

Plan de mejora

**“Plan de liderazgo y gestión del cambio para estructurar procesos internos
en Avanta Inmobiliaria”**

David Steven Espinosa Villalba

Plan de Mejoramiento Liderazgo 4.0 y Transformación Digital

Asesor: Gina Constanza Enciso Granados

Universidad Piloto de Colombia

Facultad De Ciencias Sociales Y Empresariales

Seminario Liderazgo 4.0 Y Transformación Digital

Bogotá D.C – 2025

Tabla de contenido

Resumen ejecutivo	4
Introducción	6
Antecedentes	7
1. Diagnóstico	9
Herramientas de análisis	9
1.1. Flujograma actual	9
1.2. Mapeo AS-IS (Cómo es actualmente)	12
1.2.1. Identificación de Cuellos de Botella	12
1.2.2. Análisis de Pareto 80/20	15
1.2.3. Diagrama ISHIKAWA (Espina de pescado)	16
1.2.4. Análisis de los 5 Porqués para cada causa priorizada	19
1.2.5. Matriz de hallazgos	21
1.2.6. Resumen diagnóstico	22
2. Planteamiento de la solución	24
3. Narrativa TO-BE	24
3.1. Flujograma TO-BE	26
3.2. Cuadro comparativo entre estado actual y el estado deseado.	29
3.3. Matriz RACI (matriz de roles)	31
3.4. Plan de Mejora	32
3.4.1. Recomendaciones de Ejecución	32
3.4.2. Propuesta de Mejora: Implementación de Juicio Experto	34
3.4.3. Otras recomendaciones para la ejecución del proceso comercial	35
3.4.3.1. <i>Responsables informados y con roles claros.</i>	35
3.4.3.2. <i>Socializar planes, y ajustes a todos los involucrados.</i>	35
3.4.3.3. <i>Establecer un cronograma detallado con hitos.</i>	35
3.4.3.4. <i>Realización de reuniones periódicas de avance comercial</i>	35
3.4.3.5. <i>Hacer herramientas de seguimiento comercial.</i>	36
3.4.3.6. <i>Mantener comunicación continua entre áreas.</i>	36
3.4.3.7. <i>Documentar avances y cambios en cada caso.</i>	36
3.4.3.8. <i>Monitorear y medir el cumplimiento mediante indicadores.</i>	36
3.4.3.9. <i>Garantizar disponibilidad de recursos y herramientas.</i>	37

3.4.3.10. Mantener la dirección informada.....	37
3.4.3.11. Ajustar el plan cuando sea necesario	37
4. KPIs • Tablero de seguimiento.	38
5. Cronograma tipo Gantt	40
6. Riesgos & mitigación: qué puede salir mal y cómo lo previenes.	43
Conclusiones.....	45
Cierre y Evaluación.	47
Referencias Bibliográficas	49

Resumen ejecutivo

Avanta Inmobiliaria, empresa del sector inmobiliario enfocada en la comercialización y gestión de inmuebles, enfrenta actualmente diversos desafíos operativos que han afectado la experiencia del cliente y la eficiencia del proceso comercial. Entre los principales problemas evidenciados se encuentran la ausencia de trazabilidad en la información, tiempos de respuesta inconsistentes, duplicidad en la atención de leads, comunicación dispersa entre los miembros del equipo y falta de responsables claramente definidos en cada etapa del proceso. Como consecuencia, se han presentado pérdidas de oportunidades comerciales, reprocesos y una percepción de desorganización en la gestión interna.

El diagnóstico permitió identificar fallas críticas en aspectos como:

- Estandarización del proceso comercial.
- Asignación de responsables y liderazgo operativo.
- Registro y trazabilidad de leads.
- Seguimiento y control de actividades comerciales.
- Integración tecnológica mediante CRM.
- Coordinación entre las áreas comercial y administrativa.

La causa raíz principal identificada mediante herramientas como los 5 Porqués, análisis de cuellos de botella y matriz de hallazgos fue: la falta de estandarización y claridad en los roles dentro del proceso comercial, acompañada de la ausencia de un sistema centralizado de información.

El objetivo general de este análisis es diseñar e implementar un Plan de Mejora integral, con enfoque en liderazgo, estandarización operativa y transformación digital, que permita optimizar el proceso comercial de Avanta Inmobiliaria. La propuesta busca mejorar la experiencia del cliente, reducir reprocesos, garantizar trazabilidad, fortalecer la asignación y seguimiento de responsabilidades, profesionalizar el uso de herramientas tecnológicas y asegurar un modelo de operación más sostenible y competitivo para la compañía.

Introducción

Avanta Inmobiliaria es una empresa dedicada a la gestión y comercialización de inmuebles que, debido a su rápido crecimiento, ha enfrentado dificultades operativas que afectan la eficiencia del proceso comercial y la experiencia del cliente. Entre los principales retos identificados se encuentran la falta de trazabilidad en la información, la comunicación fragmentada, la duplicidad en la atención de leads y la ausencia de un proceso claramente estandarizado.

Estas situaciones han generado reprocesos, respuestas tardías y pérdida de oportunidades comerciales, evidenciando la necesidad de fortalecer la estructura y el liderazgo operativo dentro de la empresa. Este Plan de Mejora se fundamenta en el análisis de causa raíz y en principios de gestión del cambio para proponer un modelo más ordenado, trazable y eficiente, apoyado en herramientas tecnológicas y prácticas de seguimiento formal.

El propósito de este trabajo es presentar una propuesta integral que permita optimizar el proceso comercial, mejorar la experiencia del cliente y consolidar un modelo de operación sostenible para Avanta Inmobiliaria.

Antecedentes

Avanta Inmobiliaria, empresa dedicada a la gestión y comercialización de inmuebles, ha experimentado un crecimiento acelerado durante los últimos años. Sin embargo, este crecimiento ha puesto en evidencia diversas dificultades operativas relacionadas con la organización interna y la atención al cliente. En el último año, la empresa ha enfrentado situaciones como pérdida de oportunidades comerciales, reprocesos, demoras en la respuesta a los clientes y una percepción de desorden en la gestión de solicitudes.

Estos problemas han afectado de manera significativa:

- La experiencia y satisfacción de los clientes.
- La eficiencia del proceso comercial.
- La reputación y confiabilidad de la marca.

Durante el segundo semestre de 2024 y el inicio de 2025, la organización también atravesó cambios internos que impactaron directamente su funcionamiento comercial:

- Aumento en el volumen de solicitudes sin un proceso estructurado para gestionarlas.
- Falta de roles claramente definidos dentro del equipo comercial.
- Dependencia de canales informales como WhatsApp sin trazabilidad.
- Implementación parcial de herramientas tecnológicas sin estandarización.
- Descoordinación entre los equipos comercial y administrativo.

Estos factores generaron fallas en:

- El registro y seguimiento de leads.
- La comunicación interna y con los clientes.
- La asignación y control de responsabilidades.
- La consistencia en la atención y cierre comercial.
- La toma de decisiones basada en información confiable.

Lo anterior evidencia la necesidad de implementar un Plan de Mejora estructurado que permita fortalecer el liderazgo interno, estandarizar procesos, integrar herramientas tecnológicas, mejorar la trazabilidad de la información y garantizar una atención comercial más eficiente, coherente y sostenible.

1. Diagnóstico

Para el diagnóstico del proceso comercial de Avanta Inmobiliaria se aplicaron herramientas como el mapeo del proceso AS-IS, flujograma, identificación de cuellos de botella, análisis Pareto 80/20, técnica de los 5 Porqués y el diagrama de Ishikawa. Estas metodologías permitieron documentar el funcionamiento actual del proceso y evidenciar los principales problemas que afectan la eficiencia comercial y la experiencia del cliente.

Los hallazgos más relevantes se relacionan con la falta de trazabilidad en la información, la comunicación dispersa, la ausencia de roles definidos, los tiempos de respuesta inconsistentes y el seguimiento irregular de los leads. Estos problemas constituyen la línea base para comparar el desempeño actual con el modelo futuro TO-BE y evaluar el impacto del Plan de Mejora propuesto.

A continuación, se presenta el flujograma del proceso actual (AS-IS), el cual permite visualizar las actividades reales, los puntos críticos y las oportunidades de mejora identificadas.

