



**FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA  
UNIDAD DE POSGRADO**

**MEJORA DEL PROCESO COMERCIAL DE LA EMPRESA  
CICONSAC COMO MODELO PARA LA FUTURA  
IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA CRM**

**PRESENTADA POR  
ESTEFANI HOOKER MELERO**

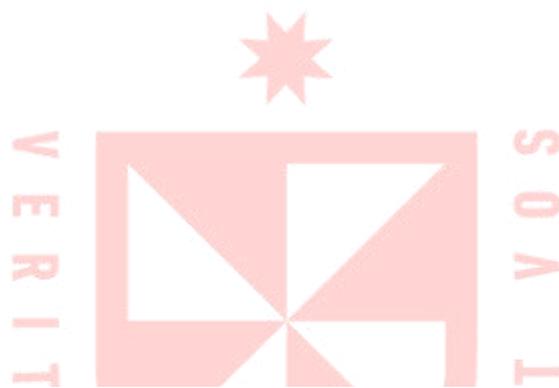
**ASESORA**

**IVANA BUSTAMANTE CORREA**

**TESIS**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN E-BUSINESS**

**LIMA – PERÚ  
2022**



**CC BY-NC-ND**

**Reconocimiento – No comercial – Sin obra derivada**

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**MEJORA DEL PROCESO COMERCIAL DE LA EMPRESA CICONSA  
COMO MODELO PARA LA FUTURA IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA CRM**

**PRESENTADA POR  
HOOKER MELERO, ESTEFANI**

**ASESORA  
MAESTRA BUSTAMANTE CORREA, IVANA**

**TESIS  
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRA EN E-BUSINESS**

**LIMA – PERÚ  
2022**

## DEDICATORIA

Le dedico esta tesis a mi esposo, porque fue él quien me motivó a estudiar esta maestría y porque es mi motor para seguir superándome constantemente.

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por bendecirme con la oportunidad de estudiar una maestría.

A mis padres por enseñarme con el ejemplo a siempre dar lo mejor de mí.

A mi esposo, por acompañarme en los momentos más difíciles de este camino llamado vida. A mis hijos, por haber sacrificado con paciencia todos esos momentos en que mamá estaba en clases o haciendo la tesis.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
<b>RESUMEN</b>	ix
<b>ABSTRACT</b>	x
<b>INTRODUCCIÓN</b>	xii
<b>CAPÍTULO I. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b>	
xii	
1.1 Situación problemática	1
1.2 Formulación del problema	6
1.3 Justificación y viabilidad del estudio	7
1.4 Objetivos	11
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	<b>13</b>
2.1 Antecedentes del problema	13
2.2 Bases teóricas	19
2.3 Glosario	26
2.4 Formulación de hipótesis	27
2.5 Identificación de variables	28
2.6 Operacionalización de variables	30
2.7 Matriz de consistencia	33
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA</b>	<b>35</b>
3.1 Tipo de estudio	35
3.2 Población, muestra y muestreo	35
3.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	36
3.4 Aspectos éticos	37
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA TESIS DE GESTIÓN</b>	<b>39</b>

4.1	Análisis de la situación presente de CICONSA	39
4.2	Diseño del modelo de solución	54
<b>CAPÍTULO V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>		<b>72</b>
5.1	Validación del modelo de solución	72
5.2	Discusión de los resultados obtenidos	90
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>93</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>		<b>95</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>		<b>97</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>103</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Página</b>
<b>Tabla 1.</b> Beneficios del CRM	27
<b>Tabla 2.</b> Matriz de operacionalización de variables	32
<b>Tabla 3.</b> Matriz de consistencia	35
<b>Tabla 4.</b> Mapa de procesos actuales de la empresa CICONSAAC	41
<b>Tabla 5.</b> Datos generales de CICONSAAC	51
<b>Tabla 6.</b> Datos del subproceso "as is" de captación de clientes potenciales	52
<b>Tabla 7.</b> Datos del subproceso "as is" de atención de clientes	53
<b>Tabla 8.</b> Datos del subproceso "as is" de servicio post venta	54
<b>Tabla 9.</b> Datos del subproceso "as is" de fidelización de clientes	55
<b>Tabla 10.</b> Rangos de medición para el subproceso captación de clientes potenciales	61
<b>Tabla 11.</b> Medición de indicadores del subproceso captación de clientes potenciales.	62
<b>Tabla 12.</b> Rangos de medición para el subproceso atención de clientes	65
<b>Tabla 13.</b> Medición de indicadores del subproceso atención de clientes	65
<b>Tabla 14.</b> Rangos de medición para el subproceso servicio post venta	67
<b>Tabla 15.</b> Medición de indicadores del subproceso servicio post venta	68
<b>Tabla 16.</b> Dimensiones del plan de fidelización	72
<b>Tabla 17.</b> Rangos de medición para el subproceso fidelización de clientes	74
<b>Tabla 18.</b> Medición de indicadores del subproceso fidelización de clientes	75
<b>Tabla 19.</b> Validación a juicio de experto	77
<b>Tabla 20.</b> Validación económica	82

<b>Tabla 21.</b> Probabilidades esperadas	84
<b>Tabla 22.</b> Incidencias iniciadas vs. completadas	88
<b>Tabla 23.</b> Tiempos de duración	90
<b>Tabla 24.</b> Resultados del análisis de tiempos	92
<b>Tabla 25.</b> Recursos necesarios	93
<b>Tabla 26.</b> Resultados del análisis de recursos	94

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Página</b>
<b>Figura 1.</b> Diagrama de flujo del proceso comercial actual de CICONSA	4
<b>Figura 2.</b> Puntos críticos del proceso comercial “as is”	6
<b>Figura 3.</b> Los objetivos del CRM como estrategia	22
<b>Figura 4.</b> La importancia de la fidelización de los clientes existentes	24
<b>Figura 5.</b> Diagrama del proceso comercial "as is"	45
<b>Figura 6.</b> Diagrama del subproceso “as is” captación de clientes potenciales	46
<b>Figura 7.</b> Diagrama del subproceso “as is” atención de clientes	47
<b>Figura 8.</b> Diagrama del subproceso “as is” servicio post venta	48
<b>Figura 9.</b> Diagrama del subproceso “as is” fidelización de clientes	50
<b>Figura 10.</b> Diagrama del proceso comercial "to be"	57
<b>Figura 11.</b> Diagrama del subproceso “to be” captación de clientes potenciales	58
<b>Figura 12.</b> Diagrama del subproceso “to be” atención de clientes	63
<b>Figura 13.</b> Diagrama del subproceso “to be” servicio post venta	66
<b>Figura 14.</b> Diagrama del subproceso “to be” fidelización de clientes	70
<b>Figura 15.</b> Diagrama de Gantt de las actividades que realizará el ing. de sistemas	80
<b>Figura 16.</b> Simulación del subproceso “to be” captación de clientes potenciales	85
<b>Figura 17.</b> Simulación del subproceso “to be” atención de clientes	86
<b>Figura 18.</b> Simulación del subproceso “to be” servicio post venta	87
<b>Figura 19.</b> Simulación del subproceso “to be” fidelización de clientes	88

## RESUMEN

El objetivo general fue demostrar si existe una relación entre la mejora al proceso comercial de CICONSAAC y el aumento en sus ingresos, lo cual significará que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones financieras. Esto se llevó a cabo mediante la elaboración de un modelo de mejora al proceso comercial para que la empresa pueda, en un futuro, implementar un sistema CRM basándose en este nuevo y mejorado proceso como cimiento. El tipo de la presente tesis es de gestión. El método es empírico y el diseño es el tradicional que consiste en Análisis, Diseño, y Validación del modelo de solución. La técnica utilizada fue la observación y la entrevista para la variable Gestión de clientes y la entrevista para la variable ingresos. Los instrumentos utilizados fueron preguntas abiertas con las cuales se llevaron a cabo las entrevistas mencionadas. La población fue el total de clientes de CICONSAAC desde el año 2006 al 2020. La muestra estuvo conformada por los clientes potenciales, nuevos y actuales de CICONSAAC de los años 2018 al 2020. La conclusión principal fue que existe una relación entre las mejoras al proceso comercial de CICONSAAC y el aumento de sus ingresos, debido a la proyección de nuevas ventas que se obtendrían al mejorar uno de los subprocesos más débiles que fue el de captación de clientes. Además los ingresos también se incrementarían al mejorar el subproceso de fidelización de clientes, que es clave para asegurar la recompra por parte de los clientes.

## **ABSTRACT**

The main objective was to demonstrate if there is a relationship between the improvement of CICONSAAC's commercial process and the increase of income, which would allow the company to meet its financial obligations. This was done through the development of a commercial process improvement model, so that the company could implement a CRM system in the future, based on this improved and validated process as the foundation. This study is a management type. The methodology used was empirical and the design of this study was the traditional which consisted of Analysis, Design and Validation of the solution model. The technique used was observation and interview for the variable Client management and interview for the variable income. The instruments used were open questions in order to carry out the interviews mentioned before. The population was the total number of clients of CICONSAAC from 2006 to 2020. The sample consisted of potential, new and current clients of CICONSAAC from 2018 to 2020. The main conclusion was that there is a relationship between the improvements to CICONSAAC's commercial process and an income increase, due to the projection of new sales which would be obtained by improving one of the weakest sub-processes which was customer acquisition. In addition, revenue would also increase by improving the customer loyalty sub-process, which is key to ensuring repurchase from customers.

NOMBRE DEL TRABAJO

**MEJORA DEL PROCESO COMERCIAL DE LA EMPRESA CICONSAO COMO MODELO PARA LA FUTURA IMPLEMENTACIÓN DE UN**

AUTOR

**ESTEFANI HOOKER MELERO**

RECuento DE PALABRAS

**20881 Words**

RECuento DE CARACTERES

**116968 Characters**

RECuento DE PÁGINAS

**115 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**2.1MB**

FECHA DE ENTREGA

**Jan 2, 2023 9:03 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Jan 2, 2023 9:05 AM GMT-5**

● **8% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 7% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● **Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 10 palabras)



**Biblioteca FIA**

Patricia Rodríguez Toledo  
Bibliotecóloga

## INTRODUCCIÓN

El proceso comercial es la serie de actividades que se siguen para poder asegurar las ventas continuas para una empresa. Es de suma importancia tener bien identificado el proceso comercial y sus subprocesos para poder analizar sus fortalezas, así como también sus aspectos por mejorar. Existen diversas herramientas para poder llevar a cabo este análisis, y una de ellas es la notación BPMN, la cual utilizaré en la presente tesis.

Debido a la pandemia originada por el COVID-19, muchas industrias sufrieron fuertemente el impacto económico que la inmovilización social extendida provocó. Una de estas industrias fue la construcción. Muchos proyectos y obras fueron paralizadas, además de la notable reducción en la demanda de nuevos proyectos. Esto afectó a empresas como Cisesa Construcciones SAC (CICONSAC), empresa en la cual se lleva a cabo la presente tesis. Al identificar y analizar su proceso comercial, buscaré responder a la pregunta ¿Cuál es la relación que existe entre mejorar el proceso comercial de CICONSAC y el aumento en los ingresos de la empresa?

La hipótesis general es que sí existe una relación y por lo tanto se tiene como objetivo demostrar esta relación, lo cual significará que la mejora de los puntos débiles del proceso comercial de la empresa impactará en sus ingresos y ayudará a que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones financieras.

La presente tesis consta de cinco capítulos. En el primero, se trata sobre la problemática y se describen el problema general, los específicos, el objetivo general y específicos. En el segundo, se desarrolla el marco teórico, la gestión de clientes como del CRM como estrategia para el desarrollo de la misma. También se definen la hipótesis

general y específicas, se identifican y describen las variables. En el tercero, se explica la metodología que se utilizó, así como las técnicas e instrumentos. En el cuarto, se despliega el análisis y el diseño del modelo de solución mediante el método tradicional. En el quinto capítulo, se presentan los resultados obtenidos, así como la validación del modelo de solución y la discusión de los mismos.

# CAPÍTULO I

## SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

### 1.1. Situación problemática

Cisesa Construcciones S.A.C. (en adelante CICONSAAC) es una empresa peruana con más de 14 años de experiencia en el rubro de la construcción. Brinda servicios en el sector privado, en el área de retail y está especializada en el diseño, así como también en la ejecución de los proyectos. La empresa cuenta con homologaciones y certificaciones nacionales e internacionales. Algunos de sus clientes son entidades reconocidas tales como el Centro Comercial Mega Plaza, la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y el Club Regatas de Lima.

Actualmente CICONSAAC se encuentra en una situación financiera bastante preocupante. Antes de la cuarentena originada por el Covid-19, CICONSAAC tenía estados financieros favorables y flujos con utilidades positivas. Sin embargo, uno de sus cuellos de botella siempre ha sido la captación de nuevos clientes, lo cual, hoy en día, debido a la pandemia que conlleva a una baja demanda de nuevos proyectos de construcción y a la falta de pago por parte de algunos clientes, la empresa se encuentra en una situación bastante crítica económica y financieramente.

Las noticias informan que, durante el segundo trimestre del presente año, el sector construcción tuvo una baja del 72.3% de sus empleados, según la Cámara Peruana de la Construcción. Esto representaría a unas 256,000 personas que perdieron sus trabajos en este rubro sólo en Lima. Esto fue consecuencia de la paralización de las obras que ocurrió desde el 16 de marzo debido a la pandemia (Diario Gestión, 2020).

El fondo Reactiva Perú fue de gran ayuda para CICONSAAC para impulsar su reactivación en cuanto fue posible. Uno de los sectores económicos que fue más impulsado por el fondo Reactiva Perú fue el de construcción (Diario Gestión, 2020). De hecho, CICONSAAC adquirió el préstamo de Reactiva Perú en julio por el monto de S/ 195,900; lo cual ha quedado como una deuda.

Luego de levantar información acerca del proceso comercial de CICONSAAC, pude notar que su proceso comercial no se encuentra bien definido, es por ello que no están logrando sus objetivos, ya que su nivel de ventas no es el esperado. Se sabe que ninguna empresa puede sobrevivir sin ventas, por lo tanto, es vital poder mejorar este proceso comercial y lograr una mejor captación de nuevos clientes, así como también una mejor fidelización de clientes existentes, ya que ambos objetivos apuntarán hacia el objetivo principal que será el aumento de las ventas (Castells, 2016).

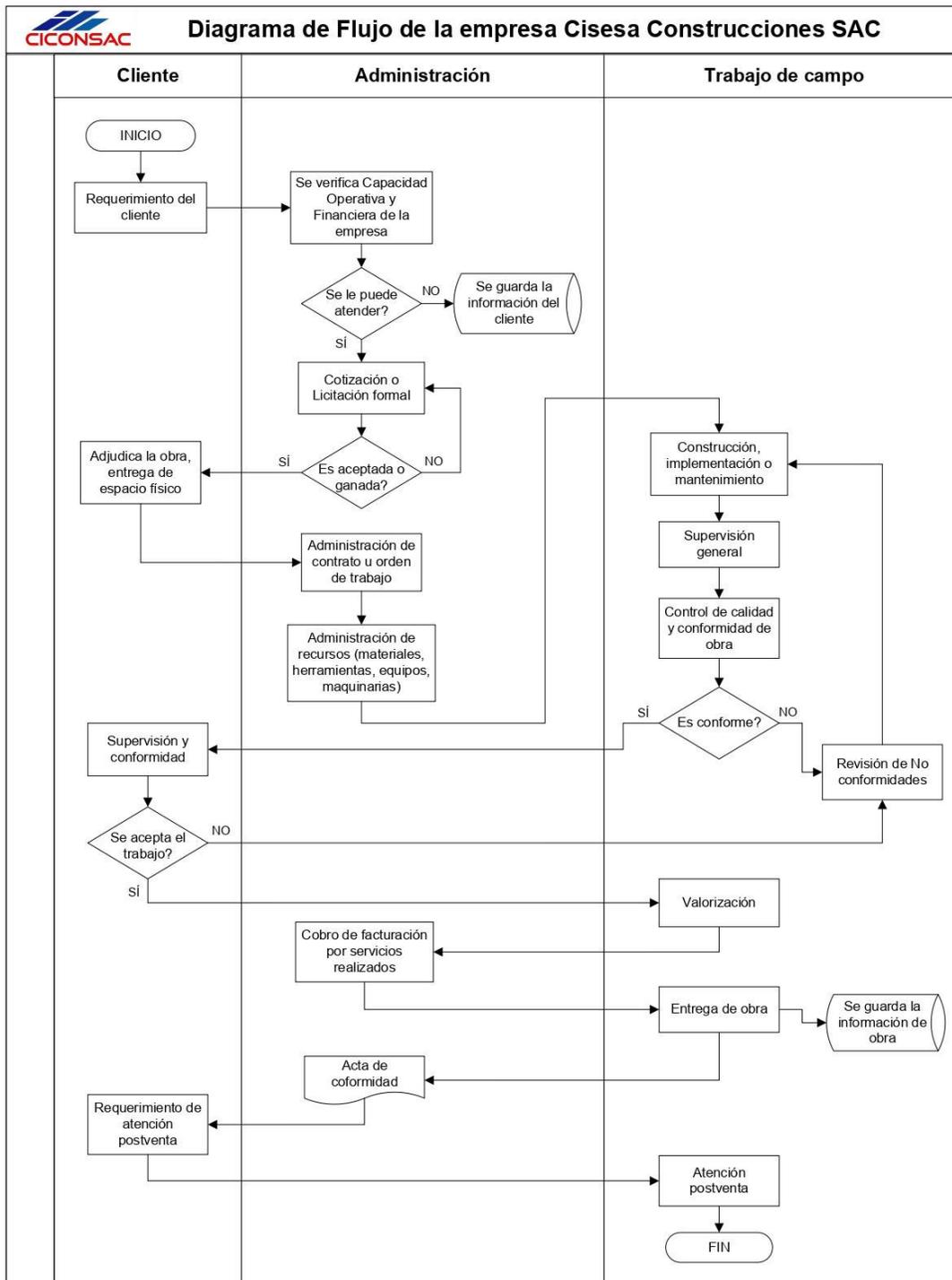
Una de las funciones más importantes del área comercial es la dirección de las ventas de la empresa. Para esto, se debe no sólo desarrollar una estrategia de acuerdo a criterios e indicadores clave, sino también debe haber una gestión que incluya una fidelización de aquellos clientes más importantes y una evaluación de los resultados para saber cuáles son las fortalezas y puntos débiles del proceso comercial para luego modificarlo y mejorarlo.

Al realizar el levantamiento de información sobre el proceso comercial “as is” (se determina así al proceso como actualmente se encuentra operando) de CICONSAAC, la empresa me facilitó un diagrama de flujo de su proceso comercial actual, el cual mostraré a continuación (Figura 1). En este diagrama, se puede apreciar que el proceso comercial no se encuentra claramente definido de principio a fin ya que tampoco. Se aprecia

también que no se detallan los subprocesos que forman parte del actual proceso comercial de CICONSA de manera clara y precisa.

**Figura 1**

*Diagrama de flujo del proceso comercial actual de CICONSAAC*



Nota: Información proporcionada por CICONSAAC.

De todos modos, utilicé este diagrama para extraer cierta información que me ayudaría a graficar un proceso comercial “as is” para CICONSAAC de la siguiente manera. En la figura que se muestra a continuación (Figura 2), he podido extraer una parte del diagrama presentado anteriormente, para mostrar dos puntos bastante críticos en el proceso comercial de CICONSAAC, los cuales he resaltado de amarillo.

