

# *Diseñando la propuesta de valor de Centenario Urbanizaciones*

## *Presentación Final*



**Introducción**

**Principales hallazgos**

**Propuesta de valor y  
experiencia del cliente**

**Lineamientos**



## Introducción

## Principales hallazgos

## Propuesta de valor y experiencia

## Lineamientos

***El objetivo del proyecto fue diseñar la propuesta de valor de Centenario Urbanizaciones y aterrizarla en la experiencia del cliente.***

## Propuesta de valor Centenario Urbanizaciones

**1 Entendimiento de la organización**

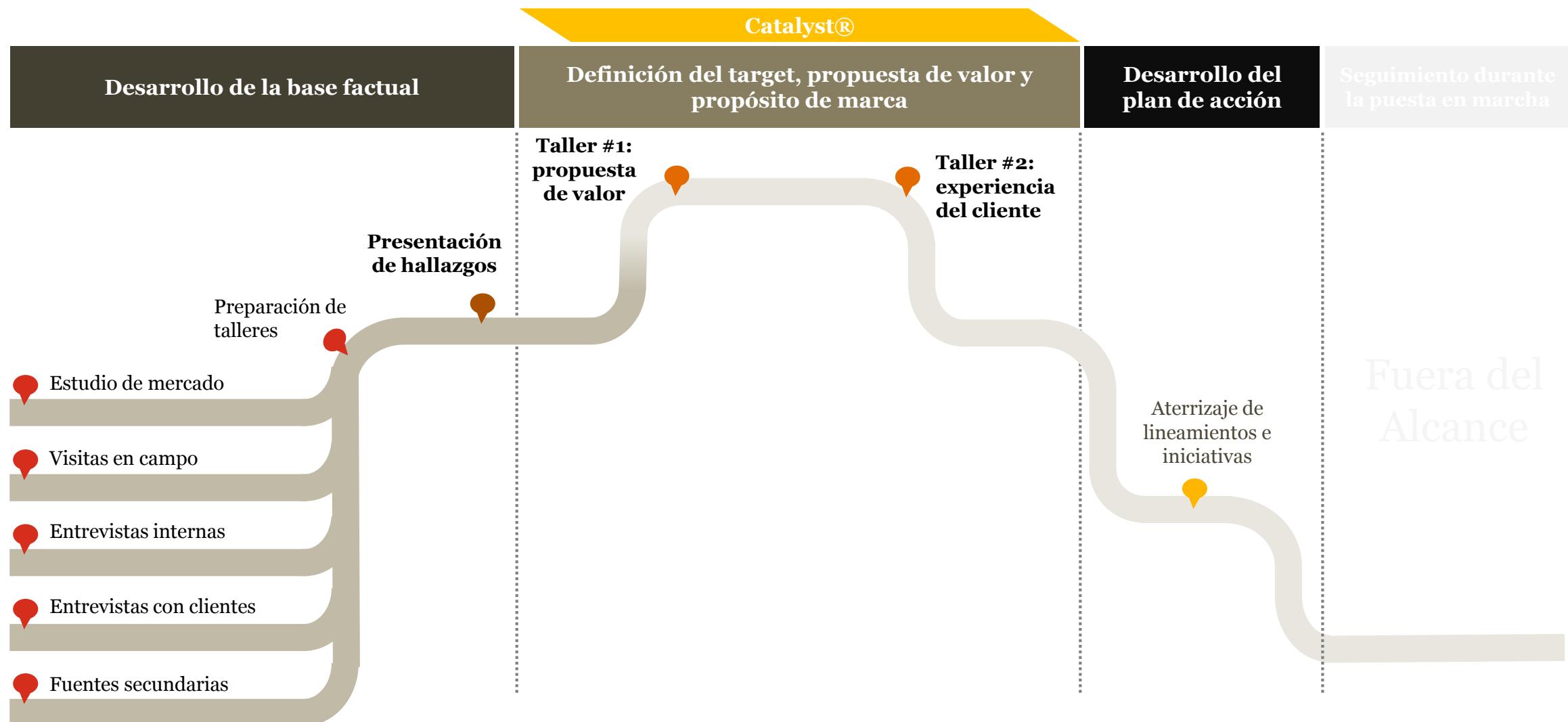
**2 Entendimiento del mercado**

**3 Diseño de propuesta de valor**

**4 Diseño de experiencia**

**5 Elaboración de lineamientos de implementación**

**El proyecto contó con tres fases, recopilación de información, desarrollo de la propuesta de valor y experiencia del cliente, y el desarrollo del plan de acción**



**Para esto, nos apoyamos en la metodología Catalyst, que busca crear soluciones co – creadas por equipos de diferentes áreas / niveles de la organización**

Catalyst®

## ¿Qué es Catalyst?

### Participantes



- Tomadores de decisión
- Expertos en el sector
- Ejecutores



- Expertos en consultoría estratégica
- Diseñadores y creativos

### Proceso



- **Creative abrasion:**  
Diversidad y conflicto constructivo
- **Creative agility:**  
Puesta a fuego y refinamiento de ideas
- **Creative resolution:**  
Co-creación

### Ambiente



#### Design Sessions

- Estructura
- Invitados
- Level settings
- Dinámicas
- Tiempos



#### Level Settings

- Base factual para las discusiones



#### Dinámicas

- Grupos mixtos
- Grupos por función
- Grupos rotativos
- Plenarias



#### Puesta en común

- Acuerdos
- Conclusiones del tema

- Basado en Design Thinking
- Diseño personalizado para construir puentes de comunicación y debate de ideas
- Entorno colaborativo de alta tecnología que acelera y dinamiza el trabajo

## **Durante el proyecto se realizaron dos talleres Catalyst, de dos días de duración cada uno**

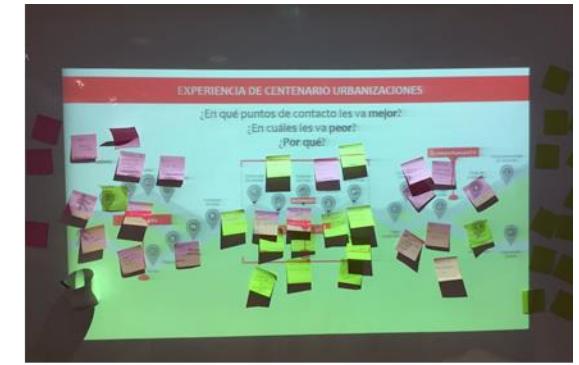
**Taller 1**

Elegir el **target** y definir la **propuesta de valor** para Urbanizaciones



**Taller 2**

Diseñar la nueva **experiencia para los clientes** de Centenario urbanizaciones





Introducción

**Principales hallazgos**

Propuesta de valor y  
experiencia

Lineamientos

**Previo al desarrollo de la propuesta de valor, se realizó una mirada interna y se identificaron cuatro oportunidades/brechas no aprovechadas/abordadas por Centenario Urbanizaciones**

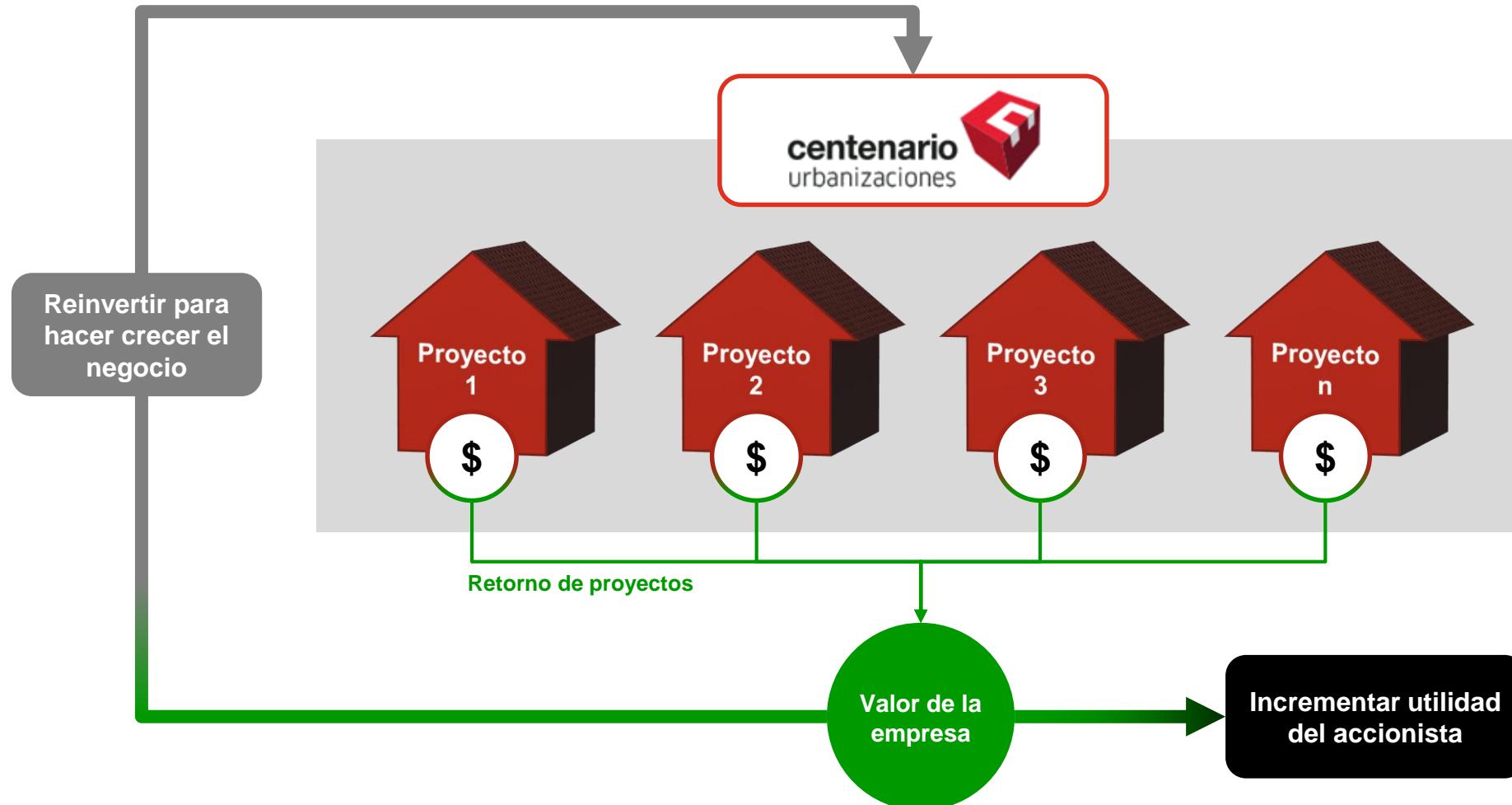
- Existe desalineamiento entre las áreas de la división de Urbanizaciones respecto a las palancas claves del negocio
- Existe oportunidad para Centenario en incrementar los ingresos, ajustando ciertas palancas de negocio de financiamiento



- Centenario Urbanizaciones no está configurado organizacionalmente para maximizar la rentabilidad de cada proyecto
- Centenario cuenta con un activo muy valioso que no está siendo aprovechado



*La maximización de la rentabilidad de los proyectos es uno de los fundamentos clave en el negocio inmobiliario...*





**... por lo que las empresas en este sector configuran su organización para maximizar (o al menos defender) la rentabilidad de sus proyectos.**

Inmobiliaria local;  
Departamentos NSE A-B



- **Retorno del proyecto**
- Alcance de hitos dentro de los tiempos
- Velocidad de ventas
- Manejo de flujo de caja de la obra

Inmobiliaria perteneciente a  
grupo constructor local

Indicadores que priorizan

- **TIR** (incluso a costa de velocidad de ventas)
- Margen Neto antes de impuestos
- Velocidad de ventas

Inmobiliaria española líder



Estructura cuenta con un “doliente” por proyecto

- Se lo mide por la rentabilidad del proyecto, no por ventas
- Maneja las palancas:
  - Precios de venta
  - Ritmos de venta
  - Control de ejecución de obra
  - Control de costos (incluyendo materiales) de la obra



- Se lo mide con un set de indicadores de su proyecto:
- Maneja las palancas:
  - Precios de venta
  - Ritmos de venta
  - Ritmo de ejecución de obra



- Se lo mide con un set de indicadores de su proyecto:
- Maneja las palancas:
  - Precios de venta
  - Ritmos de venta
  - Ritmo de ejecución de obra





## ***Sin embargo, Centenario Urbanizaciones no está configurada de esta manera, lo que imposibilita maximizar el valor de los proyectos***

### Incentivos

*"A pesar de tener un plan comercial por proyecto, llegar a la meta anual de ventas es nuestro objetivo más importante"*

Priorización de la meta anual de ventas



*"Cuando se nos cayó un proyecto tuvimos que adelantar otro para cubrir el hueco en ventas que iba a dejar"*

### Estructura



Cumplir con meta de ventas

No existe un "doliente" por proyecto



- ¿Alcance de la "alfombra roja"?
- ¿Velocidad de construcción?
- ¿Nuevas etapas?

Construir un producto de calidad dentro del presupuesto

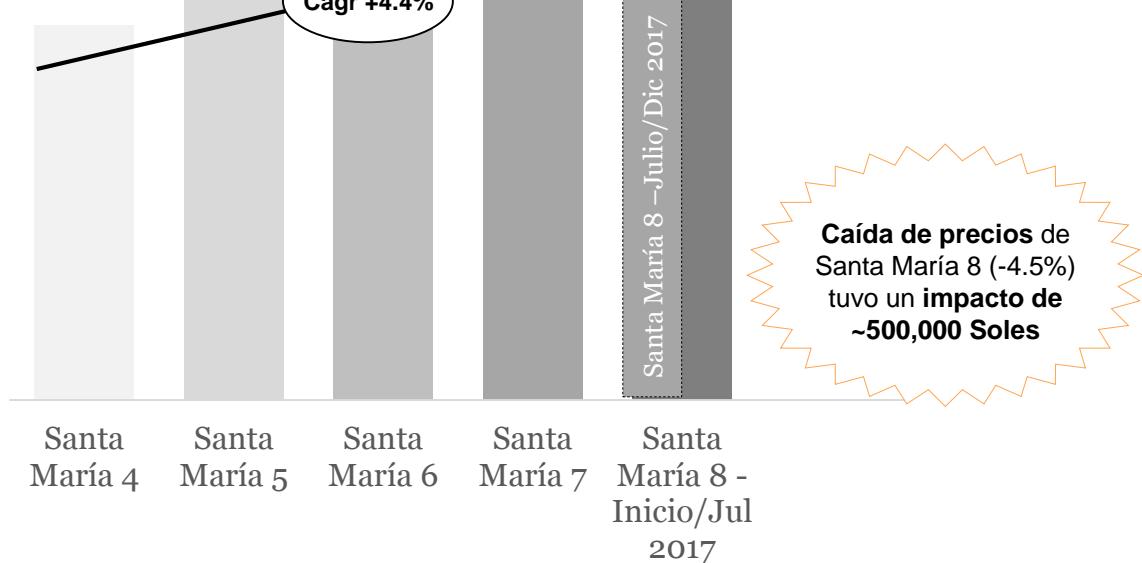
- Precios de venta
- Ritmos de venta
- Ejecución de obra
- Costos de obra

Para alcanzar la meta de ventas del 2017, se decidió adelantar el lanzamiento de Santa María 9, afectando los precios de venta de Santa María 8

Santa María 9 se adelanta y se lanza con precios que mantuvieron la tendencia

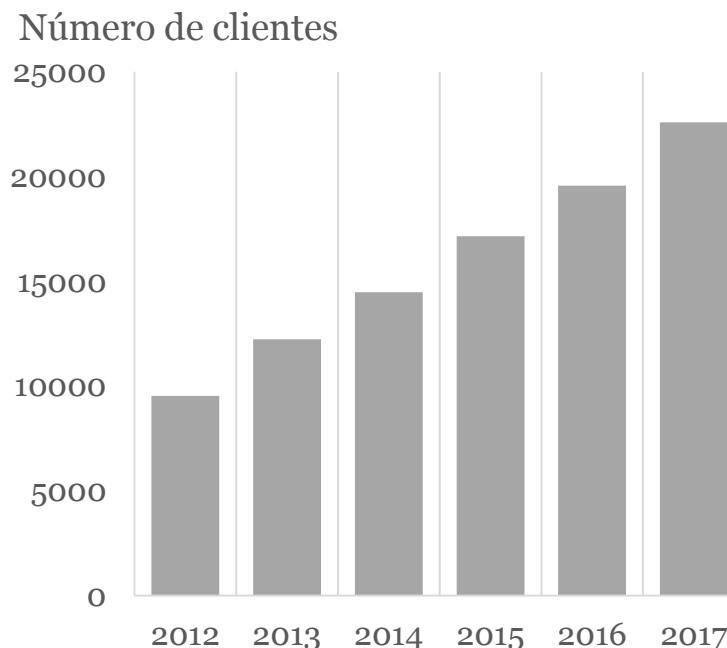
Mientras que los precios de Santa María 8 son forzados a la baja al competir con la nueva etapa

### Evolución del precio/m<sup>2</sup> - Soles





**Por otro lado, la cartera de clientes de Centenario Urbanizaciones es un activo muy valioso que no está siendo aprovechado,...**



~22,500 clientes

#### Cartera de clientes con :

- Poco acceso al mercado financiero
- Historial crediticio fuera del “radar” del sistema financiero

#### Dinámica de la cartera:

- Se depura sola en 12 meses con bajo costo “de evaluación” (el 86% de los “defaults” se da en el primer año)
- Únicamente el 1.5% de clientes son resueltos, luego de un periodo de 2 meses en cartera, demostrando su capacidad de pago

Instituciones financieras muy interesadas en la base de clientes



*... lo que empresas en muchas otras industrias sí están logrando mediante el desarrollo de nuevos negocios que permitan maximizar el valor de sus clientes, ...*



Gases de Occidente es una empresa de servicios líder en instalaciones y consumo de gas natural en Colombia

Como parte de su estrategia, empezaon a financiar la instalación de gas y el consumo en hogares y empresas, permitiéndoles acceder a NSE más bajos

Entendiendo la capacidad de endeudamiento de sus clientes y sus necesidades, Gases del Occidente crea Brilla, un empresa que otorga créditos no bancarios a buenos pagadores del gas natural...

