

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA Y GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO
EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODELO DE GESTIÓN ENFOCADO A LA OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO
COMERCIAL DE LA EMPRESA TABORIVER S.A.

FREDDY SEBASTIAN ZAMBRANO TUQUERES

DIRECTOR: PhD. GRACE NATALIE TAMAYO GALARZA

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS
ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y GLOBAL

QUITO, JUNIO 2026

DIRECTOR:

Phd. Grace Natalie Tamayo Galarza

LECTOR:

Ing. Galo Fernando Sánchez León, MBA.

DEDICATORIA

A mi madre, mi padre y mi hermano, aquellas personas que me han brindado todo su apoyo y motivación en mi proceso de formación académica y profesional. Gracias a todo el sacrificio y esfuerzo que han hecho por mí, ahora estoy alcanzando esta meta personal y profesional.

AGRADECIMIENTO

A mi madre y a mi padre, por apoyarme incondicionalmente, por ser los pilares que me impulsan a seguir adelante y superarme cada día más, por ser ejemplo de fuerza, resiliencia y perseverancia; gracias a todo su esfuerzo y apoyo he llegado hasta aquí.

A mi hermano, por su lealtad, apoyo y fuerza, llegar hasta aquí demuestra que a pesar de los retos y obstáculos que nos ponga la vida, con fe, perseverancia y esfuerzo, todo se puede.

A Dios por darme las fuerzas y guiarme a lo largo de mi proceso de formación.

A mis docentes, por su paciencia, enseñanzas y conocimientos impartidos a lo largo de mi vida académica.

A la empresa TABORIVER S.A. por la oportunidad, confianza, disposición y colaboración brindada a lo largo del desarrollo de este trabajo académico. Su apoyo permitió llevar a cabo la elaboración del modelo propuesto, orientado a fortalecer el proceso comercial de la empresa.

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	1
Abstract.....	2
1. INTRODUCCIÓN.....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Planteamiento del Problema.....	3
1.3 Objetivos	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 Relevancia del estudio.....	5
1.5 Diseño metodológico.....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Gestión Empresarial	7
2.1.1 Definición de Gestión Empresarial.....	7
2.1.2 Importancia de una efectiva gestión empresarial	8
2.1.3 Modelos de gestión empresarial	9
2.2 Proceso comercial	10
2.2.1 Definición de proceso comercial	10
2.2.2 Etapas del proceso comercial.	10
2.2.3 CRM'S.....	11
2.2.4 Indicadores clave de desempeño (KPIs).....	12
2.2.5 Importancia del proceso comercial en la industria inmobiliaria.....	13
2.3. Captación de clientes.....	13
2.3.1 Definición de captación de clientes	13
2.3.2 Estrategias dirigidas a la atracción de potenciales clientes	14
2.3.3 Canales de captación comunes en el sector inmobiliario	15
2.4 Cierre de ventas.....	15
2.4.1 Definición de cierre de ventas	15
2.4.2 Factores determinantes en la decisión de compra	16
2.5 Seguimiento.....	16
2.5.1 Definición del seguimiento comercial.....	16
2.5.2 Técnicas de fidelización y lealtad de clientes.....	17
2.5.3 El seguimiento y su impacto en la conversión de ventas	17

2.6	Fuerza competitiva	17
2.6.1	Definición de competitividad	17
2.6.2	Relación entre la competitividad y la gestión comercial	18
2.7	Sector Inmobiliario.....	18
2.7.1	Características principales del sector inmobiliario	18
2.7.2	Conducta del sector inmobiliario.....	19
2.7.3	Elementos determinantes que influyen en la demanda de viviendas.....	19
3.	ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA EMPRESA TABORIVER S.A.	20
3.1	Descripción de la Empresa.....	20
3.2	Historia de la Empresa	21
3.3	Estudio del proceso comercial actual	22
3.4	Identificación de problemáticas en captación, cierre y seguimiento.....	24
3.5	Análisis de la información recolectada en la Feria de la vivienda clave 2026.....	26
3.5.1	Importancia del levantamiento de información en la Feria de la Vivienda Clave 2026	26
3.5.2	Análisis de la información recolectada en la Feria de la vivienda Clave 2026	26
3.5.3	Análisis estadístico de los resultados de la encuesta	33
4.	PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL.....	36
4.1	Diseño del modelo de Gestión comercial.....	36
4.2	Estrategias dirigidas a la captación de clientes	38
4.2.1	Canales a utilizar: estrategia omnicanal integrada	38
4.2.2	Reconfiguración de estrategias: del enfoque tradicional al modelo digital híbrido ..	39
4.3	Estrategias para el cierre de ventas	40
4.3.1	Protocolo estandarizado de presentación y manejo de objeciones	40
4.3.2	Gestión de pipeline de ventas y seguimiento entre visitas	41
4.3.3	Etapa de formalización: reserva, transferencia y escritura	42
4.4	Estrategias de seguimiento y postventa.....	43
4.4.1	Diseño del protocolo formal de postventa	43
4.4.2	Programa de referidos y conversión de propietarios en promotores de marca.....	44
4.4.3	Medición de la satisfacción del cliente: Net Promoter Score (NPS).....	45
4.5	Indicadores clave de desempeño (KPIs) del modelo de gestión comercial	45
4.5.1	KPIs del pilar de captación	46
4.5.2	KPIs del pilar de cierre	47

4.5.3	KPIs del pilar de seguimiento postventa	48
4.6	Plan de implementación del modelo de gestión comercial.....	49
4.6.1	Fases y cronograma de implementación	49
4.6.2	Recursos requeridos y viabilidad de implementación.....	50
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
5.1	Conclusiones	50
5.2	Recomendaciones.....	52
6.	Referencias Bibliográficas	54
7.	Anexos	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Propuesta de diseño metodológico.....	6
Tabla 2.	<i>Esquema de recolección de información</i>	7
Tabla 3.	Modelos de gestión más relevantes.....	9

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	<i>Organigrama estructural de TABORIVER S.A.</i>	21
Figura 2.	<i>Diagrama del proceso comercial de TABORIVER S.A.</i>	22
Figura 3.	<i>Matriz FODA de TABORIVER S.A.</i>	24
Figura 4.	<i>¿Cuál es el principal medio por el que conoce proyectos inmobiliarios?</i>	27
Figura 5.	<i>¿Qué factor llama más su atención al visitar un stand inmobiliario?</i>	28
Figura 6.	<i>¿Qué aspecto considera más importante durante la atención comercial?</i>	28
Figura 7.	<i>¿Qué medio prefiere para recibir información y seguimiento?</i>	29
Figura 8.	<i>¿Qué tan importante es la rapidez de respuesta del asesor comercial?</i>	29
Figura 9.	<i>¿Cuál es el principal factor que influye en su decisión de compra de una vivienda? .</i>	30
Figura 10.	<i>¿Actualmente qué factor podría impedirle adquirir una vivienda?</i>	31
Figura 11.	<i>¿Considera importante que la empresa inmobiliaria brinde acompañamiento legal y notarial?</i>	32
Figura 12.	<i>¿Considera importante que la empresa mantenga contacto después de la compra?</i>	32
Figura 13.	<i>¿Recomendaría una empresa inmobiliaria que le brindó una buena experiencia de atención?</i>	33

Figura 14. <i>Resumen de correlaciones de Pearson</i>	34
Figura 15. <i>Análisis de Pareto-cuellos de botella en la adquisición de vivienda</i>	35
Figura 16. <i>Segmentación estratégica-perfil del cliente promotor vs. no promotor</i>	36
Figura 17. <i>Ejemplo de la tabla de Seguimiento Comercial - Pipeline de Ventas</i>	42
Figura 18. <i>Modelo Preliminar de gestión de los KPIs en Excel para la etapa de captación</i>	46
Figura 19. <i>Modelo Preliminar de gestión de los KPIs en Excel para la etapa de cierre de ventas</i>	47
Figura 20. <i>Modelo Preliminar de gestión de los KPIs en Excel para la etapa de seguimiento y postventa</i>	48

Resumen

El presente trabajo, desarrollado bajo el campo de administración de empresas, tiene como finalidad el desarrollo de una propuesta de modelo de gestión enfocado en la optimización del proceso comercial de la empresa TABORIVER S.A., ubicada en la ciudad de Quito, sector norte. Esta investigación surge en respuesta al problema identificado en la empresa, ventas estancadas y la preocupante disminución de clientes, afectando tanto la competitividad como el desempeño de la organización dentro de la industria, desarrollando este trabajo bajo 3 pilares, captación, cierre de ventas y seguimiento postventa.

En el capítulo 3 se ahonda en el contexto, análisis y evaluación del proceso comercial de la empresa, entre las principales debilidades halladas se encuentra, la falta de estrategias planificadas y estructuradas de captación de clientes, ausencia de un seguimiento posventa formalizado, y una efectividad casi nula en el cierre de ventas, desde septiembre del 2025 hasta marzo del 2026. De igual forma, se logró evidenciar un limitado uso de herramientas de gestión comercial, ocasionando una toma de decisiones basada en datos muy limitados, dificultando tanto la identificación de oportunidades como el desarrollo de fortalezas para la empresa. Además de que en el mismo capítulo se hace contraste con acciones que valoran los potenciales clientes antes, durante y después del proceso comercial.

En el capítulo 4 se desarrolla la propuesta del modelo a partir de las debilidades identificadas y la obtención de datos de los prospectos, esto con la finalidad de plantear una propuesta que incluya la implementación de estrategias dirigidas al posicionamiento de la empresa, optimizar la captación de potenciales compradores y consolidar estrategias de negociación. Cabe mencionar que la propuesta incluye la incorporación de indicadores de desempeño (KPIs), los cuales facilitarán la evaluación del proceso comercial periódicamente, impulsando una eficiente toma de decisiones, fortaleciendo la competitividad de TABORIVER S.A.

Palabras claves: Proceso Comercial, captación, cierre de ventas, seguimiento postventa.

Abstract

This work, developed within the field of business administration, aims to develop a proposed management model focused on optimizing the sales process of TABORIVER S.A., located in the northern sector of Quito, Ecuador. This research arises in response to the problem identified within the company: stagnant sales and a worrying decrease in clients, affecting both the competitiveness and performance of the organization within the industry. This work is developed around three pillars: customer acquisition, sales closing, and after-sales follow-up.

Chapter 3 delves into the context, analysis, and evaluation of the company's sales process. Among the main weaknesses identified are the lack of planned and structured customer acquisition strategies, the absence of formalized after-sales follow-up, and almost no effectiveness in closing sales from September 2025 to March 2026. Similarly, a limited use of sales management tools was evident, resulting in data-driven decision-making that hinders both the identification of opportunities and the development of the company's strengths.

This chapter also contrasts these weaknesses with the actions that potential customers value before, during, and after the sales process. Chapter 4 develops the proposed model based on the identified weaknesses and the data obtained from prospects. The aim is to present a proposal that includes the implementation of strategies aimed at positioning the company, optimizing the acquisition of potential buyers, and consolidating negotiation strategies. It is worth mentioning that the proposal includes the incorporation of key performance indicators (KPIs), which will facilitate the periodic evaluation of the sales process, promoting efficient decision-making and strengthening the competitiveness of TABORIVER S.A.

Keywords: Sales Process, lead generation, sales closing, after-sales follow-up.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Tema

Modelo de gestión enfocado a la optimización del proceso comercial de la empresa TABORIVER S.A.

1.2 Planteamiento del Problema

La Empresa TABORIVER S.A. ubicada en la ciudad de Quito, sector norte, entre las calles en las calles E9A De los Abedules N60-23 / N60-47, es una compañía dedicada a la construcción y ventas de apartamentos residenciales. Al día de hoy la compañía se encuentra en una preocupante situación. Según D. Tuqueres (comunicación personal, 20 de marzo del 2026) las ventas se han estancado desde septiembre del año anterior, cerrando el 2025 con ingresos en ventas de alrededor \$560.000,00 algo preocupante, teniendo en cuenta que el 2024 se cerró el año con alrededor de \$654.000,00 en ventas.

Dicha situación expone la falta de desarrollo de estrategias comerciales, perjudicando la captación de potenciales clientes. Dando por sentado la teoría de que las empresas con alta afluencia de competidores no desarrollan estrategias comerciales que se adapten a los gustos y preferencias del consumidor, ocasionando inevitablemente la pérdida de potencias clientes y competencia dentro del mercado (Kotler & Keller, 2016).

Este estudio se desarrollará alrededor de la empresa TABORIVER S.A., con la finalidad de identificar y realizar el análisis del proceso comercial, para posteriormente plantear un nuevo modelo de gestión que facilite: la atracción de clientes, posicionamiento de marca, y el fortalecimiento de la competitividad dentro del mercado.

La implementación de un sistema de gestión responde a la necesidad urgente de una reestructuración en cuanto a 3 principales etapas del proceso comercial: captación, cierre de ventas, y el seguimiento postventa. Esta propuesta busca contribuir a la optimización del área comercial a través del desarrollo eficiente del proceso de venta, identificación de cuellos de botella, y eliminación de reprocesos en la empresa TABORIVER S.A., ya que una correcta gestión comercial da como resultado eficiencia a nivel corporativo y potencia la fuerza competitiva (Porter, 1985).

Esto representará una ayuda asertiva para el aumento del tráfico total, reconocimiento de marca y posicionamiento en el mercado, desarrollando un modelo tanto competitivo como sostenible.

Es una realidad que TABORIVER S.A. se encuentra en una situación de incertidumbre en cuanto estrategias de atracción de clientes, las ventas no han llegado y la preocupación por la falta de clientes afecta a toda la organización, entonces, ¿cómo esta propuesta de modelo de gestión ayudará a la empresa? Lo que se busca es realizar una reestructuración completa del proceso comercial, en búsqueda de que la empresa logre:

- Primero, alcanzar la visibilización que tanto están buscando en el mercado;
- segundo, Incrementar el tráfico total mensual de clientes;
- tercero, cerrar más ventas y formalizar un sólido servicio postventa, en busca de obtener un margen de ventas superior al de los últimos 2 años.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión dirigido a la optimización del proceso comercial de la empresa TABORIVER S.A., con la finalidad de potenciar la eficiencia en cuanto a captación, cierre de ventas y seguimiento, consolidando su fuerza competitiva y el desempeño dentro de la industria; estructurando y estandarizando todas las actividades del área comercial a través del uso de herramientas y estrategias gerenciales, garantizando un crecimiento sostenible de la compañía dentro del mercado.

1.3.2 Objetivos específicos

- Analizar el proceso de captación de clientes que se maneja en la empresa TABORIVER S.A., evaluando e identificando debilidades en las estrategias aplicadas actualmente, y potenciales oportunidades de mejora.
- Diseñar estrategias orientadas a la realidad del negocio y sector industrial, dirigidas a potenciar la etapa de cierre de ventas.
- Evaluar todo lo que compete a la gestión del seguimiento comercial, con la finalidad de mejorar la comunicación, la lealtad del cliente, y un cierre del proceso comercial efectivo.

- Proponer una reestructuración del proceso comercial, teniendo como ejes principales el contexto situacional de la empresa.

1.4 Relevancia del estudio

El aporte social de este trabajo está basado en que, una gestión del proceso comercial ejecutada a partir de un estudio, análisis y planificación previa, da como resultado un mayor nivel de satisfacción por parte de los clientes. Además, el mejorar la captación, cierre de ventas y el seguimiento postventa, brindará la facilidad a los clientes de acceder a soluciones habitacionales, impactando directamente a la calidad de vida de la población.

Por otro lado, desde el punto de vista académico, este trabajo aportará al área de administración de empresas a través del rediseño del sistema comercial aplicable a la industria inmobiliaria-residencial. El desarrollo del trabajo se realizará teniendo en cuenta ciertos conceptos relevantes al campo de estudio: dirección empresarial, identificación de procesos, administración estratégica e incremento de la competitividad. Siendo de aporte como un referente, teórico y práctico, para futuras investigaciones relacionadas a la optimización de procesos comerciales en la industria inmobiliaria.

Finalmente, en la práctica, el trabajo propone un modelo de gestión comercial eficiente dirigido al proceso comercial de TABORIVER S.A., con una estructura fácil de comprender, en donde todas las actividades y toma de decisiones serán mucho más analizadas con un enfoque comercial-estratégico, mejorando de esta forma la imagen de la empresa hacia el público objetivo (Vaca, 2025).

1.5 Diseño metodológico

El desarrollo de este trabajo se ejecutó a través de un enfoque descriptivo-cuantitativo. Esto facilitó la medición de variables relacionadas a las preferencias de los potenciales clientes para TABORIVER S.A., enfocándose en describir y detallar aspectos relevantes y las dinámicas con la cual se maneja el proceso comercial en la compañía.

Se optó por este tipo de estudio ya que nos permite plantear la definición, clasificación y caracterización del objeto de estudio (Universitat de València, 2016). A través de este método se logró obtener una visión más amplia acerca de la situación actual de la empresa, fortaleciendo los problemas planteados y asegurando la veracidad de los resultados obtenidos.

El levantamiento de información se ejecutó a partir de 2 tipos de fuentes, primero se realizó una entrevista a la persona apoderada de la gerencia de TABORIVER S.A. con la finalidad de conocer su historia, breve descripción de la empresa, y lo más importante, comprender el proceso comercial y las herramientas de gestión comercial actuales. La entrevista se realizó partiendo de una guía de entrevista en donde se abordó los 3 pilares de este trabajo de investigación, captación, cierre y seguimiento postventa.

La segunda fuente, y la más importante para contrastar la realidad de la industria inmobiliaria residencial, es la encuesta que se ejecutó en la feria de la vivienda clave 2026, desarrollada en abril de 2026, con el propósito de identificar factores que influyen de manera directa en el proceso comercial de TABORIVER S.A. y fundamentar el diseño y estructura del modelo de gestión. Para esta encuesta se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia a 48 personas con perfil de potenciales clientes (personas interesadas en adquirir una vivienda y con ingresos superiores a los \$1.500,00) con un estudio de enfoque cuantitativo y alcance descriptivo-correlacional, lo cual permitió conseguir una visión estratégica en cuanto a captación, cierre y seguimiento postventa en el mercado inmobiliario residencial.

Tabla 1. *Propuesta de diseño metodológico*

Factor	Tipos
Tipo de estudio	Descriptivo-correlacional, Cuantitativo
Tipo de diseño	Estudio de caso, Muestral (no probabilístico por conveniencia), No experimental de corte transversal.

Tabla 2. Esquema de recolección de información

Tipo de Fuente	Fuente	Técnica de recolección	Instrumento	Procesamiento de datos
Primaria	Apoderada de la gerencia General	Entrevista	Guía de entrevista	Tabulación de respuestas,
Primaria	Feria de la Vivienda abril 2026	Encuesta	Cuestionario	Tabulación de respuestas, Reporte de hallazgos, estadística descriptiva-correlacional, gráfico de Pareto, segmentación estratégica.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión Empresarial

2.1.1 Definición de Gestión Empresarial

La gestión empresarial ha sido abordada desde diferentes perspectivas. Por el lado de la real academia española, gestionar se define como “*Ejecutar tareas dirigidas a alcanzar un deseo u objetivo determinado*”; bajo esta lógica Hernández y Pulido (2011, citados por Larraguibel et al., 2018), precisan que la gestión es aquel proceso, creativo, intelectual y permanente que posibilita a una persona, con previa preparación, liderar una empresa. De esta forma podemos distinguir que, la gestión viene a ser las instrucciones, estrategias, decisiones dirigidas al correcto funcionamiento de una empresa, por otro lado, la administración hace alusión a la estructura, procesos y recursos que le permiten funcionar.

Por otra parte, Quizhpe et al. (2022) concluyen que la gestión empresarial viene hacer aquel proceso encargado de garantizar actividades productivas, dirigidas a dar como resultado beneficios, mediante la optimización de recursos. Dichos autores explican que la gestión en el ámbito empresarial es un elemento esencial para el crecimiento y desarrollo de una empresa, independiente al sector industrial al que pueda pertenecer.

Es de relevancia rescatar que, Larraguibelt et al. (2018) sostienen que la gestión empresarial tiene como finalidad garantizar la competitividad, productividad y sostenibilidad de la empresa, garantizando el posicionamiento de la compañía a corto, mediano y largo plazo. La gestión, bajo este contexto, actúa como un conductor entre las metas estratégicas, teniendo en cuenta a los colaboradores, recursos, y procesos vinculados a resultados que puedan ser medibles.