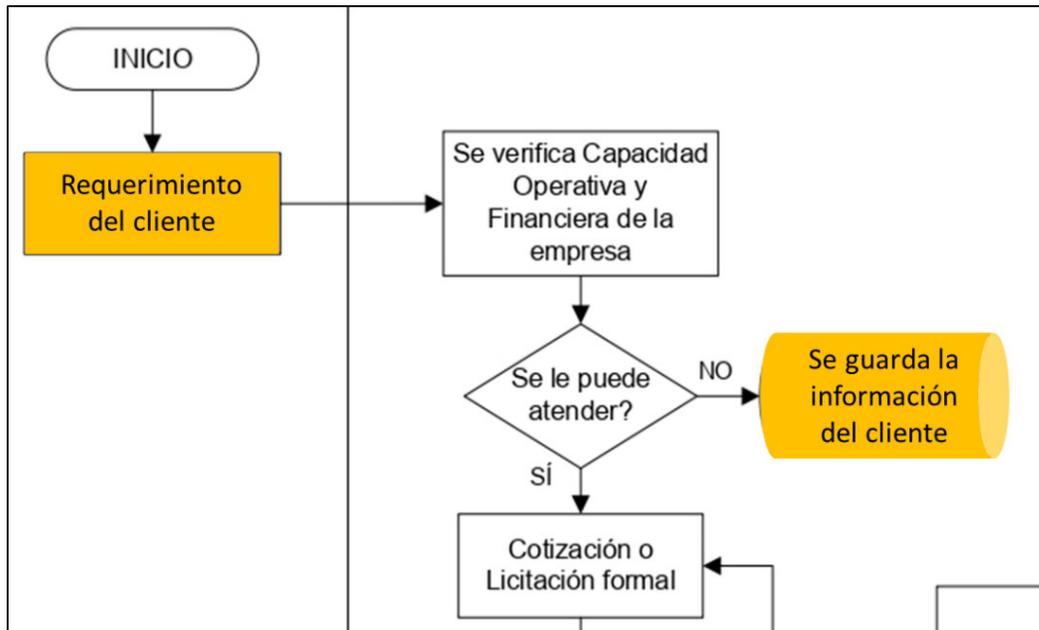
El primero, es el inicio de este proceso. Se aprecia que el proceso comercial inicia con la recepción del requerimiento del cliente. Sin embargo, carece de una estrategia previa de captación de dichas solicitudes. En lugar de buscarlas, CICONSAAC simplemente recibe solicitudes que llegan mayormente por referencia de conocidos o clientes anteriores. La captación de clientes es fundamental y se logra a través de distintos medios de conexión, pero es clave realizar este procedimiento de manera rápida, y dando el adecuado seguimiento a las iniciativas del cliente, así como también a sus reacciones y comportamientos ofreciendo siempre los estándares de calidad y personalización de acuerdo a las políticas de la empresa y alineados con las necesidades y expectativas del cliente (Ponce, 2019).

El segundo punto crítico que se puede observar en la figura, es el procedimiento que se sigue con aquellos clientes a quienes por algún motivo no se les puede atender, así como también con aquellos que sí reciben servicios de la empresa, veo que la información de todos estos clientes simplemente “se guarda”. Siendo esta información comercial valiosa, de la cual no se está sacando ningún provecho. Esta fidelización que no se está poniendo en práctica podría llegar a lograr una actitud tan favorable en los clientes hacia la empresa que se refleje directamente en la repetición de sus compras.

Al satisfacer constantemente las expectativas del cliente, la empresa sería capaz de desarrollar una relación de confianza a la cual llamamos fidelización (de Guzmán, 2014).

## Figura 2

### *Puntos críticos del proceso comercial "as is"*



Nota: Extraído del diagrama de flujo de CICONSA

Cabe recalcar que se observa un alto potencial para que CICONSA aumente sus ventas, como resultado de la mejora en su proceso comercial, utilizando las herramientas y soluciones que serán propuestas más adelante en esta tesis.

## 1.2. Formulación del problema

### 1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre una mejora al proceso comercial de CICONSA y el aumento en los ingresos de la empresa?

### **1.2.2. Problemas específicos**

¿Existen puntos débiles en el proceso comercial “as is” de CICONSAAC?

¿Existen deficiencias en el subproceso inicial “captación de clientes potenciales” y en el subproceso final de “fidelización de clientes”?

¿Cuál es la relación beneficio/costo de la ejecución de las mejoras al proceso comercial, considerando la futura implementación de un CRM adaptado a dichas mejoras?

### **1.3. Justificación y viabilidad del estudio**

Para Rumín (2019), la fidelización de los clientes trae grandes beneficios para la empresa, tales como el aumento del consumo, las recomendaciones a otras personas, etc. Para lograr esto, la empresa debe poner en práctica ciertas estrategias de marketing para poder generar en el cliente el deseo de permanecer fiel a la marca y no optar por la competencia. Como estrategia, Rumín propone un modelo de “alta fidelidad” que cuenta con cinco pilares sobre los cuales se toman acciones: Como ejemplo, se tienen los siguientes objetivos específicos:

El servicio: Siendo el centro del enfoque la calidad del servicio que se brinda. Esto quiere decir ir más allá de lo que el cliente espera.

Privilegios: Esto se aplica a aquellos clientes que son clave en el desarrollo comercial de la empresa. Para ellos es necesario desarrollar privilegios o beneficios especiales basados en la confianza.

Comunicación informal y frecuente: Nuevamente esto también debe centrarse en aquellos clientes que son clave, pero a la vez llegar a todos los que componen la base

de datos de la empresa. Es importante mantener una comunicación con ellos, pero teniendo en cuenta los límites para no llegar a agobiarlos. No se trata de llegar a ellos con la intención de vender algo, sino más bien, informar o generar más confianza.

Puntos y Descuentos: Esto puede aplicarse a un precio inicial, dando un servicio por primera vez a un precio de introducción para fomentar la fidelización de ese cliente para una futura oportunidad.

Marketing interno: Esto se refiere a los empleados de la empresa, que puedan estar bien capacitados en tener al cliente como el protagonista de cada decisión que se toma. Enseñarles a que deben siempre conocer bien a los clientes, y generar confianza con cada uno de ellos.

Tomando esto en consideración, esta tesis pretende mejorar el proceso comercial ya que este proceso es clave para el desarrollo de la empresa. La empresa se beneficiará puesto que se espera aumentar sus ventas a corto plazo (1 año) debido a la mejora en sus indicadores de fidelización de clientes, así como también a la captación de nuevos clientes.

Existen cuatro fundamentos para lograr esta excelencia con los clientes (Jaffe & Price, 2015):

Poseer una cultura orientada al cliente, ellos siempre deben ser el centro del enfoque de la empresa.

Simplificar los procesos para hacerle la vida más fácil al cliente, esto también lo aplicaremos al proceso comercial que mejoraremos, para que sea simple pero eficaz.

Integrar los canales de comunicación con los clientes, que sientan que siempre se comunican con la misma empresa y reciben el mismo mensaje.

Poseer una fuerza de trabajo con energía, esto se logra teniendo personal motivado a dar lo mejor de sí.

Si los clientes generan una relación de confianza con CICONSA, y tienen una excelente experiencia, entonces no sólo regresarán sino también traerán a clientes potenciales a modo de referencias, lo cual generará aún más oportunidades comerciales para la empresa.

### **1.3.1. Viabilidad del estudio**

Este estudio es viable debido a que se cuenta con el acceso necesario a la información requerida ya que el autor de la presente es accionista de la organización sobre la cual se basa el estudio y en la cual se analizarán los procesos señalados. Asimismo, se cuenta también con las herramientas académicas necesarias que requiere la presente tesis, información que será extraída de los cursos estudiados en la presente maestría, así como también de fuentes externas para completar el presente estudio investigativo.

A nivel de la organización, la gerencia colaborará con proveer la información requerida, tanto administrativa como financieras. De igual forma, se cuenta con los recursos económicos para cubrir los costos de la presente tesis. Finalmente, se cuenta con el material necesario para completar la presente tesis, tales como computadora, libros, etc.

Uno de los aportes que daré como parte de la presente tesis, es la observación detallada del proceso comercial, el cual muchas veces las empresas no analizan a detalle. Al entender realmente cuál es el proceso comercial que se está realizando, la gerencia puede verificar lo que se está haciendo bien, así como

también aquello que es importante pero no se está poniendo en práctica, y que se debe cambiar.

Para poder generar un mayor compromiso por parte de la gerencia de adoptar las mejoras propuestas en esta tesis, es importante no sólo conocer la estrategia actual de la empresa sino también alinearme a ella.

#### La visión de CICONSAAC

“Ser la empresa líder en el mercado, nacional en servicios de implementación en construcción civil, retail y arquitectura, siendo reconocidos por certificaciones y homologaciones internacionales.” (ciconsac.com).

#### La misión de CICONSAAC

“Brindamos servicios de construcción en el sector privado y retail con especialidad en el diseño y ejecución aplicando las buenas prácticas constructivas por medio de nuestras certificaciones, asegurando la satisfacción íntegra de nuestros clientes.” (ciconsac.com)

Teniendo en cuenta los cambios tecnológicos que han surgido debido a la pandemia, la empresa tiene como estrategia a corto plazo (1 año) el lanzamiento de una página web, el aumento del tráfico a sus páginas de redes sociales mediante la inversión en campañas de marketing digital para la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio. Además, parte de su estrategia es aumentar el personal de planilla al menos en un 50% (2 empleados más). De esta manera, mi aporte de mejora al proceso comercial de CICONSAAC estará alineado con su visión y misión.

Asimismo, la futura implementación de un sistema CRM ayudará a gestionar una mayor cantidad de clientes de manera más eficiente. Este es otro

aporte importante, dejar en manos de la empresa un modelo de proceso comercial mejorado que sirva de guía para la futura implementación de una herramienta CRM. Si bien es cierto existen muchos CRM en el mercado, cada uno de ellos necesita seguir una ruta para llegar a los objetivos que la empresa desea obtener, y esa ruta viene a ser el proceso comercial. Al mejorar el proceso comercial, aportaré un cimiento firme sobre el cual un sistema CRM pueda dar el resultado que la empresa busca.

Debido a la limitación económica que posee la empresa CICONSAAC, no será posible implementar este CRM a corto plazo y analizar los resultados de su implementación como parte de esta tesis. Sin embargo, se espera que las observaciones y mejoras al proceso comercial sí puedan ser atendidas e implementadas de manera inmediata por la empresa para que pueda tener los ingresos suficientes para la futura implementación de la herramienta CRM adaptado al nuevo proceso comercial que desarrollaré.

La gerencia se encuentra interesada en obtener la información que la presente tesis pueda proveer, por lo tanto, cooperarán con brindar toda la información necesaria para poder seguir adelante con el proyecto.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Demostrar si existe una relación entre la mejora al proceso comercial de CICONSAAC y el aumento en sus ingresos, lo cual significará que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones financieras.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

1. Levantar información sobre el proceso comercial “as is” de CICONSAAC, para definir sus subprocesos y los puntos débiles de cada uno de ellos.
2. Implementar mejoras en el subproceso “captación de clientes potenciales”, así como también en el subproceso “fidelización de clientes” para poder encontrar nuevas oportunidades comerciales a partir de esas mejoras.
3. Validar el nuevo proceso comercial “to be” a partir de una simulación y demostrar si existe una relación beneficio/costo igual o mayor a 1 a partir del cálculo de la futura implementación de las mejoras propuestas frente a beneficios estimados, para así demostrar si el modelo de solución es viable.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. Antecedentes del problema

##### 2.1.1. Antecedentes nacionales

*Condori (2019) Influencia de la estrategia CRM “gestión de relaciones con los clientes” para generar clientes fieles caso: Club Gym Arequipa.*

El objetivo de esta investigación es demostrar cómo es que la implementación de la estrategia CRM influye en la fidelización de los clientes. La metodología que se utilizó en esta investigación fue el método científico. Como instrumento de medición se utilizó la herramienta NPS (Net Promoter Score) la cual mide la fidelidad de los clientes a partir de las recomendaciones. La muestra en este estudio fueron 220 clientes del gimnasio en mención. Los resultados que se obtuvieron de esta investigación fue que antes de la implementación del CRM, el NPS era positivo con un puntaje de 39.09, ya que la cantidad de clientes que recomendarían la empresa era mayor a la cantidad de clientes que dañarían la marca. Luego de 10 semanas de haber implementado el CRM, se volvió a medir este indicador, arrojando así un NPS positivo con un puntaje de 71.36, habiendo entonces un aumento en la cantidad de clientes que recomendarían la empresa.

*Huamani (2020) Influencia de la estrategia CRM Customer Relationship Management en la fidelización de clientes de la empresa Deissy Nail's Arequipa 2018.*

El objetivo de esta investigación es conocer la influencia de la estrategia CRM sobre la empresa Deissy Nail´s aplicada a la fidelización de sus clientes. Se tuvo como consideración que para el año 2019 la empresa podría llegar a perder hasta un 50% de sus clientes. La metodología que se utilizó en esta investigación fue el método descriptivo – explicativo. Como instrumento de la investigación se utilizaron encuestas y cuestionarios de 15 preguntas de los cuales se obtuvieron indicadores. Los indicadores que se aplicaron a la variable independiente “Estrategia CRM” fueron: servicios adquiridos, frecuencia de compra, decisión de compra y medios digitales; mientras que para la variable “fidelización de clientes” se aplicó el indicador de satisfacción. La muestra en este estudio fueron 269 clientes de la base de datos de la empresa. Los resultados obtenidos muestran que la estrategia CRM aplicada en la empresa Deissy Nail´s es favorable con respecto a la fidelización de sus clientes debido a que arroja un promedio de hasta 90% de satisfacción, lo cual se refleja también en una alta probabilidad de que los clientes recomienden los servicios de la empresa en mención.

*Quispe (2019) Estrategia customer relationship management y la fidelización del cliente en la empresa Ajinomoto del Perú S.A, Lima 2019.*

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación de la estrategia CRM y la fidelización de los clientes de la empresa Ajinomoto del Perú S.A. La metodología que se utilizó para esta investigación fue descriptiva y correlacional. Como instrumento se utilizaron cuestionarios tipo Likert. La muestra fue de 85 clientes. Los resultados obtenidos establecen que existe una correlación positiva

débil de 0.458 de la variable estrategia CRM y la variable fidelización del cliente en la empresa Ajinomoto del Perú S.A.

*Chira (2020) CRM como herramienta de gestión para incrementar el volumen de ventas en Trialloy International S.A., 2019.*

El objetivo de esta investigación es determinar el efecto que podría tener la implementación del CRM en la empresa Trialloy International. La metodología que se utilizó para esta investigación fue de nivel cuantitativo, cualitativo y transversal, de tipo aplicada con diseño descriptivo correlacional. Como instrumento para recolectar la información se emplearon entrevistas y encuestas, con cuestionarios tipo Linkert. La muestra fue de 10 clientes externos y 9 colaboradores de la empresa quienes forman parte de las áreas involucradas en la investigación. Los resultados de la investigación arrojan que existe una alta probabilidad de satisfacción y fidelización de los clientes externos. Por otro lado, los resultados también arrojan que, con respecto al cliente interno, se necesita trabajar en solucionar los problemas identificados en aquellas áreas dentro de la empresa. Finalmente, los resultados también arrojaron que con la propuesta planteada del Sales Up se obtendrá un costo beneficio favorable para la empresa aún en un escenario desfavorable.

*Blaz y Leyva (2019) Sistema web basado en CRM para el proceso de ventas en JustOnline Perú S.A.C.*

El objetivo de esta investigación es determinar la influencia de un sistema web basado en CRM aplicado al proceso de ventas de la empresa en mención. La metodología utilizada es SCRUM. El instrumento para llevar a cabo la recolección de datos fue una ficha de registro validada por expertos. La muestra estuvo

conformada por 73 boletas de venta, agrupadas en 20 fichas de registro. Los resultados arrojaron que la implementación del Sistema web incrementó la calidad de ventas del proceso de ventas de un 26% a un 91%. También arrojaron un incremento en el índice de productividad de ventas de un 48% a un 105%. Estos resultados mostraron que el sistema web mejoró el proceso de ventas en la empresa en mención.

### **2.1.2. Antecedentes internacionales**

*Romero y Zerda (2019) CRM para el incremento de las ventas en la distribuidora de materiales de construcción Redexpress en el norte de la ciudad de Guayaquil*

El objetivo de esta investigación es establecer el CRM para lograr así un incremento en las ventas de la empresa en mención. La metodología utilizada fue deductiva e inductiva. Los instrumentos que se utilizaron para la comunicación con los clientes fueron el marketing directo, la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la venta personal. Los instrumentos que se utilizaron para levantar la información fueron encuestas y entrevistas. La muestra estuvo conformada por 169 personas para encuestar y 4 personas para entrevistar. Los resultados de la investigación arrojan que es necesario el uso del CRM aplicando el Ciclo de Shewart en cual busca la mejora continua, esto para poder realmente incrementar las ventas en la empresa mencionada.

*Macao (2019). Sistema CRM orientado a un entorno web para mejorar las ventas de productos y servicios de la empresa “emprenet” ubicada en la ciudad de Santo Domingo.*

El objetivo de esta investigación es implementar un CRM orientado a un entorno web para así mejorar las ventas de la empresa en mención. La metodología utilizada fue la observación, la entrevista y la encuesta, siendo así una metodología cualitativa-cuantitativa con niveles empírico y teórico. Los instrumentos utilizados para obtener la información fueron un cuestionario, una guía de la entrevista y una guía de la observación. No fue necesario tomar una muestra, puesto que la población estuvo conformada por 95 personas y se realizó la encuesta a todas ellas. Los resultados fueron positivos, logrando la correcta implementación del software CRM y mejorando así los indicadores de atención al cliente, gestión de control de procesos, entre otros.

*Pacheco (2017). Fidelización de Clientes para incrementar las Ventas en la Empresa Disduran SA en el Cantón Duran.*

El objetivo de esta investigación es desarrollar un plan de fidelización para los clientes de la empresa en mención y así lograr un aumento en sus ventas. La metodología utilizada fue el método cuantitativo. Los instrumentos para la recolección de datos son las entrevistas y encuestas ya sea de manera presencial con los clientes o mediante llamadas telefónicas. La muestra estuvo conformada por 357 clientes. Los resultados demuestran que la implementación de un plan con estrategias de fidelización podría incrementar el volumen de las ventas anuales de la empresa hasta en un 20%.

*Chulli (2018). Sistema de información (CRM) orientado a la web para mejorar el nivel de ventas mediante marketing y publicidad de la empresa ferretería "Carlín" de Santo Domingo.*

El objetivo de esta investigación es mejorar el control del proceso comercial a través de la implementación de un sistema CRM web en la empresa en mención. La metodología utilizada fue cualitativa-cuantitativa. Los instrumentos para la recolección de datos son la observación, la encuesta y la entrevista. La muestra estuvo conformada por 50 clientes y 4 trabajadores de la empresa. Los resultados demuestran que existe una necesidad de implementar el sistema CRM para mejorar los procesos de gestión. Asimismo, los resultados también demuestran que los clientes estarían de acuerdo con la implementación de este sistema debido a los beneficios que éste aportaría a los procesos donde se les involucra. Finalmente, la investigación propone el modelo de dicho sistema de acuerdo a las necesidades de la empresa.

*Lara y Sánchez (2017). Estudio de factibilidad para implementar un CRM mediante las técnicas de optimización de procesos para obtener un rendimiento y desempeño de intermediaria de ventas Subahi SA a nivel nacional.*

El objetivo de esta investigación es analizar la gestión de los recursos de la empresa en mención, cuyos resultados serán indicadores para optimizar los procesos enfocados en el servicio al cliente. La metodología utilizada fue cuantitativa-cualitativa, utilizando el método inductivo. Los instrumentos para la recolección de datos son la observación, la encuesta y la entrevista, ya sea de manera presencial o mediante correo electrónico. La muestra estuvo conformada por 1307 ciudadanos de la Parroquia Pascuales. Los resultados demostraron la necesidad de implementar nuevos procesos basados en la estrategia CRM para acercar a los clientes con la empresa y así incrementar las ventas. Los resultados

también mostraron que al implementar este sistema sería más eficaz la obtención de información de clientes y optimizar su proceso comercial para mejorar su rendimiento a nivel nacional.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Primera variable, gestión de clientes**

Las siglas CRM significan en inglés “Customer Relationship Management” cuya traducción al español es “Gestión o Administración de las Relaciones con los Clientes”. Según lo que explica Escudero Chire (2018), el CRM viene a ser “una combinación de cambios estratégicos, procesos organizativos y tecnológicos para buscar mejorar la gestión del negocio. Implica conocimientos de los clientes para usar la información en los puntos de contacto, obteniéndose así mayores ingresos y eficacia operativa” (p. 203). He aquí la importancia del CRM como estrategia en una organización. Mientras más se enfoque la organización en el cliente, más éxito tendrá al transmitir el significado de su marca y su producto porque conocerá a su público objetivo y cómo llegar a él.

Por otro lado, en su tesis Blaz & Leyva (2019) explican que el CRM:

Se relaciona con estrategia, con la gestión de la creación dual de valor, con la integración de procesos entre muchas áreas de la empresa y entre la red de empresas que colaboran en generar valor al cliente, con el desarrollo de relaciones a largo plazo con clientes específicos, con la adquisición y difusión de conocimiento con respecto a sus clientes por medio del uso inteligente de los datos y la tecnología de información. (p. 19)

Queda claro entonces que el CRM no es una estrategia dedicada sólo al área comercial, sino que debe ser adoptada por todas las áreas en la organización para que así, de manera integrada y hablando el mismo idioma, enfocados en el cliente, se pueda generar realmente la propuesta de valor esperada.