Crédito para fortalecer tu negocio

Crédito para artículos del hogar

Crédito para materiales de construcción

Crédito para salud Oral

Crédito para educación

Crédito para Tecnología

Crédito para SOAT



Cálidda es una empresa con la concesión de distribución de gas natural en el departamento de Lima

Luego de financiar conexiones, empezaron a financiar gasodomésticos (termas de agua y cocinas), a través del pago de gas en el hogar

#### Beneficios

- Generaban ingresos por financiamientos de bajo riesgo
- Incrementaban el consumo de gas en los hogares

**iSALE CALIENTE!**

CATÁLOGO DE GASODOMÉSTICOS





*.. mientras que Centenario no cuenta aún con lo mínimo necesario no solo para estos nuevos negocios, sino para el éxito de su negocio actual, que consiste en mantener una base de datos de clientes permanentemente actualizada*

Base de clientes de Centenario-Urbanizaciones									
	Actual				Ideal				
	Dirección	E-mail	Teléfono de Contacto	...	Teléfono de Contacto #2	Red de Referidos	Comportamiento de pago	Estado de construcción del lote	...
Cliente A	No actualizada	Caduco							
Cliente 2		Sin uso	Falta						
...									
Cliente n	No actualizada								

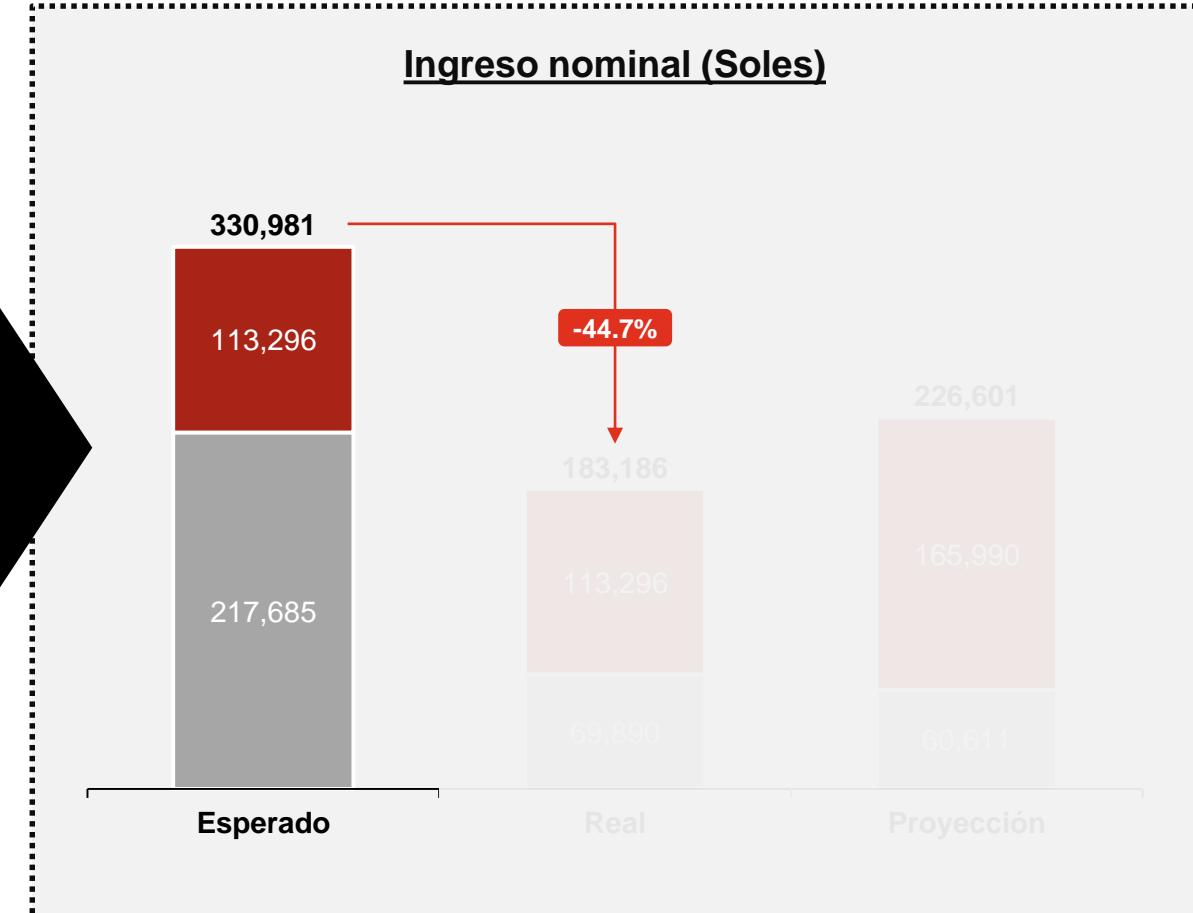
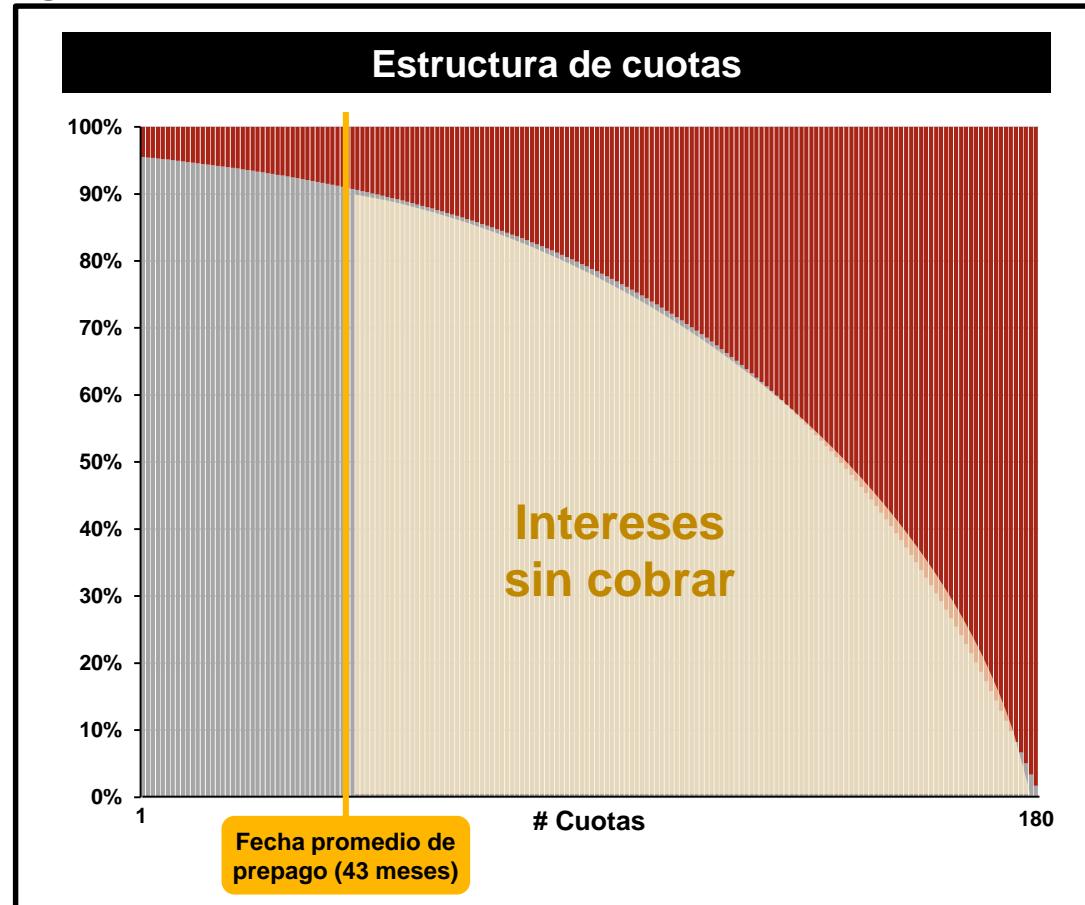
*“En Agosto 2017 implementamos procesos para conseguir información real de los clientes al momento de la compra del lote, pero hacia atrás debemos hacer un proceso de arqueología” - Ejecutivo Centenario*

*“No podemos crear iniciativas para potenciar referidos con nuestros clientes **si no los podemos ubicar...**” - Ejecutivo Centenario*

*“El ratio de respuesta de la base de Urbanizaciones para contactar clientes es ~50% menor al promedio de otros clientes, tomando en consideración personas de perfiles comparables” – Investigador Datum*



*Revisando el negocio financiero se observó que a pesar de que la tasa de interés es atractiva, no se están maximizando los ingresos reales que la palanca financiera pudiera generar*



## Intereses

## Amortización

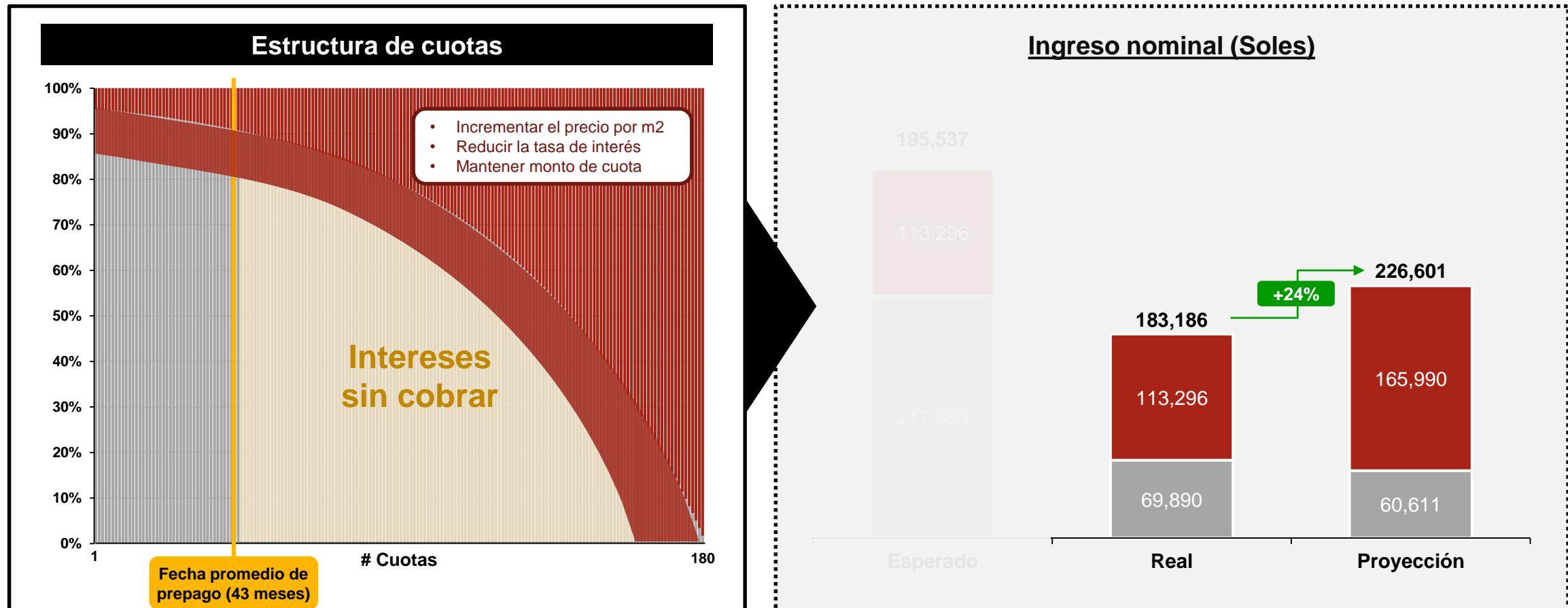
## Supuestos

- Cantidad cuotas: 180
  - Cuota inicial: 15.7%\*
  - Tasa interés: 23%
  - Precio por m<sup>2</sup>: S/. 1030
  - Área: 110 m<sup>2</sup>

(\*) Promedio de cuota inicial durante el 2017



**Por ejemplo, aumentando el precio del lote y reduciendo la tasa de interés se pueden incrementar los ingresos reales sin alterar el monto de la cuota ni el plazo**



Intereses

Amortización

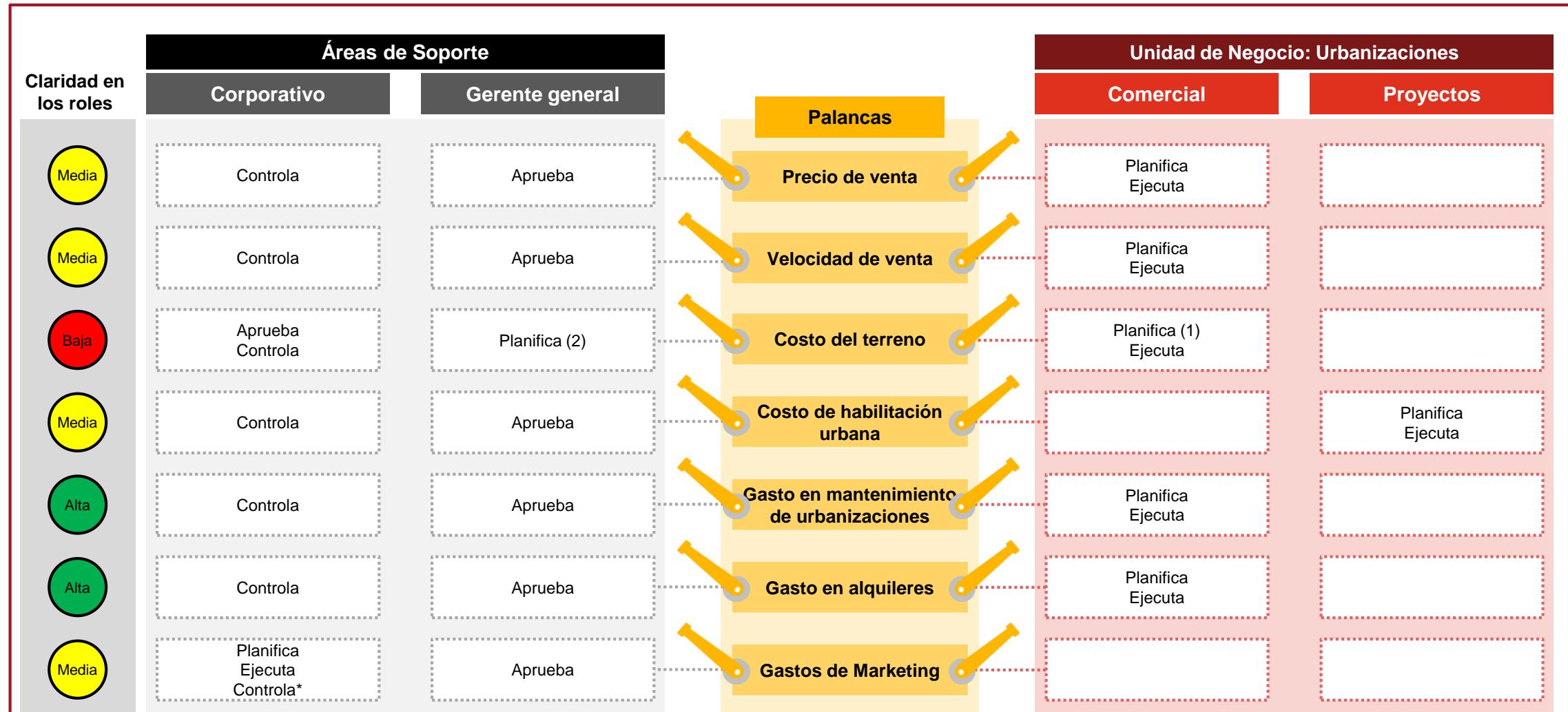
**Supuestos**

- Cantidad cuotas: 180
- Cuota inicial: 15.7%\*
- Tasa interés: 23%

- Precio por m<sup>2</sup>: S/. 1030
- Área: 110 m<sup>2</sup>



## *Existe un des-alineamiento en los roles para las palancas del modelo operativo de la unidad de negocio*





Introducción

Principales hallazgos

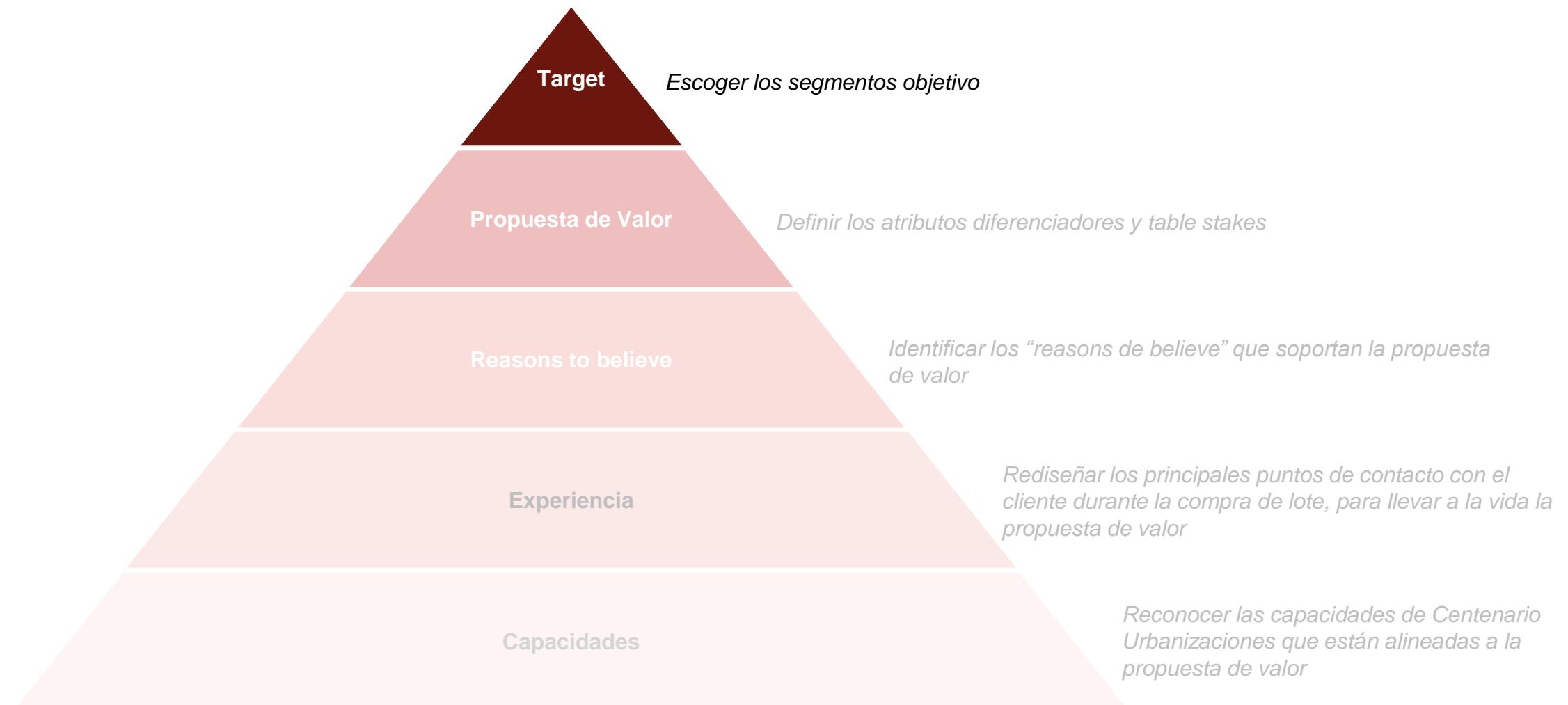
Propuesta de valor y  
experiencia

Lineamientos

**Para el desarrollo del proyecto se utilizó el marco estratégico de PwC Strategy&**



***El primer paso para definir la propuesta de valor de Centenario Urbanizaciones consistió en identificar y elegir el perfil en el cual deberán enfocarse***