Herramientas de análisis

1.1. Flujograma actual

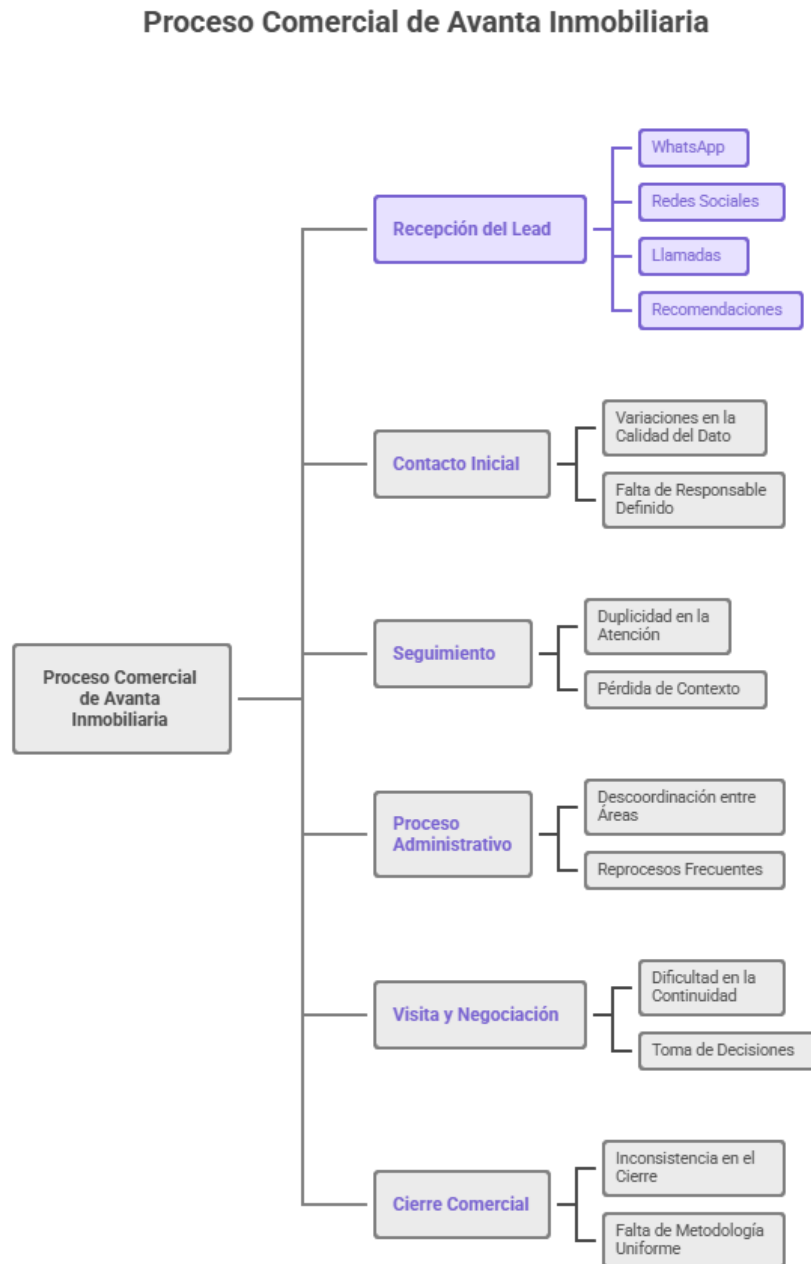
El flujograma actual representa el estado real del proceso comercial de Avanta Inmobiliaria, desde la recepción inicial del lead hasta el cierre de la

solicitud y el seguimiento posventa. Este diagrama permite visualizar de manera clara cómo fluye la información dentro del equipo, dónde se presentan reprocesos y cuáles son los puntos críticos que afectan la eficiencia y la experiencia del cliente. El proceso inicia con la llegada del lead por distintos canales (WhatsApp, redes sociales, llamadas o recomendaciones). La información suele registrarse de manera informal, lo que ocasiona variaciones en la calidad del dato y dificulta la trazabilidad. A partir de allí, el agente que recibe el mensaje intenta brindar la primera respuesta, aunque no existe un responsable claramente definido ni tiempos establecidos para dicha atención. Luego del contacto inicial, el seguimiento depende del criterio individual del agente. En muchos casos no se documentan las interacciones, lo que genera duplicidad en la atención, pérdida de contexto y retrasos en la entrega de información al cliente. Paralelamente, el proceso administrativo o de agendamiento tampoco cuenta con un flujo estructurado, lo que produce descoordinación entre las áreas y reprocesos frecuentes. Cuando se avanza con la visita o proceso de negociación, la información no siempre se centraliza, dificultando la continuidad del proceso y la toma de decisiones. Finalmente, el cierre comercial y la retroalimentación del cliente se realizan de manera inconsistente, sin una metodología uniforme ni un sistema que consolide los resultados del proceso. En conjunto, este flujograma evidencia un proceso fragmentado, con múltiples variaciones y sin herramientas tecnológicas que permitan unificar la operación. En la Figura 1 se presenta el diagrama de flujo del proceso actual para Avanta Inmobiliaria, el cual sirve como base para identificar oportunidades de mejora.

En el capítulo siguiente (1.2. Mapeo AS-IS) se describen en detalle las

herramientas utilizadas para documentar el estado actual y analizar los puntos críticos del proceso.

Figura 1. Flujograma Actual del proceso.



1.2. Mapeo AS-IS (Cómo es actualmente)

El mapeo AS-IS permite obtener una representación precisa y objetiva del estado actual del proceso comercial de Avanta Inmobiliaria. Esta herramienta documenta tal como ocurren hoy las actividades, los actores involucrados, los canales utilizados, las entradas y salidas de información, los puntos de decisión y los tiempos de respuesta reales. Al registrar fielmente cada paso del proceso, sin incorporar aún mejoras o ideales de funcionamiento, es posible visualizar la operación actual en su totalidad.

Con esta información se identifican los cuellos de botella, las inconsistencias, las áreas donde se generan reprocesos y los puntos donde se pierde trazabilidad.

1.2.1. Identificación de Cuellos de Botella

El análisis del mapeo AS-IS permitió identificar los principales cuellos de botella del proceso comercial de Avanta Inmobiliaria. Estos puntos críticos se presentan especialmente en la recepción y registro de leads, la asignación de responsables, el seguimiento comercial y la comunicación interna. La falta de estandarización y de un sistema centralizado genera demoras, reprocesos y pérdida de información. Reconocer estos cuellos de botella es fundamental para orientar el diseño del modelo TO-BE y establecer acciones específicas dentro del Plan de Mejora.

Tabla 1. Cuellos de Botella.

N.º	Cuello de Botella	Descripción del Problema	Impacto en la Operación
1	Recepción dispersa de leads	Los mensajes llegan a cualquier miembro del equipo y no a un canal único.	Pérdida de oportunidades, demoras y atención inconsistente.
2	Falta de registro centralizado	La información se guarda en chats personales sin trazabilidad.	Dificultad el seguimiento y genera duplicidad de atención.
3	Ausencia de responsable asignado	No existe una persona encargada de cada lead o solicitud.	Desorganización, abandono involuntario de clientes y reprocesos.
4	Seguimiento irregular	Cada agente maneja el proceso según su criterio personal.	Variabilidad en el servicio y baja calidad en la atención.
5	Comunicación interna fragmentada	No hay coordinación entre el área comercial y administrativa.	Errores en visitas, contratos, agendamientos y tiempos de respuesta.
6	Falta de estandarización del proceso	No existe un flujo definido para venta y arriendo.	Inconsistencias y demoras en la gestión con el cliente.
7	Ausencia de herramientas tecnológicas centralizadas	No se utiliza un CRM que unifique la información.	Imposibilidad de medir desempeño y controlar oportunidades.
8	Cierre y posventa no estructurados	No hay un método formal para cierre, retroalimentación o fidelización.	Pérdida de clientes y falta de datos para mejora continua.

Nota: Elaboración propia. 2025

En primer lugar, la recepción dispersa de leads provoca que los mensajes ingresen por múltiples canales y sean atendidos por cualquier miembro del equipo, sin un punto de entrada unificado. Esto conduce al segundo problema: la falta de un registro centralizado, dado que la información permanece en chats individuales sin trazabilidad, lo que dificulta el acceso y la continuidad del proceso.