2.1.2 Importancia de una efectiva gestión empresarial

La importancia de una efectiva gestión empresarial ha sido fuente de estudio en varios artículos latinoamericanos. Salcedo et al. (2019, como se citó en Casquete-Baidal et al., 2023), explican que la administración efectiva es una parte esencial para que una gestión poco eficiente, pueda desatar problemas en cadena que afecten significativamente el rendimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Bajo el mismo enfoque, Buitrago Mejía et al. (2019, como se citó en Solís Burbano et al., 2025), sostienen que, para aumentar la competitividad de una empresa es necesario evaluar su gestión, este diagnóstico facilitará la identificación de aspectos poco desarrollados y centrar las acciones a potenciar e impulsar su progresión. Siendo coherente con lo que plantean Solleiro y Castañon (2005), quienes parten de su definición de competitividad como la capacidad que tiene una empresa para garantizar e incrementar su participación en el mercado, en base a nuevas estrategias organizacionales y bajo un constate crecimiento productivo.

En la realidad ecuatoriana, Casquete-Baidal et al. (2023) evidencian que los planes estratégicos enfocados como instrumento de gestión empresarial, potencian la eficiencia y la competitividad de las organizaciones, siempre y cuando sean ejecutadas acorde a su metodología. Esto refuerza la importancia de diseñar un modelo de gestión enfocado al proceso comercial de TABORIVER S.A., debido a que carecen de una estructura de gestión establecida formalmente, limitando la capacidad de la organización para conseguir alcanzar las metas comerciales.

2.1.3 Modelos de gestión empresarial

El modelo de gestión empresarial hace alusión a un marco conceptual y metodológica, que encamina la forma en la que una organización administra lo que son sus recursos, procesos y decisiones, para lograr alcanzar los objetivos planteados. Quizhpe et al. (2022) hacen énfasis en que los modelos de gestión empresarial se encuentran en constante cambio, en respuesta a los cambios del entorno competitivo en el que operan las organizaciones en la actualidad.

Entre los modelos de gestión más destacados, gracias a su versatilidad y utilidad bajo distintos contextos empresariales, son los siguientes:

Tabla 3. Modelos de gestión más relevantes

Modelo	Descripción y enfoque	Fuente verificada
Balanced Scorecard (BSC)	Es aquella herramienta gerencial que brinda el control de la gestión en áreas críticas para incrementar la rentabilidad empresarial bajo 4 perspectivas: clientes, financiera, aprendizaje y procesos internos.	Mendoza et al. (2024)- Revista IMPULSO. Scielo Bolivia
Gestión por Procesos (BPM)	Es un marco metodológico enfocado a diseñar, administrar y potenciar continuamente los procesos de una organización.	Gómez et al. (2019)- Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas. Redalyc
Dirección Estratégica	Es el análisis de la competitividad del entorno con la finalidad de formular estrategias dirigidas al posicionamiento de la empresa en el mercado.	Charpentier et al. (2021)- Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas. Redalyc

**Modelo de
Excelencia
(EFQM)**

Es una filosofía centrada en la calidad y mejora continua aplicada en Díaz Muñoz et al. (2021), en Solís Burbano et al. (2025)- *SciELO Venezuela* absolutamente todos los procesos de la organización, con enfoque a la excelencia operacional y satisfacción del cliente.

2.2 Proceso comercial

2.2.1 Definición de proceso comercial

El proceso comercial hace alusión al conjunto sistematizado de tareas secuenciales que una empresa realiza con la finalidad de identificar, atraer, convencer y finalmente convertir potenciales clientes en compradores, ya sea de productos o servicios. Partiendo de esto, Según Kotler y Armstrong (2013, como se citó en Calvopiña et al., 2020), enfatizan en que la comercialización dirige todos los esfuerzos de la compañía a garantizar la satisfacción del cliente, y por consecuencia, la obtención de resultados comerciales, teniendo en cuenta que el propósito de toda empresa, además de la rentabilidad, es obtener y conservar clientes. Este enfoque coloca al cliente como el centro de todo el proceso comercial, garantizando que cada etapa este dirigida a satisfacer sus necesidades y expectativas.

Bajo el enfoque operativo, Gómez et al. (2019) enfatizan que un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí, que transforman entradas en resultados, donde su correcta gestión es clave para la eficiencia empresarial. En el ámbito comercial, hace referencia a que el proceso de ventas es un flujo estructurado e interrelacionado en donde cada interacción con el cliente final va agregando valor y siendo de vital importancia para lograr concretar un cierre de ventas. En la industria inmobiliaria, este sistema llega a ser muy relevante, debido al alto valor transaccional, la complejidad y decisión del comprador de un departamento.

2.2.2 Etapas del proceso comercial.

El proceso comercial se va desarrollando a partir de etapas progresivas que dirigen al cliente potencial desde el punto de contacto, hasta la fidelización. Kotler y Armstrong (2013, como se citó en Calvopiña et al., 2020), plantean este recorrido a través de un modelo que engloba la

prospección, el contacto inicial, la presentación del producto/servicio, resolución de dudas, negociación, el cierre y el seguimiento postventa. Cada etapa realiza una función concreta: La prospección se enfoca en buscar, identificar y dar una calificación a los clientes potenciales, dependiendo sus necesidades; la presentación se enfoca en demostrar el valor del producto o servicio; y el cierre ya formaliza la venta y convierte al individuo en un cliente activo.

Lo que tiene que ver con el seguimiento y la postventa, es que engloban etapas que son comúnmente subestimadas, aunque tengan gran impacto en la sostenibilidad de una empresa a lo largo del tiempo. Calvopiña et al. (2020) sostienen que retener a un cliente existente requiere menos costos que captar a un nuevo cliente, por lo que el seguimiento posterior a la compra permite afianzar la relación, conseguir retroalimentación y la posibilidad de una venta cruzada. Dentro del sector inmobiliario, un mercado en donde el ciclo de venta puede extenderse a varios meses, una adecuada gestión de cada una de estas variables, será clave para garantizar tasas de conversión competitivas en el mercado, y lograr sostener el vínculo con el cliente después del cierre de la venta.

2.2.3 CRM'S

Customer Relationship Management (CRM) o gestión de las relaciones con el cliente, es definido dentro del ámbito empresarial como una herramienta la cual permite identificar tanto el conocimiento como las preferencias de los clientes, además de proyectar un eficiente control de la información, con la finalidad de desarrollar de manera efectiva aquellos procesos dirigidos a la retroalimentación, control y medición de resultados (Montoya y Boyero, 2013). Beltrán (2024) sustenta esta definición señalando que el CRM es un factor fundamental para el cambio estratégico dentro una compañía, enfocado principalmente a la satisfacción del cliente. La implementación de este modelo permite ofrecer un servicio mucho más efectivo, cerrar negocios de forma más eficiente, potenciar el proceso comercial y a su vez lograr optimizar y reducir costos.

La importancia del uso de un CRM dentro de la realidad latinoamericana ha sido evidenciada. Pérez et al. (2022) concluyeron en que lo determinante de un modelo CRM es su capacidad de establecer con los clientes relaciones a largo plazo, segmentarlos y lograr potenciar la rentabilidad a través de cada interacción. Zambrano (2020, como se citó en Beltrán, 2024) logró identificar que las empresas que combinan estrategias de marketing centradas en la experiencia,

combinado a un CRM, permite generar valor añadido, un mejor rendimiento comercial y un tipo de posicionamiento disruptivo en el mercado.

2.2.4 Indicadores clave de desempeño (KPIs)

KPIs (Key Performance Indicators), o indicadores clave de desempeño en español, forman parte del conjunto de medidas de rendimiento utilizadas por la administración moderna, con la finalidad de analizar e identificar si una organización alcanza las metas y objetivos planteados por la gerencia (Arosemena Doss, 2022). Bajo un lado más conceptual, Chavarría y Briceño (2025) señalan que los KPIs proporcionan un marco estructurado y claro para evaluar y medir el desempeño organizacional, además, que el identificar y establecer categorías adecuadas resulta fundamental para identificar y comprender los factores clave que están afectando el rendimiento en diferentes áreas de una organización; este enfoque no solo simplifica la recopilación de datos, sino que además facilita la interpretación de resultados y por consiguiente la toma de decisiones informadas, posibilitando a las organizaciones ajustar estrategias y asignar recursos enfocados a la optimización, potenciando de esta manera la eficacia operativa y el alcance de objetivos comerciales planteados al largo plazo.

Dentro de la gestión comercial, los KPIs tienen un rol estratégico, en donde además de enfocarse en la medición de resultados, actúan como herramientas de análisis y diagnóstico, permitiendo detectar de manera precisa y eficaz desviaciones en el desempeño y ejecutar acciones correctivas, evitando que los problemas impacten perjudicialmente en los resultados finales (Arosemena Doss, 2022). Complementando dicha afirmación, el autor señala que un monitoreo continuo de una empresa que se encuentra dentro de un entorno competitivo, facilita la adaptación de los indicadores a los cambios del entorno competitivo, lo cual convierte a los KPIs en instrumentos versátiles que, muy lejos de ser inalterables, deben revisarse periódicamente e irse ajustando para mantener su pertinencia y alineación frente a la estrategia de la empresa.

El modelo de gestión comercial que se propone para TABORIVER S.A., incluye la implementación de KPIs estructurados bajo tres pilares clave, captación, cierre y seguimiento postventa, respondiendo efectivamente a la lógica de brindar a la gerencia y al equipo comercial información cuantificable, accionable y precisa que permita tomar decisiones estratégicas bajo un

sustento robusto de evidencia y lograr encaminar todos los esfuerzos organizacionales al crecimiento sostenible de la organización dentro del mercado inmobiliario residencial.

2.2.5 Importancia del proceso comercial en la industria inmobiliaria

La industria inmobiliaria presenta una serie de características que convierten al proceso comercial en un elemento crítico para el éxito y desempeño de la organización. A diferencia de otras industrias, la comercialización inmobiliaria engloba ciclos de decisión extensos, debido al valor elevado de transacción, una alta sensibilidad frente a variables externas tales como las condiciones de financiamiento y la regulación estatal urbanística, además de una fuerte relación entre el asesor de ventas y el comprador. Natera et al. (2016), indican que las empresas de este sector desarrollan una serie de actividades en las que destaca el estudio de mercado, prospección del cliente, promoción, comercialización, hasta llegar al control y seguimiento postventa del inmueble adquirido, estructurando un proceso comercial integral y multietapa, el cual necesita de una gestión sistemática y planificada.

El desarrollo digital ha sido un detonante para la rápida y dinámica transformación comercial de la industria inmobiliaria. Solano et al. (2025) señalan que las estrategias de SEO (*Search Engine Optimization*), contenido digital y la automatización, han reflejado un cambio notorio en la manera en que las empresas identifican y ejecutan el seguimiento de los clientes. No obstante, aún existen vacíos para el diseño de este proceso, reforzando la idea de construir un modelo de gestión, integrando las etapas básicas del proceso comercial y la aplicación de herramientas digitales, dirigidas a resultados sostenibles y medibles para TABORIVER S.A.

2.3. Captación de clientes

2.3.1 Definición de captación de clientes

Captación de clientes es aquel proceso por el cual una organización, atrae y convierte a potenciales clientes, ya sea naturales o jurídicas, en clientes activos, a través de un despliegue estructurado de una serie de acciones de marketing y ventas dirigidas a un público objetivo. Calvopiña et al. (2020) identifican que la captación es parte de una de las bases para el desarrollo sostenible de cualquier tipo de negocio, ya que, sin un constante flujo de prospectos, una empresa no puede garantizar su crecimiento al corto y largo plazo. Bajo este contexto, la captación no se debe tratar como una acción aislada, por el contrario, se debe abordar como un continuo proceso

enfocado en el constante desarrollo de estrategias de diferenciación acorde a las características de la industria, el perfil de un potencial cliente y los recursos que dispone la organización.

Desde una perspectiva combinada de administración y Marketing, Montoya y Boyero (2013) señalan que la captación de clientes aborda más que solo atraer clientes, ya que conlleva el inicio de una relación comercial la cual se basa en identificar las necesidades de los clientes y la capacidad que tiene la empresa para ofrecer valor de manera precisa y diferente al resto. Dicha información es sustentada por Martín et al (2020) que, bajo el contexto de la industria inmobiliaria en la ciudad de Quito, han evidenciado que la percepción que tiene el cliente sobre la empresa desde el primer contacto directo o indirecto, puede afectar ya sea de manera positiva o negativa su decisión de compra, resaltando la importancia de una captación estratégica, diseñada y ejecutada correctamente.

2.3.2 Estrategias dirigidas a la atracción de potenciales clientes

Entre las estrategias más eficaces y más utilizada en los últimos años destaca lo que se conoce como *Inbound Marketing* de atracción, apareciendo en el año de 2005, el cual consiste en una secuencia de 4 fases: Atraer, convertir, cerrar y fidelizar (Almeida, 2019, citado en Rodríguez et al., 2024). Esta metodología destaca frente a las estrategias tradicionales (también conocidas como *outbound*) en que estas no interrumpen al consumidor, más bien lo atraen a través de la creación de contenido atractivo, desarrollo y uso efectivo de motores de búsqueda (SEO) y la presencia constante en las redes sociales de consumo masivo. Botero et al. (2019) explican que unas de las metodologías más usadas que permite ampliar la base de clientes es el *inbound marketing*, ya que permite a las organizaciones dirigir al potencial cliente en todo el proceso de compra, asegurando que además de convertirse en cliente, se convierta inconscientemente en un promotor de la marca.

Simultáneamente las estrategias del marketing digital, han logrado demostrar ser igualmente un factor determinante para la captación de leads. Morocho et al. (2024) sostienen que el desarrollo integrado de estrategias de marketing digital, incluyendo políticas de venta, publicidad y estrategias de expansión digital, aportan directamente tanto a la captación como la fidelización de los clientes en entornos dinámicos y de alta competitividad. Para TABORIVER S.A. el desarrollo y articulación de los enfoques *inbound* y digital dentro del modelo de gestión

comercial, representa una sólida oportunidad para ampliar su base de potenciales clientes y a su vez disminuir el costo de captación de clientes.

2.3.3 Canales de captación comunes en el sector inmobiliario

Dentro de la industria inmobiliaria han existido cambios significativos en los canales de captación de prospectos, partiendo de medios presenciales a un ecosistema de varios canales que engloban herramientas tradicionales como digitales. De hecho, Solano et al. (2025) han identificado que las herramientas que tienen mayor impacto, en cuanto a captación de clientes, son las redes sociales de consumo masivo; como Instagram y Facebook, portales inmobiliarios, estrategias SEO, Google ads; reduciendo, de esta forma, costos de captación frente a los métodos tradicionales. En la misma investigación Florián et al. (2023, como se citó en Solano et al., 2025) sostienen que los canales claves para originar decisiones de compra afectivas, en la industria del sector inmobiliario, son Facebook e Instagram.

Sin embargo, los métodos tradicionales aún siguen manteniendo su relevancia dentro del proceso de captación. Referidos (clientes satisfechos que recomiendan el producto o servicio de la empresa a sus conocidos), ferias inmobiliarias, visitas al stand de ventas y el trabajo de los asesores de ventas todavía generan leads con una tasa de conversión alta en comparación a la tasa que generan los canales digitales, todo esto debido a un alto nivel de confianza que implica una transacción de un monto elevado, que manejan las inmobiliarias (Solano et al., 2025; Marín et al., 2024). Bajo este contexto, el modelo de gestión comercial de TABORIVER S.A. debe abarcar una estrategia omnicanal, que se apoye del alcance que tienen los medios digitales y a su vez de la fidelización de alto contacto a través de los canales presenciales y referidos, garantizando una captación constante y sostenible al corto, mediano y largo plazo.

2.4 Cierre de ventas

2.4.1 Definición de cierre de ventas

El cierre de ventas, hace referencia a la etapa del proceso comercial en la cual el asesor de ventas consigue el compromiso del cliente de adquirir ya sea un producto o servicio a través de la firma de un contrato formal, pago, u otra forma que permita la materialización de la transacción. Vanegas et al. (2020) sostienen que el ciclo de ventas engloba una serie de decisiones que se

interrelacionan hasta llegar al cierre, lo cual se considera como un resultado coherente de un proceso gestionado correctamente en cada una de las etapas.

2.4.2 Factores determinantes en la decisión de compra

La decisión de compra de un consumidor viene a ser el resultado del proceso evaluativo y cognitivo, el cual atraviesa 5 etapas secuenciales: identificación de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra, y el comportamiento poscompra, aquel modelo está respaldado firmemente por Kotler y Keller (2006, como se citó en Paredes et al., 2021), en este proceso se incluyen aspectos personales (edad, estilo de vida, ingresos, etc.,) sociales (influencia de grupos, clases social) y situacionales (precio, calidad, confianza, financiamiento), siendo el último el factor determinante dentro de la industria inmobiliaria, en donde Moreno et al. (2022), ratifican que existe una condición intrínseca entre el comportamiento de un consumidor y la evaluación que realiza de las diferentes alternativas, durante la etapa de decisión de compra, resaltando la importancia que tiene el asesor de ventas para comprender motivaciones y el parámetro de evaluación del cliente para encaminarlo a un óptimo cierre de venta.

2.5 Seguimiento

2.5.1 Definición del seguimiento comercial.

El seguimiento comercial es aquel conjunto de direcciones planificadas y estructuradas que una empresa pone en marcha, luego del primer contacto, el cual tiene como objetivo mantener una relación activa con el potencial cliente, solventar dudas, y acompañarlo en todo el proceso de decisión hasta el cierre de la venta. Arias et al. (2019) sostienen que la relación entre la empresa y el cliente no termina al momento de cerrar la venta, ya que el seguimiento postventa representa una parte estratégica del proceso comercial, enfocada a recopilar información, crear estrategias de fidelización y por consiguiente, convertir a los compradores inconscientemente en promotores de la marca. Partiendo por este punto podemos decir que el seguimiento no solo aparece en respuesta al cierre de ventas, también es parte de la filosofía de la empresa, dirigida a la construcción de estrechos vínculos con el cliente generando valor sostenido tanto para el cliente como para la organización.

2.5.2 *Técnicas de fidelización y lealtad de clientes.*

La lealtad de los clientes se define como el resultado de un proceso escalonado y dinámico el cual atraviesa una serie de etapas afectivas, conductuales y cognitivas, consolidándose a través de una serie de experiencias de compras satisfactorias, la percepción de la calidad del producto/servicio, los lazos estrechos entre un cliente satisfecho y la empresa. Reinares y Ponzoa (2015, como se citó en Vidal et al., 2015) afirman que el marketing relacional estimula el aprendizaje de la organización, con respecto a sus clientes, en donde es mucho más rentable para la compañía retener un cliente, que captar un nuevo prospecto, convirtiendo a las técnicas de fidelización (atención personalizada, programa de recompensas, ofertas exclusivas, seguimiento, etc.) en un conjunto de elementos esenciales para que una empresa busque construir una comunidad de fieles clientes.

2.5.3 *El seguimiento y su impacto en la conversión de ventas*

El seguimiento en el proceso comercial tiene un impacto directo sobre la tasa de ventas cerradas, comprendida como el porcentaje proporcional de potenciales clientes dirigidos a la conversión de ventas en relación al total de leads generados en un cierto periodo. Según Mamani et al. (2024, como se citó en Soto et al., 2025) una empresa que no logre implementar estrategias efectivas de seguimiento al cliente, puede percibir una reducción notoria de alrededor de un 15% en su porcentaje de cierre de ventas, debido a que la falta de un contacto sostenido con el cliente conllevará inevitablemente a una pérdida de leads antes de llegar al cierre de la venta.