El CRM como estrategia busca cumplir ciertos objetivos, los cuales Blaz & Leyva (2019) grafican en el siguiente cuadro:

### Figura 3

*Los objetivos del CRM como estrategia*



Nota: Blaz Correa, B.L., & Leyva Yaya, V. R. (2019). Sistema web basado en CRM para el proceso de ventas en JustOnline Perú SAC..

Para complementar la explicación en cuanto a los objetivos del CRM, Laudon & Laudon (2000) afirman que el CRM “es una disciplina tecnológica y empresarial para gestionar las relaciones con el cliente con el objetivo de incrementar su facturación, rentabilidad, satisfacción y retención.” Puedo ver entonces que el objetivo de conocer a los clientes y gestionar de manera óptima las relaciones con ellos, resulta finalmente en clientes fidelizados, que se sienten

satisfechos y que vuelven a consumir mi producto, representando así un mayor ingreso para la organización.

Un apropiado sistema CRM, según Rivera (2016) puede transformarse en una herramienta poderosa para la organización ya que automatiza de manera efectiva aquellas tareas que ayudan al equipo comercial a trabajar de una manera más productiva, lo cual repercute de manera integral en todas las áreas de la organización. De esta forma, un sistema CRM adecuado puede programar tareas de seguimiento para temas como comunicaciones con los clientes que a veces son subestimadas pero que podrían representar ventas considerables o pérdidas significativas si no se realizan a tiempo, especialmente hoy en día que las personas estamos tan acostumbradas a las respuestas inmediatas. Otra de las funcionalidades de esta herramienta es la segmentación correcta de los clientes, ya que el sistema maneja toda la base de datos y al segmentarlos de acuerdo a los objetivos de la empresa, se pueden obtener mejores resultados. Por otro lado, Rivera también sustenta que un 65% de empresas que han implementado un sistema CRM no han obtenido los resultados que esperaban y, para evitar que esto ocurra, hay ciertas medidas que sugiere tomar en cuenta:

1. Falta de enfoque
2. Falta de compromiso
3. Aborde solo del CRM como una solución tecnológica

Por ende, la base para que un sistema CRM funcione de manera óptima, viene desde la raíz de la organización, la cual es sus procesos. Si al proceso comercial le falta enfoque, o si al personal le falta compromiso para lograr los

objetivos trazados en los procesos, o si se aborda el CRM tan sólo como una solución tecnológica y no como una herramienta integral, entonces no se implementará de manera exitosa. Para que un sistema CRM sea implementado de manera exitosa, se deben tomar en cuenta los procesos de la organización completa, y que éstos estén enfocados de manera integral hacia las necesidades del cliente, teniendo el compromiso de una mejora continua direccionada a resolver los problemas que se vayan identificando en el camino.

Otro punto importante es la importancia de la fidelización o retención de los clientes. Cuando analizo este concepto en toda su magnitud, me doy cuenta que realmente, captar nuevos clientes pasa a ser una segunda prioridad, siendo la más importante la retención de los clientes existentes ya que tienen un poder altísimo como referentes en el mercado. Rivera grafica este concepto de la siguiente manera:

#### **Figura 4**

*La importancia de la fidelización de los clientes existentes*



Nota: Rivera, J. (2016). Marketing Relacional. Perú: Pearson. Pág. 85.

Para poder retenerlos, nos referimos a la fidelización. Brunetta (2014) afirma que fidelizar a los clientes significa lograr que el cliente esté convencido de

que no sería lo mismo comprarle a la competencia y por ende decida siempre regresar a la empresa, prefiriéndola como primera opción. Brunetta indica también que existen dos dimensiones para la fidelización de los clientes: la subjetiva y la objetiva. La dimensión subjetiva de fidelización se refiere a los vínculos emocionales que se pueden llegar a desarrollar entre el cliente y la empresa, de manera que el cliente esté predispuesto a comprarle a la empresa en lugar de la competencia. Para esto se requiere que el cliente esté altamente satisfecho con el producto que recibe. Por otro lado, la dimensión objetiva de fidelización se refiere al comportamiento del cliente, aquello que podemos observar o medir.

Veo entonces que la dimensión objetiva depende de la subjetiva. Por ende, para poder lograr una fidelización real de nuestros clientes, se debe empezar por los cimientos: los vínculos emocionales entre el cliente y la empresa. Si se logra esto, la empresa logrará la ansiada fidelización, y a su vez la retención de los clientes, lo cual resultará en que regresen a comprar, aumentando así su volumen de consumo en cierto periodo de tiempo.

Implementar un sistema CRM demanda tiempo y otros recursos. Vega Saldaña (2003) explica que existen ciertos pasos en el proceso de implementación que facilitan el éxito de la misma en el proceso de cambio hacia una cultura organizacional con enfoque central en el cliente. Estos tres pasos son a su vez las fases de la implementación de un CRM:

1. Fase estratégica: Se trata de empezar creando una estrategia integral que tenga como base las necesidades observadas en los clientes. Esta

estrategia debe ser compartida por toda la empresa para que pueda realmente lograr los resultados esperados.

2. Fase Táctica: Luego de tener la estrategia establecida, se procede a realizar los cambios necesarios en los procesos de trabajo para que puedan estar alineados con esta nueva estrategia que se convierte en la nueva cultura organizacional.
3. Apoyo tecnológico: Es así como finalmente se procede al desarrollo tecnológico de la herramienta (software), lo cual no debe ser el enfoque principal.

Como se puede apreciar, la implementación de un sistema CRM no se trata solamente de instalar o comprar la herramienta tecnológica como tal, sino que ésta es parte de toda una estrategia y una serie de cambios que van más allá de la tecnología; toda la empresa tiene que tener el mismo enfoque y estar integralmente alineada para que la última fase pueda cerrar el proceso de implementación de manera exitosa.

### **2.2.2. Segunda variable, ingresos**

Para Valcárcel (2001) el CRM permite gestionar a los clientes durante todo su ciclo de vida. Uno de los objetivos de esta estrategia no solamente es disminuir los costos sino también incrementar los ingresos. Eso realmente se traduce en una optimización del proceso comercial.

Por otro lado, Moreno & Meléndez (2011) explican que muchos estudios han demostrado los diferentes beneficios que representa tanto para la empresa como para el cliente el desarrollo de las relaciones, y uno de estos beneficios es el

incremento de los ingresos. Es por esto que las empresas han decidido poner un enfoque especial en esta estrategia que realmente trae este tipo de resultados.

Uno de esos tantos estudios sobre los beneficios del CRM en las empresas es el de Chen & Chen (2004) en el cual se clasifican estos beneficios en dos categorías: tangibles e intangibles. Entre los beneficios tangibles se encuentra el incremento no sólo de los ingresos sino también de la rentabilidad de la empresa, entre otros. Entre los beneficios intangibles se encuentran la satisfacción del cliente, el boca-a-boca positivo, entre otros. Estos hallazgos demuestran que efectivamente existe una relación entre la aplicación de los sistemas basados en estrategias CRM y los ingresos de la empresa. En la siguiente tabla se puede encontrar todos los beneficios del CRM (tangibles e intangibles) de acuerdo a sus hallazgos.

**Tabla 1**

*Beneficios del CRM*

<b>Beneficios tangibles</b>	<b>Beneficios intangibles</b>
Aumento en los ingresos y la rentabilidad	Aumento en la satisfacción del cliente
Tiempo de respuesta más rápido	Boca-a-boca positivo
Reducción de los costos internos	Mejor servicio al cliente
Aumento en la productividad de los empleados	Procesos de negocio simplificados
Reducción en el costo del marketing	Gestión de contactos más cercana
Tasas más altas de retención de clientes	Aumento en la profundidad y efectividad de la segmentación de clientes
Protección de las inversiones de marketing a través de rendimientos maximizados	Focalización aguda y elaboración de perfiles de clientes

## Mejor entendimiento/direccionamiento de los requerimientos del cliente

---

Nota: Extraído y traducido de Chen, Q., & Chen, H. M. (2004). Exploring the success factors of eCRM strategies in practice. Tabla 2. Pág. 338.

Por otro lado, Wu & Lu (2012) sostienen que para que una empresa experimente buenos resultados en su productividad a partir de la implementación de un CRM, primero debe comprender su ventaja principal como servicio o producto antes de enfocarse en este tipo de estrategias.

Finalmente, Buttle (2002) explica con respecto a la utilidad (que viene a ser lo que queda luego de restarle los costos a los ingresos) que las inversiones que realiza la empresa en sistemas basados en estrategias CRM pueden llegar a impactar ambos lados de esta ecuación, tanto en el precio de la venta como en el costo del servicio o producto ya que se enfoca en identificar las ineficiencias y optimizar el proceso comercial que afecta ambos lados de la ecuación. Por un lado, al tener información más precisa en cuanto al público objetivo, las inversiones en marketing se vuelven mucho más eficientes aminorando así los costos en general y, por el otro lado, se identifican a los clientes más rentables para trabajar en su fidelización y así entregarles algo de mayor valor por lo que estén dispuestos a pagar mucho más.

### **2.3. Glosario**

*CRM como herramienta.* Herramienta clave, desarrollada con el propósito de implementar una mejora continua en la satisfacción de las necesidades que presenta el cliente. (Moreno & Meléndez, 2011).

*CRM como estrategia.* Su enfoque principal es la retención, fidelización y desarrollo de relaciones de duraderas con los clientes de determinada empresa, en lugar de sólo captar nuevos clientes (Moreno & Meléndez, 2012).

*Proceso comercial.* Todas las fases que se siguen desde que se capta un nuevo cliente, hasta su posterior fidelización (salesup.com).

*Fidelización del cliente.* Estrategias que logran que el cliente recuerde un producto o marca de manera espontánea, lo cual indica que valora y conoce a esa marca o producto más que a la competencia (Rivera, 2016).

*BPMN.* Notación estándar de procesos de negocio que permite describir eventos, tareas, decisiones, etc. de manera secuencial (Riaño, 2016).

*NPS.* Método estándar aceptado de manera universal para medir la satisfacción del cliente con respecto a una empresa o marca (Huanca & Diana, 2018).

*Optimización de procesos.* La mejora continua del mismo, luego de haberlo monitoreado y alineado con los objetivos estratégicos del negocio (captio.net).

*Reingeniería de procesos.* Cambio radical o rediseño de amplia envergadura en la organización (captio.net).

## **2.4. Formulación de hipótesis**

### **2.4.1. Hipótesis general**

Existe una relación entre la mejora al proceso comercial de CICONSA y el aumento en los ingresos de la empresa.

### **2.4.2. Hipótesis específicas**

1. Existen puntos débiles relevantes en el proceso comercial “as is” de CICONSAAC.
2. Existen deficiencias relevantes en el subproceso inicial “captación de clientes potenciales”, así como también en el subproceso final “fidelización de clientes”.
3. Existe una relación beneficio/costo igual o mayor a 1 en la ejecución de las mejoras al proceso comercial, considerando la futura implementación de un CRM adaptado a dichas mejoras, lo cual demuestra que el modelo de solución es viable.

## **2.5. Identificación de variables**

### **2.5.1. Variable independiente**

En la presente tesis, se ha definido como variable independiente a la Gestión de Clientes en sus tres dimensiones: Gestión de Clientes Nuevos (CN), Gestión de Clientes Actuales (CA) y Gestión de Clientes Potenciales (CP). Se ha definido a la Gestión de Clientes como variable independiente, puesto que esta data puede explicar los cambios en las variables dependientes. La eficiencia en la gestión de clientes puede dar como resultado una alta capacidad para poder generar rentabilidad en la organización (Cabanelas, Cabanelas & Lorenzo, 2007).

### **2.5.2. Variable dependiente**

En la presente tesis, se ha definido como variable dependiente los Ingresos de la empresa, los cuales podrían ser suficientes para alcanzar la utilidad neta o insuficientes para alcanzar la utilidad neta de CICONSA. Se ha definido a los Ingresos como variable dependiente, puesto que el presente estudio tiene como objetivo explicar que los ingresos de CICONSA en función a su Gestión de Clientes.

## 2.6. Operacionalización de variables

**Tabla 2**

*Matriz de operacionalización de variables*

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Tipos de Indicadores	Criterio	Escala de medición
Gestión de Clientes	La gestión de clientes es la pieza clave del desarrollo y crecimiento de una organización.	Será medido a través de un cuadro Excel donde se registrará el histórico de la gestión realizada y se implementará un nuevo formato de cuadro de registro para llevar un control de esta información en el futuro.	Gestión de Clientes Nuevos (CN)	Número de CN contactados por teléfono o email	KPI de capacidad	Cuantificar la capacidad operativa de la empresa en el aspecto comercial.	Numérica (de 0 en adelante) y para el último indicador, se usará una escala porcentual (0% al 100%)
				Número de CN contactados de manera presencial o video llamada.			
				Total de CN contactados en el año.			
	Total de CN que enviaron un requerimiento en el año.			KPI de resultado	Cuantificar la cantidad de esfuerzos que se convirtieron en resultados positivos.		
	Porcentaje de requerimientos vs. total CN contactados en el año.			KPI de productividad	Cuantificar el ratio de conversión de contactos a leads de ventas.		
	Gestión de Clientes Actuales (CA)			Número de CA contactados por teléfono o email.	KPI de capacidad	Cuantificar la capacidad operativa de la empresa en el aspecto comercial.	
			Número de CA contactados de manera presencial o video llamada.				
			Total de CA contactados en el año.				
Total de CA que enviaron un		KPI de resultado	Cuantificar la cantidad de esfuerzos que se convirtieron				

	necesario realizar cambios en esta gestión (Omil, Lorenzo, & Paniagua, 2007).			requerimiento en el año.		en resultados positivos.	
				Porcentaje de requerimientos vs. total CA contactados en el año.	KPI de productividad	Cuantificar el ratio de conversión de contactos a leads de ventas.	
				Número de CP contactados por teléfono o email.	KPI de capacidad	Cuantificar la capacidad operativa de la empresa en el aspecto comercial.	
				Número de CP contactados de manera presencial o video llamada.			
				Total de CP contactados en el año.	KPI de resultado	Cuantificar la cantidad de esfuerzos que se convirtieron en resultados positivos.	
Total de CP contactados que enviaron un requerimiento en el año.							
Porcentaje de requerimientos vs. total CP contactados en el año.	KPI de productividad	Cuantificar el ratio de conversión de contactos a leads de ventas.					
<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Tipos de Indicadores</b>	<b>Criterio</b>	<b>Escala de medición</b>

Ingresos	Cantidad de dinero que ingresa a la empresa producto de las ventas concretadas en el año. Es clave que el resultado de las acciones del área comercial se vea reflejado en el aumento de los recursos financieros de la empresa (Jiménez, 2016).	Será medido de manera anual, a través del análisis de documentos financieros de la empresa. Se clasificará a los clientes en escalas. Perteneciendo a la ESCALA 1 los clientes que contratan servicios valorizados de 500,000 soles a más durante el año y a la ESCALA 2 los clientes que contratan servicios valorizados en menos de 500,000 soles durante el año. Con esto se pretende enfocar los esfuerzos comerciales a fidelizar de manera especial a los clientes de la ESCALA 1, quienes representan un mayor ingreso para la empresa.	Ingresos obtenidos de ventas provenientes de Clientes Nuevos (CN)	* Total de CN ESCALA 1 * Porcentaje de CN ESCALA 1 * Total de CN ESCALA 2 * Porcentaje de CN ESCALA 2	KPI de calidad	Cuantificar la calidad de los clientes, de acuerdo a los ingresos que cada uno de ellos representa para la empresa.	Numérica (de 0 en adelante) y escala porcentual (0% al 100%)
			Ingresos obtenidos de ventas provenientes de Clientes Actuales (CA)	* Total de CA ESCALA 1 * Porcentaje de CA ESCALA 1 * Total de CA ESCALA 2 * Porcentaje de CA ESCALA 2	KPI de calidad		Numérica (de 0 en adelante) y escala porcentual (0% al 100%)

Elaboración: la autora

## 2.7. Matriz de consistencia

**Tabla 3**

*Matriz de consistencia*

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Hipótesis</b>	<b>Variable</b>
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general	Variable Independiente
¿Cuál es la relación que existe entre una mejora al proceso comercial de CICONSAAC y el aumento en los ingresos de la empresa?	Demostrar si existe una relación entre la mejora al proceso comercial de CICONSAAC y el aumento en sus ingresos, lo cual significará que la empresa pueda cumplir con sus obligaciones financieras.	Existe una relación entre la mejora al proceso comercial de CICONSAAC y el aumento en los ingresos de la empresa.	Gestión de Clientes <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de Clientes Nuevos (CN)</li> <li>• Gestión de Clientes Actuales (CA)</li> <li>• Gestión de Clientes Potenciales (CP)</li> </ul>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	Variable Dependiente
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Existen puntos débiles en el proceso comercial “as is” de CICONSAAC?</li> <li>2. ¿Existen deficiencias en el subproceso inicial de captación de clientes potenciales y en el subproceso final de fidelización de clientes?</li> <li>3. ¿Cuál es la relación beneficio/costo de la ejecución de las mejoras al proceso comercial, considerando la futura implementación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Levantar información sobre el proceso comercial “as is” de CICONSAAC, para definir sus subprocesos y los puntos débiles de los mismos.</li> <li>2. Implementar mejoras en el subproceso de captación de clientes potenciales, así como también en el subproceso de fidelización de clientes para poder encontrar nuevas oportunidades comerciales a partir de esas mejoras.</li> <li>3. Validar el nuevo proceso comercial “to be” a partir de una simulación y demostrar si existe una relación beneficio/costo igual o mayor a 1 a partir del cálculo de la futura implementación de las mejoras propuestas frente a beneficios estimados, para así demostrar si el modelo de solución es viable.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Existen puntos débiles relevantes en el proceso comercial “as is” de CICONSAAC.</li> <li>2. Existen deficiencias relevantes en el subproceso inicial de captación de clientes potenciales, así como también en el subproceso final de fidelización de clientes.</li> <li>3. Existe una relación beneficio/costo igual o mayor a 1 en la ejecución de las mejoras al proceso comercial, considerando la futura implementación de un CRM adaptado a dichas mejoras, lo cual demuestra que el modelo de solución es viable.</li> </ol>	Ingresos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Suficientes para alcanzar utilidad neta</li> <li>• Insuficientes para alcanzar utilidad neta</li> </ul>

de un CRM adaptado a dichas mejoras?			
--------------------------------------	--	--	--

Elaboración: la autora

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. Tipo de estudio**

La presente tesis es de gestión, en la cual se proponen mejoras para un proceso comercial, el cual a su vez forma parte de la gestión de la empresa en estudio. Como parte de esta tesis de gestión, se explora la situación actual del proceso comercial de CICONSAAC, para luego explicar y proponer ciertas mejoras a dicho proceso las cuales serán alternativas de cambio para la empresa. Estas mejoras son parte del modelo de solución que se ha diseñado más adelante en la presente tesis. Este nuevo proceso comercial mejorado será el modelo sobre el cual la empresa podrá, en un futuro, implementar un sistema CRM.

Para la presente tesis se ha utilizado una metodología empírica con la cual podré poner en práctica los conocimientos adquiridos en la presente maestría en e-business. Esta metodología incluye un marco teórico básico y un enfoque más práctico que teórico. El diseño de la tesis es el tradicional que consiste en: Análisis, Diseño, y Validación del modelo de solución.

#### **3.2. Población, muestra y muestreo**

##### **3.2.1. Población**

La población de esta tesis son el total de clientes potenciales, nuevos y actuales de CICONSAAC desde que inició sus actividades. Esto es, el conjunto total de clientes desde el año 2006 hasta el año 2020, ya que la empresa inició sus

actividades en mayo del 2006 y esta tesis se llevó a cabo en el año 2021, teniendo como último año de datos el 2020.

### **3.2.2. Muestra y muestreo**

La muestra para motivos de estudio en la presente tesis, está conformada por los clientes potenciales, nuevos y actuales de CICONSAAC de los años 2018, 2019 y 2020. Se ha tomado la muestra de estos 3 años puesto que esos fueron los años de mayor expansión a nivel de facturación dentro de la empresa, por lo que servirán como punto partida real para los criterios, indicadores y metas a futuro. Estos tres años también despliegan la información más actual de la empresa y a la vez muestran el impacto que la reciente pandemia ha causado en los indicadores de la misma.

Además, se ha incluido en la muestra, el número de clientes potenciales que se espera obtener en el año posterior a la futura implementación del modelo de solución, los cuales son 6 por año en un escenario neutro, con un porcentaje de conversión de cliente potencial a cliente nuevo del 50%, siendo entonces 3 los clientes nuevos esperados por año.