# El estudio de mercado perfiló a los cliente según los atributos que valora al momento de la compra de un lote

## Perfil 1



## Perfil 2

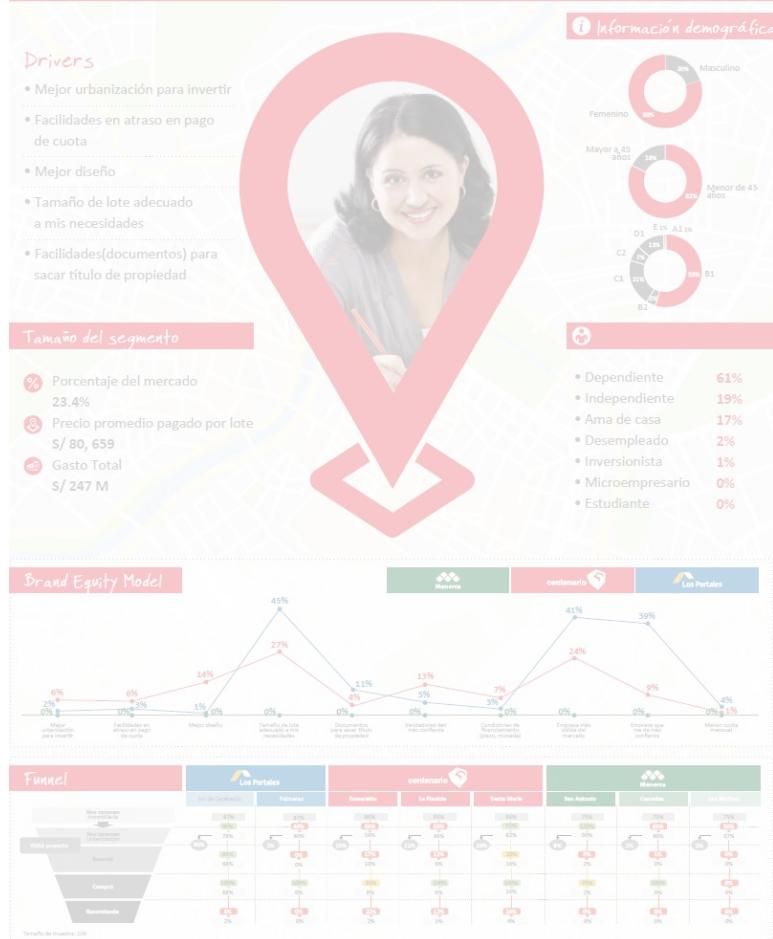


## Perfil 3

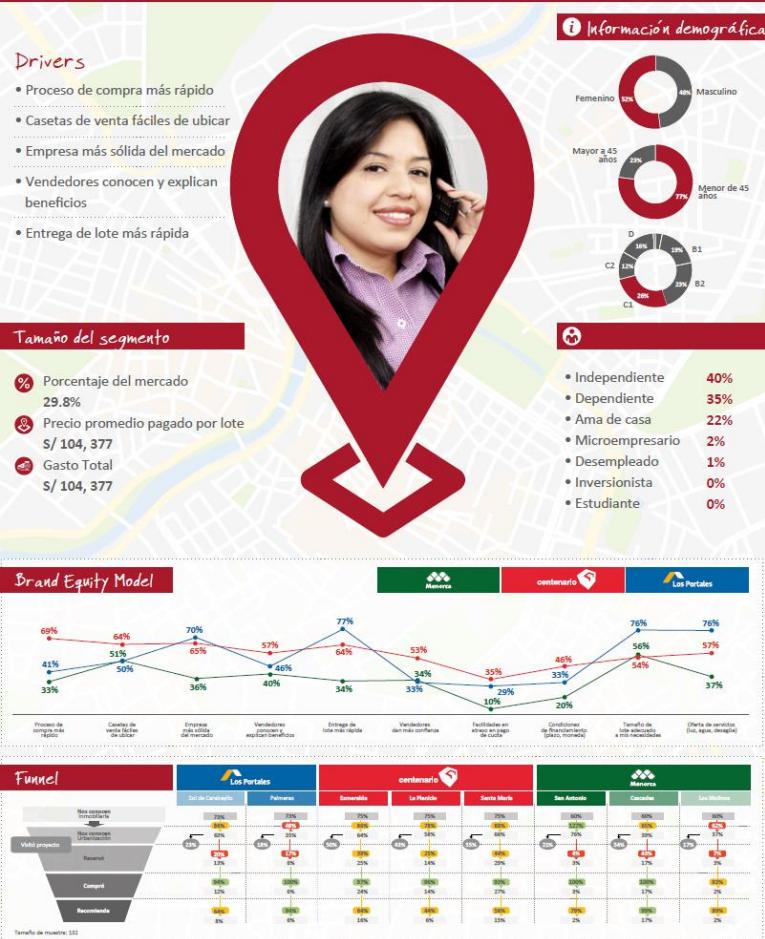


# Analizando las características de cada perfil, el equipo decidió que Urbanizaciones se enfocaría en los perfiles 2 y 3, que representan el 80% del mercado ...

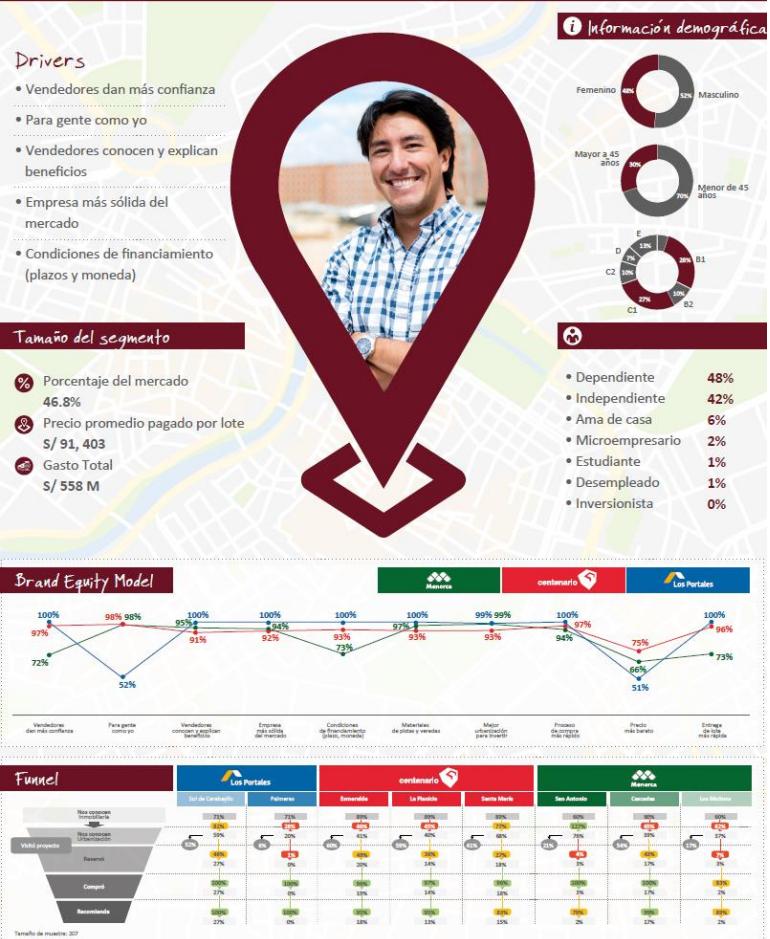
**Perfil 1**



**Perfil 2**



**Perfil 3**



**... y comparten como driver valorado que la empresa sea sólida y cuente con vendedores confiables y que entiendan sus necesidades. Adicionalmente, mientras uno valora el proceso de compra rápido, el otro las condiciones de financiamiento.**



### ¿Por qué enfocarnos en este perfil?

**Empresa más sólida, vendedores que entiendan sus necesidades  
Proceso de compra rápido**

Tienen el mayor precio por lote del mercado



Su principal canal de atracción es referidos (~30%)

Más del 70% de clientes buscan vivir en las urbanizaciones



### ¿Por qué enfocarnos en este perfil?

**Empresa más sólida, vendedores que generen confianza,  
Condiciones de financiamiento**

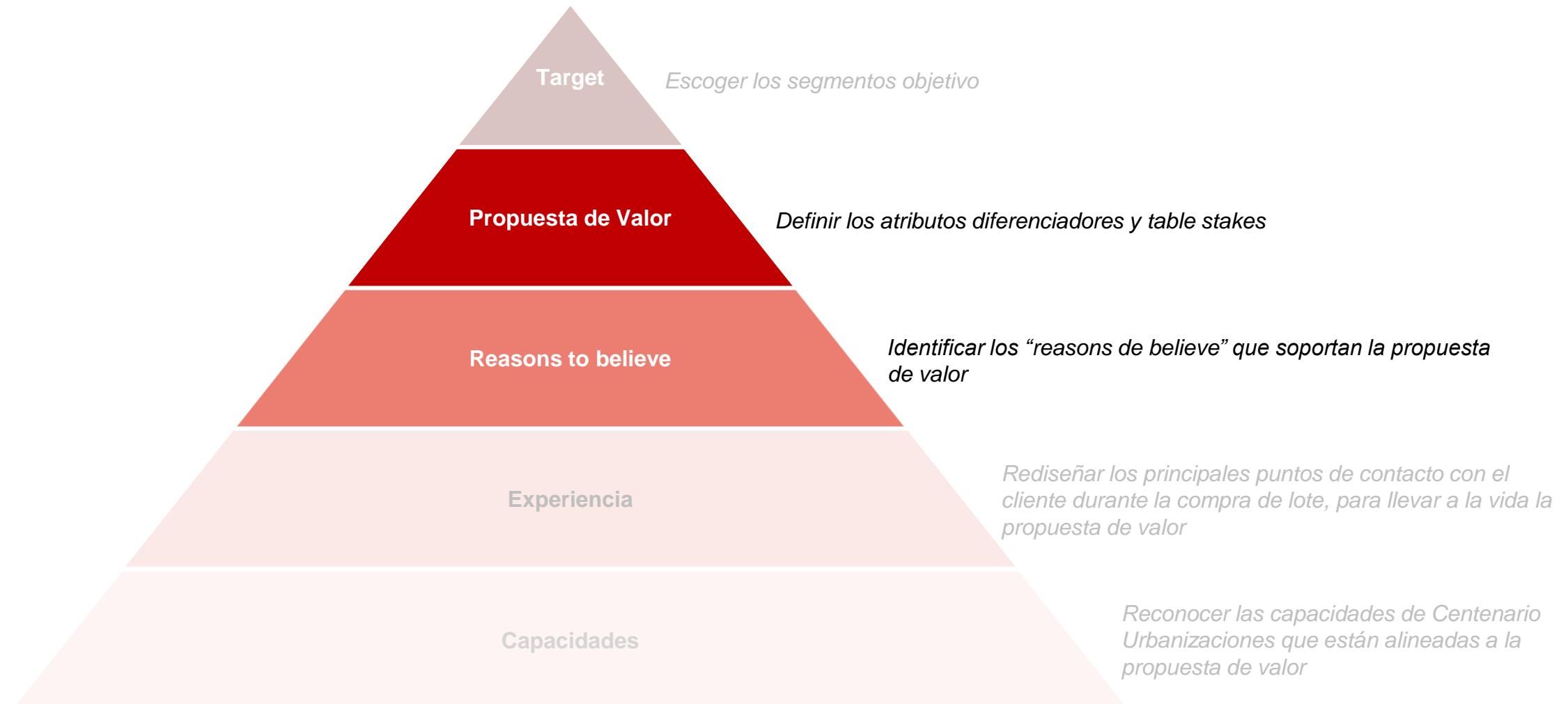
Representan casi el 50% del mercado



75% de clientes utiliza productos bancarios

40% de los clientes son referidos

## **Luego de definido el target, se pasó a diseñar la propuesta de valor**



***Basados en los drivers que valoran los clientes en el mercado de lotes, se definió la propuesta de valor que está compuesta por cuatro atributos diferenciadores y un “tablestake”.***



## **Beneficios diferenciadores**

Centenario deberá ser visto como la empresa más sólida del mercado

### Beneficios

#### Diferenciadores



Solidez de la empresa



Vendedores entienden mis necesidades



Rapidez y simplicidad en la compra



Flexibilidad en las condiciones de financiamiento

#### Tablestakes



Seguridad

#### ¿Qué si significa?

- Comunicar al cliente la solidez de Centenario, entendiéndose por solidez:
  - La experiencia en el mercado inmobiliario a través de distintas unidades de negocio
  - La trayectoria de Centenario desarrollando urbanizaciones
  - La capacidad económica de sus accionistas

#### ¿Qué no significa?

- No apalancarse **solamente** en la solidez económica de una o varias de las marcas de los accionistas, dejando de apalancarse en la solidez propia de Centenario y Centenario-Urbanizaciones

## **Beneficios diferenciadores**

La fuerza de ventas de Urbanizaciones deberá generar confianza en los clientes, entendiendo las necesidades de cada uno y asesorándolos para adquirir el producto adecuado



### ¿Qué si significa?

- Capacitar constantemente a la fuerza de ventas para que busquen entender las necesidades de los clientes y ofrecerles el producto que el cliente valore más
- Conseguir los perfiles adecuados para la fuerza de ventas
- Brindar herramientas necesarias para la venta consultiva

### ¿Qué no significa?

- Renunciar a alcanzar las metas comerciales: entender las necesidades del cliente debe ser una herramienta para “vender mejor”

## **Beneficios diferenciadores**

Centenario, buscará constantemente tener el proceso de compra de lotes más ágil y simple, sin asumir riesgos adicionales ni dejar de cumplir con el protocolo establecido



### ¿Qué si significa?

- Contar con el proceso de compra más ágil y simple del mercado
- Innovar constantemente para simplificar y agilizar el proceso desde el punto de vista del cliente

### ¿Qué no significa?

- Asumir grandes riesgos por acelerar/simplificar el proceso
- Sacrificar la calidad de la información durante el proceso

## **Beneficios diferenciadores**

Centenario contará con las condiciones de financiamiento más flexibles, siempre manteniéndose por lo menos un nivel por encima de sus competidores



### ¿Qué si significa?

- Ser el competidor con las mejores condiciones de financiamiento del mercado (plazo, tasa, inicial)
- Siempre estar un paso por delante de sus competidores en cuanto a la flexibilidad de su financiamiento

### ¿Qué no significa?

- Ser el más barato

## **Tablestake**

Si bien Centenario no se diferenciará por tener los mejores elementos de seguridad en sus urbanizaciones, si tendrán un estándar de seguridad cercano al del líder en la zona en la que se ubica cada proyecto



### ¿Qué si significa?

- Mantener un estándar de seguridad cercano al competidor “más seguro”
- El estándar se define por zona y varía entre ciudades

### ¿Qué no significa?

- No ser el competidor que busque diferenciar su producto por factores de seguridad
- No bajar de un nivel aceptable de seguridad en caso el estándar de la zona sea menor de lo aceptable

