

Turnitin Informe de Originalidad

Procesado el: 16-abr.-2025 8:00 p. m. -05
Identificador: 2648481702
Número de palabras: 14341
Entregado: 1

Índice de similitud 2%	Similitud según fuente
	Internet Sources: 2% Publicaciones: 0% Trabajos del estudiante: 0%

Propuesta de estrategias de venta para una empresa del sector inmobiliario en Cajamarca Por Juan Percy TONGOMBOL CHOMBA

2% match (Internet desde 18-mar.-2025)
<https://productividad.blog/2024/11/08/el-proceso-de-onboarding-como-integrar-a-los-nuevos-empleados-para-un-comienzo-exitoso/>

1% match (Internet desde 16-mar.-2023)
https://datospdf.com/download/perfil-por-competencias-laborales-y-modelo-de-seleccion-de-personal-para-el-cargo-tecnico-a-en-gestion-de-recursos-humanos-5a4b882db7d7bcb74fb7ce82_pdf

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS Propuesta de estrategias de ventas para una empresa del sector inmobiliario en Cajamarca

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL Para optar el título profesional de Licenciado AUTOR Juan Percy Tongombol Chomba ORCID: 0009-0008-0089-7678 ASESORA Mag. Muguza Cavero, Elizabeth Flor De María ORCID 0000-0002-0641-3338 Lima, marzo 2025 DEDICATORIA A mi amada abuela, quien siempre creyó en mí y me impulsó a alcanzar mis sueños. Aunque ya no está físicamente, su amor me acompaña en cada paso que doy. A Dios, por permitirme sentir su presencia y a mis padres por cuidarme desde el cielo. Juan Percy. AGRADECIMIENTO Primero agradezco a Dios por permitirme vivir con buena salud para alcanzar mis proyectos y metas, a mi familia por la ayuda incondicional, y también a nuestra asesora por brindarme todo su conocimiento y apoyo, a la universidad por permitir graduarme y abrir sus puertas de su honorable casa de estudios, mi agradecimiento infinito a cada participante del proceso de desarrollo del presente estudio. Juan Percy. RESUMEN El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo presentar un caso de estrategias de ventas efectivas para la empresa M&B Constructora y Servicios Generales S.R.L., dedicada al desarrollo inmobiliario en la región Cajamarca. A partir de la experiencia profesional del autor como gerente de recursos humanos, se identificaron deficiencias en la gestión de ventas, capacitación del personal y comunicación interna, que incidieron negativamente en el rendimiento comercial, reflejado en una significativa disminución del 60% en las ventas de lotes durante el primer trimestre del 2024. El estudio se desarrolla desde una perspectiva integral, abordando la aplicación de modelos teóricos como la gestión por competencias, teoría del consumidor, inbound recruiting, estrategias de capacitación continua y estrategias de marketing. Asimismo, se evaluaron herramientas tecnológicas como los sistemas LMS y CRM para optimizar el desempeño del equipo de ventas. Como resultados, se implementaron planes de formación específicos, técnicas modernas de reclutamiento, fortalecimiento de la cultura organizacional, programas de motivación laboral y transformación digital, logrando mejorar el clima organizacional y potenciar el rendimiento comercial. Se realizó un análisis de factibilidad técnica, organizativa, comercial y financiera de S/ 18,800 demostrando la viabilidad con un retorno estimado de S/ 200,000 a S/ 500,000 en el primer año, proyectando un crecimiento del 30% en ventas en el primer trimestre y un 20% adicional anual. Este trabajo evidencia cómo la gestión estratégica del talento humano y la aplicación de herramientas innovadoras como marketing pueden contribuir directamente al éxito de una empresa inmobiliaria en un entorno competitivo. PALABRAS CLAVE: Estrategias de ventas, gestión por competencias, capacitación, marketing, sector inmobiliario, Cajamarca. ABSTRACT This professional sufficiency report aims to present a case of effective sales strategies for M&B Constructora y Servicios Generales S.R.L., a company dedicated to real estate development in the Cajamarca region. Based on the author's professional experience as Human Resources Manager, deficiencies were identified in sales management, staff training, and internal communication, which negatively impacted commercial

performance, reflected in a significant 60% drop in lot sales during the first quarter of 2024. The study is developed from a comprehensive perspective, addressing the application of theoretical models such as competency-based management, consumer behavior theory, inbound recruiting, continuous training strategies, and marketing strategies. Likewise, technological tools such as LMS and CRM systems were evaluated to optimize the performance of the sales team. As a result, specific training plans, modern recruitment techniques, organizational culture strengthening, employee motivation programs, and digital transformation were implemented, improving the organizational climate and boosting commercial performance. A technical, organizational, commercial, and financial feasibility analysis was carried out, with an implementation cost of S/ 18,800, demonstrating viability with an estimated return of S/ 200,000 to S/ 500,000 in the first year. Sales growth is projected at 30% in the first quarter and an additional 20% annually. This report demonstrates how strategic human talent management and the application of innovative tools such as marketing can directly contribute to the success of a real estate company in a competitive environment. KEYWORDS: Sales strategies, competency-based management, training, marketing, real estate sector, Cajamarca. INDICE GENERAL DEDICATORIA

.....

2 AGRADECIMIENTO 3

RESUMEN.....

4 ABSTRACT

.....

5 INDICE GENERAL 6

.....

INDICE DE TABLAS.....

9 INDICE DE FIGURAS.....

10 INTRODUCCION

.....

11 CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

..... 12 1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN12 1.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO.....14 1.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO.....15 1.4. ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO.....16 1.5. MISIÓN Y VISIÓN.....18

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA.....20 2.1. ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA 20

2.1.1. Jefe de la Unidad Formuladora en la Municipalidad Provincial de San Pablo. 20

2.1.2. Gerente de recursos humanos en M&B. 21

2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS.....23

2.2.1. Proceso de convocatoria para el nuevo personal. 24

2.2.2. Proceso de formación y capacitación. 25

2.2.3. Capacitación para los asesores de ventas. 27

2.2.4. Proceso de las remuneraciones y beneficios del trabajador.29

2.3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA EN LA PRÁCTICA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

31 2. 3. 1. Modelo de gestión de los recursos humanos basado en las competencias. 31

2. 3. 2. Teorías sobre la capacitación del personal:

40 2. 3. 3. Teorías sobre las remuneraciones..... 43

2. 3. 4. Tipos de remuneraciones:

44 2. 3. 5. Normas que regulan las planillas en el Perú:..... 45

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO 47

3. 1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA 47

2. TEOÍA SOBRE LA PROBLEMÁTICA

47 3.2.1. Teoría de la Decisión del Consumidor:

48 3.2.2. Teoría de Estrategias de Marketing: 49

3.2.3. Teoría de la Huella digital 54

3.2.4. Teoría de los Flujos de Capital:

55 3.2.5. Tipos de

capital.....

55 3.2.6. Teoría del Ciclo Económico y la Confianza en el Mercado:..... 57 3. 3. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA..... 59 CAPÍTULO IV: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES..... 63 4. 1. DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN 63 4. 2. IMPLEMENTACIÓN DE ALTERNATIVA SELECCIONADA 65 4. 3. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN 67 4. 4. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN 68 4.5.1. Factibilidad financiera 68 4.5.2. Factibilidad Técnica 69 4.5.3. Factibilidad Organizativa 69 4.5.4. Factibilidad comercial 69

CONCLUSIONES.....

72

RECOMENDACIONES.....

73 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS 75 ANEXOS

79 INDICE DE TABLAS Tabla 1 Evolución del Marketing en la empresa M&B Constructora.....53 Tabla 2 Evaluación de alternativas de solución.....64 Tabla 3 Actividades y Procedimiento.....67 Tabla 4 Costos asociados a la implementación de estrategia.....68

INDICE DE FIGURAS Figura 1 Organigrama institucional.13 Figura 2. La empresa M&B se encuentra ubicada en la Av. Tres Molinos, Distrito Baños del Inca Región Cajamarca.15

Figura 3. Vista panorámica del proyecto Villa Tres Molinos desarrollado por M&B18

Figura 4. Habilitación Urbana del Proyecto Alameda San Roque.....18

Figura 5 Misión de la Empresa M&B.....19

Figura 6 Visión de la Empresa M&B.....19

Figura 7 Capacitación semanal al personal de campo.27

Figura 8. Capacitación a los asesores de ventas.....29

Figura 9. Modelo de planilla de la empresa M&B.....31

Figura 10. Esquema del Modelo de competencias.....32

Figura 11. Modelo de competencias: Metodología de Martha Alles.....32

Figura 12. Fases de la metodología Inbound Recruiting.34

Figura 13. Modelo de selección de personal.....36

Figura 14 Ventajas de una remuneración adecuada.....44

Figura 15 Análisis FODA de la Empresa M&B Constructora.....60

Figura 16 Diagrama de Ishikawa61

INTRODUCCION En la actualidad, el desarrollo de estrategias de ventas efectivas se ha convertido en un factor clave para el crecimiento y sostenibilidad de las empresas, especialmente en sectores altamente competitivos como el inmobiliario. La capacidad de captar clientes, posicionar productos y adaptarse a los cambios del mercado requiere una gestión eficiente del talento humano, el uso de herramientas tecnológicas y una cultura organizacional orientada a resultados. En este contexto, el presente trabajo de suficiencia profesional cobra relevancia al abordar la problemática de una empresa inmobiliaria que, pese a su posicionamiento en el mercado cajamarquino, experimentó una significativa caída en sus ventas. La propuesta busca demostrar cómo la aplicación de modelos teóricos, estrategias de capacitación y marketing puede revertir situaciones críticas y generar un impacto positivo en el desempeño empresarial. El desarrollo del presente trabajo se organiza en cuatro capítulos. El Capítulo I presenta los aspectos generales de la empresa M&B Constructora y Servicios Generales S.R.L., destacando su trayectoria, servicios, ubicación geográfica, misión, visión y área de desempeño. El Capítulo II describe la experiencia profesional del autor como gerente de recursos humanos, incluyendo procesos clave como la convocatoria de personal, formación, capacitación, remuneraciones y aplicación del modelo de gestión por competencias. El Capítulo III expone la problemática central: la caída del 60% en las ventas de lotes, analizando causas internas y externas, y

sustentándola con teorías sobre el consumidor y marketing. Finalmente, el Capítulo IV propone soluciones concretas, como la capacitación especializada, el uso de CRM y LMS, el fortalecimiento de la cultura organizacional, así como un análisis de factibilidad que proyecta un retorno de inversión entre S/ 200,000 y S/ 500,000, evidenciando la viabilidad y efectividad de la propuesta.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

La empresa M&B Constructora y Servicios Generales S.R.L., se fundó en abril del año 2019, por iniciativa de dos socios fundadores quienes cuentan con una amplia experiencia en el rubro inmobiliario, con el objetivo de convertirse en la empresa inmobiliaria líder en Cajamarca, comprometida con la construcción de espacios de vida sostenibles y de alta calidad, que contribuya al desarrollo de Cajamarca y permita mejorar la calidad y estilo de vida de sus habitantes. M&B Constructora y Servicios Generales S.R.L. es una empresa consolidada en Cajamarca, perteneciente al sector inmobiliario, en la que se destacan servicios de calidad durante los 05 años de su trayectoria. Por otro lado, M&B ofrece una gama completa de servicios inmobiliarios que abarcan desde la lotización y habilitación urbana hasta la construcción y diseño de viviendas personalizadas. La empresa enfatiza su orientación en la creación de espacios de vida sostenibles y de alta calidad, donde sus clientes puedan disfrutar de una experiencia única. M&B se encuentra en la fase final de un proyecto de habilitación urbana de gran envergadura, que marcará un antes y un después en el sector inmobiliario de Cajamarca. Con una inversión aproximada de 40 millones de dólares y un avance del 90%, este desarrollo de 20 hectáreas es un claro ejemplo de la visión innovadora de la empresa, que busca crear espacios urbanos inteligentes y adaptados a las necesidades del siglo XXI. Continuando con su trayectoria de éxito, M&B ha revelado planes para un nuevo desarrollo inmobiliario en un terreno de 10 hectáreas, con una inversión aproximada a los 12.5 millones de dólares. Este proyecto entrará en marcha en 2025, no solo ampliará la oferta inmobiliaria de la ciudad, sino que también generará nuevas oportunidades de empleo y dinamizará la economía local. Desde sus inicios, M&B ha demostrado un profundo compromiso con la excelencia, la innovación y la responsabilidad social. Esto debido a la cultura organizacional que presenta, la cual está centrada en la mejora continua, impulsando a construir proyectos de alto nivel para generar bienestar de sus clientes creando un impacto positivo en la comunidad, fomentando el desarrollo urbano ordenado y promoviendo prácticas constructivas que respeten el medio ambiente. Figura 1 Organigrama institucional.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO

M&B desarrolla proyectos urbanísticos de gran envergadura, dotándolos de todos los servicios básicos necesarios que garantizan el bienestar de sus clientes. Cada proyecto es diseñado a la perfección y construido con elementos de alta gama, asegurando la durabilidad y el valor a largo plazo de las inversiones. Dispone de un grupo de profesionales altamente calificados y en constante actualización que se encargan de cada detalle, desde la planificación inicial hasta la entrega final del proyecto. Además de la construcción, M&B ofrece servicios de agencia de corretaje inmobiliario, brindando asesoría personalizada a sus clientes en compraventa y arrendamiento de inmuebles, lo que le permite brindar a sus clientes un portafolio diversificado de opciones de inversión. Asimismo, M&B desarrolla herramientas efectivas y alcanzar los objetivos de marketing para promover sus proyectos y alcanzar un mayor alcance en el mercado. Con una sólida trayectoria y una visión de futuro ambiciosa, M&B se ha establecido como referente de excelencia en el mercado inmobiliario de Cajamarca. La empresa continúa innovando e implementando soluciones innovadoras para responder a las necesidades cambiantes del mercado, con el objetivo de ofrecer soluciones inmobiliarias que satisfacen las necesidades de sus clientes y contribuyen al crecimiento sostenible de la región.

1.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA Y CONTEXTO SOCIOECONÓMICO

Figura 2 La empresa M&B se encuentra ubicada en la Av. Tres Molinos, Distrito Baños del Inca Región Cajamarca. La economía de Cajamarca presenta una economía diversificada, gira en torno a la agricultura, ganadería, minería y el turismo. Los principales productos agrícolas son el café, cacao, maíz y la papa. La minería, especialmente la extracción de oro, juega un papel importante en la economía regional. Del mismo modo; el turismo ha registrado un aumento significativo en los últimos años, gracias a sus atractivos naturales y culturales, destacando el Distrito de Los Baños del Inca con sus aguas termales y su historia, el cual se ha convertido en un referente turístico de la región. El auge del sector minero en Cajamarca ha sido un catalizador clave para el crecimiento del sector inmobiliario, no solo a nivel regional sino también a nivel nacional. El aumento de necesidad de vivienda por parte de los trabajadores del sector minero y sus familias, así como la inversión extranjera directa en proyectos inmobiliarios, han impulsado la construcción de nuevas urbanizaciones y el desarrollo de infraestructura. A su vez, el sector inmobiliario ha contribuido a diversificar la economía regional, Esta iniciativa fomentará la creación de puestos de trabajo y contribuirá al bienestar de sus habitantes. A nivel nacional, Cajamarca se ha convertido en un referente en términos

de desarrollo inmobiliario sostenible, Demuestra que es posible alcanzar un crecimiento económico inclusivo que beneficie a toda la población La sostenibilidad es un pilar fundamental en la filosofía de M&B, debido a ello, la empresa se compromete a construir proyectos que fomenten el desarrollo sostenible, conciliando el crecimiento económico con la protección del entorno natural. Todos los proyectos de M&B cumplen con de los requisitos más exigentes y se encuentran inscritos en Registros Públicos, garantizando la seguridad jurídica de sus clientes. 1.4. ACTIVIDAD GENERAL O ÁREA DE DESEMPEÑO M&B Constructora ha sido un pilar fundamental en el desarrollo inmobiliario de Cajamarca. Desde sus inicios en los años 2019 con proyectos exitosos en el Jr. Los Leones y Jr. Ayacucho, la empresa ha demostrado un compromiso inquebrantable con la ciudad. La elaboración del expediente técnico y la obtención de la habilitación urbana de la urbanización Alameda de San Roque con una extensión de 5 hectáreas, son un claro ejemplo de su capacidad para llevar a cabo proyectos de gran envergadura. Además, la adquisición de más de 20 hectáreas en Villa Tres Molinos demuestra su mirada hacia el futuro y compromiso con crecimiento sostenido. La visión de M&B Constructora Se extiende más allá de la edificación de viviendas. La empresa busca transformar la ciudad, creando espacios diseñados para mejorar la experiencia de vida de sus habitantes. Con cada proyecto, M&B Constructora se consolida como un referente en el sector inmobiliario, impulsando el desarrollo urbano de Cajamarca de manera sostenible y responsable. M&B Constructora y Servicios Generales S.R.L. es una empresa que opera a través de diversas áreas estratégicas, incluyendo gestión física, provisionamiento de recursos humanos, propiedades, finanzas, asuntos legales, contratos y comercialización. Este enfoque multidisciplinario nos permite ofrecer un amplio rango de servicios inmobiliarios, desde la concepción de un proyecto hasta su comercialización final. Contamos con un equipo altamente capacitado que, gracias a sus conocimientos especializados en el sector, garantiza la eficiencia y eficacia en cada una de nuestras operaciones. La estructura organizacional de M&B Constructora se basa en áreas especializadas que trabajan optimizando recursos para asegurar el éxito de nuestros proyectos. Contamos con un área de gestión física encargada de las operaciones en campo, un área de recursos humanos dedicada a la gestión del talento, un área legal que vela por el cumplimiento normativo, y otras áreas enfocadas en finanzas, contratos, propiedades y comercialización. Esta estructura nos permite optimizar nuestros procesos y brindar un servicio integral a nuestros clientes Figura 3 Vista panorámica del proyecto Villa Tres Molinos desarrollado por M&B Figura 4 Habilitación Urbana del Proyecto Alameda San Roque. 1.5. MISIÓN Y VISIÓN Misión: La empresa inmobiliaria M&B líder en el desarrollo de proyectos inmobiliarios cuenta con iniciativas estratégicas que lo posicionan como líder dominante Figura 5 Misión de la Empresa M&B ? Visión: M&B tiene el compromiso de fomentar proyectos innovadores utilizando tecnología de punta, lo cual le permitirá ser reconocida a nivel nacional. Figura 6 Visión de la Empresa M&B CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EXPERIENCIA 2.1. ACTIVIDAD PROFESIONAL DESARROLLADA Estudié la carrera profesional de Administración de Empresas, tengo el grado de Bachiller en Ciencias Administrativas, elegí esta profesión porque tengo la vocación de liderazgo y organización, dentro de equipos de trabajo con objetivos comunes. Comencé mi trayectoria desempeñándome como jefe de la Unidad Formuladora en la Municipalidad Provincial de San Pablo durante el período 2018 - 2020. A partir del año 2021 ocupó el cargo de gerente de recursos humanos en la empresa M&B. 2.1.1. Jefe de la Unidad Formuladora en la Municipalidad Provincial de San Pablo. Mi experiencia en la gestión de proyectos de inversión pública inició con la identificación de las necesidades de la comunidad. A partir de este diagnóstico, me dediqué a la formulación de proyectos innovadores y viables, que respondieran a las demandas de la población. En esta etapa, realicé estudios de preinversión detallados, elaboré diseños técnicos y elaboré presupuestos realistas. Asimismo, me aseguré de que los proyectos cumplieran con toda la normativa vigente y los estándares de calidad establecidos Realizamos un análisis exhaustivo de las necesidades de la comunidad, identificando brechas y oportunidades para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, formulamos proyectos que no solo solucionan problemas, sino que también generan un impacto positivo y sostenible en el desarrollo local, elaboramos estudios detallados que evalúan la viabilidad técnica, económica, social y ambiental de cada proyecto, asegurando que sean inversiones responsables y eficientes. Monitoreamos de cerca el avance de cada proyecto, desde su aprobación hasta su culminación, garantizando que se cumplan los plazos y los objetivos establecidos, realizamos evaluaciones periódicas para medir el impacto de los proyectos y ajustar las estrategias si es necesario, trabajamos en estrecha colaboración con otras áreas de la municipalidad, así como con entidades gubernamentales y privadas, para asegurar la coordinación y el éxito de los proyectos. La gestión rigurosa de cada proyecto era un pilar fundamental en mi trabajo. Cada iniciativa era meticulosamente registrada en el Banco de Inversiones, un sistema centralizado que nos permitía tener un control exhaustivo sobre el ciclo de

vida completo de cada proyecto. Desde su concepción hasta su culminación, toda la información relevante, como avances físicos, financieros y administrativos, quedaba documentada y actualizada. Esta práctica no solo facilitaba la toma de decisiones informadas, sino que también servía como un valioso repositorio de conocimiento para futuras iniciativas. Elaboramos términos de referencia precisos para la contratación de estudios y servicios relacionados con los proyectos, permitiendo que se cumplan los estándares de calidad en todos los proyectos y estos se ajusten a la normativa vigente en materia de inversión pública. Promovemos proyectos que sean sostenibles en el tiempo, tanto desde el punto de vista económico como ambiental, nos aseguramos de que los proyectos cuenten con un plan de mantenimiento adecuado para garantizar su durabilidad.

2.1.2. Gerente de recursos humanos en M&B.

En el año 2021 empecé a trabajar en M&B como gerente de Recursos Humanos (RRHH), para lo cual se me asignaron múltiples funciones como: gestión del capital humano desde su contratación y desarrollo hasta su salida de la organización, teniendo en cuenta que el capital humano sea considerado como el activo más valioso de la empresa. El rol que desempeñé como Gerente de Recursos Humanos en M&B es dinámico y evolutivo, debido a que nos encontramos inmersos en un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, con numerosos desafíos. Teniendo en cuenta la transformación digital y la gestión del cambio, me involucro constantemente en cursos y talleres que me permiten la adaptación a nuevas realidades, lo que me permite tomar estos desafíos como una gran oportunidad para impulsar el crecimiento y la innovación en M&B al liderar iniciativas estratégicas en materia de talento, lo cual puede contribuir significativamente en el éxito de la empresa.

? Reclutamiento y Selección:

Procesos que consisten en la identificación del personal, teniendo en cuenta que no solo cumplan con los requisitos técnicos del puesto, sino que también posean una experiencia relevante y una actitud proactiva y asertiva. Este proceso se realiza a través de entrevistas, donde se evalúa la trayectoria profesional de los candidatos, la experiencia que poseen y su capacidad para adaptarse a nuevos desafíos. Del mismo modo, se busca identificar a las personas que demuestren un interés auténtico por la empresa, asegurando así una mayor probabilidad de éxito en su desempeño.

? Desarrollo del Talento:

Proceso que consiste en diseñar y ejecutar programas de formación continuos, donde la empresa implementa a sus colaboradores con las estrategias necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente, fomentando una cultura de aprendizaje y crecimiento continuo. Esto se traduce en una mejora en la calidad de los productos y servicios, y una mayor competitividad en el mercado. Esta inversión en el desarrollo de los empleados, permite que la empresa aumente su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno.

? Gestión del Desempeño:

Proceso estratégico que consiste en alinear los objetivos individuales de cada colaborador con los objetivos generales de la organización, con la finalidad de garantizar que todos los esfuerzos tengan un mismo fin. Para lograr el cumplimiento de este proceso se requiere de un diálogo continuo entre el empleado y su jefe inmediato, donde se establecen metas claras y medibles, lo que permite monitorear el progreso y realizar ajustes en el camino si es necesario. Esta alineación no solo mejora la eficiencia y la productividad, sino que también fomenta un mayor compromiso entre los empleados.