## **3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

### **3.3.1. Variable independiente, gestión de clientes**

Para levantar la información necesaria sobre la variable en mención, he utilizado los instrumentos: observación y entrevista. Por medio de la observación de las labores comerciales diarias, tomé nota de los procesos “as is” y su cumplimiento actual. Por otro lado, por medio de la entrevista a la gerencia general y personal

encargado del área comercial, he podido levantar información más detallada con respecto a los procesos actuales para así continuar con su respectivo análisis y optimización.

### **3.3.2. Variable dependiente, ingresos**

Para levantar la información necesaria sobre la variable en mención, utilicé el instrumento de la entrevista. Debido a que los ingresos son sustentados mediante documentos financieros y contables, entrevisté a la gerencia general, así como al personal encargado de finanzas y contabilidad, para poder estudiar la información actual financiera de la empresa, establecer objetivos y partir de ahí para determinar los indicadores que se deben reunir en la optimización que haremos al proceso comercial.

## **3.4. Aspectos éticos**

En la presente tesis se han tomado en cuenta ciertos aspectos éticos que detallaremos a continuación (Ávila, 2002):

Valor científico: La presente tesis pretende generar el conocimiento necesario para solucionar un problema que muchas pequeñas empresas enfrentan, no sólo en el rubro de la construcción, el cual es la deficiencia de su proceso comercial. Además, el modelo desarrollado en la presente tesis podrá servir de base para la adaptación de un CRM y para su futura implementación.

Validez científica: Para asegurar este aspecto, se ha detallado previamente un propósito claro, así como también el método que usé para su desarrollo. Se ha detallado también el marco teórico correspondiente a los temas y variables tratadas. Finalmente

se ha buscado el juicio de un experto en el área comercial específicamente del rubro construcción para poder asegurar que el modelo desarrollado sea coherente.

Condiciones de dialogo autentico: Las entrevistas tanto al Gerente General de CICONSAAC como al experto Luis León Tenicela fueron realizadas presencialmente y por video llamada respectivamente, en un marco de confianza y apertura para el diálogo y la pertinente evaluación.

Consentimiento informado: La empresa CICONSAAC, representada por su Gerente General el Sr. Wilson David Calderón Gonzales, declara que la información desplegada en la presente tesis cuenta con el debido consentimiento firmado por escrito (Anexo 3: Consentimiento de uso de información).

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA TESIS DE GESTIÓN

Como se mencionó anteriormente, para la presente tesis de gestión se aplicó el diseño metodológico tradicional que consiste en: Análisis de la información, diseño del modelo de solución, y validación del modelo de solución. Empezaré por desplegar el análisis de la situación presente de la empresa CICONSA, teniendo como enfoque principal el problema identificado. Luego, desarrollaré el modelo de solución diseñado tomando en cuenta las mejoras propuestas para el proceso comercial de CICONSA.

#### 4.1. Análisis de la situación presente de CICONSA

La empresa CICONSA, actualmente cuenta con un proceso comercial no estructurado. Las tareas o funciones comerciales se encuentran mezcladas con otras tareas, ya que no cuentan con un personal que se dedique plenamente al proceso comercial. Para poder analizarlo a detalle, primero presentaré el mapa de los procesos actuales de la empresa:

**Tabla 4**

*Mapa de procesos actuales de la empresa CICONSA*

Tipo de proceso	Proceso
Procesos estratégicos	Planificar la capacidad operativa
	Planificar la capacidad financiera
	Auditorías internas

	Gestionar los contratos con subcontratistas
Procesos operativos	Recibir pedidos de los clientes
	Preparar cotización para licitación o concurso
	Gestionar contrato y orden de trabajo
	Desarrollar obras de construcción, implementación o mantenimiento
	Gestionar acta de conformidad de obra
	Guardar información de clientes
	Gestionar requerimientos de atención postventa
	Desarrollar obras de atención postventa
Procesos de apoyo	Contabilidad
	Compras de materiales
	Facturación
	Gestionar las homologaciones
	Recursos Humanos
	Gestionar recursos (maquinarias, herramientas, equipos)
Elaboración: la autora	

A continuación, he extraído aquellas tareas o funciones que corresponden al proceso comercial, para armar lo que sería el proceso comercial “as is” de CICONSAAC. He utilizado la notación BPMN para graficar ello. Cabe resaltar que, en este caso, el proceso comercial consta de los siguientes subprocesos:

- Subproceso Captación de clientes potenciales.
- Subproceso Atención de clientes.

- Subproceso Servicio postventa.
- Subproceso Fidelización de clientes.

Dentro del proceso comercial, las personas o empresas contactadas, al pasar por el proceso recibirán diferentes clasificaciones dependiendo de su avance, lo cual detallaremos a continuación:

**Contacto:** Es toda persona o empresa que ha sido contactada ya sea por correo electrónico, llamada telefónica, video llamada, red social, página web o de manera presencial mediante visitas, ya sea que haya mostrado o no un interés en los servicios que brinda CICONSAAC, pero que podría ser un cliente potencial.

**Cliente Potencial (CP):** Es toda persona o empresa que muestra por primera vez interés en los servicios que brinda CICONSAAC, realiza un primer requerimiento, ya sea por correo electrónico, llamada telefónica, video llamada, red social, página web o de manera presencial y pide una cotización o presupuesto.

**Cliente Nuevo (CN):** Es todo cliente potencial que procede a aprobar la propuesta o cotización de un primer proyecto. Se considera Nuevo Cliente solo durante el primer año calendario a partir del inicio de su primer proyecto.

**Cliente Actual (CA):** Es todo aquel cliente nuevo que ya se encuentra iniciando su segundo año como cliente. Además, también es todo aquel cliente que ya se encuentra en la base de datos de CICONSAAC, conoce la empresa y ha sido atendido anteriormente.

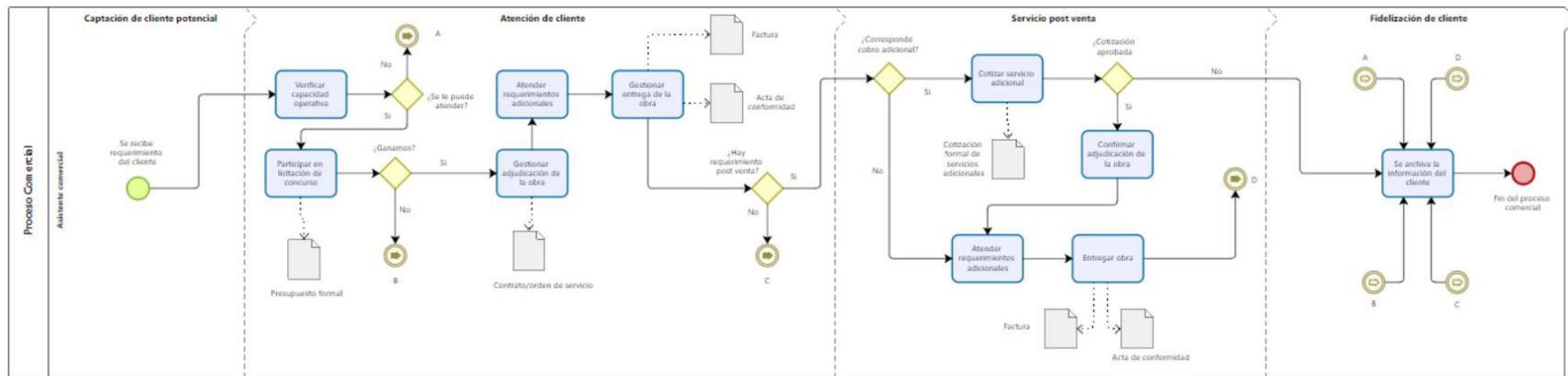
Habiendo definido estas categorías, pasaré al análisis del proceso comercial actual de CICONSAAC. Para ello, he utilizado la notación BPMN, la cual crea un puente estandarizado que logra eliminar la brecha que existía entre el diseño de los procesos de negocio y la implementación de los mismos (White, 2004). Para esto, utiliza elementos

gráficos básicos que pueden ser comprendidos por analistas de negocio, así como también por modeladores de procesos.

A continuación, utilizaré esta notación para graficar los subprocessos del proceso comercial que están siendo actualmente implementados por la empresa CICONSA:

Figura 5

Diagrama del proceso comercial "as is"



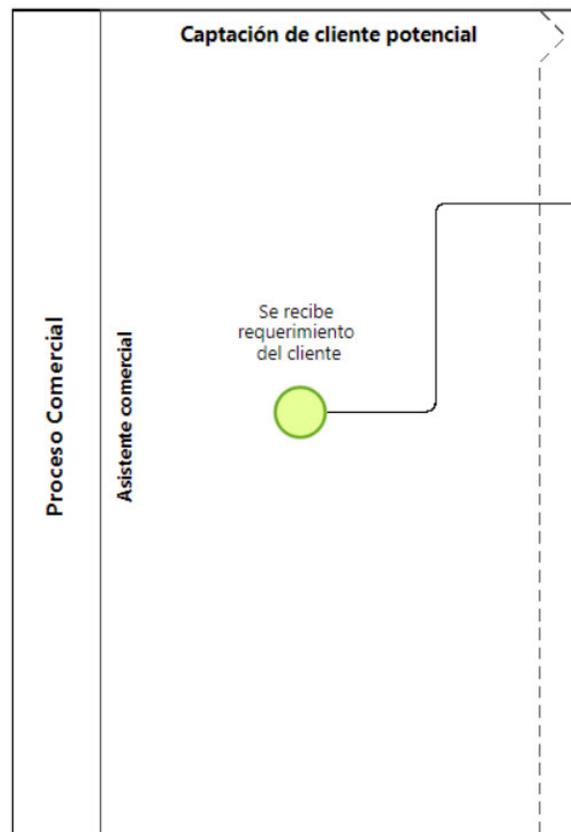
Elaboración: la autora

A continuación, presento las observaciones de cada uno de los subprocessos:

#### 4.1.1. Subproceso captación de clientes potenciales

**Figura 6**

*Diagrama del subproceso “as is” captación de clientes potenciales.*



Nota: Extraído de la Figura 5, Proceso comercial “as is”. Elaboración: la autora.

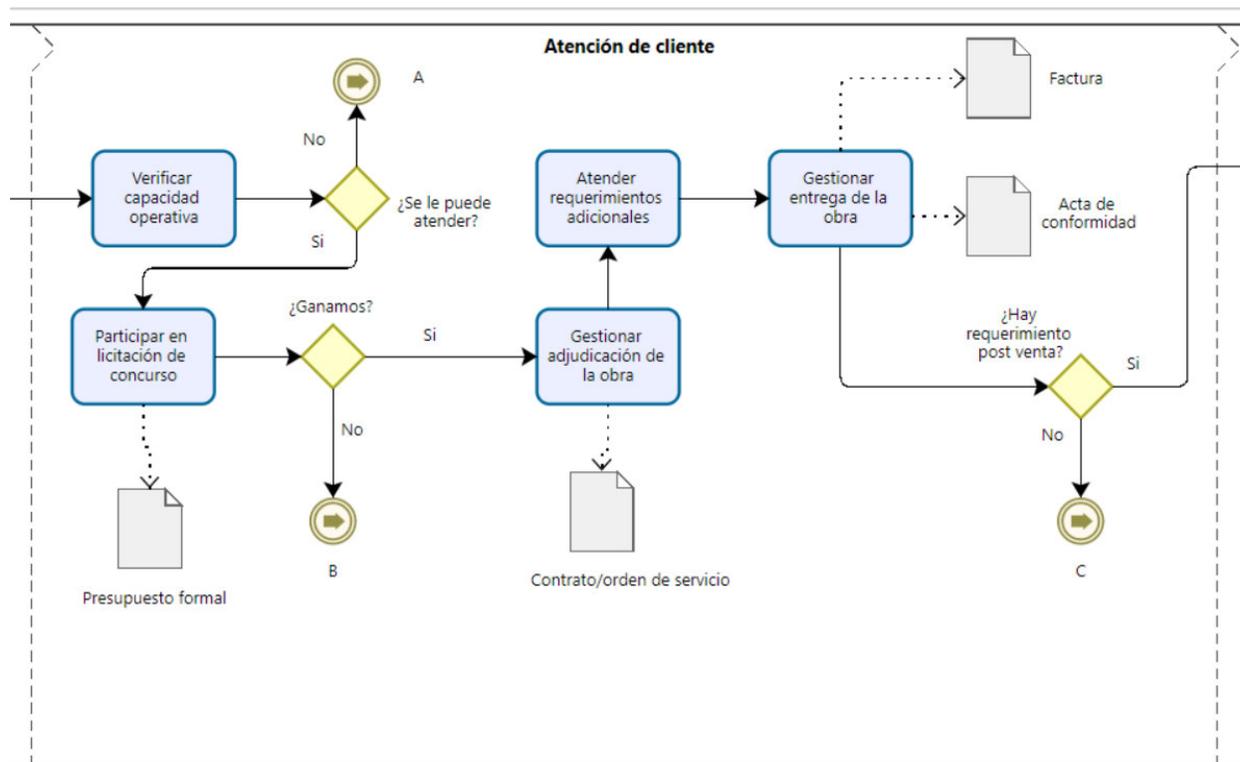
Se observa que el proceso comercial actual no cuenta con un subproceso estructurado de captación de clientes potenciales. Actualmente, los clientes llegan a CICONSA por referidos de amistades, de clientes anteriores, y por medio de la plataforma de SGS, con quienes se encuentran actualmente homologados y representa un total de aproximadamente 3 leads anuales. Sin embargo, no cuentan con una estrategia y mucho menos un subproceso definido para esta fase inicial tan

importante. Hace falta no sólo implementar mejoras en este subproceso, sino prácticamente diseñarlo.

#### 4.1.2. Subproceso atención de clientes

**Figura 7**

*Diagrama del subproceso “as is” atención de clientes*



Nota: Extraído de la Figura 5, Proceso comercial “as is”. Elaboración: la autora.

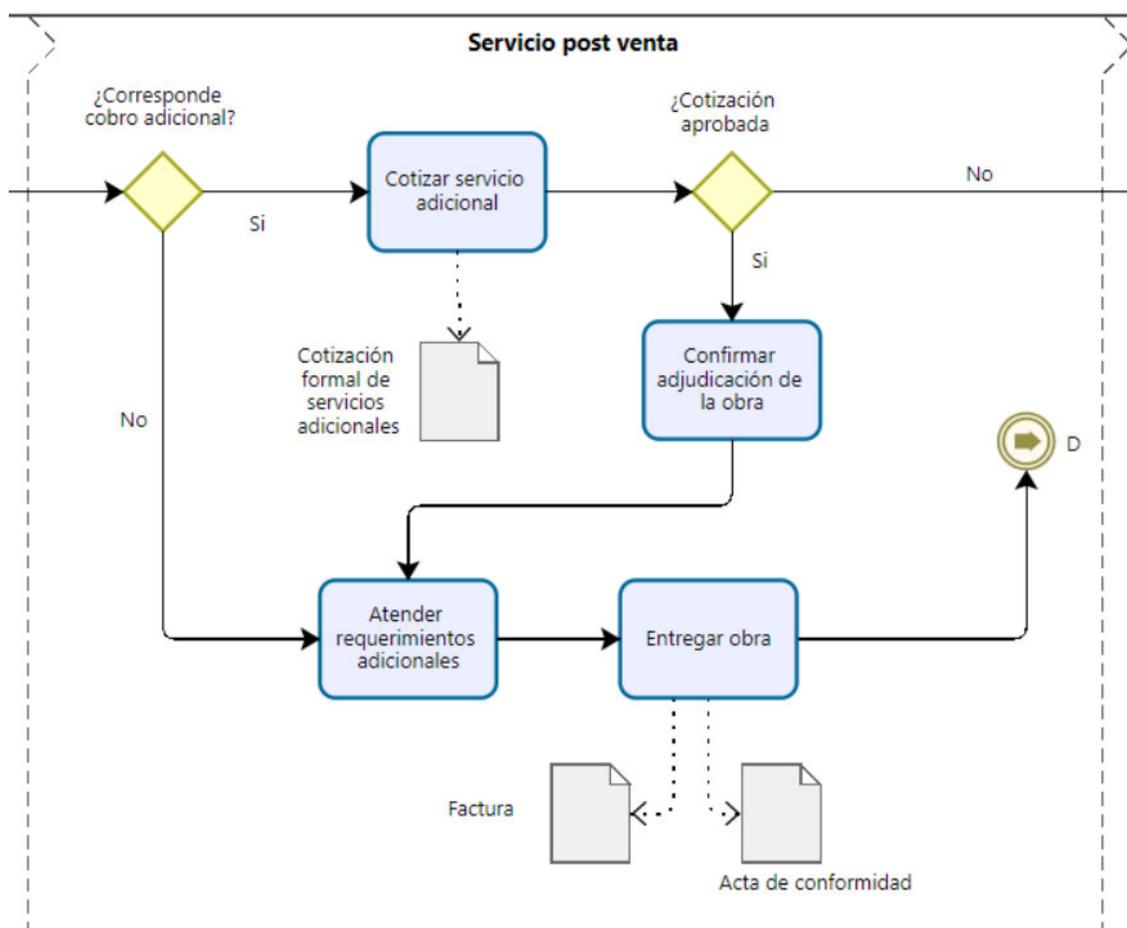
Es importante resaltar que, en este subproceso Atención de clientes, el plazo establecido para la entrega de la cotización formal es de mínimo dos días hábiles desde que se recibe la solicitud por escrito. Para obras de hasta 100,000 soles (incluido IGV), este plazo suele extenderse hasta 5 días hábiles. Para montos mayores, el plazo se pacta directamente con cada cliente, de acuerdo a la complejidad y envergadura del proyecto.

Se observa que en el presente subproceso no existe un levantamiento de información sobre la satisfacción del cliente, lo cual es importante para la resolución de reclamos a tiempo y como parte de su posterior fidelización.

#### 4.1.3. Subproceso servicio post venta

**Figura 8**

*Diagrama del subproceso “as is” servicio post venta*



Nota: Extraído de la Figura 5, Proceso comercial “as is”. Elaboración: la autora.

Cabe resaltar que, un requerimiento postventa viene a ser lo mismo que un reclamo, el cual debe ser debidamente atendido para evaluar si procede o no a cotización adicional. CICONSA ofrece una garantía de un año calendario desde la fecha indicada en el Acta de conformidad para que el cliente pueda presentar

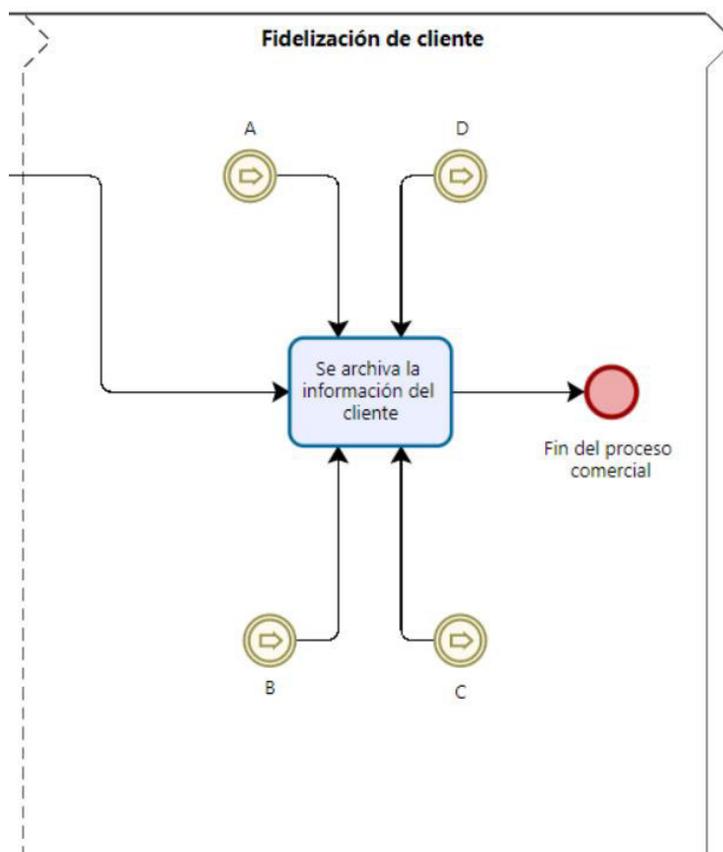
algún reclamo relacionado con dicha obra. Al recibir el requerimiento, se debe evaluar si corresponde o no un cobro adicional. Para esto se realiza una serie de descartes de las causas del daño, evaluación de las partidas iniciales, revisión de la documentación, etc.

Se observa que, al igual que en el subproceso anterior, en este subproceso Servicio postventa no se considera el levantamiento de información en cuanto a la satisfacción del cliente. Lo único que se tiene es el acta de conformidad que indica el cumplimiento de lo pactado y permite que se proceda con la facturación. Sin embargo, no se tiene una visión real de la opinión del cliente con respecto a los por menores del servicio brindado, incluso luego de haber presentado un reclamo.

