

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**Consultoría para el Rediseño de la Experiencia del Cliente en el Canal
Digital de Menorca Inversiones**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Kiara Arteta Pinto, DNI: 46686347

Juan Raúl Mendoza Montoya, DNI: 41348119

Samuel Yupanqui Quiliche, DNI: 26698006

Luis Miguel Zaldívar Terry, DNI: 40190156

ASESOR

Percy Samoel Marquina Feldman, DNI: 07569603

ORCID código del asesor <https://orcid.org/0000-0003-1541-572X>

JURADO

Rubén Guevara Moncada

Beatrice Elcira Avolio Alecchi

Percy Samoel Marquina Feldman

Surco, diciembre 2021

Agradecimiento



Nos tocaron enfrentar tiempos muy difíciles como equipo, con muchos altos y bajos. Por esa misma razón, hoy nos sentimos muy agradecidos con Dios y con cada persona que ha apoyado de manera directa o indirecta, alentándonos a no rendirnos y a seguir adelante a pesar del cansancio o la incertidumbre; porque representan esa fuerza y deseo de superación en cada uno de nosotros.

A nuestra familia, docentes, asesores, compañeros de grupo y amigos por formar parte de este gran proyecto, para un futuro mejor.

Dedicatorias

A mi familia por ser el soporte y acompañamiento necesario para lograr este gran desafío, sin dejar de lado a todos mis amigos y compañeros que con una palabra de aliento, motivación, fueron pieza clave para no rendirse. A Diego, Ketty, Guillermo, Tabata, Norma, Coco, Alexa, Daniela, Andrea, Antonella y muchos más que me entendieron y motivaron, lo logramos.

Kiara Arteta Pinto

A Dios y a mi familia: Raúl, Petty, Rocío, Karina, Juan Carlos y Mariano; por su apoyo y comprensión constante. Para ti papá, lo logramos.

Juan Raúl Mendoza Montoya

A Dios por permitir que todo esto suceda; a mis hijas Marycielo, Anthonela y Rafaelita por su enorme comprensión y aliento continuo; a mi esposa Milagros por su paciencia y en especial a los seres maravillosos que me dieron la vida y supieron inculcar en mí la perseverancia. Gracias por todo papá.

Samuel Yupanqui Quiliche

A mis hijos, Leonardo y Mauricio, que son mi motor para superarme; a mi esposa Dayanna por su incondicional apoyo; a mis padres Lina y Miguel por su ejemplo e impulso a dar siempre la milla extra; y mis hermanas, Ana y Giselle, por sus ánimos y motivación en todo lo que emprendo.

Luis Miguel Zaldívar Terry

Resumen Ejecutivo

Menorca es una compañía que se dedica a la venta de lotes urbanizados, casas y departamentos a través de sus canales presencial y digital, este último, aún en desarrollo. La evolución del comercio en línea, acelerada por la pandemia, contribuyó a familiarizar al cliente con los negocios digitales y, el sector inmobiliario, no ha sido la excepción. En el 2020, Menorca se vio en la necesidad de implementar mejoras en su plataforma digital, las cuales redundaron en un aumento del 40% en las ventas de ese canal. Respalada por estos resultados, Menorca desea implementar un proceso 100% digital que permita generar conversiones (ventas) a través de su canal digital. No obstante, el consumidor ha cambiado su perfil y no está dispuesto a tolerar una experiencia digital incompleta o deficiente.

Considerando ello, se trabajaron 25 entrevistas a profundidad, ocho grupos focales con 42 participantes y dos talleres multitareas con 30 personas; con el propósito de poder empatizar con el cliente digital de Menorca y poder replantear la experiencia que el canal es capaz de ofrecer. En ese orden de ideas, el mapa de experiencia se constituyó en una herramienta clave para poder darle un orden cronológico a la información provista por los clientes, tomando en cuenta sus sentimientos, identificando sus dolores actuales y facilitando el planteamiento de alternativas que permitan aliviarlos.

Como resultado de esta consultoría, se identificaron diversas oportunidades de mejora que se lograron agrupar en seis grandes proyectos: Mercadotecnia de contenido, consolidación del canal en línea, experiencia de la compra digital, gerenciamiento de la información, canal de comunicación y postventa. Las recomendaciones finales de este trabajo incluyen una hoja de ruta para la implementación de estos proyectos que facilite trabajar en el fortalecimiento de estas seis áreas, identificadas gracias a la retroalimentación directa del cliente, priorizando aquellos proyectos que demanden el menor esfuerzo y sean capaces que generar el mayor impacto posible en las ventas de Menorca.

Abstract

Menorca is a company that sells urbanized lots, finished houses and apartments through its main sales channels: direct and digital, this last one, still under development. The e-commerce evolution, speeded up by COVID-19 pandemic, aided in customer familiarization with online purchasing and, real estate investments, were not the exception. In 2020, Menorca had the need to perform some improvements on its web page, which boosted digital channel sales by 40%. Based on these results, now, Menorca wants to implement a 100% electronic process that allows complete conversions through the digital platform. However, customer profile has changed and is no longer willing to stand an incomplete or inadequate digital experience.

Taking that into account, 25 in-depth interviews, 8 focus groups with 42 participants and two multitasks workshops with 30 people were carried out with the objective of empathizing with Menorca's digital customer and be able to reformulate the experience the channel can offer. To achieve that, the experience map became a key tool to assign a chronological order to the information gathered, considering customer feelings, identifying its current pains, and easing the proposition of alternatives to relieve them.

As a result of this consulting, several improvement opportunities were identified and grouped in six major projects: Content marketing, online channel consolidation, online shopping experience, information management, communication channel and after sales service. The final recommendations of this work include a route map to implement these projects, making easier the strengthening of these six areas established thank to direct customer feedback, prioritizing those projects that require less effort and have the potential to generate the highest impact on Menorca sales.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras.....	x
Capítulo I: Introducción.....	1
1.1 Contexto del problema.....	1
1.2 Presentación del Problema.....	4
1.2.1 Perspectivas a Futuro en el Sector Inmobiliario	4
1.2.2 Evolución de los Clientes Inmobiliarios.....	5
1.2.3 Evolución de la Tecnología	6
1.2.4 Definición del Problema	7
1.3 Complejidad y Relevancia del Problema.....	8
Capitulo II: Presentación de Menorca Inversiones	13
2.1 ¿Quién es Menorca?.....	13
2.2 Misión, Visión y Valores	14
2.2.1 Misión.....	15
2.2.2 Visión.....	15
2.2.3 Valores.....	15
2.3 Organización Interna del Área Comercial	15
2.3.1 Administración de Ventas.....	16
2.3.2 Mercadotecnia.....	16
2.3.3 Ventas	17
2.3.4 Servicio al Cliente y Postventa	17
2.4 Estrategia Corporativa Asociada al Proceso Digital de Ventas.....	18
Capitulo III: Análisis del Perfil del Cliente Inmobiliario	19
3.1 Análisis Cualitativo.....	20

3.1.1	Estilo de Vida.....	20
3.1.2	Valores y Creencias	21
3.1.3	Sueños.....	23
3.1.4	Motivaciones.....	23
3.1.5	Metas.....	23
3.2	Análisis Cuantitativo.....	25
3.3	Identificación de las Necesidades del Cliente.....	27
Capítulo IV: Transformación de la Experiencia Digital		30
4.1	Marco Teórico.....	30
4.1.1	Mapa de Experiencia como Herramienta de Evaluación.....	30
4.2	Experiencia Actual del Cliente Digital	36
4.2.1	Mapa de Empatía	36
4.2.2	Grupos focales	38
4.2.3	Análisis de la Experiencia Según el Usuario	40
4.2.4	Mapa de Experiencia Actual.....	44
4.3	Diagnóstico de la Problemática	48
4.3.1	FODA del Proceso Actual de Ventas Digitales	48
4.3.1.1	Fortalezas.....	49
4.3.1.2	Oportunidades.....	49
4.3.1.3	Debilidades.....	51
4.3.1.4	Amenazas.....	52
Capítulo V: Estrategia de Implementación		54
5.1	Estrategia para el Rediseño del Ecosistema Digital.....	54
5.1.1	Acciones para Mejorar el Viaje del Cliente.....	54
5.2	Hoja de ruta.....	60

5.3 Plan de Implementación.....	61
5.3.1 Portafolio de Proyectos	61
5.3.2 Propuesta General del rediseño del canal digital	59
5.4 Análisis Financiero	¡Error! Marcador no definido.
5.5 Mapa de Experiencia Futuro	61
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	65
Glosario.....	69
Referencias.....	74
Apéndices.....	80



Lista de Tablas

Tabla 1	Perfil del cliente inmobiliario.	25
Tabla 2	Proyecto de investigación cualitativa, grupo focal: Guía de indagación.	39
Tabla 3	Hallazgos según las etapas de la visión del cliente y la empresa.....	40
Tabla 4	Clasificación de las acciones propuestas	55
Tabla 5	Plan de implementación según los proyectos propuestos.....	59



Lista de Figuras

Figura 1	Proyecto San Antonio de Mala: Etapa 1	13
Figura 2	Presencia de Menorca Inversiones en el Perú y los proyectos desarrollados	14
Figura 3	Organigrama de vicepresidencias y gerencias	15
Figura 4	Organigrama de la gerencia comercial	16
Figura 5	Percepción de Menorca Inversiones	22
Figura 6	Perfil del cliente digital	24
Figura 7	Buyer Persona cliente digital de Menorca.	29
Figura 8	Mapa de la experiencia planeada proceso compra/venta de banda ancha móvil	32
Figura 9	Mapa de la experiencia real proceso venta de banda ancha móvil.	33
Figura 10	Plantilla para confección de mapa de experiencia	34
Figura 11	Mapa de empatía del cliente inmobiliario de Menorca.....	37
Figura 12	Mapa de experiencia actual del cliente inmobiliario digital (etapas 1 – 4).	46
Figura 13	Mapa de experiencia actual del cliente inmobiliario digital (etapas 5 – 8).	47
Figura 14	Matriz esfuerzo/impacto de los proyectos.	60
Figura 15	Hoja de ruta de implementación.	61
Figura 16	Flujo de caja libre proyectado.	60
Figura 17	Mapa de experiencia futuro del cliente inmobiliario digital (etapas 1 – 4).	63
Figura 18	Mapa de experiencia futuro del cliente inmobiliario digital (etapas 5 – 8).	64
Figura 19	P1: ¿Qué es lo más importante al comprar un lote o una casa?.....	80
Figura 20	P2: ¿Cuáles fueron los otros proyectos inmobiliarios que visitó?.....	80
Figura 21	P3: Edad del cliente inmobiliario.....	81
Figura 22	P4: Sexo del cliente inmobiliario.....	81
Figura 23	P5: ¿Cómo se enteró el cliente por primera vez de Menorca?.....	82

Figura 24	P6: Rango de ingresos familiares.....	82
Figura 25	P7: Ocupación del cliente inmobiliario.....	83
Figura 26	P9: Rango de edad de los hijos del cliente inmobiliario.....	83
Figura 27	P10: ¿Con quién vive actualmente?.....	84
Figura 28	P11: ¿Con quién realiza la compra?.....	84
Figura 29	P12: ¿Cuál fue el primer producto de interés?.....	85
Figura 30	P13: ¿Cuál es la razón que motivo a que busque un lote o casa?.....	85
Figura 31	P14: ¿Qué medios utiliza para buscar información de lotes o casas?.....	86
Figura 32	P15: ¿Qué medio lo llevo a tomar la decisión de contactarse con Menorca?.....	86
Figura 33	P16: ¿Qué te llevo a decidirte por Menorca?.....	87
Figura 34	P17: Razones para la decisión de compra.....	87
Figura 35	P18: ¿Visitó proyectos inmobiliarios de la competencia?.....	88
Figura 36	P19: ¿Qué proyectos visitó de la competencia?.....	88
Figura 37	P20: ¿Por qué eligió este proyecto versus la competencia?.....	89
Figura 38	P21: Propósito del lote/terreno comprado.....	89
Figura 39	P22: ¿En cuánto tiempo piensa construir?.....	90
Figura 40	P23: Si es para inversión ¿En cuánto tiempo piensa vender?.....	90
Figura 41	P24: ¿Conoces los beneficios del programa de referidos de Menorca?.....	91

Capítulo I: Introducción

1.1 Contexto del problema

Vivimos en la época del boom del comercio electrónico. Si bien es cierto que hablar de negocios en línea, a estas alturas del siglo XXI, no es nada nuevo; debemos de reconocer que los acontecimientos registrados en los últimos 15 o 17 meses, en materia sanitaria, han acelerado significativamente el desarrollo de esta forma de realizar transacciones. En nuestro país, la información numérica existente nos permite ponernos en perspectiva respecto a esta evolución. De acuerdo con la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE, 2021), hace 10 años, el comercio electrónico en el Perú registraba ventas anuales de, aproximadamente, US\$611 millones. Posteriormente, al cierre del 2019, cuando los primeros rumores de la aparición de una extraña y letal enfermedad en la China empezaban a pulular, el comercio en línea peruano logró ventas por US\$4,000 millones en ese año, consolidando un interesante crecimiento que, con respecto a periodos anteriores, promediaba entre 15% y 20% anual. La fácil propagación de este virus hizo que, a nivel mundial, a lo largo del 2020, se adopten múltiples medidas de restricción al libre tránsito y el Perú no fue la excepción. La necesidad de minimizar el contacto con otros seres humanos, así como de reactivar la economía, ocasionaron que la rapidez de crecimiento del comercio electrónico se vea severamente afectada, pero de manera positiva. Esto explica que, en el 2020, se registraran ventas por US\$6,000 millones, 50% más que el año anterior, cifra récord en lo que se refiere a incremento de ventas en un sólo año (CAPECE, 2021).

Por su parte, la industria inmobiliaria no es ajena a esta nueva forma de hacer negocios, aunque de forma incipiente en comparación con otros sectores. Muchas empresas han implementado iniciativas que, mayoritariamente, buscan usar la tecnología sólo para mostrar el producto al cliente, es decir, su proceso de venta digital es aún incompleto. Con todo, una encuesta de Ellis (2021) reveló que, en los Estados Unidos, se registró un

incremento del 32%, en el último año, en la cantidad de personas que realizaron la compra de un inmueble sin haberlo visitado, basando su decisión únicamente en la información obtenida durante visitas virtuales, evidenciando la creciente aceptación del comercio por internet, también en el sector inmobiliario.

Si bien es cierto que en muchos países gran parte de las restricciones al libre tránsito ya se han levantado, los especialistas afirman que el canal digital continuará teniendo una importante preferencia en los clientes. En un estudio realizado para Ernst & Young, Rogers y Cosgrove (2021) establecieron que un 64% del público considera que la pandemia ha cambiado su vida de forma permanente y que tales cambios se mantendrán, inclusive, después de que el virus haya sido controlado. Asimismo, Fairweather (2020), en sus predicciones para el mercado inmobiliario americano, afirmó que las visitas virtuales inmobiliarias han llegado para quedarse y que se están convirtiendo en la forma aceptada de ejecutar visitas. Si a estas circunstancias le adicionamos el permanente aumento de la penetración de la internet, así como la aparición de nuevas marcas o modelos de dispositivos digitales, como los teléfonos inteligentes, a precios más accesibles; las condiciones están dadas para que esta forma de hacer negocios continúe fortaleciendo su importancia.

Por lo expuesto, es claro que, aún después de la pandemia, el canal digital continuará cobrando mayor relevancia, con respecto a otros canales, para acercar los productos y servicios al consumidor, incluyendo al inmobiliario. En consecuencia, hoy más que nunca, la calidad de la experiencia que se le brinda al cliente potencial, en las diversas plataformas digitales existentes, es de vital importancia. En ese sentido, el conocimiento de las preferencias actuales del posible comprador es imprescindible para poder potenciar el proceso de la experiencia digital del cliente, convenientemente. Acorde con un artículo recientemente publicado en el blog de innovación de la multinacional alemana SAP (2020), el perfil actual del cliente digital demanda experiencias, cada vez, más personalizadas,

innovadoras y sorprendentes. Asimismo, el usuario actual busca constantemente información en internet y no desea perder el tiempo, razón por la cual, busca páginas web o aplicaciones fáciles de usar, intuitivas, veloces y confiables. Del mismo modo, la realidad aumentada se está convirtiendo en una herramienta valiosa para poder facilitar la visualización del producto o servicio a través de los canales digitales. Estas tendencias de las preferencias demandan acciones urgentes por parte de las organizaciones para fortalecer su infraestructura digital e invertir en tecnologías que hagan más placentera la experiencia digital del cliente (SAP, 2020).

Por otra parte, una particularidad del usuario actual que no debe pasarse por alto es la facilidad con la cual cambia de plataformas. La variedad de opciones de comunicación digital existentes, tales como páginas web, aplicaciones, redes sociales, etc.; incorporan un elemento de complejidad adicional a la experiencia digital del cliente. Tomando en cuenta esta peculiaridad, Qualtrics (2021) planteó la necesidad de desarrollar experiencias omnicanal, dicho de otro modo, es preciso que los distintos canales estén perfectamente alineados, integrados y ser complementarios; de forma tal que el viaje del cliente, entre ellos, fluya sin retrasos, confusiones o errores, facilitando la materialización de la conversión y buscando la mayor empatía entre las herramientas y sus conocimientos.

En conclusión, la pandemia contribuyó a acercar los canales digitales al cliente y, a pesar de que cada vez existen menos restricciones, el comercio en línea continuará consolidando su crecimiento, quizás no a la misma velocidad, pero sí a una tasa superior a la que se registraba en la etapa pre-pandemia. Adicionalmente, las visitas virtuales inmobiliarias cada vez poseen mayor acogida en el público como herramienta de evaluación para una posible inversión. Estas circunstancias deben motivar a las empresas, incluyendo a las del sector inmobiliario, a implementar o fortalecer sus canales digitales de tal modo que permitan acercarse, de manera más efectiva, al cliente de hoy. No obstante, el consumidor ha cambiado

su perfil y no está dispuesto a tolerar una experiencia digital incompleta o deficiente, es decir, no busca un canal que brinde un servicio cualquiera. Para contar con su preferencia, las tendencias actuales nos revelan la imperiosa necesidad de invertir decididamente en infraestructura y tecnologías digitales que hagan posible la provisión de un viaje placentero al interesado, convirtiéndolo en cliente y promotor de la marca.

1.2 Presentación del Problema

1.2.1 Perspectivas a Futuro en el Sector Inmobiliario

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2021), en su último Marco Macroeconómico Multianual, publicado en agosto del 2021, la perspectiva de crecimiento económico del país para el 2022, tras el repunte ocurrido a lo largo del 2021 el cual se espera llegue a 10.5% al cierre del presente ejercicio fiscal, estaría en el orden del 4.8%. Asimismo, este informe (MEF, 2021) indicó que para el 2022, se estima que la inversión no minera “crecería 5.2% por la mayor ejecución de proyectos de infraestructura y diversificada (en particular, el mercado de viviendas), en línea con la mejora progresiva de las expectativas de inversión” (p. 40). Del mismo modo, haciendo un análisis de lo acontecido en los últimos años, el MEF (2021) estableció, además, algunas expectativas específicas para el sector inmobiliario:

“Los nuevos créditos hipotecarios se recuperaron rápidamente durante la segunda parte de 2020, tras el choque de la pandemia, y entre enero y mayo de 2021, estos han superado los niveles pre pandemia, con un dinamismo importante del Crédito Mi Vivienda que fue generalizado en todas las macro regiones del país, explicados por la mayor preferencia de las familias por viviendas, ante la continuidad del trabajo remoto en el sector formal y el incremento de horas de permanencia en el hogar, y por la disponibilidad de mayores recursos financieros como la CTS y AFP, e implementación de plataformas virtuales de ventas de las inmobiliarias. De hecho, en

2021, el sector inmobiliario incrementaría su volumen de transacciones en alrededor de 20%. En 2022, se mantendría el dinamismo del mercado de viviendas, impulsada por una mayor disponibilidad de liquidez (elevado ahorro privado) y una mejora del mercado laboral, que se reflejaría en el aumento de los ingresos en el sector formal privado” (p.41).

En lo que se refiere a las proyecciones para el periodo 2023-2025, el reporte aludido (MEF, 2021) señaló que la actividad económica se incrementaría en un 4.1% en promedio debido, fundamentalmente, a un crecimiento sostenido de la demanda interna, el retorno a la normalidad de las actividades más golpeadas por la pandemia, el incremento de las exportaciones de cobre y la continuidad de medidas que impulsen la competitividad y la productividad.

No obstante, la estabilidad política y económica jugarán un rol preponderante para que estos pronósticos se cristalicen. El portal especializado Optimiza Contratistas (2021), en base a una entrevista con el gerente de negocios de la Asociación de Empresas Inmobiliarias, Miguel Díaz Ramos, señaló que la estabilidad será clave para generar confianza en los inversionistas inmobiliarios que son tanto nacionales como extranjeros. Asimismo, el reciente incremento del nivel de riesgo del Perú no es una señal adecuada para las inversiones foráneas. Optimiza Contratistas (2021) agregó que, si la incertidumbre se reduce, es posible lograr un crecimiento, para el 2022, de 13,000 unidades de vivienda vendidas adicionales con respecto al 2021, sin embargo, el accionar del gobierno será clave.

1.2.2 Evolución de los Clientes Inmobiliarios

Según Menorca Inversiones (2021) la evolución del perfil del cliente inmobiliario muestra un notable incremento del interés de familias jóvenes (18 a 29 años) por los productos ofertados, pasando de un 14%, en el primer trimestre del 2020, a un 22% en el primer trimestre del 2021. Cabe mencionar que los clientes, en especial en este rango de

edad, tienen muy interiorizado el uso de herramientas tecnológicas en sus actividades diarias, razón por la cual, la búsqueda de productos inmobiliarios, en su gran mayoría, se inicia en internet. En la red, los clientes investigan, realizan comparaciones, recopilan información referente a ubicaciones, precios, formas de financiamiento y otras características relevantes que finalmente permiten decidir su opción de compra. Además, de acuerdo con lo manifestado por Lecinski (2011) en una publicación de Google, más del 80% de los clientes toman una decisión de compra, sólo después de haber realizado esta investigación en línea. Por tanto, este conjunto de actividades, las cuales Lecinski (2011) llama “momento cero de la verdad” o ZMOT, por sus siglas en inglés, se constituyen, actualmente, en el paso más importante del proceso de ventas.

1.2.3 Evolución de la Tecnología

Hoy en día existen dos mundos no excluyentes, pero sí complementarios para las empresas: Un mundo real con un mercado físico y un mundo virtual o digital gobernado por las herramientas y tecnologías existentes para internet (López & Sandulli, 2007). El auge de la creación de computadores y dispositivos móviles cada vez con mayor capacidad de procesamiento, a lo cual se suma el desarrollo de nuevas tecnologías de interconexión de redes tales como 5G y Wifi6; orientadas a incrementar la velocidad y el ancho de banda de la internet, hacen factible el uso de herramientas digitales como la realidad virtual y la realidad aumentada en los proyectos inmobiliarios.

Mira (2019) define a la realidad aumentada como: “Visión a través de un dispositivo tecnológico, directa o indirecta, de un entorno físico del mundo real, cuyos elementos se combinan con elementos virtuales para la creación de una realidad mixta en tiempo real” (p. 60). En adición a ello, la tecnología vigente permite el acceso, con relativa facilidad, a los vehículos aéreos no tripulados, más conocidos como drones, los cuales se constituyen, para las empresas que comercializan inmuebles, en importantes herramientas comerciales y de

marketing. Al respecto, Govea y Maldonado (2017), refiriéndose específicamente al sector inmobiliario, establecieron que el uso de estas tecnologías tiene como objetivo brindar un sentido de presencia física, facilitar la proyección de estructuras existentes o futuras, socializar con los espacios, eliminar la barrera de la distancia y combinar todo ello con la versatilidad del uso en dispositivos móviles. Estos atributos hacen factible la implementación de visitas virtuales, así como la ejecución de proyecciones del futuro hogar, contribuyendo a una interacción superior entre el cliente y el producto.

En otro orden de ideas, la tecnología actual no sólo facilita el acercamiento del producto al cliente, sino que permite la realización de diversos tipos de transacciones, en línea, de forma segura. Uno de los instrumentos tecnológicos disponibles para este fin es el blockchain y su aplicación a los contratos digitales. Según el BBVA Research (2015), los contratos inteligentes no se limitan a almacenar documentos o facilitar una firma electrónica, sino que al ejecutarse por sí mismos, eliminan la necesidad de que participen terceros. Adicionalmente, pueden escribirse como programas informáticos en vez de usar un documento impreso, con la seguridad que brinda el sistema blockchain.

En pocas palabras, la tecnología existente provee al sector inmobiliario de poderosas herramientas que contribuyen a propiciar una interacción digital de alto nivel entre el cliente y el producto, no sólo para lograr que lo conozca, sino para facilitar una posible transacción en línea con altos niveles de seguridad.

1.2.4 Definición del Problema

Actualmente, Menorca busca estandarizar sus herramientas digitales a nivel nacional, creando recorridos 360°, externos e internos, con referencia a las casas pilotos para situar a los clientes sobre un espacio real, o en 3D, y pueda proyectar la ubicación y beneficios de su futuro hogar. Sin embargo, Menorca es consciente que este proceso no está completo ya que no cuenta con una plataforma especializada ni existe un acompañamiento adecuado para el

cliente, por parte de un asesor de ventas (en línea), con el propósito de establecer una relación de cercanía y seguridad.

Por lo mencionado, Menorca desea contar con un proceso 100% digital que permita generar una conversión (venta) a través de su página web. Hoy por hoy, los potenciales clientes son derivados para ser atendidos por ejecutivos de ventas, perdiendo la omnicanalidad digital al migrar hacia una visita presencial. Es importante considerar que, durante el confinamiento ocurrido entre marzo y junio del 2020, se lograron vender más de 500 unidades a través del canal digital existente, es decir, el cliente no tuvo que visitar el proyecto o pasar por una oficina de ventas para generar una compra de un terreno o casa. Teniendo en consideración esta ocurrencia, Menorca visualiza una alta probabilidad de éxito, léase incrementar el volumen de ventas, a través del fortalecimiento del canal digital por completo, cubriendo de esta manera las necesidades de aquellos clientes que preferirían mantener una experiencia totalmente digital, en lugar de un proceso presencial.

En consecuencia, el reto que nos encarga Menorca es rediseñar la experiencia del cliente en su canal, migrando a un proceso totalmente digitalizado, desde la visita a la página web, pasando por la firma digitalizada del contrato, hasta el soporte postventa; proporcionando acompañamiento constante, mediante un asesor de ventas en línea, para ayudar a los clientes a decidir por la mejor opción para su futuro hogar.

1.3 Complejidad y Relevancia del Problema

El canal tradicional de venta en el sector inmobiliario estuvo marcado por la presencialidad. Los potenciales clientes llegaban al proyecto para conocer in situ los beneficios de este, a través de un recorrido presencial o de una maqueta revisada en conjunto con un asesor, entre otros.

Esta presencialidad, como sabemos, fue afectada por la pandemia de Covid-19 que ha traído diferentes tipos de impactos, ha golpeado fuertemente sectores donde, el contacto presencial, era primordial para poder decidir la compra de un producto o servicio.

A pesar de ello, el sector inmobiliario es uno de los sectores que más rápido se recuperaron pasado los primeros meses desde el inicio de la crisis sanitaria. Según Hernández (2020), el sector inmobiliario tiene características particulares en comparación del resto de sectores productivos. Si bien es cierto que la demanda en el mercado inmobiliario sufrió una fuerte contracción, sobre todo en los meses de marzo a junio de 2020, dicho sector es, probablemente, uno de los que está teniendo el mejor proceso de recuperación en toda la economía. Por ejemplo, al mes de octubre de 2020 y posteriores cuatro meses consecutivos, las ventas de nuevas viviendas en Lima mostraron un crecimiento similar al que se tuvo en los mismos periodos del 2019, lo que refleja la sólida recuperación del sector. Según SUNARP (2021), la inscripción de hipotecas inmobiliarias en todo el país ha crecido un 33.25% en comparación con los primeros meses del año 2020. Esto, gracias al empleo del Sistema de Intermediación Digital (SID), que es una plataforma que permite a los notarios realizar el procedimiento de inscripción de manera electrónica.

Una característica para tomar en cuenta es que las tasas de interés para créditos hipotecarios fueron reduciéndose, como un incentivo para la solicitud de préstamos para comprar viviendas. Otra característica para considerar y, que está impulsando la compra de viviendas, es que representa un menor riesgo de inversión en comparación con otros sectores de la economía.