El tercer problema surge de la ausencia de un responsable asignado para cada cliente. La atención depende del azar y de quién visualice primero el

mensaje, lo que puede generar duplicidad de esfuerzos o abandono involuntario de oportunidades comerciales. A esto se suma un cuarto problema: el seguimiento irregular, ya que no existe un procedimiento estandarizado y cada agente gestiona el avance del proceso según su criterio personal.

Además, la comunicación interna fragmentada entre las áreas comercial y administrativa se convierte en un quinto cuello de botella que afecta la coordinación de visitas, entrega de documentos, elaboración de contratos y actualización de información. El sexto problema radica en la falta de estandarización del proceso tanto para venta como para arriendo, lo cual genera variaciones significativas en los tiempos de respuesta y en la consistencia del servicio.

De manera transversal, el séptimo inconveniente es la ausencia de herramientas tecnológicas centralizadas como un CRM, lo que limita la capacidad de medir la gestión comercial, controlar el flujo de leads y garantizar la continuidad de la información. Finalmente, el proceso concluye con un cierre y posventa no estructurados, lo que dificulta la retroalimentación, la fidelización del cliente y la mejora continua.

En conjunto, estos ocho problemas revelan un proceso comercial fragmentado, variable y con alta dependencia de la gestión individual, lo que impacta negativamente la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la capacidad de crecimiento de Avanta Inmobiliaria.

1.2.2. Análisis de Pareto 80/20

A partir del análisis de Pareto aplicado al proceso comercial de Avanta Inmobiliaria (Ver Figura 2), se determinó que el 80% de los efectos negativos en la gestión de leads, atención al cliente y cierre de oportunidades provienen principalmente de tres causas críticas identificadas durante el diagnóstico:

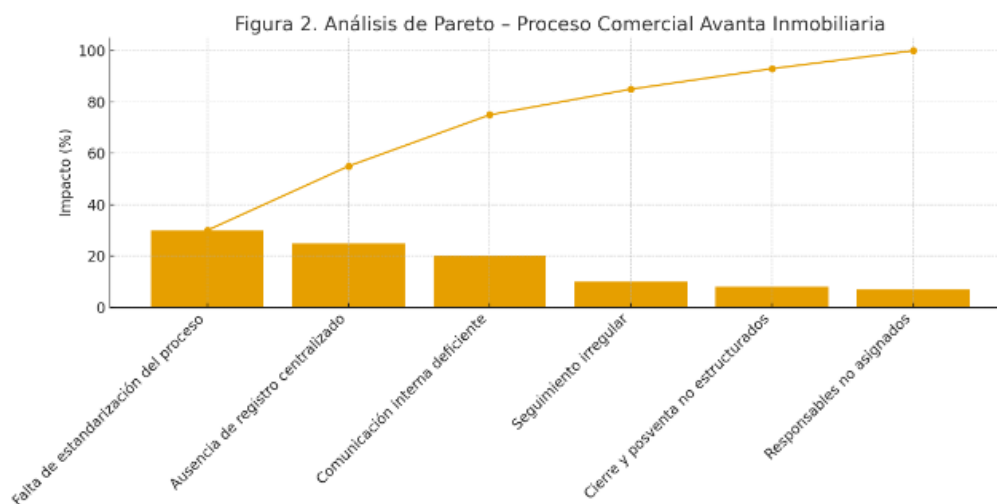
Causa #1. Falta de estandarización del proceso comercial

Causa #2. Ausencia de un registro centralizado y trazabilidad del lead

Causa #3. Comunicación interna fragmentada entre las áreas

En la Figura 2 se presenta la representación gráfica del análisis, mediante un diagrama de barras ordenadas de mayor a menor impacto, acompañado de la curva de porcentaje acumulado. Esta visualización permite identificar rápidamente en qué factores se concentra el origen principal de los problemas y cuáles deben ser priorizados dentro del Plan de Mejora.

Figura 2. Análisis de Pareto



Nota: Elaboración propia. 2025

Las tres causas priorizadas en el análisis de Pareto —falta de estandarización del proceso, ausencia de registro centralizado y comunicación interna deficiente— fueron seleccionadas para profundizar su estudio mediante las metodologías de Ishikawa y 5 Porqués, con el fin de identificar la causa raíz que limita el desempeño comercial de Avanta Inmobiliaria.

A continuación, se muestra el diagrama de Ishikawa o de espina de pescado elaborado para AVANTA INMOBILIARIA

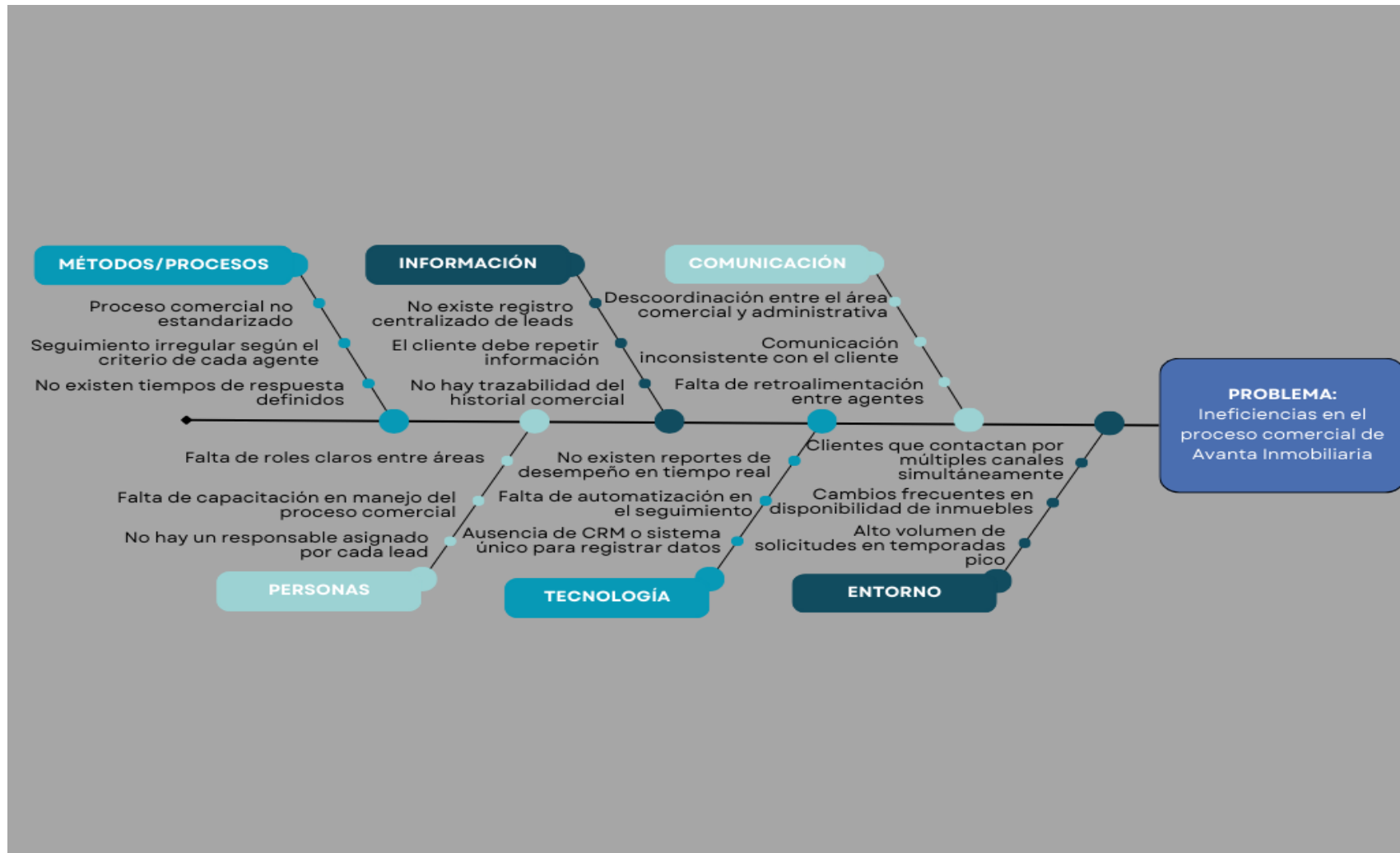
1.2.3. Diagrama ISHIKAWA (Espina de pescado)

El diagrama de Ishikawa es una herramienta que permite analizar de manera estructurada las causas que generan un problema específico. En el caso de Avanta Inmobiliaria, el “efecto” corresponde a las ineficiencias del proceso comercial, reflejadas en la pérdida de leads, la falta de trazabilidad y la variabilidad en los tiempos de respuesta. Para ello, las posibles causas se organizaron en categorías como métodos, personas, información, tecnología y comunicación, lo que facilita identificar patrones y relaciones entre los factores que afectan la operación.