#### 4.1.4. Subproceso fidelización de clientes

**Figura 9**

*Diagrama del subproceso “as is” fidelización de clientes*



Nota: Extraído de la Figura 5, Proceso comercial “as is”. Elaboración: la autora.

Se observa que el proceso comercial actual no cuenta con un subproceso estructurado de fidelización de clientes. En lugar de implementar una estrategia de fidelización, la empresa sólo archiva la información de los mismos, la cual es valiosa y de la cual se podría sacar un mayor provecho.

Las letras A, B y C provienen del subproceso Atención de clientes. La letra A son aquellos clientes que por algún impedimento (incapacidad económica o incapacidad operativa, etc.) no se les puede atender. La letra B son aquellos clientes que solicitan un presupuesto, la empresa concursa en la licitación, pero no la gana.

La letra C son los clientes que reciben los servicios de CICONSAAC y no presentan requerimientos postventa. La letra D proviene del subproceso Servicio postventa y son los clientes que reciben atención a su reclamo. Se observa que, en todos estos casos, la empresa sólo archiva la información de dicho cliente y no le saca mayor provecho.

A continuación, como parte del presente análisis, se detallan los indicadores que reflejan la situación actual de CICONSAAC. Se han medido ciertos KPIs (Indicador clave de rendimiento) correspondientes a cada uno de los cuatro subprocesos del proceso comercial, así como también algunos datos que expresan la situación comercial de la empresa en términos generales.

**Tabla 5**

*Datos generales de CICONSAAC*

<b>Datos generales (cifras anuales)</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Facturación anual	Total de ventas anuales (S/)	1,650,000.00	2,240,000.00	622,000.00
Gastos de ventas y marketing	Total de gastos de ventas (S/)	2,500.00	2,500.00	1,000.00
Cientes CICONSAAC	Número total de clientes nuevos y actuales en cartera	8	10	10
Cientes atendidos	Número total de clientes nuevos y actuales que contrataron servicios en el año	5	5	2

Nota: Datos generales de la situación comercial de CICONSAAC. Información proporcionada por CICONSAAC. Elaboración: la autora.

**Tabla 6***Datos del subproceso “as is” de captación de clientes potenciales*

<b>Subproceso captación de clientes potenciales (cifras anuales)</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Contactos por teléfono o email	Número total de contactos realizados por teléfono o email	0	0	0
Contactos visitados o videollamada	Número total de contactos realizados de manera presencial o por videollamada	0	0	5
Contactos realizados	Número total de contactos realizados por teléfono o email y de manera presencial o por videollamada	0	0	5
Clientes potenciales	Número total de clientes potenciales	6	6	2
Porcentaje de conversión de contacto a cliente potencial	Número total de clientes potenciales / Número total de contactos realizados	N/A	N/A	40%
Clientes nuevos	Número total de clientes nuevos	1	2	0
Porcentaje de conversión de cliente potencial a cliente nuevo	Número total de clientes nuevos / Número total de clientes potenciales	17%	33%	0%

Nota: Indicadores de la situación actual del subproceso captación de clientes potenciales de CICONSA. Información proporcionada por CICONSA. Elaboración: la autora.

**Tabla 7***Datos del subproceso “as is” de atención de clientes*

<b>Subproceso atención de clientes (cifras anuales)</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Presupuestos presentados	Número total presupuestos presentados	31	26	14

Presupuestos aceptados	Número total presupuestos aceptados	15	11	4
Presupuestos rechazados	Número total presupuestos rechazados	16	15	10
Porcentaje de presupuestos aceptados	Número total presupuestos aceptados / Número total presupuestos presentados	48%	42%	29%
Porcentaje de presupuestos rechazados	Número total presupuestos rechazados / Número total presupuestos presentados	52%	58%	71%
Presupuestos entregados dentro del plazo pactado	Número total de presupuestos entregados dentro del plazo pactado	24	19	7
Presupuestos entregados fuera del plazo pactado	Número total de presupuestos entregados fuera del plazo pactado	7	7	7
Porcentaje de cumplimiento del plazo de entrega de presupuestos	Número total de presupuestos entregados dentro del plazo pactado / Número total presupuestos presentados	77%	73%	50%

Nota: Indicadores de la situación actual del subproceso atención de clientes de CICONSA. Información proporcionada por CICONSA. Elaboración: la autora.

**Tabla 8**

*Datos del subproceso “as is” de servicio post venta*

<b>Subproceso servicio post venta (cifras anuales)</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Requerimientos post venta recibidos	Número total de requerimientos presentados por el cliente una vez terminada la obra	6	5	0
Requerimientos post venta atendidos	Número total de requerimientos post venta atendidos	6	5	0
Porcentaje de cumplimiento de atención de requerimientos post venta	Número total de requerimientos post venta atendidos / Número total de requerimientos post venta recibidos	100%	100%	N/A

Total de obras	Número total de proyectos llevados a cabo en el presente año	15	11	4
Obras que cumplieron con el cronograma de obra	Número total de obras que cumplieron con el cronograma de obra	7	5	2
Obras que no cumplieron con el cronograma de obra	Número total de obras que no cumplieron con el cronograma de obra	8	6	2
Porcentaje de cumplimiento de cronograma de obra	Número total de obras que cumplieron con el cronograma de obra / Número total de obras	47%	45%	50%
Nivel de satisfacción del cliente	Valor promedio obtenido de las encuestas de satisfacción del cliente	N/A	N/A	N/A
Nivel de satisfacción de la supervisión de obra	Valor promedio obtenido de las encuestas de la supervisión de obra, siempre y cuando ésta se lleve a cabo por una empresa supervisora externa	N/A	N/A	N/A

Nota: Indicadores de la situación actual del subproceso servicio post venta de CICONSAAC. Información proporcionada por CICONSAAC. Elaboración: la autora.

**Tabla 9**

*Datos del subproceso “as is” de fidelización de clientes*

<b>Subproceso fidelización de clientes (cifras anuales)</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Clientes nuevos</b>	<b>Número total de clientes nuevos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
Clientes nuevos que solicitan más de un presupuesto en el año	Número total de clientes nuevos que solicitan más de un presupuesto en el año	0	0	0
Porcentaje de clientes nuevos que solicitan más de un presupuesto en el año	Número total de clientes nuevos que solicitan más de un presupuesto en el año / Número total de clientes nuevos	0%	0%	0%

Clientes nuevos ESCALA 1	Número total de clientes nuevos que contratan servicios valorizados de 500,000 a más (S/) en el año	1	0	0
Porcentaje de clientes nuevos ESCALA 1	Número total de clientes nuevos ESCALA 1 / Número total de clientes nuevos	100%	0	N/A
Clientes nuevos ESCALA 2	Número total de clientes nuevos que contratan servicios valorizados en menos de 500,000 (S/) en el año	0	2	0
Porcentaje de clientes nuevos ESCALA 2	Número total de clientes nuevos ESCALA 2 / Número total de clientes nuevos	0%	100%	N/A
<b>Clientes actuales</b>	<b>Número total de clientes actuales</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
Clientes actuales que solicitan más de un presupuesto en el año	Número total de clientes actuales que solicitan más de un presupuesto en el año	4	3	2
Porcentaje de clientes actuales que solicitan más de un presupuesto en el año	Número total de clientes actuales que solicitan más de un presupuesto en el año / Número total de clientes actuales	57%	38%	20%
Clientes actuales ESCALA 1	Número total de clientes actuales que contratan servicios valorizados de 500,000 a más (S/) en el año	2	5	8
Porcentaje de clientes actuales ESCALA 1	Número total de clientes actuales ESCALA 1 / Número total de clientes actuales	29%	63%	80%
Clientes actuales ESCALA 2	Número total de clientes actuales que contratan servicios valorizados en menos de 500,000 (S/) en el año	5	3	2
Porcentaje de clientes actuales ESCALA 2	Número total de clientes actuales ESCALA 2 / Número total de clientes actuales	71%	38%	20%

Nota: Indicadores de la situación actual del subproceso fidelización de clientes de CICONSAAC. Información proporcionada por CICONSAAC. Elaboración: la autora.

Teniendo noción de la situación actual de los indicadores comerciales de CICONSAAC para los cuatro subprocesos que conforman el proceso comercial, pasaré a desarrollar el diseño del modelo de solución propuesto en la presente tesis.

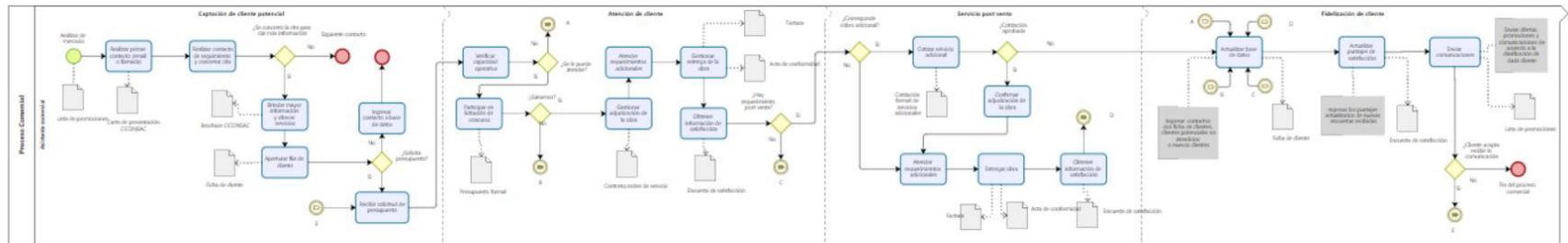
#### **4.2. Diseño del modelo de solución**

Dado que este modelo de solución afecta al proceso comercial, el cual a su vez está compuesto por los cuatro subprocesos mencionados anteriormente, iniciaré el diseño de este modelo definiendo la mejora en el proceso comercial como macro, para luego entrar al detalle de las mejoras en cada uno de sus subprocesos.

A continuación, la representación gráfica con notación BPMN para el proceso comercial de CICONSAAC.

Figura 10

Diagrama del proceso comercial "to be"



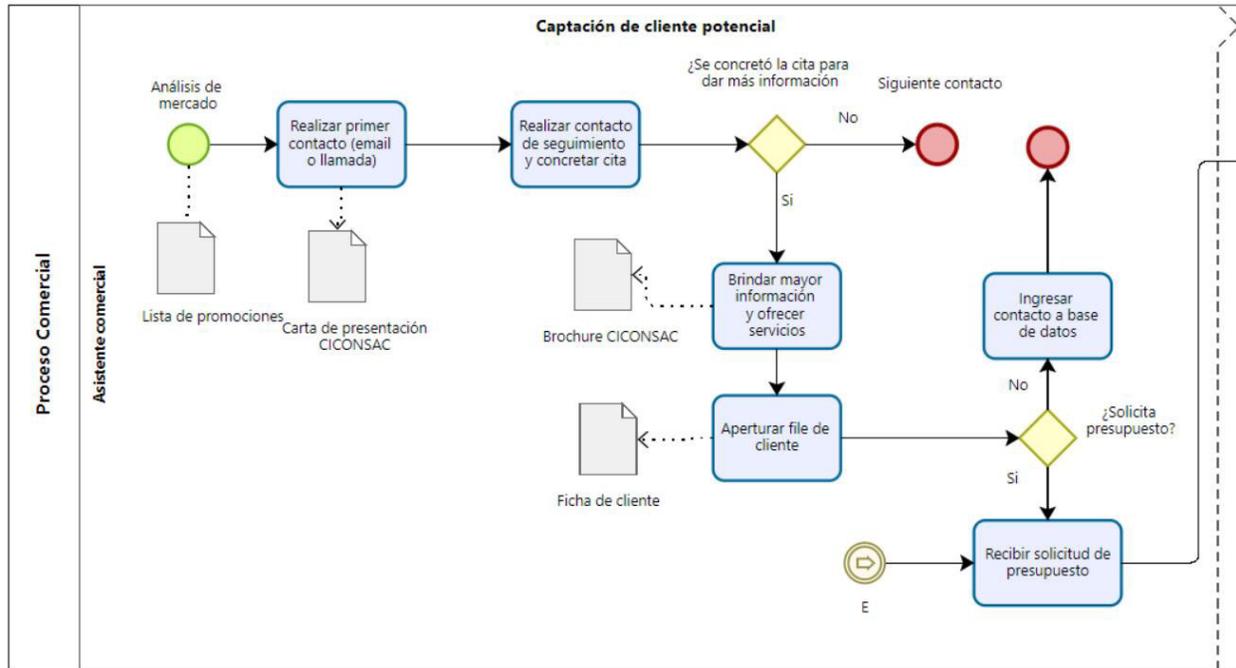
Elaboración: la autora

A partir del diagrama presentado, se puede observar las siguientes mejoras en cada uno de los subprocesos:

#### 4.2.1. Subproceso captación de clientes potenciales

**Figura 11**

*Diagrama del subproceso “to be” captación de clientes potenciales*



Nota: Extraído de la Figura 10, Proceso comercial “to be”. Elaboració: la autora.

Se puede observar que el subproceso captación de clientes potenciales ya no inicia con la sola recepción de un requerimiento del cliente, sino que se cuenta ahora con un subproceso estructurado para lograr esta captación. Asimismo, se inicia con un análisis de mercado, donde se revisan las características del público objetivo y sus necesidades. Se ha determinado que ésta primera acción debe revisarse periódicamente, por lo menos una vez al mes, puesto que el mercado actual es bastante dinámico. Dentro de este análisis se consideran las nuevas oportunidades de negocio y se elabora una lista de promociones para luego, con

esa información, realizar un primer contacto ya sea por llamada telefónica o correo electrónico y se envía una carta de presentación de la empresa.

Luego se realiza un contacto de seguimiento para concretar una cita ya sea presencial o mediante video llamada, en la cual se entregará un brochure más completo con información de la empresa. En caso el cliente no acepte concretar una cita, el proceso finaliza.

Para los clientes que reciben la información mediante una cita, se apertura una ficha de cliente en la cual se guardará toda la información relevante para su posterior fidelización. Esta información se ingresará a la base de datos. Para aquellos clientes que realicen una solicitud de presupuesto, se procederá con el siguiente subproceso del proceso comercial. El objetivo principal de este subproceso es transformar los contactos en clientes potenciales, en otras palabras, que los contactos lleguen a solicitar un presupuesto. Cabe recalcar que la letra E que se muestra en la figura, corresponde al subproceso fidelización de clientes, y será explicada más adelante.

Como parte del presente modelo de solución, se proponen ciertos parámetros para medir los indicadores clave de este subproceso y evaluar su mejora continua. Para determinar estos parámetros realicé previamente una entrevista a Luis León Tenicela, Gerente Comercial de Saceem (compañía uruguaya de ingeniería y construcción) quien nos dio su feedback bajo la metodología Juicio de Experto. Asimismo, entrevisté a la gerencia de CICONSA para poder asegurarme de estar alineados con los objetivos de la organización.

**Tabla 10***Rangos de medición para el subproceso captación de clientes potenciales*

<b>Subproceso captación de clientes potenciales (cifras anuales)</b>		<b>Débil</b>	<b>Neutro</b>	<b>Bueno</b>
Contactos realizados	Número total de contactos realizados por teléfono, email o redes sociales y de manera presencial o por videollamada	Menos de 10	10 a 19	20 a más
Porcentaje de conversión de contacto a cliente potencial	Número total de clientes potenciales / Número total de contactos realizados	Menos del 25%	25% a 49%	50% a más
Porcentaje de conversión de cliente potencial a cliente nuevo	Número total de clientes nuevos / Número total de clientes potenciales	Menos del 25%	25% a 49%	50% a más

Nota: Rangos propuestos para medir los indicadores clave del subproceso captación de clientes potenciales de CICONSA. Elaboración: la autora.

Cabe resaltar que el experto indicó apuntar a calidad de contactos y no tanto a cantidad de contactos, ya que en el rubro de la construcción es más importante trabajar con pocos clientes que facturen grandes cantidades al año y ofrezcan varios concursos al año, en lugar de trabajar con muchos clientes que facturan poco al año.

Tomando en consideración estos parámetros, he procedido a marcar los resultados de CICONSA de los años 2018, 2019 y 2020 según el rango correspondiente. Se observa que los indicadores actuales de CICONSA con respecto a este subproceso se encuentran en las categorías “Débil” y “Neutro”.

**Tabla 11***Medición de indicadores del subproceso captación de clientes potenciales*

<b>Subproceso captación de clientes potenciales (cifras anuales)</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Contactos realizados	Número total de contactos realizados por teléfono o email y de manera presencial o por videollamada	0	0	5
Porcentaje de conversión de contacto a cliente potencial	Número total de clientes potenciales / Número total de contactos realizados	N/A	N/A	40%
Porcentaje de conversión de cliente potencial a cliente nuevo	Número total de clientes nuevos / Número total de clientes potenciales	17%	33%	0%

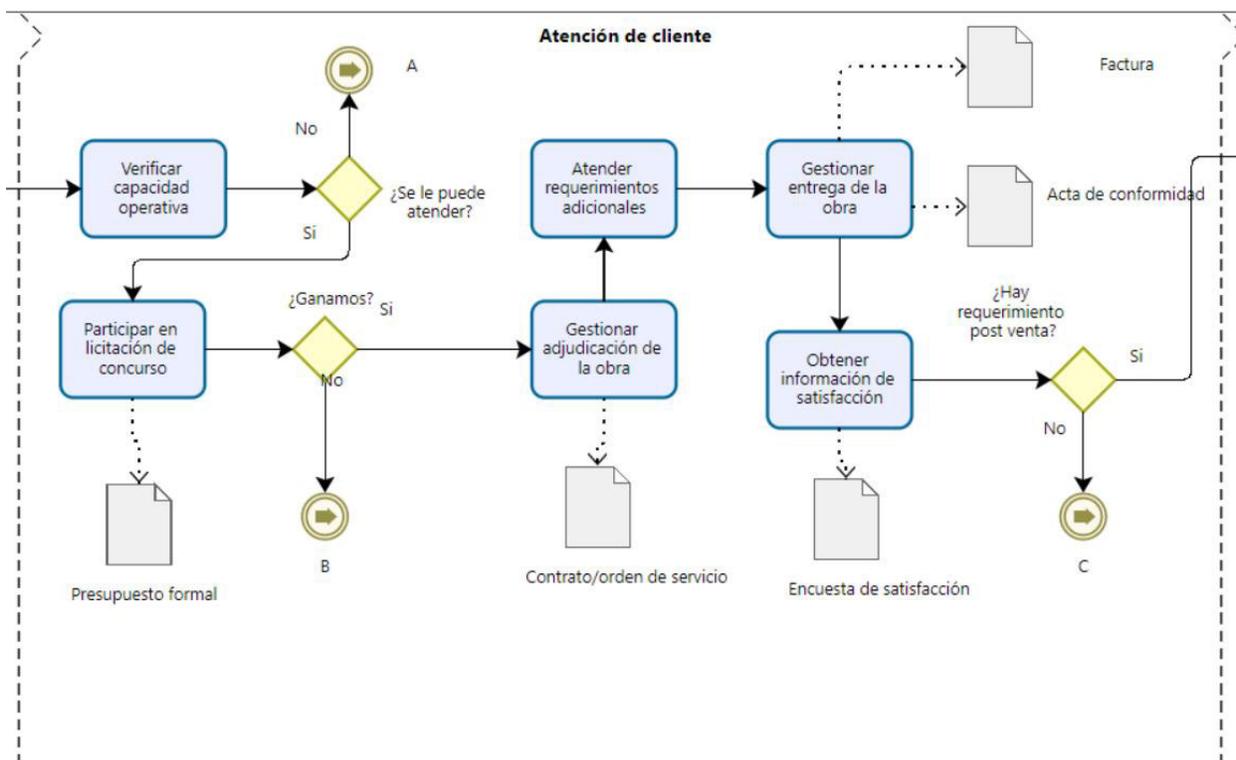
Nota: Indicadores actuales del subproceso captación de clientes potenciales de CICONSA de acuerdo a los rangos de medición establecidos en la Tabla 10. Elaboración: la autora.

Lo que este modelo de solución propone es que, al implementar las mejoras en el subproceso Captación de clientes potenciales, estos indicadores mejorarán en el corto y mediano plazo, pasando a la categoría “Bueno”, lo cual a su vez resultará en un aumento significativo en los ingresos anuales de CICONSA.

## 4.2.2. Subproceso atención de clientes

Figura 12

Diagrama del subproceso “to be” atención de clientes



Nota: Extraído de la Figura 10, Proceso comercial “to be”. Elaboració: la autora.