Por ello, considerando la activación acelerada del sector y las restricciones de una “nueva normalidad”, es obligatorio que las empresas de este rubro se transformen y aceleren sus procesos de adaptación y transformación digital para hacer sostenible su crecimiento, ante una realidad con restricciones en actividades y nuevas obligaciones en cumplimientos de

protocolos que, sin duda, ralentizan los procesos tradicionales de ventas. Si bien es cierto, se ha llegado a cierta digitalización de los canales de venta en el sector inmobiliario, no se tiene una experiencia 100% digital para el cliente.

La experiencia digital del cliente debe ser tal que no se extrañe una experiencia presencial y, a su vez, se optimicen los procesos para una completa satisfacción del cliente, de manera digital, desde el primer contacto como prospecto hasta la conversión en cliente con la adquisición de un lote, terreno o vivienda.

Según Proptech Perú (2021), actualmente gran parte de las plataformas concentran sus esfuerzos en obtener mayor cantidad de leads, pero hace falta un acompañamiento digital durante todo el ciclo E2E, desde la prospección hasta la postventa. En este contexto, la complejidad del problema radica en cómo abordar la integración necesaria que debería tener una plataforma web con los diferentes actores involucrados en esta experiencia, como, por ejemplo, notarías, SUNARP, entre otros. De manera análoga, se debe asegurar que la información que se transaccione tenga los más altos estándares de seguridad de la información y políticas de protección de datos personales, brindando la confianza necesaria al cliente para que continúe su proceso de compra de manera digital y no recurra al canal tradicional presencial.

Menorca Inversiones, apuesta por la digitalización completa de su canal de ventas y por asegurar que los procesos involucrados estén centrados en el cliente y en una experiencia de usuario satisfactoria que evoque a las buenas recomendaciones y referencias en el sector. La relevancia de ello radica en aprovechar la oportunidad que se ha abierto en la preferencia del cliente, para utilizar los medios digitales, compras online, y cualquier otro medio que evite la presencialidad en la interacción. Según el estudio Target Group Index (TGI) elaborado por Kantar Ibope Media (2021), el acceso a Internet y a los smartphones en el Perú creció un 5% a raíz de la pandemia. Comparando, a inicios del año 2000 donde sólo dos de

cada 10 peruanos ingresaban a internet, hoy cerca del 90% accede por tiempos relativamente largos, principalmente, a través de medios móviles como smartphones.

Por otra parte, es importante resaltar que, Menorca Inversiones, en el 2019, ya contaba con un canal digital que, de cierta manera, contribuía en la conversión de clientes y representaba un 26% de las ventas totales. Considerando su peso en el volumen de ventas totales, en el 2020, Menorca realiza ciertas mejoras en el canal digital, tales como:

- Reestructuración de las ejecutivas online y telefónicas, buscando su máxima capacidad (multiplaza).
- Generación de herramientas digitales para proyectar las obras, además de integrar las obras entregadas.
- Inmediatez de la atención para generar mayor cantidad de derivados.
- Automatización del ingreso y seguimiento de los leads para generar la máxima eficiencia en la contactabilidad.
- Incremento de la inversión para contar con un ecosistema digital más robusto con el enfoque en la generación de clientes potenciales.

Estas mejoras, a pesar de que solamente llegaban a un 45% de la cobertura esperada para una experiencia totalmente digital, lograron que las ventas, en ese canal, aumentaran un 40%. Esto representa un incremento destacable que nos da una proyección interesante de lo que podría lograrse complementando, en un 100%, la experiencia digital en dicho canal.

En suma, hay una clara preferencia del cliente por utilizar medios digitales, a través de internet, para la realización de transacciones comerciales en diferentes sectores y con tendencia cada vez mayor, en el sector inmobiliario. Esta inclinación del cliente abre la oportunidad y la necesidad de mejorar el proceso digital de venta y la experiencia del cliente, para que sea de su total confianza y satisfacción. Ahora bien, el rediseño requerido es complejo por el nivel de integración que se requiere entre las distintas tecnologías y actores

involucrados, pero es sumamente relevante por el potencial incremento de ventas que experimentaría el canal digital como producto de su robustecimiento. Con ello, también se contribuiría a la escalabilidad de las ventas, debido a la no presencialidad requerida. Con la digitalización 100% del canal de ventas, se abre también la posibilidad que se puedan realizar compras desde fuera del país, incrementando cartera de clientes y los impactos económicos positivos que esto trae.



Capítulo II: Presentación de Menorca Inversiones

2.1 ¿Quién es Menorca?

Menorca Inversiones es una compañía inmobiliaria que se dedica a la venta de lotes urbanizados, como los mostrados en la Figura 1, y casas terminadas. Además, es parte del grupo económico familiar “San Antonio” fundado en el año 1921. En este grupo encontramos, también, empresas líderes en el sector calzado, forestal y manufacturero. A la fecha, cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector inmobiliario, principalmente, en el Perú. Asimismo, cuenta con el respaldo de más de 21,000 familias satisfechas, más de 25 proyectos desarrollados, más de 1,350 casas y departamentos y más de 2.5 millones de m² de áreas verdes acondicionadas. El modelo de gestión de la compañía contribuye con el crecimiento ordenado y planificado del país, buscando mejorar la calidad de vida de sus clientes, colaboradores y el entorno social de cada proyecto. Del mismo modo, como lo señaló Uehara (2019), Menorca se considera un aliado estratégico del Estado en la generación de desarrollo a nivel nacional.

Figura 1



Proyecto San Antonio de Mala: Etapa 1

Nota. Tomado de *Terrenos*, por Menorca Inversiones, Menorca Inversiones (<https://menorca.pe/terrenos/san-antonio-de-mala>).

Por otra parte, Menorca tiene presencia en diversas provincias de nuestro país, tal como lo indica la Figura 2. Del mismo modo, el 81% de sus proyectos, son de desarrollo urbanístico, es decir, proyectos orientados a la venta de lotes desde 70.20 metros cuadrados. El 19% restante está conformado por casas de uno o dos pisos, en alianza con el Estado, a fin de generar vivienda digna para los peruanos.

Figura 2

Presencia de Menorca Inversiones en el Perú y los proyectos desarrollados



Nota. Tomado de *Nosotros*, por Menorca Inversiones, Menorca Inversiones (<https://menorca.pe/nosotros>).

2.2 Misión, Visión y Valores

Menorca Inversiones es una compañía que está fundada con el propósito de procurar la generación de valor compartido. Veamos:

2.2.1 Misión

Empresa peruana que crea valor para la sociedad con proyectos inmobiliarios que mejoran considerablemente la calidad de vida.

2.2.2 Visión

Asegurar el valor de la empresa orientada a la estrategia hacia el desarrollo sostenible siendo eficientes con nuestros recursos, adaptándonos a los cambios y buscando oportunidades

2.2.3 Valores

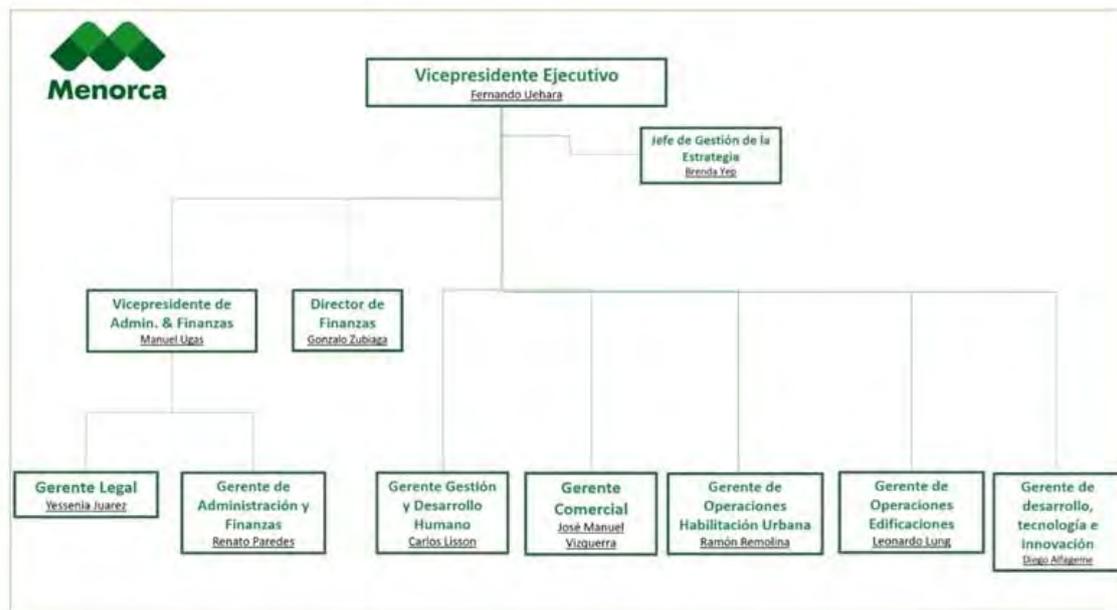
- Honestidad. La verdad siempre debe estar primero.
- Compromiso. Cumplir con lo acordado, por encima de lo esperado.
- Resiliencia. Fortaleza antes las adversidades.
- Innovación. Desarrollo de iniciativas creativas que transformen y añadan valor a la empresa.
- Orientación a resultados. Hacer realidad las metas que se propone la compañía.

2.3 Organización Interna del Área Comercial

Menorca Inversiones cuenta con la estructura organizativa indicada en la Figura 3.

Figura 3

Organigrama de vicepresidencias y gerencias



Nota. Tomado de *Organigramas* (p. 01), por Menorca Inversiones, 2021, Estructura Organizacional.

En lo que respecta al área comercial, podemos apreciar su organigrama en la Figura 4. Esta se encuentra liderada por Jose Manuel Vizquerra, y los departamentos que la componen son:

2.3.1 *Administración de Ventas*

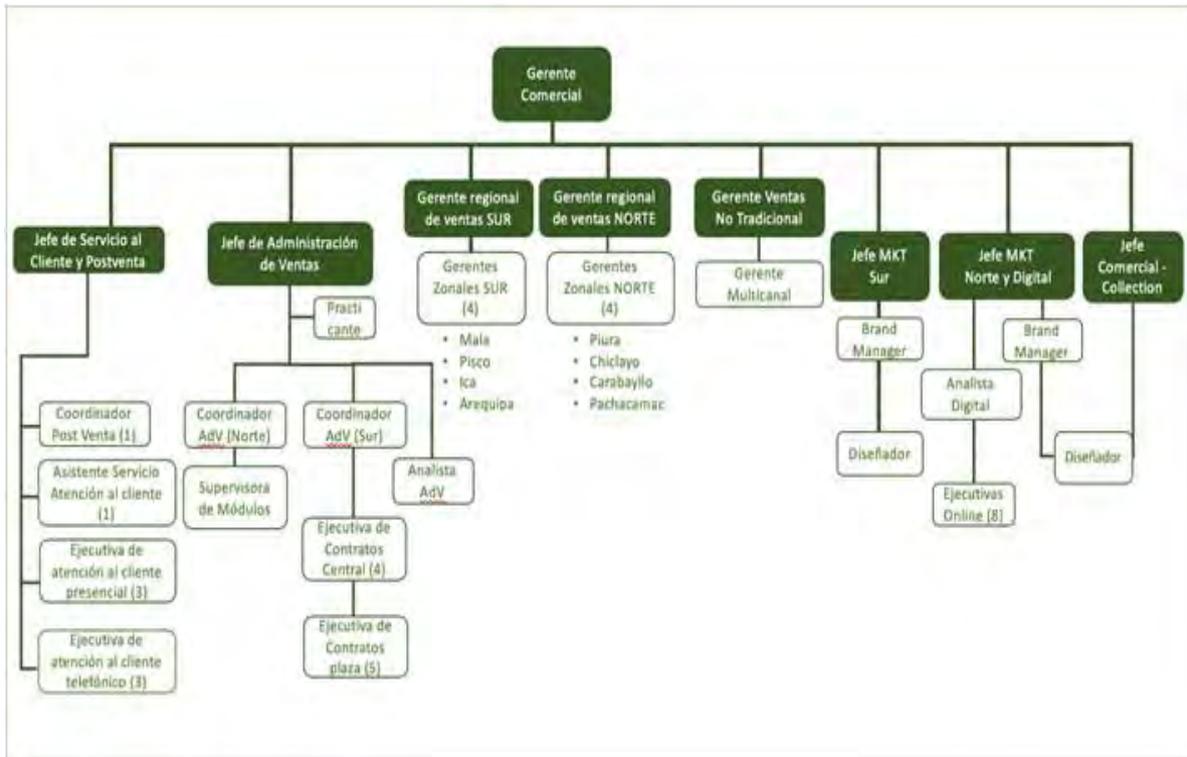
A cargo de establecer precios, de acuerdo con su conocimiento de cada proyecto, gestionar promociones y el proceso de venta al momento que se presenta un cierre definitivo de lote.

2.3.2 *Mercadotecnia*

Encargado de la comunicación, con el principal objetivo de generar visitas o derivados a las plazas, ya que el área digital se encuentra dentro de la estructura.

Figura 4

Organigrama de la gerencia comercial



Nota. Tomado de *Organigramas* (p. 21), por Menorca Inversiones, 2021, Estructura Organizacional.

2.3.3 Ventas

En primer lugar, cuenta con los gerentes regionales donde cada uno lidera a la fuerza de venta de cada plaza. En segundo lugar, la gerencia multicanal que lidera los canales de ventas no tradicionales.

2.3.4 Servicio al Cliente y Postventa

A cargo de las entregas y de mantener una relación de fidelización con cada uno de los clientes.

Esta organización del área comercial, evidentemente, está enfocada en un esquema de ventas en donde el canal presencial es la prioridad. Notemos que las ventas del canal digital

son administradas desde la gerencia de ventas no tradicionales. El objetivo del fortalecimiento del canal digital es generar un incremento importante de su nivel de clientes y de ventas, razón por la cual, la organización deberá considerar un departamento independiente para su gerenciamiento. Evidentemente, el canal presencial continuará teniendo un peso específico superior, no obstante, en la medida que el canal digital continúe creciendo a nivel de ventas, posiblemente, requiera su propia área de mercadotecnia, administración, postventa, entre otras; migrando, quizás, hacia una organización por procesos: presencial, digital y otros.

2.4 Estrategia Corporativa Asociada al Proceso Digital de Ventas

Menorca Inversiones reconoce la importancia del canal digital, no obstante, de forma oficial, aún no tiene una estrategia definida respecto a su visión para su canal digital y qué medidas debe adoptar para llegar a ella.

A pesar de ello, sí cuenta con ciertas iniciativas que denotan su interés por la introducción de herramientas digitales en su proceso de ventas. Una de las principales, ya en curso, está enfocada en el uso de la tecnología para facilitar la familiarización y el conocimiento del producto por parte del posible cliente. Actualmente, el canal digital de Menorca, a través de la tecnología de los recorridos 360° internos y externos, así como de la realidad virtual y aumentada, pretende proporcionar una experiencia de interacción superior entre el interesado y el producto ofreciendo un servicio de visita virtual.

Los recorridos 360°, la realidad virtual VR y la realidad aumentada AR, como ya lo hemos indicado, son tecnologías que vienen cobrando mucha relevancia y que están siendo ampliamente utilizadas en la mercadotecnia digital. Su aplicación más amplia está relacionada al mercado del entretenimiento. Tanto los fabricantes de celulares como los desarrolladores digitales las utilizan para generar nuevas experiencias en los usuarios, como la edición o captura de fotografías y videos.

Menorca, desde su área de mercadotecnia digital, busca aprovechar estas tecnologías e incluirlas en su página web, de modo tal que los clientes puedan realizar visitas virtuales y tener la oportunidad de vivir una experiencia de inmersión en el producto ofrecido.

En resumen, la estrategia actual del proceso digital de ventas de Menorca, más allá de procurar acercar el producto a cliente, no contempla la necesidad de brindar una experiencia digital completa, una que haga posible iniciar y cerrar el proceso de venta, 100%, en línea.



Capítulo III: Análisis del Perfil del Cliente Inmobiliario

En el Perú, con el transcurrir de los años, se ha ido agudizando la problemática del acceso a vivienda digna para miles de familias, siendo una penosa realidad a la cual nos estamos acostumbrando. Al respecto, Espinoza y Fort (2020) estimaron que las viviendas formales que se construyen anualmente en nuestro país cubren, únicamente, el 30% de las nuevas familias formadas. Por su parte, Grande (2020) afirmó que una porción importante de la población no ha accedido a una vivienda adecuada, situación que genera una gran oportunidad para el sector inmobiliario.

Existen diferentes investigaciones, con evidencia internacional, respecto a los efectos positivos de la adquisición de propiedades, específicamente vivienda, en las personas. Según Dipasquale y Glaeser (1999), Gaviria y Tovar (2011), Haurin, Parcel, y Haurin (2002), Rossi y Weber (1996) y Shapiro y Glaeser (2003), los propietarios de viviendas adecuadas son más activos en sus comunidades, logrando un mayor bienestar y satisfacción general para su familia. Adicionalmente, tienden a invertir con mayor frecuencia en sus entornos, por sus hijos, ya que son dueños de un bien valioso que les otorga mayor resiliencia y seguridad financiera.

Menorca no es ajena a esta realidad, por eso, dentro de sus procesos y, para un mayor entendimiento de sus clientes, utiliza diferentes metodologías para entender el impacto que tiene la marca sobre ellos. A continuación, se detallará cada una de ellas.

3.1 Análisis Cualitativo

En base a un estudio ejecutado por Equilibrium (2021), por encargo de Menorca Inversiones, en el cual se realizaron 1,439 encuestas a profundidad a clientes inmobiliarios, se pudo determinar que:

- Las áreas verdes, áreas recreativas, elementos de seguridad y ubicación de los proyectos inmobiliarios tienen un impacto directo en la calidad de vida de las familias, ya que pueden crear nuevas experiencias con sus hijos en un ambiente mejor en el que ellos vivieron su niñez y adolescencia.
- La decisión de mudarse a un lugar mejor genera un impacto indirecto en el bienestar emocional del cliente, en la obtención de un empleo, desarrollo de emprendimientos y en su satisfacción con la marca.

En adición a ello, en un grupo focal realizado por Menorca Inversiones (2018), con 60 clientes, fue capaz de establecer:

3.1.1 Estilo de Vida

En su mayoría, los clientes buscan mejorar su calidad de vida porque comparten vivienda con sus padres, hermanos, tíos, etc.; lo que genera que las casas estén sobre habitadas, imposibilitando contar con la privacidad necesaria para iniciar su propia familia.

- Su tiempo libre lo disfrutan con su familia, por ello, buscan generar momentos para compartir. Por ejemplo, los fines de semana son los días propicios para salir a comer un pollo a la brasa o dar un paseo por el centro comercial más cercano.
- El compartir en familia es una necesidad prioritaria para los clientes, por esta razón, mantienen espacios y momentos para relacionarse. Por ejemplo, durante la cena cuando sus hijos han terminado sus tareas de la escuela y la pareja ha regresado de trabajar, es decir, cuando pueden estar todos juntos en la mesa.

Este estilo de vida del cliente inmobiliario promedio se ajusta, en la mayoría de los casos, a dos de los perfiles definidos por Arellano (2017): Los progresistas y las modernas. Son pujantes, activos y buscan progresar, para lo cual, están dispuestos a trabajar arduamente. Asimismo, la familia es su eje y fuente de motivación principal.

3.1.2 Valores y Creencias

- Anhelan vivir en mejores zonas, en búsqueda de mayor seguridad para que sus hijos puedan crecer y desarrollarse tranquilos.
- El ahorro es fundamental en sus vidas ya que son conscientes que con sacrificio y esfuerzo se logran grandes cosas, como el sueño de un hogar propio. Anhelan criar a sus hijos bajo sus propias reglas y, sobre todo, darles lo que ellos no tuvieron.
- Lo más importante y el foco de sus vidas son sus hijos. Por esta razón, construyen sus objetivos y metas en base a la materialización de mejores oportunidades para ellos.

En base a los resultados obtenidos, la empresa pudo determinar cómo es percibida por sus clientes y/o futuros clientes, generando algunos atributos, como los mostrados en la

Figura 5, que se mantienen en el tiempo y se relacionan de manera directa, hasta el día de hoy, con la marca.

Figura 5

¿Cómo nos ven?	¿Por qué nos ven así?
Cercano	"Es accesible y empático, se preocupa por el bienestar de mi familia y conoce mis sueños o preocupaciones".
Confiable	"Creo en ellos por su trayectoria y siempre me hablaron con la verdad"
Luchador	"Es nuestro aliado y nos acompaña en el proceso de lograr nuestra casa propia".
Positivo	"Es optimista y siempre me anima a continuar a pesar de los obstáculos que se puedan presentar en el camino".
Se preocupa por la familia	"Constantemente están innovando y supervisando los proyectos porque quieren que mi familia reciba lo mejor, logrando que pueda vivir en un lugar tranquilo y donde mis hijos crecerán sin tantas restricciones".

Percepción de Menorca Inversiones

Nota. Tomado de *¿Cómo nos ven?* (p. 10), por Menorca Inversiones, 2018, Posicionamiento Menorca lotes.

Si nos referimos, en específico, al cliente digital, podemos afirmar que, debido al auge del comercio electrónico, cuenta con cierta experiencia comprando por internet en tiendas por departamento, en mercados en línea y otras plataformas. No obstante, aún conserva cierto nivel de desconfianza, por lo cual, busca informarse convenientemente respecto al respaldo de la empresa, a fin de poder evaluar su nivel de formalidad, experiencia y, finalmente, pase a formar parte de sus principales opciones. Este es un factor clave a considerar ya que la compra de un inmueble, para el cliente promedio, se constituye en una decisión trascendental para su vida, por lo que evalúan minuciosamente los atributos y diferenciadores de cada una de las marcas.

Por otra parte, Menorca Inversiones (2021) realizó 30 entrevistas a profundidad, vía telefónica, para ahondar en los sueños, motivaciones y metas de los clientes que adquirieron un terreno o casa por el canal online, las cuales se encuentran esquematizadas en la Figura 6.

Las principales conclusiones son:

3.1.3 Sueños

- Construir momentos y experiencias para mantener cercanía con la familia.
- Poder entregarles a sus hijos lo que ellos no tuvieron, siendo muy relevante la privacidad del espacio (cuartos independientes para los hijos).
- Casa propia a la medida: Poder soñar con cada espacio, diseñado según sus propias necesidades y gustos.
- Consolidación de la familia y los negocios apostando por invertir en mejorar la calidad de vida a través de proyectos con atributos diferenciados (áreas verdes).

3.1.4 Motivaciones

- Disfrute en su máxima expresión: Poder compartir tiempo de calidad en ambientes ideales, buscando darle lo mejor a la familia.
- El ahorro es indispensable para lograr la construcción de su casa soñada. Además, visualizan la posibilidad de integrar el hogar con un negocio propio, ya que encuentran diferentes posibilidades según la habilitación de los proyectos.
- Sentirse reconocido por su familia siempre será un motivador importante.

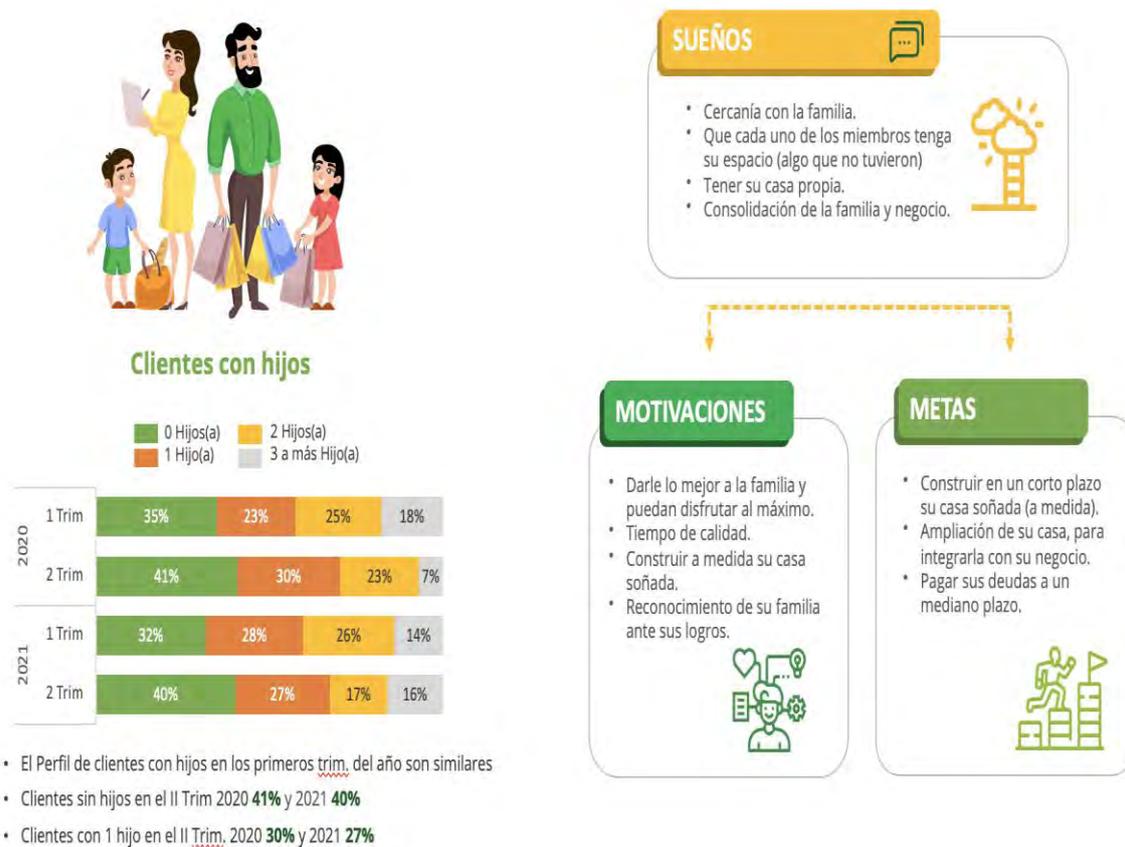
3.1.5 Metas

- Construcción y/o ampliación a corto plazo: Para las familias, la tangibilización del sueño se da al momento de la mudanza o cuando todos los integrantes se encuentran cómodos.

- En el mediano plazo, se encuentra el pago de sus deudas ya que son conscientes de la inversión realizada y el orden que se requiere, en sus gastos, para cumplir con sus responsabilidades.

Figura 6

Perfil del cliente digital



Nota. Tomado de *Perfil del cliente digital* (p. 06), por Menorca Inversiones, 2021, Consejo consultivo general.

De acuerdo con la información provista en los párrafos anteriores, concluimos que, para el cliente inmobiliario, es fundamental generar una relación cercana y empática con la fuerza de venta ya que se trata, probablemente, de la inversión más importante de su vida y que afectará directamente a lo máspreciado, su familia. Este es un aspecto fundamental que debe considerarse en la implementación de un proceso totalmente digital ya que, por definición, esta metodología genera distanciamiento. Además, es igual de importante dotar al

proceso de los elementos de seguridad necesarios y darlos a conocer al cliente, de modo tal que pueda transmitírsele la confianza necesaria para utilizar el canal. En conclusión, el proceso a rediseñar debe considerar estos criterios a fin de procurar una experiencia satisfactoria.

3.2 Análisis Cuantitativo

Los autores realizamos un análisis estadístico a partir de los hallazgos obtenidos por Menorca Inversiones (2021), en su informe encuesta perfil al cliente 2020-2021, para el cual se encuestaron a 2,134 personas, en ocho plazas (localidades) y 18 proyectos. De los resultados, podemos identificar ciertas características del perfil del cliente inmobiliario regular y, particularmente, del cliente inmobiliario digital, las cuales se han agrupado en la Tabla 1 donde se incluyen los principales hallazgos que se pueden desprender de este análisis.