Esta herramienta ayuda a profundizar más allá de los síntomas visibles y a comprender qué elementos del proceso están limitando el desempeño actual. Su uso permite orientar las decisiones correctivas y sustentar el diseño del modelo TO-BE y del Plan de Mejora propuesto para la empresa.

A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa elaborado para Avanta Inmobiliaria, donde se resumen las causas principales identificadas durante el diagnóstico.

Figura 3. Diagrama ISHIKAWA (espina de pescado).



Nota: Elaboración propia. 2025

Problema central identificado:

“Falta de trazabilidad, seguimiento inconsistente y pérdida de oportunidades comerciales en el proceso de atención y gestión de leads en Avanta Inmobiliaria.”

Herramientas de causa raíz

1.2.4. Análisis de los 5 Porqués para cada causa priorizada

A continuación, se presentan las tres causas priorizadas a partir del análisis de Pareto, las cuales fueron seleccionadas para profundizar su estudio mediante el diagrama de Ishikawa y la técnica de los 5 Porqués. El propósito de este análisis es identificar con precisión la causa raíz que origina las ineficiencias del proceso comercial de Avanta Inmobiliaria, permitiendo orientar acciones correctivas más efectivas dentro del Plan de Mejora.

Tabla 2. CAUSA #1 — Falta de estandarización del proceso comercial

Pregunta	Respuesta
¿Por qué el proceso comercial no está estandarizado?	Porque no existe un procedimiento formal que indique cómo atender y gestionar un lead.
¿Por qué no existe un procedimiento formal?	Porque el crecimiento de la empresa fue más rápido que la documentación de sus procesos.
¿Por qué el crecimiento superó la formalización de procesos?	Porque las prioridades se centraron en atender la demanda inmediata y no en estructurar la operación.
¿Por qué se priorizó la atención inmediata sobre la estructura operativa?	Porque no se identificaron oportunamente los riesgos de operar sin un flujo definido.
¿Por qué no se identificaron esos riesgos?	Porque no había herramientas de control, métricas ni responsables claros que evidenciaran las fallas acumuladas.

Nota: Elaboración propia. 2025

Tabla 3. CAUSA #2 — Ausencia de registro centralizado (falta de trazabilidad)

Pregunta	Respuesta
¿Por qué no existe un registro centralizado de leads?	Porque no se utiliza un CRM ni una herramienta única para almacenar la información.
¿Por qué no se utiliza un CRM?	Porque la empresa no había priorizado la implementación tecnológica en sus primeras etapas de crecimiento.
¿Por qué no se priorizó la implementación tecnológica?	Porque los procesos eran manejados de forma manual y parecían suficientes mientras el volumen era bajo.
¿Por qué parecían suficientes los procesos manuales?	Porque no se analizaban los datos ni se medían las pérdidas causadas por falta de trazabilidad.
¿Por qué no se analizaban datos ni pérdidas?	Porque no existían indicadores comerciales ni responsables de su medición.

Nota: Elaboración propia. 2025

Tabla 4. CAUSA #3 — Comunicación interna deficiente

Pregunta	Respuesta
¿Por qué la comunicación interna es deficiente?	Porque la información se transmite por múltiples canales sin un medio oficial.
¿Por qué se utilizan múltiples canales?	Porque no existe una política de comunicación interna ni un protocolo de uso de herramientas.
¿Por qué no hay una política de comunicación?	Porque la operación diaria se priorizó sobre la definición de lineamientos internos.
¿Por qué se priorizó la operación sobre los lineamientos?	Porque no se percibía la comunicación como un factor crítico para la eficiencia.
¿Por qué no se percibía como un factor crítico?	Porque no se contaba con datos que demostraran el impacto del desorden comunicativo en los resultados.

Nota: Elaboración propia. 2025

1.2.5. Matriz de hallazgos

A continuación, se presenta la matriz de hallazgos correspondiente al diagnóstico del proceso comercial de Avanta Inmobiliaria. Esta tabla consolida las evidencias observadas durante el análisis, las causas principales asociadas, el nivel de impacto generado en la operación comercial y el estado actual de seguimiento de cada hallazgo. Su propósito es facilitar la comprensión de los puntos críticos del proceso y servir como insumo para la formulación del Plan de Mejora.

Tabla 5. Matriz de hallazgos.

N.º	Hallazgo / Evidencia	Causa Principal	Impacto Operacional	Estado Actual
1	Leads recibidos por múltiples canales sin registro formal.	Falta de un sistema centralizado de información.	Pérdida de oportunidades, duplicidad y seguimiento inconsistente.	Sin seguimiento; depende del criterio de cada agente.
2	Clientes deben repetir su información en varias ocasiones.	Información no documentada y dispersa en chats personales.	Insatisfacción del cliente, demora en la atención y reprocesos.	Persistente; no hay herramienta que consolide datos.
3	No existe asignación formal de responsable por lead.	Ausencia de roles definidos en el proceso comercial.	Leads sin seguimiento, atención tardía y abandono involuntario.	Sin control; asignación ad-hoc según disponibilidad.
4	Seguimiento comercial variable según cada agente.	Proceso no estandarizado.	Variabilidad en calidad del servicio y baja trazabilidad.	Persistente; no hay protocolo definido.

5	Errores al coordinar visitas y entrega de información.	Comunicación interna fragmentada entre áreas.	Reprocesos, demoras y afectación en la experiencia del cliente.	Seguimiento parcial; depende de comunicación informal.
6	No se cuenta con indicadores de desempeño comercial.	Falta de herramientas tecnológicas (CRM/Sistemas).	Imposibilidad de medir tiempos de respuesta y efectividad.	No existe seguimiento cuantitativo.
7	Cierre y posventa manejados de forma informal.	Ausencia de un proceso estandarizado para cierre y fidelización.	Pérdida de clientes recurrentes y poca retroalimentación.	Actividad no formalizada.
8	Documentos y evidencias dispersos entre dispositivos y chats.	Falta de repositorio único para gestión de documentos.	Dificultad para consultar información y tomar decisiones.	No existe repositorio central.

Nota: Elaboración propia. 2025

Con base en la información obtenida a partir del mapeo AS-IS, los cuellos de botella identificados y los análisis de Pareto, Ishikawa y 5 Porqués, es posible consolidar una visión integral del estado actual del proceso comercial. Estos resultados permiten comprender cómo está funcionando hoy la operación, cuáles son las fallas más representativas y qué oportunidades de mejora emergen del diagnóstico. A partir de esta síntesis se presenta el siguiente resumen diagnóstico, que cierra la fase AS-IS y prepara el camino para el diseño del modelo TO-BE.

1.2.6. Resumen diagnóstico

El resumen diagnóstico presenta una visión clara y realista del estado actual del proceso comercial de Avanta Inmobiliaria, identificando sus fortalezas, debilidades, recursos disponibles y limitaciones operativas. Esta síntesis no

plantea aún el modelo futuro, sino que cierra la fase AS-IS y establece la base conceptual para construir la narrativa TO-BE y los requerimientos del Plan de Mejora.

El análisis integrado de Pareto, Ishikawa y los 5 Porqués evidencia que las tres causas priorizadas comparten un mismo origen estructural:

“La empresa carece de una gestión comercial organizada, estandarizada y soportada tecnológicamente.”

Este origen común se manifiesta en una serie de problemas recurrentes que afectan la operación diaria del equipo:

- Procesos comerciales no estandarizados.
- Falta de roles y responsables claramente definidos.
- Información dispersa y ausencia de trazabilidad.
- Comunicación interna inconsistente entre áreas.
- Dependencia de acciones reactivas para resolver solicitudes.
- Resultados variables, reprocesos y pérdida de oportunidades comerciales.