Este subproceso ahora cuenta con una actividad destinada al levantamiento de información sobre la satisfacción del cliente a través de una encuesta de satisfacción (Anexo 2), cuyos resultados serán actualizados en la base de datos como parte de la ficha del cliente.

Las letras A, B y C corresponden a clientes que pasan directamente al subproceso Fidelización de clientes por distintos motivos. La letra A son clientes que no pueden ser atendidos debido a alguna incapacidad operativa o económica por parte de la empresa. La letra B son clientes que han solicitado un presupuesto,

pero con los que la empresa ha perdido la licitación. La letra C son clientes que ya recibieron el servicio y no presentan requerimientos postventa.

El objetivo principal de este subproceso es lograr la transformación de los clientes potenciales a clientes nuevos mediante la entrega de presupuestos acertados que vayan acorde con sus necesidades. Otro objetivo de este subproceso es y lograr la satisfacción del cliente con respecto a los servicios brindados.

Los rangos de medición de los indicadores clave correspondientes a este subproceso para evaluar su mejora continua son los siguientes:

**Tabla 12**

*Rangos de medición para el subproceso atención de clientes*

<b>Subproceso atención de clientes (cifras anuales)</b>		<b>Débil</b>	<b>Neutro</b>	<b>Bueno</b>
Porcentaje de presupuestos aceptados	Número total presupuestos aceptados / Número total presupuestos presentados	Menos del 25%	25 a 49%	50% a más
Porcentaje de cumplimiento del plazo de entrega de presupuestos	Número total de presupuestos entregados dentro del plazo pactado / Número total presupuestos presentados	Menos del 50%	50% a 74%	75% a más
Nivel de satisfacción del cliente	Valor promedio obtenido de las encuestas de satisfacción del cliente	Menos de 3	3 a 4.5	4.5 a más
Nivel de satisfacción de la supervisión de obra	Valor promedio obtenido de las encuestas de satisfacción de la supervisión de obra, siempre y cuando ésta se lleve a cabo por una empresa supervisora externa	Menos de 3	3 a 4.5	4.5 a más

Nota: Rangos propuestos para medir los indicadores clave del subproceso atención de clientes de CICONSA. Elaboración: la autora.

Tomando en consideración estos parámetros, es prudente afirmar que los indicadores actuales de CICONSAAC con respecto a este subproceso se encuentran en la categoría “Neutro”.

**Tabla 13**

*Medición de indicadores del subproceso atención de clientes*

<b>Subproceso atención de clientes (cifras anuales)</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Porcentaje de presupuestos aceptados	Número total presupuestos aceptados / Número total presupuestos presentados	48%	42%	29%
Porcentaje de cumplimiento del plazo de entrega de presupuestos	Número total de presupuestos entregados dentro del plazo pactado / Número total presupuestos presentados	77%	73%	50%
Nivel de satisfacción del cliente	Valor promedio obtenido de las encuestas de satisfacción del cliente	N/A	N/A	N/A
Nivel de satisfacción de la supervisión de obra	Valor promedio obtenido de las encuestas de satisfacción de la supervisión de obra, siempre y cuando ésta se lleve a cabo por una empresa supervisora externa	N/A	N/A	N/A

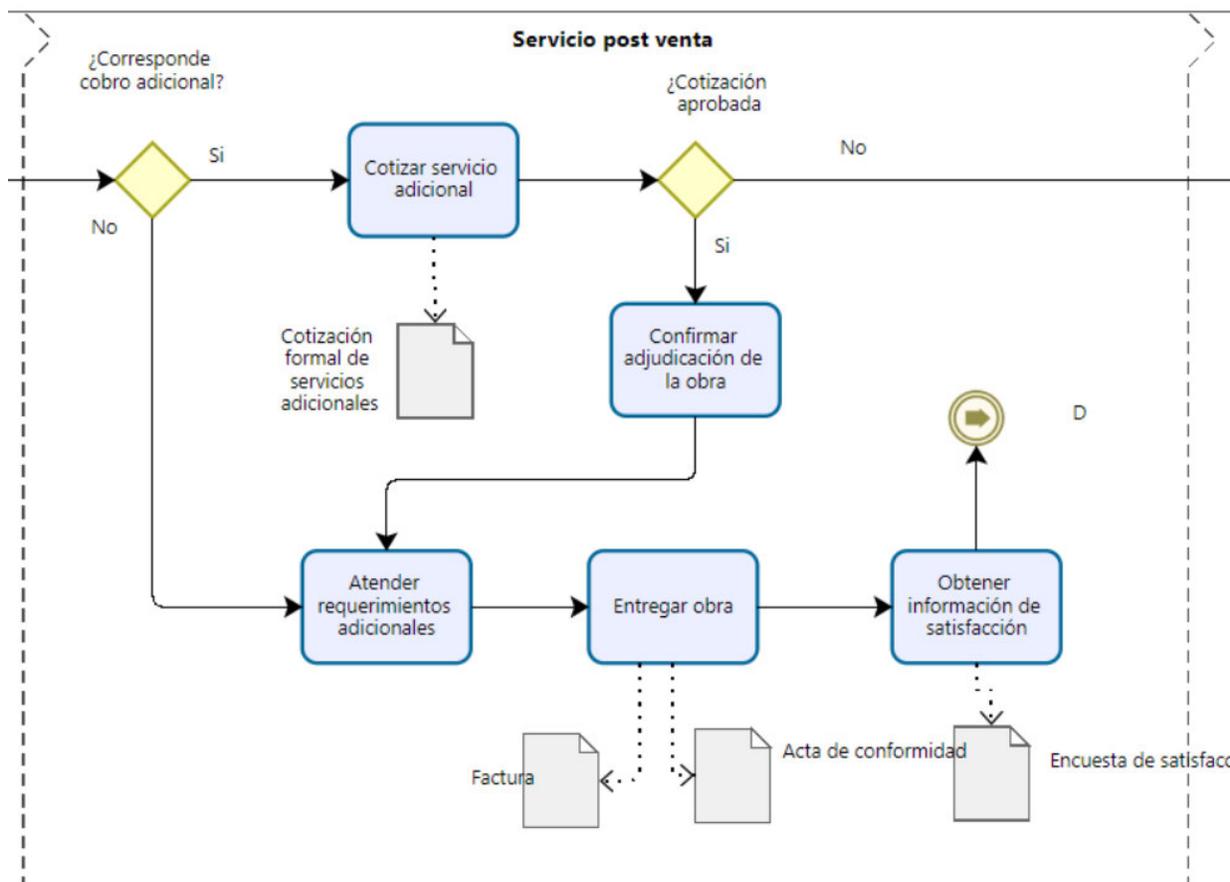
Nota: Indicadores actuales del subproceso atención de clientes de CICONSAAC de acuerdo a los rangos de medición establecidos en la Tabla 12. Elaboración: la autora.

Lo que este modelo de solución propone es que, al mejorar los indicadores del subproceso atención de clientes, existe una relación directa que resultará en la mejora de los indicadores del subproceso Fidelización de clientes, el cual se detallará más adelante.

### 4.2.3. Subproceso servicio post venta

Figura 13

Diagrama del subproceso “to be” servicio post venta



Nota: Extraído de la Figura 10, Proceso comercial “to be”. Elaboración: la autora.

Luego de gestionar la entrega de la obra adicional mediante la emisión de la factura y el acta de conformidad, es importante entregar al cliente una nueva encuesta de satisfacción (Anexo 2) para obtener de este modo información relevante en cuanto a las fortalezas y debilidades de la empresa especialmente luego de haber presentado un reclamo.

Se puede apreciar que en lugar de que el subproceso termine simplemente archivando la información del cliente, ahora se termina derivando el cliente al

subproceso Fidelización de clientes, el cual ha sido diseñado y se explicará más adelante.

El objetivo principal de este subproceso es lograr la satisfacción del cliente, mediante la atención oportuna de los reclamos, así como la evaluación pertinente de los mismos para determinar si corresponde o no un cobro adicional que sea coherente. Es importante lograr que el cliente quede contento, aún luego de haber presentado un reclamo.

Los rangos de medición de los indicadores clave correspondientes a este subproceso para evaluar su mejora continua son los siguientes:

**Tabla 14**

*Rangos de medición para el subproceso servicio post venta*

<b>Subproceso servicio post venta (cifras anuales)</b>		<b>Débil</b>	<b>Neutro</b>	<b>Bueno</b>
Porcentaje de cumplimiento de atención de requerimientos post venta	Número total de requerimientos post venta atendidos / Número total de requerimientos post venta recibidos	Menos del 75%	75 a 99%	100%
Porcentaje de cumplimiento de cronograma de obra	Número total de obras que cumplieron con el cronograma de obra / Número total de obras	Menos del 50%	50% a 74%	75% a más
Nivel de satisfacción del cliente	Valor promedio obtenido de las encuestas de satisfacción del cliente	Menos de 3	3 a 4.5	4.5 a más
Nivel de satisfacción de la supervisión de obra	Valor promedio obtenido de las encuestas de satisfacción de la supervisión de obra, siempre y cuando ésta se lleve a cabo por una empresa supervisora externa	Menos de 3	3 a 4.5	4.5 a más

Nota: Rangos propuestos para medir los indicadores clave del subproceso servicio post venta de CICONSA. Elaboración: la autora.

Tomando en consideración estos parámetros, es prudente afirmar que los indicadores actuales de CICONSAAC con respecto a este subproceso se encuentran en las tres categorías. Se puede observar que en cuanto a la atención de los requerimientos postventa, la empresa siempre se ha esforzado por atender el 100% de los requerimientos y en el año 2020 no tuvo ninguno. Sin embargo, lo que se refiere al cumplimiento del cronograma de obra, los indicadores de la empresa se encuentran en las categorías “Neutro” y “Débil”. Con respecto a la satisfacción del cliente, se ha puesto como “Débil” el hecho de que la empresa no cuenta con esta información ya que podría ser de gran ayuda.

**Tabla 15**

*Medición de indicadores del subproceso servicio post venta*

<b>Subproceso servicio post venta (cifras anuales)</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Porcentaje de cumplimiento de atención de requerimientos post venta	Número total de requerimientos post venta atendidos / Número total de requerimientos post venta recibidos	100%	100%	N/A
Porcentaje de cumplimiento de cronograma de obra	Número total de obras que cumplieron con el cronograma de obra / Número total de obras	47%	45%	50%
Nivel de satisfacción del cliente	Valor promedio obtenido de las encuestas de satisfacción del cliente	N/A	N/A	N/A
Nivel de satisfacción de la supervisión de obra	Valor promedio obtenido de las encuestas de satisfacción de la supervisión de obra, siempre y cuando ésta se lleve a cabo por una empresa supervisora externa	N/A	N/A	N/A

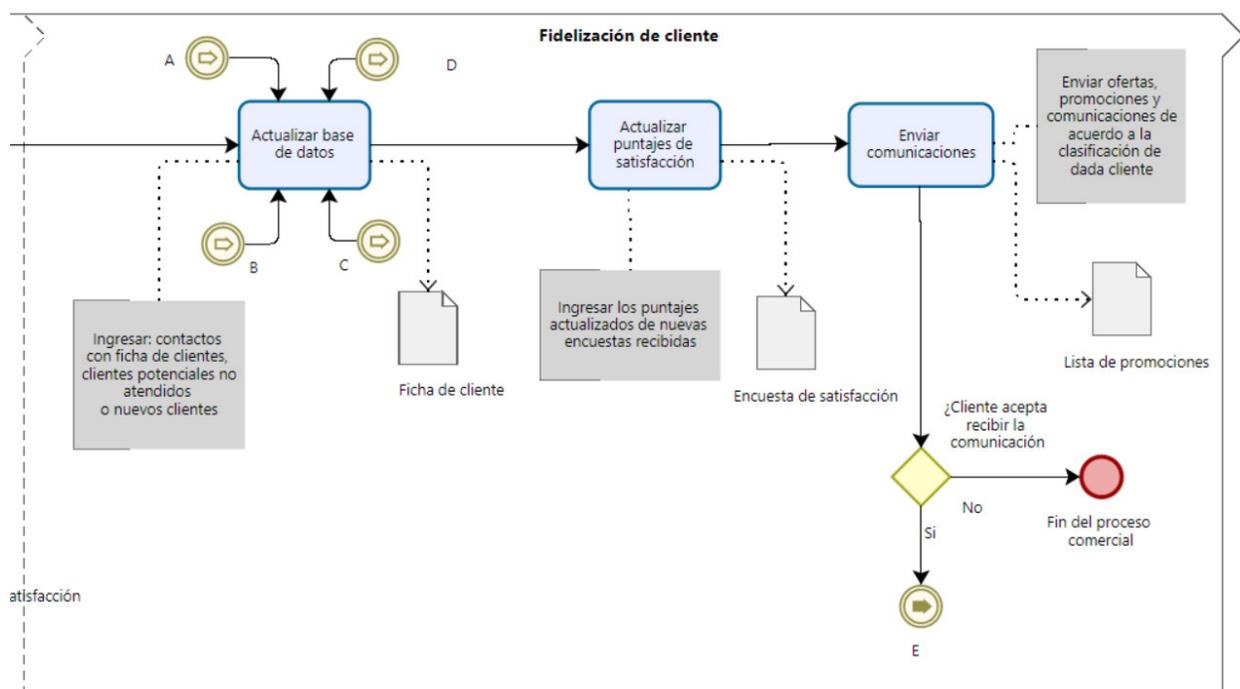
Nota: Indicadores actuales del subproceso servicio post venta de CICONSAAC de acuerdo a los rangos de medición establecidos en la Tabla 14. Elaboración: la autora.

Lo que este modelo de solución propone es que, al mejorar los indicadores del subproceso Servicio postventa, existe una relación directa que resultará en la mejora de los indicadores del subproceso Fidelización de clientes, el cual se presentará a continuación.

#### 4.2.4. Subproceso fidelización de clientes

**Figura 14**

*Diagrama del subproceso “to be” fidelización de clientes*



Nota: Extraído de la Figura 10, Proceso comercial “to be”. Elaboración: la autora.

El nuevo subproceso fidelización de clientes cuenta con una estructura en la que se prioriza la comunicación constante con los clientes. Ahora la información de los clientes no se archiva, sino que se aprovecha para generar recompra. Este subproceso es alimentado por la información proveniente de los subprocesos anteriores, representada en el gráfico por las letras A, B, C y D. Todos estos clientes

pasan al subproceso fidelización de clientes para recibir la comunicación correspondiente.

La letra A corresponde a los clientes que no han podido ser atendidos debido a una incapacidad operativa o económica por parte de la empresa. La letra B corresponde a los clientes que solicitaron la participación de la empresa en un concurso y ésta no lo ganó. La letra C corresponde a los clientes que recibieron servicios de la empresa y no presentaron requerimientos postventa. La letra D corresponde a los clientes que presentaron requerimientos postventa los cuales fueron atendidos.

Como parte del subproceso fidelización de clientes, se toma en cuenta los puntajes de satisfacción expresados por cada cliente para poder contactarlos y ver la forma de mejorar la relación con ellos. Las comunicaciones que se envían a los clientes van de acuerdo con su clasificación. Esta clasificación tiene 2 criterios: antigüedad y escala. Por antigüedad tenemos a los clientes nuevos y los clientes actuales. Por escala tenemos a los clientes en escala 1 o escala 2 dependiendo de la valorización en soles de los servicios contratados dentro del año fiscal. Se espera que los clientes que reciben las comunicaciones de fidelización, decidan enviar nuevas solicitudes de presupuesto, logrando así la recompra. Esto está representado por la letra E en el diagrama, la cual retorna al subproceso Captación de clientes potenciales ya que se genera una nueva solicitud de presupuesto.

El proceso comercial ahora termina cuando en este subproceso, el cliente rechaza la invitación a recibir la comunicación correspondiente, ya que esto

significaría que el cliente no desea tener más contacto con la empresa por algún motivo y por ende no sería potencial para una recompra.

Este subproceso tiene dos objetivos importantes, el primero es generar el mayor porcentaje de recompra por parte de los clientes, y el segundo es buscar fidelizar a aquellos clientes que representan un ingreso mayor para la empresa. Las dimensiones del plan de fidelización se han considerado de acuerdo la siguiente tabla:

**Tabla 16**

*Dimensiones del plan de fidelización*

<b>Dimensiones</b>	<b>Acciones de empresa</b>	<b>Objetivos esperados</b>	<b>Resultados</b>
Cognitiva	Más productos, más promociones, más cantidad.	Recuerdo positivo como primera opción y ante las demás marcas.	Mind share
Emocional	Atención cálida, trato amable en reclamos y posventa.	Sentimiento placentero, afecto preferencial ante la competencia.	Heart share
Conativa	Ofertas con plazo limitado, mensajes incentivando la acción.	Propensión a la compra y a la recompra, a pesar de la competencia.	Wallet share

Nota: Rivera, J. (2016). Marketing Relacional. Perú: Pearson. Pág. 440.

Es importante recalcar que, para que este subproceso cumpla su objetivo, se requiere lograr todas las dimensiones mencionadas anteriormente, lo cual no depende solamente del área comercial, sino de todas las áreas en conjunto. Es por

eso que se propone fomentar una cultura organizacional enfocada en el cliente y en lograr su completa satisfacción.

Los parámetros para medir los indicadores clave correspondientes a este subproceso y evaluar su mejora continua son los siguientes:

**Tabla 17**

*Rangos de medición para el subproceso fidelización de clientes*

<b>Subproceso fidelización de clientes (cifras anuales)</b>		<b>Débil</b>	<b>Neutro</b>	<b>Bueno</b>
Porcentaje de clientes nuevos que solicitan más de un presupuesto en el año	Número total de clientes nuevos que solicitan más de un presupuesto en el año / Número total de clientes nuevos	Menos del 50%	50 a 74%	75% a más
Porcentaje de clientes nuevos ESCALA 1	Número total de clientes nuevos ESCALA 1 / Número total de clientes nuevos	Menos del 50%	50% a 74%	75% a más
Porcentaje de clientes actuales que solicitan más de un presupuesto en el año	Número total de clientes actuales que solicitan más de un presupuesto en el año / Número total de clientes actuales	Menos del 50%	50% a 74%	75% a más
Porcentaje de clientes actuales ESCALA 1	Número total de clientes actuales ESCALA 1 / Número total de clientes actuales	Menos del 50%	50% a 74%	75% a más

Nota: Rangos propuestos para medir los indicadores clave del subproceso fidelización de clientes de CICONSA. Elaboración: la autora.

Tomando en consideración estos parámetros, es prudente afirmar que los indicadores actuales de CICONSA con respecto a este subproceso se encuentran mayormente en la categoría “Débil”.

**Tabla 18***Medición de indicadores del subproceso fidelización de clientes*

<b>Subproceso fidelización de clientes (cifras anuales)</b>		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Porcentaje de clientes nuevos que solicitan más de un presupuesto en el año	Número total de clientes nuevos que solicitan más de un presupuesto en el año / Número total de clientes nuevos	0%	0%	0%
Porcentaje de clientes nuevos ESCALA 1	Número total de clientes nuevos ESCALA 1 / Número total de clientes nuevos	100%	0%	N/A
Porcentaje de clientes actuales que solicitan más de un presupuesto en el año	Número total de clientes actuales que solicitan más de un presupuesto en el año / Número total de clientes actuales	57%	38%	20%
Porcentaje de clientes actuales ESCALA 1	Número total de clientes actuales ESCALA 1 / Número total de clientes actuales	29%	63%	80%

Nota: Indicadores actuales del subproceso fidelización de clientes de CICONSA de acuerdo a los rangos de medición establecidos en la Tabla 17. Elaboración: la autora.

Lo que este modelo de solución propone es que, al mejorar los indicadores del subproceso Fidelización de clientes, aumentará significativamente la recompra, aportando así a un aumento importante en los ingresos anuales de CICONSA.

## **CAPÍTULO V**

### **PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

Luego de haber analizado el proceso comercial actual de la empresa CICONSA y de haber desarrollado un nuevo proceso comercial mejorado, procederé a presentar los resultados de este estudio. Estos resultados se obtuvieron de la validación realizada en tres dimensiones: Validación a juicio de experto, tomando en cuenta ciertos criterios presentados más adelante; validación económica, aplicando un análisis Beneficio Costo (ABC); y finalmente la validación del proceso comercial mejorado, realizando una simulación en Bizagi en tres niveles: a nivel de proceso, a nivel de análisis de tiempos y a nivel de análisis de recursos.