Tabla 1*Perfil del cliente inmobiliario.*

Características del Perfil	Cliente Inmobiliario	Cliente Inmobiliario Digital	Hallazgo
Relevancia al comprar una casa o lote. Ver Figura P1	Áreas verdes: 13% Seguridad: 13% Ubicación del proyecto: 12%	Áreas verdes: 13% Seguridad: 13% Ubicación del proyecto: 12%	1. No existen muchas diferencias entre lo que valoran los clientes inmobiliarios en general y los clientes inmobiliarios digitales, siendo lo más que valoran en ambos perfiles lo siguiente: La seguridad en los proyectos inmobiliarios, así como las áreas verdes que estos ofrecen.
Otras alternativas de proyectos inmobiliarios que visitaron. Ver Figura P2	Real Inmobiliario: 46% Andén Inversiones: 14%	Real Inmobiliario: 56% Andén Inversiones: 11%	2. Cuando se buscan alternativas en la competencia, existe una mayor preferencia del cliente inmobiliario digital en buscar proyectos, principalmente, en Real Inmobiliario. Lo mismo sucede con el cliente inmobiliario promedio. Esto nos indica la necesidad de realizar un benchmarking con la competencia y su oferta a través de su plataforma web para analizar sus características.
Rango de edades y sexo. Ver Figura P3 y P4	Rango de edades: De 25 a 35 años: 44% De 35 a 45 años: 28% De 45 a 55 años: 10% Sexo: Masculino: 53% Femenino: 47%	Rango de edades: De 25 a 35 años: 54% De 35 a 45 años: 33% De 45 a 55 años: 10% Sexo: Masculino: 56% Femenino: 44%	3. En ambos perfiles, el rango de edad predominante es de 25 a 35 años, representando, en el cliente inmobiliario digital, más del 50% y, en su mayoría, de sexo masculino.
Medio principal de cómo se conoció a Menorca. Ver Figura P5	Redes Sociales: 28% Recomendaciones de familiares y amigos: 28% Página web de Menorca: 14%	Redes Sociales: 38% Página web de Menorca: 20% Recomendaciones de familiares y amigos: 13%	4. Para ambos perfiles, las redes sociales son la mejor herramienta para hacer conocer la marca. Particularmente, el cliente inmobiliario digital considera, como segundo medio más importante, a la página web por encima de las recomendaciones de familiares y amigos.
Rango de ingresos de las familias. Ver Figura P6	Entre 2,500 y 4000 soles: 36% Entre 1,500 y 2,500 soles: 26% Entre 4,000 y 6,500 soles: 19% De 6,500 a más: 11% Menos de 1,500 soles: 7%	Entre 2,500 y 4000 soles: 38% Entre 1,500 y 2,500 soles: 29% Entre 4,000 y 6,500 soles: 20% De 6,500 a más: 8% Menos de 1,500 soles: 5%	5. En ambos perfiles, el rango predominante de ingresos familiares oscila entre 2,500 a 4,000 soles. Es relevante considerar alternativas de financiamiento interesantes y/o referencias de instituciones financieras que puedan soportar al cliente inmobiliario.
Factores para la toma de decisión de compra. Ver Figura P10 y P11	Convivencia: 49% son casados 37% viven con sus padres o con algún familiar 10% viven solos. Decisión de compra: 49% lo realiza de forma individual 26% junto con su cónyuge.	Convivencia: 52% son casados 36% viven con sus padres o con algún familiar 9% viven solos. Decisión de compra: 33% lo realiza de forma individual 26% junto con su cónyuge.	6. Los clientes inmobiliarios digitales, para decidir la compra, son más dependientes ya sea del cónyuge o familiares y amigos.
Preferencia y fines por el producto. Ver Figura P6, P12 y P13	Inclinación: 80% lotes 20% casa terminada Niveles de ingresos: 70% entre S/. 1,500 y S/.	Inclinación: 60% lotes 40% casa terminada Niveles de ingresos: 70% entre S/. 1,500 y S/.	7. El cliente inmobiliario digital tiene una mayor preferencia por los lotes, anhela independizarse.

Características del Perfil	Cliente Inmobiliario	Cliente Inmobiliario Digital	Hallazgo
Preferencias de investigación sobre proyectos inmobiliarios. Ver Figura P14, P15 y P16	4000 30% con ingresos superiores a S/. 6,500 Objetivo: 32% construir para vivir 29% para independizarse Sitios de búsqueda: 32% redes sociales 25% páginas web de inmobiliarias Influencias: 25% recomendaciones de familiares y amigos. Decisión de contactar con Menorca: 32% recomendaciones de amigos y familiares 23% redes sociales.	4000 30% con ingresos superiores a S/. 6,500 Objetivo: 36% construir para vivir 39% para independizarse Inclinación: Sitios de búsqueda: 41% redes sociales 30% páginas web de inmobiliarias Influencias: 9% recomendaciones de familiares y amigos. Decisión de contactar con Menorca: 33% redes sociales 23% página web 17% recomendaciones de amigos y familiares	8. El cliente inmobiliario digital posee mayor capacidad de investigación en plataformas online. Sus decisiones para elegir a su empresa inmobiliaria son bien informadas.
Propósito de la compra del producto. Ver Figura P21 y P22	Finalidad: 61% para vivir 23% para vivir y negocio 11% para inversión y reventa Construcción: 64% entre 1 y 2 años 34% entre 2 y 3 años	Finalidad: 62% para vivir 24% para vivir y negocio 10% para inversión y reventa Construcción: 64% entre 1 y 2 años 34% entre 2 y 3 años	9. Tanto para el cliente inmobiliario digital y no digital la finalidad de su compra es mayormente para vivir o construir en los dos primeros años.
Preferencia por Menorca. Ver Figura P18 y P20	Visitó otros proyectos: 58% Sí Preferencia por Menorca: 19% Ubicación del proyecto 13% precios / promociones 12% facilidades de crédito	Visitó otros proyectos: 67% Sí Preferencia por Menorca: 20% Ubicación del proyecto 13% precios / promociones 13% facilidades de crédito	10. Un alto porcentaje de los clientes evalúan otros proyectos y priorizan, según ubicación, precio y facilidades de crédito.

Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

3.3 Identificación de las Necesidades del Cliente

Como podemos observar en los hallazgos del análisis cuantitativo de la tabla 1, en ambos perfiles de cliente inmobiliario, general y digital, se encuentran muchas similitudes en cuanto a expectativas y lo que consideran relevante, sin embargo, destacamos un punto importante sobre el cliente inmobiliario digital: Posee una mayor capacidad de investigar diversas plataformas en línea. Esta capacidad es destacable para aprovechar y explotar en un diseño futuro de experiencia de cliente en un canal de venta digital, donde las decisiones de compra que pueda realizar y la elección de la empresa inmobiliaria, se basan de la información que pueden encontrar en las plataformas web que visitan y la confianza que estas le puedan brindar.

Por lo tanto, en base a los análisis efectuados, cualitativo y cuantitativo, podemos identificar estas principales necesidades que deben considerarse en el proceso de rediseño de la experiencia del cliente:

- La comparación del producto y precio es recurrente, ya que la decisión representa un paso muy importante para el futuro familiar. Por esta razón, el desarrollo de una relación de confianza y seguridad es importante, sobre todo, en un proceso digital. En consecuencia, la información a la que pueda tener acceso y la presencia de un ejecutivo que acompañe el proceso es vital para responder a cualquier duda o curiosidad.
- El respaldo de la marca es una variable importante al momento de tomar una decisión, por lo tanto, debe facilitarse el acceso a esta información durante el proceso.
- Los clientes de 25 a 35 años tienden a buscar experiencias mucho más completas para generar una proyección más clara sobre sus necesidades. La visualización del

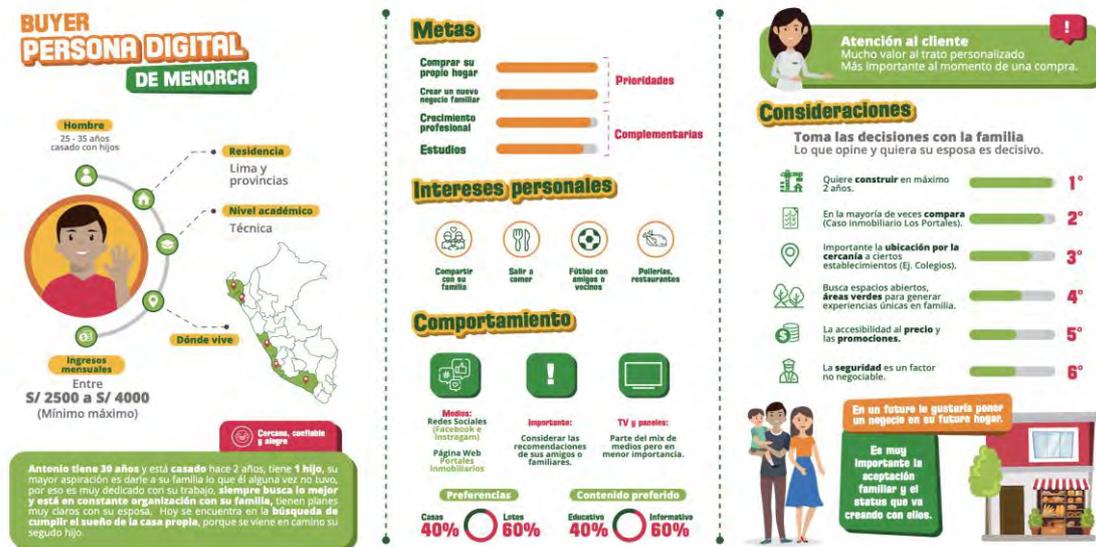
proyecto y los beneficios externos no es suficiente para saber lo que pueden lograr en un determinado terreno o casa.

- La inmediatez es una ventaja que se presenta de manera tangible en el canal online. Picnic (2021) nos indica en el WhatsApp Executive Report que: “Todos los usuarios tienen una expectativa de llamada o comunicación, al menos, dentro de las 12 horas de su respuesta afirmativa de derivación”. Con el paso del tiempo, somos conscientes que este tiempo será, inclusive, menor, por ello, la empresa debe apuntar a lograr contacto en máximo 2 horas.
- El proceso de automatizar canales de respuesta es importante para generar una relación más eficiente, no obstante, Picnic (2021) enfatizó, respecto a los clientes inmobiliarios, que: “En general, agradecen la oportunidad de poder llevar la conversación a una llamada telefónica para poder hablar con la persona. Les gusta poder anotar el nombre de los interlocutores, les da seguridad de que están avanzando en su proceso de averiguación. Pero, les gustaría poder mantener el control inicial de su gestión. Soy yo el que está comprando, no tú e que me estás vendiendo”.

Es así como, para tener claridad y poder profundizar en las necesidades del cliente potencial digital de Menorca, se realizó un resumen de su perfil con la metodología del buyer persona, como se muestra en la Figura 7, la cual, según Beltrán, Parrales y Ledesma (2019), presenta como propósito la revisión y recopilación de la información disponible para poder estructurar la estrategia para la gestión empresarial de la marca.

Figura 7

Buyer Persona cliente digital de Menorca.



Entendiendo el perfil del cliente digital potencial, el reto se encuentra en crear un comercio en línea acorde a sus motivaciones y necesidades de información, seguridad y confianza; creando una experiencia real, interactiva e integrada para este cliente.

Capítulo IV: Transformación de la Experiencia Digital

Como ya lo hemos detallado, el perfil actual del cliente digital ha incrementado la demanda por servicios que se constituyan, más bien, en experiencias memorables, cada vez, más personalizadas, innovadoras y sorprendentes. Este cliente digital tiene a su disposición las herramientas necesarias para estar permanentemente en línea y detesta perder el tiempo, razón por la cual, busca páginas web o aplicaciones fáciles de usar, intuitivas, veloces y confiables (SAP, 2020). En consecuencia, el éxito de las compañías proveedoras dependerá de su capacidad de brindar servicios orientados a las preferencias del cliente y su habilidad para hacer los ajustes necesarios, según sea la real experiencia del cliente y la variación de sus gustos en el tiempo (Gustafsson & Johnson, 2003).

4.1 Marco Teórico

Una de las herramientas más útiles para evaluar la experiencia, desde el punto de vista del cliente, y planificar el rediseño de un servicio es el mapa de experiencia. Este mapa, utilizado convenientemente, puede ser de gran ayuda para realizar una radiografía completa de la situación de un determinado servicio y proyectar los atributos de la nueva experiencia.

4.1.1 Mapa de Experiencia como Herramienta de Evaluación

Los mapas de experiencia son una de las técnicas de visualización más usadas para el diseño de servicios (Segelstrom, 2013). Consiste en la representación visual de los eventos o puntos de contacto, entre proveedor y cliente, distribuidos de forma cronológica y, usualmente, acompañados por indicadores emocionales. Lovelock y Wirtz (2015), por su parte, lo definen como:

Una técnica que sirve para mostrar la naturaleza y la secuencia de los pasos que hay en la entrega de servicios a los clientes. Son una forma sencilla de comprender la totalidad de la experiencia de servicio que vive el cliente. Al hacer un diagrama de

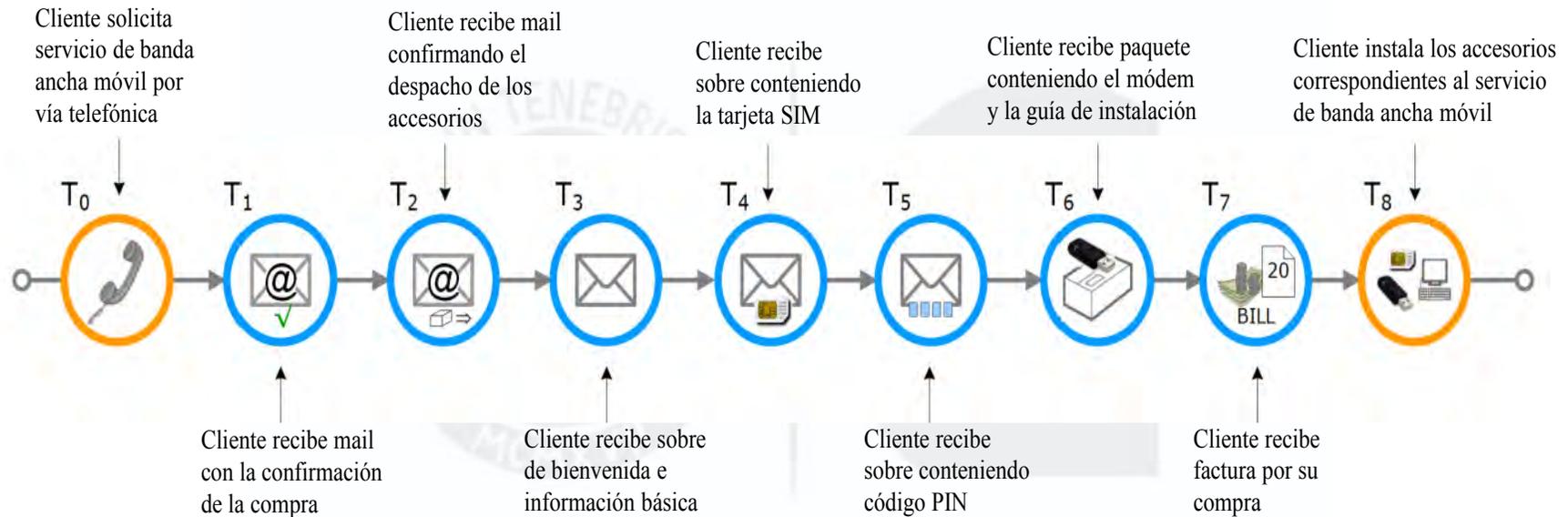
flujo de la secuencia de los encuentros que los clientes tienen con una organización de servicios, podemos entender la naturaleza de un servicio ya existente. (p.222)

Para hacer posible la representación de esta experiencia, la técnica requiere de la interacción directa con el cliente, consultándole respecto a las sensaciones percibidas durante el servicio, así como la observación de lo que ocurre en cada etapa del viaje. De esta forma, un mapa de experiencia puede detectar el lugar donde se registran deficiencias a fin de establecer planes de acción para implementar las mejoras necesarias (Mucz & Gareau-Brennan, 2019).

En suma, un mapa de experiencia consiste en la secuencia detallada de los encuentros ocurridos entre proveedor y cliente, en donde, de forma visual, se busca registrar lo experimentado por el usuario. Existen diversos enfoques respecto a cómo es más conveniente realizar esta esquematización de eventos. Por ejemplo, Halvorsrud, Kvale y Folstad (2016) propusieron representar cada encuentro como elementos circulares, ordenados de manera secuencial, interconectados e identificados correlativamente. Asimismo, sus atributos deben ser codificados o descritos en la vecindad del círculo y se debe asignar un color específico, a la circunferencia, que represente la parte iniciadora del encuentro, ya sea el cliente o el proveedor. Del mismo modo, el gráfico en el interior del círculo debe simbolizar el canal de comunicación a través del cual se concretó el encuentro. Estos autores, además, resaltaron la importancia de confeccionar, en primera instancia, el mapa de la experiencia teórica o planificada por el proveedor y luego la real, en función a la retroalimentación de los clientes. Las desviaciones que se registren, con respecto al viaje esperado, se deben graficar en la parte inferior de cada encuentro mediante una línea vertical trazada por debajo del resultado planeado, para una fácil comparación entre ambas. En las Figuras 8 y 9 podemos apreciar unos ejemplos de la aplicación de esta técnica de confección de mapas de experiencia para un

proceso de compra/venta de banda ancha móvil adquirido a través de un centro de atención telefónica.

Figura 8

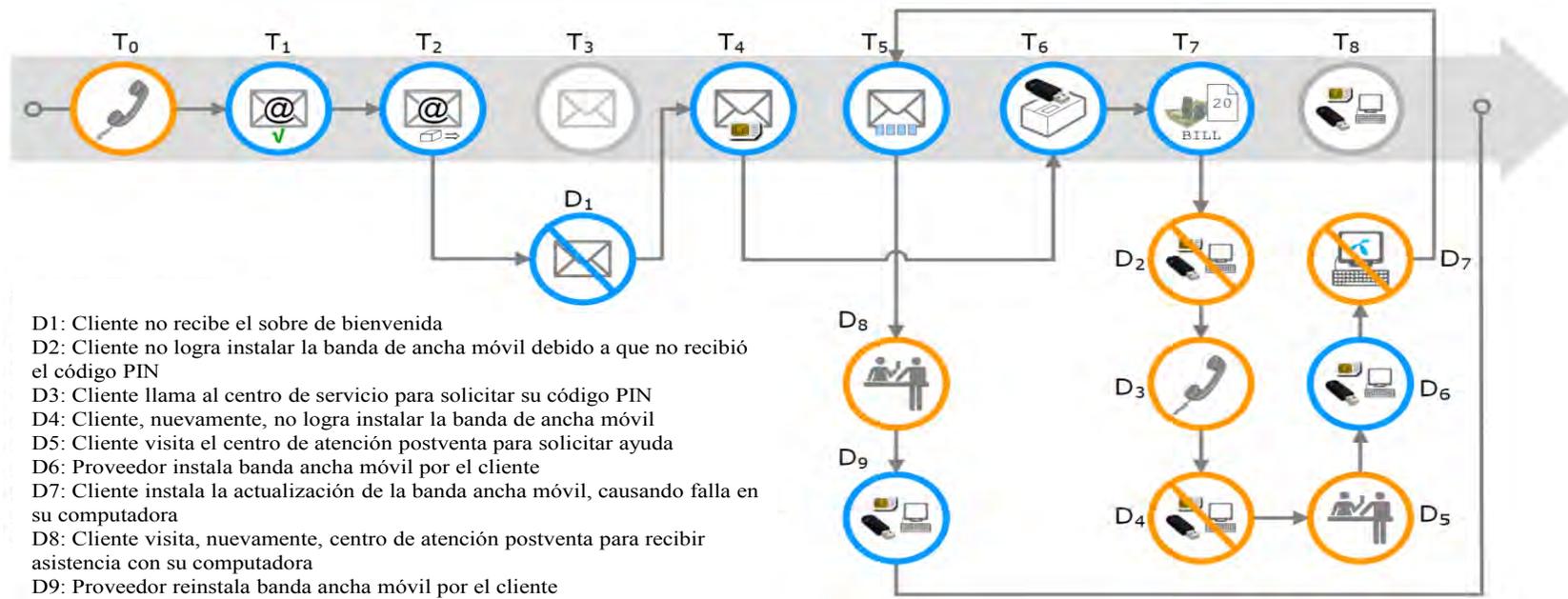


Mapa de la experiencia planeada proceso compra/venta de banda ancha móvil.

Nota. Los momentos de contacto son codificados con la letra “T” de manera ascendente y consecutiva. El círculo naranja indica una acción iniciada por el cliente y el celeste una acción iniciada por el proveedor. Tomado de *Improving service quality through customer journey analysis* (p. 13), por R. Halvorsrud, K. Kvale y A. Folstad, 2016, Research Gate

(https://www.researchgate.net/publication/310111258_Improving_service_quality_through_customer_journey_analysis).

Figura 9



Mapa de la experiencia real proceso venta de banda ancha móvil.

Nota. Las desviaciones, con respecto a la experiencia planeada, son codificadas con la letra “D” de manera ascendente y consecutiva, según sucedieron. Tomado de *Improving service quality through customer journey analysis* (p. 14), por R. Halvorsrud, K. Kvale y A. Folstad, 2016, Research Gate (https://www.researchgate.net/publication/310111258_Improving_service_quality_through_customer_journey_analysis).

Por su parte, Mucz y Gareau-Brennan (2019) recomendaron, en primer lugar, clasificar las interacciones como: contacto previo, primer contacto, contacto central, contacto final y contactos posteriores. Luego, registrar cuáles fueron las sensaciones experimentadas en los encuentros ocurridos y los canales a través de los cuales se concretó el contacto. A continuación, detallar las actitudes, comportamientos y expresiones del cliente que resuman su experiencia en el encuentro y, para terminar, una descripción de lo que el cliente esperaba de esta etapa del viaje. Para facilitar el proceso, estos investigadores propusieron la plantilla que se muestra en la Figura 10.

Figura 10

Plantilla para confección de mapa de experiencia

	Contacto Previo	Primer Contacto	Contacto Central	Contacto Final	Contactos Posteriores
SENSACIONES					
MUY SATISFACTORIO	-----				
SATISFACTORIO	-----				
NEUTRO	-----				
DOLOROSO	-----				
CANALES					
COMPORTAMIENTOS Y EXPRESIONES					
PENSAMIENTOS Y EXPECTATIVAS					

Nota. Tomado de *Evaluating customer experience through customer journey mapping and service blueprinting at Edmonton public library: An exploratory study* (p. 8), por D. Mucz y C. Gareau-Brennan, 2019, *The Canadian journal of library and information practice and research* (<https://journal.lib.uoguelph.ca/index.php/perj/article/view/4743>).

Finalmente, Halvorsrud, Kvale y Folstad (2016) sugirieron, adicionalmente, el uso de los mapas de experiencia como herramientas para el análisis y la optimización de los viajes que viven los clientes a través de los servicios brindados. Para ello, los autores plantean dividir el análisis en cinco fases fundamentales:

- Fase uno: Detección del problema y obtención de información general sobre el mismo. Indagación de los síntomas y circunstancias que desencadenan la necesidad de iniciar un análisis de experiencia.
- Fase dos: Identificación de las experiencias que necesitan ser evaluadas y ejecución de investigación interna al proceso de entrega de los servicios involucrados. Verificación del cumplimiento del mapa de experiencia planificado. En esta fase, otras técnicas como el service blueprint pueden ser empleadas para contribuir con las pesquisas.
- Fase tres: Estudio empírico de las experiencias reales de los clientes a través del muestreo de informantes y la recolección de información. Ejecución de entrevistas y organización de grupos focales.
- Fase cuatro: Análisis y modelamiento de la data obtenida en la fase anterior, utilizando mapas de experiencia, a fin de poder compararla con el viaje planificado.
- Fase cinco: Investigación de las desviaciones encontradas a fin de verificar posibles patrones entre los informantes. Se deben analizar, también, posibles correlaciones entre las desviaciones detectadas. Para concluir, se emiten las medidas de mitigación recomendadas.

En resumen, debemos entender a este mapa como una metodología clave para la evaluación y mejora constante de la experiencia del cliente a lo largo de la provisión del servicio. Esta técnica nos permite, no sólo, esquematizar la experiencia como la planea el

proveedor, además, hace posible representar el viaje real del cliente, desde su propia perspectiva, tomando en cuenta sus vivencias y registrando las desviaciones que pudieran ocurrir. De esta manera, el mapa contribuye a dar visibilidad a estos potenciales puntos de dolor, facilitando la elaboración de planes de acción y el rediseño del servicio con un enfoque permanente en las preferencias del cliente.

4.2 Experiencia Actual del Cliente Digital

El conocimiento y retroalimentación del cliente es clave para el desarrollo de todo producto y/o servicio y, de manera análoga, será fundamental para lograr replantear adecuadamente su experiencia digital con Menorca. Por ello, se trabajaron 25 entrevistas a profundidad, ocho grupos focales con 42 participantes y dos talleres multitareas con 30 personas; con el propósito de obtener tal información y lograr contar con puntos de vista diferenciados, según el tipo de contacto que pueden tener los colaboradores de Menorca y sus clientes y no clientes.

4.2.1 Mapa de Empatía

Como la definen Carison-Morales, Lazcano y Sánchez (2020), la empatía es una forma de sensibilizar la manera de proceder, a través de la observación del quehacer diario, tanto a nivel personal como profesional. La empatía, para el proveedor actual, debe constituirse en un recurso invaluable para descubrir lo que realmente necesita y desea el cliente, ya sea para resolver algún problema o para tomar ventaja de una oportunidad. En ese orden de ideas, el mapa de empatía del cliente de Menorca, como el que se muestra en la Figura 11, nos permite apreciar el entorno desde su perspectiva, haciendo posible que lo conozcamos mejor y comprendamos su comportamiento.

Figura 11



Mapa de empatía del cliente inmobiliario de Menorca

Este mapa nos enseña que, para el cliente inmobiliario promedio de Menorca, la compra de un terreno y/o vivienda se constituye en un sueño que requiere un gran esfuerzo conseguir; se trata, en muchos casos, de la transacción más importante de su vida. Por ello, entre las múltiples opciones que le rodean, su preferencia se inclina por quienes le transmitan la confianza y transparencia que necesita para dar el siguiente paso. Del mismo modo, el cliente actual es, predominantemente, digital; por lo tanto, valora y está muy bien enterado de la oferta de servicios inmobiliarios en línea. En líneas generales, la calidad de la información existente en las páginas web no le transmite la seguridad suficiente y dificulta el proceso de toma de decisiones, asimismo, suele parecerle incómodo tener que dejar sus datos personales para que pueda tener acceso a la información que requiere. En resumen, al tratarse de una compra tan importante para el cliente, ya que se encuentra de por medio el futuro de su familia, la generación de confianza a todo nivel es crucial para el progreso del proceso.

4.2.2 Grupos focales

Luego de haber empatizado con el cliente, se hace necesario entender y profundizar en sus dolores. Para ello, se desarrollaron ocho grupos focales con la participación de 42 personas durante el mes de agosto, los cuales tuvieron las siguientes características:

- Clientes de Menorca que hicieron una compra a través del proceso digital.
- Usuarios que iniciaron su proceso con Menorca de manera digital y no culminaron la compra ya que se inclinaron por la competencia.

A través de una guía de indagación se estructuraron las entrevistas grupales de profundidad en cuatro etapas: Afinidad, mapeo general, mapeo específico y breve co-creación. Asimismo, un entrevistador guio al grupo a través de su experiencia para recabar la información necesaria, liderando el grupo focal de acuerdo con el flujo de la dinámica conversacional. Se podrá observar en la Tabla 2 la definición de cada una de las etapas.

Tabla 2

Proyecto de investigación cualitativa, grupo focal: Guía de indagación.