Estos patrones demuestran que la causa raíz transversal en Avanta Inmobiliaria está asociada a:

“Una baja madurez organizacional en procesos, información y tecnología, que limita la eficiencia, la calidad del servicio y la capacidad de crecimiento comercial.”

2. Planteamiento de la solución

Este diagnóstico permite alinear al equipo y a las partes interesadas sobre la situación actual y sirve como punto de partida para el diseño del proceso ideal TO-BE, orientado a construir una operación más estructurada, trazable y sostenible.

3. Narrativa TO-BE

La narrativa TO-BE describe cómo debería funcionar el proceso comercial ideal de Avanta Inmobiliaria una vez implementadas las mejoras propuestas, gestionadas las causas raíz y fortalecidos los elementos clave de organización, tecnología y estandarización. Este modelo proyectado establece un flujo claro, trazable y profesional para la atención de leads, la gestión de oportunidades comerciales y el acompañamiento al cliente durante todo el ciclo del servicio, desde el primer contacto hasta la posventa.

El proceso inicia con un **canal único de entrada** para todos los leads, gestionado a través de un sistema centralizado (CRM). Cada solicitud queda registrada de manera inmediata, asignándose automáticamente un responsable comercial y un tiempo máximo de respuesta. Esto elimina la dispersión de información y garantiza que ningún cliente quede sin atención.

Una vez asignado, el agente realiza la **atención inicial estandarizada**, utilizando guiones y formatos definidos que aseguran calidad, consistencia y claridad en la información recopilada.

Posteriormente, el CRM activa el **flujo de seguimiento**, con tareas automáticas, recordatorios y estados actualizados del cliente. Toda la comunicación, visitas, documentos e historial quedan registrados dentro del sistema, asegurando trazabilidad completa y evitando reprocesos. La coordinación entre el área comercial y administrativa se realiza dentro de flujos integrados, lo que permite confirmar visitas, gestionar contratos y actualizar disponibilidad de inmuebles en tiempo real.

En el caso de solicitudes de **arriendo**, el proceso TO-BE contempla pasos definidos: validación del perfil del cliente, envío automatizado de fichas del inmueble, programación formal de visitas, verificación documental, elaboración del contrato y entrega del inmueble según un checklist oficial.

Para solicitudes de **venta**, el proceso incluye fases de precalificación, acompañamiento en visitas, negociación guiada, presentación de ofertas y cierre con documentación controlada.

Durante todo el ciclo comercial, el líder del proceso supervisa los indicadores clave del tablero de control: tiempos de respuesta, estado de los leads, tasa de cierre, seguimiento activo, satisfacción del cliente y carga operativa del equipo. Este sistema permite identificar desviaciones y gestionar mejoras continuas.

El modelo TO-BE concluye con una **posventa estructurada**, donde el cliente recibe acompañamiento posterior al cierre, seguimiento programado y encuestas de satisfacción. Esta información retroalimenta el proceso y fortalece la relación cliente-empresa.

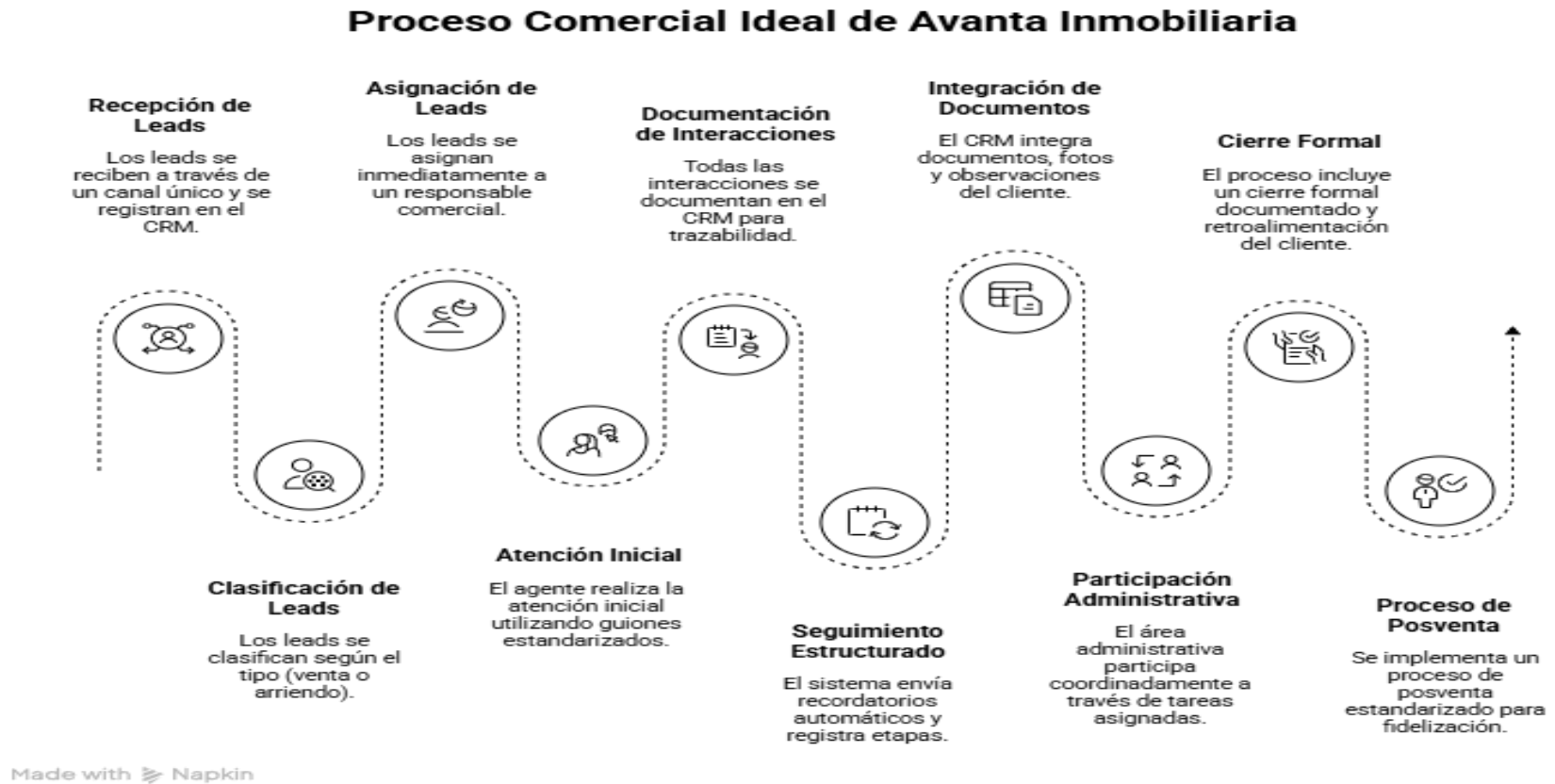
En síntesis, el proceso ideal de Avanta Inmobiliaria se caracteriza por:

- un flujo comercial estandarizado,
- responsabilidades claramente asignadas,
- trazabilidad total a través del CRM,
- comunicación interna integrada,
- indicadores que permiten control y supervisión,
- y una experiencia del cliente consistente y profesional.

3.1. Flujograma TO-BE

Este TO-BE sirve como base para el rediseño operativo, la definición de requerimientos tecnológicos y la ejecución del Plan de Mejora que permitirá a la organización operar con mayor eficiencia, coherencia y sostenibilidad.

Figura 4. Flujograma TO-BE (como debería ser el proceso ideal).



Nota: Elaboración propia. 2025

En el flujograma TO-BE se representa el proceso ideal de gestión comercial para Avanta Inmobiliaria, en el cual cada etapa se encuentra estructurada, documentada y respaldada por herramientas tecnológicas. El modelo propone un flujo claro desde la recepción del lead hasta la posventa, incorporando prácticas estandarizadas de registro, asignación, seguimiento y control. En esta versión optimizada del proceso, los leads se centralizan en un CRM, se asignan responsables desde el inicio, se ejecuta un seguimiento trazable y se aplican protocolos formales para visitas, negociación y cierre. Asimismo, se incluye un componente de retroalimentación y análisis mediante indicadores que permiten evaluar el desempeño y apoyar la mejora continua. Este proceso ideal proporciona orden, trazabilidad y consistencia, asegurando una atención más eficiente y una gestión comercial alineada con buenas prácticas organizacionales.