? Evaluación de desempeño:

Este proceso consiste en fomentar relaciones laborales sólidas en la organización con el fin de aumentar la productividad, creando un tejido conectivo entre los trabajadores, permitiendo que se sienten valorados, respetados y motivados. El área de Recursos Humanos juega un papel crucial en la construcción y el mantenimiento de estas relaciones, promoviendo una cultura organizacional positiva donde los colaboradores estén comprometidos con los objetivos de la empresa.

? Cultura Organizacional:

La cultura organizacional es un activo intangible que impacta directamente en el desempeño de una empresa, debido a que fomenta la innovación, la adaptación al cambio y la búsqueda de la excelencia. Al permitir que los empleados compartan valores y creencias comunes, se sienten más comprometidos con la organización y trabajan de manera más colaborativa. Una cultura organizacional positiva atrae a clientes y socios estratégicos, fortaleciendo la reputación de la empresa en el mercado.

2.2. PROPÓSITO DEL PUESTO Y FUNCIONES ASIGNADAS

Como responsable del área de recursos humanos en M&B, hemos incorporado a nuestro equipo 48 nuevos talentos: 14 profesionales en el área administrativa, los cuales se encargan de optimizar nuestros procesos internos, 30 operarios de la construcción civil, asimismo contamos con 4 especialistas en ventas que han impulsado nuestras estrategias comerciales. Esta combinación estratégica, sumada al cumplimiento de la normativa laboral, nos ha permitido alcanzar un aumento significativo en nuestra producción.

2.2.1. Proceso de convocatoria para el nuevo personal.

El proceso de convocatoria para nuevo personal es una secuencia de pasos cruciales para garantizar la selección del candidato ideal. Inicia con la identificación de la necesidad de contratar y la definición del perfil del puesto a cubrir, incluyendo las responsabilidades, conocimientos y habilidades requeridas. Posteriormente, se elabora

un anuncio atractivo que se difunde a través de diversos canales para atraer a los candidatos potenciales. Una vez recibidas las candidaturas, se realiza una preselección basada en los criterios establecidos, seguida de evaluaciones más detalladas como entrevistas y pruebas. Finalmente, se toma la decisión de contratación y se formaliza el ingreso del nuevo empleado a la empresa. El procesamiento de la convocatoria implica la gestión eficiente de toda esta secuencia. Esto incluye organizar la información de los candidatos, mantener una comunicación fluida con ellos, cumplir con los plazos establecidos y utilizar herramientas tecnológicas que faciliten el proceso. Es fundamental garantizar que cada etapa se desarrolle de manera ordenada y transparente, asegurando así la selección del candidato más adecuado para el puesto. La elaboración de perfiles de puesto detallados es esencial para atraer a los candidatos adecuados y garantizar que cumplan con los requisitos del trabajo. Asimismo, el diseño de anuncios de empleo atractivos y claros es fundamental para captar la atención de los potenciales candidatos. Durante las entrevistas, es importante formular preguntas abiertas que permitan evaluar las competencias y habilidades de los candidatos, así como su adaptación a la cultura de la empresa. La evaluación de las competencias de los candidatos puede realizarse a través de diferentes métodos, como pruebas psicométricas, dinámicas de grupo o evaluaciones técnicas. Es importante seleccionar las herramientas más adecuadas para cada puesto y para cada candidato. Una vez seleccionados los candidatos finales, se debe realizar una oferta de empleo formal, incluyendo las condiciones laborales y los beneficios. La gestión de una base de datos de candidatos es fundamental para mantener un registro organizado de todos los perfiles y poder consultarlos en futuras convocatorias. Además, es importante utilizar herramientas tecnológicas que permitan automatizar algunas tareas del proceso de selección, como la recepción de candidaturas y la programación de entrevistas. Según la teoría de Gestión por competencias, propuesta por Martha Alles, reconocida experta en recursos humanos, la selección de personal se enfoca en las competencias requeridas para el puesto de trabajo; donde se logra identificar y evaluar habilidades, conocimientos y actitudes que una persona necesita para desempeñar un puesto de manera exitosa (Vizcaíno et al. 2016).

2.2.2. Proceso de formación y capacitación. Una vez contratados los nuevos empleados, es fundamental iniciar un proceso de formación y capacitación para garantizar su integración exitosa en la empresa. Este proceso comienza con una evaluación inicial de los conocimientos y habilidades de cada empleado, lo que permite identificar las áreas en las que requieren mayor desarrollo. Con base en esta evaluación, se diseña un plan de capacitación personalizado que aborda tanto las necesidades específicas del puesto como los objetivos estratégicos de la empresa. La implementación del plan de capacitación implica la selección de las metodologías más adecuadas, como cursos presenciales, e-learning y mentoring. Es importante comunicar de manera clara y concisa a los empleados los objetivos y beneficios de la capacitación, así como generar un ambiente propicio para el aprendizaje. Durante el proceso, se realiza un seguimiento constante del avance de los empleados y se proporciona retroalimentación para reforzar los aprendizajes. La evaluación de la capacitación es una etapa crucial para medir el impacto de los programas y realizar los ajustes necesarios. Se evalúa tanto el aprendizaje de los empleados como los resultados obtenidos en su desempeño laboral. Además, se elabora un plan de desarrollo individual para cada empleado, con el objetivo de fomentar su crecimiento profesional a largo plazo. También es fundamental llevar un registro detallado de la asistencia y puntualidad de los empleados. Esto permite identificar patrones de ausentismo, evaluar la productividad y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario. Asimismo, es importante documentar las vacaciones, licencias y permisos solicitados por los empleados, asegurando el cumplimiento de las políticas internas de la empresa. Según la teoría de la gestión del talento, Chiavenato, indica que la productividad de los empleados requiere de una remuneración justa, motivación por parte de los empleadores y que se les brinde la oportunidad de crecer en el seno de la empresa y que esta forme parte de su proyecto de vida. Figura 7 Capacitación semanal al personal de campo.

2.2.3. Capacitación para los asesores de ventas. Para aumentar las ventas se tuvo que implementar lo siguiente: Evaluación Inicial y Diseño del Plan: Comenzamos realizando una evaluación exhaustiva de las habilidades y conocimientos actuales de cada asesor. Esta evaluación nos permitió identificar las áreas de mejora individuales y diseñar un plan de capacitación personalizado. Los módulos de capacitación serán estructurados de manera que se aborden tanto las habilidades técnicas como las blandas, asegurando un desarrollo integral de cada asesor. Implementación y Seguimiento: Una vez diseñado el plan, procedimos a su implementación. Utilizamos una combinación de métodos de capacitación, como sesiones presenciales, talleres virtuales y coaching personalizado, para garantizar un aprendizaje efectivo y duradero. Durante todo el proceso, realizamos un seguimiento constante del progreso de cada asesor, proporcionando retroalimentación constructiva y ajustando el plan según sea necesario. Fomento de una Cultura de Aprendizaje

Continuo: Para asegurar que el aprendizaje sea una práctica constante, creamos un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo. Implementaremos un programa de mentoría que permitió a los asesores más experimentados compartir sus conocimientos con los nuevos integrantes del equipo. Además, organizamos eventos y actividades que fomenten la interacción y el intercambio de ideas entre los miembros del equipo. Utilización de Herramientas Tecnológicas: Incorporamos herramientas tecnológicas para optimizar el proceso de capacitación y seguimiento. Utilizamos un CRM para gestionar la información de los clientes y las oportunidades de venta, y una plataforma de e-learning para ofrecer recursos de capacitación en línea. Estas herramientas nos permitieron automatizar tareas, analizar datos y tomar decisiones más informadas. Evaluación y Mejora Continua: Realizamos evaluaciones periódicas del plan de capacitación para medir su efectividad y realizamos los ajustes necesarios. Evaluamos el impacto de la capacitación en el desempeño individual y en los resultados del equipo de ventas. Los resultados de estas evaluaciones nos sirven para identificar nuevas áreas de oportunidad y mejorar continuamente nuestro programa de capacitación, haciendo uso del modelo Microlearning, el cual consiste en el aprendizaje en pequeñas porciones a través de infografías, videos y otros formatos digitales, lo que permite que los trabajadores puedan captar la información mediante diversos formatos de aprendizaje (Hidalgo et al, 2020). Capacitación a los asesores de ventas. 2.2.4. Proceso de las remuneraciones y beneficios del trabajador. El procesamiento de nóminas es un proceso complejo que involucra la recopilación de una gran cantidad de datos del empleado, como su información personal, laboral y salarial. Estos datos se utilizan para calcular las percepciones (sueldos, bonificaciones, etc.) y las deducciones (impuestos, seguridad social, etc.) que se aplicarán a cada empleado. Una vez calculados estos valores, se genera el recibo de pago y se procede al pago de la nómina, ya sea por transferencia bancaria o en efectivo. La generación de la nómina se realiza a través de un software especializado que automatiza los cálculos y genera los reportes necesarios. Es importante que este software esté actualizado y cumpla con las normativas laborales vigentes. Además de los cálculos salariales, el sistema de nómina debe permitir el registro de otros eventos laborales como vacaciones, licencias médicas y cambios salariales. Una vez que se ha generado la nómina y se han realizado los pagos, es necesario realizar el registro contable de todas las transacciones relacionadas con la nómina. Esto implica contabilizar los gastos de personal, las retenciones de impuestos y las provisiones para prestaciones sociales. Asimismo, es importante conservar todos los documentos relacionados con la nómina, como recibos de pago, reportes y registros contables, ya que pueden ser requeridos por las autoridades fiscales. La gestión de la nómina es una tarea fundamental para cualquier empresa, ya que garantiza el cumplimiento de las obligaciones laborales y fiscales. Un proceso de nómina eficiente y preciso contribuye a mejorar la relación con los empleados y a evitar problemas legales. Para procesar las remuneraciones y beneficios de los trabajadores, se aplica la teoría de Maslow, la cual indica que los sistemas de remuneración deben tener en cuenta las diversas necesidades de los empleados y ofrecer beneficios que las satisfagan y asimismo permitan el alineamiento de los objetivos de los trabajadores con la empresa. Modelo de planilla de la empresa M&B. M&B Constructora y servicios FECHA: RESPONSABLE CORDINADOR Proyecto: Lugar: ITEM DNI 1 47734438 2 73225286 3 4 45533827 5 6 7 8 9 46326255 10 11 12 13 14 73529194 15 16 73594235 17 18 19 20 43504560 21 22 23 48123591 40150932 28 41698472 29 30 44906746 PLANILLA DE TRABAJADORES 17.10.2021 HABILITACION URBANA Y EJECUCION DE PROYECTO VILLA TRES MOLINOS - DISTRITO DE BAÑOS DEL INCA - PROVINCIA CAJAMARCA- DEPARTAMENTO CAJAMARCA. CAJAMARCA APELLIDOS NOMBRES Illan Mendoza Hector Cerna Amambal Deysi Romero Cruz Dasay Marleni Martinez Broncano Felipe Pizarro Palomino Li Ovidio Alejo Alvarez Jesus Ibarra Jara Elvis Ionel Santos Sabino Jordan Jara Mendez Abel Cesar Mendez Chico Humberto Carrasco Broncano Mario CARGO Administrador Ingdecontroldecalidad Asistentedeseguridad contador asistenteadministrativo asistenteadministrativo asistenteadministrativo Topografo gerentedercursoshumanos asesor asesor Asesor asesor operadordeexcavadora operadordemotoniveladora operadorderetroexcavadora operadordevolquete operadordecisterna Oficial Oficial Oficial Oficial operario operario operario operario vigiaen cantera Guardian DIAS LABORADOS REMUNERACION REMUNERACION POR POR DIA MES TOTAL A PAGAR OPBSEVACIONES NUMERO CONTACTO BANCO N° CTA S/ 150.00 PERSONAL TECNICO Y ADMINISTRATIVO S/ 116.67 S/ 3,500.00 BBVA 0011-0285-0201392161 S/ 100.00 S/ 100.00 S/ 80.00 S/ 80.00 S/ 80.00 S/ 66.67 S/ 2,000.00 BBVA 0011-0081-0200100052 MES DE OCTUBRE N° CCI 011-285-000201392161-40 011-081-000200100052-76 S/ 50.00 S/ 1,500.00 BBVA 0011-0081-0200100257 011-081-000200100257-71 PERSONAL DE CAMPO S/ 50.00 S/ - CAJAPIURA 210019940581 80108221001994058198 S/ 50.00 S/ - CAJAPIURA 210016598191 80108221001659819197 S/ 50.00 S/ - CAJAPIURA 210013492297