Fases	Mecánica / Preguntas	Tiempo de duración
Fase 1: Afinidad. Presentación	<p>Buenos días/tardes, mi nombre es Kiara Arteta y soy parte de la empresa encargada de conducir esta investigación con el objetivo de entender cómo podemos mejorar la experiencia entre Menorca y sus clientes. Estoy casada y aún no tengo hijos.</p> <p>Esta sesión durará aproximadamente 1 hora y desde ya les agradezco mucho su participación. Para poder enfocarnos en la conversación y revisar el registro, vamos a grabar este focus ¿Están todos de acuerdo con esto?</p> <p>Podemos iniciar presentándonos cada uno de nosotros. ¿Algún voluntario?</p> <p>¿Cuál es su nombre?</p> <p>¿Cuántos años tienen?</p> <p>¿Dónde viven?</p> <p>¿Es soltero o casado?</p> <p>¿Tienen hijos? ¿Cómo se llaman?</p>	10 minutos
Fase 2: Mapeo general. Sobre el proceso general del lote, casa o departamento propio.	<p>¿Qué tan importante o real es el "sueño de la casa propia"? ¿Por qué?</p> <p>¿En qué momento inició el "sueño de la casa propia" para ustedes?</p> <p>¿Cuánto tiempo les tomó conseguirlo?</p> <p>¿Cómo fue el proceso que siguieron ustedes? ¿Nos cuentan un poco?</p> <p>¿Si tuvieran que partir toda la experiencia en distintas etapas, cuáles creen que serían?</p>	20 minutos
Fase 3: Mapeo específico Sobre su relación con Menorca y sus procesos de compra digitales	<p>Entrar en detalle y liderar la conversación para la identificación de cada etapa, duración de estas y momentos de la verdad claves.</p> <p>Importante identificar: ¿Qué etapas reconocen?</p> <p>¿En qué momento encontraron a Menorca?</p> <p>¿Cómo se enteraron de la existencia de Menorca? ¿Qué puntos de contacto tuvieron?</p> <p>¿Cómo se sintieron durante ese proceso? Indagar en palabras claves que determinen emoción.</p> <p>¿Qué fue lo más fácil de todo el proceso? ¿Qué fue lo más difícil? Valorizar en escala del 1 al 5.</p> <p>¿En qué momento decidieron trabajar con otra inmobiliaria? ¿Qué los hizo decidirse por comprar en esa? ¿Cómo fue ese proceso?</p>	20 minutos
Fase 4: Co-creación. Mejoras rápidas	<p>¿Qué información les hubiera gustado recibir en cada etapa?</p> <p>¿Cómo hubieran mejorado ustedes esa experiencia? Indagar por etapa.</p> <p>¿Habría algo que les hubiera hecho más fácil pasar de una etapa a otra?</p> <p>¿Creen que todo el proceso podría haber sido más rápido?</p> <p>¿Creen que tener un simulador de cuotas les hubiera facilitado en algo la experiencia?</p>	10 minutos

4.2.3 Análisis de la Experiencia Según el Usuario

En la Tabla 3, podemos apreciar el resumen de los hallazgos de los grupos focales realizados con la participación de los clientes y usuarios.

Tabla 3

Hallazgos según las etapas de la visión del cliente y la empresa.

Visión cliente	Proceso	Descripción	Oportunidad
Sueña con comprar	Conciencia	<p>El sueño de la casa propia (donde el lote generalmente es un paso previo) tiene las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Es familiar: el sueño es nutrido desde la infancia como meta personal y objetivo de una familia. (b) Es generacional: este sueño no se cumple sólo en una generación, se replica en abuelos, hijos y nietos. (c) La unión hace la fuerza: Al ser generacional y familiar, este gran objetivo muchas veces involucra a más partes que sólo la familia nuclear. (d) Protección: El sueño es la tangibilización de la protección de la familia. <p>Futuro: El sueño nace y va tomando forma con el tiempo y la composición del comprador (como hijo soltero, como pareja, como padre) y significa un compromiso con el futuro, así como la garantía de que el mismo esté protegido.</p>	<p>A nivel de comunicación existen enormes terrenos fértiles sobre los cuales no sólo se debe estructurar la comunicación y potenciar la segmentación de los clientes. Señalamos algunos hallazgos encontrados:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Las familias no sólo son familias nucleares con hijos chicos, se valora mucho el apoyo de la familia extendida. (b) Por otro lado, hoy existen diferentes tipos de familias y ya no sólo son las convencionales. Por ejemplo, familias homo parentales, sin hijos y sólo mascotas, entre otros. (c) La compra grupal: Existen oportunidades de promociones familiares por compras de más de un lote. (d) Los proyectos de Menorca representan la oportunidad de una migración familiar generacional: La casa del abuelo, de los padres, de los tíos, etc. (e) El presente versus el futuro: Menorca vende proyectos que hoy son grandes oportunidades, pero sólo se puede demostrar en el futuro, a través de testimoniales de clientes que las están viviendo.
Detonadores	Campañas publicitarias cruzadas	<p>Para que el sueño se comience a tangibilizar se detectaron los siguientes detonadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Aparición de capital inesperado: Desembolso de la AFP, herencia, crédito ofrecido por instituciones financieras. (b) Culminación de ahorros: Se logra ahorrar una cantidad de dinero de forma planificada. (c) Matrimonio o emparejamiento con motivaciones de independencia. (d) Embarazo o formación de nueva familia. (e) Mudanza de ciudad por trabajo. (f) Apoyo familiar unitario o en consorcio (uno jala a otro). <p>Identificación de oportunidades sólidas de inversión con el objetivo de asegurar o incrementar su capital.</p>	<p>Las campañas pueden beneficiarse en ajustarse a estos momentos de la verdad de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) El desembolso de las AFPs para muchos ha representado la oportunidad de ahorrar o invertir. (b) El anti-detonador es la compra del auto. Existe la oportunidad de crear promociones cruzadas en alianzas con concesionarios donde puedas pagar una sola inicial por un combo de lote + auto. (c) Cuando una pareja joven se muda de la casa multifamiliar, no se quiere alejar de la zona (la familia representa ayuda en la crianza y se generan oportunidades de inversión multifamiliar). (d) Microfinancieras como “Mi Banco” ofrecen créditos hipotecarios a su cartera de dos millones de pymes. Es importante considerar alianzas.
Busco mi proyecto	Medios propios	<p>El usuario no se encuentra por sorpresa con un proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) Tiene claridad de lo que busca, ya sea una casa, departamento o lote. En su mayoría, inicia usando buscadores como Google y en redes sociales como Facebook, siendo estos los puntos de partidas. (b) Revisa los resultados y desarrolla una lista de proyectos en bases a los siguientes criterios: Ubicación, respaldo o confiabilidad de la marca y/o constructora, precios públicos y características del proyecto. (c) El usuario no cree necesariamente en los precios publicados pues estos tienen siempre el descriptor “desde”, el cual no permite claridad respecto al monto de la inicial requerida ni en qué plazo se plantea el pago para lograr esa cuota. (d) La marca desarrolladora tiene un estilo posicionado en la mente de los usuarios, que no sólo brinda confiabilidad en relación con la marca, además, 	<p>A nivel visual, la elección del proyecto y del lote a través del 3D.</p> <ul style="list-style-type: none"> (a) El 3D es sumamente valorado por el usuario. Le permite visualizar de forma tangible cómo son y serán las cosas. (b) Les permite elegir y ver la distribución de los lotes/casas/departamentos, así como la ubicación de estos, de una forma más acertada. <p>No todos están familiarizados con la tecnología 3D o el acceso a ella. En algunos casos nos indicaron que sería bueno que Menorca lo tenga, evidenciando con ello que no pudieron ubicar esta característica.</p>

Visión cliente	Proceso	Descripción	Oportunidad
Pido información y me atiende un ejecutivo que me ayuda a comprar		<p>proporciona los beneficios específicos del proyecto: parques, juegos, etc. Este primer filtro es muy importante.</p> <p>(e) El usuario ejecuta un proceso de comparación entre semejantes, y verbaliza competidores como Centenario y Los Portales como los primeros en mente.</p> <p>“Soy un cliente y quiero que me vendan”, “Quiero que la señorita me brinde toda la información”.</p> <p>(a) El proceso de compra e investigación está directamente ligado con la experiencia de los clientes con los ejecutivos y asesores.</p> <p>(b) No es un proceso lineal, en el que se decide la compra una vez que se completó cierta cantidad de información.</p> <p>(c) Se trata de un proceso de comparación. El usuario ya tiene una decisión formulada en la cabeza a nivel de preferencia. Está corroborando la información y su prejuicio para validar que está tomando la decisión correcta. El trabajo de los vendedores y ejecutivos es el de validar su prejuicio a favor de Menorca, e invalidar su preferencia potencial sobre los proyectos competidores.</p> <p>(d) La decisión en el caso de parejas no se toma de forma unitaria, la figura femenina es fundamental para la toma de decisión, es sumamente dirimente y decisora, cualitativamente hablando. De igual manera pasa con los solteros, muchas veces validan su decisión con papás o tíos que los orientan en decisiones importantes en su vida.</p> <p>(e) La influencia de las familias en las conversaciones y evaluación es clave: Se confía en padres, hermanos y otros para ayudarlos a tomar la decisión.</p>	<p>Es vital que la información recolectada y conversada en el proceso de la marca pueda migrar de manera completa en cada persona de contacto, ya que los clientes buscan una atención personalizada y la generación de una relación de mayor confianza. Para ello es de vital importancia la explicación del proceso y qué analizará o verá con cada persona que será parte de su experiencia para lograr el sueño del hogar propio. Además, la contactabilidad debe ser rápida y respetando los tiempos solicitados por los clientes.</p>
	Registro & Generación del Lead	<p>El acto de buscar información y filtrarla está en toda medida incompleto sin que el usuario hable con alguien. Para esto, el usuario busca comunicarse directamente y no tiene mayor barrera para dejar sus datos.</p> <p>(a) Registro y velocidad: el usuario se registra con una expectativa de contacto casi inmediato y que no supere las 24 horas.</p> <p>(b) El usuario agradece la información recibida por canales alternativos, pero en gran medida requiere resolver sus dudas, principalmente asociadas con el financiamiento y precio del lote/casa/departamento. Es una de sus compras más importantes, por lo tanto, busca entablar relación H2H (Human to Human).</p> <p>(c) La expectativa de velocidad de atención se da porque se compara y se valora también la experiencia de contactabilidad y el trato recibido dado que se encuentra ejecutando la solicitud de información a más de un proyecto y en comparación con más de un competidor.</p> <p>(d) La velocidad es un factor clave, a veces se quedan con el ejecutivo que les responde más rápido y mejor, pues requieren sentirse no sólo asesorados, si no acompañados estableciéndose una relación de confianza.</p>	<p>¿Qué significa más rápido y mejor?</p> <p>Por el canal de comunicación (llamada, WhatsApp, entre otros) que ellos deseen, sin descuidar el acompañamiento en cada etapa del proceso. Los usuarios en muchos casos consideran el proceso en retrospectiva, pero al vivirlo no tienen mucha claridad en qué etapa están. Simplificar el proceso y acompañarlos dándoles un punto de contacto es ideal. Es por ello, que los usuarios registran el número telefónico del asesor y de la ejecutiva de ser posible.</p>
Gestión de las ejecutivas	<p>Se entabla por primera vez la relación H2H entre los usuarios y Menorca a través de las ejecutivas del canal online.</p> <p>(a) Esta es la relación que se busca como objetivo desde un principio. Toda información previa ayuda a facilitar y enriquecer la conversación.</p> <p>(b) La información que brinden las ejecutivas será contrastada y comparada con las de otros asesores de otros proyectos con el fin de asegurar que se toma la</p>	<p>Facilitar el cálculo:</p> <p>(a) El cálculo no se queda en la conversación con la ejecutiva. El usuario se lleva el cálculo consigo mentalmente y sigue proyectando la ecuación que mejor le beneficie, comparándola con otros proyectos, incluso discutiéndola con otras financieras.</p> <p>Sin una herramienta que facilite su cálculo, el usuario puede ser capturado por un</p>	

Visión cliente	Proceso	Descripción	Oportunidad
		<p>decisión correcta.</p> <p>(c) Cada situación personal es distinta, desde la forma de lograr la inicial hasta el plan de financiamiento. Las ejecutivas juegan un rol consultor sobre el mejor camino a seguir para concretar el sueño. El usuario no indica sentirse evaluado para seguir adelante.</p> <p>(d) Dejar información de lado o para más adelante representa una contrariedad para el usuario. Ellos buscan respuestas.</p> <p>(e) Las ejecutivas son percibidas como amables, y convencen sobre el proyecto. En gran medida porque ratifican las razones por las que el usuario decidió comunicarse, confirmando lo que están buscando: Ubicación, marca, seguridad, financiamiento y aspectos específicos del proyecto.</p>	<p>asesor de la competencia, más rápido, que ofrezca mejores condiciones financieras.</p>
	Derivación y agendamiento	<p>Derivación entre las ejecutivas que filtran a los leads y los asesores comerciales que se encargan formalmente de la venta.</p> <p>(a) El usuario no entiende por qué lo derivan. En principio no les molesta porque comprenden que su llamada inicial fue informativa.</p> <p>(b) Sin embargo, el usuario está esperando que le vendan. Está comparando proyectos, y quiere lograr las mejores condiciones para sí mismo, que le comuniquen las promociones, que le den caminos para lograr el sueño.</p> <p>(c) La pérdida de tiempo en la derivación y la posible fuga por falta de atención del asesor comercial generan malestar en el cliente. No lo califican como un dolor intenso, pero si impacta en la reputación y lo pueden considerar un maltrato.</p> <p>(d) Al encontrarse comparando y necesitar hablar con más vendedores, muchos vuelven a contactarse con las ejecutivas ingresando por los canales de atención previos generando recurrencias, si la derivación no fue exitosa, es decir, el asesor no se comunica rápidamente.</p> <p>(e) Si el pase se ejecuta sin fricción, de forma rápida, el usuario no percibe ningún problema.</p>	<p>Asignación de ejecutivo como trato especial.</p> <p>(a) Los usuarios están acostumbrados a que les asignen asesores y ejecutivos en otras categorías, como banca (experiencias Mi Banco, etc.) o comerciales dependiendo de la industria.</p> <p>(b) El usuario requiere entablar una relación con el asesor, el proceso de venta puede truncarse de no darse la misma.</p> <p>El usuario persigue y juega un rol activo en buscar entablar una relación. Se puede evaluar brindarle los datos de contacto al mismo y no hacerle jugar un rol pasivo.</p>
	Atención de un asesor de ventas	<p>Proceso de venta y acompañamiento por asesor comercial.</p> <p>(a) Las fugas de cliente en esta etapa se dan principalmente por razones comerciales: Otro proyecto con mejores condiciones, una mejor relación con otro vendedor, o mayor velocidad en papeleo. En esta etapa la velocidad es clave.</p> <p>(b) Los asesores comerciales también ejecutan un filtrado de los leads que llegan a esta etapa y pueden privilegiar acelerar la venta o no, atender o enfocarse en clientes más concretos, independientemente de la velocidad requerida por el usuario.</p> <p>(c) Una vez que un usuario y un asesor entablan una relación, la misma discurre, principalmente, de forma telefónica y por WhatsApp; y el usuario tiene la expectativa de avanzar con el mismo asesor. Si se pierde la comunicación, se genera malestar en el usuario quien inicia recurrencia.</p> <p>(d) La elección del lote /casa/ departamento y de la ubicación es esencial. El cliente requiere visitar de forma presencial, y mirar con sus propios ojos el proyecto antes de tomar una decisión. En este punto, todavía se encuentra comparando con otros proyectos. La velocidad para agendar una visita puede ser clave para concretar la venta con mayor velocidad y la experiencia en este PdV (punto de venta) es crucial. Una mala experiencia puede anticipar una</p>	<p>¿Qué hago si no hay “química” con un asesor o el mismo no me contesta? Se pueden evaluar estructurar “recurrencias” diseñadas que minimicen el malestar generado por la falta de atención. Ejemplo: Si un asesor no se contacta de forma certificada con un cliente o un cliente requiere contactarse de forma urgente y no recibe atención, habilitar a la ejecutiva de canal en línea (previamente capacitadas para este fin) para proseguir con la negociación. Se puede, también, emitir alertas a los asesores y segmentar los leads por nivel de insistencia del usuario. El usuario acelera el mapa de experiencia en base a sus tiempos, no los del asesor, y se encuentra presionado por los otros asesores que buscan cerrar.</p>

Visión cliente	Proceso	Descripción	Oportunidad
		mala relación con Menorca.	
Compro mi lote, departamento y/o casa	Firma del contrato	<p>El proceso de compra final se percibe como sencillo y culminante.</p> <p>(a) No se evidencian mayores dolores en la etapa del proceso.</p> <p>(b) La visita del lote / casa / departamento es determinante previa a la compra.</p> <p>(c) El proceso de firma de contratos y plazos legales se perciben como lentos.</p> <p>(d) Todavía pueden existir fugas por promociones de último minuto en la competencia, incluso dentro de Menorca.</p> <p>(e) El cliente está dispuesto a negociar hasta el final.</p> <p>(f) Para visitar el lote muchas veces el cliente tiene que hacer un pequeño viaje y esto requiere cuadrar agendas.</p> <p>(g) Esta etapa está cargada de emociones al hacer el desembolso de la inicial y adquirir la responsabilidad de una deuda.</p>	<p>Se puede facilitar la visita guiada a los lotes / casas / departamentos, desarrollando material AV (producción audiovisual) para la misma que anticipe este PdV (punto de venta) de forma grupal.</p> <p>Se podrían incluir alianzas con paquetes de viajes rápidos para visitar el lote, para aquellos usuarios que cumplan con la separación o la reserva.</p> <p>Tras la reserva del lote, los usuarios ingresan a los 3Ds para asegurarse que su lote / casa / departamento separado ya no está disponible para nadie más.</p> <p>La visita a los lotes / casas / departamentos está lleno de momentos fotográficos que los usuarios comparten con la familia.</p>
Postventa		<p>El cliente empieza a conocer todo lo que no sabía.</p> <p>(a) La verdadera relación de largo plazo con Menorca debería iniciar tras la compra.</p> <p>(b) La gestión de sus pagos a tiempo debe ser el principal eje alrededor de la relación.</p> <p>(c) En caso de las construcciones, la información alrededor de las características del suelo del lote juega un rol importante entorno a los costos de excavación.</p> <p>(d) El cliente empieza a vivir su sueño y, poco tiempo después, pisa tierra. Los desarrollos que inicialmente se percibían como un futuro cercano, se empiezan a convertir en futuros lejanos y las proyecciones alrededor de los mismos no siempre son las esperadas.</p> <p>Hay una sensación de resignación sobre las apuestas a futuro, en gran medida sostenidas por el periodo de la pandemia “velocidad de obra del proyecto” “proyección de ahorro para la construcción”.</p>	<p>Es importante la relación que se forma con los clientes:</p> <p>(a) Capitalizar en referidos de largo plazo, no sólo en una etapa inicial.</p> <p>(b) Facilitar la construcción de una comunidad e incentivarla para la resolución de necesidades comunitarias facilitando la autogestión e incentivando los negocios.</p> <p>(c) Facilitar economías de escala mediante alianzas con constructores (excavar para tres es más barato que para uno).</p> <p>Testimonios positivos: ¿Qué aprendizajes se pueden extraer de comunidades exitosas que se pueden trasladar a otras, o la comunicación potencial de nuevos clientes?</p>

4.2.4 Mapa de Experiencia Actual

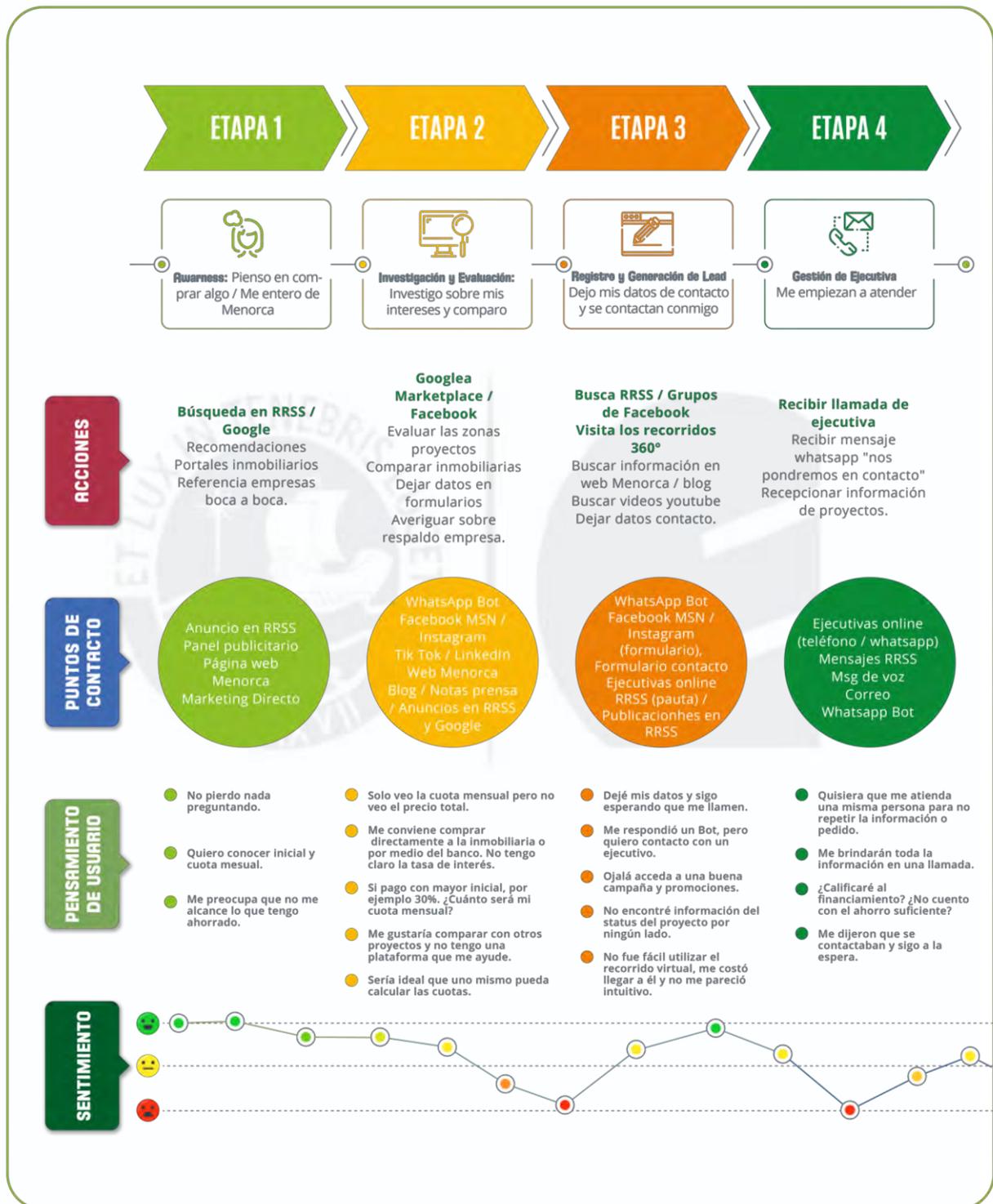
Para crear una lealtad duradera del cliente con las empresas, estas deben centrarse en el consumidor y enfocar sus esfuerzos por deleitarlos con una experiencia diferenciada en cada etapa del embudo de ventas. Con la alta competencia, la experiencia del cliente se ha convertido en un diferenciador igual, o mayor, que las características y beneficios de un producto o servicio en sí (Vanner, 2020). Por ello, para Menorca, la experiencia del cliente en general y particularmente, del cliente digital, es de suma importancia ya que representa el 33% de la venta total. Analizando el proceso de compra digital actual de Menorca, podemos establecer diferentes momentos claves que definen la experiencia para que esta sea buena, regular o mala. En la esquematización de la experiencia del cliente digital actual, realizada en coordinación con Menorca durante agosto y setiembre, pudimos identificar diferentes etapas, desde la búsqueda que realiza el cliente potencial hasta la compra del terreno, lote o casa y su postventa. En este recorrido se puede evidenciar ciertas “fugas en el proceso” en pasos que consideramos claves en todo el E2E (End to end). Principalmente, estos momentos de no conformidad del cliente afectan directamente la continuidad de la compra y son puntos de atención importantes a considerar en un modelo futuro que atienda, justamente, estos dolores y proponga oportunidades de mejora a ser implementadas.

Como podemos observar en las Figuras 12 y 13, en el mapa de experiencia actual del cliente digital para Menorca, el viaje está representado por ocho etapas donde podemos observar cuáles son esos momentos de satisfacción y de dolor del cliente; así como en cuáles se debe poner foco para su resolución y mejora. El objetivo es asegurar una experiencia placentera en todo el viaje del cliente. Se puede observar que los principales puntos de dolor se dan por desatenciones en el proceso debido a falta de seguimiento. Los usuarios valoran mucho la atención personalizada, así como la velocidad en las respuestas. La rapidez con la cual se absuelven las consultas que puedan plantearse es vital para la continuidad a los

siguientes procesos, sobre todo en las primeras etapas donde el usuario está requiriendo información no sólo a Menorca, sino a sus competidores. Está en una etapa de investigación donde su permanencia en el flujo es frágil. De igual forma, la falta de información o una información poco clara puede entorpecer su recorrido. Cabe resaltar que la página web de Menorca cuenta con ciertas funcionalidades que se desarrollaron parcialmente en el 2020 debido a la pandemia, como visitas virtuales y recorridos 3D para algunos proyectos, pero esta información no está llegando adecuadamente al usuario final. Por otro lado, el usuario espera que la misma persona que lo atendió la primera vez sea quien lo acompañe en todo el proceso. Aquí es importante señalar que, desde el primer contacto, se debe generar esa relación de confianza en la cual el usuario tenga la tranquilidad de seguir recibiendo la atención de Menorca, que se sienta escuchado y comprendido, donde sus necesidades, inquietudes y miedos son tomados en cuenta. Por ello, la continuidad en los siguientes procesos debe ser transparente para el usuario en el sentido de que, si se les deriva de una ejecutiva online a un asesor de venta, este tenga toda la información recolectada y genere una misma o inclusive mejor confianza para que el usuario continúe con su experiencia. Es aquí donde, principalmente, se encuentran los puntos de dolor identificados que no contribuyen a generar confianza en el interesado. Es relevante destacar que, al ser crítica la percepción que se puede llevar el usuario al no recibir atención o experimentar un pobre seguimiento, estos factores terminan influyendo directamente en su decisión de compra y su recomendación a otras personas. Este mapa de experiencia de cliente y la identificación de los principales puntos de dolor en su viaje es nuestra línea base para determinar las mejoras a considerar en el rediseño de la experiencia digital del cliente en todo el proceso de compra de su lote, terreno o casa, que, muy probablemente, sea una de las inversiones más importantes que el cliente haga en su vida.

Figura 12

Mapa de experiencia actual del cliente inmobiliario digital (etapas 1 – 4).



4.3 Diagnóstico de la Problemática

Luego de la evaluación realizada a la experiencia actual del cliente de Menorca, se pudo identificar que los puntos de dolor se inician durante la fase de investigación y evaluación de las opciones de compra. Si bien es cierto, Menorca cuenta con una plataforma digital, en la actualidad la misma no dispone de la información necesaria para que los interesados puedan conocer con mayor detalle el producto, como ubicación en base a lugares referentes, dimensiones, imágenes actuales y proyectadas, inversión aproximada por metro cuadrado, tipos de financiamiento, calculadora de cuota mensual aproximada, facilidades de reserva online, entre otros. Este tipo de información es de vital importancia para continuar con el proceso o, inclusive, concretar una reserva online. Los siguientes dolores identificados se generan durante el registro de datos en la plataforma digital, en donde los potenciales clientes se sienten condicionados a brindar datos personales para acceder a más información de los productos. Otros puntos de dolor identificados corresponden a la gestión de las ejecutivas online, quienes no cuentan con toda la información y herramientas necesarias para absolver las dudas de los usuarios, sumado a ello los tiempos prolongados en las derivaciones hacia los asesores de venta los cuales inclusive, en algunos casos, no logran contactar a los usuarios generando de esta manera frustraciones que finalmente ocasionan fugas en el proceso. Para terminar, se identificó un punto de dolor en la etapa post venta, principalmente, en la adquisición de lotes asociados a la calidad de terreno y falta de información sobre costos de preparación para iniciar la construcción.

4.3.1 FODA del Proceso Actual de Ventas Digitales

En base al trabajo de campo realizado y al mapa de experiencia actual podemos desarrollar el siguiente FODA para el proceso actual de ventas digitales de Menorca:

4.3.1.1 Fortalezas.

- Proceso de ventas segmentado por etapas con roles bien definidos en cada una de ellas permitiendo una adecuada gestión de las actividades.
- La plataforma digital existente, mediante la cual el canal online aporta el 33% de las ventas totales, ha permitido sentar las bases para facilitar una transformación hacia un canal 100% digital.
- Amplia apertura por parte de los directivos de Menorca para impulsar proyectos asociados a tecnologías digitales, incrementando las inversiones para lograr una reestructuración y mejora en el canal digital durante el 2020.
- Automatización del ingreso y seguimiento de los leads para generar máxima eficiencia en la contactabilidad.
- Equipo con experiencia y competente para afrontar de forma exitosa una transformación hacia un canal 100% digital.
- Ejecutivos de ventas con alto nivel de empatía.