3.2. Cuadro comparativo entre estado actual y el estado deseado.

A continuación, se presenta una tabla comparativa entre la situación actual del proceso comercial y el modelo futuro propuesto para Avanta Inmobiliaria. Esta comparación permite visualizar de manera clara las diferencias entre el funcionamiento real del proceso (AS-IS) y el proceso ideal diseñado en el TO-BE, evidenciando los ajustes necesarios en estandarización, trazabilidad, tecnología y gestión comercial para alcanzar un desempeño más eficiente y alineado con las necesidades del cliente.

Tabla 5. Comparativo Narrativa TO-BE.

Aspecto del Proceso	Situación Actual (AS-IS)	Situación Futura Ideal (TO-BE)
Recepción de Leads	Llegan por múltiples canales sin control ni trazabilidad.	Canal único de ingreso + registro automático en CRM.
Registro de Información	Información dispersa en chats individuales; datos incompletos.	Registro estandarizado y obligatorio en CRM con campos definidos.
Asignación de Responsables	No existe asignación formal; depende de quién vea el mensaje.	Asignación automática de leads según reglas definidas.
Tiempos de Respuesta	Variables e informales; sin métricas.	Tiempos definidos (SLA) y monitoreados con indicadores.
Seguimiento Comercial	Depende del criterio de cada agente; riesgo de duplicidad y pérdidas.	Flujo de seguimiento estandarizado con recordatorios automáticos.

Comunicación Interna	Fragmentada entre áreas; descoordinación en visitas y contratos.	Comunicación integrada mediante CRM y tareas compartidas.
Proceso de Venta y Arriendo	No está documentado; cada agente lo ejecuta de forma distinta.	Proceso estructurado con pasos, roles y documentos definidos.
Cierre y Posventa	Inconsistente; no se documenta ni se estandariza.	Cierre formal con encuestas, retroalimentación y registro en CRM.
Uso de Tecnología	No existe una plataforma unificada; herramientas aisladas.	Implementación de CRM, automatización y dashboards de KPIs.
Trazabilidad y Control	No se puede reconstruir la historia del lead.	Trazabilidad completa desde el contacto inicial hasta la posventa.
Indicadores de Desempeño	No se miden; no hay visibilidad del proceso.	KPIs definidos (respuesta, conversión, cierre, satisfacción).

Nota: Elaboración propia. 2025

Esta propuesta TO-BE establece un modelo de gestión comercial más ordenado y eficiente para Avanta Inmobiliaria. El rediseño permite agilizar los tiempos de atención, evitar reprocesos y asegurar que cada etapa del proceso — desde la recepción del cliente hasta la posventa— se realice con estándares claros y trazabilidad. Con esta nueva estructura, la empresa fortalece la calidad del servicio, mejora la coordinación interna y consolida una operación más profesional y alineada con las demandas del mercado.

3.3. Matriz RACI (matriz de roles)

La Matriz RACI permite definir con claridad los roles y niveles de responsabilidad dentro del proceso TO-BE de Avanta Inmobiliaria. Esta herramienta contribuye a evitar ambigüedades, mejorar la coordinación entre áreas y garantizar que cada actividad del flujo comercial cuente con un responsable asignado, un decisor, los actores que deben ser consultados y aquellos que deben mantenerse informados. Su aplicación facilita una ejecución más ordenada, coherente y alineada con el rediseño del proceso comercial.

Tabla 6. Matriz RACI (matriz de roles).

Actividad del Proceso	Coordinador Comercial	Asesor Comercial	Administración	Marketing	Dirección
Recepción del lead en canal único	A	R	I	C	I
Registro del lead en CRM	A	R	C	I	I
Clasificación del lead (venta/arriendo)	A	R	I	I	I
Asignación formal del responsable	R	I	I	I	A
Primera respuesta al cliente	I	R	I	C	I
Seguimiento estandarizado en CRM	A	R	I	I	I
Coordinación de visitas	A	R	C	I	I

Negociación y avance comercial	I	R	I	I	A
Generación y verificación de documentos	C	R	A	I	I
Elaboración y firma del contrato	I	I	R	I	A
Entrega del inmueble (venta o arriendo)	A	R	C	I	I
Registro posventa y retroalimentación	A	R	C	I	I
Actualización de KPIs y reportería	R	C	C	I	A
Revisión periódica del proceso	R	C	C	I	A

Nota: Elaboración propia. 2025

R	Responsable
A	Aprobador
C	Consultado
I	Informado

3.4. Plan de Mejora

3.4.1. Recomendaciones de Ejecución

Las recomendaciones que se presentan a continuación establecen la forma más adecuada para ejecutar cada una de las acciones definidas dentro del plan de mejora. Su propósito es orientar la implementación operativa de las actividades, asegurar una correcta asignación de responsabilidades y garantizar que los esfuerzos realizados contribuyan efectivamente al logro de los objetivos

propuestos. Esta guía operativa facilita una ejecución ordenada, coherente y medible del proceso de mejora continua dentro de Avanta Inmobiliaria.

Tabla 7.Recomendaciones de Ejecución.

No.	Actividad de Mejora	Estrategia de Ejecución	Medio de Comunicación	Responsable
1	Implementar un programa de capacitación comercial y de servicio al cliente	Talleres presenciales y virtuales con casos reales de interacción con leads	Reuniones presenciales / Aula virtual	Talento Humano
2	Estandarizar los procedimientos comerciales (ventas y arriendos)	Diseñar y publicar manuales, guías y checklists dentro de la plataforma interna	Plataforma interna / Capacitación virtual	Coordinación Comercial
3	Crear un Comité de Validación de Información Comercial	Reuniones periódicas para revisar calidad de datos, trazabilidad y consistencia	Reuniones presenciales / Sala virtual	Coordinación Comercial + TI
4	Fortalecer competencias digitales del equipo	Capacitación en CRM, trazabilidad, manejo de leads y registro de información	Aula virtual / Sesiones prácticas	Talento Humano
5	Formalizar reuniones semanales de seguimiento del pipeline	Implementar herramienta colaborativa con tablero de oportunidades	Plataforma colaborativa	Gerencia + Equipo Comercial
6	Promover una cultura de gestión basada en datos	Crear lineamientos de reporte, validación y uso de indicadores	Repositorio institucional	Coordinación Comercial + Gestión Documental
7	Mejorar trazabilidad del proceso comercial	Implementación de registro automático de interacciones y cambios en CRM	Plataforma interna / CRM	Área de TI
8	Asegurar ingreso de personal idóneo para roles comerciales	Procesos de selección basados en competencias y experiencia cuantificable	Reuniones interáreas	Gerencia
9	Realizar auditorías internas periódicas del proceso comercial	Revisión estructurada del cumplimiento de	Plataforma de revisión / Correo	Coordinación Comercial

		protocolos y calidad de registro		
10	Implementar control de calidad documental	Flujo de revisión y aprobación para documentos comerciales y contractuales	Plataforma documental	Gestión Documental
11	Crear repositorio de lecciones aprendidas del proceso comercial	Registro automático de casos, errores y buenas prácticas	Herramienta digital	Gestión del Conocimiento + TI
12	Hacer seguimiento mensual mediante dashboard de KPIs	Consolidación de métricas comerciales y operativas en un tablero único	Repositorio documental / Reuniones interáreas	Gerencia + Comercial

Nota: Elaboración propia. 2025

3.4.2. Propuesta de Mejora: Implementación de Juicio Experto

La implementación de un mecanismo de Juicio Experto permitirá fortalecer la calidad de las decisiones comerciales y operativas en Avanta Inmobiliaria. Este espacio de validación interna facilitará la revisión estructurada de casos comerciales complejos, la homologación de criterios para la atención al cliente y la consolidación del conocimiento adquirido por el equipo. Con ello, la organización podrá mejorar la consistencia en la gestión de leads, la calidad de la información entregada al cliente y la capacidad de anticipar riesgos en procesos de venta y arriendo.

El Juicio Experto permitirá:

Validar lineamientos y protocolos de gestión comercial.

Consolidar lecciones aprendidas en casos de clientes, inmuebles y

negociaciones.