80108221001349229796 S/ 50.00 S/ - CAJA PIURA 210017813415
80108221001781341597 Fuente: Elaboración propia 2.3. APLICACIÓN DE LA TEORÍA EN LA PRÁCTICA DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL 2. 3. 1. Modelo de gestión de los recursos humanos basado en las competencias. Se define como un modelo de gestión que permite el manejo y control de los recursos humanos de una organización con el fin de ahilarlos con sus objetivos estratégicos, de manera sistemática, integrando a todos los subsistemas de Recursos Humanos involucrados. Este modelo, además, permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional (Alles,2016). Esquema del Modelo de competencias. Fuente: (Alles, 2016) Figura 11 Modelo de competencias: Metodología de Martha Alles Fuente: (Alles, 2016) El modelo comprende un proceso organizado que empieza con la necesidad de cubrir el respectivo perfil de búsqueda, atracción de las personas, selección y finalmente la incorporación del nuevo personal, estas acciones determinarán el inicio de una buena relación laboral. La correcta ejecución de este proceso no solo asegura la adquisición del talento adecuado, sino que también transmite una imagen positiva de la empresa, lo que a su vez contribuye a generar un sentido de pertenencia y compromiso en el nuevo empleado, sentando las bases para un desempeño exitoso y una trayectoria profesional gratificante. (Alles,2016). ? Reclutamiento: El reclutamiento es la fase inicial del proceso de adquisición de talento, donde se busca activamente a personas que puedan ser candidatos elegibles. Esta etapa no solo se enfoca en la captación de talento externo, sino que también busca despertar el interés del personal interno por las oportunidades de desarrollo que ofrece la organización. Al ser el primer punto de contacto con los aspirantes, el reclutamiento juega un papel fundamental en la creación de una imagen positiva de la empresa y en la construcción de una base de datos de candidatos para futuras necesidades de contratación (Cancinos, 2022). A continuación, se detallan las técnicas de reclutamiento: ? E-recruitment y redes sociales: Este nuevo enfoque de reclutamiento y selección de personal se basa en el uso de Internet para todas las etapas del proceso, desde la publicación de ofertas hasta la realización de entrevistas en línea. Además de ser una herramienta poderosa para las organizaciones, también empodera a los candidatos al brindarles acceso a información detallada sobre las empresas, lo que les facilita la elección de la mejor opción para su desarrollo profesional (Martínez, 2023). Las técnicas de reclutamiento electrónico ofrecen numerosas ventajas, como una mayor cobertura y alcance de las ofertas de empleo a costos significativamente menores en comparación con los métodos tradicionales. Asimismo, facilitan la segmentación del público o sector profesional al que se dirige la oferta y permiten a los candidatos filtrar las oportunidades laborales que se ajustan a sus intereses (Martínez, 2023). ? Inbound recruiting: Esta innovadora técnica de recursos humanos, inspirada en el marketing, se basa en el desarrollo de estrategias de comunicación a través de diversos canales, tanto online como offline, con el objetivo de despertar el interés de los candidatos para formar parte de la organización. Al implementar esta técnica, la empresa puede construir una base de candidatos cualificados para el futuro, con los que ya ha establecido una relación previa al proceso de reclutamiento y selección, independientemente de la existencia de vacantes en ese momento (Martínez, 2023). Para poner en marcha esta herramienta, hay que seguir una metodología muy minuciosa dividida en varias fases que pueden apreciarse en la siguiente imagen. Figura 12 Fases de la metodología Inbound Recruiting. El objetivo primordial es captar talento de alto nivel que se identifique con la filosofía y los principios de la empresa, para después convertir a estos profesionales en candidatos y potenciales empleados. Seguidamente, se busca contratar a los mejores candidatos optimizando el tiempo, el presupuesto y los recursos y por último, brindarles una experiencia sobresaliente y memorable durante el proceso de selección (Martínez, 2023). ? Selección: Proceso considerado como uno de los pilares del modelo de gestión por competencias, el cual va a permitir que sean consideradas aquellas personas que presenten las competencias necesarias y con el grado requerido según el modelo de competencias y el puesto de trabajo a ocupar. Este proceso tiene como objetivo atraer a candidatos calificados que cumplan con el perfil buscado (Alles, 2016). El criterio de selección de personal da inicio con la publicación de una convocatoria que especifica los requisitos y responsabilidades de los puestos de trabajo ofertados. Una vez que la convocatoria es difundida, los interesados envían sus currículums vitae, los cuales serán evaluados por el equipo de selección. Dicha elección no debe darse al libre albedrío, sino que debe formar parte de una política y lineamientos de la organización, para lograr obtener el personal eficiente en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa (Amo, 2019). La selección de personal puede ser vista como una inversión estratégica para las empresas. El objetivo principal es contratar talento altamente cualificado que genere un retorno de esa inversión lo más pronto posible. Además, contar con un equipo de trabajo competente y motivado aporta múltiples beneficios a la empresa en diversos ámbitos, como el social, el material y el financiero. Una fuerza

laboral eficiente permite que la empresa cumpla sus objetivos y funcione de manera óptima (Amo, 2019). Modelo de selección de personal Fuente: (Palomino, 2019) Tomando como referencia el perfil de competencias, se creó un Modelo de Selección de Personal que sirve como guía para el jefe de Recursos Humanos de una organización, [el cual se describe a continuación:](#)

- [Test de estilo de comunicación:](#) Este test [tiene como](#) finalidad identificar [el estilo de comunicación predominante](#) de una persona, [clasificándolo en cuatro](#) categorías principales: orientado a [la acción](#), a [los procesos](#), a [las personas](#) o a [las ideas](#). El análisis de las respuestas [se realiza agrupando los](#) elementos según [el estilo de comunicación](#) predefinido en la prueba, [y determinando cuál es el estilo predominante](#) en función del [mayor](#) número de elementos coincidentes. Para [el](#) puesto de trabajo en cuestión, el estilo de comunicación más valioso [es el orientado hacia las personas, que](#) abarca cualidades [como](#) la [espontaneidad](#), la [empatía](#) y la capacidad de respuesta a las necesidades del candidato. (Fernández et al., 2015).
- [Test de Empleo del tiempo:](#) La finalidad de este test es evaluar cómo gestiona una persona su tiempo en la realización de diversas tareas. La prueba consta de 25 ítems con opciones de respuesta que describen la frecuencia con la que el candidato realiza ciertas acciones (a veces - nunca). Las respuestas se puntúan y la puntuación total se compara con una escala. Una puntuación entre 80 y 100 puntos indica un alto nivel de gestión del tiempo y la capacidad de manejar diversas situaciones (Fernández et al., 2015).
- [Test de comportamiento ético:](#) Tomando como referencia el Test de frustración de Rosenzweig (Murador, 2021), esta técnica proyectiva invita a los individuos a resolver situaciones éticas representadas en ilustraciones. Se asume que, al completar los diálogos, proyectarán sus propios valores morales en las respuestas (Fernández et al., 2015).
- [El juego de roles \(role-playing\):](#) La simulación laboral propuesta permite medir habilidades clave en los candidatos, tales como la gestión de información, el manejo de las emociones y la comunicación efectiva y persuasiva. En este escenario, se plantea la situación de un aspirante a un puesto en la Entidad Empleadora que busca actualizar su información personal, pero los documentos presentados contienen una irregularidad. El candidato intentará poner a prueba el autocontrol emocional y su capacidad para persuadirlo. Finalmente, se evaluará la capacidad del candidato para manejar la situación y lograr sus objetivos (Fernández et al., 2015).
- [Entrevista:](#) La entrevista debe centrarse en obtener ejemplos concretos de situaciones en las que el candidato haya demostrado las habilidades que se están buscando. La idea principal es que la mejor forma de predecir cómo se comportará alguien en el futuro es observar cómo se ha comportado en el pasado. Si un candidato ha demostrado autocontrol emocional en una situación difícil en el pasado, es más probable que lo haga de nuevo en el futuro. El entrevistador debe hacer preguntas que inviten al candidato a contar historias sobre su experiencia laboral, académica o personal. Estas historias deben ser ejemplos de cómo el candidato ha utilizado las habilidades que se están evaluando. En este contexto específico, se buscan las siguientes habilidades clave en los candidatos: [gestión de información, autocontrol emocional, comportamiento ético, capacidad de organización y comunicación eficiente y persuasiva](#) (Fernández et al., 2015).
- [Integración:](#) Es el proceso que implica la socialización empresarial, la cual se lleva a cabo después de evaluar los resultados de las técnicas de reclutamiento y selección. Una vez que se ha tomado la decisión de contratar al empleado más apto para el puesto, se procede a integrarlo a la cultura y dinámicas de la organización (Martínez, 2023). La socialización de un nuevo empleado es un proceso fundamental para su integración exitosa en la organización. A través de este proceso, el empleado recibe información valiosa sobre la empresa, su puesto, sus valores y su cultura. Si bien la forma de la acogida puede adaptarse a las necesidades del puesto, todos los empleados se benefician de este proceso. Una socialización efectiva no solo facilita la integración del empleado, sino que también reduce los costes de formación y rotación, y disminuye la incertidumbre y el estrés asociados a un nuevo empleo (Martínez, 2023).
- [Proceso Onboarding:](#) [Es un proceso estructurado que las empresas utilizan para](#) dar la bienvenida [a los nuevos empleados](#) y facilitar [su](#) adaptación a la organización. Este proceso, que se inicia con la aceptación de la oferta de trabajo y continúa durante los primeros meses, ofrece numerosos beneficios, como una mayor rapidez en el desarrollo de la productividad, una mayor retención de empleados, una mejora en la productividad general y una aceleración de [la curva de aprendizaje](#). Asimismo, el onboarding [permite que los empleados comprendan sus responsabilidades y cómo realizar su trabajo de manera eficiente](#), y que se familiaricen con la cultura, [la misión](#), la [visión](#) y los [valores de la empresa](#) (Sotomayor, 2024). El proceso Onboarding presenta las siguientes fases:
 - [Pre-Onboarding \(Antes del Primer Día\):](#) [La experiencia de onboarding comienza antes de que el empleado pise la oficina. Durante esta fase, la empresa puede preparar todo lo necesario para que el nuevo empleado tenga un inicio fluido y positivo: Preparación de Documentación, asignación de un Mentor, Designar a una persona del equipo que guíe al nuevo empleado en sus primeros días.](#)
 - [Comunicación de Bienvenida:](#) [Enviar](#)

un correo de bienvenida con detalles claves: horario de llegada, ubicación de la oficina o enlace para videollamadas si el puesto es remoto. • El Primer Día: Es fundamental para causar una buena impresión, asimismo, una oportunidad para que el nuevo empleado se sienta bienvenido y cómodo en su nuevo entorno. • Presentación Formal: Dar un tour por la oficina, presentar al equipo y mostrarle al nuevo empleado los espacios y herramientas que utilizará. • Revisión de la Agenda: Explicar cómo será la primera semana y qué actividades están programadas para su integración. • Entrega de Equipo y Recursos: Proveer el equipo necesario como computadora, teléfono, contraseñas y accesos a los sistemas de la empresa