4.3.1.2 Oportunidades.

- Rediseño del flujo de navegación de la página web para mejorar la experiencia del usuario, facilitar la ubicación de herramientas de exploración (3D, mapas, etc.). Enfoque en evitar los rebotes y posicionamiento natural en los buscadores mediante estrategias SEO.
- Dotar a la plataforma digital de herramientas que permitan a los usuarios tener más información de los productos (dimensiones, costo aproximado por m²), integración de mapas para identificar la ubicación del proyecto, opciones de financiamiento, simulador del monto aproximado de las cuotas de pago, facilidad de marcar el lote como reservado previo pago de comisión desde la misma plataforma, entre otros.

- Hacer uso de herramientas como Big Data e IA para predecir la intención de los leads, es decir, identificar si el interesado sólo busca información, ya está decidido a comprar o si tomará una decisión a futuro y, según sea el caso, generar alarmas para seguimiento.
- Potenciar las herramientas 3D con tecnologías como la RA (Realidad Aumentada) que permitan un mayor acercamiento hacia una experiencia real.
- Con el objetivo de garantizar el 100% de contactabilidad, se debe desarrollar una interfaz en la plataforma digital que permita el acceso a los datos ingresados por los leads y mediante APIS gestionar las comunicaciones por WhatsApp, así como también las llamadas telefónicas. Esta interfaz adicionalmente debe permitir agendar citas, realizar el seguimiento de estas, gestionar alarmas y de ser necesario brindar más información a los interesados. Cabe mencionar que los gestores de esta interfaz deben poseer conocimientos plenos de los productos, así como de las estrategias comerciales y hacer uso de las herramientas disponibles en la plataforma. Es decir, estar en la capacidad de suplir ciertas labores de un asesor comercial ante la ausencia temporal de este. Esta responsabilidad puede recaer en las ejecutivas online previo fortalecimiento de sus capacidades comerciales y del uso de la interfaz desarrollada.
- Digitalización de los contratos, brindando de esta manera confianza y un proceso transparente e informado en todo momento para los clientes.
- Generar, mediante la plataforma digital, una comunidad que permita contacto directo entre los clientes de Menorca, compartiendo las mejores prácticas en la gestión de sus propiedades, pago de impuestos, normas de convivencia, actividades colectivas, etc.

- Generar enlaces con diferentes pasarelas de pago que integren distintas organizaciones involucradas en el proceso de compra-venta, como por ejemplo notarías, municipalidades, entidades públicas y financieras, entre otras.

4.3.1.3 Debilidades.

- La experiencia digital del cliente se limita, en la mayoría de los casos, a sólo el contacto con un ejecutivo de ventas online y una posterior derivación al canal de venta tradicional.
- No se cuenta con la opción de separar el producto: lote, terreno, casa o departamento; desde la web, con algún método de transacción online.
- La plataforma online actual parece no ser lo suficientemente intuitiva, dificultando que los usuarios logren sacar provecho de los atributos existentes.
- Uno de los puntos más importantes para la toma de decisión es el aspecto financiero. La plataforma actual brinda limitada información respecto a precio, financiamiento, posible valor de la inicial y cuotas a pagar en el tiempo.
- El proceso de cierre documentario de la venta y firma de contrato es percibido como lento, lo que podría propiciar cambios en la preferencia del cliente a último momento.
- El canal online brinda poca o nula información respecto al estado constructivo actual del proyecto o planes para el mismo a corto y/o mediano plazo, lo cual favorece la generación de falsas expectativas. La información incompleta no facilita que el usuario se proyecte sobre su terreno y determine cuándo podría ponerlo en valor.
- La limitada funcionalidad del canal online no contribuye a la generación de confianza. Es importante resaltar que el consumidor digital actual está

acostumbrado a las compras en línea, en sitios web que le inspiren confiabilidad y tengan respaldo y, sin duda, el sector inmobiliario no escapa de ello.

4.3.1.4 Amenazas.

- Existen portales inmobiliarios con canales de venta digital que brindan una experiencia superior al cliente. En cierto grado, están más avanzadas en la integración de la visualización del producto, mostrando su detalle, su disponibilidad y el monto a pagar en línea para realizar una reserva. Este es el caso de Los Portales, uno de los principales competidores de Menorca, donde claramente se puede apreciar, en su división de departamentos, un concepto de tienda en línea que se asemeja a un comercio electrónico tradicional, es decir, mostrando los productos inmobiliarios, en este caso, los departamentos, en escaparates virtuales con la opción de ingresar, visualizar más detalle y realizar la separación en línea mediante pago por tarjeta de crédito.
- La aparición de nuevas cepas de Covid-19 y la lentitud del proceso de vacunación hacen viable la aparición de nuevas olas de contagio, como ya está ocurriendo en Europa, las cuales podrían obligar al restablecimiento de ciertas medidas restrictivas. En ese orden de ideas, urge un fortalecimiento, aún mayor, de los canales digitales.
- La incertidumbre e inestabilidad política existente podría afectar las iniciativas de inversión tanto de las inmobiliarias como de los clientes para los próximos años, reduciéndose el probable número de unidades vendidas. En consecuencia, es primordial ser más competitivo que nunca y brindar la mejor experiencia posible.

En suma, podemos identificar muchas fortalezas en la experiencia actual del canal de ventas digital de Menorca que, sin duda, serán la base que ayudarán a potenciar las oportunidades a implementar en un diseño de modelo futuro, junto con las facilidades que

ofrece el mercado en cuanto a tecnología disponible para poder ponerlas en práctica. Sin embargo, es de vital importancia considerar que, tomando en cuenta las iniciativas que ya tiene desarrollada la competencia, es imperativo completar y mejorar la experiencia del cliente en este canal; considerando optimizar los procesos, reducir las debilidades actuales y reducir la exposición a las amenazas identificadas. Este análisis es un input importante en el rediseño de la experiencia, buscando cubrir las necesidades del perfil de cliente digital actual.



Capítulo V: Estrategia de Implementación

5.1 Estrategia para el Rediseño del Ecosistema Digital

En función al análisis FODA realizado, se establece una estrategia para el rediseño de la experiencia del cliente en el canal digital de Menorca Inversiones. Esto implica, de acuerdo con De La Cruz (2021), armar un ecosistema digital en el que los mensajes y contenidos interactúen entre sí a través de diferentes canales, garantizando una experiencia real y positiva para los usuarios.

El objetivo principal es mejorar la experiencia digital del cliente a lo largo de todo el viaje, tomando en cuenta los dolores detectados en el trabajo de campo. De esta manera, pretendemos atraer clientes y fidelizarlos con la marca de Menorca Inversiones.

5.1.1 Acciones para Mejorar el Viaje del Cliente

De acuerdo con los dolores y hallazgos encontrados, entendiendo el comportamiento del cliente durante todo el proceso de compra de lote, casa o departamentos; proponemos diferentes acciones para mejorar el viaje del cliente, las cuales se agruparán en seis proyectos para una mejor gestión del portafolio a implementar. En la Tabla 4, se detallan los proyectos, las acciones propuestas por proyecto, su descripción para un mejor entendimiento de estas y a qué etapa del viaje del cliente corresponde.

Tabla 4*Clasificación de las acciones propuestas*

Proyecto	Acciones	Descripción	Etapa
Mercadotecnia de contenido	AMP stories (Páginas móviles aceleradas con elementos interactivos)	Generar una mejor experiencia para el viaje del cliente y atraer su atención para una posible conversión.	Conciencia
Mercadotecnia de contenido	AMP email (páginas móviles aceleradas) Para el 50% de los usuarios que cuentan con Gmail.	Campañas de remarketing para la captación de los usuarios que no continuaron con el viaje de la marca.	Conciencia
Mercadotecnia de contenido	AMP artículos (Páginas móviles aceleradas)	Generar una mejor exposición del contenido de valor para atraer y fortalecer el viaje del usuario.	Investigación y evaluación
Mercadotecnia de contenido	Streaming con asesores / gerentes de ventas	Desarrollo de transmisiones en vivo para atraer la atención de los usuarios encontrando toda la información en un evento central.	Conciencia
Mercadotecnia de contenido	Estrategia de inversión en Youtube Video AD - Secuencing	Con la secuencia de anuncios de video, se puede contar la historia del producto o marca, ya que puede mostrarse una serie de ellos en el orden que se prefiera. Según Google Ads (s.f.), se puede utilizar una campaña de anuncios de video secuenciales para generar interés, reforzar el mensaje o crear un tema unificador.	Conciencia
Mercadotecnia de contenido	Búsqueda de nuevos medios digitales	El crecimiento digital es muy rápido y las novedades se mantienen. Es importante la prueba y error de nuevos formatos, así como mantenerse activos para detectarlos.	Conciencia
Mercadotecnia de contenido	Participación en los portales inmobiliarios	Mantener una estrategia recurrente en los portales inmobiliarios porque es parte de la búsqueda del cliente.	Investigación y evaluación
Mercadotecnia de contenido	Aplicar "Tik Tok for business" para el uso de la plataforma	TikTok for business es una herramienta que permite mostrar el lado creativo de la marca, incrementando la interactividad para poder unirse a tendencias.	Registro y generación de leads
Mercadotecnia de contenido	Contenido de valor basado en data de SEO	Generación de reportería para el uso adecuado de las palabras claves y la creación de contenido que favorezca de manera directa a la marca.	Conciencia
Mercadotecnia de contenido	Testimoniales de familias Menorca.	Producción audiovisual para la generación del respaldo de la marca, con clientes actuales, y que se encuentren en diferentes momentos de su viaje.	Conciencia
Gerenciamiento de la información	Estructuración ordenada de UTMs para trackeo de fuentes de tráfico.	Consolidación de la analítica web. Su principal función es la de ayudar en el seguimiento y análisis de los usuarios, con un enfoque en el tráfico de la web.	Conciencia
Gerenciamiento de la información	API de conversiones en Facebook	Eficiencia de la inversión con la optimización de segmentación de anuncios.	Conciencia
Gerenciamiento de la información	Tracking por cada una de las piezas de comunicación pautadas y orgánicas	Mejorar la reportería a nivel de redes sociales: Conexión de Facebook marketing API para la creación de reportería final. Historial de UTMs en la web. Organizar y estandarizar UTMs.	Registro y generación del lead
Gerenciamiento	Automatización de los estados de	Automatización del cambio de estado asociando el lead con el titular mediante campos agregados en Sperant.	Adquisición de

Proyecto	Acciones	Descripción	Etapas
de la información	Sperant en el canal online.		lote / casa / departamento
Gerenciamiento de la información	Entendimiento de las necesidades de los usuarios a partir de la data. Automatización del envío de la tarjeta de presentación de los vendedores	Etiqueta de información para los vendedores a fin de entender las necesidades de los clientes. Inteligencia artificial para identificar el tipo de información requerida, en base a los comentarios que ingresan las ejecutivas.	Derivación / Agendamiento
Consolidación del canal en línea	Automatización de leads WhatsApp	Ingreso directo de los leads al canal online para una mejor gestión de las ejecutivas y de la información.	Registro y generación del lead
Consolidación del canal en línea	Ningún cliente se queda sin respuesta	Programación del bot para que intervenga en 6 horas, en caso el usuario no sea atendido previamente.	Registro y generación del lead
Consolidación del canal en línea	Lead Scoring para una mejor gestión	Gestionar la efectividad de las horas hombre para una atención más inmediata del lead. Lograr que las ejecutivas online atiendan en función a un score basado en tiempo de espera, recurrencia, cantidad de información recibida y un pre filtrado.	Registro y generación del lead
Consolidación del canal en línea	Algoritmo de asignación inteligente "Pendientes"	Reasignación automatizada en base a la cola de trabajo de cada ejecutiva.	Gestión de ejecutivas
Consolidación del canal en línea	Mejora en registro de vacaciones y descansos	Que las ejecutivas tengan la opción de marcar "no disponible" bajo aprobación de los administradores. De esta forma, reducir la probabilidad de tener una cola de leads que no serán atendidos.	Gestión de ejecutivas
Consolidación del canal en línea	Plataforma central para la generación de todos los contactos dentro de la plataforma.	El canal en línea debe ser el eje de la gestión de las ejecutivas. Para esto, es necesario que las ejecutivas tengan el historial completo de las interacciones con el cliente: Web caller (grabación de la llamada), bandejas de correos electrónicos, envío y recepción de SMS (para validación de SMS), chat con WhatsApp API + chat de Messenger e Instagram DM; de forma tal que la conversación con el cliente continúe por el mismo medio del paso anterior (mismo viaje).	Gestión de ejecutivas
Consolidación del canal en línea	Optimización del panel de derivados	Para mejorar la gestión de los clientes potenciales es necesario optimizar el panel de derivados o agendados, para un mejor control del contacto.	Derivación / Agendamiento
Consolidación del canal en línea	Recordatorios de visita al proyecto "Usuarios"	Recordatorios automatizados de las visitas agendadas al proyecto - WhatsApp API.	Derivación / Agendamiento
Consolidación del canal en línea	Medio de comunicación interno para integrar gestión de ejecutivas - vendedores.	Usar un medio de comunicación interno que permita la conexión automatizada entre ejecutivas online y vendedores (WhatsApp API - Teams Chat API)	Derivación / Agendamiento
Consolidación del canal en línea	Registro de atención del vendedor.	Automatización del registro de atención, generando una notificación de Sperant cuando suceda una atención.	Gestión comercial
Consolidación	Canal en línea versión móvil "App"	Es importante contar con una versión ligera para la carga, registro y administración.	Gestión de

Proyecto	Acciones	Descripción	Etapa
del canal en línea			ejecutivas
Consolidación del canal en línea	Generación de alertas sobre interesados de mediano y largo plazo.	Alerta sobre la atención de los leads que fueron identificados con un interés de compra de mediano a largo plazo y puedan activarse como pendientes.	Gestión de ejecutivas
Consolidación del canal en línea	Web Caller	Derivación de la llamada con un asesor disponible en el momento, generando una llamada tripartita para que luego de la presentación, se retire la ejecutiva. (Messenger API / Whatsapp API).	Derivación / Agendamiento
Canal de comunicación	Bot para redes sociales	Implementación de un bot para Facebook e Instagram, estandarizando la comunicación.	Registro y generación de lead
Canal de comunicación	Optimización del bot de WhatsApp	Incrementar la tasa de agendados con ejecutivas bajo las siguientes recomendaciones: Provisión de material audiovisual inspirador por parte de WhatsApp, estructurar la información que brinda el bot de una forma más digerible y gestionar su aprendizaje con una mayor gama de respuestas.	Registro y generación de lead
Canal de comunicación	Bot post venta (Messenger, Instagram DM y WhatsApp). Optimización de bot de WhatsApp	Opción de ingreso de solicitudes para SAC (Conectados a Sperant). Integración con Sperant para responder directamente por el mismo medio de ingreso de la solicitud. Notificaciones de letras por vencer, de letras pagadas y de letras vencidas. Solicitudes sobre otras opciones relativas a pagos (reprogramación, refinanciamiento, etc.). Generación de panel para recepción de solicitudes por ejecutivos encargados.	Postventa Postventa
Experiencia de compra digital	Envío de tarjeta	Compartir la tarjeta/contacto del vendedor al usuario (WhatsApp API/email). Para que juegue un rol menos pasivo.	Gestión comercial
Experiencia de compra digital	Centralizar el panel de herramientas digitales	Poder habilitar la accesibilidad de las herramientas digitales para los asesores de ventas y la empresa.	Gestión comercial
Experiencia de compra digital	Video llamadas	Replantear y simplificar la plataforma de video llamadas, dándole un valor agregado atractivo para el cliente potencial	Gestión comercial
Experiencia de compra digital	Alerta de no atendido para derivado	Ejecutiva/vendedor reciben una alerta cuando un derivado no ha sido atendido en un tiempo determinado.	No se comunicaron más
Experiencia de compra digital	Maquetas 3D	Maquetas impresas 3D conectadas con Sperant para un mejor registro y experiencia presencial del cliente (Llevar la digitalización a las oficinas de ventas).	Gestión comercial
Experiencia de compra digital	Comercio electrónico, habilitación de la reserva 100% en línea.	Habilitación de pasarela de pagos para reserva. El proceso de depósito y letras debe gestionarse por el canal tradicional debido a la cantidad de documentación y debida diligencia necesarias.	Adquisición de lote / casa / departamento
Experiencia de compra digital	Notificaciones automatizadas	Envío de notificaciones de reserva exitosa (WhatsApp API / Email) Recordatorios de vencimientos de reservas.	Adquisición de lote / casa / departamento

Proyecto	Acciones	Descripción	Etapa
Experiencia de compra digital	Automatización de etapas de cliente	Enviar notificaciones automatizadas al cliente para indicarle la etapa del proceso en que se encuentra (WhatsApp API / Email).	Adquisición de lote / casa / departamento
Experiencia de compra digital	Posicionamiento de las herramientas digitales	Campañas para promover la existencia y el uso de las herramientas. Explotar más los 3D con videos, fotos y vistas 360° en Facebook.	Investigación y evaluación
Experiencia de compra digital	Evaluación del registro de Facebook Leads Ads Messenger	Solicitar datos obligatorios mínimos necesarios. Usualmente, sólo se responde la primera pregunta, dejando incompletos el resto de los datos.	Registro y generación de lead
Experiencia de compra digital	AMP Email: Bienvenida con información general del proyecto de interés	Generación de una comunicación previa, a la de la ejecutiva online, para que la marca genere presencia.	Registro y generación de lead
Experiencia de compra digital	Herramienta de comparación entre proyectos	Facilidad en la página web para la comparación de los proyectos/atributos.	Investigación y evaluación
Experiencia de compra digital	Repotenciar los recorridos internos	Herramientas digitales con mayor interacción para generar un viaje virtual positivo generando una ilusión al momento de poder decorar el futuro hogar.	Investigación y evaluación
Experiencia de compra digital	Repotenciar los recorridos externos	Generar acciones que reflejen sentido de urgencia: Disponibilidad de lotes sobre el mapa para una mejor visibilidad del cliente. Contador de lotes disponibles diferenciados en cada etapa.	Investigación y evaluación
Experiencia de compra digital	Herramientas digitales que muestren las reservas realizadas.	Conectar las notificaciones de las reservas (disparadores) con los planos 360° para actualizarlos en tiempo real.	Adquisición de lote / casa / departamento
Experiencia de compra digital	Cotizar para calcular la cuota ideal del usuario.	El usuario requiere más información al inicio de la investigación. Al facilitarle un calculador de cuotas, puede obtener mayor claridad de la inicial, entre otros.	Investigación y evaluación
Post-venta	Incentivar a los propietarios para la resolución de necesidades comunitarias	Creación de comunidades por proyecto, gestionando contenido de valor para una mejor educación.	Adquisición de lote / casa / departamento
Post-venta	Amplificación del uso de la plataforma exclusiva de clientes	Visibilidad de la plataforma en la página web para generar confianza de acompañamiento post-venta al cliente. Creación de versión APP. Pagos online multitarjetas.	Adquisición de lote / casa / departamento
Post-venta	Creación de canal de post venta	Crear canal de ingreso de solicitudes, directamente, desde los moderadores de redes sociales.	Adquisición de lote / casa / departamento

Como hemos podido apreciar, para una mejor clasificación, planificación y organización del rediseño propuesto, se agruparon los proyectos según las oportunidades de mejora detectadas, plasmadas en acciones, y que tienen un objetivo en común.

Los proyectos planteados son:

1. Mercadotecnia de contenido:

- Objetivo: Integrar acciones para que Menorca sea parte del sueño de sus clientes y para facilitar la comparación, logrando un posicionamiento de marca más eficiente a través del contenido de valor.

2. Consolidación del canal online:

- Objetivo: Optimizar la plataforma donde se registran todos los leads para lograr mayor eficiencia y mejor gestión de las ejecutivas online; obteniendo información integrada y que el cliente tenga la sensación de una atención 100% personalizada de la marca, entre paso y paso.

3. Experiencia de compra digital:

- Objetivo: Generación de confianza a través de diversas optimizaciones que procuran garantizar una experiencia positiva, segura e integrada a los usuarios y/o clientes, en cada una de las etapas identificadas.

4. Gerenciamiento de la información:

- Objetivo: Incorporación de la inteligencia artificial para la obtención de datos y la automatización de reportes, mejorando la gestión, el proceso de toma de decisiones y redundando en resultados superiores.

5. Canal de comunicación:

- Objetivo: Automatización de las respuestas para generar una inmediatez en la atención de los usuarios registrados.

6. Postventa:

- Objetivo: Generar una reputación positiva para lograr un acercamiento mayor de la marca, incluso, después de la compra; fidelizando al cliente quien se constituye en un constante promotor de la marca.

En la Figura 14 se describe la ubicación de los seis proyectos en una matriz esfuerzo/impacto. Para su distribución, se estableció una escala del 0 al 10 para valorar los posibles esfuerzos e impactos de cada uno de los proyectos. De esta manera, la marca podrá entender, de manera visual, qué proyectos serían capaces de generar mayor impacto con menor esfuerzo, contribuyendo con su planificación y priorización.

Figura 14

Matriz esfuerzo/impacto de los proyectos.



5.2 Hoja de ruta

Tomando en cuenta la necesidad de priorizar, se establece una hoja de ruta que pretende comunicar la dirección de los proyectos. De esta manera, como lo señaló oportunamente Gómez (s.f.), se puede garantizar la realización de todas las acciones,

teniendo en cuenta a los equipos que se pueden destinar para lograr el éxito de la estrategia del canal digital. En la figura 15 se aprecia el detalle.

Figura 15

Hoja de ruta de implementación.



5.3 Plan de Implementación

El objetivo del plan de implementación es darle visibilidad a la empresa respecto a cómo ejecutar la estrategia planteada y poner en funcionamiento cada una de las acciones que permitan obtener los resultados necesarios para el crecimiento de la marca.

5.3.1 Portafolio de Proyectos

Según los proyectos descritos en la tabla 4, procederemos a detallar el tiempo de implementación esperado, la inversión estimada, sin incluir impuestos, los beneficios para la organización, así como las áreas responsables de orquestar las acciones necesarias para la obtención de los resultados requeridos. Esta información la podremos visualizar en la Tabla 5.

Tabla 5

Plan de implementación según los proyectos propuestos.

Proyecto	Beneficio	Inversión	Tiempo	Responsable
Mercadotecnia de contenido	<ul style="list-style-type: none"> a) Generación de contenido de valor para ser parte del viaje del cliente buscando informar y educar a los usuarios y/o clientes. b) Desarrollo de productos audiovisuales para la generación de emociones y el posicionamiento de la marca. c) Posicionamiento de la marca de acuerdo con el tipo de producto. d) Posicionamiento de palabras claves en el buscador de Google, para la generación de un tráfico orgánico hasta la conversión de la venta. e) Continuidad al blog de Menorca integrando diferentes modos de comunicación según el viaje del usuario y/o cliente. 	S/700,736 (anual)	Implementación: 3 meses. Ejecución: Permanente	Marca (Equipo de Marketing – Digital). Agencia de social media. Agencia de Programación – Analítica.
Consolidación Canal Online	<ul style="list-style-type: none"> a) Integración de los medios de comunicación para la recolección de la información. b) Conocimiento del perfil de los clientes, según sus tiempos de respuestas, comunicación y tiempos. c) Mayor control en la gestión de las Ejecutivas online. d) Automatización de la información para una atención más personalizada. e) Mantener todos los puntos de contacto con la información entregada por el cliente desde el momento cero, para una mejor comunicación. f) Inmediatez en la contactabilidad de los usuarios (como máximo 3 minutos desde el registro del lead). g) Reportería para una mejor toma de decisiones. 	S/65,000 (gasto único)	Implementación: 5 meses	Marca (Equipo de Marketing – Digital). Agencia de Programación – Analítica.
Experiencia de compra digital	<ul style="list-style-type: none"> a) Mejora de cada uno de los puntos de contacto con la marca, para obtener un cliente informado. b) Mantener el sueño del usuario activo durante el viaje con las herramientas necesarias. c) Generar un respaldo de marca con la visibilidad del hogar donde podrán vivir, así como la obtención de la información. d) Repotenciación de las herramientas digitales para generar ahorros en los avances de obra, ya que los clientes pueden visualizar con claridad cómo serán los proyectos en un mediano plazo. e) Generación de automatizaciones para no perder contacto con el cliente y lograr el cumplimiento de las citas generadas a lo largo del viaje. f) Mejorar la experiencia del ecosistema digital, siendo parte del 100% del viaje del cliente. 	S/250,000 (gasto único)	Implementación: 7 meses	Marca (Equipo de Marketing – Digital). Agencia de Programación – Analítica. Agencia Multimedia Agencia de Social Media.
Gerenciamiento de la información	<ul style="list-style-type: none"> a) Organización de la analítica para una mejor recolección de datos. b) Automatización de reportería del ecosistema digital de la marca para una mejor toma de decisiones. c) Automatización de presentación y gestión para mejorar las tasas de contactabilidad y control de las llamadas con los usuarios. d) Mejor gestión según la información recolectada en el viaje del cliente para una atención más personalizada. 	S/45,000 (gasto único)	Implementación: 3 meses (gasto único)	Marca (Equipo de Marketing – Digital). Agencia de Programación – Analítica.
Canal de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> a) Automatización del primer contacto de los clientes para un pre-perfilamiento y la asignación de las ejecutivas según el grado de urgencia y/o necesidad. b) Mantener al usuario en el mismo canal de contacto, y sólo trasladarlo por requerimiento. c) Mejorar la experiencia actual de primer contacto de la marca con el usuario. 	S/120,000 (gasto único)	Implementación: 5 meses.	Marca (Equipo de Marketing – Digital). Agencia de Programación – Analítica.
Postventa	<ul style="list-style-type: none"> a) Generación de una comunidad informada. b) Integración de la comunidad para una mejor convivencia, cuidado de los proyectos y fidelización con la marca. c) Automatización de los procesos de post venta para garantizar la fidelidad de los clientes. d) Crecimiento del programa de referidos para crear comunidades de familias y amigos. 	S/85,000 (gasto único)	Implementación: 6 meses (gasto único)	Marca (Equipo de Marketing – Digital y Sostenibilidad). Agencia de Programación – Analítica. Agencia de Social Media.

5.3.2 Propuesta General del rediseño del canal digital

De acuerdo con lo señalado en la tabla 5, con la implementación de los 6 proyectos podemos garantizar un cambio sostenible en el canal online de la organización generando una percepción positiva del cliente, controlando los dolores y momentos de fuga, logrando el posicionamiento y el incremento de la participación de la venta del canal. Además, el hecho de que los usuarios o clientes tengan una experiencia positiva al momento de hacer realidad el sueño del hogar propio facilita su fidelización, incrementa el programa de referidos y podría permitirle vivir en comunidad, alrededor de sus familiares y amigos.

La inversión total de las acciones propuestas es alrededor del S/1,265,736 nuevos soles. Es importante considerar que la inversión estimada corresponde a la implementación de las acciones detalladas, pero estas, al momento de su ejecución, integración y funcionamiento; pueden necesitar de optimización por lo que, probablemente, será necesario incurrir en un gasto mensual, a través de las agencias, para tal fin.

5.4 Análisis Financiero

Para la elaboración del flujo de caja libre proyectado se consideró lo siguiente:

- La inversión inicial, para la ejecución de los seis proyectos identificados asciende a S/. 1,265,736.00, la cual será financiada en su totalidad con deuda a una tasa de 6.5% (tasa otorgada por las entidades financieras a Menorca Inversiones).
- Debido a la naturaleza de los proyectos, los cuales tendrán como entregables finales herramientas de software que serán implementadas en la plataforma digital, estos clasificarían como activos intangibles. Asimismo, considerando el periodo de obsolescencia de la tecnología utilizada, se considera una amortización en cinco años en línea recta.
- Se analizaron los estados de situación financiera y estados de resultados de Menorca Inversiones de los años 2018, 2019, 2020 y el proyectado del 2021.

- Para proyectar el flujo de caja libre se consideran las ventas incrementales como consecuencia de la implementación de los seis proyectos de mejora.
- Se considera un valor de venta nulo del activo intangible al quinto año, principalmente, por la obsolescencia tecnológica y por ser herramientas desarrolladas a medida para la realidad de Menorca Inversiones. Del mismo modo, se considera un 95% de recuperación del capital de trabajo, considerando que existe una baja tasa de incumplimiento de pago.

En base a lo mencionado en los puntos anteriores, se realizó una simulación para encontrar el porcentaje de incremento anual mínimo de las ventas que alcance el punto de equilibrio (VAN = 0, IR = 1).