Fortalecer la toma de decisiones estratégicas en procesos de venta y arriendo.

Estandarizar buenas prácticas para la atención y el cierre de oportunidades.

Construir una base de conocimiento útil para todo el equipo comercial.

3.4.3. Otras recomendaciones para la ejecución del proceso comercial

3.4.3.1. Responsables informados y con roles claros.

Cada etapa del proceso comercial debe contar con un responsable definido, evitando duplicidad de funciones y asegurando que todas las actividades —desde la recepción de un lead hasta la posventa— tengan un seguimiento claro y oportuno. Cuando sea necesario, el responsable podrá apoyarse en personal administrativo o de marketing.

3.4.3.2. Socializar planes, y ajustes a todos los involucrados.

Antes de iniciar la gestión de un lead o un proceso de negociación, todo el equipo debe conocer el estado actual del caso, las responsabilidades asignadas y la información clave del cliente. Esto garantiza coherencia en la gestión comercial y mejora la experiencia del usuario.

3.4.3.3. Establecer un cronograma detallado con hitos.

Cada oportunidad comercial debe contar con un cronograma que incluya fechas de contacto, visitas, envío de documentos, negociación y cierre. Esto permite medir avances, evitar retrasos y mejorar el control de la operación.

3.4.3.4. Realización de reuniones periódicas de avance comercial

La gerencia y los coordinadores deben programar reuniones semanales o

quincenales para evaluar:

- Avances y tiempos muertos.
- Retrasos o estancamientos en negociaciones.
- Oportunidades prioritarias y necesidades de ajuste.

3.4.3.5. *Hacer herramientas de seguimiento comercial.*

- Hojas de control en plataforma colaborativa. (wasi)
- Tableros Kanban (Trello, Wasi, Project).

3.4.3.6. *Mantener comunicación continua entre áreas.*

La mejora depende de varias dependencias; por ello se recomienda:

- Crear grupos de comunicación y dailys (Google Meet, correo, canales internos).
- Definir tiempos máximos de respuesta
- Reducir demoras en aprobaciones o entrega de información

3.4.3.7. *Documentar avances y cambios en cada caso.*

Cada interacción con un cliente o propietario debe registrarse para:

- Conservar el historial completo del lead.
- Sustentar decisiones y cambios en la negociación.
- Construir un repositorio de lecciones aprendidas para futuros procesos.

3.4.3.8. *Monitorear y medir el cumplimiento mediante indicadores.*

Implementar indicadores permitirá evaluar el desempeño comercial, tales como:

- Porcentaje de oportunidades atendidas dentro del tiempo estándar.
- Tasa de conversión por canal.
- Cumplimiento de actividades según cronograma.

3.4.3.9. *Garantizar disponibilidad de recursos y herramientas.*

Para un proceso eficiente se debe asegurar que el personal cuente con:

- Formatos comerciales actualizados.
- Acceso a bases de datos, CRM o repositorios internos.
- Capacitación continua en procesos digitales y protocolos comerciales.

3.4.3.10. *Mantener la dirección informada.*

La gerencia debe recibir reportes estructurados del avance comercial, permitiendo:

- Identificar riesgos en tiempo real.
- Priorizar oportunidades críticas.
- Mantener la promesa de valor frente a clientes y propietarios.

3.4.3.11. *Ajustar el plan cuando sea necesario*

El proceso comercial debe mantenerse en mejora continua. Cuando se

identifiquen cambios en el mercado, nuevas normativas o necesidades del cliente, se deberán actualizar los procedimientos y adaptarlos a la operación.

4. KPIs • Tablero de seguimiento.

A continuación, se presenta la matriz de KPIs, o Tablero de seguimiento (plantilla con KPIs, metas, periodicidad y responsables).

Tabla 8. KPIs • Tablero de seguimiento.

KPI (resultado / proceso)	Valor actual	Meta 2025–2026	Semáforo	Periodicidad	Responsable
Tiempo promedio de respuesta al cliente (minutos)	No controlado / > 60 min	≤ 15 min		Diario	Coordinador Comercial
Satisfacción del cliente (%)	No medido	≥ 4.5 / 5		Mensual	Atención al Cliente
Porcentaje de leads registrados en CRM (%)	0 %	100 %		Diario	Agentes Comerciales / Coordinador
Leads sin movimiento en 48 h (número)	Alto / No medido	0 casos		Diario	Coordinador Comercial
Tasa de seguimiento diario (%)	Baja / No estandarizada	≥ 90 %		Diario	Agentes Comerciales
Tasa de cierre comercial (%)	5–8 % aprox.	15–25 %		Mensual	Dirección Administrativa

KPI (resultado / proceso)	Valor actual	Meta 2025–2026	Semáforo	Periodicidad	Responsable
Trazabilidad del proceso (registro de actividades en CRM)	0 %	100 %		Semanal	Coordinador Comercial
Cumplimiento del flujo TO-BE (%)	No aplica	≥ 95 %		Semanal	Coordinador Comercial
Implementación del CRM (%)	0 %	100 %		Mensual	Dirección Administrativa / TI
Número de reuniones de seguimiento semanal realizadas	No establecidas	100 % cumplimiento		Semanal	Dirección Administrativa
Retrabajos o duplicidad de atención (casos)	Frecuentes	0 casos		Mensual	Coordinador Comercial

Nota: Elaboración propia. 2025

Para facilitar el seguimiento y la interpretación del desempeño, los KPIs del proceso comercial utilizan un sistema de semáforo, donde cada color representa el estado actual del indicador frente a la meta establecida:

 Verde – Cumplimiento óptimo:

El valor del KPI se encuentra dentro o por encima de la meta.

Indica que el proceso está funcionando de manera eficiente, sin necesidad de acciones correctivas. Se considera un desempeño estable y alineado con el

flujo TO-BE establecido.

● Amarillo – Desviación moderada:

El KPI presenta un nivel de desempeño cercano, pero todavía inferior a la meta.

Señala la necesidad de ajustes o intervención preventiva para evitar que la desviación aumente. Requiere seguimiento reforzado por parte del Coordinador Comercial.

● Rojo – Incumplimiento crítico:

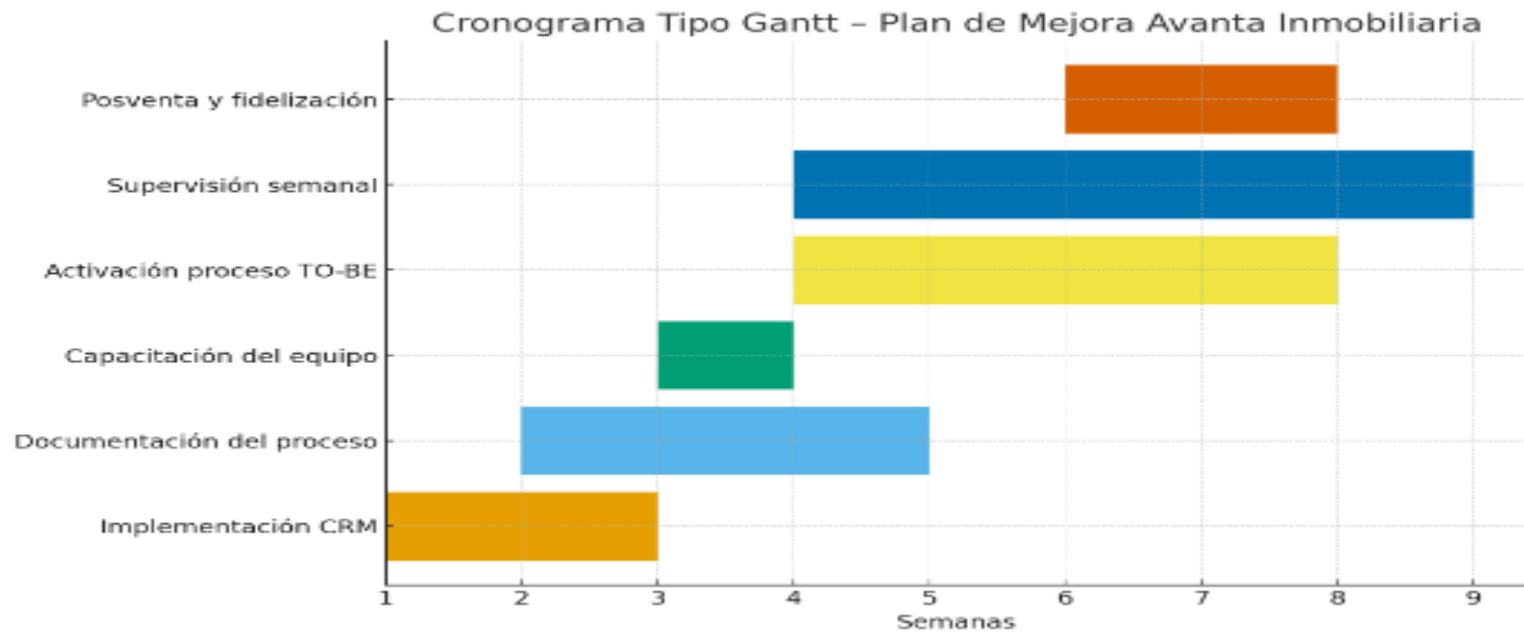
El KPI está significativamente por debajo del valor esperado.