(Sotomayor, 2024). 2. 3. 2. Teorías sobre la capacitación del personal: El punto de partida para una capacitación efectiva es definir los resultados que se desean alcanzar en un área específica y determinar las estrategias para lograr mejoras. Cada programa de capacitación debe estar alineado con los objetivos y resultados esperados por la organización. Es fundamental considerar que las metodologías y procesos de capacitación deben ser cuidadosamente seleccionados, ya que cada objetivo requiere un enfoque particular y puede tener un impacto directo en un área, empleado o incluso en toda la organización si se realizan modificaciones o cambios. Una vez que se ha completado el análisis de las necesidades de capacitación, basado en los objetivos y resultados deseados, se puede avanzar al siguiente paso (Charry, 2020). ? Proceso de Mentoring: Es un proceso de acompañamiento en el que una persona con experiencia (el mentor) comparte sus conocimientos y habilidades con otra persona (el mentorizado) para apoyarla en su desarrollo. Esta relación de aprendizaje mutuo permite al mentorizado adquirir nuevas competencias, ampliar sus perspectivas y alcanzar sus metas dentro de la organización (Zevallos, 2020). Para ser eficaz, la relación de mentoring debe guiarse por los siguientes principios: Respeto, colaboración, expresión libre y honesta, sensibilidad, responsabilidad, confidencialidad e Iniciativa. El proceso mentoring es un proceso de acompañamiento que se centra en tres partes fundamentales: la reflexión estratégica, la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades humanas. La reflexión estratégica implica analizar el contexto y definir objetivos. La adquisición de conocimientos abarca diversas áreas relevantes para el desarrollo profesional y el desarrollo de habilidades humanas se enfoca en fortalecer competencias blandas clave para el liderazgo y la gestión de personas (Zevallos, 2020). Un mentor efectivo debe poseer una serie de cualidades clave, como la disponibilidad para reunirse regularmente, la paciencia para adaptarse al ritmo de aprendizaje del mentorizado, la diplomacia y el tacto para tratar temas confidenciales, el respeto por las diferencias individuales, la flexibilidad para adaptarse a los cambios y aceptar las decisiones del mentorizado, la seguridad en sí mismo y la amabilidad para crear un ambiente de confianza, la capacidad de escucha activa para ayudar al mentorizado a encontrar sus propias soluciones, y sobre todo, un genuino deseo de ayudar al otro a crecer (Zevallos, 2020). ? Plataforma LMS (learning management system o sistema de gestión del aprendizaje): Los LMS son plataformas de software en línea que permiten la gestión integral del aprendizaje, desde la administración y documentación de cursos hasta el análisis del progreso de los estudiantes, facilitando el acceso a la formación desde cualquier lugar con conexión a Internet. (Trejo, 2024). ? ¿Cómo gestionar el aprendizaje con la plataforma LMS? ? Subir cursos: Para iniciar la capacitación en un LMS (Learning Management System), es fundamental cargar los recursos de aprendizaje. Este proceso es similar a compartir archivos en plataformas como Google Drive. Puedes subir diversos formatos como presentaciones, audios, videos y documentos, así como cursos estructurados que guíen a los usuarios a través de temas complejos de manera progresiva. 41 ? Añadir usuarios: Las plataformas LMS ofrecen una variedad de roles de usuario para gestionar el acceso y las responsabilidades. Comúnmente, se identifican tres roles principales: el estudiante, que consume los cursos y recursos disponibles; el creador, encargado de desarrollar y administrar el contenido de aprendizaje; y el administrador, responsable de la gestión general de la plataforma, incluyendo la creación y eliminación de usuarios, la organización en grupos y la asignación de roles. ? Proporcionar conocimientos: Una vez que se tiene el contenido y se ha creado roles de usuarios, los empleados estarán listos para iniciar el aprendizaje. El administrador decide el acceso a todos los usuarios o solo la participación de algunos de ellos. ? Evaluar los resultados: Las plataformas LMS permiten a las empresas evaluar el impacto de la formación en sus empleados, lo que les proporciona información valiosa para mejorar sus programas de aprendizaje y optimizar los resultados. (Colman, 2022). ? Funciones del LMS: Un LMS moderno integral ofrece una gestión centralizada del aprendizaje, permitiendo la creación y distribución de cursos, el seguimiento del progreso de los estudiantes y la evaluación de su desempeño. Facilita la gestión de usuarios, asignación de roles y agrupación de estudiantes, al tiempo que proporciona herramientas para la creación de contenido y la personalización de la plataforma. Además, fomenta el aprendizaje social a través de herramientas de colaboración y redes sociales integradas, y mejora la participación

mediante la gamificación y la certificación. Los LMS actuales también se caracterizan por su accesibilidad móvil, notificaciones en tiempo real y, a menudo, una biblioteca de cursos predefinidos para una experiencia de aprendizaje completa y flexible (Colman, 2022).

2. 3. 3. Teorías sobre las remuneraciones.

La remuneración, entendida como la suma de gratificaciones y servicios que los empleados perciben por su labor, es un aspecto central de la gestión de recursos humanos. Esta área se encarga de diseñar e implementar políticas de compensación que garanticen la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez repercute positivamente en la productividad y el desempeño general de la empresa (Werther y Davis, 2016). El salario, como contraprestación por el trabajo realizado, se integra por dos componentes principales: el salario base y los complementos salariales. El salario base constituye la retribución ordinaria que el empleado percibe por su labor, mientras que los complementos salariales son retribuciones extraordinarias que se abonan en virtud de circunstancias particulares, tales como la trayectoria profesional, el nivel de estudios o las condiciones en que se desarrolla el trabajo (Ríos, 2024). El empleador está obligado a abonar el salario a sus trabajadores, y la frecuencia de estos pagos puede variar, ya sea mensual, quincenal, semanal o incluso diaria, dependiendo de lo establecido en el convenio colectivo o contrato laboral. No obstante, la legislación establece un límite máximo de un mes para el pago de salarios, y el incumplimiento reiterado de esta obligación puede ser motivo de extinción del contrato de trabajo, según lo dispuesto en el Decreto Legislativo N.º 728. Cuando los empleados son recompensados de manera justa por alcanzar los resultados deseados, se refuerza positivamente su comportamiento y se fomenta la consecución de metas importantes. Una adecuada retribución, que genere satisfacción laboral, conlleva una serie de beneficios, entre los cuales se encuentran:

Figura 14 Ventajas de una remuneración adecuada Fuente: (Werther y Davis, 2016).

2. 3. 4. Tipos de remuneraciones:

Remuneración básica: La remuneración básica, también conocida como salario base, es la retribución fija que un trabajador recibe por cumplir con una jornada laboral completa, generalmente de 8 horas diarias o 48 horas semanales. Esta cantidad mínima establecida sirve como base para el cálculo de otros beneficios y complementos salariales (Arévalo, 2020).

Remuneración mínima vital (RMV): Hace referencia a la cantidad de dinero que un empleador está legalmente obligado a pagar a sus empleados por su trabajo. Esta remuneración se aplica a trabajadores que cumplen una jornada de al menos 4 horas diarias. Además, cabe resaltar que, los trabajadores cuyo horario laboral se extiende entre las 10 de la noche y las 6 de la mañana del día siguiente tienen derecho a una compensación adicional, es decir, su remuneración no puede ser inferior al RMV más un 35% extra, lo que se considera una especie de RMV adicional por el trabajo nocturno. En la actualidad, en el año 2024, la remuneración básica en Perú se sitúa en S/ 1,130 (D.S. N°006-2024-TR).

Remuneración computable: Este tipo de remuneración sirve como base para el cálculo de la Compensación por Tiempo de Servicios (CTS). La CTS es un beneficio económico que se otorga al trabajador al finalizar su relación laboral. Para calcularla, se toma en cuenta el sueldo base que el trabajador percibía al momento de terminar su contrato, así como todos los demás ingresos regulares que haya recibido, siempre y cuando estos sigan siendo de libre disposición (Torres, 2021).

Remuneraciones Vacacionales: Hace referencia a aquella remuneración que percibe el trabajador mientras hace uso de su descanso anual y debe ser equivalente a la que el trabajador hubiera percibido habitualmente en caso de continuar laborando. Si un empleado decide no tomar sus vacaciones, puede convertirlos en una compensación económica equivalente al salario diario correspondiente, lo que incrementa su salario anual total. (Zavaleta, 2021).

Remuneraciones indemnizables: Son aquellas retribuciones que se toman en cuenta al calcular la remuneración que recibirá un trabajador al finalizar su contrato, ya sea de forma temporal o definitiva. Estas se otorgan al colaborador cuando se han presentado ciertas situaciones, como, por ejemplo, cuando es despedido sin justa causa, al sufrir un accidente como resultado de su trabajo, al no disfrutar de vacaciones en el período correspondiente, entre otros. (Vinatea & Toyama, 2020).

2. 3. 5. Normas que regulan las planillas en el Perú:

El Decreto Supremo N.º 001-98-TR establece el marco normativo para el cumplimiento de las obligaciones de los empleadores en relación con la planilla de pago y la boleta de pago. El artículo 3 de este decreto exige a los empleadores el registro de sus trabajadores en la planilla dentro de las 72 horas siguientes a su ingreso, independientemente de la modalidad contractual. La boleta de pago, como documento probatorio de la remuneración percibida, debe contener información detallada sobre los conceptos remunerativos, descuentos y aportaciones. Los empleadores están sujetos a la obligación de conservar las planillas, los duplicados de las boletas y las constancias de pago durante un período de cinco años, así como a su exhibición ante las autoridades competentes en caso de requerimiento (Valle, 2023).

CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA ELEGIDO

3. 1. DESCRIPCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En M&B Constructora, el ambiente laboral se ha deteriorado notablemente en los últimos meses, con un

aumento en la desmotivación, la rotación de personal y las quejas de los empleados. Esta situación coincide con una preocupante disminución de 54 lotes equivalente al 60% en las ventas durante el primer trimestre de 2024, específicamente en el proyecto de urbanización Villa Tres Molinos, ubicado en Santa Bárbara, distrito de Baños del Inca, departamento de Cajamarca. El descenso ha afectado negativamente la moral de los empleados, especialmente del equipo de ventas, quienes se sienten frustrados e inseguros sobre su futuro en la empresa. El gerente, tras realizar entrevistas con los empleados, identificó que la disminución se debe a una combinación de factores internos y externos. Entre los factores internos, destacan las deficiencias en la gestión de la fuerza de ventas, la falta de capacitación en nuevas técnicas y marketing digital, y una comunicación interna ineficaz. Estos factores internos, sumados a la disminución en las ventas, han generado un círculo vicioso de desmotivación y bajo rendimiento en la empresa. Adicionalmente, entre los factores externos, se reconoce la creciente competencia en el mercado inmobiliario, así como posibles cambios en las condiciones económicas locales o nacionales que hayan podido afectar la demanda de lotes en la zona.

3. 2. TEOÍA SOBRE LA PROBLEMÁTICA

Para comprender la disminución en las ventas de lotes, es importante analizar diversas teorías relacionadas la gestión de ventas y la estrategia de marketing.

3.2.1. Teoría de la Decisión del Consumidor: La teoría del consumidor es una rama de la microeconomía que estudia cómo los individuos toman decisiones sobre el consumo de bienes y servicios, dada su restricción presupuestaria y preferencias. Se basa en la maximización de la utilidad y el equilibrio del consumidor. Según esta teoría, los clientes toman decisiones de compra basándose en factores como el precio, la calidad del producto, las condiciones de financiamiento y la reputación de la empresa. La falta de información clara sobre los beneficios de adquirir un lote con M&B Constructora SRL. podría estar influyendo negativamente en la percepción del cliente (Delgado, 2022).

3.2.2.1. Cinco Etapas de la Teoría del Consumidor Según (Gyourko y Molloy, 2015).

1. Preferencias y utilidad: Los consumidores tienen preferencias bien definidas sobre los bienes y servicios. La utilidad mide el nivel de satisfacción derivado del consumo.
2. Restricción presupuestaria: El consumidor tiene ingresos limitados y enfrenta precios de mercado y se representa mediante la recta presupuestaria, que muestra las combinaciones de bienes asequibles.
3. Maximización de la utilidad y elección óptima: El consumidor elige la combinación de bienes que maximiza su utilidad, sujeto a la restricción presupuestaria y se usa la condición de equilibrio: $MRR = P_x$, donde la tasa marginal de P_x sustitución (MRS) es igual a la relación de precios.
4. Efectos de cambios en ingresos y precios: Se estudian los efectos renta y sustitución, la elasticidad-precio de la demanda y la elasticidad-ingreso determinan la sensibilidad del consumidor.
5. Comportamiento dinámico y racionalidad limitada: Se incorporan modelos de racionalidad limitada, la neuroeconomía y el análisis de sesgos cognitivos han redefinido la teoría del consumidor.