Se determinó que el punto de equilibrio se logra con un incremento anual de las ventas totales de 6.26% o un incremento 12.40% en el canal digital, ver Figura 16.

Figura 16

FCL Proyectado - Montos (S/.)		1	2	3	4	5
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos incrementales por ventas		11,033,836.72	11,724,557.10	12,458,516.73	13,238,422.37	14,067,150.26
Costo de ventas		(6,002,651.12)	(6,378,418.28)	(6,777,708.54)	(7,201,994.45)	(7,652,840.75)
Margen bruto		5,031,185.60	5,346,138.82	5,680,808.18	6,036,427.91	6,414,309.51
Gastos de ventas		(1,761,354.38)	(1,871,615.52)	(1,988,779.02)	(2,113,276.99)	(2,245,568.55)
Gastos Administrativos		(1,816,548.45)	(1,930,264.74)	(2,051,099.70)	(2,179,498.95)	(2,315,936.02)
EBITDA		1,453,282.77	1,544,258.57	1,640,929.46	1,743,651.97	1,852,804.94
Depreciación		(253,147.20)	(253,147.20)	(253,147.20)	(253,147.20)	(253,147.20)
EBIT		1,200,135.57	1,291,111.37	1,387,782.26	1,490,504.77	1,599,657.74
Impuestos		(360,040.67)	(387,333.41)	(416,334.68)	(447,151.43)	(479,897.32)
Depreciación		253,147.20	253,147.20	253,147.20	253,147.20	253,147.20
NOPAT		1,093,242.10	1,156,925.16	1,224,594.78	1,296,500.54	1,372,907.62
CAPEX	(1,265,736.00)		-	-	-	-
Inversión de capital de trabajo		(13,835,092.73)	(866,079.57)	(920,296.33)	(977,907.06)	(1,039,124.24)
Valor de recupero						
Recupero capital de trabajo						16,756,574.94
Flujo de caja libre proyectado	(1,265,736.00)	(12,741,850.63)	290,845.58	304,298.45	318,593.48	17,090,358.32
Flujos descontados		(11,964,179.00)	256,426.71	251,913.20	247,650.07	12,473,925.03
FCL Acumulado (descontado)	(1,265,736.00)	(13,229,915.00)	(12,973,488.29)	(12,721,575.09)	(12,473,925.03)	(0.00)
VAN	(0.00)					
TIR	6.50%					
IR	1.00					
Payback (Años)	5.00					
					% Incremento anual en las ventas para lograr el Punto de Equilibrio	
					Ventas totales	6.26%
					Ventas canal digital	12.40%

Flujo de caja libre proyectado.

Nota. Elaborado en base al análisis de los estados financieros de Menorca Inversiones 2018, 2019, 2020 y proyección del 2021.

Tomando en cuenta en que los últimos dos años el incremento de las ventas totales ha fluctuado entre 10% y 37% y, por su parte, las del canal digital han variado entre 20% y 40%; consideramos que conseguir el incremento de ventas mínimo necesario para el equilibrio del proyecto es factible de alcanzarse.

5.5 Mapa de Experiencia Futuro

El mapa de experiencia futuro representa, para el caso de Menorca, la proyección de la experiencia ideal del cliente inmobiliario digital, asumiendo la implementación de las oportunidades de mejora formuladas para solucionar los puntos de atención de su situación actual. El proceso de compra digital rediseñado debe asegurar cubrir todas las brechas identificadas y al mismo tiempo asegurar una excelente experiencia para el cliente. Para ello, se vio necesario diferenciar en el mapa el camino que recorre el usuario y posterior cliente así como el que recorre la marca, Menorca, para asegurar que los procesos que soportan el viaje del cliente sean transparentes, ligeros y naturales para ellos, es decir, que los invite a continuar con su viaje de manera natural y se sientan acompañados en todo momento, que sus consultas sean atendidas a tiempo y tengan las herramientas digitales necesarias a su disposición para visualizar, verificar, simular e interactuar las veces que necesiten para ir formando su decisión de compra, en el canal digital.

Como se muestra en las Figuras 17 y 18 el mapa de experiencia futuro está representado por ocho etapas en general, principalmente desde el punto de vista de la marca, sin embargo, de cara al cliente, son solo cinco ya que, particularmente para la etapa de pedir información y que lo atienda un ejecutivo, ocurren etapas adicionales para la marca que deben ser transparentes para el usuario. Estas etapas para la marca representan procesos internos de registro y generación del lead, gestión de la ejecutiva, derivación y agendamiento

y gestión comercial, totalmente necesarios para asegurar el seguimiento y control del usuario como lead hasta convertirlo en cliente.

Si bien es cierto, la mayoría de las acciones a implementar por parte de Menorca van por el lado de la habilitación de herramientas digitales como simulaciones de cuotas, integraciones para reservas y pagos en línea, recorridos virtuales, soporte para agendamientos de leads y reasignaciones; entre otros, es importante destacar las acciones orientadas a mejorar la atracción del usuario mediante marketing digital, contenidos de valor, gestión de los datos para la identificación de las expectativas y preferencias del usuario, así como la creación de una comunidad de clientes que respalden a la marca, en la venta y postventa, de suma importancia para la fidelización. En suma, el resultado esperado de este mapa de experiencia ideal refleja la atención y fortalecimiento de estas áreas para asegurar una experiencia de compra que fidelice al cliente y fortalezca su relación con la marca, propiciando su recomendación y crecimiento orgánico en el entorno digital.

Figura 17

Mapa de experiencia futuro del cliente inmobiliario digital (etapas 1 – 4).

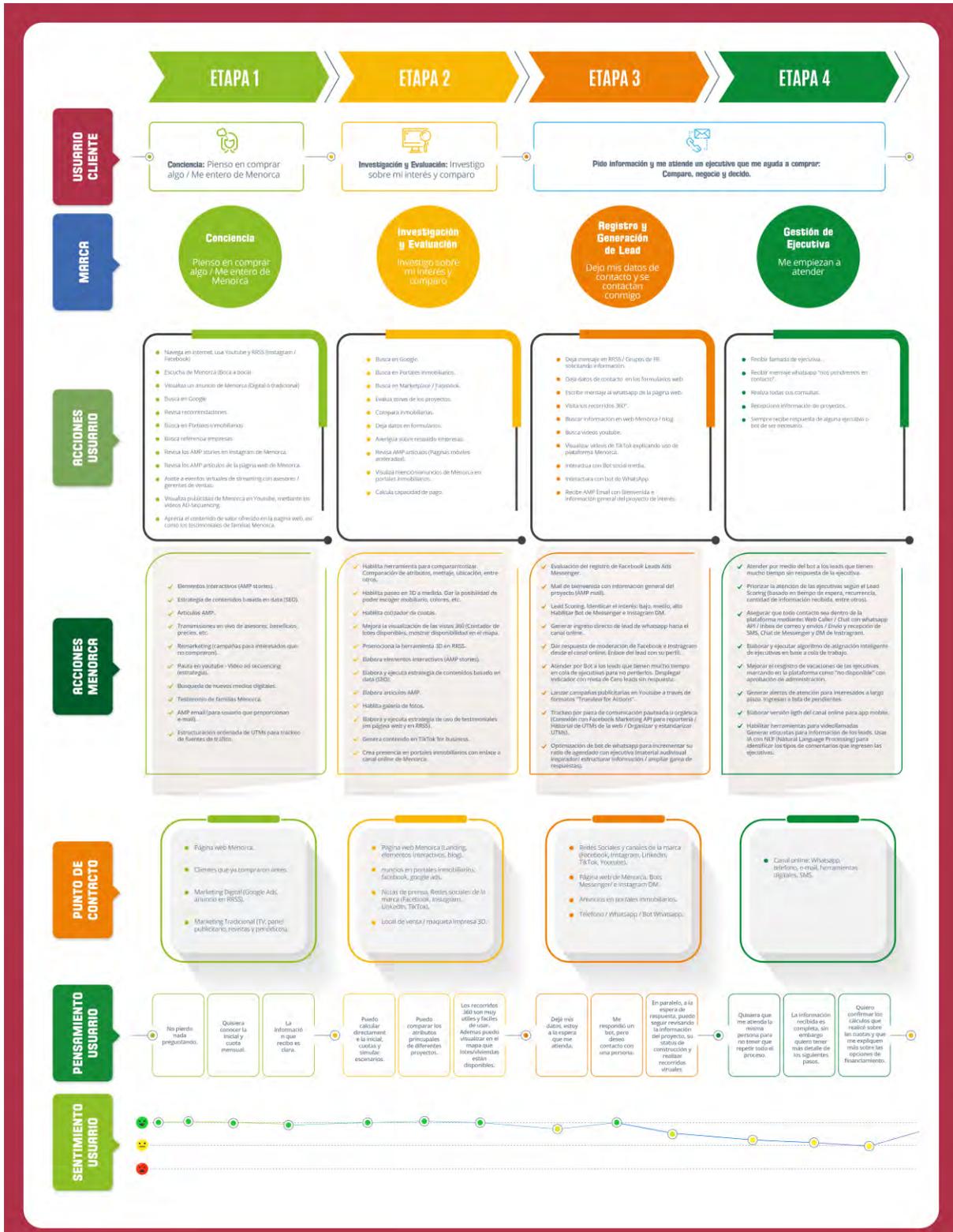
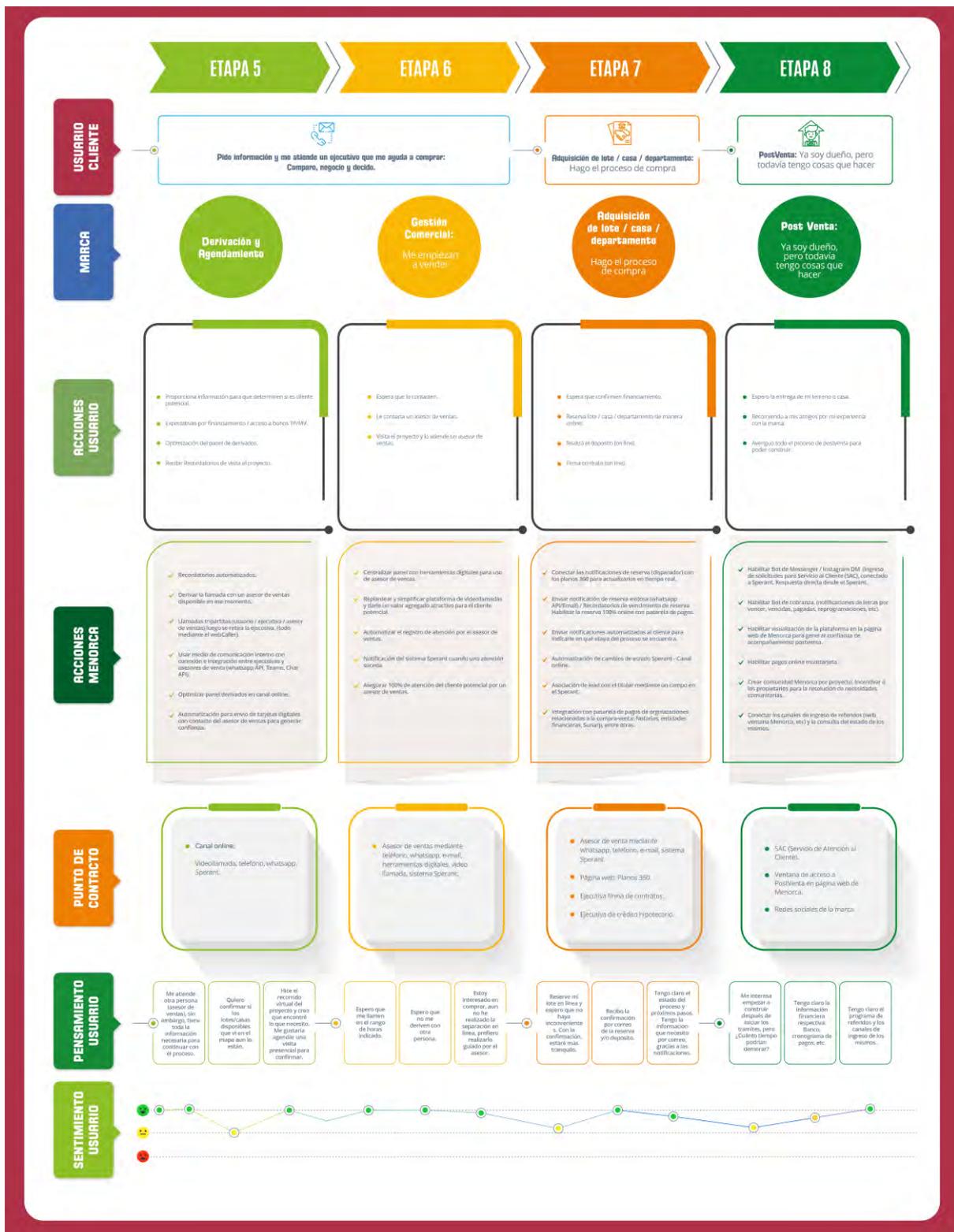


Figura 18



Mapa de experiencia futuro del cliente inmobiliario digital (etapas 5 – 8).

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

La investigación realizada en el presente trabajo, combinada con la utilización de diferentes herramientas y modelos permitió determinar el tipo de cliente inmobiliario digital de Menorca, sus expectativas, sentimientos, emociones y su nivel de madurez en la utilización de plataformas de compras online. Asimismo, permitió realizar el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la experiencia de compra actual en el canal digital, y en base a ello se pudo agrupar en seis categorías de proyectos las actividades que Menorca debe implementar para garantizar una experiencia superior que garantice las conversiones en el mencionado canal.

Las encuestas a profundidad realizadas (1,439) por Equilibrium en los diferentes proyectos que ejecuta Menorca, complementadas con entrevistas telefónicas (30) dirigidas a conocer los sueños y emociones de los clientes, así como encuestas sobre el perfil del cliente, permitieron determinar el Buyer Persona para los clientes inmobiliarios digitales de Menorca, obteniendo como principales características lo siguiente: persona del género masculino con edad entre 25 a 35 años, casado, con hijos y un sueldo entre S/ 2,500 a S/ 4,000; hace uso con mucha frecuencia de las redes sociales, entre sus principales intereses se encuentra el compartir en familia y lograr sus metas trazadas dentro de ellas, la más importante, contar con su propio hogar que brinde una mejor calidad de vida a su familia y contribuya a futuro a concretar su propio negocio.

Las 25 entrevistas a profundidad realizadas fueron combinadas y representadas en el modelo de mapa de empatía, mediante el cual se pudo determinar lo que el cliente de Menorca piensa, siente, escucha, dice, hace y ve; qué aspectos le generan frustraciones y que lo motivan; siendo los hallazgos más relevantes de esta parte de la investigación lo relacionado a sus preocupaciones por la inestabilidad política del país, el poder mantener su

trabajo, cumplir con las cuotas mensuales sin sacrificar la calidad de vida de su familia; asimismo, se determinó el uso constante de su teléfono móvil para mantenerse en comunicación con sus familiares y amigos, así como también, el uso de las redes sociales para mantenerse informado de los últimos acontecimientos; lo frustra la idea de no poder ascender laboralmente y acceder a un mayor poder adquisitivo, pese a todo ello mantiene su espíritu emprendedor por conseguir la casa propia teniendo como principal motor el bienestar de su familia.

Mediante el desarrollo de los ocho grupos focales se pudo identificar y validar los principales puntos de contacto entre Menorca y sus clientes donde se producen los mayores dolores, en base a ello se elaboró el mapa de experiencia actual del cliente inmobiliario digital. Los principales puntos de dolor se identificaron desde la etapa de investigación y evaluación por parte de los potenciales clientes, quienes al enterarse de la existencia de Menorca acceden a su página web en busca de información; se dan cuenta que esta no posee lo necesario tanto a nivel del producto (ubicación, dimensiones, estado actual, etc.) como a nivel financiero (simulador de cuotas, costo por m², tasas de interés, entre otros) para tomar la decisión de concretar una reserva y futura compra. Otro dolor identificado es al sentirse condicionados a brindar sus datos personales para obtener más información del producto. Asimismo, se ha identificado como uno de los mayores dolores el tiempo que transcurre desde que el usuario registra sus datos hasta que recibe la primera comunicación, en promedio 24 horas, teniendo en cuenta que las expectativas son a lo mucho dos horas por parte del potencial cliente. Otro punto de dolor identificado se da cuando la ejecutiva online realiza la transferencia del potencial cliente hacia un asesor de ventas, el usuario preferiría que sea la misma persona la que le brinde toda la información necesaria para tomar una decisión y no tener que contar “toda su historia” nuevamente a otra persona. Seguidamente se identificó el dolor del tiempo de espera para ser contactado por el asesor de ventas, lo cual en

algunos casos no se llega a concretar, esto desencadena frustración y una alta probabilidad de fuga del proceso del potencial cliente. Finalmente existen dolores identificados en la etapa de post venta cuando en algunos casos los clientes perciben que tendrán que incurrir en gastos no previstos por el tipo de terreno para iniciar la construcción, o, cuando son cambiados de entidad financiera para realizar el pago de sus cuotas mensuales.

Una vez identificados los puntos de contacto donde se generan los mayores dolores y con el objetivo de establecer estrategias eficaces a aplicar, para mejorar la experiencia del cliente inmobiliario digital, se elaboró el análisis FODA de la experiencia actual en el canal digital; se determinó que las mismas estarán orientadas a aprovechar las fortalezas, tales como, el compromiso, la experiencia y la apertura para la implementación y el uso de tecnologías digitales orientadas a potenciar las oportunidades y enfrentar las amenazas. Así mismo, estas estrategias también estarán orientadas a aprovechar las oportunidades de mejora identificadas para superar las debilidades y a evitar las amenazas que puedan impactar directamente en los puntos débiles de la organización. En tal sentido, se listaron las actividades que debe realizar Menorca las cuales fueron agrupadas en seis grupos o proyectos.

El portafolio de proyectos que agrupan las iniciativas orientadas a mejorar la experiencia del cliente inmobiliario digital está conformado por: (1) Mercadotecnia de contenido: orientado a la generación de contenido de valor para un mejor posicionamiento de la marca. (2) Consolidación del canal en línea: mediante la implementación de herramientas digitales y la optimización de la plataforma para integrar la información generada, y brindar al cliente una percepción de atención personalizada en cada punto del proceso de venta digital. (3) Experiencia de la compra digital: orientada principalmente a generar confianza y seguridad en los clientes mediante la implementación de herramientas digitales confiables, transparentes y que brinden información de forma continua del avance del proceso. (4)

Gerenciamiento de la información: mediante la implementación de herramientas que incorporen la inteligencia artificial para el análisis de datos permitiendo que la toma de decisiones sea más informada. (5) Canal de comunicación: contempla las iniciativas orientadas a la automatización de las respuestas a las comunicaciones generando la inmediatez de la atención a los usuarios registrados. (6) Postventa: orientado a la generación de una reputación positiva y a convertir a los clientes de Menorca en los principales promotores de la marca mediante recomendaciones directas.

Menorca al comercializar productos que son considerados por sus clientes como la inversión más importante de sus vidas, debe interiorizar a todo nivel y considerar como uno de sus principales atributos la creación de herramientas basadas en brindar a sus clientes rapidez de atención, información, confianza, seguridad y un acompañamiento continuo y plenamente informado.

Se recomienda a Menorca priorizar la implementación de los proyectos teniendo en consideración el menor esfuerzo empleado y el mayor impacto logrado al concretarse la implementación de estos, en tal sentido según la matriz esfuerzo-impacto se debe privilegiar la ejecución de los tres primeros proyectos. Sin embargo, es muy importante completar el total de los proyectos ya que cada uno de ellos posee aspectos complementarios necesarios para garantizar una experiencia superior del canal digital.

Glosario

- AMP artículos: Generación de contenido de valor en el blog de la marca con integración a la página web / proyectos de la marca, logrando una página móvil acelerada.
- AMP email: Integración de los correos electrónicos con la página web de la marca, generando páginas móviles aceleradas para una mejor experiencia del usuario.
- AMP stories: Integración de los stories en las redes sociales y la página web de la marca, generando páginas móviles aceleradas.
- API: Interfaz de programación de aplicaciones. Las API permiten que sus productos y servicios se comuniquen con otros, sin necesidad de saber cómo están implementados.
- APP: tipo de programa informático diseñado como herramienta que permite al usuario realizar diversos trabajos, señalado por Fundéu Rae (2021).
- Benchmarking: Se puede determinar como la revisión o levantamiento de información, buenas prácticas, entre otros de productos o servicios similares, como también la generación de nuevas ideas en base a empresas de otros rubros.
- Big data: Según Redacción APD (2019), es un término que describe la gran cantidad de datos (estructurados y no estructurados) que abundan en una compañía a diario. Pero no sólo el volumen de los datos es importante, lo realmente valioso es cómo manejar esa información para conseguir directrices que conduzcan a una mejor toma de decisiones y acciones de negocio estratégicas.
- Blockchain: La cadena de bloques, según Tecnología para los negocios (S.F), se puede definir como una estructura matemática para almacenar datos de una

manera que es casi imposible de falsificar. Es un libro electrónico público que se puede compartir abiertamente entre usuarios dispares y que crea un registro inmutable de sus transacciones.

- Bot: Dominación de robot que a través de un sistema programado puede gestionar tareas específicas, por ejemplo, respuestas a ciertas preguntas claves.
- Buyer persona: s la representación ficticia de tu cliente ideal. Está basada en datos reales sobre el comportamiento y las características demográficas de tus clientes, así como en una creación de sus historias personales, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones, citando a Siqueira (2021).
- Ecosistema: Es la integración de una estrategia entre los medios pagados, propios y ganados que permite la interacción de un usuario.
- E2E: End to end, según Gerencia (2019), permite a las organizaciones tener una visión global del principio y fin de un proceso, permitiendo que sea más fácil su automatización y mejora continua.
- Facebook leads ads Messenger: Es un tipo de anuncio de Facebook que te permite ingresar los datos para que la empresa se contacte con el usuario de forma directa, sin salir de Facebook.
- Facebook marketing API: Es una herramienta para empresas que te permite obtener los eventos claves de Facebook para poder generar un mejor entendimiento de tus usuarios.
- H2H: Citando a Redacción APD (2019), Human to Human es una realidad que busca acercar más los productos al público objetivo, eliminando las ineficiencias del marketing de hace unos años. El marketing humano busca recuperar la comunicación humana en las negociaciones y en el proceso de comercialización.

- IA: La inteligencia artificial, según Oracle (S.F), se refiere a sistemas o máquinas que imitan la inteligencia humana para realizar tareas y pueden mejorar iterativamente a partir de la información que recopilan.
- Insights: Se puede determinar como la información clave sobre pensamientos, sensaciones o creencias de las personas o consumidores.
- Instagram DM: Mensajería instantánea de la red social Instagram.
- Leads (cliente potencial): es el contacto con un cliente potencial luego de que se haga registro de sus datos en una plataforma digital.
- Lead scoring: Técnica de puntuación para generar mayor relevancia a los leads que ingresen y tengan un comportamiento potencial para adquirir un producto.
- Marketplace: Se puede determinar como un espacio donde puedes acceder a diferentes productos y servicios en un sólo lugar.
- Messenger API: Las marcas pueden gestionar los mensajes iniciados por los usuarios en las diferentes opciones de las redes sociales.
- Momento cero de la verdad” o ZMOT: Cuando el usuario toma la decisión de comprar un producto o servicio luego de una investigación.
- Onmicanal: Estrategia de comunicación donde un usuario tiene la libertad de comunicarse por más de un medio propio o pagado de la empresa.
- Realidad aumentada (AR): es un recurso tecnológico que ofrece experiencias interactivas al usuario a partir de la combinación entre la dimensión virtual y la física, con la utilización de dispositivos digitales, según Grapsas (2019).
- Realidad virtual (VR): Es un conjunto de tecnologías inmersas que logran llevar al usuario en un entorno virtual simulado.
- Recorridos 360°: Es la integración de diferentes tecnologías para generar una propuesta visual real en base a un conjunto de imágenes.

- Remarketing: Generación de publicidad a través de una base de datos o teniendo en cuenta los recorridos de los usuarios por los cookies generados al momento de visitar diferentes páginas webs.
- SAC: Servicio de atención al cliente. Canal en el cual se pone en contacto un cliente para gestionar una consulta o duda, o gestionar una queja o reclamo.
- SEO: Search Engine Optimization o motores de búsqueda son el conjunto de actividades que se emplean en las páginas web de la marca para generar un posicionamiento y lograr una mayor visibilidad de manera orgánica.
- Service blueprint: es un diagrama que visualiza las relaciones entre los diferentes servicios y componentes de un negocio— personas, lugares, objetos y procesos — que están directamente relacionados con los puntos de contacto dentro del recorrido específico que hace el cliente, citando a Ibañez (2020).
- Sperant: Plataforma de CRM inmobiliario que te permite gestionar las tareas de ventas y post-venta para lograr agilizar procesos e incrementar la productividad.
- Streaming: Transmisiones en vivo a través de redes sociales donde pueden participar usuarios sin límite.
- Teams chat API: Aplicación que permite la obtención del comportamiento del chat de Google para un mejor detalle del viaje de la información del cliente.
- TikTok for business es una herramienta que permite mostrar el lado creativo de la marca, incrementando la interactividad para poder unirse a tendencias.
- Top of mind: La primera marca que viene a la mente del consumidor sobre una categoría específica.
- UTM's: Según Peralta (2019), no son más que una serie de parámetros que son agregados a una URL para permitir a herramientas de análisis, como Google

Analytics, entender y clasificar el tráfico que está llegando de una determinada campaña de marketing.

- Web Caller: Herramienta informática que, a través de una interfase, logra generar una llamada y generar datos para una mejor toma de decisiones.
- Whatsapp API: Según Interfaz de Programación de Aplicaciones, en ella se recogen todos los requisitos, instrucciones y posibilidades para integrar WhatsApp en otras herramientas o automatizar ciertas tareas.
- YouTube Video Ads: Plataforma de video marketing en YouTube que te permite gestionar anuncios publicitarios.



Referencias

- Arellano, R. (2017). *Estilos de vida*. Recuperado de https://www.academia.edu/19691165/12770553_ESTILOS_DE_VIDA_SEGUN_ROLANDO_ARELLANO
- BBVA Research (2015). *Smart contracts: ¿Lo último en automatización de la confianza?* Recuperado de file:///C:/Users/mendjua/Downloads/https___www.bbva.com_wp-content_uploads_2016_11_Situacion_Ec_Digital_Oct15_Cap1.pdf
- Beltrán Mora, M. N., Parrales Carvajal, V. M., & Ledesma Álvarez, G. D. (2019). *El buyer persona como factor clave entre las tendencias en gestión empresarial*. *Recimundo*, 3(3 ESP), 659-681. [https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(3.Esp\).noviembre.2019.659-681](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(3.Esp).noviembre.2019.659-681)
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico (2021). *Reporte oficial de la industria ecommerce en Perú: Impacto del COVID-19 en el comercio electrónico en Perú y perspectivas al 2021*. Recuperado de <https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-Ecommerce-Peru-2020-2021.pdf>
- Carison-Morales, C., Lazcano, R. & Sánchez, M. (2020). *Empatía: Generadora de información para definir retos a resolver*. *Boletín científico de la Escuela Superior Atotonilco de Tula*, 7(13), 19-21. <https://doi.org/10.29057/esat.v7i13.5269>
- De la Cruz, R. (2001). *Ecosistema digital: ¿Qué son medios propios, ganados y pagados?* Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/01/14/ecosistema-digital-que-son-los-medios-propios-ganados-y-pagados-1/>
- Dipasquale, D. & Glaeser, E. (1999). *Incentives and social capital: Are homeowners' better citizens?* *Journal of urban economics* 45(1): 354–84.

Ellis, T. (2021). *63% of 2020 homebuyers made an offer sight unseen, shattering previous record*. Recuperado de <https://www.redfin.com/news/remote-homebuying-surges-to-new-high/>

Equilibrium (2021). *Impacto de la vivienda Menorca en la calidad de vida del cliente*. Informe N° 1. Lima, Perú.

Espinoza, A. & Fort, R. (2020). *Hacia una nueva política de vivienda en el Perú: Problemas y posibilidades*. Lima, Perú: Grupo de análisis para el desarrollo.