#### **5.1. Validación del modelo de solución**

##### **5.1.1. Validación a juicio de experto**

Con el fin de llevar a cabo la validación correspondiente del modelo de solución desarrollado, le pedí al experto en BPMN, Géner Víctor Zambrano Loli, Maestro en Ingeniería de Computación y Sistemas con mención en Gestión de Tecnologías de Información, que pueda emitir su juicio en base a los siguientes criterios:

**Tabla 19***Validación a juicio de experto*

<b>Indicador</b>	<b>Criterio</b>	<b>Por mejorar</b>	<b>Aceptable</b>
Claridad	Está elaborado con lenguaje claro y apropiado		X
Suficiencia	La cantidad de indicadores “as is” vs. “to be” es la adecuada		X
Pertinencia	La notación utilizada (BPMN) es la más adecuada para esta tesis		X
Coherencia	Hay relación entre los indicadores y las actividades de cada subproceso		X
Organización	Existe un orden lógico entre los subprocesos que conforman el proceso		X
Objetividad	Está desarrollado a partir de aspectos observables		X

Nota: Criterios para la evaluación de la validación del modelo de solución a Juicio de Experto. Quiroz, M. I. L. (2011). Criterios de coherencia y pertinencia para la evaluación inicial de planes y programas de pregrado: una propuesta teórico-metodológica.

### **5.1.2. Validación económica**

Como parte de la validación del modelo de solución, procederé a presentar una evaluación económica de la misma. No se ha considerado una evaluación financiera puesto que la inversión representa un monto que puede ser cubierto con los recursos actuales de la empresa, en caso se decidiera implementar.

Como parte de la evaluación económica, presentaré un Análisis Beneficio Costo (ABC). Este análisis ha sido realizado calculando el Valor Actual Neto (VAN) de cada ítem (tanto de los ingresos como de los costos), aplicando una TEM (Tasa

efectiva mensual) del 2%. Asimismo, se ha considerado un horizonte de un año para poder evaluar el beneficio que representaría dicha inversión.

El análisis beneficio costo provee ciertas herramientas que aportan información importante para la toma de decisiones en cuanto a la ejecución de proyectos. Algunas de las ventajas de este tipo de análisis son: la incorporación de la valoración del impacto que tiene el proyecto sobre los beneficiarios, brinda elementos de juicio que ayudan a decidir en cuanto a la viabilidad económica de un proyecto (Toledo & Toledo, 2010).

Para poder realizar este análisis de forma óptima, es necesario tener como principal enfoque los propósitos de la decisión que se está evaluando, así como también los métodos que se utilizan para predecir las cifras, los modelos de decisión y los resultados alternativos. Aguilera (2017) afirmó lo siguiente:

La técnica del costo-beneficio se relaciona de manera directa con la teoría de la decisión. Pretende determinar la conveniencia de un proyecto a partir de los costos y beneficios que se derivan de él. Dicha relación de elementos, expresados en términos monetarios, conlleva la posterior valoración y evaluación. (p. 1).

A continuación, se detallarán las consideraciones que se han tomado en cuenta para el escenario sobre el cual se ha realizado la evaluación correspondiente. Este es un escenario modesto dentro de los parámetros de indicadores anteriormente detallados en esta tesis:

#### Ingresos

Incremento en ventas con Clientes Nuevos: Considerando un indicador neutro (de 2 a 4 clientes nuevos al año) y que estos nuevos clientes estén dentro

de la Escala 2 (contratando servicios valorizados en menos de 500,000 soles en el presente año fiscal).

Ingresos por requerimientos adicionales: Tomando en cuenta que los requerimientos adicionales pueden surgir de obras tanto de clientes nuevos como actuales y que una obra austera está valorizada en 50,000 soles, he tomado un 10% de ese valor para representar lo que podrían ser requerimientos adicionales de una obra al mes.

Ahorro en resolución de reclamos postventa: Se ha tomado el 1% del valor de una obra austera valorizada en 50,000 soles para representar este ahorro.

Ingresos por requerimientos adicionales postventa: Se ha tomado el 50% del valor de los requerimientos adicionales ya que en el histórico han cumplido ese patrón.

Recompra de clientes fidelizados: Se ha proyectado una obra de valor mínimo de 10,000 soles cada tres meses como representación de lo que podrían ser los ingresos por recompras.

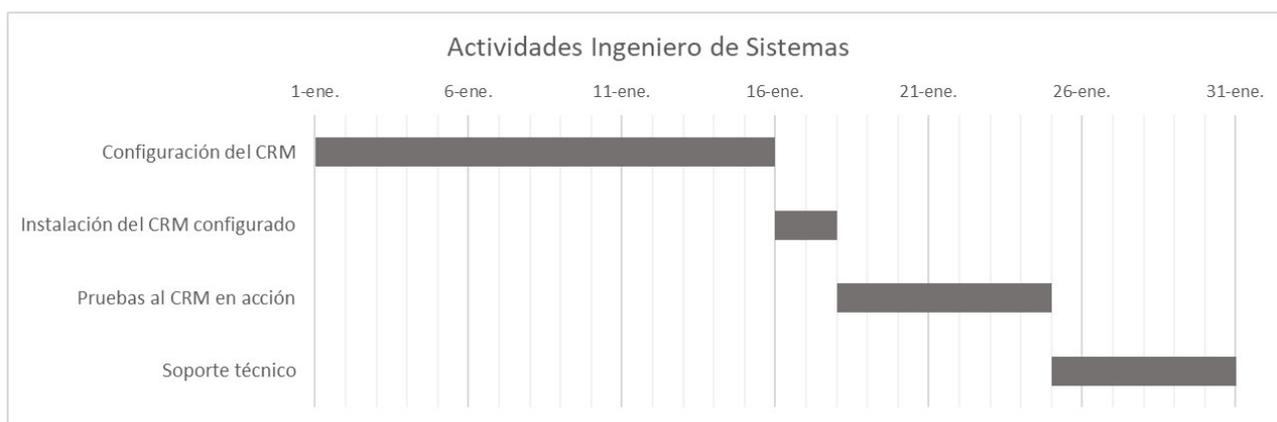
#### Costos

Membresía Pipedrive: Se ha considerado este CRM frente a otros evaluados debido a que está en la nube, es funcional, económico, amigable al usuario y flexible para ser adaptado al modelo de solución desarrollado. Es importante aclarar que se ha cotizado este sistema sólo con fines referenciales, sin embargo, una vez que tenga el modelo de solución del proceso comercial mejorado, la empresa podrá contratar cualquier CRM del mercado ya que estos podrán ser adaptados al proceso comercial validado.

Adaptación Pipedrive a proceso comercial CICONSAAC: Se ha considerado una inversión única de 2,500 soles para contratar a un ingeniero de sistemas por un mes. En este tiempo se espera que desarrolle las actividades detalladas en la Figura 15.

### Figura 15

*Diagrama de Gantt de las actividades que realizará el ingeniero de sistemas*



Elaboración: la autora.

**Asistente Comercial:** Se ha considerado una planilla de tiempo completo para este personal que será el encargado de llevar a cabo el nuevo proceso comercial y de desarrollar una relación estrecha con los clientes de CICONSAAC.

**Capacitaciones Asistente Comercial:** Se ha considerado las horas hombre invertidas en la capacitación de este nuevo personal, lo cual se estima que tomará dos meses. Esta capacitación también incluye el uso adecuado de la herramienta CRM.

Asesoría Comercial externa: Esto fue sugerido por el experto Luis León Tenicela en la entrevista realizada. Este asesor se encargaría de informar en cuanto a las novedades del mercado, oportunidades de negocio y cambios importantes, etc. Se ha considerado tener esta asesoría dos veces al año, una al inicio, para proyectar el primer semestre de las ventas y la otra al sexto mes para proyectar el cierre anual.

A continuación, se presenta el cuadro de la evaluación económica correspondiente:

**Tabla 20***Validación económica*

Item	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Ingresos</b>	<b>8,000</b>	<b>8,000</b>	<b>18,000</b>	<b>33,000</b>	<b>8,000</b>	<b>18,000</b>	<b>8,000</b>	<b>33,000</b>	<b>18,000</b>	<b>8,000</b>	<b>8,000</b>	<b>43,000</b>
Incremento en ventas con clientes nuevos				25,000				25,000				25,000
Ingresos por requerimientos adicionales	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Ahorro en reducción de reclamos post venta	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Ingresos por requerimientos adicionales post venta	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Recompra de clientes fidelizados			10,000			10,000			10,000			10,000
<b>183,304</b>	<b>7,843</b>	<b>7,689</b>	<b>16,962</b>	<b>30,487</b>	<b>7,246</b>	<b>15,983</b>	<b>6,964</b>	<b>28,165</b>	<b>15,062</b>	<b>6,563</b>	<b>6,434</b>	<b>33,905</b>
<b>Costos</b>	<b>14,123</b>	<b>6,623</b>	<b>4,623</b>	<b>4,623</b>	<b>4,623</b>	<b>9,623</b>	<b>4,623</b>	<b>4,623</b>	<b>4,623</b>	<b>4,623</b>	<b>4,623</b>	<b>4,623</b>
Membresía Pipedrive Profesional – 1 usuario	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183
Adaptación Pipedrive al nuevo proceso comercial CICONSAC	2,500											
Asistente comercial – planilla tiempo completo	4,440	4,440	4,440	4,440	4,440	4,440	4,440	4,440	4,440	4,440	4,440	4,440
Capacitaciones al asistente comercial	2,000	2,000										
Asesoría comercial externa	5,000					5,000						
<b>64,560</b>	<b>13,846</b>	<b>6,365</b>	<b>4,356</b>	<b>4,270</b>	<b>4,187</b>	<b>8,545</b>	<b>4,024</b>	<b>3,945</b>	<b>3,868</b>	<b>3,792</b>	<b>3,718</b>	<b>3,645</b>
<b>B/C = 2.84</b>												

Nota: Evaluación económica del modelo de solución utilizando el Análisis Beneficio Costo (ABC). Elaboración: la autora.

Como se puede apreciar en el cuadro, la futura implementación del modelo de solución junto con todos los costos que implica el llevar a cabo este proyecto, genera un beneficio de más del doble del valor de la inversión. Al tener un indicador Beneficio/Costo mayor a la unidad, se puede afirmar que el modelo de solución es aceptable.

### **5.1.3. Validación del proceso mejorado en tres niveles**

A continuación, se presentan los resultados arrojados por la simulación del proceso mejorado realizada en el sistema Bizagi considerando 1000 iteraciones. Esta simulación comprende tres niveles ([help.bizagi.com](http://help.bizagi.com)). Los datos ingresados han sido previamente estudiados y validados por la gerencia de CICONSAAC en base a la casuística histórica de la empresa.

#### **5.1.3.1. Primer nivel, validación del proceso**

En este nivel se confirma que el flujo del proceso funcione como se espera. Dentro de los datos, se ingresa la probabilidad esperada en cada una de las compuertas para luego validar si el número de instancias iniciadas es igual a la sumatoria de instancias completadas en cada uno de los eventos de fin.

**Tabla 21***Probabilidades esperadas*

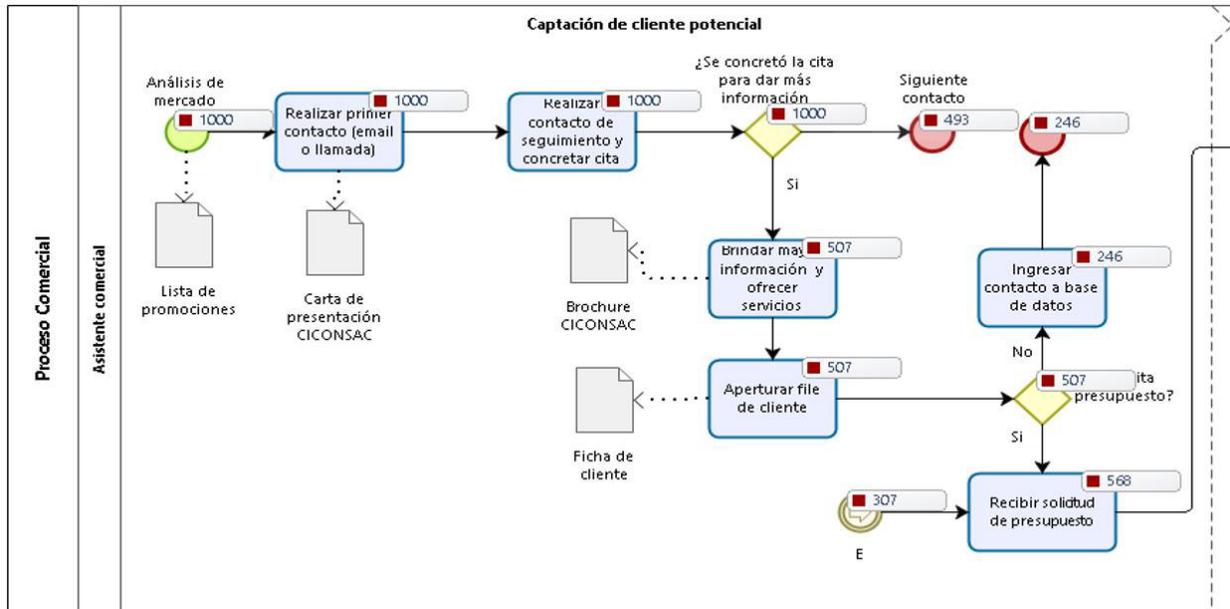
Subproceso	Compuerta	Probabilidad	
		Sí	No
Captación de clientes potenciales	¿Se concretó la cita para dar más información?	20%	80%
	¿Solicita presupuesto?	50%	50%
Atención de clientes	¿Se le puede atender?	50%	50%
	¿Ganamos?	15%	85%
	¿Hay requerimiento post venta?	50%	50%
Servicio post venta	¿Corresponde cobro adicional?	25%	75%
	¿Cotización aprobada?	90%	10%
Fidelización de clientes	¿Cliente acepta recibir la comunicación?	50%	50%

Nota: Probabilidades esperadas para las compuertas en Bizagi del Proceso comercial "to be" de CICONSA. Elaboración: la autora.

En el subproceso captación de clientes potenciales se puede observar la cantidad de instancias iniciadas (1000), así como también los dos primeros eventos de fin con las instancias completadas: 493 y 246 correspondientemente.

**Figura 16**

*Simulación del subproceso “to be” captación de clientes potenciales*

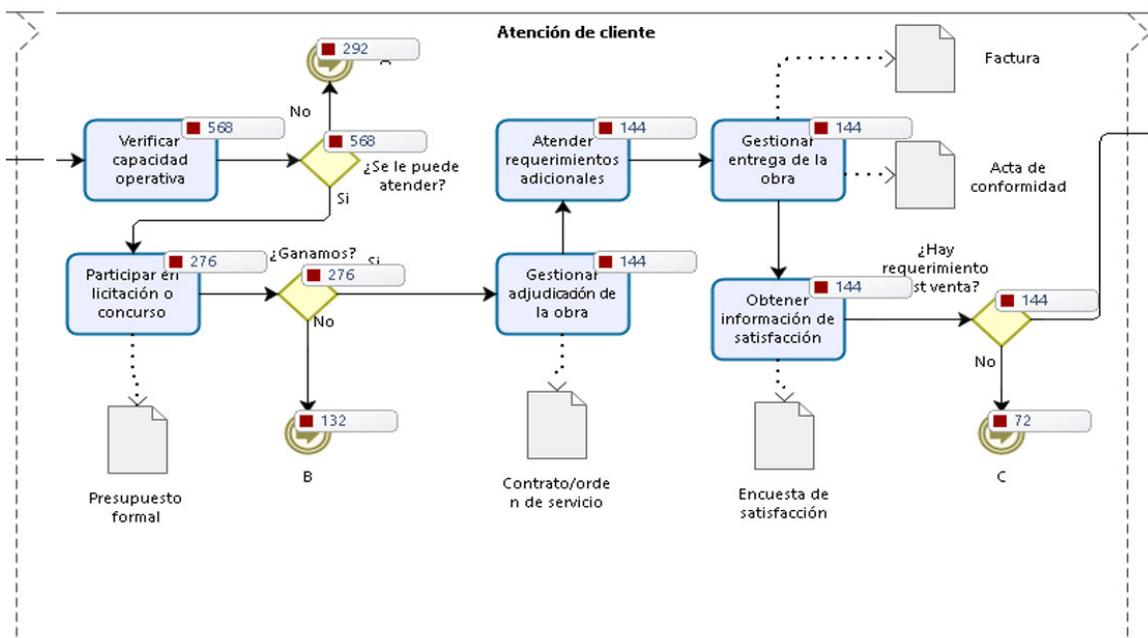


Nota: Simulación del proceso comercial “to be” de CICONSAAC. Subproceso captación de clientes potenciales. Bizagi. Elaboración: la autora.

En los subprocesos Atención de clientes, así como Servicio postventa, se observa que la simulación sigue un flujo normal de acuerdo a las probabilidades establecidas. No hay eventos de fin en estos dos subprocesos.

**Figura 17**

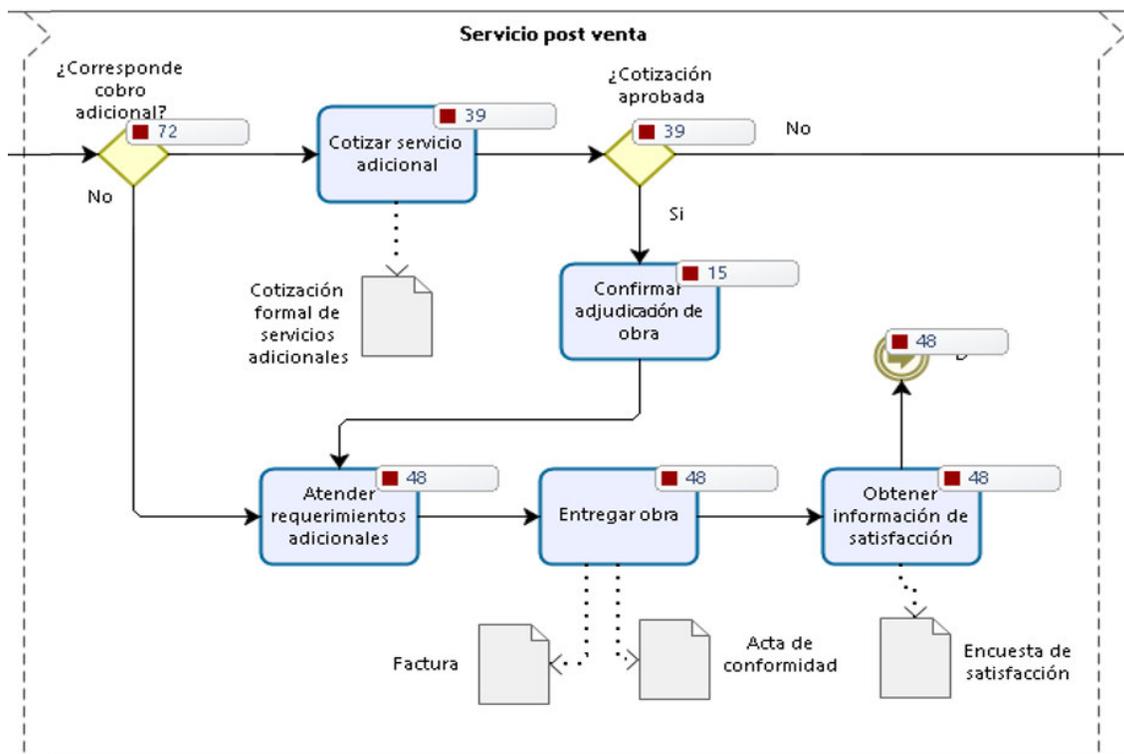
*Simulación del subproceso “to be” atención de clientes*



Nota: Simulación del proceso comercial “to be” de CICONSA. Subproceso atención de clientes. Bizagi. Elaboración: la autora.