2.6 Fuerza competitiva

2.6.1 *Definición de competitividad*

La competitividad parte de un concepto multidimensional, el cual ha ido evolucionando desde una perspectiva financiera y productiva, hacia una visión integral, englobando capital humano, capacidad estratégica, innovación y calidad del servicio, como factores claves en mercados altamente competitivos. Solleiro y Castañón (2005, como se citó en Mora-Riapira et al., 2015) sostienen que la competitividad se define como la capacidad de una empresa para mantener y/o incrementar su participación dentro del mercado, mediante el uso de estrategias empresariales, bajo un constante crecimiento productivo y en la capacidad de participar en negociaciones con instituciones y empresas de su mismo entorno. La competitividad empresarial es derivada de la

venta competitiva que tiene una organización a partir de sus métodos de producción y organización, frente a la de los otros competidores, describiendo a la competitividad como un resultado dinámico de la planeación, dirección y la versatilidad de adaptabilidad de una empresa, frente a los posibles cambios que puede deparar su entorno sectorial.

2.6.2 Relación entre la competitividad y la gestión comercial

La gestión comercial es uno de los ejes esenciales, en los que una empresa desarrolla y mantiene su competitividad en el mercado, ya que es el proceso que genera ingresos vitales para lograr financiar el proceso comercial. León (2013), bajo este contexto, explica que, para lograr alcanzar los objetivos establecidos por la empresa, es esencial contar con una sólida fuerza de ventas, la cual esta interconectada con el entorno interno y externo mediante el uso y desarrollo de actividades/herramientas de captación, negociación y cierre. Esta postura se refuerza por Leal et al. (2021), quienes concluyen que la competitividad ha incorporado un estrecho vínculo entre activos intangibles, calidad en cuanto al servicio al cliente y la eficiencia en procesos comerciales. Con toda esta información puesta sobre la mesa, se puede decir que para TABORIVER S.A. la optimización del proceso comercial no solo engloba una mejora operativa, sino que también abarca una gestión estratégica que permita robustecer la posición competitiva de la empresa dentro del sector inmobiliario residencial.

2.7 Sector Inmobiliario

2.7.1 Características principales del sector inmobiliario

El sector inmobiliario ecuatoriano es uno de los principales motores de la economía local, el cual se caracteriza por su efecto en cadena con otros sectores de la producción nacional, el uso intenso de mano de obra y el poder de atraer inversión nacional como internacional. Marín et al. (2023), explican que el sector de la construcción presenta una alta sensibilidad para la economía, debido a su impacto de encadenamiento con varias líneas productoras del país, sustentando que, en Ecuador, el sector de la construcción es un dinamizador de la estructura productiva nacional. Entre los rasgos destacables de esta industria, podemos enfatizar que presentan rendimientos financieros altos y la generación de la plusvalía, convirtiendo a esta actividad en uno de los pocos negocios en donde el activo adquirido sigue la tendencia de incrementar su valor a lo largo del tiempo.

2.7.2 Conducta del sector inmobiliario

El comportamiento de la industria inmobiliaria ecuatoriana ha sido marcada por una serie de ciclos de expansión y recesión, relacionados directamente a las condiciones sociopolíticas y macroeconómicas nacionales, créditos hipotecarios y las políticas públicas de vivienda. Acorde a los datos de la Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador (APIVE, 2022), el sector inmobiliario registró un incremento del 18% en contratos para construcciones nuevas en 2021 en comparación al año de la pandemia de 2020.

Sin embargo, para los primeros 5 meses de 2022 se pudo evidenciar que la industria presenciaba una ligera recesión del 0.7% en unidades ya reservadas y una caída alarmante del 17.2% en comparación al año 2019. En Quito, *MarketWatch Ecuador* (2020) logró registrar entre el periodo 2016-2019 alrededor de 580 proyecto en marcha y 9000 unidades para vender, reflejando a su vez una tendencia de baja de precio promedio por metro cuadrado (de \$1.286 a \$1.353 aprox.), evidenciando el patrón de sensibilidad del sector frente a factores, políticos y económicos tal como lo sostiene Paredes (2021), que investigó la evolución del mercado, partiendo de la crisis financiera del 2008 hasta el 2021.

2.7.3 Elementos determinantes que influyen en la demanda de viviendas.

La demanda de una vivienda residencial, en la realidad ecuatoriana, ha sido condicionada, por una serie de factores tanto de estructura, sociodemográficos y financieros locales, que determinan la capacidad y la decisión de compra de una vivienda. Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2021) logró identificar un desequilibrio presente, entre la demanda demográfica (92.000 nuevos hogares desde 2016 a 2019) y la oferta disponible, en donde el acceso a un crédito hipotecario es la principal herramienta facilitadora de compra, en donde el BIESS lidera el mercado en cuanto a crédito inmobiliario respecta, con una participación de 24.5%, brindando tasas preferenciales que en 2025 bajaron hasta un 2.99% para la compra de una primera vivienda, por otro lado, bancos privados han mantenido sus tasas promedio entre 9.9% y 11.33% en 2024; y acorde al Banco Central del Ecuador, el 64% de la demanda proviene de familias que tienen ingresos por debajo de 2 salarios básicos unificados. La urbanización continua, cambios estructurales en las familias, incremento del impacto femenino en el mercado laboral, elementos que están en constante cambio que determinan el perfil del comprador de una vivienda, resultan claves para el diseño de estrategias comerciales óptimas para TABORIVER S.A.

3. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA EMPRESA TABORIVER S.A.

3.1 Descripción de la Empresa

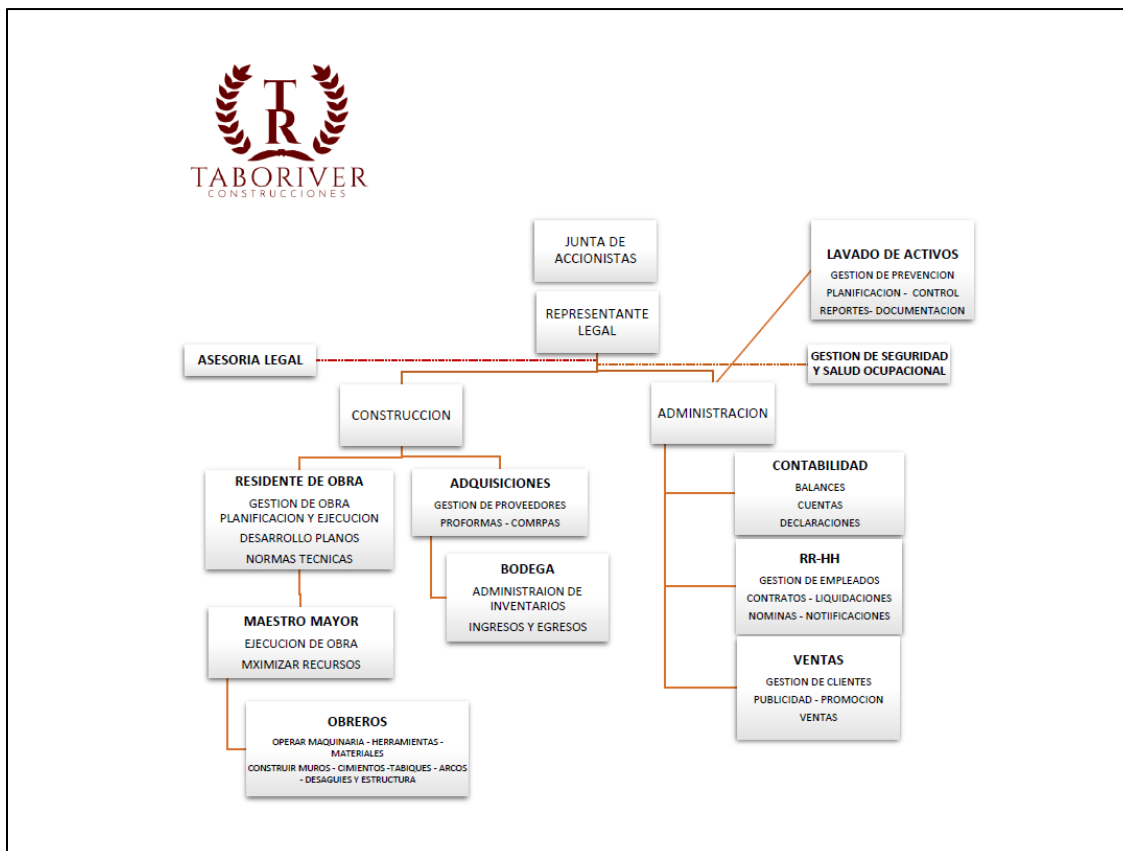
TABORIVER S.A. es una empresa ecuatoriana constituida el 4 de mayo de 2017 bajo la figura de sociedad anónima, con objeto social centrado en la construcción de apartamentos residenciales (TABORIVER S.A., s.f.). La empresa se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, sector norte de Quito, E9A De los Abedules N60-23 / N60-47. La principal actividad de la empresa radica en la construcción y comercialización de departamentos residenciales de 2 y 3 dormitorios, enfocados en satisfacer las necesidades de los potenciales clientes de la industria.

Bajo el plano estratégico, TABORIVER S.A. establece su misión de construir, armonizar y diseñar cada departamento, bajo estándares de calidad y acabados de primera, todo esto basado en principios éticos, de integridad, y fortaleciendo valores de excelencia, profesionalismo e innovación, con el objetivo de superar las expectativas de sus clientes al momento de entregar las llaves de su nuevo hogar (TABORIVER S.A., s.f.). La visión de la empresa apunta a ser la constructora referente del mercado, llegando a ser reconocida por su calidad, confianza y compromiso con cada cliente, impulsada por la pasión de construir hogares de excelencia, permitiendo consolidar un liderazgo sólido en la industria inmobiliario residencial en Ecuador (TABORIVER S.A., s.f.). Actualmente TABORIVER S.A. cuenta con un único proyecto, llamado “Balcón Real”, de 142 departamentos residenciales, donde el objetivo principal es terminar la construcción y comercialización de todos los departamentos.

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa a través de un organigrama organizacional:

Figura 1

Organigrama estructural de TABORIVER S.A.



Nota: Tomado de *Organigrama organizacional*, de TABORIVER S.A, 2026, Documento interno.

3.2 Historia de la Empresa

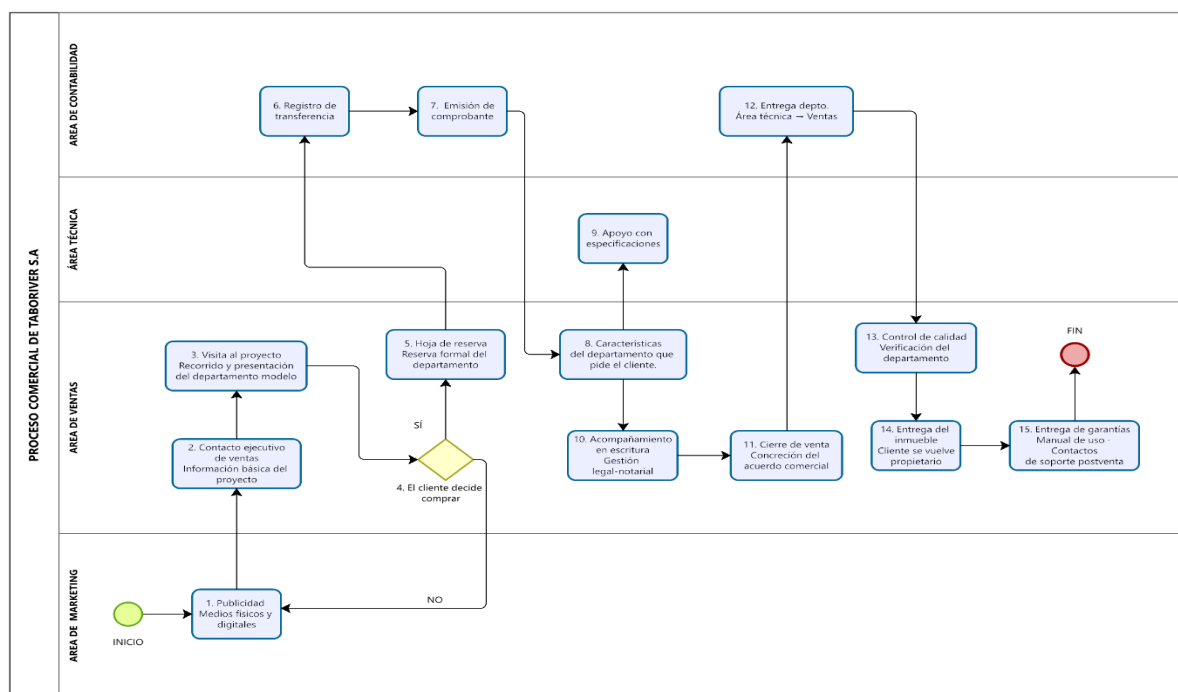
TABORIVER S.A. inició sus operaciones en la industria de la construcción y comercialización de inmuebles residenciales en el año 2017. Desde sus inicios, la empresa se apoyó de una robusta experiencia directiva, ya que su administración ha sido parte, por más de 40 años, de la gestión de proyectos y negocios en mercados internacionales, como Estados Unidos, Argentina, España y Ecuador; toda esta trayectoria ha dotado a la empresa de una visión estratégica y competencias administrativas que, en sus inicios, les permitió constituir estándares de competencias y calidad, lo cual fue fundamental para ser competitivo dentro del sector inmobiliario residencial (TABORIVER S.A., s.f.).

A lo largo del tiempo, TABORIVER S.A. ha logrado mantener un compromiso continuo con el desarrollo de espacios funcionales y modernos, dirigidos a mejorar la calidad de vida de su clientela. De igual forma, la empresa cuenta con un equipo de profesionales capacitados y con experiencia en la comercialización de departamentos, en donde su principal objetivo es brindar un asesoramiento ético e integral en la toma de decisión de compra (TABORIVER S.A., s.f.). Este enfoque refleja el compromiso corporativo de TABORIVER S.A. tanto de su proceso comercial como constructivo, garantizando la vocación y voluntad de posicionarse como una empresa referente en la industria inmobiliaria residencial dentro del mercado ecuatoriano.

3.3 Estudio del proceso comercial actual

Figura 2

Diagrama del proceso comercial de TABORIVER S.A



Nota: El diagrama del proceso comercial es de elaboración propia (2026), en base a información proporcionada por TABORIVER S.A.

Actualmente el proceso comercial de TABORIVER S.A. se desarrolla a partir de una serie de actividades en conjunto con las áreas de marketing, ventas, técnica y contabilidad, partiendo desde la captación de clientes hasta la entrega final del departamento, complementándose con el seguimiento postventa. Acorde a la información recopilada a través de la entrevista a Deise Tuqueres, apoderada de la gerencia, la empresa usa principalmente canales físicos como ferias, Open House y rótulos, complementándose con canales digitales como Properati, Instagram, Facebook y Tik Tok, con el objetivo de atraer a potenciales clientes (D. Tuqueres, comunicación personal, 20 de marzo de 2026). El uso combinado de medios físicos y digitales permite generar a la empresa un promedio de 100 leads mensuales, todo esto dependiendo de la temporada y el comportamiento del mercado.

Al momento en que el potencial cliente muestra interés, el ejecutivo de ventas establece contacto directo a través de llamadas telefónicas y mensajes vía WhatsApp, brindando información concisa y precisa, invitando al prospecto a que visite el proyecto y conozca las características del inmueble, acoplado a su presupuesto. En esta etapa el ejecutivo de ventas se encarga de realizar el recorrido del proyecto, presentando las amenidades que tiene el conjunto residencial y el departamento modelo, permitiendo que el cliente pueda conocer tanto las características funcionales y físicas del departamento. Al finalizar, se le entrega una proforma comercial, y en el caso de que el prospecto decide comprar, se realiza la elaboración de la hoja de reserva del departamento.

Luego de elaborar la hoja de reserva del departamento, se registra la transferencia y se emite el comprobante de pago por parte del área financiera y contable, posterior a esto el cliente ya puede empezar a personalizar su futuro departamento, decidiendo las características del departamento en conjunto con el área técnica y de ventas. Luego el área de ventas se encarga de realizar el acompañamiento durante el proceso legal y notarial respectivo a la compra del inmueble.

Finalmente, al concluir el trámite, el área técnica se encarga de entregar el departamento al área de ventas, con todas las especificaciones solicitadas por el cliente, luego el área de ventas corrobora el cumplimiento de las especificaciones del cliente y realiza un control de calidad total del departamento antes de la entrega final al futuro propietario. Una vez entregado el departamento al propietario, el área de ventas se encarga de darle el manual de uso del departamento, garantías, y el contacto del soporte postventa, finalizando así el proceso.

3.4 Identificación de problemáticas en captación, cierre y seguimiento

Partimos por el análisis de la MATRIZ FODA de TABORIVER S.A. realizada en base a la información recopilada durante la entrevista de la empresa e investigación recapitulada del marco teórico

Figura 3

Matriz FODA de TABORIVER S.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Experiencia administrativa, con más de 40 años en proyectos y negocios a nivel internacional.	Crecimiento del uso de plataformas digitales inmobiliarias y redes sociales.
Atención personalizada y acompañamiento durante todo el proceso de compra.	Incremento de la demanda de vivienda residencial en sectores urbanos.
Integración entre áreas comercial, técnica y financiera.	Implementación de herramientas CRM y automatización comercial.
Reconocimiento y recomendación por parte de clientes anteriores.	Posibilidad de fortalecer el posicionamiento de marca en redes sociales.
Procesos de acompañamiento legal y postventa al cliente.	Desarrollo de estrategias de fidelización y marketing relacional.
Equipo con experiencia en ventas de departamentos.	Aprovechamiento de análisis de datos para segmentación de clientes.
DEBILIDADES	AMENAZAS
Ausencia de una estrategia formal de marketing y captación.	Inestabilidad económica y laboral de potenciales compradores.
Gestión manual de clientes mediante hojas de Excel.	Alta competencia dentro del sector inmobiliario residencial.
Seguimiento postventa no estructurado formalmente.	Cambios en plataformas digitales, usadas usualmente, que afectan la segmentación de leads.
Dependencia excesiva del área comercial en múltiples etapas del proceso.	Variación del comportamiento en el mercado inmobiliario
Limitada trazabilidad comercial	

Nota: La Matriz FODA es de elaboración propia (2026), en base a la información proporcionada por TABORIVER S.A.

El análisis de la matriz FODA permite evidenciar que TABORIVER S.A. posee fortalezas relevantes relacionadas a la atención personalizada al cliente, integración y trabajo en conjunto entre las áreas comercial, financiera y técnica, y la vasta experiencia administrativa. Dichas características permiten que la empresa pueda consolidar un proceso comercial funcional, dirigido a brindar una experiencia cálida y cercana durante todo el proceso de compra de departamentos. De igual forma, la publicidad boca a boca, otorgada por la recomendación de clientes, es una ventaja competitiva en el sector inmobiliario residencial.

Sin embargo, dentro de la etapa de captación de clientes, podemos evidenciar debilidades significativas, tal es el caso de la ausencia de una estrategia formal del marketing y segmentación comercial. Es un hecho que la empresa utiliza plataformas digitales (Properati, Facebook, Instagram y Tik Tok) y medios físicos (*Open house*, ferias, rótulos) para atraer potenciales clientes,

si bien se tiene una gestión de captación por esto medios digitales, hace falta desarrollar una manera mucho más formal y menos empírica, con el objetivo de optimizar tanto campañas como la identificación eficaz de un público objetivo. Complementando esto, la dependencia ligada a plataformas externas como Properati ha generado problemas en cuanto a la calidad de los leads respecta, ocasionando el ingreso de prospectos que no cumplen con el perfil requerido para obtener estos departamentos (D. Tuqueres, comunicación personal, 20 de marzo de 2026).

En cuanto al cierre de ventas, TABORIVER S.A. basa la mayor parte de su efectividad comercial a través de la experiencia en el sector y habilidades duras y blandas de los ejecutivos de ventas, priorizando la atención al cliente, paciencia y el acompañamiento personalizado durante todo el proceso de compra (D. Tuqueres, comunicación personal, 20 de marzo de 2026). No obstante, la compañía presenta limitaciones a tomar en cuenta, debido principalmente a la falta de herramientas digitales especializadas y la ausencia de indicadores comerciales estructurados, que faciliten la medición de los tiempos de conversión, efectividad y desempeño del proceso comercial.