## ***Reasons to believe:***

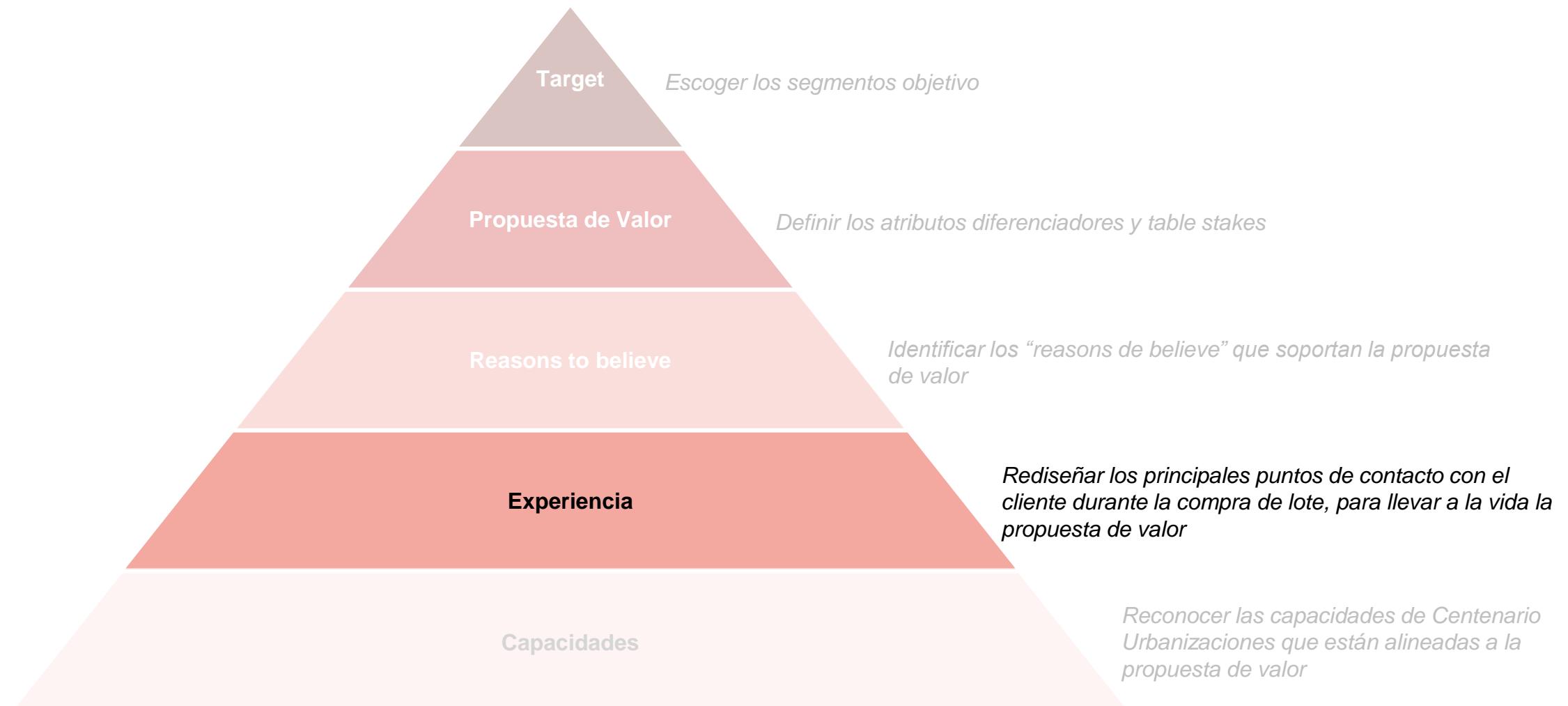
Para que la propuesta de valor sea creíble, el grupo identificó las razones que soportarían cada uno de los atributos de la propuesta de valor



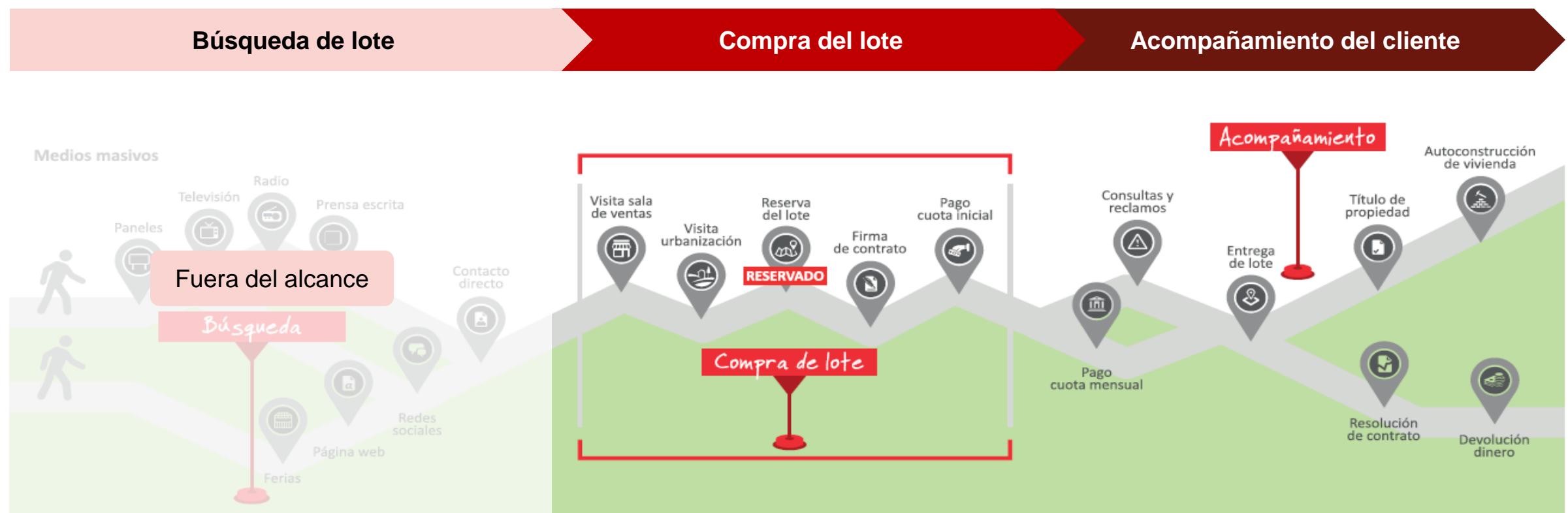
Consolidado

Por desarrollar

**Una vez definido el target y la propuesta de valor, se pasó a rediseñar la experiencia**



**Se identificaron los puntos de contacto con el cliente y se rediseñaron los principales puntos de la compra del lote y el acompañamiento post venta**



## **Visita en sala de ventas**

Durante la visita en las salas de venta, el cliente deberá sentirse como invitado, tanto por un diseño acogedor y familiar de la sala como por la cercanía y empatía del equipo de ventas

Visita sala  
de ventas



### **Sala de ventas acogedora**

#### **Descripción**

- Sala de ventas recrea los ambientes sociales de una casa (ej.: sala, comedor)
- Iluminación y música para generar un ambiente más acogedor
- Ambiente/juegos para los niños y fortalecer la sensación de familia
- Mejor ubicación (visibilidad) y acceso a la sala de ventas: pista, vereda, jardines
- Snacks y bebidas
- Elementos visuales y digitales para mostrar el producto,

### **Empatía con el cliente**

- Recepcionista realiza una encuesta rápida para identificar necesidades y de dónde viene. Sube la información al sistema
- Vendedor cuenta con la información antes de salir a buscar al cliente
- Vendedor entiende las necesidades del cliente, antes de ofrecer el producto para poder ofrecer un producto adecuado al estilo de vida del cliente
- En la sala, el cliente debe sentirse acogido como invitado en una casa (bebidas y alimentos para ofrecer)

#### **Habilitadores**

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestructura</li><li>• Diseñador para los <i>layouts</i> de las tiendas</li><li>• Elementos visuales/realidad virtual</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cambios en procesos internos</li><li>• Incentivos de la fuerza de ventas orientados a satisfacción</li><li>• Herramientas para los vendedores (ej.: obtener información a través de la reniec y redes sociales)</li><li>• Historial de clientes</li></ul> |
|--|---|

## **Visita a la urbanización**

Las visitas a las urbanizaciones deben generar una percepción de mejora en la calidad de vida durante el traslado y en la entrada de la urbanización

Visita  
urbanización



### **Sense of arrival**

#### **Descripción**

- Vehículos estandarizados con aire acondicionado, música, pantallas digitales mostrando el producto, branding de Centenario interna, y externamente (branding con letreros imantados que permitan utilizar vehículos de terceros)
- Llegada a la urbanización: pistas y jardines arreglados, pintura de casas vecinas con mucha visibilidad (todos los elementos cercanos a la urbanización)
- Señalética de llegada
- Branding de Centenario para diferenciarse en calidad/estándar de vida

### **De la alfombra roja a la visión de un nuevo hogar**

- Cada etapa deberá contar, previo a su lanzamiento. un pórtico llamativo, parque bien cuidado y acabados
- Recepción más amigable del vigilante de entrada
- Mirador de la urbanización que permita ver el proyecto terminado (ej.: utilizar un acrílico con casas y parques, sobrepuertos al terreno vacío)
- Casa modelo por la entrada: con buena elección de colores, amoblada, con servicios, con bebidas y comida, y que resalte el mayor rendimiento posible del espacio
- La urbanización debe verse viva funcionando

#### **Habilitadores**

- Infraestructura y materiales
- Capacitación de terceros involucrados en la experiencia
- Branding de Centenario
- Script para el traslado

- Infraestructura, materiales y diseño
- Cambios en procesos internos
- Capacitación de la fuerza de ventas
- Script de la visita y capacitar a colaboradores

## **Firma del contrato**

El proceso de firma del contrato dejará de ser un momento de dudas e inseguridades, al transformarse en un proceso simple, que le genere confianza al cliente entiendo bien las cláusulas del contrato, y rápido que le permita llevarse el contrato consigo una vez firmado

Firma  
de contrato



### **Simplicidad del contrato**

#### **Descripción**

- Lenguaje del contrato simple y comprensible para el cliente, reducir longitud y redactarlo de forma más comercial
- Hoja resumen con las principales cláusulas, amigable para el cliente
- Flexibilidad con los requisitos en documentos para llenar el contrato (usar únicamente el DNI)
- Resumen de los siguientes pasos con claridad
- Transparencia de próximos pasos respecto a trámites

### **Rapidez en la entrega del contrato**

- Firmas digitales de apoderados en Centenario
- Municipalidades y notarías involucradas para que permitan realizar los trámites legales necesarios con los cambios a realizar en los contratos de compra-venta del lote
- Cliente puede llevarse una copia del contrato el mismo día
- Autonomía al vendedor para poder emitir los contratos y cerrarlos, sin la intervención de un administrador de ventas

#### **Habilitadores**

- Equipo legal externo
- Capacitación a administradores de venta y la fuerza de venta en los cambios del proceso
- Cambios en procesos internos

- Plataforma digital
- Líder que comprometa a las municipalidad y notarías para aceptar una nueva modalidad de operar
- Cambios en procesos internos
- Cambios en roles y responsabilidades de la fuerza de ventas

## **Post venta**

La plataforma de post venta permitirá involucrar al equipo con el cliente y acompañarlo durante todo el proceso. En particular los momentos de mayor importancia como la entrega del lote, serán rediseñados para aumentar la satisfacción del cliente y que sienta el compromiso de Centenario hacia él.

Consultas y reclamos Entrega de lote



### **Equipo post venta involucrado con el cliente**

#### **Lineamientos**

- Avisar temas relevantes de avance de obra y contactarlos en ocasiones especiales
- Contacto con clientes para asesoría: brindar asesoría en trámites municipales, de servicios y otros.
- Apoyar a las urbanizaciones para crear la junta de propietarios
- Anotación preventiva en registros públicos con el objetivo de generar mayor seguridad en los clientes

### **Ceremonia de entrega de lote y bienvenida a la Urbanización**

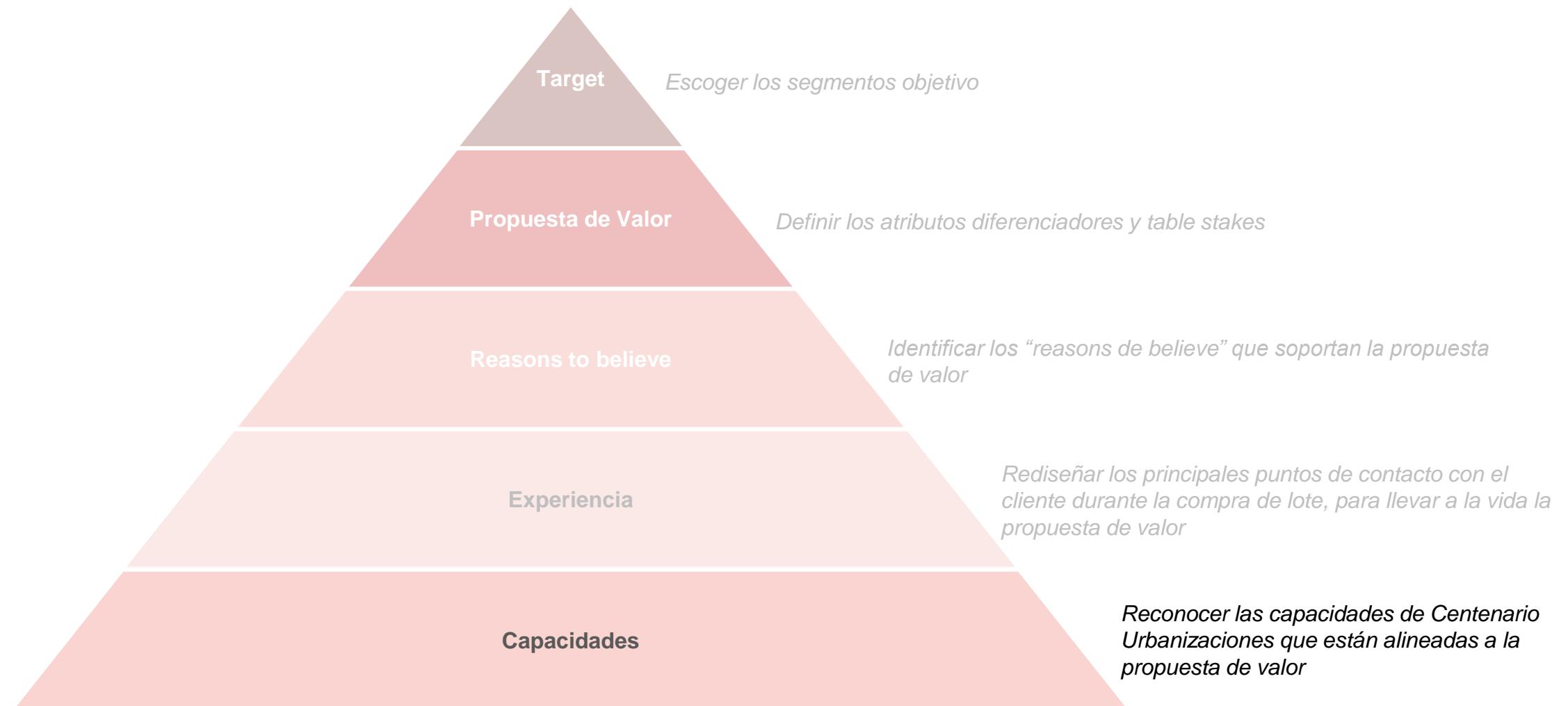
- Proceso simple y rápido para separación de fecha de entrega de lote
- Preparar elementos del lote previos a la entrega (medición del lote, letrero de bienvenida, globos, etc.)
- Enviar invitación con un buen diseño y un regalo del futuro hogar
- Recoger al cliente para la entrega, siempre que el cliente viva cerca
- Acompañamiento del vendedor y/o personal de postventa, y entregar un kit de bienvenida: lista de proveedores, guías de los pasos a seguir, etc.
- Al momento de la entrega de toda una etapa, preparar una celebración grupal con todos los clientes (nuevos vecinos): resaltar un ambiente familiar y de celebración en conjunto con Centenario. Incluir música en vivo, alimentos, etc. Preparar un evento grande

#### **Habilitadores**

- Personal exclusivo y del perfil adecuado para atender al cliente
- Capacitaciones al equipo de post venta
- Plataforma de gestión del cliente
- Personal y roles asignados al acompañamiento del cliente vía call center y de manera presencial

- Infraestructura
- Roles y responsabilidades en el cambio del proceso definidos
- Contratación de proveedores para la ceremonia individual y grupal
- Gestión de información entre equipo post venta y fuerza de ventas

**Finalmente, se identificaron las capacidades que necesitará Centenario Urbanizaciones para poder realizar los cambios dentro de la división**



## *¿Qué es una capacidad diferenciadora?*

### Capacidad diferenciadora

- Es la habilidad de conseguir un **resultado distintivo**, relevante para el negocio de una compañía, de **una manera consistente**
- Se consigue mediante la **combinación correcta** de activos, procesos, herramientas y conocimiento

*En lo que somos mejor  
que el resto*



*Clave para el éxito del  
negocio / relevante para  
el cliente*



## *Durante el primer taller, el grupo identificó las capacidades que actualmente tiene Centenario Urbanizaciones*

Centenario recorre el proceso completo para construir una urbanización, sin caer en malas prácticas ó buscar atajos, minimizando el riesgo para el cliente y para la reputación de Centenario



Centenario cuenta con experiencia que le permite comprar terrenos con gran potencial para urbanizaciones en el corto, mediano o largo plazo

Comprar buenos terrenos para urbanizaciones

Diseñar productos de bajo riesgo para el cliente y Centenario

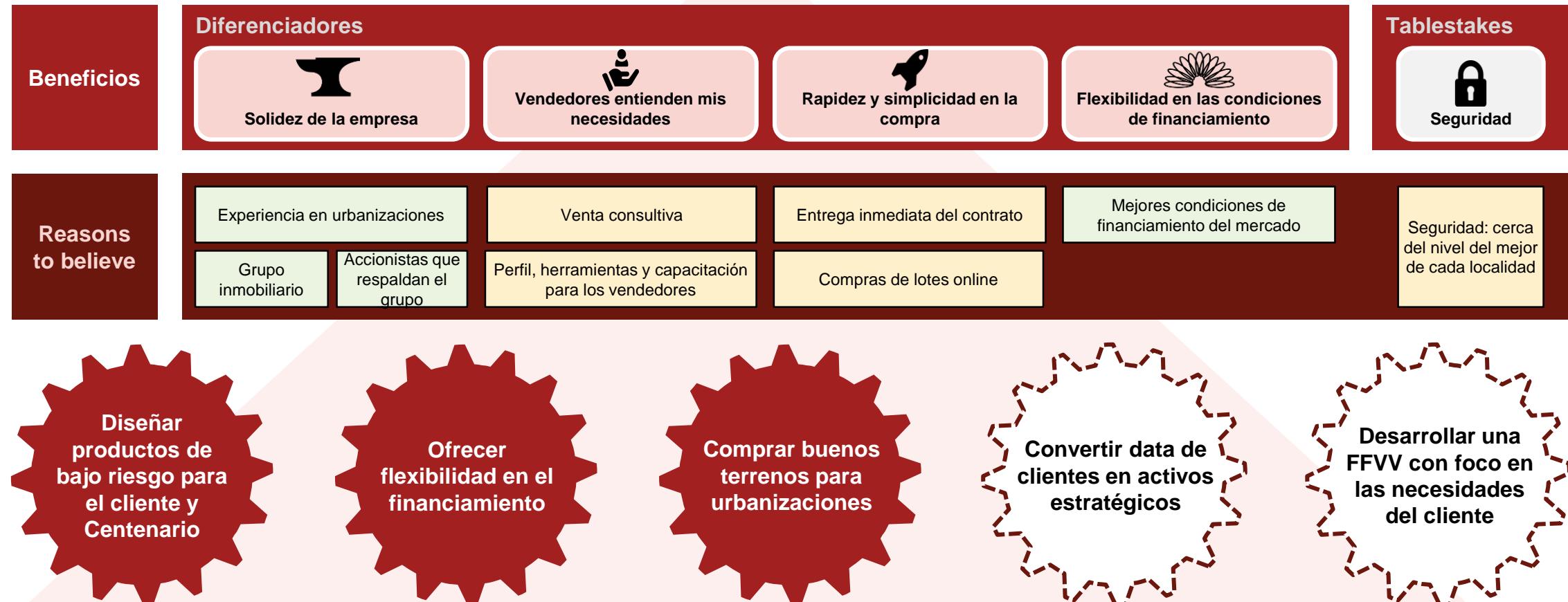
Ofrecer flexibilidad en el financiamiento