Fairweather, D. (2020). *Redfin's 2021 housing market predictions: 14.5 million americans will move out of town, fueling 10% sales growth*. Recuperado de <https://www.redfin.com/news/housing-market-predictions-2021/>

Fundéu Rae (2021). *Aplicación, alternativa a app*. Recuperado de: <https://www.fundeu.es/recomendacion/aplicacion-alternativa-a-app/>

Gaviria, A. & Tovar, J. (2011). *El potencial de la política de vivienda en Colombia*. Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia.

Gerencia (2019). *Importancia de la visión "end to end" en la gestión estratégica*. Recuperado de: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/importancia-de-la-vision-end-to-end-en-la-gestion-estrategica/>

Grade (2020). *Hacia una nueva política de vivienda en el Perú: Problemas y posibilidades*. Lima.

Grapsas, T. (2019). *Conoce la realidad aumentada y las posibilidades de interacción que la hacen sobresalir en el mundo digital*. Recuperado de: <https://rockcontent.com/es/blog/realidad-aumentada/>

Google Ads (S.F). *Acerca de la secuencia de anuncios de video*. Recuperado de: <https://support.google.com/google-ads/answer/9161595?hl=es-419>

- Gómez, S. (S.F). *¿Qué es un roadmap en la gestión de proyectos?* Recuperado de:
<https://www.institutodemarketingagil.com/single-post/2016/09/14/-qu%C3%A9-es-un-roadmap-en-la-gesti%C3%B3n-de-proyectos>
- Govea, C. & Maldonado, L. (2017). *Guía del uso de la realidad virtual como una solución tecnológica enfocada en ayudar a la promoción de proyectos arquitectónicos en desarrollo para las empresas del sector inmobiliario en la ciudad de Guayaquil* (Tesis para obtener el título de Ingeniero en Sistemas Computacionales). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Gustafsson, A. & Johnson, M. (2003). *Competing in a service economy: How to create a competitive advantage through service development and innovation*. Recuperado de <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5870/52/L-G-0000587052-0002384748.pdf>
- Halvorsrud, R., Kvale, K. & Folstad, A. (2016). *Improving service quality through customer journey analysis*. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/310111258_Improving_service_quality_through_customer_journey_analysis
- Haurin, D., Parcel, T. & Haurin, R. (2002). *Does homeownership affect child outcomes?* Real Estate Economics 30 (4): 635–66.
- Hernández, M. (2021). *Artículo Gestión - Te lo cuento fácil*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/te-lo-cuento-facil/2020/12/sector-inmobiliario-como-se-viene-recuperando-en-el-peru-y-que-se-espera-para-el-futuro.html/>
- Ibañez, G. (2020). *¿Qué es un service blueprint y cómo te puede ayudar a optimizar la experiencia de usuario?* Hiberus blog. Recuperado de <https://www.hiberus.com/crecemos-contigo/que-es-un-service-blueprint-y-como-te-puede-ayudar-a-optimizar-la-experiencia-de-usuario/>

- Kantar Ibope Media (2021). *Estudio target group index (TGI)*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/penetracion-del-internet-y-smartphones-en-el-pais-crecio-5-este-2020-a-raiz-de-la-pandemia-nndc-noticia/>
- Lecinski, J. (2011). *ZMOT: Ganando el momento cero de la verdad*. Recuperado de https://think.storage.googleapis.com/intl/es-419_ALL/docs/2011-winning-zmot-ebook_research-studies.pdf
- López, J. & Sandulli, F. (2007). *Evolución de los modelos de negocios en internet: Situación actual en España de la economía digital*. Recuperado de: https://www.researchgate.net/profile/Jose-Lopez-Sanchez-9/publication/28174135_Evolucion_de_los_modelos_de_negocios_en_internet_situacion_actual_en_Espana_de_la_economia_digital/links/0deec52414eca08083000000/Evolucion-de-los-modelos-de-negocios-en-internet-situacion-actual-en-Espana-de-la-economia-digital.pdf
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia*. México D.F., México: Pearson educación.
- Menorca Inversiones (2018). *Posicionamiento Menorca lotes*. Lima, Perú.
- Menorca Inversiones (2020). *Informe para el directorio extraordinario*. Lima, Perú.
- Menorca Inversiones (2020). *Encuestas de perfil a clientes a la firma del contrato*. Lima, Perú.
- Menorca Inversiones (2021). *Consejo consultivo general 2021. Versión 1*. Lima, Perú.
- Menorca Inversiones (2021). *Informe encuesta perfil al cliente 2020 – 2021*. Lima, Perú.
- Menorca Inversiones (2021). *Informe cualitativo sobre clientes del canal online*. Lima, Perú.
- Menorca Inversiones (2021). *Estructura organizacional - organigramas*. Portal de Gestión Humana. Lima, Perú.

Ministerio de Economía y Finanzas (2021). *Marco macroeconómico multianual*. Lima, Perú.

Recuperado de:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2022_2025.pdf

Mira, S. (2019). *Digitalización y tendencias del sector inmobiliario*. p.60. Recuperado de:

[https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/172286/Mem%
c3%
b2ria_MiraSuhail.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/172286/Mem%c3%b2ria_MiraSuhail.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mucz, D. & Gareau-Brennan, C. (2019). *Evaluating customer experience through customer journey mapping and service blueprinting at Edmonton public library: An exploratory study*. Recuperado de <https://journal.lib.uoguelph.ca/index.php/perj/article/view/4743>

Nota de prensa SUNARP (2021). *Inscripción de hipotecas en todo el país crece 33,25%*.

Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/sunarp/noticias/493125-sunarp-inscripcion-de-hipotecas-en-todo-el-pais-crece-33-25>

Optimiza Contratistas (2021). *¿Cuáles son las proyecciones del sector inmobiliario al 2022?*

Recuperado de <https://optimizacontratistas.com/cuales-son-las-proyecciones-del-sector-inmobiliario-al-2022/>

Oracle (S.F). *¿Qué es la inteligencia artificial – IA?* México. Recuperado de:

<https://www.oracle.com/mx/artificial-intelligence/what-is-ai/#what-is-ai>

Peralta, J. (2019). *Parámetros UTM: Conoce tu verdadero impacto en el mundo digital*.

Recuperado de: <https://www.rdstation.com/es/blog/parametros-utm/>

PropTechPerú (2021). *Transformación digital y la industria inmobiliaria en el mercado*

peruano. Recuperado de <https://perupropotech.com/transformacion-digital-y-la-industria-inmobiliaria-en-el-mercado-peruano/>

Picnic (2021). *Whatsapp: Executive report*. Versión 1. Lima, Perú.

Qualtrics (2021). *Digital customer experience: Everything to know in 2021*. Recuperado de

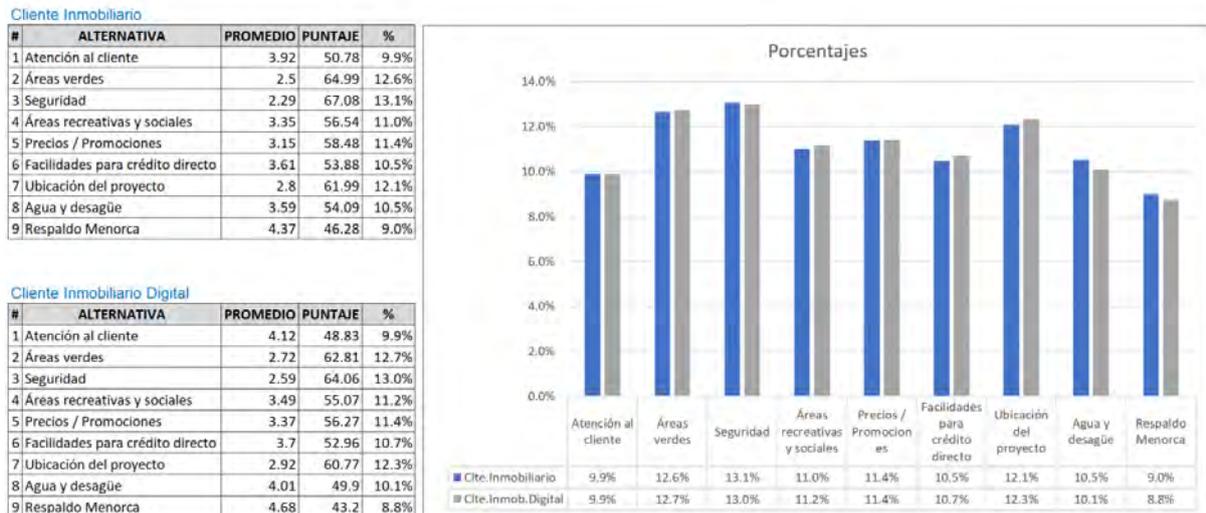
<https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/what-is-digital-cx/>

- Redacción APD (2019). *Marketing H2H: ¿Cómo aplicar esta nueva tendencia en tu empresa?* Recuperado de: <https://www.apd.es/marketing-h2h/>
- Rossi, P. & Weber, E. (1996). *The social benefits of homeownership: Empirical evidence from national surveys*. *Housing policy debate* 7 (1990): 1–36.
- Rogers, K. & Cosgrove, A. (2021). *The CEO imperative: Accelerate to get ahead of the changing customer*. Recuperado de https://www.ey.com/en_gl/consumer-products-retail/accelerate-to-get-ahead-of-the-changing-consumer
- SAP Blog de Innovación (2020). *Tendencias en customer experience a tener en cuenta para 2021*. Recuperado de <https://news.sap.com/latinamerica/2020/12/tendencias-en-customer-experience-a-tener-en-cuenta-para-2021/>
- Segelstrom, F. (2013). *Stakeholder engagement for service design*. Recuperado de <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:647878/FULLTEXT03.pdf>
- Shapiro, J. & Glaeser, E. (2003). *The benefits of the home mortgage interest deduction*. *Tax policy and the economy* 17(1): 37–82
- Siquiera, A. (20121). *Buyer persona: ¿Qué es y por qué es importante para tu estrategia?* Red station. Recuperado de: <https://www.rdstation.com/es/blog/buyer-persona/>
- Tecnología para los negocios (s.f.) *¿Blockchain qué es y qué ventajas tiene?* Recuperado de: <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/blockchain-que-es-y-que-ventajas-tiene/>
- Uehara, F. (2019). *¿Vencimos al 2019 o nos quedamos en el intento?, descúbrelo*. En Taller de cierre anual para líderes de Menorca Inversiones, Perú.
- Vanner, S. (2020). *Por qué la experiencia del cliente debería ser más importante para las empresas de private equity*. Recuperado de: https://www.ey.com/es_co/private-equity/why-customer-experience-should-matter-more-to-private-equity-firms

Apéndices

Figura 19

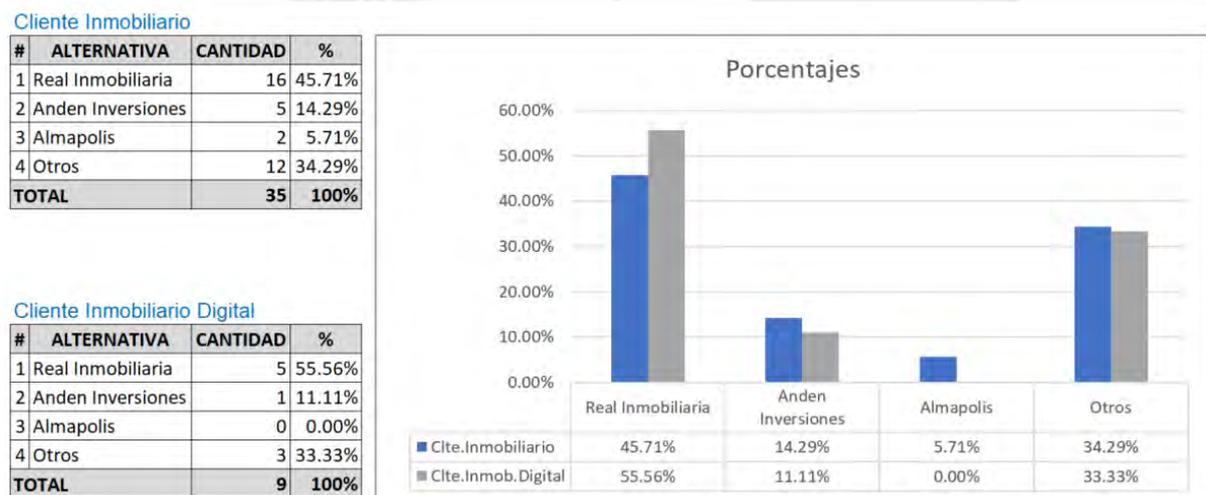
P1: ¿Qué es lo más importante al comprar un lote o una casa?



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 20

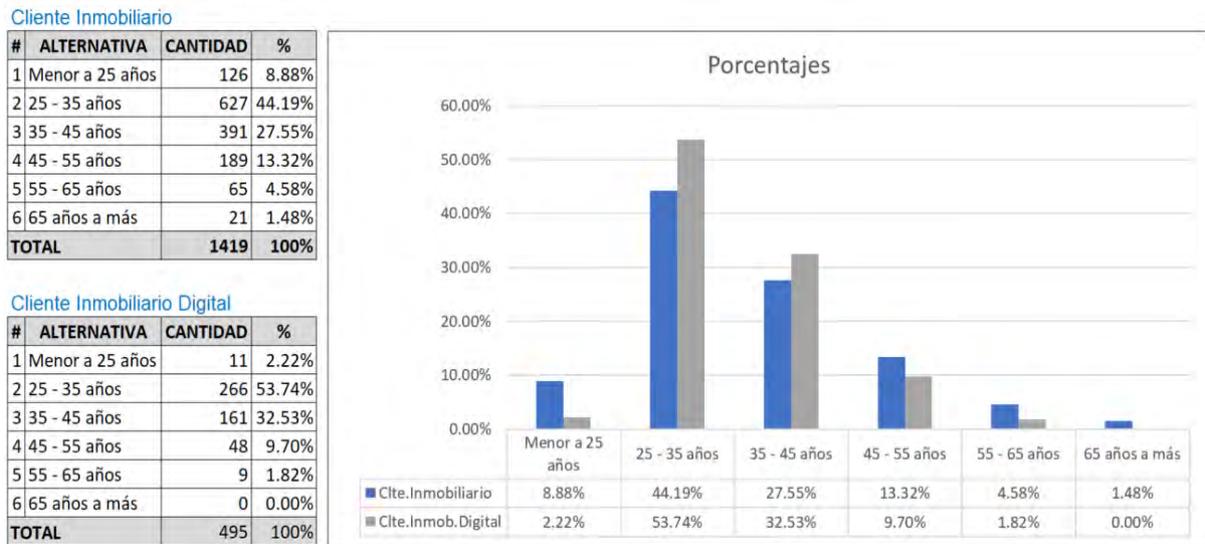
P2: ¿Cuáles fueron los otros proyectos inmobiliarios que visitó?



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 21

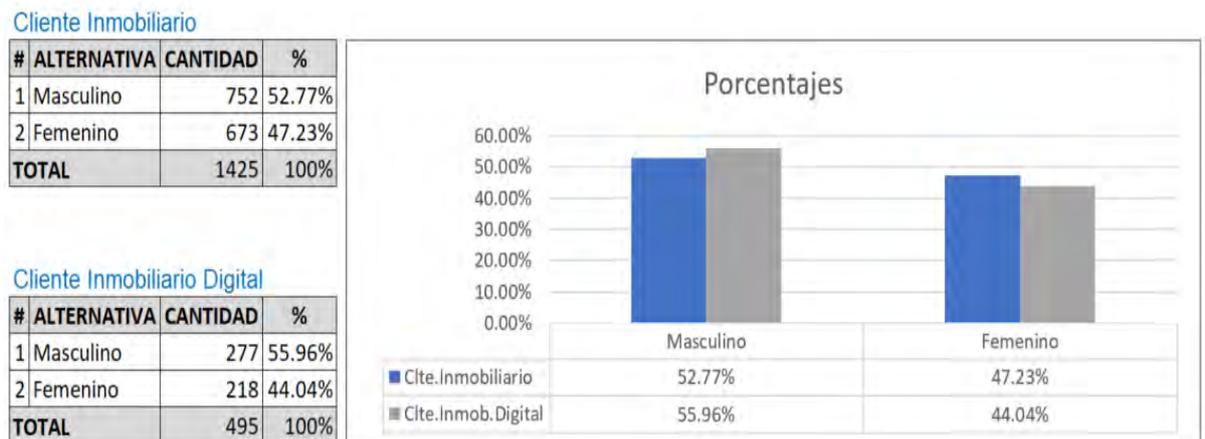
P3: Edad del cliente inmobiliario



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 22

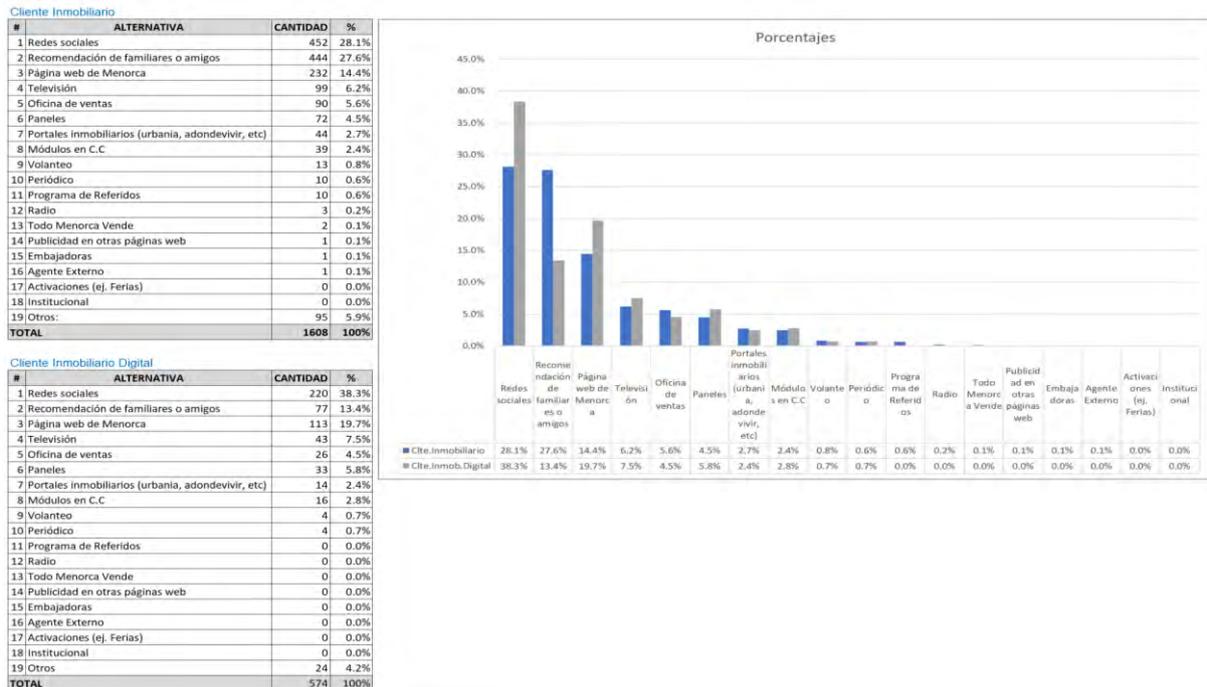
P4: Sexo del cliente inmobiliario



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 23

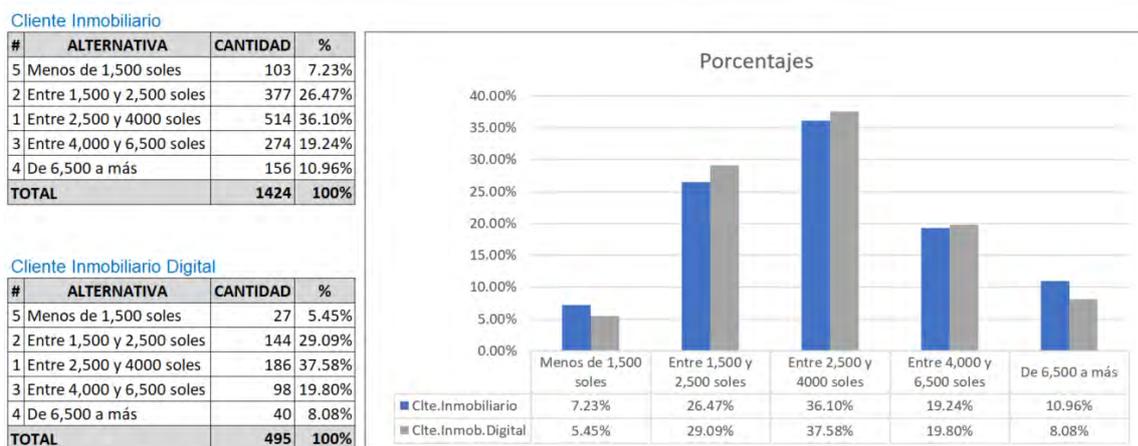
P5: ¿Cómo se enteró el cliente por primera vez de Menorca?



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 24

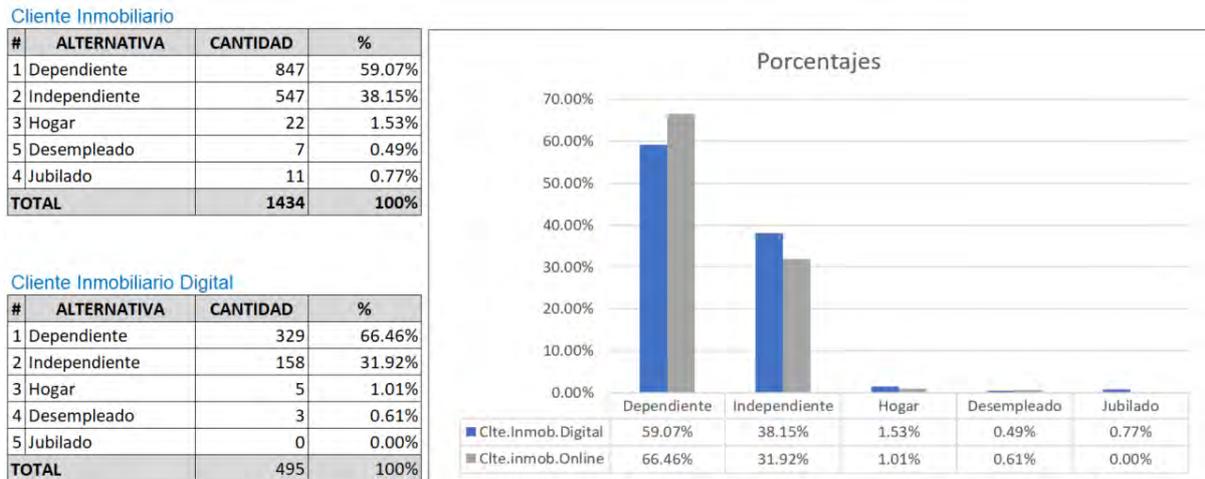
P6: Rango de ingresos familiares



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 25

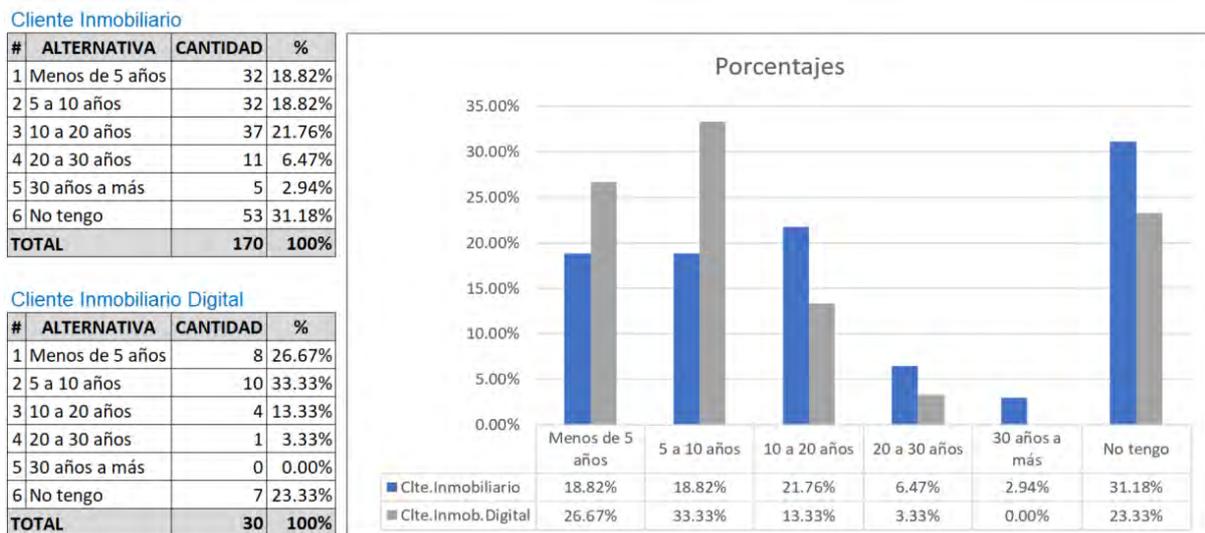
P7: Ocupación del cliente inmobiliario



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 26

P9: Rango de edad de los hijos del cliente inmobiliario



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 27

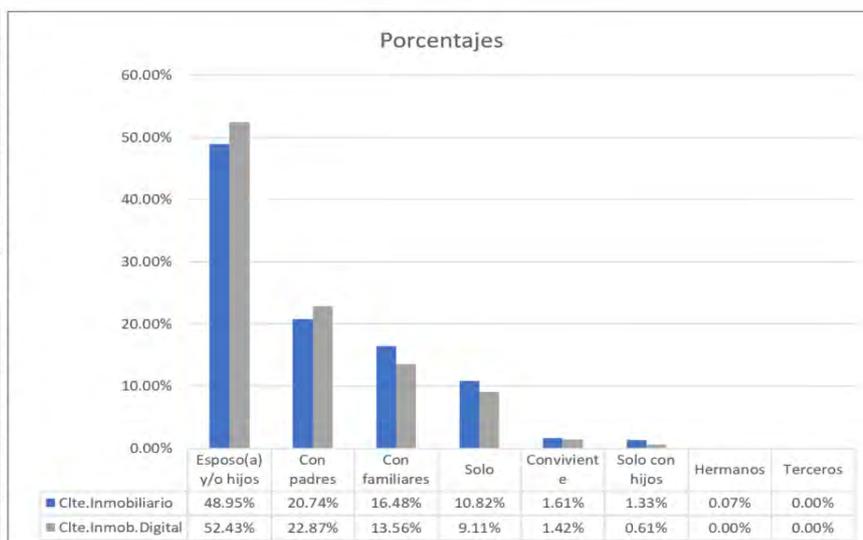
P10: ¿Con quién vive actualmente?

Cliente Inmobiliario

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Espos(a) y/o hijos	701	48.95%
2	Con padres	297	20.74%
3	Con familiares	236	16.48%
4	Solo	155	10.82%
5	Conviviente	23	1.61%
6	Solo con hijos	19	1.33%
7	Hermanos	1	0.07%
8	Terceros	0	0.00%
TOTAL		1432	100%

Cliente Inmobiliario Digital

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Espos(a) y/o hijos	259	52.43%
2	Con padres	113	22.87%
3	Con familiares	67	13.56%
4	Solo	45	9.11%
5	Conviviente	7	1.42%
6	Solo con hijos	3	0.61%
8	Hermanos	0	0.00%
7	Terceros	0	0.00%
TOTAL		494	100%



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 28

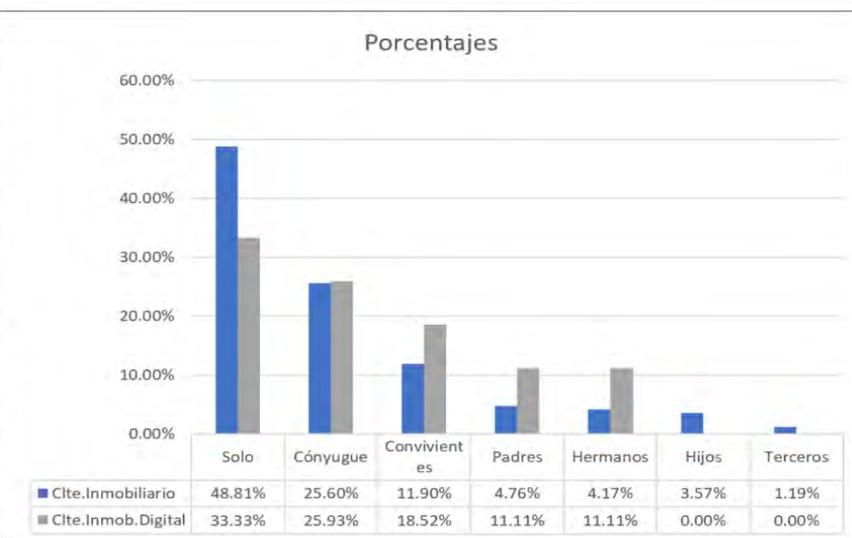
P11: ¿Con quién realiza la compra?