Por el lado de seguimiento postventa se logró identificar que, si bien la empresa mantiene contacto con los clientes luego de la entrega del departamento y brinda apoyo en cuanto a asistencia técnicas y garantías respecta, no se ha estructurado un sistema formal de fidelización ni herramientas o protocolos establecidos para medir la satisfacción del ya propietario del departamento. Por lo tanto, podemos catalogar esto como una debilidad estratégica, debido a que limita la posibilidad de afianzar y aprovechar de forma estructurada las referencias y recomendaciones del cliente, y de convertirlo en un promotor potencial de la empresa.

En definitiva, el análisis ejecutado ha logrado demostrar que las principales problemáticas del proceso comercial de TABORIVER S.A. radica en la falta de una estructuración estratégica y en la formalización de ciertas actividades tanto en las etapas de captación, cierre de venta y seguimiento postventa. Estas debilidades han limitado a la empresa en cuanto a eficiencia comercial, trazabilidad de clientes e incremento de la competitividad, demostrando la necesidad de este trabajo de investigación, con la finalidad de proponer la base de un modelo comercial dirigido a potenciar, de manera integral, el proceso comercial.

3.5 Análisis de la información recolectada en la Feria de la vivienda clave 2026

3.5.1 Importancia del levantamiento de información en la Feria de la Vivienda Clave 2026

Se optó por realizar la recolección de información en la feria de la vivienda clave 2026, ya que se logró obtener información directa de compradores potenciales de vivienda, todo esto bajo un entorno real de interacción comercial de la industria inmobiliaria. La feria facilitó conocer percepciones, preferencias y factores que impactan en la decisión de compra del cliente, logrando contrastar las respuestas obtenidas, con el proceso comercial de TABORIVER S.A.

Un aspecto relevante a tomar en cuenta fue la posibilidad de observar de primera mano el comportamiento competitivo del sector inmobiliario residencial. A lo largo de la feria se logró identificar la participación de alrededor de 25 stands de empresas constructoras y proyectos inmobiliarios, logrando evidenciar en este año un alto dinamismo y presencia del sector en comparación del año 2025, donde D. Tuqueres (comunicación personal, 20 de marzo del 2026) supo manifestar que este año decidieron no participar en la feria de la vivienda, ya que en la feria del 2025 la mayoría de stands se centraban en materiales de construcción y muebles, lo que limitó a la empresa a no concretar ninguna venta a partir de dicha feria.

El incremento en la cantidad de empresas de construcción y venta inmobiliaria en este año permite demostrar que la competencia dentro del mercado inmobiliario está creciendo, obligando a todas las empresas del sector a fortalecer sus estrategias comerciales, posicionamiento de marca y atención al cliente para lograr destacar frente a otras alternativas del sector. Convirtiendo a la feria en una fuente de análisis comparativo, permitiendo identificar potenciales oportunidades de mejora, aplicables al proceso comercial de TABORIVER S.A.

3.5.2 Análisis de la información recolectada en la Feria de la vivienda Clave 2026

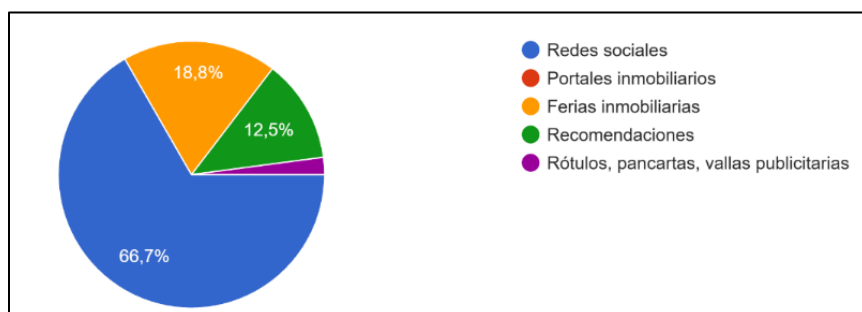
El 16 de abril de 2026 se realizó una serie de encuestas a asistentes de la feria de la vivienda clave 2026, luego de haber recabado información a partir de 48 encuestados, que cumplieran con los requisitos principales de potenciales clientes para la empresa, que estén interesados en comprar una vivienda y tengan ingresos superiores a \$1.500,00, logrando evidenciar una estrecha relación entre los resultados obtenidos y las problemáticas identificadas de TABORIVER S.A. Partiendo desde la captación de clientes, el 66.70% de los encuestados supo indicar que conoce proyectos inmobiliarios principalmente por medio de redes sociales, mientras que el restante 18.8% realiza

la búsqueda a través de portales inmobiliarios identificando una tendencia de concentración masiva, lo cual coincide directamente a la realidad de TABORIVER S.A., ya que un fuerte de la empresa, para captar clientes, son las plataformas digitales, Properati, Facebook, Instagram y Tik tok.

No obstante, tanto la matriz FODA como la entrevista permite identificar que la empresa carece de una estrategia de marketing enfocado en medios de comunicación de consumo masivo, limitando una segmentación efectiva del público objetivo y la calidad de leads que entran a la empresa, por lo tanto, la inversión en pauta digital es el motor principal de captación dentro de esta industria.

Figura 4

¿Cuál es el principal medio por el que conoce proyectos inmobiliarios?



Nota: La gráfica es de elaboración propia (2026), en base a la información recopilada de la encuesta feria de la vivienda clave 2026 por TABORIVER S.A.

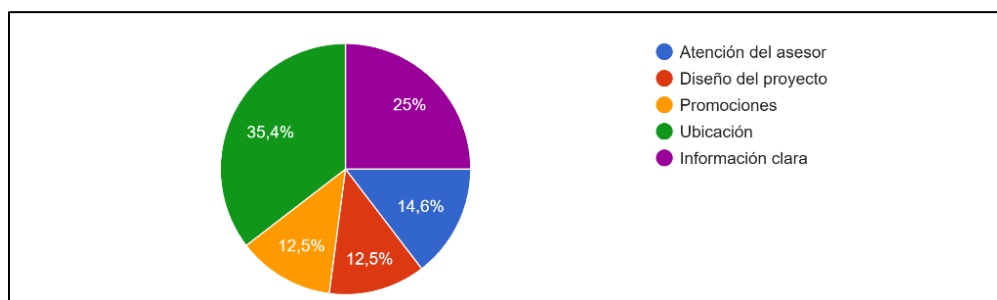
En cuanto la atención comercial respecta, los resultados obtenidos evidencian que el 35.4% de los encuestados indican que principalmente, el factor ubicación, es el factor principal que llama su atención en un stand inmobiliario, seguido por la claridad de información que brindan los asesores de venta, comprendiendo de que más allá del stand, el cliente valor más respuestas rápidas acerca de donde se encuentra el proyecto y la transparencia de la oferta. Ademes, resulta un dato importante y revelador que el 66.70% consideran que la claridad de la información es el aspecto de mayor importancia durante la atención comercial.

Dichos resultados permiten evidenciar un enfoque similar al de TABORIVER S.A. debido a que uno de los pilares del proceso comercial de la empresa está basado en su gran mayoría al

acompañamiento personalizado y la atención directa al cliente, logrando evidenciar una correlación positiva. Sin embargo, con esto ratificamos la necesidad de fortalecer la comunicación comercial, asentando principalmente que una de las debilidades identificadas en la organización es la reducida gestión en cuanto a estrategias de contenido comercial y redes sociales respecta.

Figura 5

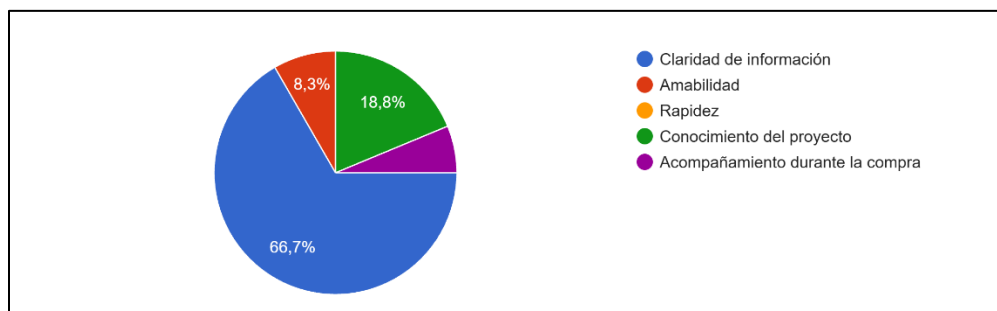
¿Qué factor llama más su atención al visitar un stand inmobiliario?



Nota: La gráfica es de elaboración propia (2026), en base a la información recopilada de la encuesta feria de la vivienda clave 2026.

Figura 6

¿Qué aspecto considera más importante durante la atención comercial?



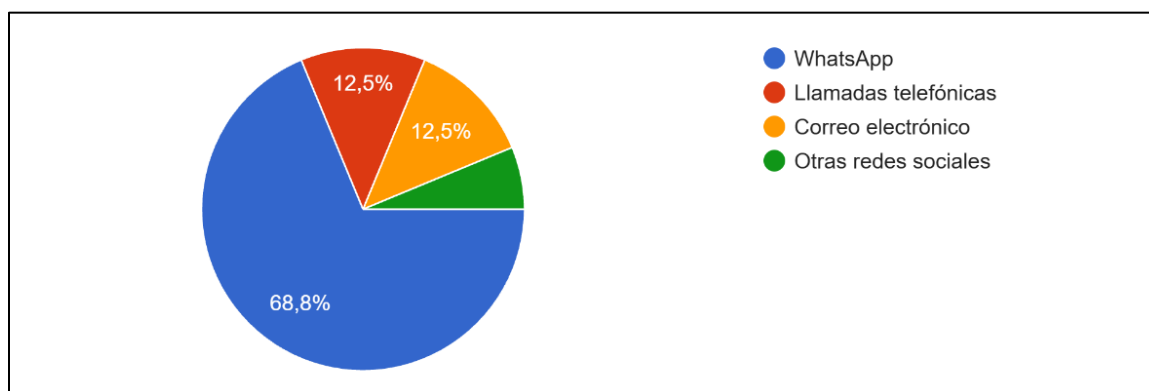
Nota: La gráfica es de elaboración propia (2026), en base a la información recopilada de la encuesta feria de la vivienda clave 2026.

En cuanto al seguimiento comercial, el 68.8% de los encuestados expreso que prefiere recibir información y seguimiento a través de WhatsApp, y el 81.3% indican que la respuesta rápida del asesor comercial es muy importante. Dichas variables se evidencian en el proceso comercial de TABORIVER S.A. donde el seguimiento que se realiza es principalmente a través

llamadas telefónicas y WhatsApp. Sin embargo, la empresa administra el seguimiento de clientes a través de hojas en Excel y registros manuales, representando debilidades importantes en cuanto a la inmediatez y control comercial frente a las demandas de los prospectos.

Figura 7

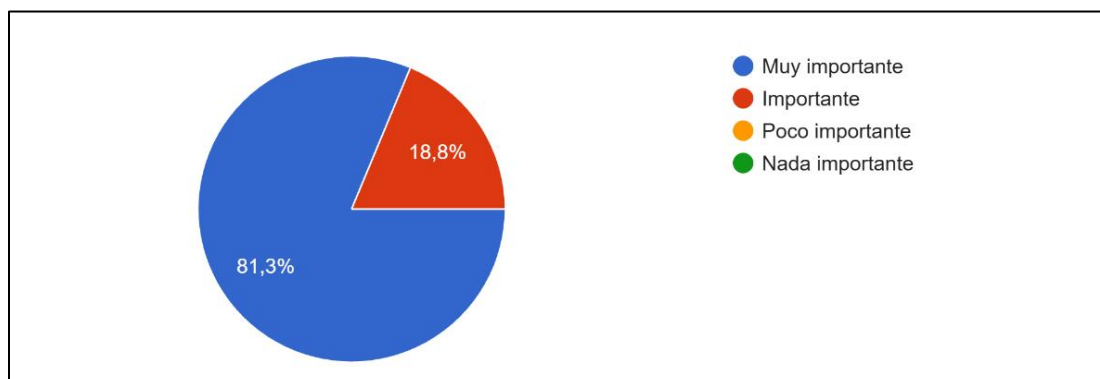
¿Qué medio prefiere para recibir información y seguimiento?



Nota: La gráfica es de elaboración propia (2026), en base a la información recopilada de la encuesta feria de la vivienda clave 2026.

Figura 8

¿Qué tan importante es la rapidez de respuesta del asesor comercial?



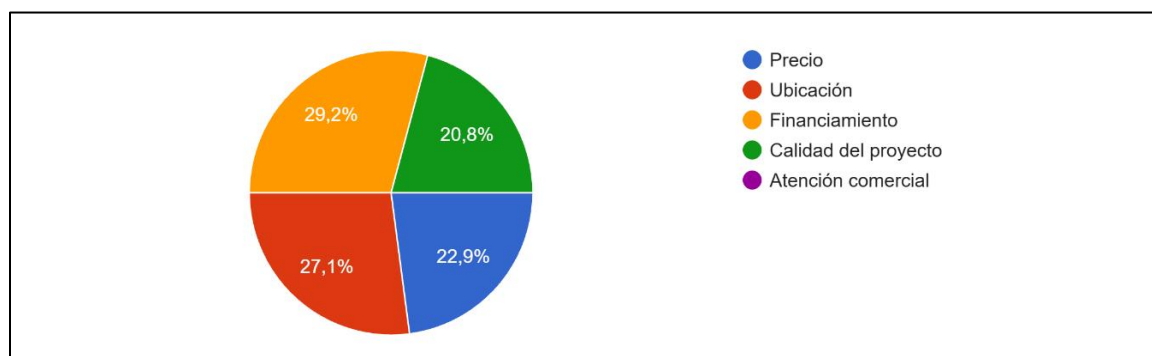
Nota: La gráfica es de elaboración propia (2026), en base a la información recopilada de la encuesta feria de la vivienda clave 2026.

Por el lado de cierre de ventas, el 29.2% de los encuestados indican que el financiamiento es uno de los principales factores que influyen en la decisión de compra, seguido por la ubicación con el 27.1% y el precio con un 22.9%. También es importante mencionar que el 56.3% de los interesados indicaron que el financiamiento representa el principal impedimento al momento de adquirir una vivienda.

Estos resultados se relacionan con las declaraciones realizadas por la apoderada de la gerencia en la entrevista, donde se pudo identificar que la inestabilidad laboral y la falta de ingresos de ciertos prospectos afecta de manera significativa la permanencia durante el proceso comercial (D. Tuqueres, comunicación personal, 20 de marzo de 2026). Evidenciando que TABORIVER S.A. no solo enfrentan problemas relacionados a la captación de clientes, también con la viabilidad financiera y la calidad de los leads.

Figura 9

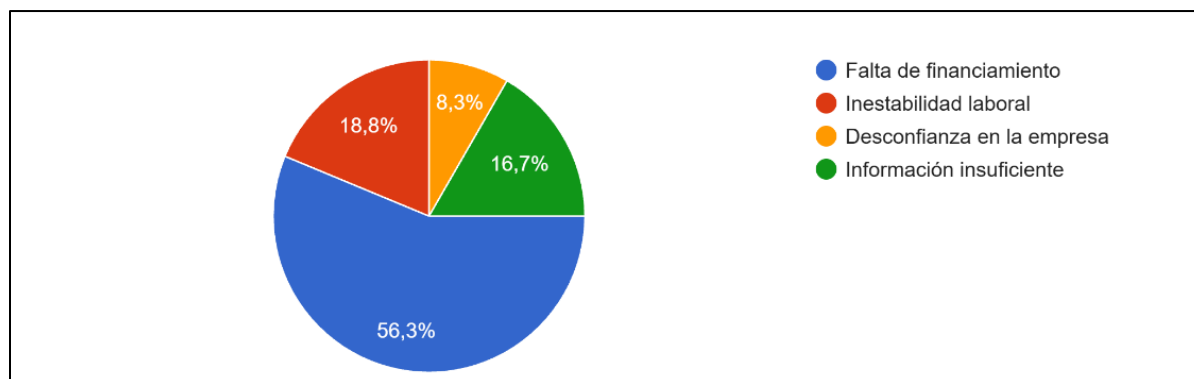
¿Cuál es el principal factor que influye en su decisión de compra de una vivienda?



Nota: La gráfica es de elaboración propia (2026), en base a la información recopilada de la encuesta feria de la vivienda clave 2026.

Figura 10

¿Actualmente qué factor podría impedirle adquirir una vivienda?

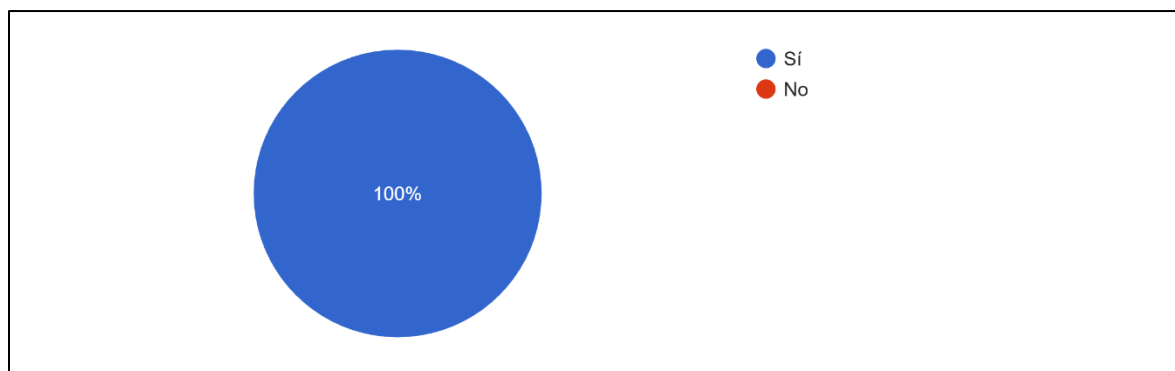


Nota: La gráfica es de elaboración propia (2026), en base a la información recopilada de la encuesta feria de la vivienda clave 2026.

Para complementar, por el lado del seguimiento postventa reflejan una oportunidad importante para TABORIVER S.A.; se logró identificar que el 100% de los encuestados señalan relevante que la empresa brinde acompañamiento legal y notarial durante el proceso de compra, por otro lado, el 83.3% considera importante mantener contacto posterior a la entrega del departamento. Mientras que el 91,7% aseguró que recomendaría una empresa inmobiliaria que ofrezca una excelente experiencia de atención. Dichos resultados complementan a las fortalezas de TABORIVER S.A., principalmente en acompañamiento legal y atención personalizada, no obstante, también logramos identificar la necesidad de establecer estrategias formales de seguimiento postventa y fidelización, ya que actualmente la empresa realiza esta serie de actividades de manera empírica, sin un proceso formal establecido, para convertir a los propietarios en promotores activos de la compañía.

Figura 11

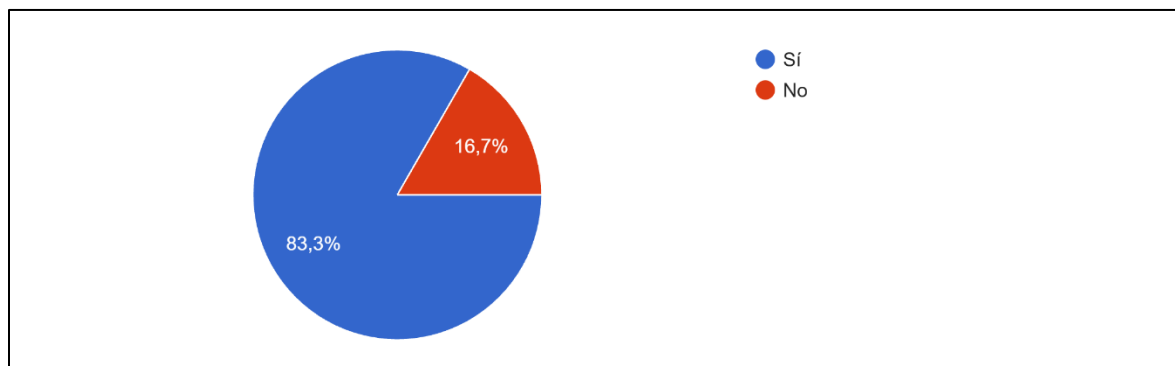
¿Considera importante que la empresa inmobiliaria brinde acompañamiento legal y notarial?