Centenario cuenta con la espalda financiera y un modelo de negocio de bajo riesgo que le permite ser flexible en sus estructuras de financiamiento



## *Luego, se identificaron las capacidades que Centenario Urbanizaciones debería desarrollar para poder implementar la nueva propuesta de valor*



Consolidado

Por desarrollar



**Introducción**

**Principales hallazgos**

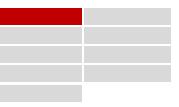
**Propuesta de valor y  
experiencia**

**Lineamientos**

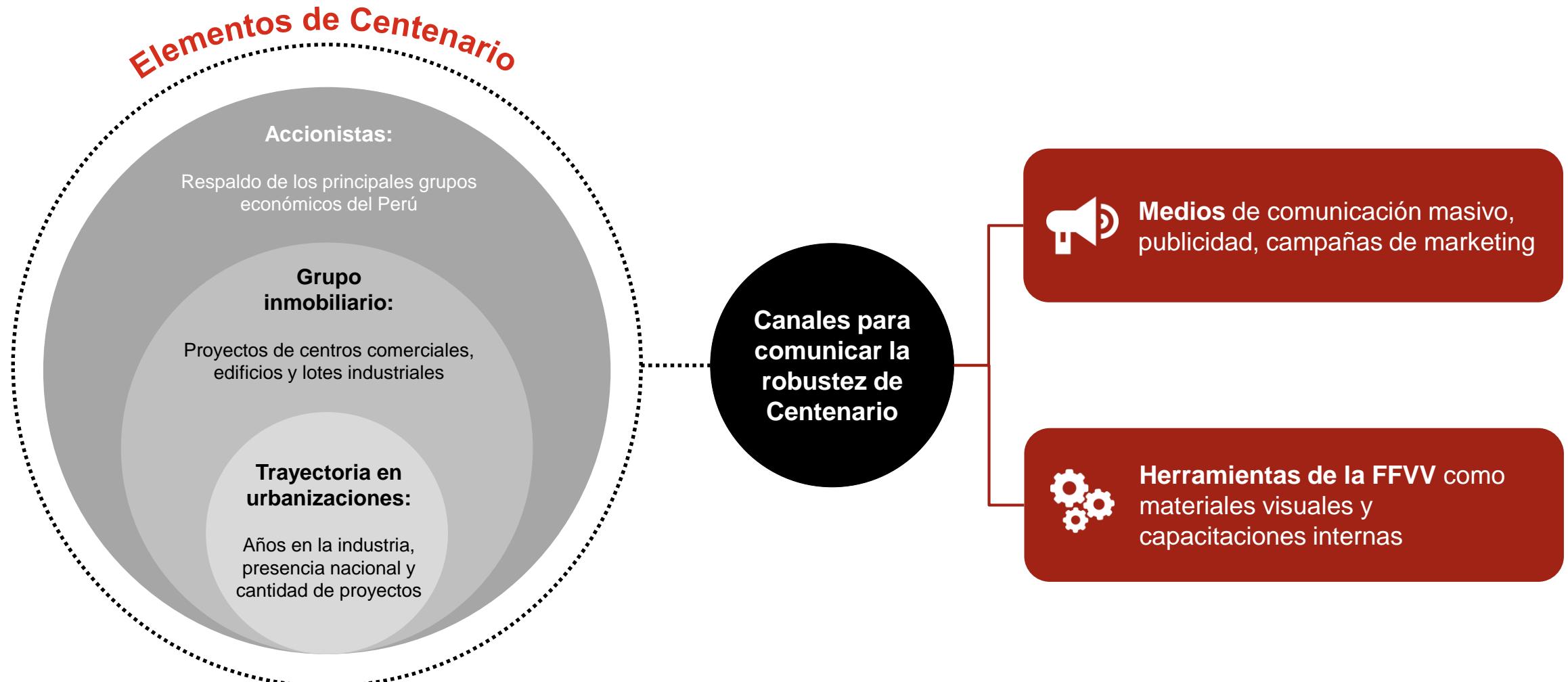
**Para asegurar un adecuado aterrizaje e implementación de la propuesta de valor, es necesario que se desarrollen los siguientes lineamientos**

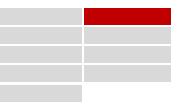
### Lineamientos

- 1 Trasmitir la solidez de Centenario a los clientes de Urbanizaciones de manera integral
- 2 Conseguir los perfiles adecuados, desarrollar las capacidades y empoderar a la fuerza de ventas para generar venta consultiva
- 3 Fortalecer la gestión de la palanca de financiamiento, para incrementar ingresos y asegurar la flexibilidad de cara al cliente
- 4 Configurar el sistema organizacional para balancear el retorno por proyecto con los objetivos anuales en la toma de decisiones y cerrar brechas en el modelo operativo
- 5 Asegurar el aterrizaje y mantenimiento de la propuesta de valor en la experiencia del cliente
- 6 Realizar cambios en la infraestructura que permitan mejorar la experiencia del cliente
- 7 Fortalecer la plataforma de post venta y definir la cara de Centenario para el cliente luego de la compra del lote
- 8 Limpiar y actualizar data actual de clientes, y generar información adicional para rentabilizar la cartera
- 9 Agilizar y simplificar el proceso de compra de lotes según las expectativas del cliente

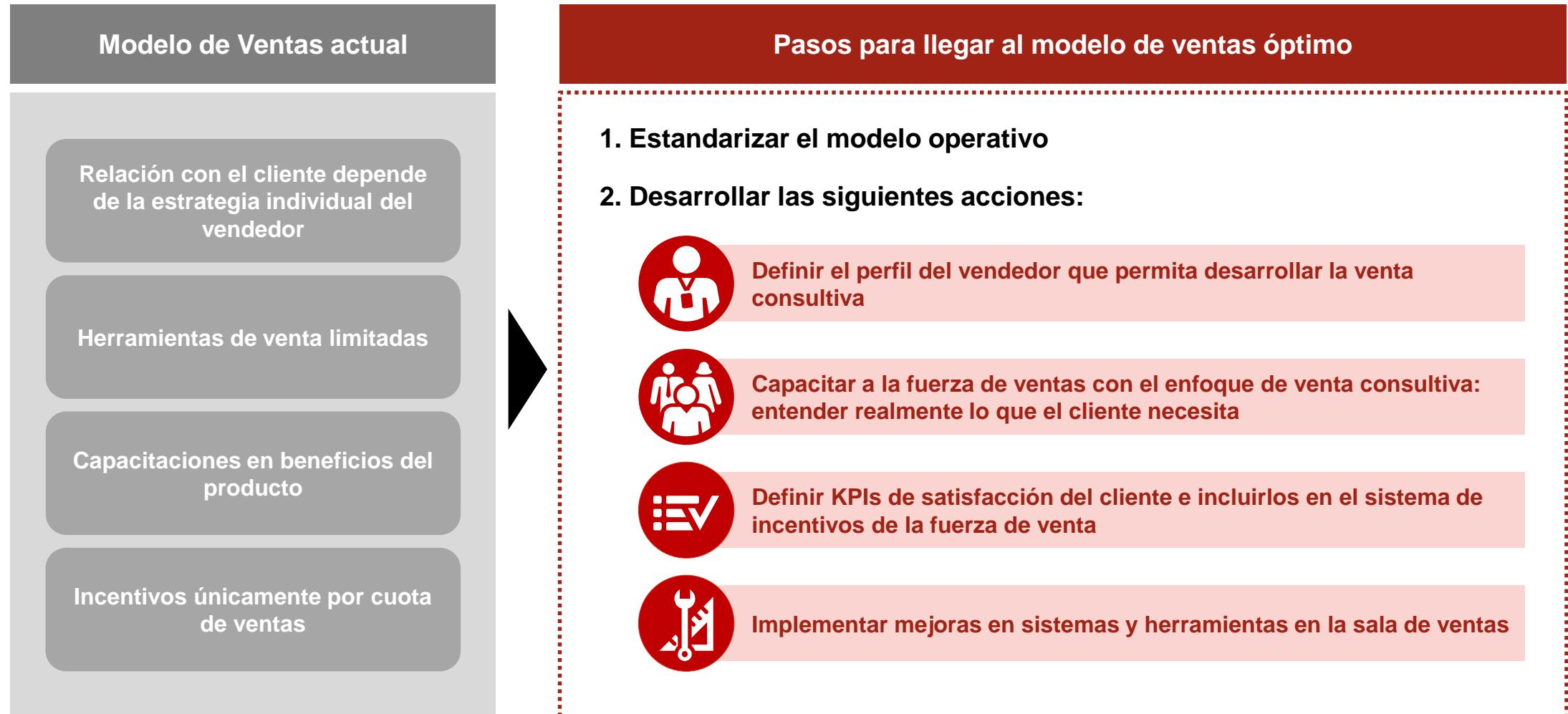


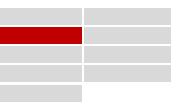
## 1. Trasmitir la solidez de Centenario a los clientes de Urbanizaciones de manera integral





## 2. Conseguir los perfiles adecuados, desarrollar las capacidades y empoderar a la fuerza de ventas para implementar la venta consultiva





### 3. Fortalecer la gestión de la palanca de financiamiento, para incrementar ingresos y asegurar la flexibilidad de cara al cliente

#### En la actualidad

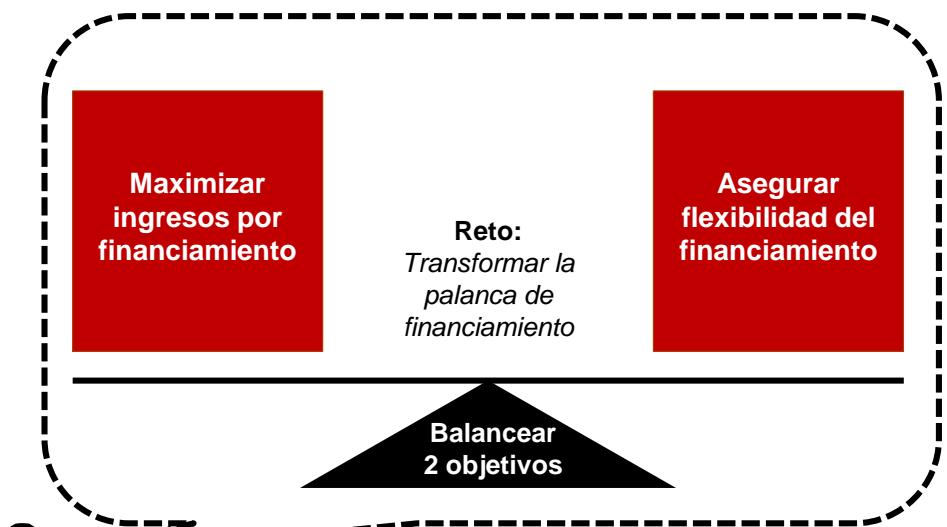


Ejecutivo Centenario

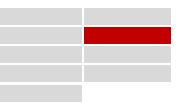


Ajustando el precio y la tasa de interés, se podrían incrementar los ingresos en más de 20% sin afectar el valor de la cuota mensual

#### A futuro...



Asignar un líder cuyo rol sea velar por el cumplimiento de ambos objetivos



## 4. Configurar el sistema organizacional para balancear el retorno por proyecto con los objetivos anuales y cerrar brechas en el modelo operativo

### ¿Cómo maximizar el retorno de los proyectos?

Estructura organizacional



Definir un responsable por proyecto...

Métricas



... cuyo principal objetivo sea maximizar la rentabilidad del proyecto

Roles y responsabilidades



... y tenga la autonomía para tomar decisiones comerciales y de proyectos

### Cerrar brechas del modelo operativo

#### Claridad de roles por palanca

	Alta
	Media
	Baja

#### Palancas del modelo

Gasto en alquileres



Gasto en mantenimiento de urbanizaciones



Precio de venta



Velocidad de venta



Costo de habilitación urbana

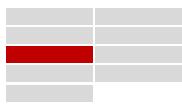


Gastos de Marketing

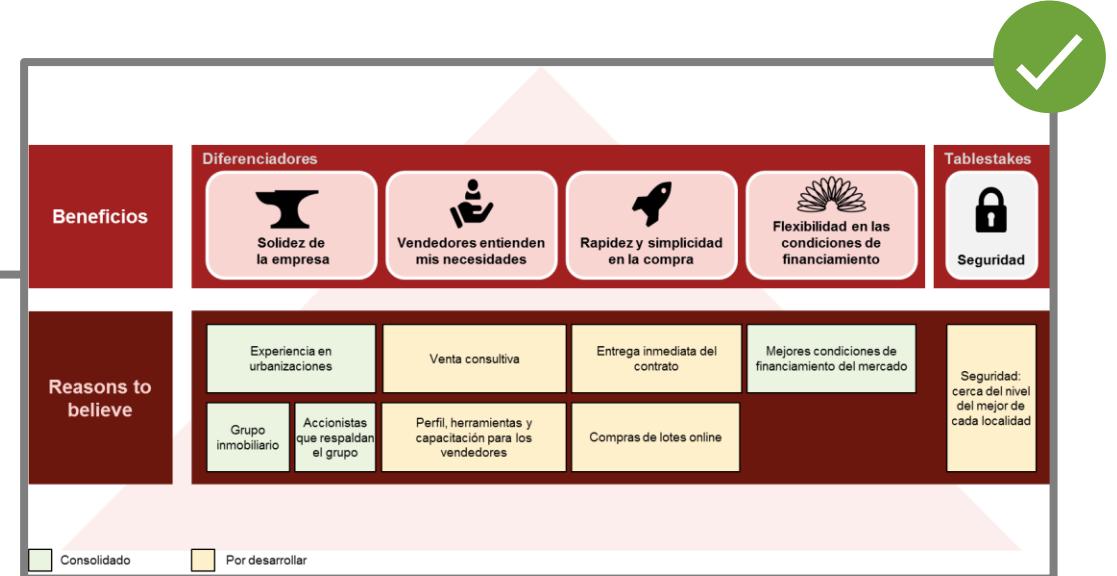
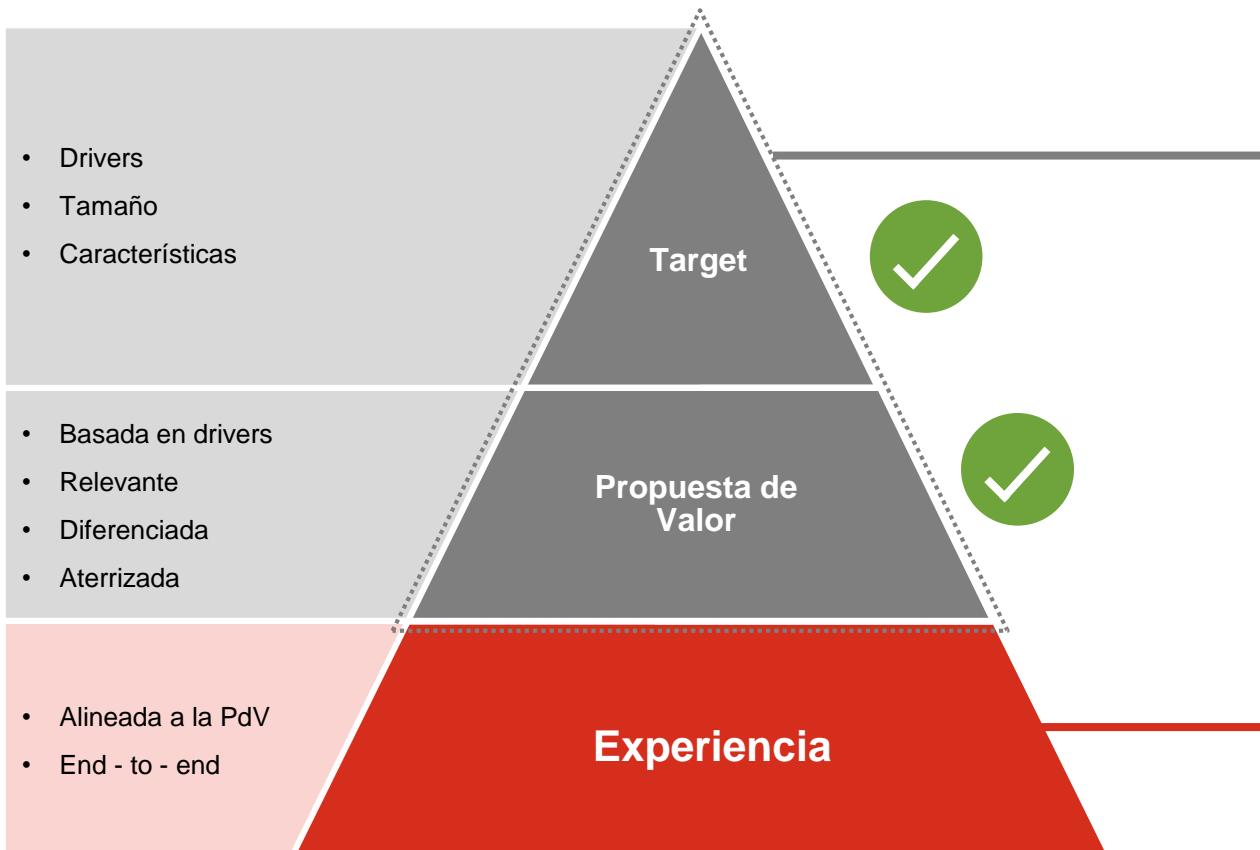


