key performance indicators for business models: a systematic review and catalog,” *Information Systems and e-Business Management*, vol. 21, no. 3, pp. 753–794, Sep. 2023, doi: 10.1007/s10257-023-00650-2.
- [22] H. Mahboub, H. Sadok, A. Chehri, and R. Saadane, “Measuring the Digital Transformation: A Key Performance Indicators Literature Review,” *Procedia Comput. Sci.*, vol. 225, pp. 4570–4579, 2023, doi: 10.1016/j.procs.2023.10.455.
- [23] W. Atikno, I. Setiawan, and D. A. Taufik, “Key Performance Indicators Implementation: Literature Review and Development for Performance Measurement,” *IJIEM - Indonesian Journal of Industrial Engineering and Management*, vol. 2, no. 3, p. 189, Oct. 2021, doi: 10.22441/ijiem.v2i3.12067.
- [24] I. Setiawan and H. H. Purba, “A Systematic Literature Review of Key Performance Indicators (KPIs) Implementation,” 2021, doi: 10.7777/jiemar.v1i2.

- [25] K. Kushariyadi, D. A. Wahid, M. F. Albashori, I. Rustiawan, A. ARDENNY, and W. Wahyudiyono, "Performance Management Based on Key Performance Indicators (KPI) to improve Organizational Effectiveness," *Maneggio*, vol. 2, no. 1, pp. 90–102, Feb. 2025, doi: 10.62872/7yx54j15.
- [26] F. M. Monetti, M. Bertoni, and A. Maffei, "A Systematic Literature Review: Key Performance Indicators on Feeding-as-a-Service," 2024. doi: 10.3233/ATDE240170.
- [27] O. Rajaa, T. Soufiane, and T. Doha, "A Systematic Review of Key Indicators and Models for Assessing Port Performance: A Global Perspective," in *2025 16th International Conference on Logistics and Supply Chain Management (LOGISTIQUA)*, IEEE, May 2025, pp. 1–9. doi: 10.1109/LOGISTIQUA66323.2025.11122812.

8. ANEXOS

Anexo 1. Ficha de Revisión Documental

Ítem	Aspecto a revisar	Existe	No existe	Observaciones
1	Manual de procesos comerciales	☐	☐	
2	Procedimiento de captación de clientes	☐	☐	
3	Procedimiento de seguimiento de prospectos	☐	☐	
4	Procedimiento de cierre de ventas	☐	☐	
5	Registros históricos de ventas	☐	☐	
6	Reportes comerciales periódicos	☐	☐	
7	Indicadores de gestión comercial existentes	☐	☐	
8	Metas comerciales definidas	☐	☐	
9	Herramientas tecnológicas utilizadas	☐	☐	
10	Sistema de seguimiento a clientes	☐	☐	

Anexo 2. Guía de Entrevista Semiestructurada al Gerente y Asesores Comerciales

Datos Generales

- Cargo:
- Área:
- Tiempo en la empresa:
- Fecha:

Preguntas

1. ¿Cómo se realiza actualmente la captación de clientes?
2. ¿Qué actividades se realizan para dar seguimiento a los clientes potenciales?
3. ¿Existe un procedimiento formal para el seguimiento comercial?
4. ¿Cómo se registra la información de los clientes?

5. ¿Qué criterios se utilizan para determinar que una venta ha sido cerrada?
6. ¿Cuáles son las principales dificultades durante el proceso comercial?
7. ¿Qué información considera importante medir en cada etapa del proceso?
8. ¿Qué reportes comerciales se generan actualmente?
9. ¿Qué oportunidades de mejora identifica en el proceso comercial?

Anexo 3. Ficha de Observación de Procesos Comerciales.

Actividad observada	Responsable	Tiempo empleado	Documentos utilizados	Observaciones
Captación de clientes				
Registro de prospectos				
Seguimiento telefónico				
Visitas comerciales				
Presentación de propiedades				
Negociación				
Cierre de venta				

Escala de cumplimiento

- Cumple totalmente (3)
- Cumple parcialmente (2)
- No cumple (1)

Anexo 4. Ficha de Propuesta

Id	Actividad	Responsable	Duración	Inicio	Fin	Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Fin Semana 4			
						L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	V	V
1	Socialización de la propuesta	Gerente Comercial	5 días	1/9/2026	5/9/2026																								
2	Capacitación del personal	Coordinador Comercial	5 días	8/9/2026	12/9/2026																								
3	Configuración del CRM y formatos de registro	Responsable de Sistemas	5 días	15/9/2026	19/9/2026																								
4	Implementación del sistema de indicadores	Coordinador Comercial	5 días	22/9/2026	26/9/2026																								
5	Primera evaluación de resultados	Gerente Comercial	2 días	29/9/2026	30/9/2026																								

Anexo 5. Ficha de Propuesta

Tipo de recurso	Detalle
Recursos humanos	Gerente General, Gerente Comercial, Coordinador Comercial, Asesores Comerciales, responsable de Sistemas y personal administrativo.
Recursos tecnológicos	Sistema CRM, Microsoft Excel, computadoras, acceso a internet, correo institucional y almacenamiento en la nube.
Recursos materiales	Manual de indicadores, formatos de registro, papelería, sala de reuniones y equipo de proyección.
Recursos financieros	Capacitación del personal, adquisición o renovación de licencias del CRM, implementación del dashboard y mantenimiento tecnológico.