Nota: La gráfica es de elaboración propia (2026), en base a la información recopilada de la encuesta feria de la vivienda clave 2026.

Figura 12

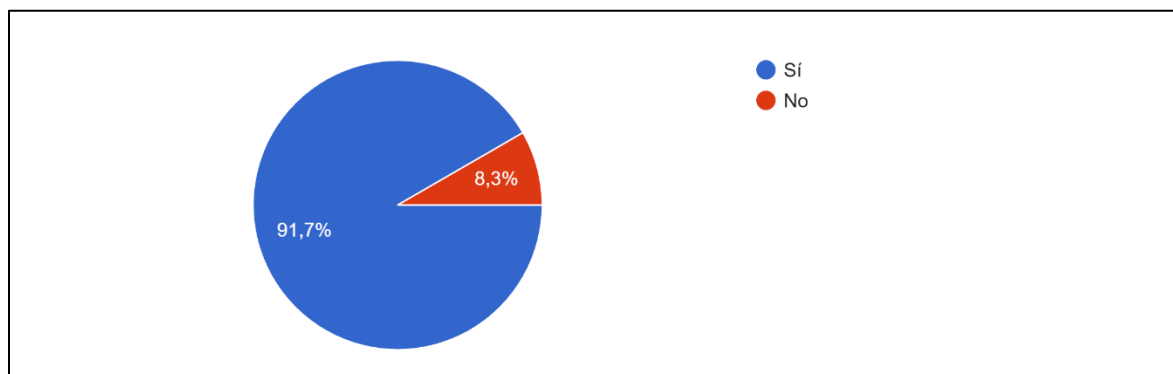
¿Considera importante que la empresa mantenga contacto después de la compra?



Nota: La gráfica es de elaboración propia (2026), en base a la información recopilada de la encuesta feria de la vivienda clave 2026.

Figura 13

¿Recomendaría una empresa inmobiliaria que le brindó una buena experiencia de atención?



Nota: La gráfica es de elaboración propia (2026), en base a la información recopilada de la encuesta feria de la vivienda clave 2026.

3.5.3 Análisis estadístico de los resultados de la encuesta

Para la primera etapa de análisis se aplicó el coeficiente de correlación Pearson entre el medio por el cual los encuestados conocen un proyecto inmobiliario y su canal preferido para recibir seguimiento, obteniendo un coeficiente de $r = 0.2682$ lo cual indica una correlación débil positiva moderada. Entre ambas variables, evidenciamos que la etapa de captación tiene una influencia parcial sobre el canal de seguimiento que prefiere el cliente, donde los encuestados que prefieren conocer proyectos a través de redes sociales (66.70%) del total, indicaron preferencia por WhatsApp como principal medio de contacto entre cliente/asesor. De igual manera se determinó que las redes sociales son el principal medio por el cual los prospectos tienen conocimiento de proyectos inmobiliarios, seguido por ferias y recomendaciones, afirmando de esta manera el peso estratégico de la inversión en pauta digital en la etapa de captación.

En cuanto a la etapa de atención y cierre de ventas, se realizó 2 análisis de correlación de Pearson. El primero, fue aplicado teniendo en cuenta la valoración de rapidez del asesor comercial y la claridad de la información, arrojando un coeficiente de $r = 0.1108$, indicando una correlación positiva débil. Señalando que, aunque ambas variables son valoradas positivamente por las personas encuestadas, no se identifica una relación fuerte entre ellas, lo que quiere decir que la rapidez y claridad de información actúan como diferenciadores en la percepción del cliente. Por

otra parte, el 85.40% de los encuestados calificó la rapidez de respuesta como “muy importante”, mientras que el 52.1% señaló la claridad de información como un aspecto relevante a lo largo de la atención comercial, estableciendo ambos atributos como base de la experiencia del cliente dentro de la etapa de cierre.

En el segundo análisis se realizó la correlación entre el factor de atención valorado en el stand con el factor determinante de la decisión de compra, obteniendo $r = 0.2220$, una correlación positiva débil, concluyendo que los elementos que captan la atención en la visita del potencial cliente tienen una incidencia moderada, sobre la decisión final de compra, los cuales se encuentran dominados por variables como el financiamiento, la claridad de información con respecto al proyecto, y la ubicación.

Figura 14

Resumen del análisis de correlación de Pearson

RESUMEN DE CORRELACIONES DE PEARSON					
Variable X	Variable Y	r (Pearson)	r ² (Det.)	Intensidad	Dirección
Rapidez respuesta asesor	Claridad de información	0,1108	0,0123	Débil	Positiva ↑
Medio de conocimiento	Medio preferido de seguimiento	0,2682	0,0719	Débil	Positiva ↑
Factor atención en stand	Factor decisión de compra	0,2220	0,0493	Débil	Positiva ↑

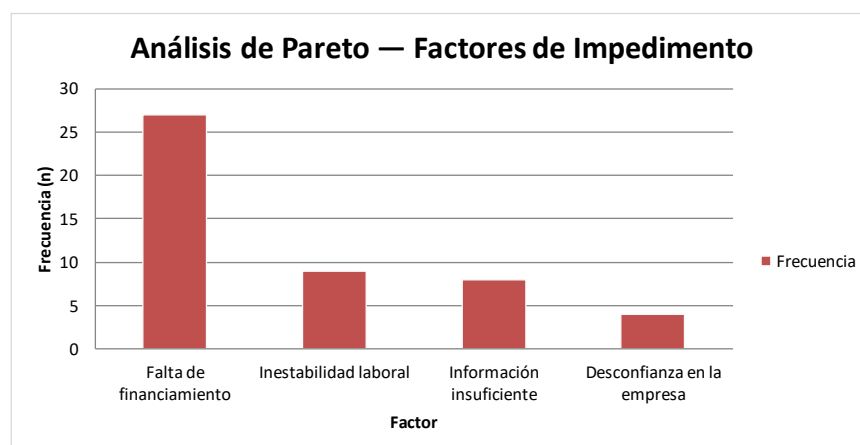
Nota: El cuadro es de elaboración propia (2026), en base a la información recopilada de la encuesta feria de la vivienda clave 2026.

Para la identificación de cuellos de botella, que limitan la conversión de prospectos a compradores, se realizó un análisis de frecuencia acumulada, sobre las variables que podrían limitar la adquisición de una vivienda, a partir de la lógica del diagrama de Pareto (regla 80/20). Los resultados obtenidos identificaron que la falta de financiamiento, la cual concentra el 56.3% del total, es el principal cuello de botella del proceso comercial. Sumando la inestabilidad laboral (18.8%), los dos factores alcanzan el 75.0% de la frecuencia acumulada. Incluyendo la información insuficiente (16.7%), llegando al 91.7% acumulado con 3 factores de los cuatros identificados. Esta distribución permite asegurar que el 75% de las limitaciones para la compra de vivienda se concentra en 2 variables, falta de financiamiento e inestabilidad laboral.

Figura 15

Análisis de Pareto- cuellos de botella en la adquisición de vivienda

ANÁLISIS DE PARETO - CUELLOS DE BOTELLA EN LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA				
Factor que impide compra	Frecuencia	% Individual	Frec. Acumulada	% Acumulado
Falta de financiamiento	27	56,3	27	56,3
Inestabilidad laboral	9	18,8	36	75,0
Información insuficiente	8	16,7	44	91,7
Desconfianza en la empresa	4	8,3	48	100,0
TOTAL	48			



Nota: La gráfica es de elaboración propia (2026), en base a la información recopilada de la encuesta feria de la vivienda clave 2026.

Por último, enfocándonos en la dimensión de postventa y fidelización, los resultados permitieron evidenciar un alto potencial en cuanto a recomendación por parte de los clientes satisfechos. El 91.7% de los encuestados (44 de 48 personas) aseguraron que recomendarían una empresa inmobiliaria que les haya brindado una grata experiencia de atención, mientras que el 100% afirmaron que es importante el acompañamiento legal y notarial durante el proceso de compra.

La segmentación del perfil de un cliente, propenso a recomendar de manera activa a la empresa, cumple las siguientes características: Uso de redes sociales para conocer proyectos inmobiliarios, prefiere WhatsApp como principal canal de comunicación cliente /asesor, valora la claridad de la información como aspecto más relevante de la atención comercial y califica a la rapidez de respuesta como “muy importante”. Estos hallazgos permiten afianzar un perfil

estratégico que permita orientar la captación del equipo comercial, y a su vez las estrategias de captación, seguimiento y postventa/fidelización en el modelo de gestión para TABORIVER S.A.

Figura 16

Segmentación estratégica - perfil del cliente promotor vs. no promotor

CLIENTES QUE SÍ RECOMENDARÍAN (n=44)		
Aspecto de atención valorado		
Categoría	n	%
Claridad de información	28	63,6%
Conocimiento del proyecto	9	20,5%
Amabilidad	4	9,1%
Acompañamiento durante la compra	3	6,8%
	44	
Medio de captación		
Categoría	n	%
Redes sociales	30	68,2%
Ferias inmobiliarias	8	18,2%
Recomendaciones	5	11,4%
Rótulos, pancartas, vallas publicitarias	1	2,3%
	44	
Canal de seguimiento preferido		
Categoría	n	%
WhatsApp	31	70,5%
Correo electrónico	6	13,6%
Llamadas telefónicas	4	9,1%
Otras redes sociales	3	6,8%
	44	
Valoración de rapidez		
Categoría	n	%
Muy importante	36	81,8%
Importante	8	18,2%
	44	

CLIENTES QUE NO RECOMENDARÍAN (n=4)		
Aspecto de atención valorado		
Categoría	n	%
Claridad de información	4	100,0%
	4	
Medio de captación		
Categoría	n	%
Redes sociales	2	50,0%
Ferias inmobiliarias	1	25,0%
Recomendaciones	1	25,0%
	4	
Canal de seguimiento preferido		
Categoría	n	%
WhatsApp	2	50,0%
Llamadas telefónicas	2	50,0%
	4	
Valoración de rapidez		
Categoría	n	%
Muy importante	3	75,0%
Importante	1	25,0%
	4	
Factor de decisión de compra		
Categoría	n	%
Precio	2	50,0%
Ubicación	1	25,0%
Financiamiento	1	25,0%
	4	

Nota: El cuadro es de elaboración propia (2026), en base a la información recopilada de la encuesta feria de la vivienda clave 2026.

4. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL

4.1 Diseño del modelo de Gestión comercial

El diseño del modelo de gestión comercial propuesto para TABORIVER S.A. se desarrolla en respuesta a un diagnóstico integral en el cual se integran 2 fuentes de información primarias: el análisis estadístico de 48 encuestas a potenciales clientes de la empresa, y la entrevista desarrollada a la apoderada de gerencia; complementando todo esto con la descripción, el mapeo, identificación de áreas responsables y la descripción de actividades a través del diagrama del proceso comercial. Todo el diagnóstico realizado ha permitido evidenciar la falta y necesidad de una estrategia comercial, estructurada formalmente. La falta de una medición estandarizada del tiempo de respuesta y la ausencia de un protocolo formal para el seguimiento postventa, han ocasionado una

serie de brechas que limitan el crecimiento y la competitividad sostenible de la empresa dentro del sector inmobiliario residencial de Quito.

Frente a este diagnóstico realizado, la filosofía por la cual se basará el modelo propuesto integra específicamente 2 enfoques metodológicos, los cuales se complementan entre sí: La venta consultiva y el *Inbound Sales*. La venta consultiva creada por Mack Hanan (1970), la cual ha sido ampliamente validada bajo contextos latinoamericanos actuales, establece que el asesor comercial no actúe como un promotor de la marca, sino que asuma el rol de consultor de confianza, asegurando el diagnóstico de las necesidades concretas del cliente, sobre la presentación de características de la vivienda (Conejero y Quirós González, 2024). Este tipo de orientación llega a ser especialmente pertinente en el contexto de TABORIVER S.A., ya que el 66.7% de los encuestados indicó la claridad de la información como el atributo que más se valora a lo largo del proceso comercial (véase figura 6) , y el 81.3% de los encuestados señaló a la rapidez de respuesta como un aspecto “muy importante” (véase figura 8), ambas son señales que demuestran la tendencia que el cliente actual, del mercado inmobiliario, demanda un asesoramiento, preciso, ágil, y personalizado que vaya mucho más allá de solo describir las características físicas del inmueble.

Como complemento, el *Inbound sales* (el cual nace a partir de la necesidad de poder desarrollar una metodología que permita analizar y mejorar el proceso de compra en medios digitales), ubica al cliente como el centro del proceso comercial, dirigiendo todas las acciones hacia la generación de valor a partir de cada interacción, en vez de interrumpir repetidas veces con mensajes monótonos y tediosos (Yoza y Baduy, 2024). Acorde a los autores Chuya y Herrera (2024), el *Inbound Marketing* (base del *Inbound sales*) hace referencia a las estrategias que buscan conectar con clientes potenciales a través de plataformas digitales, generando de esta forma experiencias que se quedan en la mente del prospecto, atrayendo y reteniendo clientes a partir de la generación de contenido único y valioso.

El flujo de proceso comercial que se va a proponer mantiene las 15 actividades del proceso actual, lo que se hace es, que a todas las actividades se las reorganiza, estandariza y potencia a través de una serie de protocolos, indicadores clave de desempeño (KPIs) y criterios de calidad desarrollados específicamente para cada una de las etapas. Un embudo comercial se estructura a partir de 4 fases que van secuencialmente: (1) Captación y generación de leads, donde el KPI primordial es el costo por lead (CPL) por canal; (2) Calificación y visita al proyecto, donde el KPI

es la tasa de conversión de lead a visita; (3) Cierre comercial y formalización, donde el KPI es la tasa de conversión de visita a reserva y de reserva a la escritura; y finalmente el (4) Postventa y fidelización, donde el KPI viene a ser el *Net Promoter Score* (NPS) complementándose con la tasa de referidos activos. Este embudo permite contrastar la evidencia obtenida a partir de la investigación: con 2 visitas al proyecto hay una probabilidad de alrededor del 60% de concretar una venta (D. Tuqueres, comunicación personal, 20 de marzo de 2026), lo cual define la segunda fase como punto de inflexión crítico en el proceso comercial de la empresa, justificando priorizar recursos en la etapa de gestión de visitas y un seguimiento inmediato posterior a la visita. La integración de las filosofías de Venta Consultiva como de *Inbound Sales*, bridarán a la empresa de una base metodológica más robusta, que busca equilibrar la generación de la demanda digital con la conversión de leads de calidad.

4.2 Estrategias dirigidas a la captación de clientes

4.2.1 Canales a utilizar: estrategia omnicanal integrada

La estrategia de captación propuesta para TABORIVER S.A. está basada en un modelo omnicanal, es decir, integrando de manera coordinada los canales físicos y digitales que la empresa usa actualmente, pero se lo controla y gestiona a partir de una lógica estratégica integrada, dirigida a la maximización de tasa de conversión de leads. Según Mosquera et al. (2022) la omnicanalidad es parte de una estrategia organizacional que busca integrar los canales de captación de clientes, con la finalidad de garantizar una experiencia personalizada y sin inconvenientes. La implementación de esta estrategia en una empresa de la industria inmobiliaria residencial resulta de gran relevancia, ya que como se evidenció en el análisis estadístico, en la actualidad los clientes utilizan diversos medios de contacto, antes de visitar el proyecto: suelen investigar principalmente en redes sociales, preguntan a través de WhatsApp, ven rótulos en las avenidas y calles principales, asisten a ferias y finalmente llegan a visitar el proyecto, luego que el cliente haya realizado un largo proceso de interacciones a través de múltiples canales, lo cual exige claridad y tiempos de respuestas ágiles en cada interacción.

Por el lado de los canales digitales, el canal que se busca priorizar es meta (Instagram, y Facebook), ya que el 66.7% de los encuestados señaló a las redes sociales como el medio principal por el cual llegan a conocer proyectos inmobiliarios (véase Figura 4). Este canal buscará gestionar a partir de 3 acciones: (1) Segmentación a partir de criterios financieros (ingresos sobre los

\$1.500,00 mensuales) y demográficos (edad entre 17 a 75 años de Quito Norte), debido a que Properati ya no tiene un filtro de ingresos (USD) de los usuarios, provocó el ingreso de leads no calificados, los cuales ocasionaban ciertos inconvenientes a los asesores comerciales; (2) publicación de contenido orgánico con una frecuencia de al menos 3 publicaciones a la semana, describiendo puntos como avance de la obra, testimonios de clientes, tours por los departamentos modelos, además de poder tocar temas de educativos acerca del financiamiento con el BIESS; y (3) ejecutar la activación de WhatsApp Business, como un canal de respuesta inmediata, ya que el 68.8% de los encuestados manifestó preferir WhatsApp como medio de seguimiento principal (véase figura 7). Como lo expresa Yoza y Baduy (2024), las empresas que optaron por implementar estrategias de *inbound Marketing* en Ecuador, lograron reducir el costo de adquirir un cliente, en alrededor del 63% frente a los tradicionales métodos de publicidad. Por el lado de TikTok, se debe mantener como un canal enfocado en la visibilidad de la empresa, orientado a personas menores de 40 años, dándole prioridad a formatos cortos que busquen reflejar el estilo de vida de una persona que vive en un departamento de TABORVER S.A. Por otro lado, Properati debe permanecer activo como canal de captación, pero incluir también criterios de filtro manual al momento de realizar el primer contacto con el ejecutivo de ventas, verificando de manera sutil la calificación del lead antes de que se invierta tiempo en la invitación al proyecto.

WhatsApp Business, ya que es un canal digital de conversión alta, necesita de una estrategia especial dentro del modelo. Confirmado por el análisis estadístico, el canal preferido es WhatsApp, logrando identificar una correlación débil-moderada ($r = 0.2682$) (véase Figura 14) entre el medio de captación y el canal de seguimiento inicial, indicando que, ya sean clientes que viene de medios digitales (Facebook, Properati) o físicos (Ferias, pancartas, Open House), la gran mayoría converge a WhatsApp como medio de contacto entre la empresa y el cliente. Por lo tanto, se propone estandarizar un protocolo de primer contacto en WhatsApp, con un tiempo de respuesta menor a 2 horas, partiendo desde el ingreso del lead, a través de plantillas con mensajes personalizados según el canal (físico o digital) de donde proviene el lead.

4.2.2 Reconfiguración de estrategias: del enfoque tradicional al modelo digital híbrido

La reconfiguración de estrategias no hace referencia al abandono de los canales físicos de captación, sino a la integración efectiva bajo una modalidad digital híbrida, la cual busca potenciar el alcance de cada acción presencial, a través de la trazabilidad digital. Contribuyendo

directamente a la captación y fidelización de clientes, bajo un entorno competitivo; esta integración lo que busca es transformar la captación tradicional, en donde los resultados son difíciles de medir, en un proceso enfocado en métricas, trazabilidad y mejora continua. Por lo tanto, se busca incluir en cada elemento de publicidad física (rótulos, pancartas, folletos, trípticos) un código QR enlazado a un formulario de captación de leads, generando que, por cada contacto presencial se genera un registro digital que permita un seguimiento personalizado y estructurado por parte del asesor de ventas y a su vez medir el ROI del canal físico.

En cuanto a lo que tiene que ver con stands como puntos estratégicos para captura de leads, el modelo busca una reconfiguración basada en 3 principios: Claridad informativa, experiencia del cliente y efectividad en la conversión. Por lo tanto, la reconfiguración del stand debe cumplir con los siguientes puntos: (1) Material estandarizado informativo, incluyendo una proforma clara, y tabla de referencia para créditos en el BIESS y banca privada, debido a que la falta de financiamiento engloba el 56.3% de impedimento a la compra de acuerdo al diagrama de Pareto (véase figura 15); (2) un recorrido guiado por el departamento modelo a partir de un protocolo de presentación (PP5), el cual está estructurado en 5 pasos, bienvenida, diagnóstico de necesidades, presentación de características, solventar dudas y el llamado a la acción, enfocado a una metodología de Venta Consultiva; y por último (3) un sistema de registro inmediato del potencial cliente en la hoja de seguimiento del equipo de ventas, el cual va a permitir activar el protocolo de contacto vía WhatsApp en las siguientes dos horas. Por otro lado, tanto las ferias inmobiliarias como los eventos de Open House, de igual manera, se deben planificar a partir de criterios de KPI definidos: número de leads registrados por evento, tasa de conversión de asistente a visita al proyecto y costo por lead físico captado, de esta forma, cada inversión hecha en los canales presenciales será evaluada con la misma rigurosidad que los canales digitales y a su vez la continuidad o discontinuación sea basada en evidencia cuantitativa, mas no en un criterio intuitivo.