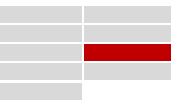
Costo del terreno





## 5. Asegurar el aterrizaje y mantenimiento de la propuesta de valor en la experiencia del cliente





## 6. Asegurar cambios en la infraestructura necesaria para mejorar la experiencia del cliente



### Asegurar cambios en infraestructura



Layout

Iluminación

Ambientes de casa

Jardines

Juegos para niños

Estacionamientos

Mesas de salas



Vías/alumbrado

Mirador

Señalética

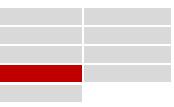
Parques

Casas vecinas

Casa modelo

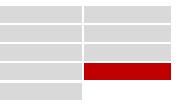
Pórtico



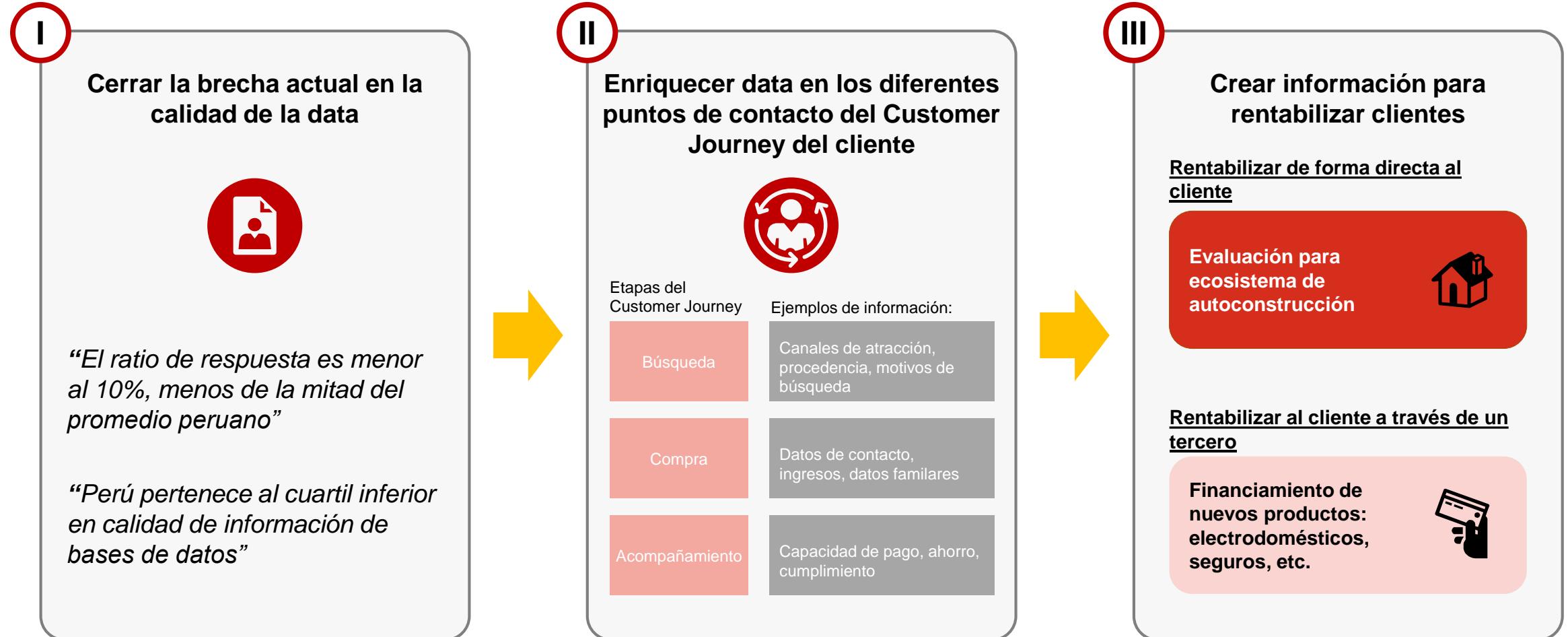


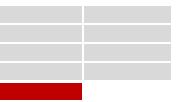
## 7. Fortalecer la plataforma de post venta y definir la cara de Centenario para el cliente en los puntos de contacto luego de la compra del lote



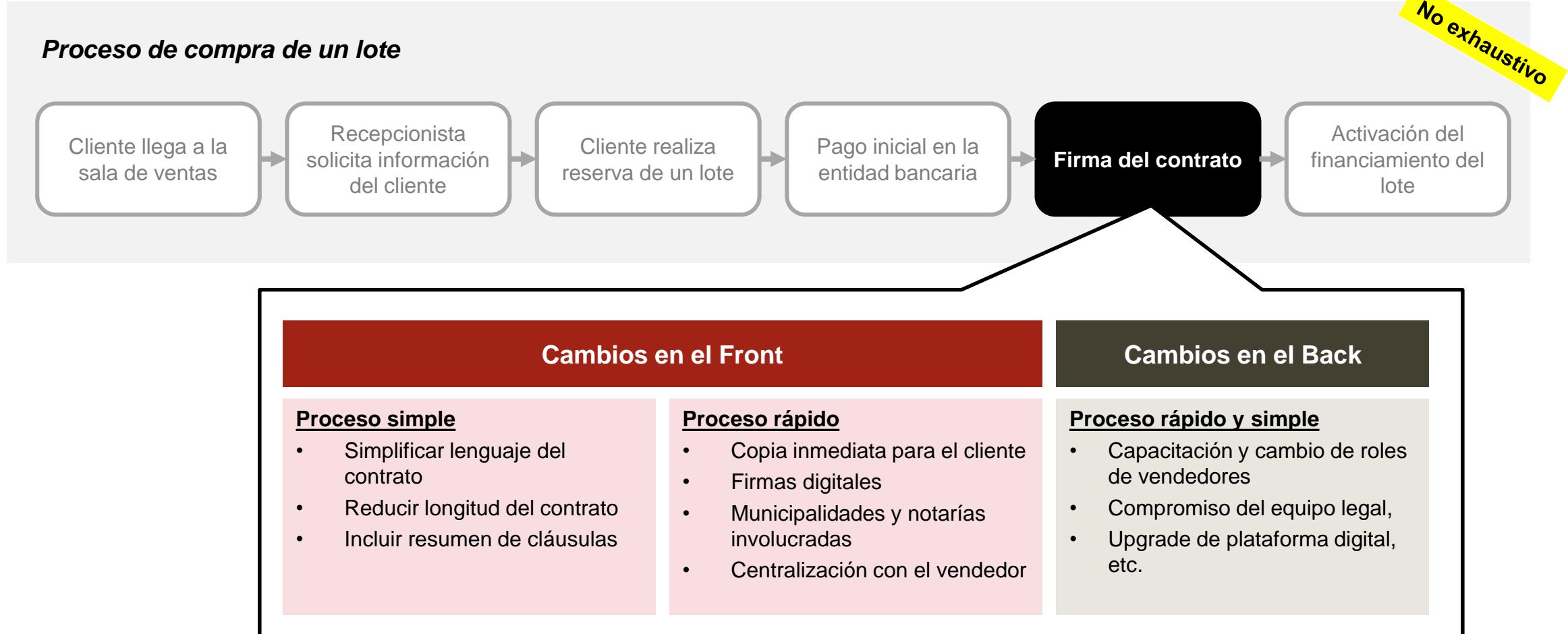


## 8. Asegurar la calidad de la data de los clientes y generar información para rentabilizar la cartera de clientes





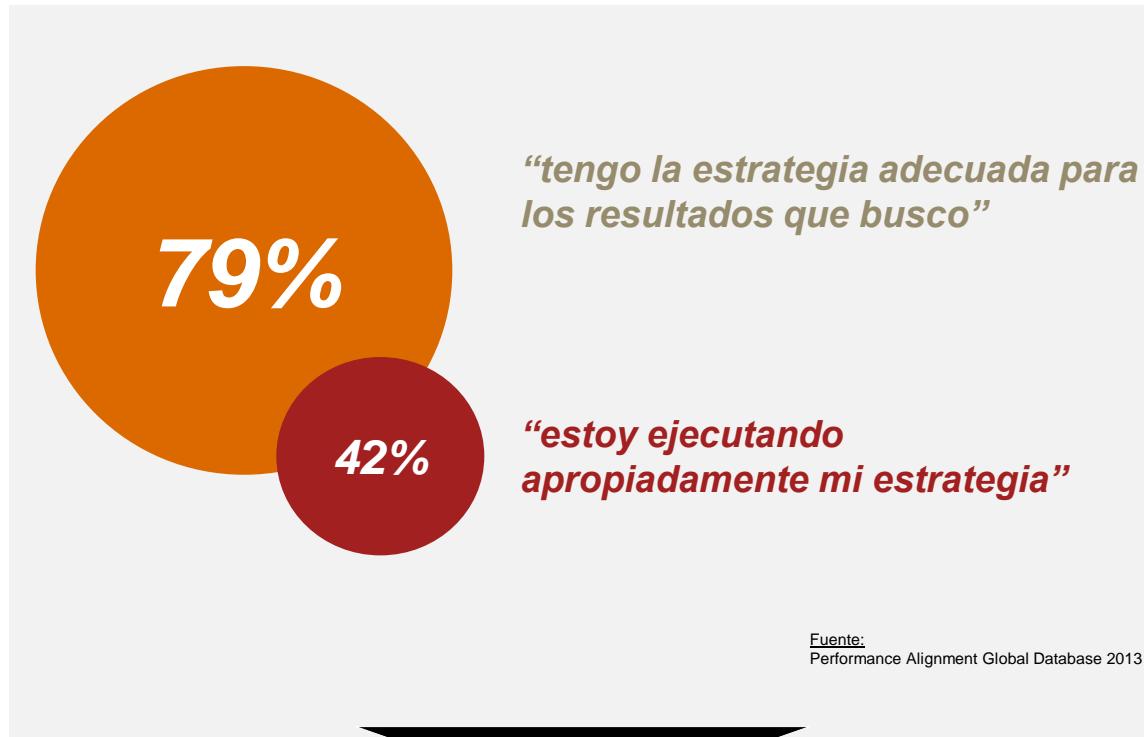
## 9. Agilizar y simplificar el proceso de compra de lotes de cara a las expectativas del cliente



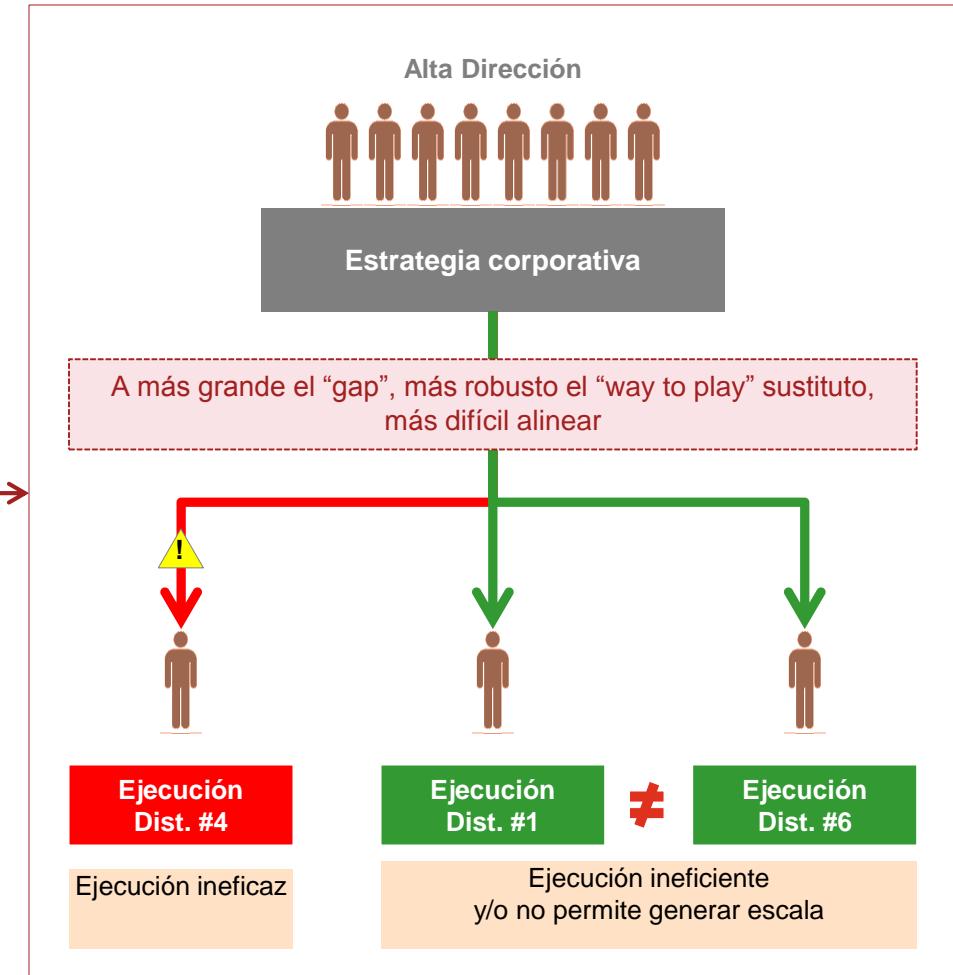
# *Implementación*



# ***En toda organización, la ejecución (ni visión, ni estrategia) es el típico cuello de botella para la consecución de resultados***



A más compleja la organización, más grande el gap de “satisfacción” Estrategia-Ejecución



**Para asegurar el éxito de la implementación del plan, esta será dirigida por un líder, quien será responsable del correcto seguimiento del mismo**

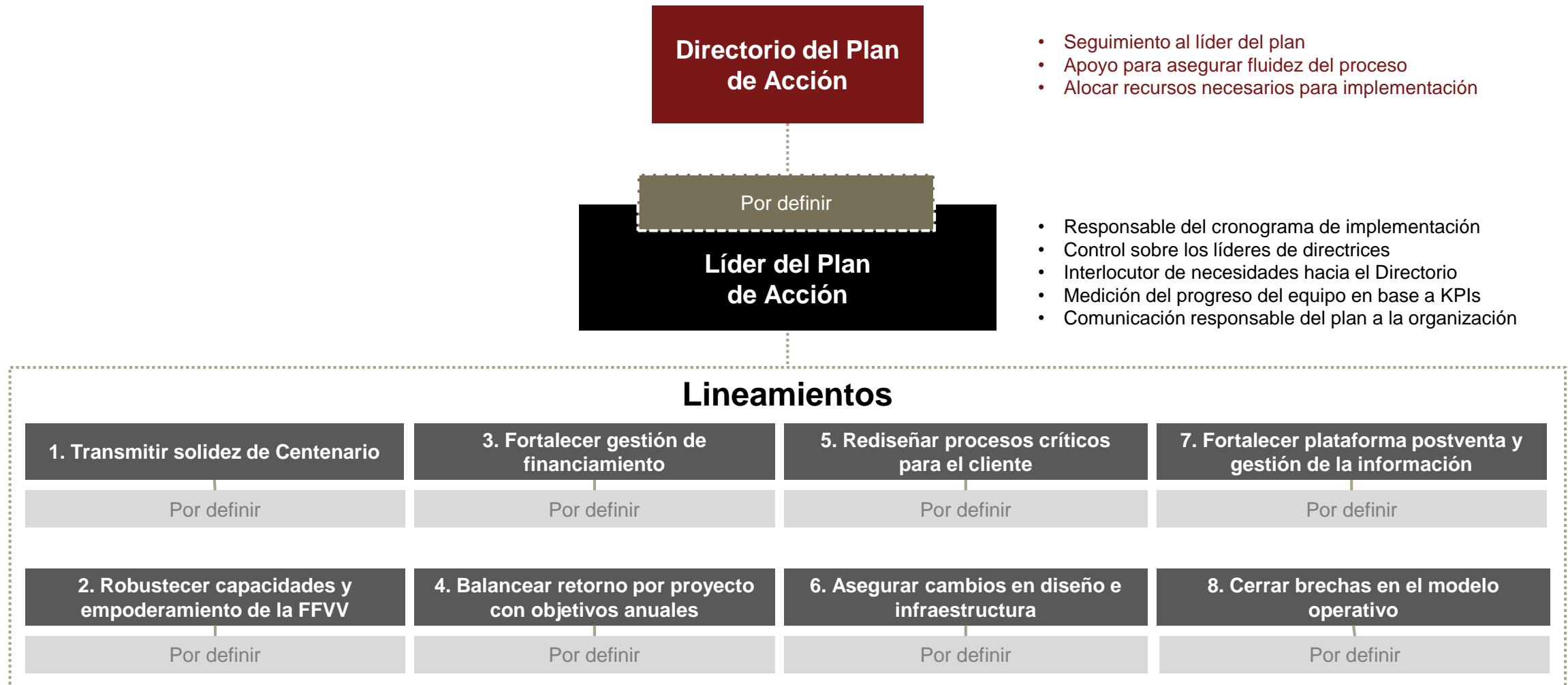
Tareas del Líder del Plan	
1	Comprometer al Directorio con el cumplimiento de los lineamientos
2	Comprometer a los líderes de Directrices en el cumplimiento de las mismas
3	Supervisar la elaboración de un plan de trabajo detallado (fechas, responsables, hitos, etc.)
4	Definir KPIs para monitorear el cumplimiento del plan y evaluar a los equipos
5	Mantener flexibilidad para ajustar el plan de acuerdo a las realidades del momento
6	Establecer y ejecutar un plan de comunicación hacia la organización



**Premisas clave para la  
correcta  
implementación**



**Este líder debería ser apoyado por una estructura organizacional propia del plan de acción, con responsables a cargo de cada frente de trabajo**



***La comunicación será esencial para la correcta implementación del plan, por lo que debe acordarse un esquema de reuniones***

### **Propuesta de cronograma de reuniones**

Responsable	Asistentes	Frecuencia	Agenda
<b>Directorio del Plan de Acción</b>	• Líder del Plan de Acción	Mensual	<ul style="list-style-type: none"><li>Estado de avance de cada directriz</li><li>Nivel de utilización de recursos</li><li>Recursos necesarios</li><li>Problemas surgidos, riesgos, dudas</li><li>Estrategia de comunicación</li><li>Nivel de cumplimiento de objetivos</li></ul>
<b>Líder del Plan de Acción</b>	• Líderes de directrices	Semanal: Individual Mensual: Grupal	<ul style="list-style-type: none"><li>Estado de avance de cada directriz</li><li>Problemas surgidos, riesgos, dudas</li><li>Locación de recursos</li><li>Aprobaciones necesarias del plan de trabajo</li><li>Nivel de cumplimiento de objetivos</li></ul>
<b>Líderes de directrices</b>	• Equipos de trabajo	<i>A definir por cada líder de directriz</i>	<i>A definir por cada líder de directriz</i>