3.2.2. Teoría de Estrategias de Marketing: Las teorías de marketing sugieren que una promoción efectiva y una comunicación adecuada con el público objetivo son esenciales para generar ventas. La empresa podría estar enfrentando dificultades en su estrategia publicitaria o en la identificación de su mercado objetivo (Delgado, 2022).

A. Las 4 P del Producto

P.1. Producto

En este caso son los lotes de terreno vendidos por M&B Constructora. Para definirlo correctamente, se considera las siguientes características:

- ? Ubicación: Como estrategia de venta se encuentran cerca de la plaza de armas, con fácil accesibilidad a Universidades como: Universidad Nacional de Cajamarca, Universidad Privada del Norte, y centros comerciales (Mega Plaza, Open Plaza, Real Plaza), y cuenta con todos los servicios básicos (agua, luz, desagüe).
- ? Tamaño y tipo: La empresa M&B Constructora vende lotes urbanos, semiurbanos o rurales con dimensiones de 9 m de ancho por 15 m de largo
- ? Uso del terreno: Para vivienda, comercio, inversión en bienes y raíces
- ? Valor agregado: Cuenta con seguridad, áreas comunes, acceso a vías principales.
- ? Documentación: Cuenta con independización, saneamiento legal e inscripción en Registros Públicos.

P.2. Precio

- ? Valor del metro cuadrado: 1500 soles metro cuadrado
- ? Comparación con la competencia: 10% menos que otras inmobiliarias
- ? Opciones de financiamiento: Se ofrece pago al contado y financiamiento directo
- ? Descuentos y promociones: Ofertas por preventa o pronto pago.
- ? Percepción de valor: Si el lote tiene servicios básicos, asfaltado o seguridad, puede justificar un precio más alto.

P.3. Plaza (Punto de Venta)

- ? Canales de venta: Oficina central ubicada en Av. Tres Molinos SN, Cajamarca, con puntos de venta en zonas estratégicas.
- ? Venta digital: Redes sociales (Facebook, Instagram)
- ? Alianzas estratégicas: Promotores locales
- ? Atención al cliente: Facilidades para visitas guiadas al terreno, entrega de información detallada.

P.4. Promoción

- ? Publicidad digital: Anuncios en Facebook e Instagram Ads
- ? Marketing de contenidos: Publicaciones en redes sobre beneficios de invertir en Cajamarca, testimonios de compradores.
- ? Ferias y eventos: Participar en ferias inmobiliarias, ofrecer visitas guiadas.
- ? Boca a boca: Referidos con incentivos para quienes recomienden la compra.

50 ? Material visual:

Uso de fotos, videos con drones, planos interactivos. ? Email marketing: Campañas para personas interesadas en inversión inmobiliaria. B. Las 7P del Servicio P1. Servicio ? Asesoría personalizada: Información sobre el proceso de compra, financiamiento y trámites legales. ? Visitas guiadas: Transporte y recorrido a los lotes para que los clientes los conozcan. ? Saneamiento legal garantizado: Certificados de propiedad, registro en SUNARP. ? Servicios adicionales: Opciones de financiamiento, acompañamiento en la gestión de documentos. P2. Precio ? Facilidades de pago: Créditos directos ? Descuentos y promociones: Preventa, referidos, pago al contado con incentivos. ? Valor agregado: Servicios incluidos en el precio (asesoría legal, escrituración sin costo adicional). P3. Plaza ? Canales físicos: Oficinas en Cajamarca, módulos en centros comerciales, ferias inmobiliarias. ? Canales digitales: Página web, redes sociales, WhatsApp Business. ? Atención a domicilio: Ejecutivos de venta que visiten a clientes interesados. P4. Promoción ? Publicidad digital: Anuncios en Google, Facebook e Instagram. ? Testimonios y casos de éxito: Clientes satisfechos compartiendo sus experiencias. ? Eventos y ferias: Charlas informativas y visitas guiadas gratuitas. ? Marketing de contenidos: Blog, videos con beneficios de comprar lotes en Cajamarca. P5. Personas ? Capacitación del personal: Atención amable, conocimiento sobre terrenos y financiamiento. ? Servicio postventa: Seguimiento a clientes hasta la entrega del lote. ? Experiencia del comprador: Personalización de la atención según las necesidades del cliente. P6. Procesos ? Facilidad de compra: Simplificación de trámites, asesoría en cada paso. ? Tiempo de respuesta: Rápida gestión de consultas y documentación. ? Automatización: Uso de plataformas digitales para agendar visitas y consultas. P7. Evidencia Física ? Oficinas bien ubicadas y presentables. Nuevas ? Material impreso y digital: Folletos, planos detallados, contratos claros. ? Testimonios y casos de éxito: Fotos y videos de clientes satisfechos. ? Certificados de propiedad y documentos oficiales: Garantía de legalidad.

C. Evolución del Marketing Tabla 1 Evolución del Marketing en la empresa M&B Constructora Marketing Enfoque Características Aplicación en M&B Constructora 1.0 Venta de producto Se enfoca en las características del producto. Comunicación unidireccional. Venta tradicional de lotes destacando ubicación y tamaño sin personalización en la oferta. (2018-2019) 2.0 Satisfacer al cliente 3.0 Valores con base a conciencia social medioambiental Satisfacción y fidelización del cliente. Segmentación de mercado. Uso de tecnología y valores. Comunicación bidireccional. Se dio mayor atención al perfil del comprador, atención personalizada y mejora del servicio postventa. Se comenzó a vender en Facebook (2020) Presencia en redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) contenido de valor sobre inversión inmobiliaria. Se desarrollo la Misión, visión y valores (2020-2021) 4.0 Maquinas Inteligentes Conexión emocional con el cliente. Enfoque en la personalización y la conectividad (Chatbot) Se desarrollo campañas en Facebook, Instagram y TikTok con testimonios de clientes satisfechos y publicidad segmentada. (2021-2025) 5.0 Integración IA y tecnología Uso de datos (Big Data) personalización extrema y automatización. A futuro se plantea implementar CRM (Customer Relationship Managemen) para administrar y analizar las interacciones de nuestros clientes para mejorar la relación, optimizar ventas y fidelizar compradores. Implementar un software de realidad virtual de todos los proyectos, condominios etc en vista 3D D. Marketing 4.0 El Marketing 4.0, desarrollado por Philip Kotler, Hermawan Kartajaya y Iwan Setiawan (2012), se basa en "La transformación digital y la conexión entre el mundo online y offline". En el sector inmobiliario, esta teoría implica que las empresas dedicadas en este rubro deben integrar estrategias digitales con la experiencia física de compra. Sus principales características incluyen:

1. Interacción digital y omnicanalidad: Los clientes buscan información en múltiples plataformas (redes sociales, sitios web, WhatsApp, videos en YouTube y comunidades) antes de tomar una decisión de compra. La empresa debe estar presente en todos estos puntos de contacto.
2. Marketing basado en la confianza y comunidad: Más que publicidad directa, se deben generar recomendaciones, reseñas y testimonios de clientes satisfechos, lo que fortalece la reputación de la empresa.
3. Experiencia de la cliente personalizada: A través de herramientas como la inteligencia artificial y el análisis de datos, la empresa puede ofrecer ofertas y contenido adaptado a las necesidades específicas de los clientes potenciales.
4. Uso de realidad virtual y recorridos 3D: Permite a los clientes explorar los lotes de manera digital antes de visitarlos físicamente.
5. Automatización y chatbots: Facilitan la comunicación rápida y efectiva con los clientes interesados en los lotes.

3.2.3. Teoría de la Huella digital La Huella Digital se refiere al rastro que los clientes y la empresa dejan en el entorno digital. Según Solove (2004), la huella digital es una recopilación de información que las personas dejan al interactuar en línea, lo que afecta su privacidad y percepción en el mercado.

1. Presencia en buscadores y SEO local: Es clave que la empresa optimice su presencia en Google, de modo que los interesados en lotes en Cajamarca la encuentren fácilmente.
2. Gestión de redes sociales y contenido atractivo: La publicación de imágenes, videos, testimonios y noticias en plataformas como

Facebook, Instagram y TikTok refuerza la identidad digital de la empresa. 54 3. Publicidad segmentada y remarketing: Utilizar Google Ads y Facebook Ads permite impactar a clientes potenciales que han mostrado interés en los lotes. 4. Reputación digital y gestión de comentarios: Es fundamental monitorear y responder las reseñas en Google My Business y redes sociales para generar confianza. 5. Análisis de datos y comportamiento del cliente: Mediante herramientas como Google Analytics y Facebook Insights, la empresa puede evaluar qué tipo de contenido y estrategias generan más interés.

3.2.4. Teoría de los Flujos de Capital: La depreciación del dólar también puede explicarse mediante la teoría de los flujos de capital. Cuando los inversionistas extranjeros perciben mayor riesgo en la economía estadounidense o encuentran mercados más atractivos en otras partes del mundo, trasladan su capital a economías emergentes o países con mayor estabilidad. Esto disminuye la demanda de dólares y contribuye a su depreciación en el mercado internacional (Blanchard, 2021).

3.2.5. Tipos de capital Estos flujos de capital impulsan el desarrollo inmobiliario en Perú y tienen un impacto directo en el crecimiento económico, el acceso a la vivienda y la infraestructura urbana, Según Vilches, D (2015) describe 6 tipos de capital.

- 1 Inversión Extranjera Directa (IED) ? Se refiere a la inversión de empresas o individuos extranjeros en bienes raíces en Perú con un interés de largo plazo. ? Ejemplo: Empresas extranjeras adquiriendo terrenos para desarrollar proyectos residenciales o comerciales. ? Actores clave: Fondos de inversión inmobiliaria internacionales, desarrolladores y constructoras extranjeras.
- 2 Inversión Extranjera de Cartera (FPI) ? Comprende la compra de activos inmobiliarios a través de mercados de capitales sin un control directo sobre los inmuebles. ? Ejemplo: Compra de participaciones en fondos de inversión inmobiliaria listados en la Bolsa de Valores de Lima. ? Actores clave: Inversionistas institucionales y particulares extranjeros.
- 3 Ayuda Exterior y Remesas ? Son capitales enviados desde el extranjero, generalmente por peruanos en otros países, para la adquisición o mejora de viviendas. ? Ejemplo: Remesas enviadas por migrantes peruanos para comprar propiedades o financiar la construcción de viviendas. ? Actores clave: Familias y trabajadores en el extranjero, entidades financieras que canalizan remesas.
- 4 Préstamos Bancarios y Préstamos Comerciales ? Créditos otorgados por bancos y entidades financieras para la compra, construcción o remodelación de inmuebles. ? Ejemplo: Créditos hipotecarios otorgados por bancos a familias y empresas para adquisición de viviendas y oficinas. ? Actores clave: Bancos, cajas municipales, financieras, y cooperativas de ahorro y crédito.
- 5 Reservas de Divisas ? La estabilidad macroeconómica del país y el nivel de reservas internacionales pueden influir en la inversión inmobiliaria. ? Ejemplo: Un incremento en las reservas de divisas mejora la confianza en el país y estimula la inversión inmobiliaria. ? Actores clave: Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), Ministerio de Economía y Finanzas.
- 6 Fondos Soberanos (SWF) ? Capital administrado por el Estado, que en algunos casos puede destinarse a infraestructura y proyectos inmobiliarios estratégicos. ? Ejemplo: Inversión de fondos soberanos en desarrollos urbanos como viviendas sociales o proyectos de infraestructura inmobiliaria. ? Actores clave: Gobierno peruano, inversionistas institucionales y fondos soberanos extranjeros interesados en Perú.