Refleja fallas en el proceso que afectan la eficiencia, la trazabilidad o la experiencia del cliente. Implica la aplicación inmediata de acciones correctivas, revisión del procedimiento y posible reasignación de responsabilidades.

5. Cronograma tipo Gantt

A continuación, en la Figura 5, se presenta el cronograma tipo Gantt correspondiente al Plan de Mejora. Este cronograma fue elaborado tomando como referencia las herramientas de planificación y seguimiento disponibles en WASI, plataforma CRM utilizada por Avanta Inmobiliaria. Su funcionalidad permite programar actividades, asignar responsables y monitorear el avance en tiempo real, garantizando una ejecución organizada y trazable del proyecto.

Figura 5. Cronograma Tipo Gantt.



Nota: Elaboración propia. 2025

Figura 6. Panel Dash Boards – Informe y Tabla principal.



Nota: Elaboración propia. 2025

6. Riesgos & mitigación: qué puede salir mal y cómo lo previenes.

En la sección de “Riesgos y mitigación”, el plan de mejora presenta de manera sintética y estructurada los posibles eventos que pueden afectar la correcta ejecución del proyecto, así como las acciones recomendadas para controlarlos o disminuir su impacto.

El propósito de este apartado es anticipar situaciones que puedan generar retrasos, fallas operativas o desviaciones del proceso definido, dejando documentadas las medidas preventivas y los mecanismos de respuesta. De este modo, el equipo responsable cuenta con una guía clara sobre cómo actuar frente a eventualidades, asegurando la continuidad del proyecto, la protección de sus objetivos y la alineación con el flujo TO-BE propuesto para Avanta Inmobiliaria.

Tabla 9. Riesgos & mitigación: qué puede salir mal y cómo lo previenes.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Descripción	Estrategia de mitigación
Resistencia al cambio por parte del equipo	Alta	Alta	Los agentes podrían evitar usar el CRM o incumplir el proceso.	Capacitación continua, seguimiento semanal, liderazgo activo del Coordinador.
Baja adopción del CRM	Media	Alta	Registros incompletos, pérdida de trazabilidad.	Capacitación, monitoreo diario, incentivos por cumplimiento.
Duplicidad de atención	Media	Media	Asignación incorrecta o saltos en el flujo TO-BE.	Claridad en la asignación y supervisiones semanales.
Falta de información en el registro de leads	Media	Media	Datos incompletos que afectan el proceso.	Checklist de registro obligatorio en CRM.
Retrasos en la implementación del proceso	Baja	Media	Afecta el cronograma del proyecto.	Roles claros y control semanal de avance.
Falta de seguimiento en 48 horas	Alta	Alta	Pérdida de oportunidades comerciales.	Alertas automáticas del CRM + comité semanal.
Descoordinación entre áreas	Media	Alta	Mensajes perdidos, incongruencias, reprocesos.	Canales formales unificados y reuniones semanales.
Rotación de personal	Baja	Media	Se pierde conocimiento del proceso.	Manual documentado + capacitación obligatoria.

Nota: Elaboración propia. 2025

Conclusiones

El análisis desarrollado para la formulación del Plan de Mejora evidencia que Avanta Inmobiliaria se encuentra en una etapa crucial de crecimiento, en la cual la eficiencia operativa, la estandarización de procesos y la calidad en la gestión comercial se han convertido en factores determinantes para su sostenibilidad y competitividad en el sector inmobiliario. El diagnóstico integral — que incluyó la caracterización AS-IS, la identificación de cuellos de botella, la matriz de hallazgos y el análisis de causa raíz— permitió identificar problemáticas estructurales relacionadas con la falta de trazabilidad, la ausencia de roles claramente definidos, la comunicación informal y la limitada formalización de procesos.

La propuesta TO-BE redefine el funcionamiento del proceso comercial, incorporando herramientas tecnológicas como el CRM, flujos estandarizados de atención, un repositorio documental y el rol del Coordinador Comercial como eje articulador del seguimiento y la asignación de leads. Asimismo, la matriz RACI clarifica responsabilidades entre áreas, mientras que el tablero de KPIs establece un sistema de medición continuo que permitirá evaluar el desempeño, corregir desviaciones y promover la mejora constante.

El cronograma tipo Gantt, junto con la matriz de riesgos y estrategias de mitigación, ofrece una ruta de implementación ordenada y viable, garantizando

control, oportunidad y coherencia en la ejecución del plan. Este enfoque contribuye no solo a mejorar la calidad de la atención al cliente y la gestión comercial, sino también a fortalecer la cultura organizacional, la comunicación interna y la adopción de prácticas profesionales dentro del equipo.

En conjunto, la consolidación de este Plan de Mejora representa un avance significativo hacia una operación más madura, trazable y orientada a resultados. Su implementación permitirá que Avanta Inmobiliaria incremente su capacidad operativa, reduzca la pérdida de oportunidades comerciales, mejore la satisfacción de los clientes y se posicione como una organización con estándares sólidos de servicio y eficiencia. Con ello, la empresa da un paso firme hacia la construcción de un modelo de gestión sostenible, competitivo y adaptable a las dinámicas del mercado inmobiliario.

Cierre y Evaluación.

A partir del análisis realizado y del diseño del Plan de Mejora, se recomienda que Avanta Inmobiliaria adopte una visión estratégica centrada en la estandarización de procesos, el fortalecimiento del liderazgo operativo y la consolidación de una cultura organizacional orientada al servicio y la eficiencia. Para lograrlo, es fundamental que la gerencia mantenga un compromiso activo durante toda la implementación, garantizando los recursos, la supervisión y la continuidad del proceso de mejora.

Se considera prioritario formalizar el rol del Coordinador Comercial como líder del flujo comercial, responsable del uso adecuado del CRM, la asignación de leads y el seguimiento estructurado. Esto debe complementarse con un programa continuo de capacitación en servicio al cliente, manejo de herramientas digitales y protocolos de atención, con el fin de reducir la variabilidad en la gestión y asegurar una experiencia homogénea para los clientes.

Asimismo, se recomienda avanzar en la digitalización del proceso comercial, mediante la adopción disciplinada del CRM, el repositorio documental y los flujos TO-BE definidos. Su implementación debe acompañarse de indicadores claros que permitan evaluar avances, identificar desviaciones y promover la toma de decisiones informada.

Finalmente, se sugiere crear un Comité de Mejora Continua, encargado de

revisar periódicamente los KPIs, analizar riesgos emergentes y actualizar los estándares operativos. Contar con este mecanismo permitirá fortalecer la calidad del servicio, mejorar la trazabilidad del proceso y consolidar una operación comercial más sólida y competitiva.

Con estas acciones, Avanta Inmobiliaria estará en capacidad de avanzar hacia un modelo de gestión eficiente, profesional y sostenible, orientado al cliente y a la mejora permanente.

Referencias Bibliográficas

- Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.
- Hiatt, J. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Research.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Administración (14.^a ed.). Pearson.
- Chiavenato, I. (2017). Introducción a la teoría general de la administración (8.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hammer, M., & Champy, J. (2009). Reingeniería de procesos. HarperCollins.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). The Balanced Scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business School Publishing.
- Senge, P. (2006). The fifth discipline: The art & practice of the learning organization. Doubleday.