# Anexos





Lineamiento	Generar venta consultiva	Responsable	
Áreas involucradas	Recursos necesarios		
	Iniciativas	Responsable y equipo de iniciativa	Tiempos / Hitos
Riesgos y Factores Claves de Éxito			
Operativos	Comerciales	Mercado	RRHH

Lineamiento	Fortalecer financiamiento	Responsable	
Áreas involucradas	Recursos necesarios		
	Iniciativas	Responsable y equipo de iniciativa	Tiempos / Hitos
Riesgos y Factores Claves de Éxito			
Operativos	Comerciales	Mercado	RRHH

Lineamiento	Configurar sistema organizacional	Responsable	
Áreas involucradas	Recursos necesarios		
Iniciativas	Responsable y equipo de iniciativa	Tiempos / Hitos	
Riesgos y Factores Claves de Éxito			
Operativos	Comerciales	Mercado	RRHH

Lineamiento	Asegurar aterrizaje de la PdV en la experiencia del cliente	Responsable	
Áreas involucradas	Recursos necesarios		
Iniciativas	Responsable y equipo de iniciativa	Tiempos / Hitos	
Riesgos y Factores Claves de Éxito			
Operativos	Comerciales	Mercado	RRHH

Lineamiento	Asegurar cambios en infraestructura	Responsable	
Áreas involucradas	Recursos necesarios		
Iniciativas	Responsable y equipo de iniciativa	Tiempos / Hitos	
Riesgos y Factores Claves de Éxito			
Operativos	Comerciales	Mercado	RRHH

Lineamiento	Fortalecer plataforma postventa y la cara de Centenario en la postventa		Responsable	
Áreas involucradas	Recursos necesarios			
Iniciativas	Responsable y equipo de iniciativa	Tiempos / Hitos		
Riesgos y Factores Claves de Éxito				
Operativos	Comerciales	Mercado	RRHH	

Lineamiento	Asegurar calidad de data de clientes y generar información	Responsable	
Áreas involucradas	Recursos necesarios		
Iniciativas	Responsable y equipo de iniciativa	Tiempos / Hitos	
Riesgos y Factores Claves de Éxito			
Operativos	Comerciales	Mercado	RRHH

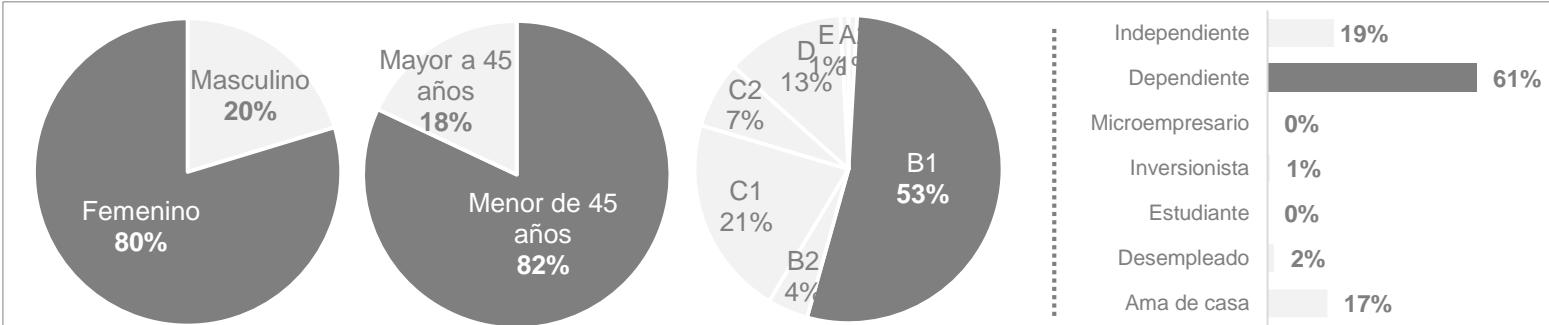
Lineamiento	Agilizar y simplificar proceso de compra de lotes	Responsable	
Áreas involucradas	Recursos necesarios		
Iniciativas	Responsable y equipo de iniciativa	Tiempos / Hitos	
Riesgos y Factores Claves de Éxito			
Operativos	Comerciales	Mercado	RRHH

Mejor urbanización para invertir | Facilidades en atraso en pago de cuota | Mejor diseño | Tamaño de lote adecuado a mis necesidades | Documentos para sacar título de propiedad

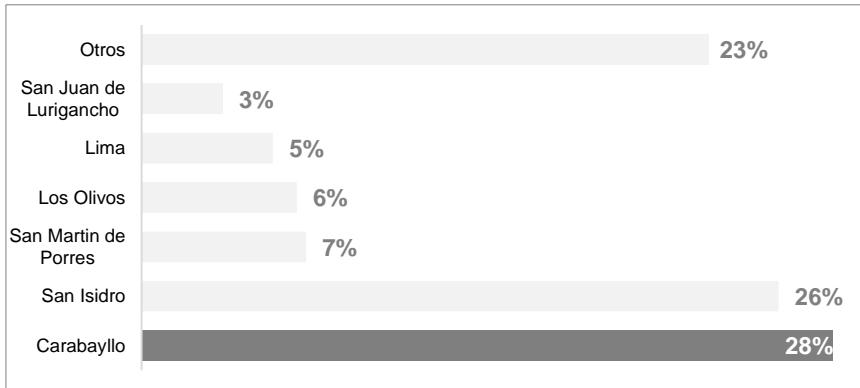
**Tamaño del segmento**

<b>Porcentaje del mercado</b>	23%
<b>Precio promedio pagado por lote</b>	S/. 80 K
<b>Gasto del segmento</b>	S/. 247 M

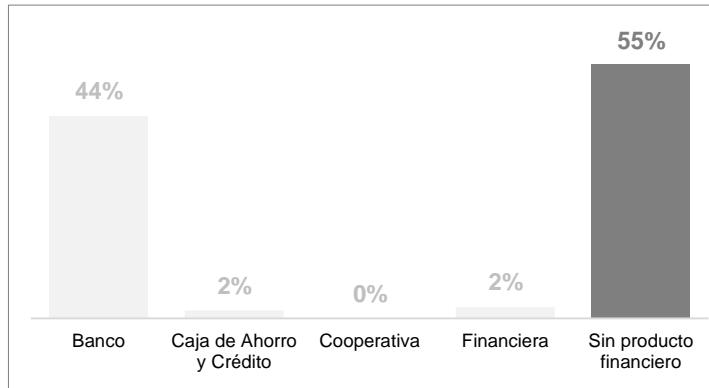
**Información demográfica**



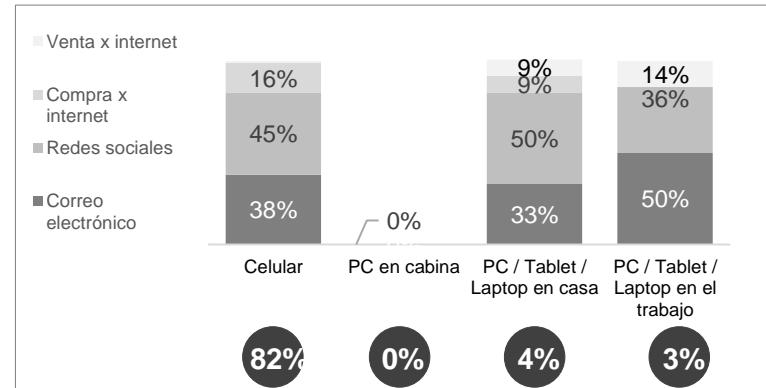
**Distrito de donde viene**



**Tipo de entidad financiera**

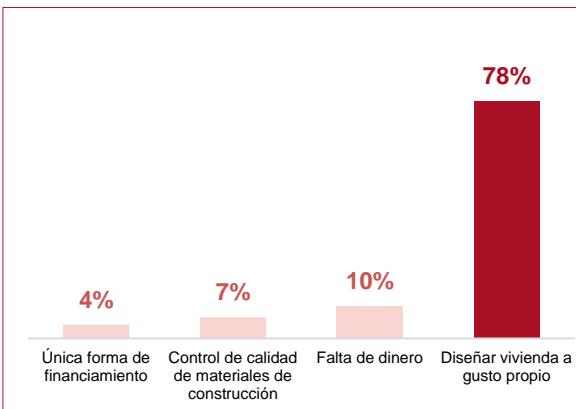


**Uso de dispositivos electrónicos**

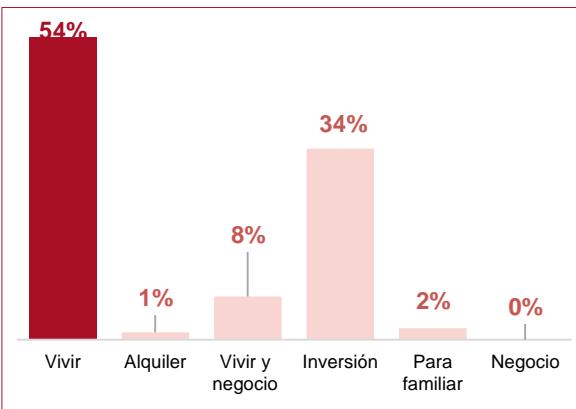


Mejor urbanización para invertir | Facilidades en atraso en pago de cuota | Mejor diseño | Tamaño de lote adecuado a mis necesidades | Documentos para sacar título de propiedad

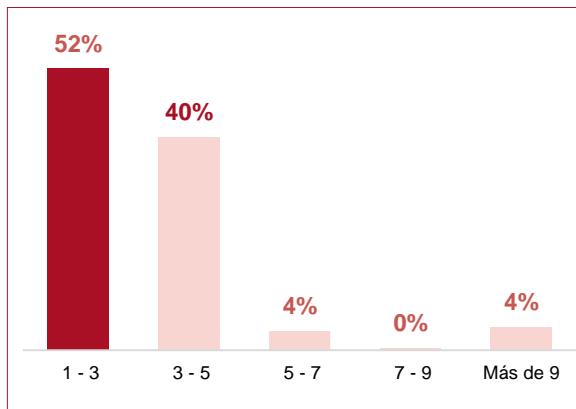
**Motivo de elección de lote sobre propiedad ya construida**



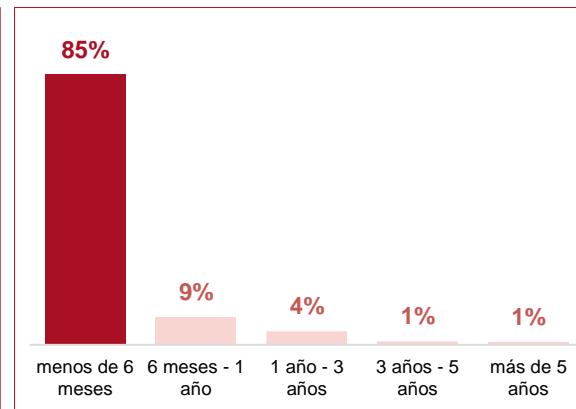
**Uso del lote**



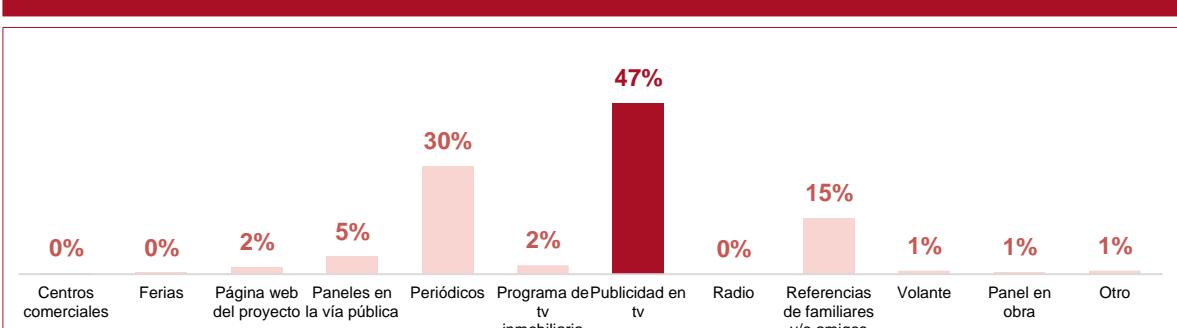
**Etapa de compra**



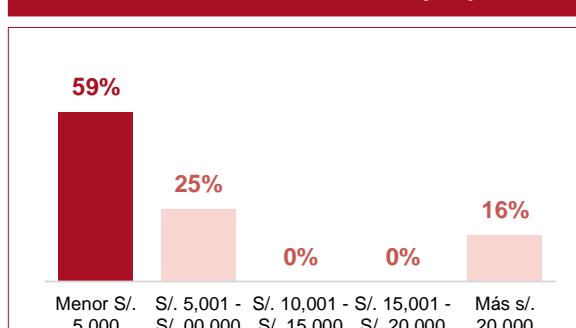
**Tiempo de búsqueda**



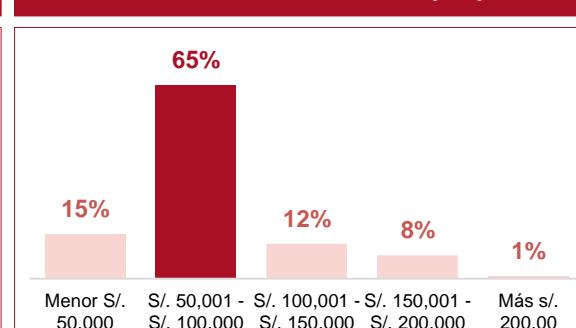
**Medios**



**Monto cuota inicial (S/.)**



**Precio total del lote (S/.)**

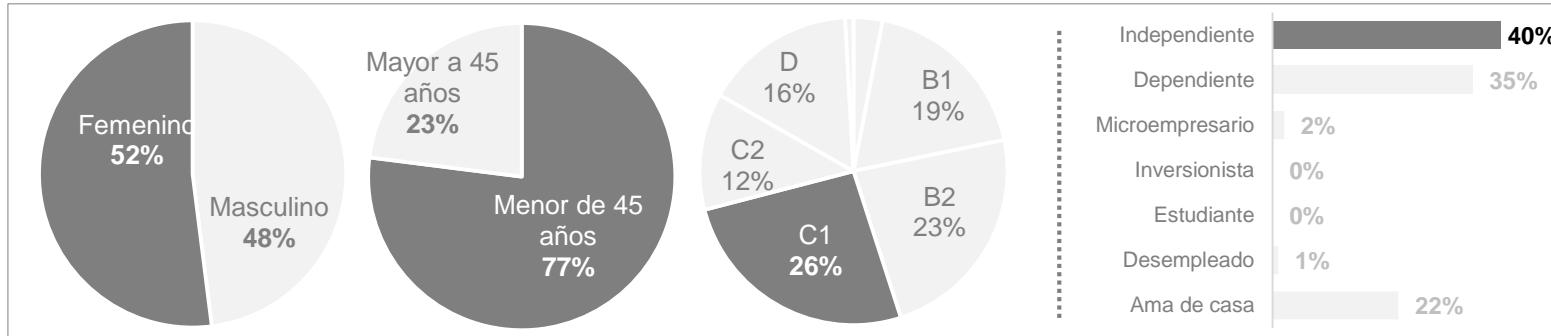


Proceso de compra más rápido | Casetas de venta fáciles de ubicar | Empresa más sólida del mercado | Vendedores conocen y explican beneficios | Entrega de lote más rápida

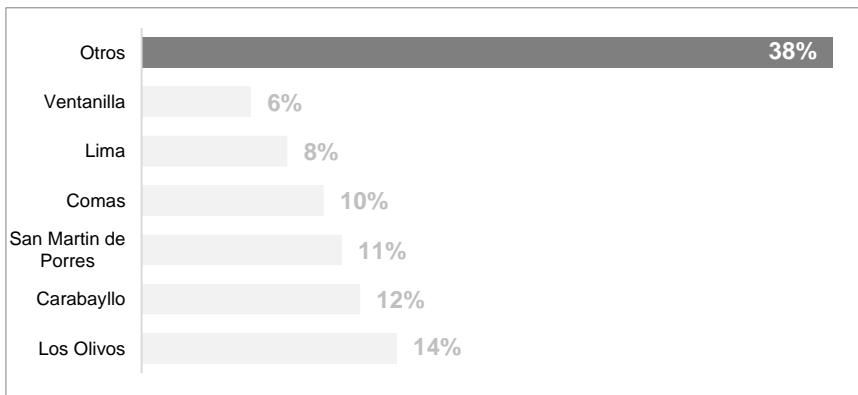
**Tamaño del segmento**

<b>Porcentaje del mercado</b>	30%
<b>Precio promedio pagado por lote</b>	S/. 104 K
<b>Gasto del segmento</b>	S/. 407 M