4.3 Estrategias para el cierre de ventas

4.3.1 Protocolo estandarizado de presentación y manejo de objeciones

Por el lado del cierre de ventas, en el mercado inmobiliario residencial, no es un suceso puntual, es el resultado que se va acumulando de cada interacción precisa del prospecto con la organización. Según Vanegas et al. (2020) indican que el ciclo de las ventas es el conjunto de decisiones relacionadas entre sí, en donde su punto de llegada es el cierre de la venta, esto depende

de la calidad y coherencia por la cual se ejecutan todas las etapas pasadas. El diagnóstico de TABORIVER S.A. permitió identificar que el área de ventas ejecuta el cierre, basándose en atributos propios del asesor (puntualidad, calidad en atención, paciencia), evidenciando que no existe un protocolo formal que permita garantizar la constancia entre todos los asesores de venta. Los datos recopilados, permiten evidenciar la urgencia de una estandarización: con 2 visitas al proyecto existe un 60% de probabilidad de cierre (D. Tuqueres, comunicación personal, 20 de marzo de 2026), convirtiendo la segunda visita en un momento crucial del proceso, exigiendo que el asesor ejecute una estrategia de presentación estructurada, personalizada y dirigida a resolver las preguntas y dudas específicas de cada cliente, buscando garantizar el cierre de la venta.

El modelo para esta etapa propone la implementación de un Protocolo de Presentación ejecutado a través de 5 pasos que sean aplicables desde la primera visita: (1) Bienvenida y diagnóstico de necesidades, se enfocará en identificar si el cliente busca una vivienda habitual o tal vez con deseos de inversión, su composición familiar, rango de presupuesto y criterios de prioridad a través de preguntas SPIN (Situación, Problema, Implicación, Necesidad); (2) Presentación del departamento modelo que este alineada a las necesidades identificadas, dando a conocer el financiamiento, calidad de la construcción y ubicación; (3) Entrega de proforma personalizada, tabla de referencia de crédito BIESS y banca privada, ya que la falta de financiamiento representa el 56.3% de los impedimentos de compra (véase figura 10) ; (4) Manejo de objeciones a través del método "Escuchar-Validar-Reformular-Resolver", el cual consiste en escuchar la objeción y no interrumpir, validar la preocupación del cliente, reformular la objeción en términos de solución y brindar una respuesta concreta con datos reales del mercado actual; y (5) Llamada a la acción con urgencia legítima, tales como la disponibilidad limitada de unidades, condiciones relacionadas al financiamiento, fecha de entrega del inmueble.

4.3.2 Gestión de pipeline de ventas y seguimiento entre visitas

Un aspecto crucial que se logró identificar en el diagnóstico, es la falta de un protocolo formal de seguimiento entre visitas, ocasionando pérdida de leads que solo llegaron a completar la primera visita, y sin embargo no recibieron un contacto estructurado luego de dicha visita. El modelo busca proponer gestionar el pipeline de las ventas a través de una hoja de seguimiento estandarizada, compatible con Excel (debido a que la empresa rechazó la implementación de un CRM por temas de falta de presupuesto) organizada a través de 6 estados: (1) Lead generado, (2)

Contacto efectivo, (3) Visita programada, (4) Visita realizada, (5) En seguimiento activo y (6) Reserva/Descartado. Este pipeline permite usar la estructura ya utilizada de manera parcial, pero a esta se la formaliza con criterios de tiempo: todo lead en estado "Visita realizada" debe recibir un contacto de seguimiento por WhatsApp dentro de las próximas 24 horas, y un segundo contacto dentro de los cinco días hábiles, con un mensaje que busque abordar de manera precisa la objeción más frecuente identificada en la visita. De esta manera la tasa de conversión de visita a reserva se convertirá en el KPI principal de esta etapa, en donde el valor de referencia inicial se deberá establecerse partiendo de los datos históricos de la organización durante el primer trimestre de implementación del modelo.

Figura 17

Ejemplo de la tabla de Seguimiento Comercial - Pipeline de Ventas

ID LEAD	NOMBRE CLIENTE	CANAL DE CAPTACIÓN	ESTADO DEL PIPELINE	FECHA CONTACTO	FECHA VISITA	OBJECCIÓN IDENTIFICADA	PRIMER SEGUIMIENTO (24H)	SEGUNDO SEGUIMIENTO (5 DÍAS)	RESULTADO FINAL	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
1	Carlos Andrade	Instagram	Lead generado	2/6/2026			Pendiente	Pendiente	En proceso	Maria López	Cliente solicitó información general del proyecto
2	Andrea Paredes	Facebook	Contacto efectivo	3/6/2026		Financiamiento	Pendiente	Pendiente	En proceso	José Morales	Cliente interesado en crédito hipotecario
3	Luis Herrera	Feria inmobiliaria	Visita programada	4/6/2026	7/6/2026	Precio	Pendiente	Pendiente	En proceso	Maria López	Visita agendada para departamento de 3 dormitorios
4	Daniela Romero	Properati	Visita realizada	1/6/2026	3/6/2026	Financiamiento	Realizado	Pendiente	Seguimiento activo	Kevin Salazar	Cliente analiza opciones de financiamiento bancario
5	Jorge Almeida	Referido	En seguimiento activo	28/5/2026	30/5/2026	Ubicación	Realizado	Realizado	En negociación	José Morales	Cliente desea un proyecto más cercano al trabajo
6	Fernanda Torres	TikTok	Reserva	25/5/2026	27/5/2026	Ninguna	Realizado	Realizado	Compra realizada	Maria López	Cliente reservó departamento modelo A
7	Ricardo Cevallos	Open House	Descartado	20/5/2026	22/5/2026	Falta de ingresos	Realizado	Realizado	No compra	Kevin Salazar	Cliente no calificó para financiamiento
8	Valeria Sánchez	Instagram	Visita realizada	5/6/2026	6/6/2026	Tamaño del departamento	Pendiente	Pendiente	Seguimiento activo	José Morales	Cliente busca departamentos con mayor área social
9	Miguel Núñez	Facebook	En seguimiento activo	26/5/2026	29/5/2026	Precio	Realizado	Pendiente	En negociación	Maria López	Cliente espera promoción o descuento
10	Paola Jiménez	Feria inmobiliaria	Reserva	18/5/2026	20/5/2026	Financiamiento	Realizado	Realizado	Compra realizada	Kevin Salazar	Cliente completó reserva y proceso notarial

Nota: El cuadro es de elaboración propia (2026), realizado a partir de una exhaustiva investigación del proceso comercial de TABORIVER S.A. y la industria inmobiliaria residencial.

4.3.3 Etapa de formalización: reserva, transferencia y escritura

En el momento en el que el cliente ha expresado su decisión de compra, el modelo propone estandarizar el proceso de formalización en tres sub-etapas secuenciales con responsables y plazos definidos: (1) Firma de la hoja de reserva y pago del valor de reserva, responsable el Área de Ventas, con un plazo máximo de 48 horas desde la decisión de compra; (2) Registro de la transferencia bancaria y emisión del comprobante, responsable el Área de Contabilidad, con un plazo máximo de 24 horas desde la confirmación del pago; y (3) Inicio del proceso de escritura

con acompañamiento notarial, responsable el Área de Ventas, todo esto siguiendo un cronograma enviado al cliente a través de WhatsApp en cada etapa.

En cuanto a la descripción de características del departamento, en donde se involucra al Área Técnica debe realizarse a partir de la reserva y no después de ella, para evitar retrasos desde el inicio de la personalización, hasta la entrega del inmueble. Este flujo formalizado busca eliminar los vacíos de comunicación entre departamentos identificados en el diagrama de proceso actual, donde la transferencia de responsabilidad entre áreas no engloba plazos ni criterios de aceptación establecidos.

4.4 Estrategias de seguimiento y postventa

4.4.1 Diseño del protocolo formal de postventa

El diagnóstico de la organización, permitió evidenciar que TABORIVER S.A. realiza seguimiento postventa de manera reactiva e informal: hay un acompañamiento durante el proceso de escritura, luego se le entrega al cliente un contacto de garantías y manual de uso, sin embargo, no existe un proceso documentado, sin criterios de frecuencia de contacto y mucho menos métricas estructuradas de satisfacción. Este aspecto es sumamente relevante, teniendo en cuenta que el 91.7% de los encuestados señaló que recomendaría una empresa inmobiliaria que le brindó una buena experiencia (véase figura 13), permitiendo evidenciar un gran potencial de generación de referidos, que en la actualidad no está siendo segmentados de manera sistemática. Cárdenas Montalván y Sandoval Flores (2024), han logrado demostrar que los clientes leales tienden a gastar más y , sobre todo, a recomendar de manera más activa a la empresa, lo cual es fundamental en la era de los medios digitales de consumo masivo; por lo tanto, el formalizar la etapa de postventa no debe mal interpretarse como un costo operativo adicional, sino como una inversión estratégica de alto impacto de retorno, que permite transformar a cada propietario en un potencial canal de captación de clientes.

El protocolo de postventa propuesto para TABORIVER S.A. se estructura en cuatro momentos de contacto formalizados: (1) Contacto de bienvenida al nuevo propietario dentro de las 48 horas de la entrega del inmueble, vía WhatsApp, con un mensaje personalizado que incluya el manual de uso digital, los números de contacto del área de ventas y un resumen de las garantías del inmueble; (2) Contacto de verificación de satisfacción al mes de entrega a través de una

encuesta breve de tres preguntas enviada por WhatsApp, orientada a identificar inconvenientes con el inmueble y medir la satisfacción general; (3) Contacto de seguimiento trimestral mediante una llamada o mensaje de WhatsApp para consultar sobre la experiencia de vida en el proyecto e informar sobre avances de obra en otras torres o fases; y (4) Contacto de referidos activos al sexto mes de entrega, invitar al propietario satisfecho a participar en el programa de referidos de la empresa, ofreciendo un incentivo por cada cliente referido que concrete la compra de un departamento.

4.4.2 Programa de referidos y conversión de propietarios en promotores de marca

La entrevista con la apoderada de la gerencia confirmó que TABORIVER S.A. ha experimentado una situación de compra por referidos de alto valor: hijos, padres, abuelos, primos, han adquirido departamentos del proyecto, producto de la recomendación de un propietario satisfecho. No obstante, este proceso suele ocurrir de manera espontánea y no gestionada, ocasionando que la organización no pueda predecir, medir y mucho menos amplificar este canal. Según Arias et al. (2019) la relación entre empresa y cliente no concluye estrictamente con el cierre de la venta, sino que el seguimiento postventa es una extensión estratégica, parte del proceso comercial dirigido a informar, fidelizar y consolidar a los compradores en promotores de la marca.

Este modelo busca institucionalizar el programa de referidos bajo el nombre "Programa Propietario Embajador", con las siguientes características: (1) criterio de elegibilidad, propietarios con seis o más meses de entrega y sin reclamos activos pendientes; (2) beneficio por referido, descuento en el costo de un estacionamiento adicional, mejora en los acabados del inmueble o bono monetario directo, todo acorde a la disponibilidad de la empresa; (3) mecanismo de registro, formulario digital compartido vía WhatsApp en donde el propietario tendrá que ingresar los datos del contacto referido; y (4) trazabilidad, luego de que el referido ingrese al pipeline de ventas catalogado como "Referido", permitirá medir la tasa de conversión de este canal y calcular el total del ROI del programa. La tasa de recomendación del 91.7% evidenciada en la encuesta (véase figura 13) es la representación de una base de clientes potencialmente embajadores con un alto valor, donde a partir de una activación sistemática podría reducir de manera significativa el costo por lead y a su vez elevar la tasa de conversión, debido al mayor nivel de confianza inicial que tendrá el lead "Referido".

4.4.3 Medición de la satisfacción del cliente: Net Promoter Score (NPS)

El modelo de gestión propone la incorporación del *Net Promoter Score* (NPS) como medida estándar de la satisfacción postventa de TABORIVER S.A. El NPS se obtendrá a partir de una sola pregunta de referencia: "En una escala del 0 al 10, ¿qué tan probable es que recomiende TABORIVER S.A. a un familiar o amigo?", permitiendo clasificar las respuestas en tres categorías: Promotores (9-10), Pasivos (7-8) y Detractores (0-6). El indicador se calcula como: $NPS = \% \text{ Promotores} - \% \text{ Detractores}$, consiguiendo un valor entre -100 y +100. Esta metodología es particularmente pertinente para TABORIVER S.A. ya que los potenciales clientes recomendarían a la empresa si reciben una buena experiencia en el servicio, proyectando empíricamente a un NPS potencialmente alto, siempre y cuando el proceso de entrega y postventa sea gestionado a partir de los estándares propuestos.

Sánchez y Barbero (2022), citados por Cárdenas Montalván y Sandoval Flores (2024), indican que la fidelización verdadera ocurre al momento en el que el cliente, a pesar de conocer diferentes ofertas de la competencia, siente el deseo de volver a interactuar con una empresa en específico; partiendo de esto, un NPS alto y sostenible, además de medir la satisfacción, permite cuantificar el activo intangible con mayor importancia en la empresa: la confianza ganada de los propietarios. La métrica del NPS debe ejecutarse en los dos momentos de contacto postventa (al mes y al tercer mes después de entrega), para lograr identificar tendencias y tomar acciones preventivas frente cualquier deterioro en la experiencia del ahora ya propietario.

4.5 Indicadores clave de desempeño (KPIs) del modelo de gestión comercial

Los indicadores clave de desempeño o KPIs, son parte del mecanismo de control y mejora continua para el modelo de gestión comercial propuesto para TABORIVER S.A. Su función, además de medir resultados, es brindar información oportuna que permita al equipo comercial y directivo de TABORIVER S.A. tomar decisiones que busquen prevenir que ciertas desviaciones repercutan en las ventas. Los KPIs del modelo propuesto se han organizado en 3 pilares estratégicos, alineados a todas las etapas del proceso comercial: Captación, Cierre y Seguimiento Postventa. Para cada uno de los indicadores se llega a definir: el nombre, la fórmula de cálculo como referencia de uso, la frecuencia de medición, el responsable de su gestión, la meta inicial que se propone y la fuente de datos.

4.5.1 KPIs del pilar de captación

El pilar de la etapa de captación engloba los indicadores enfocados a medir la eficiencia y el costo de la generación de leads calificados por canal (físico y Digital). El indicador principal de esta etapa es el Costo por Lead (CPL) por canal, calculado como la inversión total en publicidad de un canal, dividido para el número de leads generados por ese canal en el período, en donde la meta propuesta es mantener un CPL por debajo a \$15,00 por lead digital y \$40,00 por lead en canal físico.

Como complemento, la Tasa de Calificación de Leads (TCL), haciendo alusión al número de leads calificados (que cumplen el perfil de ingresos superiores a \$1.500,00 mensuales) el cual se calcula dividido entre el total de leads generados, permitiendo de esta manera monitorear el impacto identificado de la pérdida del filtro de ingresos en la plataforma Properati identificada en la entrevista. La Tasa de Conversión Lead-Visita (TCLV), calculada mensualmente por canal, permite cerrar este pilar identificando qué canales generan leads con mayor intención real de visita, lo que permite dirigir la asignación del presupuesto de marketing hacia los canales que presenten un mayor ROI.

Figura 18

Modelo Preliminar de gestión de los KPIs en Excel para la etapa de captación

PILAR 1: CAPTACIÓN DE CLIENTES								
KPI	Fórmula	Unidad	Frecuencia	Responsable	Meta	Real (mes)	% Cumplimiento	Estado
Costo por Lead (CPL) - Digital	$\text{Inversión digital} / \text{Leads generados digital}$	USD / lead	Mensual	Marketing	< USD 15			
Costo por Lead (CPL) - Físico	$\text{Inversión física} / \text{Leads generados físico}$	USD / lead	Mensual	Marketing	< USD 40			
Tasa de Calificación de Leads (TCL)	$\text{Leads calificados} / \text{Total leads} \times 100$	%	Mensual	Ventas	≥ 70%			
Tasa Conversión Lead-Visita (TCLV)	$\text{Visitas realizadas} / \text{Leads contactados} \times 100$	%	Mensual	Ventas	≥ 40%			
Tiempo de Respuesta al Lead (TRL)	Promedio de horas desde lead hasta 1er contacto	Horas	Semanal	Ventas	≤ 2h			
Volumen de Leads Mensuales	Total leads generados en el período	N° leads	Mensual	Marketing	≥ 100			
Leads por Canal (% mix)	$\text{Leads canal X} / \text{Total leads} \times 100$	%	Mensual	Marketing	Ver mix			

Nota: El cuadro es de elaboración propia (2026), realizado a partir de una exhaustiva investigación del proceso comercial de TABORIVER S.A. y la industria inmobiliaria residencial.

4.5.2 KPIs del pilar de cierre

La etapa de cierre de ventas concentra los indicadores de conversión, partiendo desde la visita al proyecto hasta la firma de la escritura. El indicador central es la Tasa de Conversión Visita-Reserva (TCVR), cuyo valor de referencia estadístico es de aproximadamente el 60% en clientes con dos visitas completadas (D. Tuqueres, comunicación personal, 20 de marzo de 2026), siendo este el estándar mínimo que el equipo debe sostener y superar de manera progresiva. La Tasa de Conversión Reserva-Escritura (TCRE) permite medir la proporción de clientes que avanzan desde la hoja de reserva firmada hasta la escritura notarial, llegando a ser un indicador altamente sensible frente a la eficiencia del acompañamiento legal por parte del Área de Ventas y a la eficiencia de gestión del Área de Contabilidad. El Tiempo Promedio de Ciclo de Venta (TPCV), días transcurridos desde el primer contacto hasta la firma de escritura, no se mide actualmente en la empresa y su incorporación permitirá identificar cuellos de botella específicos dentro del proceso de formalización. Finalmente, el Tiempo de Respuesta al Lead (TRL) horas entre la recepción del lead y el primer contacto efectivo del asesor de ventas, debe mantenerse por debajo de dos horas, umbral directamente justificado por el 81.3%% de encuestados que señaló la rapidez de respuesta como "muy importante" (véase figura 8).

Figura 19

Modelo Preliminar de gestión de los KPIs en Excel para la etapa de cierre de ventas

PILAR 2: CIERRE DE VENTAS								
KPI	Fórmula	Unidad	Frecuencia	Responsable	Meta	Real (mes)	% Cumplimiento	Estado
Tasa Conversión Visita-Reserva (TCVR)	$\text{Reservas} / \text{Visitas realizadas} \times 100$	%	Mensual	Ventas	$\geq 60\%$			
Tasa Conversión Reserva-Escritura (TCRE)	$\text{Escrituras} / \text{Reservas firmadas} \times 100$	%	Mensual	Ventas	$\geq 85\%$			
Tiempo Promedio Ciclo de Venta (TPCV)	Días desde 1er contacto hasta escritura	Días	Mensual	Ventas	≤ 90 días			
N° de Visitas Promedio por Cierre	Total visitas realizadas / Cierres del periodo	N° visitas	Mensual	Ventas	≤ 3 visitas			
Tasa de Abandono del Pipeline	$\text{Leads descartados} / \text{Total leads ingresados} \times 100$	%	Mensual	Ventas	$\leq 40\%$			
Unidades Vendidas por Mes	N° de escrituras formalizadas en el periodo	Unidades	Mensual	Gerencia	Meta definida			
Valor Promedio de Venta (ticket)	$\text{Ingresos por ventas} / \text{N° unidades vendidas}$	USD	Mensual	Gerencia	Según proyecto			

Nota: El cuadro es de elaboración propia (2026), realizado a partir de una exhaustiva investigación del proceso comercial de TABORIVER S.A. y la industria inmobiliaria residencial.