3.2.6. Teoría del Ciclo Económico y la Confianza en el Mercado: El valor del dólar está altamente influenciado por la percepción de estabilidad y crecimiento de la economía estadounidense. En momentos de incertidumbre económica o crisis financiera, los inversionistas pueden perder confianza en el dólar, lo que provoca su venta masiva en los mercados de divisas. Además, eventos como guerras comerciales, crisis de deuda o problemas fiscales pueden afectar negativamente su valor (Bernanke, 2020). El sector inmobiliario es altamente cíclico y está influenciado por factores macroeconómicos como las tasas de interés, la oferta monetaria, la confianza del consumidor y la inversión. En este contexto, la Teoría del Ciclo Económico explica las fluctuaciones en la actividad económica a lo largo del tiempo, mientras que la confianza en el mercado actúa como un determinante clave en la inversión y las decisiones de compra de bienes raíces. Según (García Montalvo & Raya, 2007) describe 6 etapas en el ciclo económico.

1. Expansión: ? Crecimiento del PIB y del empleo. ? Aumento del poder adquisitivo y del acceso al crédito. ? Mayor demanda de viviendas y oficinas. ? Incremento en la inversión y desarrollo de nuevos proyectos inmobiliarios. ? Apreciación del valor de las propiedades.
2. Pico: ? Los precios alcanzan su punto máximo debido a la alta demanda. ? Se observa una posible sobrevaloración de activos inmobiliarios. ? Comienzan a surgir riesgos de burbuja inmobiliaria si el crecimiento no es sostenible.
3. Recesión: ? Reducción del crecimiento económico. ? Disminución de la demanda de inmuebles debido a la caída en el crédito y la inversión. ? Aumento de los inventarios de viviendas no vendidas. ? Reducción en el ritmo de construcción de nuevos proyectos.
4. Depresión: ? Caída en los precios de los inmuebles debido a la sobreoferta y la baja demanda. ? Aumento en la tasa de ejecución hipotecaria. ? Dificultades financieras para empresas del sector. ? Retiro de inversionistas del mercado.
5. Recuperación: ? Reducción en las tasas de interés para

estimular la inversión. ? Reapertura del crédito y aumento progresivo en la demanda. ? Gradual estabilización de los precios inmobiliarios. ? Nuevos desarrollos impulsados por políticas económicas favorables. 3. 3. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA El análisis FODA y el diagrama de Ishikawa son dos herramientas complementarias que se utilizan ampliamente en el ámbito empresarial para el análisis de problemas y la toma de decisiones. En este punto, aplicaremos estas herramientas al estudio del descenso de ventas en la empresa M&B Constructora y Servicios Generales S.R.L. El análisis FODA nos proporcionará una visión general de la situación, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. A partir de esta información, utilizaremos el diagrama de Ishikawa para profundizar en las causas específicas que contribuyen al descenso de ventas, explorando las diferentes categorías de factores que pueden estar influyendo en esta problemática. 3.3.1. Análisis FODA de la Empresa M&B Constructora Figura 15 Análisis FODA de la Empresa M&B Constructora. 60 3.3.2. Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa) El siguiente diagrama ilustra las posibles causas de la baja en ventas y sus efectos. Este análisis integral permite identificar puntos críticos y orientar estrategias para mejorar la situación de la empresa M&B constructora en el mercado inmobiliario. Figura 16 Diagrama de Ishikawa 61 Identificación de los problemas que originan la disminución de las ventas. La falta de asesores capacitados trae como consecuencia una deficiente atención al cliente y por lo mismo afecta la competitividad y los ingresos para la empresa y además va en contra del marketing La falta de presencia digital Estrategias publicitarias poco efectivas nos trae como consecuencia que perdamos clientes claves, además que esto nos genera un problema económico y nos pone en desventaja con los competidores e impide que cumplamos a tiempo con nuestras obligaciones financieras La falta de convenio con las entidades bancarias nos lleva a la pérdida de poder adquisitivo en tanto es una desventaja competir con ofertas más atractivas por parte de competidores CAPÍTULO IV: PRINCIPALES CONTRIBUCIONES 4. 1. DESCRIPCIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN El presente capítulo se enfoca en la descripción de tres propuestas de solución innovadoras, diseñadas para abordar los desafíos que enfrenta M&B Constructora en su búsqueda de crecimiento y optimización de ventas. Estas propuestas representan estrategias distintas y complementarias, cada una con el potencial de generar un impacto significativo en el desempeño de la empresa. Propuesta N°1: Propuesta de Estrategias de Ventas para una Empresa del Sector Inmobiliario en Cajamarca Busca optimizar la gestión comercial de M&B Constructora mediante la capacitación del equipo de ventas, estrategias de marketing digital, mejora en la comunicación organizacional y alianzas estratégicas, incluyendo incentivos para los vendedores, campañas segmentadas en redes sociales y estudios de mercado para adaptar precios y promociones. Propuesta N°2: Sincronización HubSpot a las campañas publicitarias de M&B Constructora para una filtración de clientes potenciales y aumentar las ventas. Con esta estrategia basada en HubSpot, se puede hacer una filtración de potenciales clientes, para mejorar la eficiencia del equipo de ventas. Propuesta N°3: Diseño de una página web e interconectar con el directorio (Proveedores 360) y comunicación con Chatbots Plantea la creación de un sitio web optimizado para aumentar la visibilidad de los lotes y facilitar la captación de clientes buscando aumentar las ventas, mejorar el posicionamiento y la credibilidad de la empresa. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN La alternativa más viable y efectiva para el aumento de ventas fue la Propuesta N° 1 "Implementar Estrategias Integrales para el aumento de Ventas y el Crecimiento Comercial en M&B Constructora". Considerando 4 ejes clave: Tabla 2 Evaluación de alternativas de solución Criterios de Evaluación Reestructuración y fortalecimiento de la fuerza de ventas Optimización de la estrategia de marketing digital Mejora de la comunicación y clima organizacional Evaluación del mercado y ajuste de estrategias comerciales Descripción Implementación de capacitaciones en técnicas de venta y marketing digital, incentivos para el equipo y refuerzo del liderazgo con coaching especializado. Uso de campañas segmentadas en redes sociales, generación de contenido relevante y estrategias de inbound marketing. Establecimiento de reuniones periódicas, canales de comunicación interna eficientes y actividades de integración para fortalecer el sentido de pertenencia. Realización de estudios de mercado, alianzas estratégicas con entidades financieras y ajustes en precios y promociones. Nivel de Evaluación Alto Alto Medio-Alto Medio Descripción detallada. 1. Reestructuración y fortalecimiento de la fuerza de ventas ? Implementar un programa de capacitación en técnicas de ventas y marketing digital, con énfasis en redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp y TikTok) ? Establecer un sistema de incentivos y reconocimiento basado en el desempeño individual y grupal, con comisiones del 3%. ? Reforzar la gestión de liderazgo mediante la contratación o formación de un coach (DANORTH COMPANY SAC) especializado en ventas y motivación. 2. Optimización de la estrategia de marketing digital ? Desarrollar una campaña de publicidad digital segmentada en redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp y TikTok), dirigida a potenciales compradores. ? Implementar estrategias

de inbound marketing mediante la generación de contenido relevante (videos, testimonios de clientes). 3. Mejora de la comunicación y clima organizacional ? Realizar reuniones periódicas de retroalimentación y reconocimiento de logros para fortalecer el sentido de pertenencia del equipo. ? Establecer un canal de comunicación interna eficiente (grupos de WhatsApp y reuniones semanales) para alinear a los empleados con los objetivos de la empresa. ? Fomentar un ambiente de trabajo positivo con actividades de integración y motivación. 4. Evaluación del mercado y ajuste de estrategias comerciales ? Realizar un estudio de mercado para identificar tendencias de precios y adaptar las estrategias comerciales según la demanda. ? Explorar opciones de alianzas estratégicas con entidades financieras para ofrecer mejores facilidades de pago a los clientes. ? Analizar la posibilidad de ofrecer descuentos y promociones temporales para impulsar la venta de lotes en Villa Tres Molinos.

4. 2. IMPLEMENTACIÓN DE ALTERNATIVA SELECCIONADA La implementación de la alternativa 1 se desarrolló en tres fases principales: Fase 1: Diagnóstico y planificación (Primer mes) ? Evaluación del desempeño actual del equipo de ventas. ? Identificación de brechas en formación y herramientas digitales (Facebook, Instagram, WhatsApp y TikTok). ? Definición de metas comerciales y operativas. Fase 2: Ejecución y puesta en marcha (Meses 2 y 3) ? Implementación de capacitaciones y talleres en ventas y marketing digital. ? Desarrollo de campañas publicitarias en redes sociales (Facebook, Instagram, WhatsApp) ? Optimización de la comunicación interna mediante reuniones periódicas y nuevas herramientas (maqueta del proyecto y folletos informativos del proyecto). Fase 3: Seguimiento y ajustes (Meses 4 y 5) ? Evaluación del impacto de las estrategias implementadas en la motivación del equipo y el número de ventas. ? Ajuste de campañas según la respuesta del mercado y desempeño del equipo. ? Implementación de mejoras continuas.

ACTIVIDADES Y PROCEDIMIENTOS

Tabla 3	Actividades	Procedimiento	Actividad	Diagnóstico
	Capacitación en técnicas de ventas y marketing digital	Implementación de incentivos	Desarrollo de campañas digitales	Fortalecimiento de la comunicación interna
	Evaluación del mercado y ajuste de estrategias comerciales	Procedimiento	Evaluación del desempeño del equipo, encuestas de clima laboral y análisis de ventas previas	Programación de talleres con expertos, cursos en línea y simulaciones de ventas
	Definición de bonos por desempeño y estrategias de reconocimiento	Creación de anuncios en redes sociales y estrategias de contenido	Establecimiento de reuniones periódicas y herramientas de comunicación digital	Monitoreo de la demanda y optimización de promociones y precios
	Responsable	Tiempo de Ejecución	Gerente	1 semana
	DANORTH COMPANY SAC	Gerente de RR HH	1 mes	Gerente General
	1 semana	Equipo de marketing	1 mes	Gerente de RR HH
	1 semana	Gerencia de Ventas	trimestralmente	4.

3. COSTO DE IMPLEMENTACIÓN La implementación de la estrategia seleccionada requiere una inversión inicial de S/ 18,800, distribuida en consultoría especializada, capacitaciones, incentivos para el equipo de ventas, campañas de publicidad digital y mejoras en la comunicación interna. Este presupuesto ha sido diseñado para optimizar los recursos de la empresa y generar un impacto directo en el incremento de ventas, asegurando que cada inversión contribuya al fortalecimiento del equipo comercial y la visibilidad de la marca en el mercado inmobiliario de Cajamarca.

Tabla 4	Costos asociados a la implementación de estrategia	Concepto	Consultoría en Ventas y marketing digital	Capacitaciones presenciales	Bono de incentivos para equipos de venta	Campañas de publicidad segmentada (Facebook, Instagram y TikTok)	Implementación de herramientas de comunicación de venta	Estudios de mercado y análisis de competencia	Muebles de recepción	Equipos de audiovisuales	Costo Estimado (S/)
	5000	200	4500	2500	600	2000	500	3500	Total	18800	

El análisis financiero demuestra que la inversión en esta estrategia es recuperable en un plazo de 1 a 2 meses, con proyecciones de ingresos adicionales entre S/ 200,000 y S/ 500,000 en el primer año. Además, la optimización del marketing digital y la capacitación del personal no solo impulsarán las ventas, sino que también mejorarán la competitividad y sostenibilidad de la empresa a largo plazo. Por tanto, la implementación de esta alternativa representa una solución viable y rentable para revertir la caída en ventas y fortalecer el posicionamiento de M&B Constructora en el sector inmobiliario.

4. 4. EVALUACIÓN DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN

4.5.1. Factibilidad financiera La inversión inicial de S/ 18,800 es recuperable en un periodo de 1 a 2 meses, considerando que la estrategia busca aumentar las ventas en un 30% en el primer año. La empresa cuenta con margen financiero suficiente para asumir el costo

4.5.2. Factibilidad Técnica La implementación de estrategias de marketing digital y capacitación es viable, ya que existen un contrato con la empresa DANORTH COMPANY SAC, especialista en Gestión Comercial, Marketing y Ventas, una consultora de alto prestigio en la región de Cajamarca y embajadora del Grupo VERONA. La empresa ya cuenta con un equipo de ventas operativo que puede capacitarse sin necesidad de contratar nuevo personal.