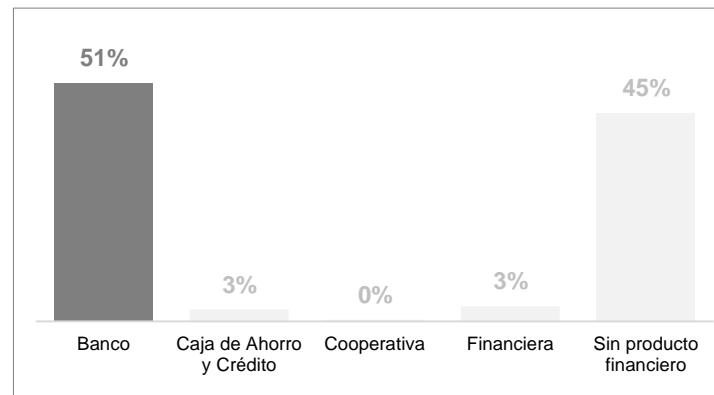
**Información demográfica**



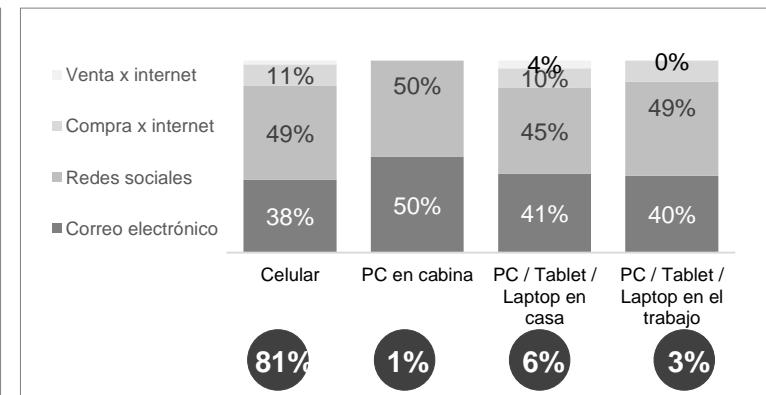
**Distrito de donde viene**



**Tipo de entidad financiera**

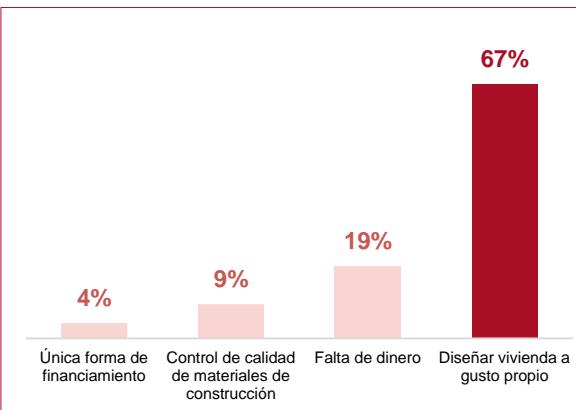


**Dispositivos electrónicos**

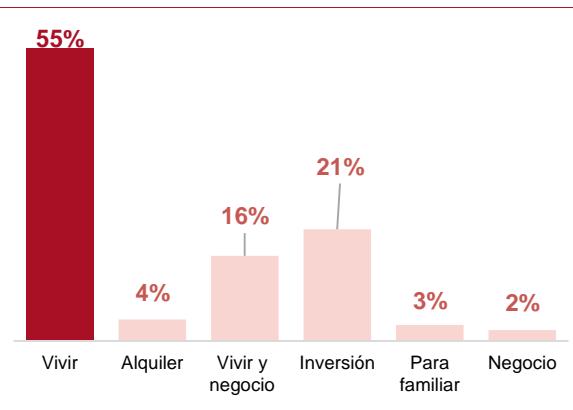


Proceso de compra más rápido | Casetas de venta fáciles de ubicar | Empresa más sólida del mercado | Vendedores conocen y explican beneficios | Entrega de lote más rápida

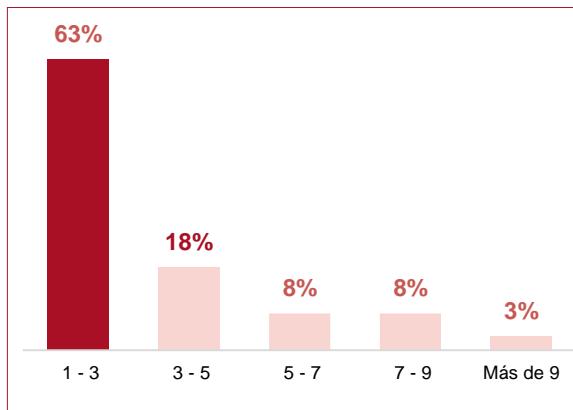
**Motivo de elección de lote sobre propiedad ya construida**



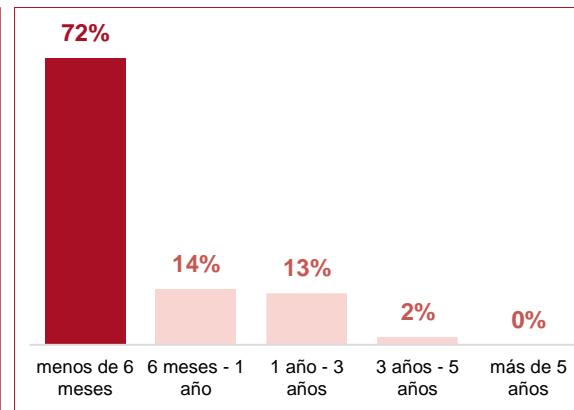
**Uso del lote**



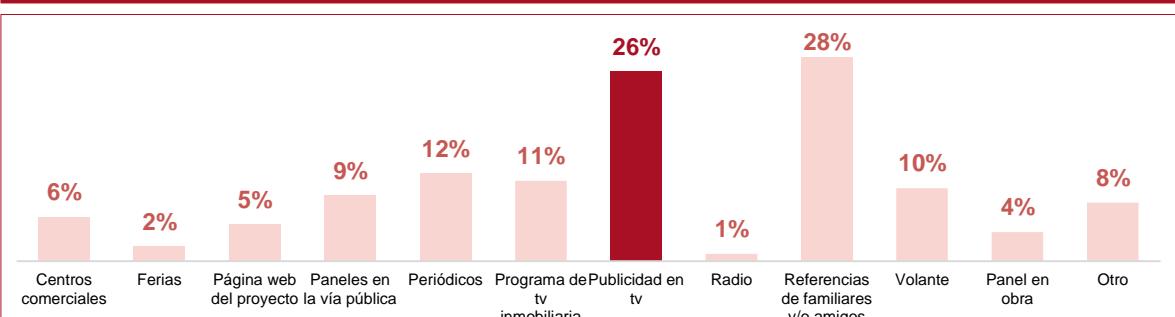
**Etapa de compra**



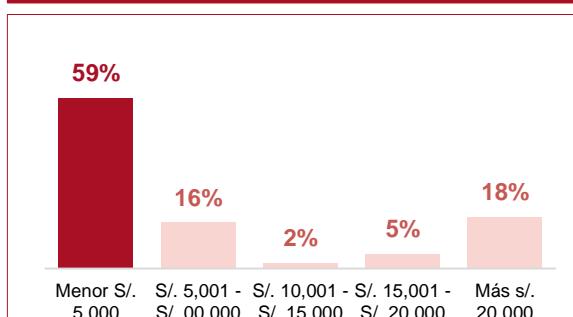
**Tiempo de búsqueda**



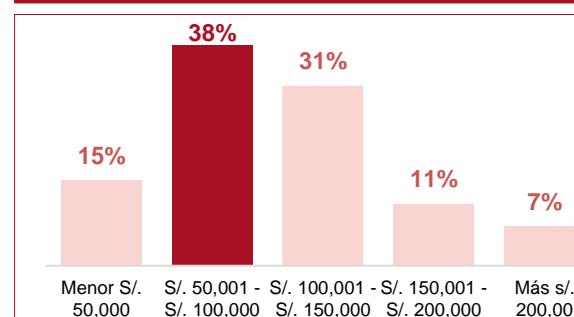
**Medios**



**Monto cuota inicial (S/.)**



**Precio total del lote (S/.)**

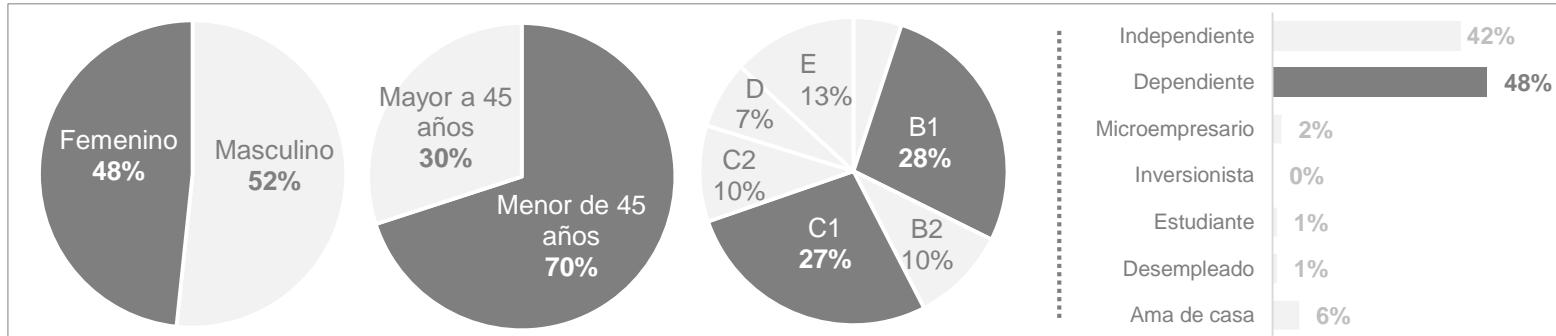


Vendedores dan más confianza | Para gente como yo | Vendedores conocen y explican beneficios | Empresa más sólida del mercado  
| Condiciones de financiamiento (plazos y moneda)

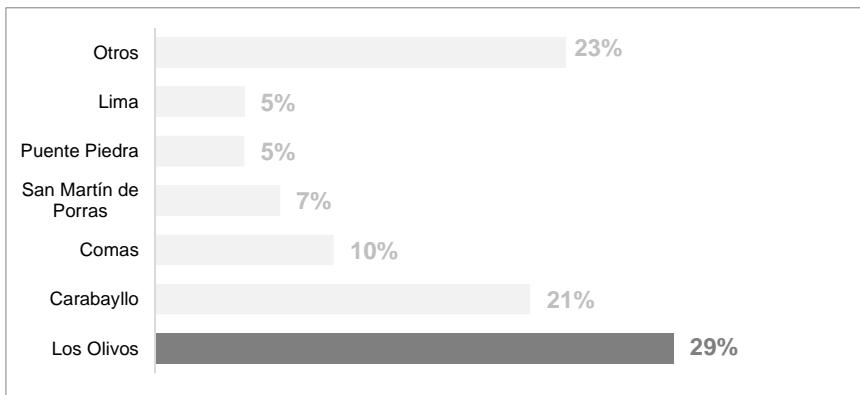
## Tamaño del segmento

Porcentaje del mercado	47%
Precio promedio pagado por lote	S/. 91 K
Gasto del segmento	S/. 558 M

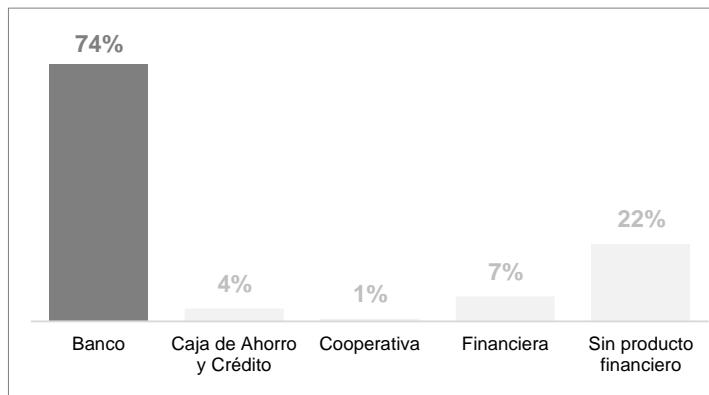
## Información demográfica



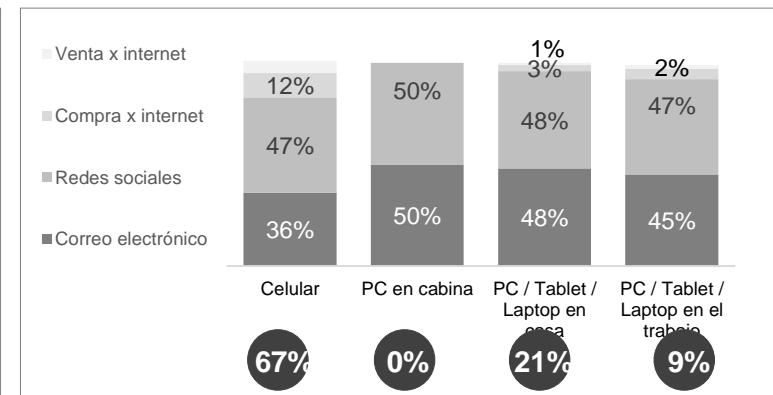
## Distrito de donde viene



## Tipo de entidad financiera

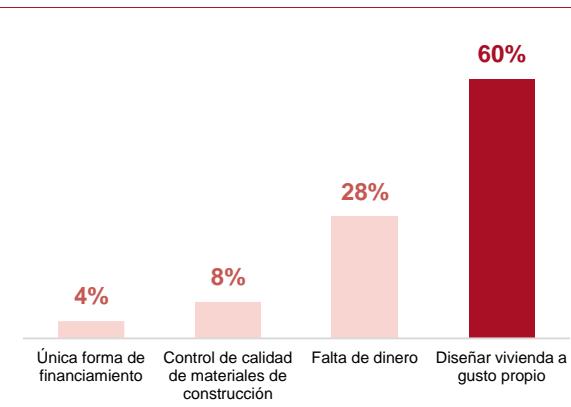


## Dispositivos electrónicos

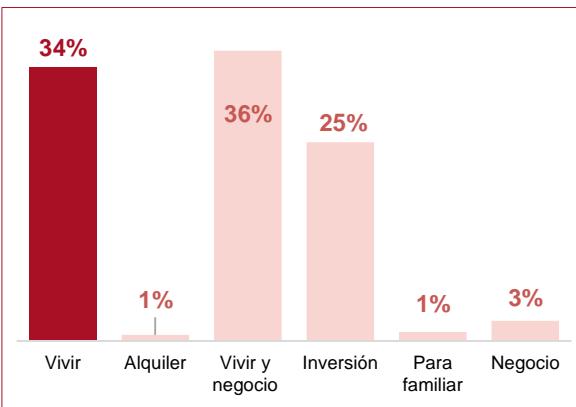


Vendedores dan más confianza | Para gente como yo | Vendedores conocen y explican beneficios | Empresa más sólida del mercado  
| Condiciones de financiamiento (plazos y moneda)

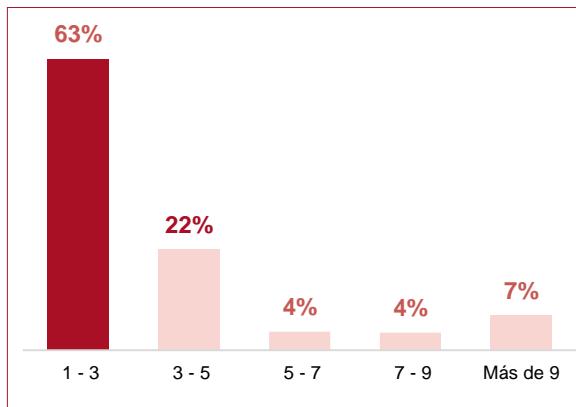
**Motivo de elección de lote sobre propiedad ya construida**



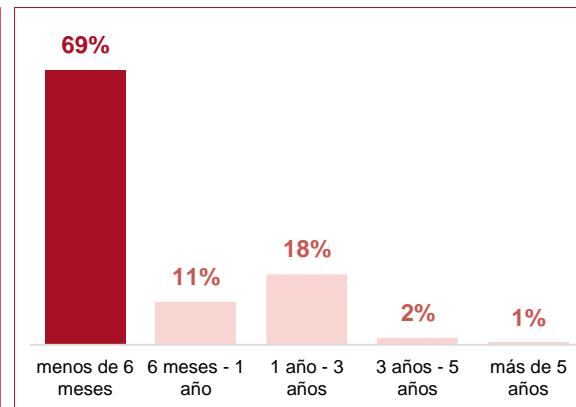
**Uso del lote**



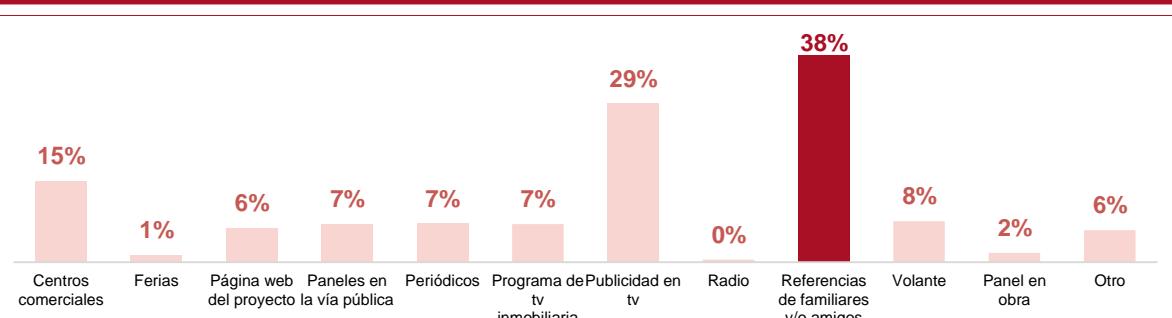
**Etapa de compra**



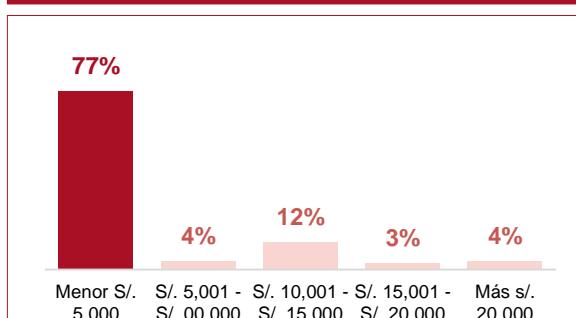
**Tiempo de búsqueda**



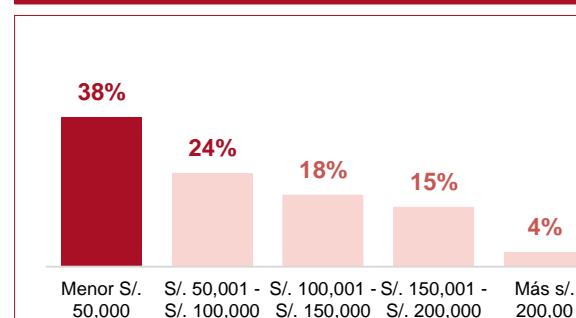
**Medios**



**Monto cuota inicial (S/.)**



**Precio total del lote (S/.)**



## *Grado de flexibilidad de los competidores en el financiamiento de lotes*