Cliente Inmobiliario

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Solo	82	48.81%
2	Cónyugue	43	25.60%
3	Convivientes	20	11.90%
4	Padres	8	4.76%
5	Hermanos	7	4.17%
6	Hijos	6	3.57%
7	Terceros	2	1.19%
TOTAL		168	100%

Cliente Inmobiliario Digital

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Solo	9	33.33%
2	Cónyugue	7	25.93%
3	Convivientes	5	18.52%
4	Padres	3	11.11%
5	Hermanos	3	11.11%
6	Hijos	0	0.00%
7	Terceros	0	0.00%
TOTAL		27	100%



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 29

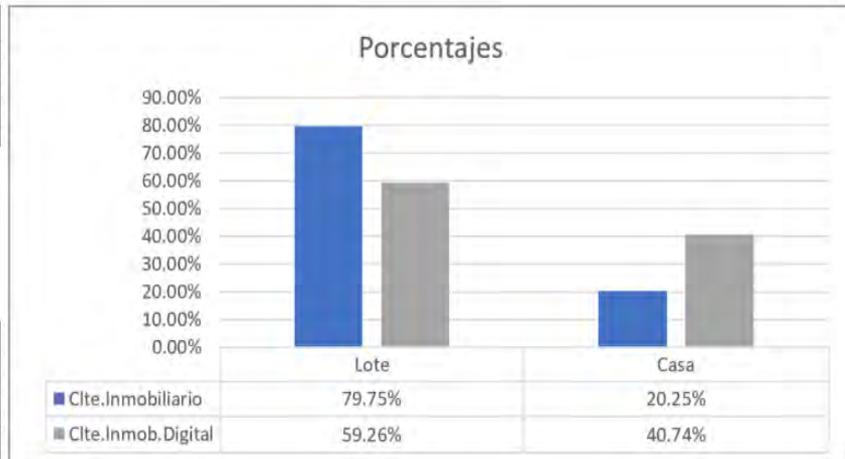
P12: ¿Cuál fue el primer producto de interés?

Ciente Inmobiliario

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Lote	130	79.75%
2	Casa	33	20.25%
TOTAL		163	100%

Ciente Inmobiliario Digital

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Lote	16	59.26%
2	Casa	11	40.74%
TOTAL		27	100%



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 30

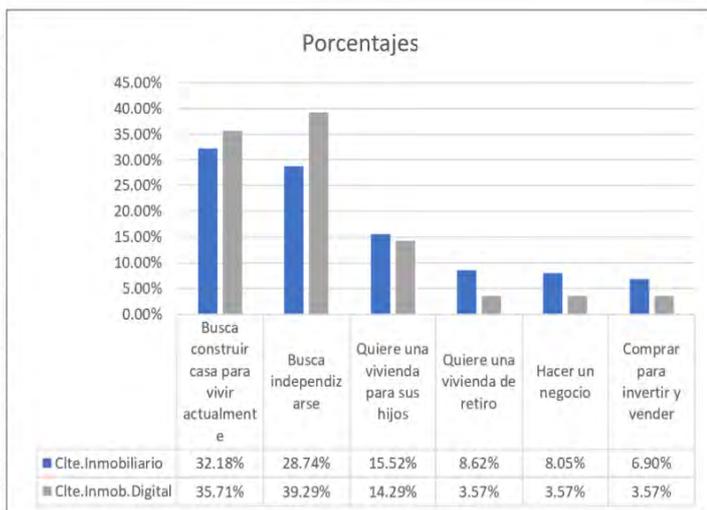
P13: ¿Cuál es la razón que motivo a que busque un lote o casa?

Ciente Inmobiliario

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Busca construir casa para vivir actualmente	56	32.18%
2	Busca independizarse	50	28.74%
3	Quiere una vivienda para sus hijos	27	15.52%
4	Quiere una vivienda de retiro	15	8.62%
5	Hacer un negocio	14	8.05%
6	Comprar para invertir y vender	12	6.90%
TOTAL		174	100%

Ciente Inmobiliario Digital

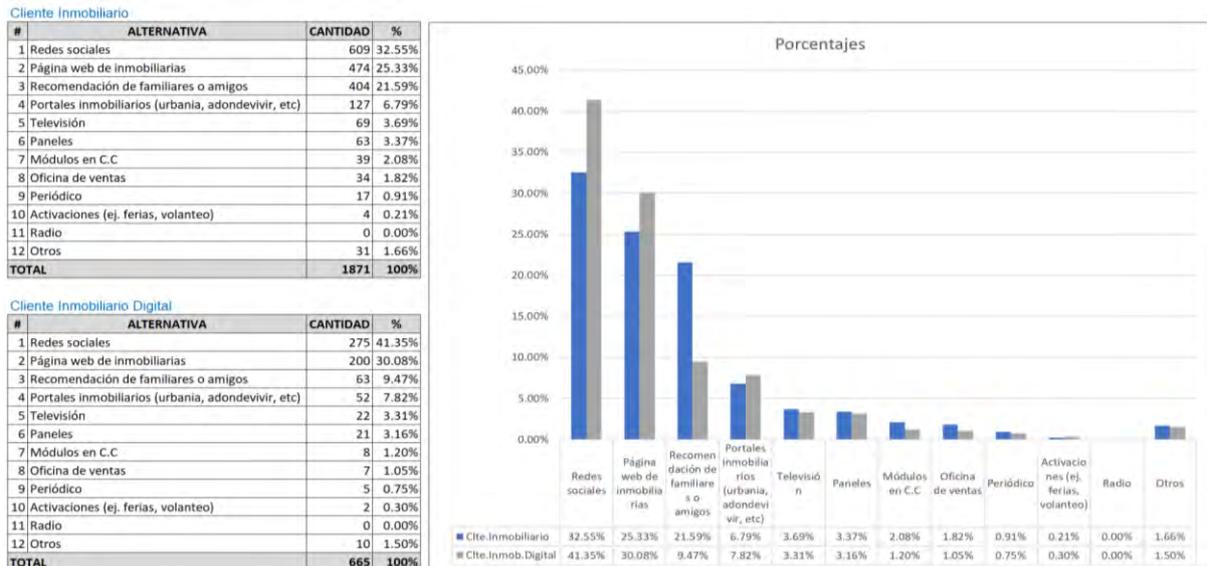
#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Busca construir casa para vivir actualmente	10	35.71%
2	Busca independizarse	11	39.29%
3	Quiere una vivienda para sus hijos	4	14.29%
4	Quiere una vivienda de retiro	1	3.57%
5	Hacer un negocio	1	3.57%
6	Comprar para invertir y vender	1	3.57%
TOTAL		28	100%



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 31

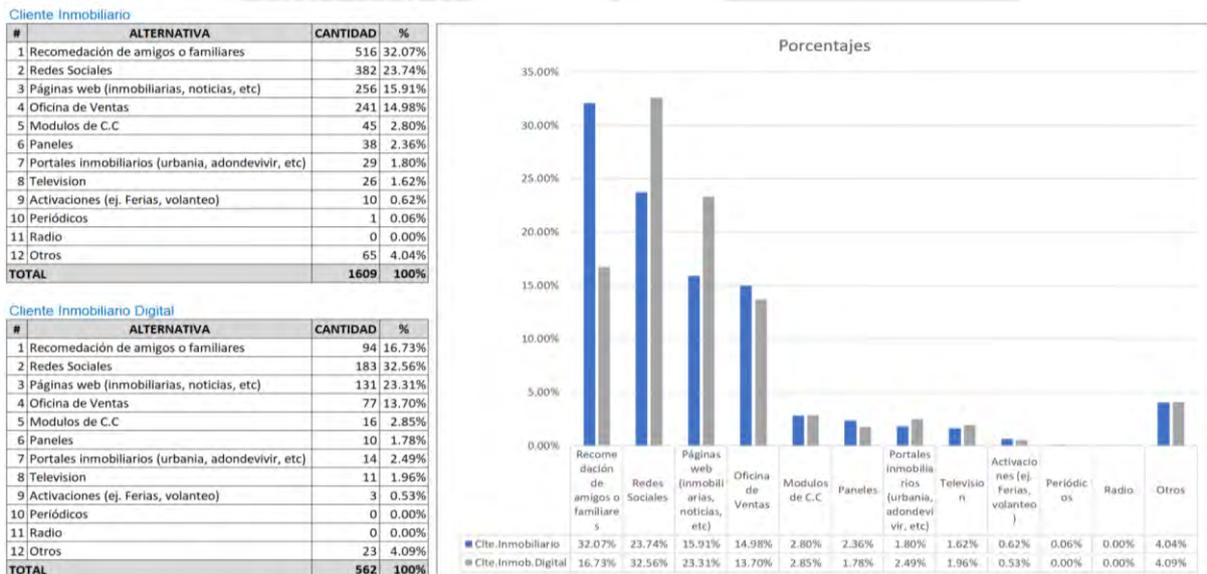
P14: ¿Qué medios utiliza para buscar información de lotes o casas?



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 32

P15: ¿Qué medio lo llevo a tomar la decisión de contactarse con Menorca?



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 33

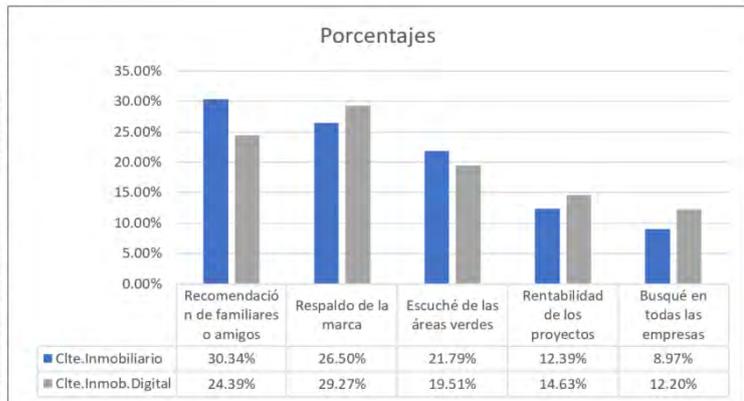
P16: ¿Qué te llevo a decidirte por Menorca?

Ciente Inmobiliario

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Recomendación de familiares o amigos	71	30.34%
2	Respaldo de la marca	62	26.50%
3	Escuché de las áreas verdes	51	21.79%
4	Rentabilidad de los proyectos	29	12.39%
5	Busqué en todas las empresas	21	8.97%
TOTAL		234	100%

Ciente Inmobiliario Digital

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Recomendación de familiares o amigos	10	24.39%
2	Respaldo de la marca	12	29.27%
3	Escuché de las áreas verdes	8	19.51%
4	Rentabilidad de los proyectos	6	14.63%
5	Busqué en todas las empresas	5	12.20%
TOTAL		41	100%



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 34

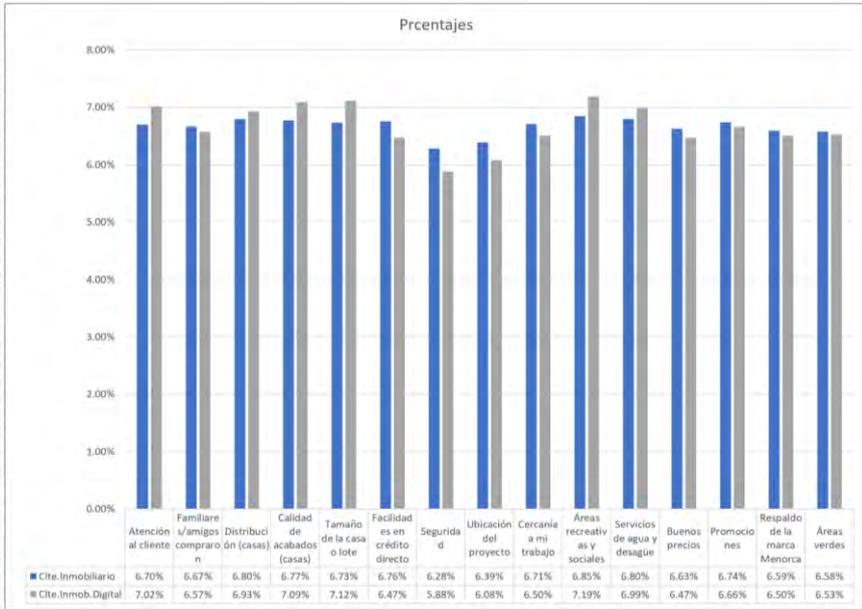
P17: Razones para la decisión de compra

Ciente Inmobiliario

#	ALTERNATIVA	PROMEDIO	PUNTAJE	%
1	Atención al cliente	1.3	76.99	6.70%
2	Familiares/amigos compraron	1.34	76.63	6.67%
3	Distribución (casas)	1.18	78.16	6.80%
4	Calidad de acabados (casas)	1.21	77.85	6.77%
5	Tamaño de la casa o lote	1.27	77.3	6.73%
6	Facilidades en crédito directo	1.23	77.73	6.76%
7	Seguridad	1.78	72.21	6.28%
8	Ubicación del proyecto	1.66	73.44	6.39%
9	Cercanía a mi trabajo	1.29	77.06	6.71%
10	Áreas recreativas y sociales	1.13	78.71	6.85%
11	Servicios de agua y desagüe	1.18	78.16	6.80%
12	Buenos precios	1.39	76.13	6.63%
13	Promociones	1.26	77.42	6.74%
14	Respaldo de la marca Menorca	1.42	75.77	6.59%
15	Áreas verdes	1.44	75.64	6.58%

Ciente Inmobiliario Digital

#	ALTERNATIVA	PROMEDIO	PUNTAJE	%
1	Atención al cliente	1.04	79.63	7.02%
2	Familiares/amigos compraron	1.56	74.44	6.57%
3	Distribución (casas)	1.15	78.52	6.93%
4	Calidad de acabados (casas)	0.96	80.37	7.09%
5	Tamaño de la casa o lote	0.93	80.74	7.12%
6	Facilidades en crédito directo	1.67	73.33	6.47%
7	Seguridad	2.33	66.67	5.88%
8	Ubicación del proyecto	2.11	68.89	6.08%
9	Cercanía a mi trabajo	1.63	73.7	6.50%
10	Áreas recreativas y sociales	0.85	81.48	7.19%
11	Servicios de agua y desagüe	1.07	79.26	6.99%
12	Buenos precios	1.67	73.33	6.47%
13	Promociones	1.44	75.56	6.66%
14	Respaldo de la marca Menorca	1.63	73.7	6.50%
15	Áreas verdes	1.59	74.07	6.53%



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 35

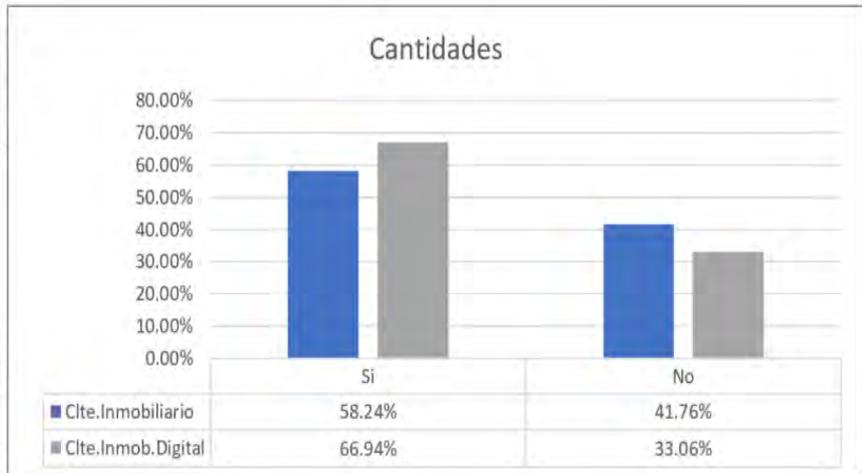
P18: ¿Visitó proyectos inmobiliarios de la competencia?

Ciente Inmobiliario

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Si	834	58.24%
2	No	598	41.76%
TOTAL		1432	100%

Ciente Inmobiliario Digital

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Si	330	66.94%
2	No	163	33.06%
TOTAL		493	100%



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 36

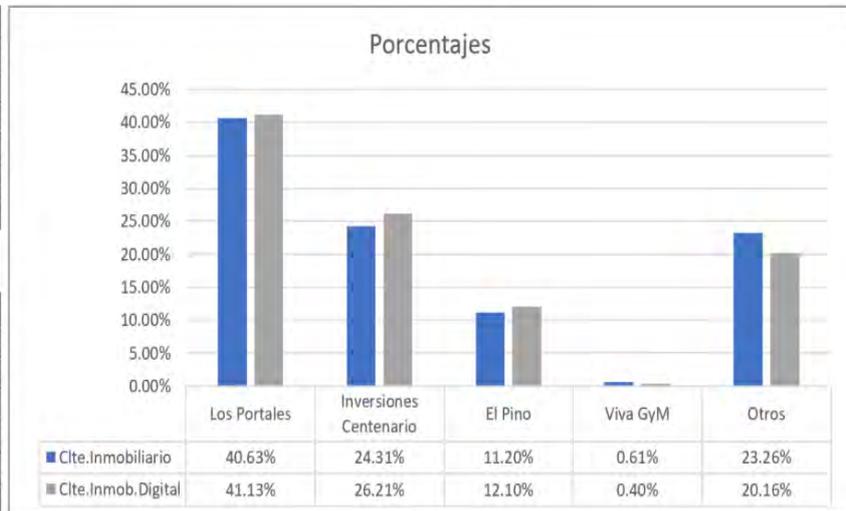
P19: ¿Qué proyectos visitó de la competencia?

Ciente Inmobiliario

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Los Portales	468	40.63%
2	Inversiones Centenario	280	24.31%
3	El Pino	129	11.20%
4	Viva GyM	7	0.61%
5	Otros	268	23.26%
TOTAL		1152	100%

Ciente Inmobiliario Digital

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Los Portales	204	41.13%
2	Inversiones Centenario	130	26.21%
3	El Pino	60	12.10%
4	Viva GyM	2	0.40%
5	Otros	100	20.16%
TOTAL		496	100%



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 37

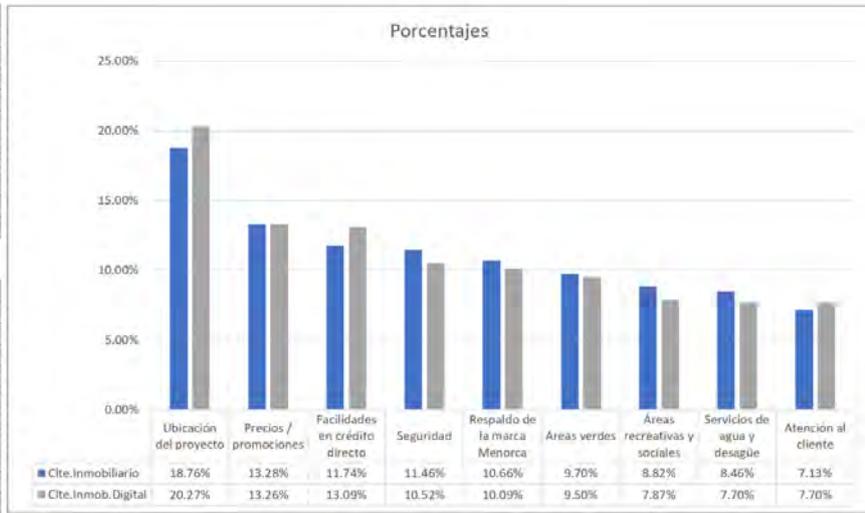
P20: ¿Por qué eligió este proyecto versus la competencia?

Ciente Inmobiliario

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Ubicación del proyecto	681	18.76%
2	Precios / promociones	482	13.28%
3	Facilidades en crédito directo	426	11.74%
4	Seguridad	416	11.46%
5	Respaldo de la marca Menorca	387	10.66%
6	Áreas verdes	352	9.70%
7	Áreas recreativas y sociales	320	8.82%
8	Servicios de agua y desagüe	307	8.46%
9	Atención al cliente	259	7.13%
TOTAL		3630	100%

Ciente Inmobiliario Digital

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Ubicación del proyecto	237	20.27%
2	Precios / promociones	155	13.26%
3	Facilidades en crédito directo	153	13.09%
4	Seguridad	123	10.52%
5	Respaldo de la marca Menorca	118	10.09%
6	Áreas verdes	111	9.50%
7	Áreas recreativas y sociales	92	7.87%
8	Servicios de agua y desagüe	90	7.70%
9	Atención al cliente	90	7.70%
TOTAL		1169	100%



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 38

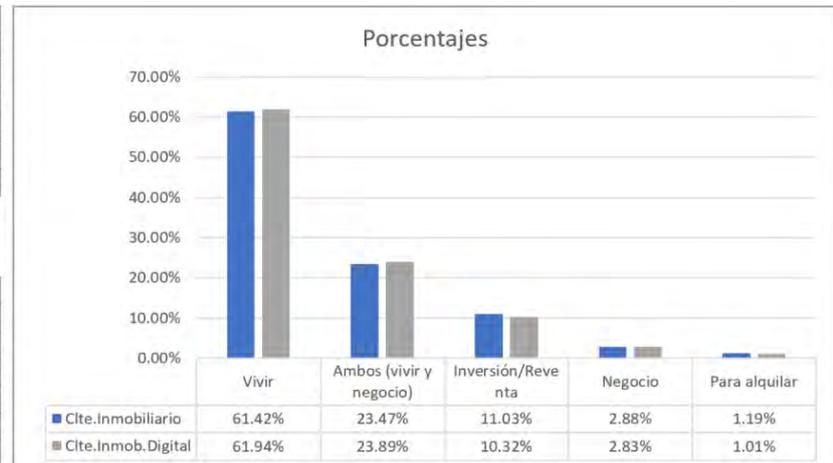
P21: Propósito del lote/terreno comprado

Ciente Inmobiliario

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Vivir	874	61.42%
2	Ambos (vivir y negocio)	334	23.47%
3	Inversión/Reventa	157	11.03%
4	Negocio	41	2.88%
5	Para alquilar	17	1.19%
TOTAL		1423	100%

Ciente Inmobiliario Digital

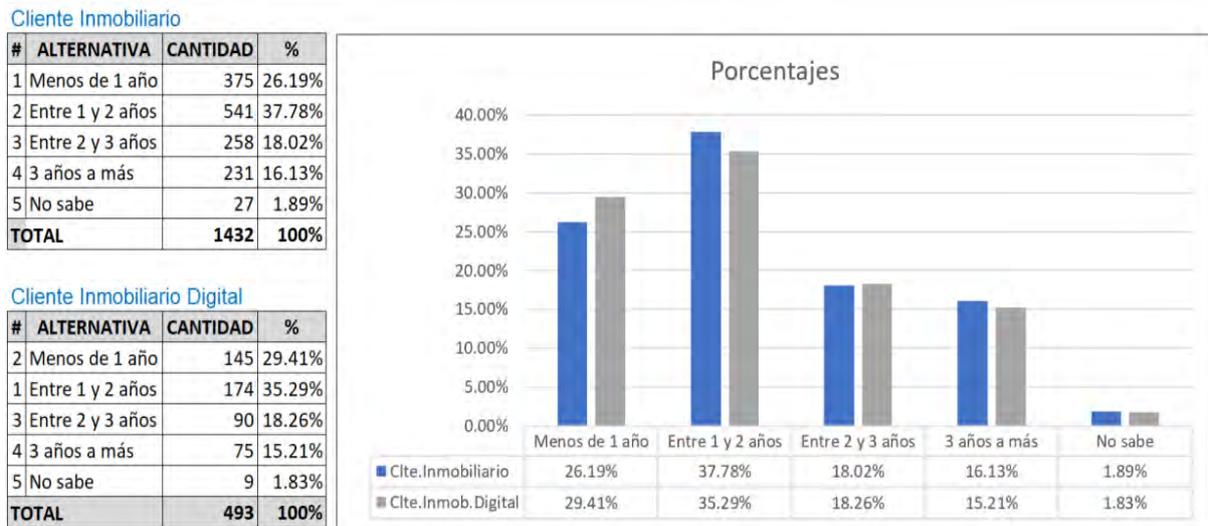
#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Vivir	306	61.94%
2	Ambos (vivir y negocio)	118	23.89%
3	Inversión/Reventa	51	10.32%
4	Negocio	14	2.83%
5	Para alquilar	5	1.01%
TOTAL		494	100%



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 39

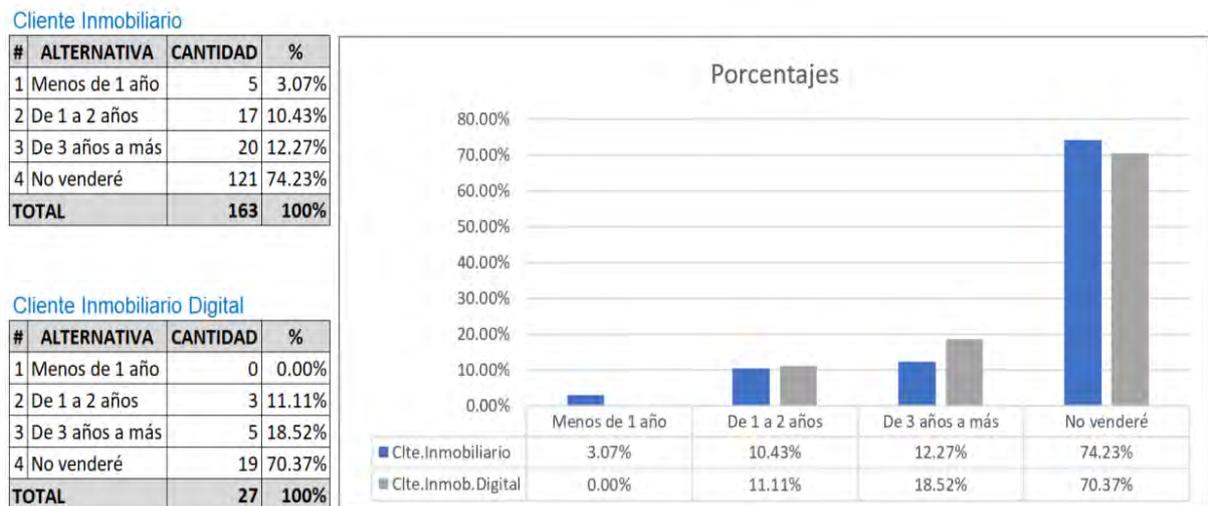
P22: ¿En cuánto tiempo piensa construir?



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 40

P23: Si es para inversión ¿En cuánto tiempo piensa vender?



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

Figura 41

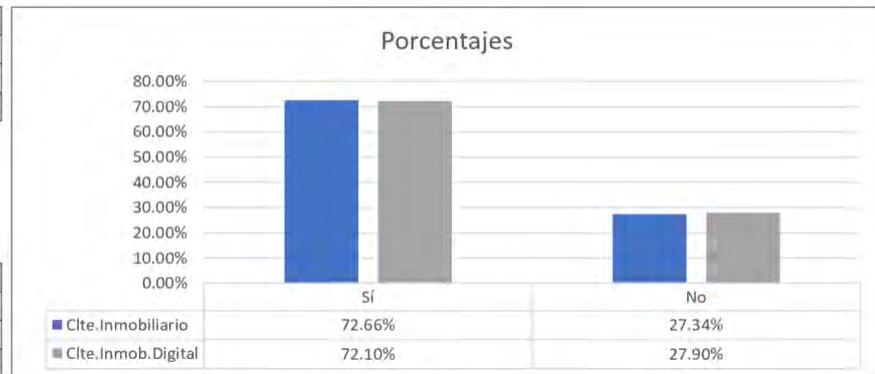
P24: ¿Conoces los beneficios del programa de referidos de Menorca?

Cliente Inmobiliario

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Sí	1039	72.66%
2	No	391	27.34%
TOTAL		1430	100%

Cliente Inmobiliario Digital

#	ALTERNATIVA	CANTIDAD	%
1	Sí	354	72.10%
2	No	137	27.90%
TOTAL		491	100%



Nota. Análisis estadístico hecho por los autores. Data base tomada de *Informe encuesta perfil al cliente 2020-2021*, por Menorca Inversiones, 2021.