4.5.3. Factibilidad Organizativa La estrategia se alinea con los objetivos de la empresa y puede ser implementada sin afectar otras operaciones.

Se cuenta con la disposición de la gerencia y el equipo de ventas para adoptar las nuevas estrategias. 4.5.4. Factibilidad comercial Se midió en términos de mercado y demanda, competitividad y rentabilidad en el mercado inmobiliario de Cajamarca, analizándose los siguientes aspectos: 1. Análisis del Mercado y Demanda ? Tendencia del mercado: La urbanización en zonas como Santa Bárbara y Baños del Inca mantiene una demanda constante, impulsada por el crecimiento poblacional y la búsqueda de terrenos para vivienda y proyectos comerciales. ? Segmento objetivo: El mercado se dirige a compradores de terrenos para vivienda propia, inversión y pequeñas constructoras, quienes buscan facilidades de financiamiento y precios competitivos. Oportunidades: La falta de oferta digitalizada en el sector inmobiliario local brinda una ventaja competitiva a M&B Constructora al implementar estrategias de marketing digital. 2. Posicionamiento y Competencia ? Competencia directa: Empresas inmobiliarias locales con estrategias tradicionales (pocos recursos digitales). ? Diferenciación: Con la optimización del marketing digital y mejora en la gestión de ventas, M&B Constructora podrá posicionarse como una opción moderna, accesible y confiable. ? Factores clave de éxito: Visibilidad digital, atención personalizada y facilidades de pago atraerán mayor número de clientes. 3. Rentabilidad Esperada ? Proyección de crecimiento: Con la implementación de las estrategias, se recuperó al menos un 30% de las ventas perdidas en el primer trimestre de implementación y aumentó la captación de clientes en un 20% adicional en el primer año. ? Retorno de inversión: La inversión estimada de S/ 18,800 genero ingresos adicionales de S/ 200,000 a S/ 500,000 en el primer año, considerando la venta promedio de lotes y el incremento en la tasa de conversión. 4. Impacto Esperado. ? Se incrementó del 30% en las ventas en el primer trimestre y un 20% anual ? Mejoró en la motivación y retención del personal, reduciendo la rotación en un 20%. ? Mayor reconocimiento de la marca y captación de clientes mediante estrategias digitales efectivas.

CONCLUSIONES 1. Impacto del entorno en las ventas: La disminución del 60% en las ventas de M&B Constructora en el primer trimestre de 2024 se debió a las deficiencias internas, como la falta de capacitación y motivación del equipo de ventas, y a factores externos, como el aumento de la competencia y las condiciones económicas adversas. 2. La implementación de reuniones periódicas de retroalimentación, el fortalecimiento de la comunicación interna a través de canales digitales y la promoción de un ambiente laboral positivo han contribuido a mejorar la moral del equipo de ventas. Esto ha reducido la rotación del personal en un 20% y ha fortalecido el sentido de pertenencia en la organización. 3. Importancia de la transformación digital: La aplicación de estrategias de Marketing 4.0, la digitalización del proceso de ventas y el uso de recorridos virtuales han mejorado la conversión de clientes y el posicionamiento de la empresa en el mercado. 4. Optimización de la fuerza de ventas y el clima organizacional: La capacitación continua, los incentivos y la mejora en la comunicación interna han fortalecido la motivación del equipo, reduciendo la rotación del personal en un 20% y aumentando la eficiencia comercial. 5. Viabilidad y retorno de inversión: La implementación de estrategias integrales ha demostrado ser financieramente viable, con una inversión de S/ 18,800 y un retorno estimado de S/ 200,000 a S/ 500,000 en el primer año, proyectando un crecimiento del 30% en ventas en el primer trimestre y un 20% adicional anual.

RECOMENDACIONES 1. Se recomienda a la Gerencia conjuntamente con el área de Marketing, integrar chatbots con WhattsAp y asistentes virtuales en la Página web para mejorar la atención al cliente, responder consultas en tiempo real y aumentar la conversión de prospectos en compradores. 2. Se recomienda al equipo de ventas el uso estratégico del HubSpot para la filtración eficiente de prospectos, priorizando aquellos con mayor probabilidad de compra mediante la configuración de criterios de lead scoring. Esta herramienta permitirá clasificar a los clientes según su comportamiento y nivel de interés, facilitando al equipo comercial un seguimiento más personalizado y efectivo. 3. Se recomienda al área de Marketing Digital utilizar los datos obtenidos desde el CRM para optimizar las campañas publicitarias en redes sociales (Facebook Ads, Instagram y TikTok), mediante la creación de audiencias personalizadas y audiencias similares (lookalike). Esta estrategia permitirá segmentar mejor los anuncios, llegar a públicos con mayor intención de compra y mejorar el retorno de inversión (ROI) de las campañas. 4. utilizar los datos obtenidos desde el CRM para optimizar las campañas publicitarias en redes sociales (Facebook Ads, Instagram y TikTok), mediante la creación de audiencias personalizadas y audiencias similares (lookalike). Esta estrategia permitirá segmentar mejor los anuncios, llegar a públicos con mayor intención de compra y mejorar el retorno de inversión (ROI) de las campañas. Simular cronogramas de financiamiento mediante la Pagina Web 5. Se recomienda a la Gerencia, en coordinación con el área de Tecnología, Finanzas y Comercial, implementar un simulador financiero en la Página Web, que permita a los usuarios proyectar cronogramas de financiamiento personalizados. Esta herramienta 73 deberá estar vinculada al CRM para registrar automáticamente los datos de cada usuario, generar oportunidades de venta personalizadas y facilitar una asesoría financiera

directa por parte de los asesores comerciales. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Altamirano Gamarra, M. (2018). Importancia de la redacción científica para la publicación académica. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 20(40), 67–75.
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/19853/17409>

Arévalo Vela, J. (2021). El contrato de trabajo en la legislación peruana vigente. *Revista De Derecho Procesal Del Trabajo*, 3(3), 13-55.
<https://doi.org/10.47308/rdpt.v3i3.2>

Bernanke, B. S. (2020). The new tools of monetary policy. *American Economic Review*.

Blanchard, O. (2021). *Macroeconomics* (7th ed.). Pearson.

Cancinos, A. (2015). La redacción científica como competencia para el desarrollo académico del estudiante universitario [Tesis de licenciatura, Universidad Rafael Landívar].
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

Castro Vivar, S. R. (2023). Las plataformas de gestión de aprendizaje (LMS) como herramienta docente y su aporte al aprendizaje significativo en el Instituto Nacional de Educación Básica (INEB) Aguacatán, Huehuetenango. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/376599969_Las_plataformas_de_gestion_de_aprendizaje_LMS_como_herramienta_docente_y_su_aporte_al_aprendizaje_significativo_en_el_Instituto_Nacional_de_Educacion_Basica_INEB_Aguacatan_Huehuetenango

Chavarry Vargas, S. (2020). Fundación Universidad de América Facultad de Educación Permanente y Avanzada Especialización en Gerencia del Talento Humano Bogotá, D.C. 2020. <https://repository.uamerica.edu.co/server/api/core/bitstreams/f3ac184f-3a23-4875-bdd4-54560c52f98a/content>

Day, R. A., & Gastel, B. (2012). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos* (7ª ed.). Editorial Manual Moderno.
<https://books.google.com.co/books?id=JqzDDQAAQBAJ>

Delgado Soriano, J. J. (2022). El proceso de decisión del consumidor digital y su comportamiento. Real Academia Europea de Doctores.

García Montalvo, J., & Raya, J. M. (2007). Los ciclos del mercado inmobiliario y su relación con los ciclos de la actividad económica. Munich Personal RePEc Archive (MPRA). <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/19365/>

Gracia Valle, M. (2023). Cuáles son las leyes que regulan el pago de la planilla. <https://www.buk.pe/blog/leyes-que-regulan-el-pago-de-la-planilla>

Gyourko, J., & Molloy, R. (2015). Regulation and housing supply. En *Handbook of Regional and Urban Economics* (Vol. 5, pp. 1289–1337). Elsevier.
<https://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:regchp:5-1289>

Idrovo Aguirre, B. (2007). Los ciclos del mercado inmobiliario y su relación con los ciclos de la economía. *Documentos de Trabajo*, 45(45), 1–18.

Jiménez, A. (2024, 18 de noviembre). Evolución del Marketing del 1.0 al 5.0. SMiLE Comunicación.
<https://smilecomunicacion.com/marketing/evolucion-del-marketing-1-0-al-5-0/>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. LID Editorial.

López Alonso, M. (2019). Importancia de la inducción y el proceso de acogida para los nuevos empleados. *Revista Universitaria de Ciencias Sociales*, 15(2), 66–75.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7319795>

López Hernández, M., & Rodríguez Fernández, A. (2021). Importancia del proceso de inducción en el desarrollo profesional de los nuevos colaboradores. *Revista Educación, Trabajo y Sociedad*, 9(1), 34–41. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8418530.pdf>

Medina García, M. A., & Ortiz Ramírez, F. J. (2024). Plataformas LMS para satisfacer las necesidades actuales de capacitación laboral online en las empresas. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/381993128_Plataformas_LMS_para_satisfacer_las_necesidades_actuales_de_capacitacion_laboral_online_en_las_empresas

Mendoza Gómez, M. A., & Rojas Ríos, D. F. (2021). Importancia de la redacción científica para la divulgación del conocimiento científico. *Revista Científica Profundidad Académica*, 11(11), 60–67. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8703223.pdf>

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2024, febrero 23). Decreto Supremo N.º 006-2024-TR: Aprueban disposiciones para promover la formalización laboral en el sector agrario. <https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/6335262-006-2024-tr>

Olivera Castillo, Y., & Álvarez Herrera, N. (2017). La redacción científica: necesidad para la producción y socialización del conocimiento. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 8(1), 11–20. <https://www.redalyc.org/journal/1815/181574471001/html/>

Olivera Castillo, Y., & Fernández Ceballos, Y. (2015). La redacción científica: una competencia necesaria en la formación del profesional universitario. *Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 6(3), 53–63.
<https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/html/>

Pemberton, M., & Rau, N. (2015). *Mathematics for economists: An introductory textbook* (4ª ed.). Manchester University Press.

Rios Kimberlein, H. (2025). ¿Qué es el salario y cómo se calcula? <https://payfit.com/es/contenido-practico/salario/>

Solove, D. J. (2004). The digital person: Technology and privacy in the information age. NYU Press.
<https://ssrn.com/abstract=2899131>

Sotomayor Ángel, M. (2024). El proceso de

onboarding: cómo integrar a los nuevos empleados para un comienzo exitoso.
<https://productividad.blog/2024/11/08/el-proceso-de-onboarding-como-integrar-a-los-nuevos-empleados-para-un-comienzo-exitoso/> Vílchez, D. (2015). Evaluando las dinámicas de precios en el sector inmobiliario: Evidencia para Perú. Banco Central de Reserva del Perú, Documento de Trabajo N.º 13.
https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2015/documento-de-trabajo-13-2015.pdf?utm_source=chatgpt.com Vinatea & Toyam. (2024). Despido arbitrario e indemnización.
<https://www.vinateatoyama.com/despido-arbitrario-e-indemnizacion/#:~:text=Asimismo, el asociado de Vinatea...> Werther, W. B., & Davis, K. (2016). Administración de recursos humanos (10ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24756w/Administracion-de-RH-Werther.pdf> Zevallos, A. (s.f.). Mentoring: la nueva herramienta de gestión de personas. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/mentoring-la-nueva-herramienta-de-gesti3n-personas-arturo-zevallos> ANEXOS Figura 8 Figura 9 Figura 10 Figura 13
2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31
32 33 34 35 36 37 38 39 40 42 43 44 45 46 47 48 49 51 52 53 55 56 57 58 59 62 63
64 65 66 67 68 69 70 71 72 74 75 76 77 78 79 80 81 82