4.5.3 KPIs del pilar de seguimiento postventa

La base esencial en la etapa de postventa incorpora los indicadores de fidelización, satisfacción y generación de referidos que, en el proceso actual, no son medidos de manera estructurada en TABORIVER S.A. El *Net Promoter Score* (NPS), el cual se medirá al primer y tercer mes de entrega del inmueble, conforman el indicador de satisfacción global del propietario, partiendo de una meta inicial de $NPS \geq 60$ puntos, una calificación considerada como "excelente" en la escala estándar del indicador propuesto.

La Tasa de Referidos Activos (TRA), número de leads ingresados al pipeline por referencia directa de un propietario, dividido entre el total de leads del período, permitiendo cuantificar el impacto del Programa Propietario Embajador propuesto en el punto 4.4.2, con una meta del 20% del total de leads a través de este canal, en los primeros doce meses de implementación. La Tasa de Reclamos Resueltos (TRR), el cual es el porcentaje de reclamos postventa resueltos dentro de los plazos de garantía comprometidos, cerrando el cuadro de indicadores de esta etapa, garantizando que la experiencia del propietario tras la entrega del inmueble, sea coherente con la promesa de valor de la empresa y no comprometa la recomendación activa esperada.

Figura 20

Modelo Preliminar de gestión de los KPIs en Excel para la etapa de seguimiento y postventa

PILAR 3: SEGUIMIENTO Y POSTVENTA								
KPI	Fórmula	Unidad	Frecuencia	Responsable	Meta	Real (mes)	% Cumplimiento	Estado
Net Promoter Score (NPS)	% Promotores - % Detractores	Puntos (-100/+100)	Trimestral	Ventas	≥ 60 puntos			
Tasa de Referidos Activos (TRA)	Leads por referido / Total leads $\times 100$	%	Mensual	Ventas	$\geq 20\%$			
Tasa Reclamos Resueltos (TRR)	Reclamos resueltos en plazo / Total reclamos $\times 100$	%	Mensual	Ventas + Técnica	$\geq 95\%$			
Tasa de Contacto Postventa (TCP)	Propietarios contactados mes 1 / Total entregados $\times 100$	%	Mensual	Ventas	100%			
N° Propietarios Embajadores Activos	Propietarios inscritos en Programa Embajador	N° personas	Mensual	Ventas	≥ 10 al mes 6			
Satisfacción en Entrega (escala 1-5)	Promedio de encuesta de entrega del inmueble	Escala 1-5	Por entrega	Ventas	≥ 4.5			

Nota: El cuadro es de elaboración propia (2026), realizado a partir de una exhaustiva investigación del proceso comercial de TABORIVER S.A. y la industria inmobiliaria residencial.

4.6 Plan de implementación del modelo de gestión comercial

4.6.1 Fases y cronograma de implementación

La implementación del modelo de gestión comercial propuesto para TABORIVER S.A. se plantea estructurarlo a partir de 4 fases progresivas, estructuradas y distribuidas en un horizonte de doce meses, dirigidas a implementar los cambios de manera progresiva, reduciendo la resistencia de la empresa al cambio y asegurando que cada fase garantice los fundamentos esenciales para la siguiente.

La Fase 1: Diagnóstico y preparación (meses 1 y 2), engloba y comprende la socialización del modelo directamente con la Gerencia General y el equipo comercial, el levantamiento de la línea base de KPIs con datos históricos brindados por la empresa, la estandarización de la hoja de seguimiento de leads en Excel y posteriormente el diseño de los materiales de presentación estandarizados del PP5.

La Fase 2: Implementación operativa (meses 3 al 6), engloba el lanzamiento del protocolo de primer contacto por WhatsApp (≤ 2 horas), la ejecución de la pauta segmentada en plataformas Meta (Facebook e Instagram) con criterios de calificación financiera, la implementación del PP5 en absolutamente todas las visitas al proyecto y el inicio de la medición periódica semanalmente de los KPIs de captación y cierre.

La Fase 3: Refuerza y ajusta (meses 7 al 9), engloba el lanzamiento del Programa Propietario Embajador, la primera medición formal del NPS, el análisis de potenciales desviaciones entre las metas y resultados establecidos para los KPI's y la implementación de los ajustes estratégicos partiendo de dichos análisis.

La Fase 4: Evaluación y escalamiento (meses 10 al 12), engloba la evaluación integral del modelo a partir de la comparación de KPIs antes y después de la implementación, la documentación y trazabilidad de las lecciones aprendidas, la propuesta de mejoras para el siguiente ciclo/año y la evaluación de la posibilidad de implementar herramientas tecnológicas adicionales en contraste a los resultados que se obtendrán.

4.6.2 Recursos requeridos y viabilidad de implementación

Una característica clave y estratégica del modelo propuesto para TABORIVER S.A. es su diseño enfocado en el bajo costo de implementación, desarrollado explícitamente en respuesta al criterio institucional de TABORIVER S.A. de invertir exclusivamente en lo que resulte rentable (D. Tuqueres, comunicación personal, 20 de marzo de 2026). Todas las mejoras propuestas a implementar en las fases 1 y 2 se pueden ejecutar sin una inversión adicional en software, utilizando exclusivamente Excel, WhatsApp Business (versión gratuita) y los canales digitales que actualmente maneja la compañía.

La única inversión requerida en esta etapa, englobaría la capacitación del equipo comercial en el PP5 y en su vez en el protocolo de seguimiento, estimado aproximadamente en dos talleres de cuatro horas cada uno, gestionables internamente o mediante un consultor externo, exclusivamente por una sola ocasión. Luego, a partir de la Fase 3, el incremento esperado en la tasa de conversión visita-reserva y en el volumen de referidos activos se proyecta a generar ingresos adicionales que financiarán las inversiones pertinentes a la Fase 4.

En términos de retorno sobre la inversión, si el modelo consigue elevar la tasa de conversión de leads a visita en alrededor de un 10.00%, una meta conservadora teniendo en cuenta el volumen de 100 leads mensuales actuales, y permanecen con una tasa estable de conversión de visita a reserva del 60%, el incremento que se proyecta en unidades vendidas por año permitirá justificar cualquier tipo de inversión en capacitación, o herramientas digitales que permitan complementar al modelo en cuestión.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

El diagnóstico realizado a TABORIVER S.A., a partir de la encuesta realizada a potenciales clientes del sector inmobiliario residencial y la entrevista realizada a la Apoderada de la Gerencia General, seguido del análisis y descripción del actual proceso comercial; logró evidenciar la ausencia de una estrategia comercial formalizada. TABORIVER S.A. actualmente gestiona todo el proceso de ventas sin métricas de satisfacción y seguimiento postventa, generando una serie de brechas operativas, las cuales han limitado la capacidad de mantener un crecimiento

sostenible, y a su vez perdiendo competitividad dentro del mercado inmobiliario residencial de Quito.

A partir del análisis estadístico de la encuesta, se logró identificar de manera precisa, factores claves del comportamiento de un potencial cliente y las principales barreras en el proceso comercial. Logrando evidenciar que la mayoría de los encuestados (81.3%) calificó la rapidez de respuesta de los asesores como un aspecto “muy importante” (véase Figura 8); el 66.7% señaló la claridad de la información como el factor que más impacta durante toda la atención (véase Figura 6); mientras que a través del análisis de Pareto evidenció que la falta de financiamiento concentra el 56.3% de los impedimentos de compra (véase Figura 15). Todos estos hallazgos permiten corroborar que las debilidades del actual proceso comercial de TABORIVER S.A. no son producto de la calidad del inmueble, sino a la deficiencia de la gestión de la relación entre empresa-cliente y la capacidad de gestionar tiempos de respuesta ágiles, por parte del área de ventas.

El modelo de gestión comercial propuesto ha sido fundamentado a partir de la filosofía de Venta consultiva y el *Inbound Sales*, integrado a través de 3 pilares estratégicos: captación, cierre de ventas y seguimiento postventa. El modelo brinda una solución integral metodológica, desarrollada a partir del análisis de información de datos recopilados, asegurando que se ajuste y sea viable para una empresa inmobiliaria con características alineadas a las de TABORIVER S.A. La estrategia omnicanal propuesta y diseñada para la captación, el protocolo PP5 para estandarizar el cierre de ventas, y el protocolo estructurado de postventa, con el programa Propietario Embajador, componen herramientas clave que, al ser articuladas entre sí, permitirán transformar el proceso comercial, de ser reactivo e informal, a ser un sistema de gestión proactivo, estandarizado y medible.

La estructura de indicadores claves de desempeño (KPIs), diseñados para los 3 pilares del modelo de gestión, ofrece a TABORIVER S.A. una herramienta de control y mejora continua, que actualmente no existe en la empresa. La tasa de conversión visita-reserva del 60% (D. Tuqueres, comunicación personal, 20 de marzo de 2026), el potencial de ser recomendado por los clientes del 91.7% (véase Figura 13) y el volumen promedio de 100 leads generados al mes, representan oportunidades de crecimiento, que el modelo de gestión propuesto está buscando; diseñado para capitalizar de manera sistemática, sostenible, y con criterios de rentabilidad medibles en cada etapa del proceso comercial.

5.2 Recomendaciones

Se recomienda a la Gerencia General de TABORIVER S.A. dar prioridad a la Fase de implementación del modelo, en un plazo de 2 meses como máximo, ya que las acciones que se contemplan en esta fase no necesitan de una inversión adicional en software, generando de manera inmediata, las condiciones necesarias que la empresa necesitará para una correcta ejecución de las fases posteriores. Particularmente, la captación por parte del equipo comercial a partir del protocolo PP5 y el protocolo propuesto de tiempo de respuesta vía WhatsApp, son los 2 puntos de mayor impacto durante la etapa de captación, ya que influyen directamente en los 2 atributos que más valoran los clientes: rapidez de respuesta, y claridad de información.

Es recomendable fortalecer la estrategia de captación digital, partiendo de la especial importancia en pautas publicitarias en las plataformas Meta (Instagram y Facebook), incluyendo criterios de segmentación financiera (ingresos mensuales mayores a \$1.500,00) y demográfica (edad entre 27 y 75 años, ubicación Quito norte), que permitan reducir el ingreso de leads no calificados para el pipeline de ventas, que es uno de los principales problemas identificados, producto a la pérdida de filtros de ingresos en la plataforma Properati.

Se recomienda implementar el protocolo estructurado de postventa, propuesto en el punto 4.4.1, haciendo énfasis en las etapas de contactos establecidos y en la activación del programa “Propietario Embajador” en el sexto mes posterior a la entrega del inmueble. Esta recomendación responde a lo señalado por los encuestados, indicando que recomendarían activamente a la empresa frente una buena experiencia de atención durante todo el proceso comercial. Además de que, a lo largo del proyecto inmobiliario, se ha evidenciado que familias completas han comprado departamentos en el proyecto por referidos, formalizar este programa a partir del programa de embajadores, es parte de la estrategia con mayor potencial de retorno sobre la inversión en el mediano plazo, con un costo por Lead inferior al de cualquier otro canal.

Se aconseja a la Gerencia General que institucionalice la medición mensual de los KPIs del modelo a través del tablero de control diseñado y presentado en este trabajo, estableciendo como una práctica corporativa-obligatoria, una reunión cada quince días para revisar los indicadores gestionados por el equipo de ventas, y una reunión mensual, de carácter analítico y estratégico, con la gerencia. La medición de los indicadores debe partir desde el primer mes implementado el modelo, ya que su valor reside en la capacidad de detectar posibles desviaciones

en tiempo real, identificarlas, y ejecutar acciones correctivas antes de que logren repercutir en los resultados de venta. Al mediano plazo, luego de que el modelo haya demostrado el impacto esperado en la tasa de conversión, y en los ingresos de la empresa, se recomienda realizar una evaluación para incorporar herramientas de automatización de WhatsApp y la página web propia de TABORIVER S.A., enfocado a potenciar los resultados alcanzados durante las 2 fases iniciales de la implementación del modelo.

6. Referencias Bibliográficas

- Cancino, S. P. (2024). *Posicionamiento de marca de una empresa inmobiliaria en potenciales clientes* (2024). Perú. Obtenido de [file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/DOCS%20PARA%20TESIS/Posicionamiento%20de%20marca%20de%20una%20empresa%20inmobiliaria%20en%20potenciales%20clientes%20\(2024\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Desktop/DOCS%20PARA%20TESIS/Posicionamiento%20de%20marca%20de%20una%20empresa%20inmobiliaria%20en%20potenciales%20clientes%20(2024).pdf)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson. Obtenido de <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Obtenido de <https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/competitive%20Advantage/166677556024.pdf>
- Universitat de València. (2016). *Estadística Descriptiva*. Obtenido de https://www.uv.es/webgid/Descriptiva/12_conceptos_estadsticos.html
- Vaca, P. N. (2025). *Marketing y competitividad en la industria*. doi:<https://doi.org/10.62465/rpca.v4n1.2025.144>
- Casquete-Baidal, N. E., Peña-Palacios, M. Á., Córdova-Herrera, C. V., y Muñoz-Pérez, S. P. (2023). Mejoras de la competitividad y eficiencia en empresas públicas ecuatorianas. ¿Funcionan los planes estratégicos? *REICOMUNICAR*, 6(11), 72-94. <https://reicomunicar.org/index.php/reicomunicar/article/view/112>
- Charpentier Alcívar, A., Feitó Cespón, M., y Contreras Velázquez, L. M. (2021). Análisis teórico de los componentes de la competitividad de las PYMES. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(3), 174-184. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778110021.pdf>
- Gómez Velázquez, K., Gálvez Lio, D., y Ferreira Lorenzo, G. L. (2019). Procesos de negocio en la gestión empresarial. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(3), 99-111. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778102014.pdf>

- Larraguibel, D., Cruz, M., y Vega, E. (2018). Avances teóricos de la gestión en un programa de posgrado. *Redalyc*. <https://redalyc.org/jatsRepo/4981/498159332018/index.html>
- Mendoza Zuta, J. C., García Juárez, H. D., Armas Juárez, R. A., y Cruz Salinas, L. E. (2024). Aplicación del balanced scorecard en el proceso de gestión estratégica la empresa EIR.L/PROTEK, Perú. *IMPULSO. Revista de Administración*, 4(7). <http://www.scielo.org.bo/pdf/ri/v4n7/2959-9040-ri-4-07-33.pdf>
- Quizhpe, M., Quizhpe, C., Guamán, P., y Guamán, M. (2022). Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/journal/6219/621965988007/html/>
- Solís Burbano, N. A., et al. (2025). Cultura organizacional y modelo de gestión empresarial. *SciELO Venezuela*. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2739-00392025000300045
- Beltrán, C. (2024). Customer Relationship Management: factor clave en la ventaja competitiva organizacional. *IROCAMM- International Review of Communication and Marketing Mix*, 7(1). <https://dx.doi.org/10.12795/IROCAMM.2024.v07.i02.04>
- Calvopiña, L., Guanoluisa, D., y Vaca, C. (2020). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas. Repositorio UPN / CONCYTEC. https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UUPN_659983f44f7226e786d0a545b68c7211
- Gómez Velázquez, K., Gálvez Lio, D., y Ferreira Lorenzo, G. L. (2019). Procesos de negocio en la gestión empresarial. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 2(3), 99-111. <https://www.redalyc.org/pdf/7217/721778102014.pdf>
- Montoya, C. A., y Boyero, M. R. (2013). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Revista Científica Visión de Futuro*, 17(1), 130-151. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935480005>
- Arosemena Doss, E. E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. *Odontología Vital*, 37, 50-62. SciELO Costa Rica. https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-07752022000200050

- Chavarría Briceño, R. (2025). El indicador clave de desempeño (KPI). *Revista FAECO Sapiens*, 8(2), 254-264. Universidad de Panamá. <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v8n2.a7755>
- Natera, J. M., Estévez, L., y González, J. I. (2016). El mercado inmobiliario y la producción privada de viviendas: estrategias empresariales en Córdoba, Argentina. *Scielo Colombia*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-215X2016000200009
- Pérez, A., Rodríguez, C., y Torres, M. (2022). Importancia de la herramienta Customer Relationship Management (CRM) en las empresas de Latinoamérica. Una revisión sistemática de la literatura científica los últimos diez años. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 97 -119. https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522022000300097
- Solano, M., Pérez, R., y Vega, T. (2025). Tendencias en la optimización del marketing digital en el sector inmobiliario: revisión bibliométrica en contextos latinoamericanos. *Formación Estratégica*. <https://formacionestrategica.com/index.php/foes/article/view/199>
- Arias, Ch., Murillo, E., y Proaño, M. (2019). El servicio post venta y la atención al cliente: estrategias de fidelización. *EIDEA, Journal of Business Sciences*, 1(2), 27-34. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/download/9/9/>
- Bravo, C. (2020). Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes. *Tzhoeoen*, 12(3). <https://doi.org/10.26495/tzh.v12i3.1331>
- Soto, M., Calderón, A., y Vargas, P. (2025). Estrategias de marketing digital y comercio electrónico: revisión sistemática 2019-2024. *SCIENDO. Revista Científica*, 28(1). <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/download/6754/7438>
- Vidal, M., Coronado, R., y García, T. (2015). Marketing relacional: valor, satisfacción, lealtad y retención del cliente. Análisis y reflexión teórica. *Redalyc*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87041161004>
- Ibarra, M. A., González, L. A., y Demuner, M. del R. (2017). Competitividad empresarial de las pequeñas y medianas empresas manufactureras de Baja California. *Estudios Fronterizos*, 18(35), 107-130. SciELO México. <https://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v18n35/2395-9134-estfro-18-35-00107.pdf>

- Leal, M., Pérez, A., y Caridad, M. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161. Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/7378/737880767009.pdf>
- León, N. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, XIX(2). Redalyc. <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>
- Mora-Riapira, E. H., Vera-Colina, M. A., y Melgarejo-Molina, Z. A. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. SciELO Colombia / Redalyc. <https://www.elsevier.es/en-revista-estudios-gerenciales-354-articulo-planificacion-estrategica-niveles-competitividad-las-S0123592314001600>
- Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador- APIVE. (2022). *Una mirada al desempeño del sector inmobiliario en el 2022*. <https://apive.org/una-mirada-al-desempeno-del-sector-inmobiliario-en-el-2022/>
- Banco Mundial y Banco Interamericano de Desarrollo. (2021). *Cadena de valor de la vivienda en Ecuador: estudio sectorial de vivienda*. Nota Técnica IDB-TN-03087. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Cadena-de-valor-de-la-vivienda-en-Ecuador-estudio-sectorial-de-vivienda-en-Ecuador.pdf>
- MarketWatch Ecuador. (2020). Comportamiento del sector inmobiliario. <https://marketwatch.com.ec/comportamiento-del-sector-inmobiliario/>
- Marín, E. M., Vega, F. Y., Herrera, J. N., Salcedo, V. E., y Macías, B. C. (2023). Análisis económico del crecimiento del sector inmobiliario en la provincia de El Oro, Ecuador: período 2015-2022. *Pacha. Revista de Estudios Contemporáneos del Sur Global*, 4(12), e230208. <https://doi.org/10.46652/pacha.v4i12.208>
- Paredes, D. (2021). El sector inmobiliario en el Ecuador a partir de la crisis económica mundial del 2008. Artículo académico. Universidad Politécnica Salesiana. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19635/1/UPS-CT008919.pdf>
- Primicias. (2025, enero). El déficit habitacional en Ecuador supera las 600.000 unidades. *El Universo*. <https://www.eluniverso.com/opinion/editoriales/la-demanda-de-viviendas-y-los-creditos-nota/>

TABORIVER S.A. (s.f). *Sitio web institucional*. <https://taboriver.com/>

Tuqueres, D. (20 de marzo de 2026). Entrevista sobre el proceso comercial de TABORIVER S.A. [Comunicación personal].

Conejero, J. C., y Quirós González, I. (2024). Del aprendizaje a la efectividad: el valor estratégico del conocimiento en agentes inmobiliarios. *Revista de Gestión del Conocimiento y Tecnología*. <https://gecontec.org/index.php/unesco/article/download/232/176/318>

Mosquera, A., Olarte-Pascual, C., y Juaneda-Ayensa, E. (2022). Omnicanalidad como estrategia competitiva: una revisión conceptual y dimensional. *Estudios Gerenciales*, 38(164), 370-384. Redalyc. <https://www.redalyc.org/journal/212/21273969009/html/>

Yoza Soledispa, J. A., y Baduy Molina, A. L. (2024). Inbound marketing: incidencia en la decisión de compra de los clientes del Gran Akí, Manta. *Artículo científico- Ciencias Administrativas, Contables y Comercio-Marketing*. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM). <https://repositorio.ulead.edu.ec/bitstream/123456789/6865/1/ULEAM-MKT-0216.pdf>

Arias, Ch., Murillo, E., y Proaño, M. (2019). El servicio post venta y la atención al cliente: estrategias de fidelización. *EIDEA, Journal of Business Sciences*, 1(2), 27-34. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/download/9/9/>

Cardenas Montalvan, A. M., y Sandoval Flores, L. J. (2024). Medición de la fidelización de clientes en la era digital. *Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas*, 17(7), 57-70. <http://scielo.sld.cu/pdf/sc/v17n7/2306-2495-sc-17-07-57.pdf>

Vanegas, D. A., Tarazona-Bermúdez, G. M., y Rodríguez-Rojas, L. A. (2020). Mejora de la toma de decisiones en ciclo de ventas del subsistema comercial de servicios en una empresa de IT. *Revista Científica*, 38(2), 174-183. <https://doi.org/10.14483/23448350.15241>

TABORIVER S.A. (2026). *Organigrama organizacional* [Documento interno].

7. Anexos

Anexo 1: *Guía de entrevista dirigida a Deise Tuqueres, apoderada de la gerencia.*

Datos generales del entrevistado

- Nombre: Deise Tuqueres
- Cargo: Apoderada de la gerencia general
- Área: Financiera
- Tiempo en la empresa: 9 años

Objetivo de la entrevista

Recopilar información sobre el funcionamiento actual del proceso comercial de la empresa TABORIVER S.A., con el fin de identificar debilidades, oportunidades de mejora y proponer un modelo de gestión eficiente.

Preguntas estructurales sobre el proceso comercial

1. ¿Podría describir paso a paso cómo se desarrolla actualmente el proceso comercial en la empresa, desde que un cliente muestra interés, se concreta la venta y se realiza el seguimiento postventa?
2. ¿Qué área o persona interviene en cada etapa del proceso?

Preguntas por etapas del proceso comercial

Captación de clientes

1. ¿Cuáles son los principales canales que utiliza la empresa para atraer clientes potenciales?
2. ¿Cuál considera que es el canal más efectivo y por qué?
3. ¿La empresa cuenta con una estrategia definida de marketing o captación de clientes?
4. ¿Cómo se segmenta o define el cliente objetivo?
5. ¿Cuántos clientes potenciales (leads) se generan mensualmente?
6. ¿Se mide la efectividad de los canales de captación? ¿Cómo?
7. ¿La empresa utiliza herramientas tecnológicas (CRM, redes sociales, automatización, excel)?

8. ¿Cuál es el tiempo promedio de respuesta a un cliente interesado?
9. ¿Qué dificultades se presentan en la atracción de clientes?
10. ¿Qué medios se utilizan para comunicarse con los clientes (WhatsApp, llamadas, correo, etc.)?
11. ¿Se registra la información y el historial de cada cliente? ¿Dónde?
En una plantilla en Excel y en informe mensuales
12. ¿Se registra la información y el historial de cada cliente? ¿Dónde?
13. ¿Qué factores considera que afectan la continuidad del cliente en el proceso de compra?
14. ¿Cuáles son las principales dificultades en esta etapa?

Cierre de ventas

1. ¿Cómo describiría el proceso de cierre de ventas en la empresa?
2. ¿Qué técnicas de negociación utiliza el equipo comercial
3. ¿Cuál es el tiempo promedio para concretar una venta?
4. ¿Se mide la tasa de conversión de clientes a ventas?
5. ¿El equipo comercial recibe capacitación en técnicas de ventas?

Seguimiento postventa

1. ¿Se realiza seguimiento al cliente después de la compra?
2. ¿Cómo se mide la satisfacción del cliente?
3. ¿Se gestionan reclamos o sugerencias? ¿Cómo?
4. ¿Los clientes recomiendan la empresa a otros?
5. ¿Existe alguna estrategia de fidelización?

Anexo 2: *Encuesta a potenciales clientes, en la feria de la vivienda clave 2026*

Objetivo: Identificar y analizar los factores que influyen en la captación, decisión de compra, cierre de ventas, y seguimientos postventa en el sector inmobiliario residencial.

Instrucciones: Seleccione una opción por cada pregunta.

1. ¿Cuál es el principal medio por el que conoce proyectos inmobiliarios?

- ☐ Redes sociales
- ☐ Portales inmobiliarios
- ☐ Ferias inmobiliarias
- ☐ Recomendaciones
- ☐ Rótulos, pancartas, vallas publicitarias

2. ¿Qué factor llama más su atención al visitar un stand inmobiliario?

- ☐ Atención del asesor
- ☐ Diseño del proyecto
- ☐ Promociones
- ☐ Ubicación
- ☐ Información clara

3. ¿Qué medio prefiere para recibir información y seguimiento?

- ☐ WhatsApp
- ☐ Llamadas telefónicas
- ☐ Correo electrónico
- ☐ Otras redes sociales

4. ¿Qué tan importante es la rapidez de respuesta del asesor comercial?

- ☐ Muy importante
- ☐ Importante
- ☐ Poco importante
- ☐ Nada importante

5. ¿Qué aspecto considera más importante durante la atención comercial?

- ☐ Claridad de información
- ☐ Amabilidad
- ☐ Rapidez
- ☐ Conocimiento del proyecto
- ☐ Acompañamiento durante la compra

6. ¿Cuál es el principal factor que influye en la decisión de compra de una vivienda?

- ☐ Precio
- ☐ Ubicación
- ☐ Financiamiento
- ☐ Calidad del proyecto
- ☐ Atención comercial

7. ¿Actualmente, qué factor podría impedirle adquirir una vivienda?

- ☐ Falta de financiamiento
- ☐ Inestabilidad laboral
- ☐ Desconfianza en la empresa
- ☐ Información insuficiente

8. ¿Considera importante que la empresa inmobiliaria brinde acompañamiento legal y notarial?

- ☐ Sí
- ☐ No

9. ¿Considera importante que la empresa mantenga contacto después de la compra?

- ☐ Sí
- ☐ No

10. ¿Recomendaría una empresa inmobiliaria que le brindó una buena experiencia de atención?

- ☐ Sí
- ☐ No

Anexo 3: *Tablas de frecuencia de las preguntas de la encuesta, realizada a 48 personas.*

P1: Medio de conocimiento		
Categoría	n	%
Redes sociales	32	66,7%
Ferias inmobiliarias	9	18,8%
Recomendaciones	6	12,5%
Rótulos, pancartas, vallas publicitarias	1	2,1%
TOTAL	48	
P2: Factor en stand		
Categoría	n	%
Ubicación	17	35,4%
Información clara	12	25,0%
Atención del asesor	7	14,6%
Diseño del proyecto	6	12,5%
Promociones	6	12,5%
TOTAL	48	
P5: Aspecto atención		
Categoría	n	%
Claridad de información	32	66,7%
Conocimiento del proyecto	9	18,8%
Amabilidad	4	8,3%
Acompañamiento durante la compra	3	6,3%
TOTAL	48	
P6: Factor de compra		
Categoría	n	%
Financiamiento	14	29,2%
Ubicación	13	27,1%
Precio	11	22,9%
Calidad del proyecto	10	20,8%
TOTAL	48	

P7: Factor impedimento		
Categoría	n	%
Falta de financiamiento	27	56,3%
Inestabilidad laboral	9	18,8%
Información insuficiente	8	16,7%
Desconfianza en la empresa	4	8,3%
TOTAL	48	
P8: Acompañamiento legal		
Categoría	n	%
Sí	48	100,0%
No	0	0,0%
TOTAL	48	
P9: Contacto post compra		
Categoría	n	%
Sí	40	83,3%
No	8	16,7%
TOTAL	48	
P10: Recomendaría		
Categoría	n	%
Sí	44	91,7%
No	4	8,3%
TOTAL	48	

Anexo 4: Punto 4.2.1: canales de la estrategia omnicanal integrada

Canal	Tipo	Táctica principal	KPI asociado
Meta (Instagram / Facebook)	Digital	Pauta segmentada por edad 27-75 años, ingresos $\geq$ USD1.500 al mes y zona geográfica Quito norte. Publicación orgánica mínima 3 veces/semana: avances de obra, testimoniales, tours virtuales.	CPL digital $\leq$ USD 15
WhatsApp Business	Digital	Canal prioritario de primer contacto. Respuesta $\leq$ 2h desde recepción del lead. Plantillas personalizadas por canal origen. Catálogo digital del proyecto disponible.	Tiempo respuesta $\leq$ 2h
TikTok	Digital	Canal de visibilidad de marca para perfiles menores de 40 años. Formatos cortos mostrando el estilo de vida asociado al proyecto. Complementario a Meta.	Alcance orgánico
Properati	Digital	Portal activo con filtro manual de calificación financiera en el primer contacto telefónico antes de invitar a visita.	TCL $\geq$ 70%
Ferias / Open House	Físico	Stand con código QR vinculado a formulario WhatsApp. Registro digital del visitante que activa protocolo de contacto $\leq$ 2h. KPIs por evento: leads registrados y costo por lead.	CPL físico $\leq$ USD 40
Vallas y rótulos	Físico	Incorporar código QR en todo material de publicidad física para capturar leads digitalmente desde canales presenciales y medir ROI del canal.	Leads digitalizados desde canal físico
Referidos (orgánico)	Relacional	Programa Propietario Embajador. Lead ingresa al pipeline etiquetado como "Canal Referido". Trazabilidad para medir tasa de conversión diferenciada vs. canal digital.	TRA $\geq$ 20% del total leads

Anexo 5: Punto 4.2.2: reconfiguración del stand físico: enfoque digital híbrido

Paso	PROCESO ACTUAL (Antes)	PROCESO PROPUESTO (Después)
1	Presentación libre del asesor	Protocolo PP5 estandarizado
	Sin protocolo definido. Dependiente del criterio y experiencia personal de cada ejecutivo. Sin consistencia entre asesores.	5 pasos estructurados: diagnóstico SPIN → presentación → proforma → objeciones → llamada a la acción. Consistencia garantizada entre todos los asesores.
2	Material impreso estándar	Proforma + simulador de crédito
	Brochure genérico sin simulador de crédito. No responde al principal cuello de botella: falta de financiamiento (56.3% de encuestados).	Proforma personalizada con simulación comparativa BIESS vs. banca privada, adaptada al perfil de ingresos del cliente. Ataca directamente el cuello de botella #1.
3	Registro manual o sin registro	QR + registro digital inmediato
	El visitante al stand no queda registrado digitalmente. No hay seguimiento posterior estructurado. Se pierde el lead.	Código QR en el stand vinculado a formulario WhatsApp. Activa protocolo de contacto ≤ 2h. Trazabilidad completa del lead físico en el pipeline.
4	Sin métrica de conversión física	KPIs definidos por evento
	No se mide el retorno de la inversión en ferias y Open House. Continuidad del canal basada en criterio intuitivo.	Leads registrados por evento, tasa de conversión lead→visita, CPL físico ≤ USD 40. Decisión de continuidad del canal basada en evidencia cuantitativa.

Anexo 6: Punto 4.3.1: protocolo de presentación en cinco pasos (PP5)

Paso	Nombre de la etapa	Acciones del asesor comercial	Herramienta de apoyo	Resultado esperado
1	Bienvenida y diagnóstico de necesidades	Aplicar preguntas SPIN: Situación (composición familiar, motivo de búsqueda), Problema (qué no ha encontrado en otras opciones), Implicación (consecuencias de no resolver), Necesidad (qué solución busca). Identificar: uso (vivienda vs. inversión), presupuesto disponible, criterios de prioridad.	Guía de preguntas SPIN impresa · Formato de registro de perfil del cliente	Perfil del cliente definido antes del recorrido
2	Presentación del departamento modelo alineada al perfil	Mostrar el departamento modelo destacando los 3 factores clave de decisión de compra del sector: financiamiento (35.4%), calidad del proyecto (25.0%) y ubicación (22.9%), adaptando el énfasis según el perfil identificado en el paso 1.	Recorrido por departamento modelo · Mapa del proyecto y entorno	Interés concreto y emocional del cliente por el inmueble
3	Entrega de proforma personalizada	Presentar proforma con simulador de crédito comparativo BIESS vs. banca privada, adaptado al rango de ingresos del cliente. Explicar plazos, tasas vigentes y requisitos básicos. Responde al principal cuello de botella: falta de financiamiento (56.3% de los encuestados).	Simulador de crédito en Excel · Tabla de tasas BIESS y banca privada actualizada	Claridad financiera del cliente y reducción de la objeción por financiamiento
4	Manejo de objeciones: método Escuchar-Validar-Reformular-Resolver	1) Escuchar la objeción sin interrumpir. 2) Validar: 'entiendo su preocupación'. 3) Reformular en términos de solución. 4) Resolver con datos concretos: comparativos de calidad, garantías del proyecto, testimonios de propietarios, condiciones de financiamiento vigentes.	Guía de objeciones frecuentes con respuestas estandarizadas · Testimonios de clientes	Reducción de la resistencia y avance hacia la decisión de compra
5	Llamada a la acción con urgencia legítima	Presentar elementos de urgencia reales y verificables: disponibilidad actual de unidades (mapa actualizado), condiciones de financiamiento con plazo de vigencia, fecha de entrega comprometida del proyecto. Proponer el siguiente paso concreto: reservar la unidad o programar segunda visita.	Mapa de disponibilidad de unidades actualizado · Cronograma de entregas del proyecto	Decisión de compra concreta o compromiso de segunda visita con fecha definida

Anexo 7: Punto 4.4.1: protocolo formal de postventa: cuatro momentos de contacto

Nº	Nombre del momento	Timing	Canal	Contenido del contacto	Responsable
1	Bienvenida al nuevo propietario	≤ 48h de la entrega del inmueble	WhatsApp	Mensaje personalizado de bienvenida. Manual de uso digital del departamento. Números de contacto del área de ventas. Resumen de garantías del inmueble y plazos	Ejecutivo de ventas asignado
2	Verificación de satisfacción	Mes 1 post-entrega	WhatsApp	Encuesta NPS de una pregunta: "¿Del 0 al 10, qué tan probable es que recomiende TABORIVER S.A.?". Identificar inconvenientes con el inmueble. Medir satisfacción general con el proceso de compra	Ejecutivo de ventas asignado
3	Seguimiento trimestral	Mes 3 post-entrega	Llamada telefónica / WhatsApp	Consulta proactiva sobre experiencia de vida en el proyecto. Información sobre avances de obra en nuevas fases o torres. Segunda medición NPS. Identificar potenciales referidos	Ejecutivo de ventas asignado
4	Activación de referidos - Programa Embajador	Mes 6 post-entrega	WhatsApp	Invitación formal al Programa "Propietario Embajador". Explicación del beneficio por referido (descuento estacionamiento, mejora de acabados o bono monetario). Envío de formulario digital de referidos -Registro del propietario como embajador activo	Ejecutivo de ventas asignado

Anexo 8: Punto 4.4.2: programa propietario embajador: estructura y operación

CUADRO 4.4.2: PROGRAMA PROPIETARIO EMBAJADOR: ESTRUCTURA Y OPERACIÓN			
CRITERIOS Y		FLUJO DE OPERACIÓN	
Criterio de elegibilidad	Propietario con ≥ 6 meses desde la entrega del inmueble y sin reclamos activos pendientes de resolución por parte de la empresa.	Paso 1: Identificar elegibles	Al mes 6 de entrega, el ejecutivo revisa el listado de propietarios con ≥ 3 meses de entrega y sin reclamos activos.
Beneficio por referido concretado	Descuento en estacionamiento adicional, mejora de acabados del inmueble o bono monetario directo, según disponibilidad y acuerdo con Gerencia.	Paso 2: Invitación formal	Enviar mensaje personalizado por WhatsApp explicando el programa, sus beneficios y las condiciones de participación.
Mecanismo de referido	Formulario digital enviado por WhatsApp al propietario Embajador, donde ingresa nombre, teléfono y correo del contacto referido.	Paso 3: Propietario comparte formulario	El Embajador recibe el formulario digital y lo comparte con el contacto de confianza que considera potencial comprador.
Trazabilidad en el pipeline	El referido ingresa al pipeline de ventas etiquetado como 'Canal Referido'. Se registra la fuente para medir tasa de conversión diferenciada.	Paso 4: Lead ingresa al pipeline	El referido es contactado por el ejecutivo de ventas en ≤ 2h. Se registra en el pipeline con etiqueta 'Canal Referido'.
Meta inicial (mes 6)	≥ 10 propietarios Embajadores activos. Tasa de Referidos Activos (TRA) ≥ 20% del total de leads mensuales.	Paso 5: Concreción y beneficio	Si el referido concreta la compra, el propietario Embajador recibe el beneficio pactado dentro de los 30 días posteriores a la escritura.
Métrica de éxito del programa	Comparativa de tasa de conversión: lead referido vs. lead digital. El canal referido históricamente tiene mayor tasa por el nivel de confianza previo.	Paso 6: Seguimiento y reporte	Registro mensual del total de Embajadores activos, referidos generados y tasa de conversión del canal para presentar en reunión de Gerencia.

Anexo 9: *Cronograma planteado para la implementación del modelo de gestión comercial para TABORIVER S.A.*

Fase	Período	Nombre de la fase	Actividades principales	Área responsable
FASE 1	Meses 1 - 2	Diagnóstico y preparación	• Socialización del modelo con Gerencia General y equipo comercial • Levantamiento de línea base de KPIs con datos históricos disponibles • Estandarización de la hoja de seguimiento de leads en Excel • Diseño del Protocolo PP5 y materiales estandarizados de presentación • Capacitación del equipo en preguntas SPIN y manejo de objeciones	Gerencia General + Área de Ventas
FASE 2	Meses 3 - 6	Implementación operativa	• Lanzamiento del protocolo de primer contacto por WhatsApp ($\leq 2h$) • Activación de pauta segmentada en Meta (Instagram/Facebook) con criterios financieros • Implementación del PP5 en todas las visitas al proyecto • Código QR en todos los elementos de publicidad física • Inicio de medición semanal de KPIs de captación y cierre	Área de Marketing + Área de Ventas
FASE 3	Meses 7 - 9	Consolidación y ajuste	• Lanzamiento oficial del Programa Propietario Embajador • Primera medición formal del NPS (al mes 7 para propietarios con ≥ 1 mes de entrega) • Análisis de desviaciones entre metas y resultados reales de todos los KPIs • Implementación de ajustes estratégicos derivados del análisis de KPIs • Revisión y ajuste de metas del pipeline de ventas	Área de Ventas + Gerencia General
FASE 4	Meses 10 - 12	Evaluación y escalamiento	• Evaluación integral del modelo: comparación de KPIs antes vs. después de implementación • Documentación de lecciones aprendidas y mejores prácticas del equipo • Propuesta de mejoras y metas ajustadas para el siguiente ciclo anual • Evaluación de viabilidad de herramientas adicionales: automatización WhatsApp, landing pages del proyecto • Presentación de resultados a Gerencia General con informe ejecutivo	Gerencia General

Hitos clave del cronograma de implementación		
Mes	Hito	Indicador de logro
Mes 2	Línea base de KPIs establecida y Protocolo PP5 diseñado y validado por Gerencia	Documento aprobado por Gerencia
Mes 3	Primer mes de operación con protocolo WhatsApp $\leq 2h$ activo en todos los leads	TRL $\leq 2h$ medido semanalmente
Mes 6	Primera revisión semestral integral de KPIs y ajuste de metas para el segundo semestre	Informe de KPIs presentado a Gerencia
Mes 7	Lanzamiento oficial del Programa Propietario Embajador	≥ 5 propietarios inscritos en el programa
Mes 9	Primera medición formal de NPS con base en propietarios con ≥ 1 mes de entrega	NPS ≥ 60 puntos
Mes 12	Evaluación integral del modelo e informe ejecutivo con resultados comparativos	Informe aprobado metas del ciclo 2 definidas

Anexo 10: Flujo del proceso comercial “mejorado” con el modelo de gestión aplicado