**Figura 18**

*Simulación del subproceso “to be” servicio post venta*

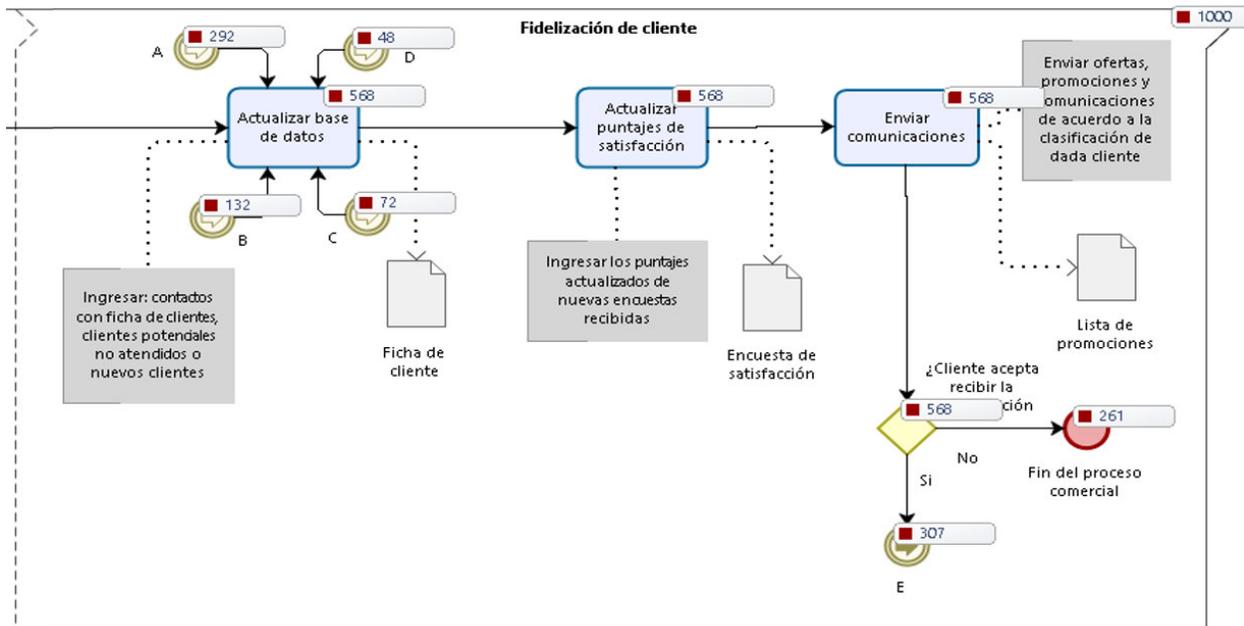


Nota: Simulación del proceso comercial “to be” de CICONSA. Subproceso servicio post venta. Bizagi. Elaboración: la autora.

En el subproceso Fidelización de clientes se puede observar las restantes 261 instancias completadas.

**Figura 19**

*Simulación del subproceso “to be” fidelización de clientes*



Nota: Simulación del proceso comercial “to be” de CICONSA. Subproceso fidelización de clientes. Bizagi. Elaboración: la autora.

**Tabla 22**

*Incidencias iniciadas vs. completadas*

Evento de inicio	Evento de fin	Evento de fin	Evento de fin	Total de iteraciones finalizadas
Número de iteraciones	<i>Subproceso captación de clientes potenciales</i>	<i>Subproceso captación de clientes potenciales</i>	<i>Subproceso fidelización de clientes</i>	
	No se concreta la cita para brindar más información	Contacto no solicita presupuesto y se ingresa a la base de datos	Cliente rechaza la invitación a recibir comunicaciones de CICONSA	
<b>1000</b>	<b>493</b>	<b>246</b>	<b>261</b>	<b>1000</b>

Nota: Total de incidencias iniciadas vs. total de incidencias completadas en los eventos de fin de la simulación del Proceso comercial “to be” de CICONSA en Bizagi. Elaboración: la autora.

### **5.1.3.2. Segundo nivel, análisis de tiempo**

En este nivel se muestra el tiempo ideal de procesamiento bajo las condiciones actuales. Dentro de los datos, se ingresó el tiempo que dura cada una de las actividades. En el caso de aquellas actividades que han tenido tiempo variables, he tomado los 10 últimos casos para luego sacar el tiempo promedio. Para determinar la desviación estándar, se utilizó el programa Minitab para hallar el tipo de distribución, que en este caso era normal. Además, para el evento de inicio se determinó que las instancias llegarían con un intervalo de 1 hora.

**Tabla 23**

*Tiempos de duración*

Subproceso	Actividad	Tiempo										UMD	Promedio	Desviación estándar	Intervalo de llegadas (min)
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10				
Dato	Duración de las últimas 10 obras	15	30	40	45	50	60	75	42	27	21	Días	41	18.28	
Captación de clientes potenciales	Análisis de mercado														60
	Realizar primer contacto (email o llamada)	5										Min	5		
	Realizar contacto de seguimiento y concretar cita	5										Min	5		
	Brindar mayor información y ofrecer servicios	60										Min	60		
	Aperturar file de cliente	15										Min	15		
	Ingresar contacto a base de datos	10										Min	10		
	Recibir solicitud de presupuesto											Min	10		
Atención de cliente	Verificar capacidad operativa											Min	15		
	Participar en licitación o concurso	9	4	12	5	10	2	11	4	9	11	Días	8	3.59	
	Gestionar adjudicación de la obra	7	19	10	16	5	12	22	12	15	7	Días	13	5.52	
	Atender requerimientos adicionales	1.5	3	4	4.5	5	6	7.5	4.2	2.7	2.1	Días	4	1.83	
	Gestionar entrega de la obra											Días	4		

	Obtener información de satisfacción											Días	2		
Servicio post venta	Cotizar servicio adicional	4.5	2	6	2.5	5	1	5.5	2	4.5	5.5	Días	4	1.80	
	Confirmar adjudicación de obra	2.3	6.3	3.3	5.3	1.7	4	7.3	4	5	2.3	Días	4	1.84	
	Atender requerimientos adicionales	1.5	3	4	4.5	5	6	7.5	4.2	2.7	2.1	Días	4	1.83	
	Entregar obra											Días	2		
	Obtener información de satisfacción											Días	1		
Fidelización de clientes	Actualizar base de datos											Horas	3		
	Actualizar puntajes de satisfacción											Horas	3		
	Enviar comunicaciones											Horas	1		

Nota: Tiempos de duración de cada actividad del proceso comercial "to be" de CICONSA para considerar en la simulación en Bizagi.

Al ejecutar la simulación, el sistema arrojó los siguientes resultados. Se han resaltado aquellas actividades que tomaron más tiempo en realizarse y que dependen de la gestión del personal de CICONSA.

**Tabla 24**

*Resultados del análisis de tiempos*

Subproceso	Nombre	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio
	Proceso comercial	10 minutos	240 días laborales	14 días laborales
Captación de clientes potenciales	Realizar primer contacto (email o llamada)	5 minutos	5 minutos	5 minutos
	Realizar contacto de seguimiento y concretar cita	5 minutos	5 minutos	5 minutos
	Brindar mayor información y ofrecer servicios	1 hora	1 hora	1 hora
	Aperturar file de cliente	15 minutos	15 minutos	15 minutos
	Ingresar contacto a base de datos	10 minutos	10 minutos	10 minutos
	Recibir solicitud de presupuesto	10 minutos	10 minutos	10 minutos
Atención de clientes	Verificar capacidad operativa	15 minutos	15 minutos	15 minutos
	Participar en licitación de concurso	24 días laborales	24 días laborales	24 días laborales
	Gestionar adjudicación de obra	39 días laborales	39 días laborales	39 días laborales
	Atender requerimientos adicionales	12 días laborales	12 días laborales	12 días laborales
	Gestionar entrega de la obra	12 días laborales	12 días laborales	12 días laborales
	Obtener información de satisfacción	6 días laborales	6 días laborales	6 días laborales
Servicio post venta	Cotizar servicio adicional	12 días laborales	12 días laborales	12 días laborales

	Confirmar adjudicación de la obra	12 días laborales	12 días laborales	12 días laborales
	Atender requerimientos adicionales	12 días laborales	12 días laborales	12 días laborales
	Entregar obra	6 días laborales	6 días laborales	6 días laborales
	Obtener información de satisfacción	3 días laborales	3 días laborales	3 días laborales
Fidelización de clientes	Actualizar base de datos	3 horas	3 horas	3 horas
	Actualizar puntajes de satisfacción	3 horas	3 horas	3 horas
	Enviar comunicaciones	1 hora	1 hora	1 hora

Nota: Resultados de la simulación. Tiempos mínimos, máximos y promedio de cada actividad del Proceso comercial "to be" de CICONSAAC en Bizagi. Elaboración: la autora.

### 5.1.3.3. Tercer nivel, análisis de recursos

Este nivel se analiza teniendo en cuenta los recursos necesarios para poder realizar las tareas que componen el proceso. En este caso, se ha ingresado como recurso al asistente comercial que se propone contratar para que lleve a cabo el nuevo proceso mejorado.

**Tabla 25**

*Recursos necesarios*

Recurso	Tipo	Cantidad	Costo fijo (soles)	Costo por hora (soles)
Asistente comercial	Entidad	1	4440	23

Nota: Recursos necesarios para el proceso comercial "to be" de CICONSAAC para considerar en la simulación en Bizagi. Elaboración: la autora.

Debido a que las tareas de todo el proceso comercial estarían a cargo de una sola persona, la simulación arrojó una utilización del 100% para el asistente comercial.

**Tabla 26**

*Resultados del análisis de recursos*

<b>Recurso</b>	<b>Utilización</b>
Asistente comercial	100%

1. Nota: Resultados de la simulación utilización de recursos necesarios para el proceso comercial “to be” de CICONSAAC en Bizagi. Elaboración: la autora.

## **5.2. Discusión de los resultados obtenidos**

A partir de los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis general, la cual plantea que existe una relación entre la mejora al proceso comercial de CICONSAAC y el aumento en los ingresos de la empresa. Podemos ver esto en las proyecciones realizadas en el análisis beneficio costo, puesto que al estructurar un mejor subproceso de captación de clientes potenciales, se proyecta un aumento en la obtención de nuevas oportunidades de negocio, de las cuales se concretará un porcentaje que será significativo para el aumento de los ingresos. Además al mejorar el subproceso de fidelización de clientes, se proyecta impulsar la recompra proveniente de los clientes existentes.

Los resultados obtenidos permiten aceptar también cada una de las hipótesis específicas. La primera plantea que existen puntos débiles relevantes en el proceso comercial “as is” de CICONSA. Efectivamente, los resultados reflejan que estos puntos débiles estaban al inicio y al final del proceso, los cuales son subprocesos claves que no estaban bien estructurados y afectaban, a su vez el flujo de ingresos en la empresa.

La segunda hipótesis específica plantea que existen deficiencias relevantes en el subproceso inicial “captación de clientes potenciales”, así como también en el subproceso final “fidelización de clientes”. Los resultados reflejaron que existían deficiencias relevantes en estos dos subprocesos, las cuales limitaban la obtención de nuevas oportunidades de negocio por un lado, y por el otro obstruían el camino hacia la recompra, generando así un gran impedimento al aumento de ingresos de la empresa.

Finalmente, la tercera hipótesis específica plantea que existe una relación beneficio costo igual o mayor a 1 en la ejecución de las mejoras al proceso comercial, considerando la futura implementación de un CRM adaptado a dichas mejoras, lo cual demuestra que el modelo de solución es viable. El resultado del análisis beneficio costo fue de 2.84, demostrando así que esta hipótesis puede ser aceptada.

Los resultados obtenidos coinciden con el estudio de Chira (2020) quien demostró que al implementar un proceso comercial con base en una estrategia CRM, existe una alta probabilidad de fidelizar a los clientes de la empresa. Su análisis beneficio costo también arrojó un resultado favorable. Estos resultados

también guardan relación con el estudio realizado por Blaz y Leyva (2019) el cual demostró que al implementar un sistema CRM, el proceso de ventas también mejoró en sus indicadores, mejorando así la productividad de la empresa.

Es sumamente importante remarcar que el éxito en la implementación de un sistema CRM depende de la eficiencia del proceso comercial sobre el cual se basa. Por ende, es clave primero analizar y mejorar el proceso comercial para luego, implementar un sistema CRM que siga una estructura ganadora.

## CONCLUSIONES

1. Existe una relación entre las mejoras al proceso comercial de CICONSAAC y el aumento de sus ingresos, debido a la proyección de nuevas ventas que se obtendrían al mejorar uno de los subprocesos más débiles que es el de captación de clientes potenciales. Además los ingresos también aumentarían al mejorar el subproceso de fidelización de clientes, el cual es clave para asegurar la recompra por parte de los clientes obtenidos.

2. El mapa del proceso comercial, así como la notación BPMN del mismo, demuestra claramente que existen puntos débiles relevantes en el proceso comercial “as is” de CICONSAAC, especialmente en el subproceso inicial de captación de clientes potenciales y en el subproceso final de fidelización de clientes.

3. El ratio beneficio/costo de 2.84 indica que existe una relación entre la futura implementación de las mejoras propuestas al proceso comercial de CICONSAAC y el aumento de los ingresos de la empresa en el corto plazo. Lo cual indica que será favorable para la empresa implementar un CRM basado en este nuevo proceso comercial, si así lo deciden.

4. Los resultados de la simulación arrojaron que el número de instancias iniciadas es igual a la sumatoria de las instancias completadas en cada uno de los eventos fin de proceso comercial, lo cual demuestra que el proceso comercial “to be” diseñado en la presente tesis es válido como proceso.

5. Los resultados de la simulación arrojaron que algunas de las actividades que tardaban más tiempo en completarse dependían de la gestión del personal de

CICONSAC y no de las demoras que pudiera tener el cliente o del tiempo de duración de la obra. Por lo tanto, se demuestra que es importante contratar a un personal dedicado al proceso comercial para poder mejorar esos tiempos que fueron tomados del histórico cuando no se tenía un asistente comercial en la empresa.

6. Finalmente se concluye que es de suma importancia que la empresa cuente con un proceso comercial bien estructurado y completo, para que pueda ser el mapa de ruta al momento de implementar un sistema CRM, ya que éstos sistemas automatizan el proceso, pero no lo mejora. Un proceso comercial exitoso significará una implementación exitosa de un CRM, en caso la empresa decida realizarlo.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda, ahora que se tiene un proceso comercial mejorado y validado, implementar un sistema CRM basado en este nuevo proceso comercial, para que la empresa pueda automatizar este proceso y tener un mejor control de los indicadores establecidos.
2. Enfocar los esfuerzos del subproceso fidelización de clientes en función a la calidad de clientes de alta facturación y su recompra; y no en función a la cantidad de clientes de baja facturación.
3. Establecer metas de cumplimiento de tiempos de gestión en las actividades del proceso comercial para reducir los tiempos promedio una vez que se contrate al personal que estará exclusivamente dedicado a ejecutar dicho proceso.
4. Evaluar un escenario alternativo donde se incremente un recurso más de asistente comercial, incrementando así el costo a 8880 soles para luego evaluar si la utilización disminuye de 100% a 70% o menos, que es lo recomendable. Así mismo, evaluar si el tiempo promedio de las actividades del proceso comercial también disminuye, ya que, al aumentar la cartera de clientes, aumentará también la carga laboral para el asistente comercial.
5. La empresa debería considerar un crecimiento en el mediano plazo, para lo cual se recomienda implementar su capacidad operativa instalada a fin de que pueda atender el futuro flujo de demanda que tendrá.
6. Se recomienda además, luego de haber implementado un CRM y haber obtenido el incremento deseado en los ingresos, seguir implementando otro tipo de

sistemas integrados de gestión que permitan la automatización de otros procesos de la empresa, lo cual contribuirá a su crecimiento.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliográficas:

- Aguilera Díaz, A. (2017). *El costo-beneficio como herramienta de decisión en la inversión en actividades científicas*. Cofin Habana, 11(2), 322-343.
- Ávila, M. G. (2002). *Aspectos éticos de la investigación cualitativa*. Revista Iberoamericana de educación, 29, 85-104.
- Bizagi. *Modelado para ejecución*. [https://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?bpmn\\_shapes.htm](https://help.bizagi.com/bpm-suite/es/index.html?bpmn_shapes.htm)
- Blaz Correa, B. L., & Leyva Yaya, V. R. (2019). *Sistema web basado en CRM para el proceso de ventas en JustOnline Perú SAC*.
- Brunetta, H. A. (2014). *Del marketing relacional al CRM*. Buenos Aires: Todo Management.
- Buttle, F. (2002). *Is it worth it? ROI on CRM*. In *Proceedings of the Academy of Marketing*. Annual Conference, Academy of Marketing, Nottingham, England (pp. 2-5).
- Cabaneas, Cabanelas & Lorenzo (2007). *La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial*.
- Castells, M. A. (2016). *Dinamización de las ventas: el proceso comercial*. ESIC Editorial.
- Condori Cornejo, N. P. (2019). *Influencia de la estrategia CRM “gestión de relaciones con los clientes” para generar clientes fieles caso: Club Gym Arequipa*.
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente*. Ideaspropias Editorial SL.

Chen, Q., & Chen, H. M. (2004). *Exploring the success factors of eCRM strategies in practice*. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, 11(4), 333-343.

Chira Romanet, J. Y. (2020). *CRM como herramienta de gestión para incrementar el volumen de ventas en Trialloy International SA*, 2019.

Chulli Erazo, C. J. (2018). *Sistema de información (CRM) orientado a la web para mejorar el nivel de ventas mediante marketing y publicidad de la empresa ferretería "Carlín" de Santo Domingo*.

CICONSAC. <https://ciconsac.com/nosotros/>

Conexión Esan (2016). *La importancia de la gestión del cliente*.

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/la-importancia-de-la-gestion-del-cliente/#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20clientes%20es,y%20creciment%20de%20toda%20empresa.&text=Las%20t%C3%A1cticas%20que%20tienen%20como,de%20Relaciones%20con%20el%20Cliente>.

Cuaderno de Marketing. *Net Promoter Score: todo lo que necesitas saber para medir la fidelidad de tus clientes*. [https://cuadernodemarketing.com/net-promoter-score/#:~:text=El%20%E2%80%9CNet%20Promoter%20Score%E2%80%9D%20\(%20clientes%20de%20una%20marca%20una](https://cuadernodemarketing.com/net-promoter-score/#:~:text=El%20%E2%80%9CNet%20Promoter%20Score%E2%80%9D%20(%20clientes%20de%20una%20marca%20una)

de Guzmán Miranda, J. C. N. (2014). *Estrategia de marketing relacional para lograr la fidelización de los clientes*. Apuntes Universitarios. Revista de Investigación, 4(2), 25-42.

Dialnet. *La gestión de las relaciones con los clientes como carácter.*

file:///C:/Users/Dell/Downloads/Dialnet-

LaGestionDeLasRelacionesConLosClientesComoCaracter-2504842.pdf

Diario Gestión (2020). *Capeco: se perdieron 256,000 empleos del sector construcción*

*en Lima en el segundo trimestre.* <https://gestion.pe/economia/capeco-se-perdieron-256000-empleos-del-sector-construccion-en-lima-en-el-segundo-trimestre-nndc-noticia/>

Diario Gestión (2020). *Comercio, servicios, construcción y manufactura: los sectores*

*que más créditos recibieron por reactiva.* <https://gestion.pe/economia/comercio-servicios-construccion-y-manufactura-fueron-los-sectores-que-mas-creditos-recibieron-por-reactiva-noticia/>

Emburse captio (2018). *Mejora continua vs reingeniería de procesos.*

<https://www.captio.net/blog/mejora-continua-vs-reingenieria-de-procesos>

Escudero Chire (2018). *Estrategias de ventas y negociación.* México: Panorama, 2005.

p.150. ISBN:9683811396.

Huamani Llanos, R. V. (2020). *Influencia de la estrategia Crm Customer Relationship*

*Management en la fidelización de clientes de la empresa Deissy Nail´s, Arequipa* 2018.

Huanca, C., & Diana, B. (2018). *Estudio Comparativo Sobre el Índice de Satisfacción*

*de los Servicios Educativos, Empleando el Net Promoter Score (NPS®), de las Maestrías Presenciales y Semipresenciales de la Escuela de Postgrado de la UCSM.* Arequipa–2016.

Jaffe, D. y Price, B. (2015). *¡Tu cliente manda!* Grupo Editorial Patria.

- Jiménez Estupiñan, X. T. (2016). *La proyección de ingresos y su incidencia en la planificación del financiamiento presupuestario de las pequeñas y medianas empresas pymes.*
- Lara Goya, N. R., & Sanchez Quinde, M. A. (2017). *Estudio de factibilidad para implementar un CRM mediante las técnicas de optimización de procesos para obtener un rendimiento y desempeño de intermediaria de ventas Subahi SA a nivel nacional.*
- Laudon, K. & Laudon, J. (2000). *Management information systems.* Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall.
- Macao Sánchez, M. A. (2019). *Sistema CRM orientado a un entorno web para mejorar las ventas de productos y servicios de la empresa “emprenet” ubicada en la ciudad de Santo Domingo.*
- Moreno, A. G., & Meléndez, A. P. (2011). *El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español.* Revista europea de dirección y economía de la empresa, 20(2), 101-118.
- Moreno, A. G., & Meléndez, A. P. (2012). *Estrategias CRM en empresas de servicios: recomendaciones directivas para su implementación.* Dirección y Organización, (46), 56-66.
- Omil, J. C., Lorenzo, P. C., & Paniagua, J. L. (2007). *La gestión de las relaciones con los clientes como característica de la alta rentabilidad empresarial.* Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, 16(3), 133-148.

- Pacheco Vega, M. A. (2017). *Fidelización de Clientes para incrementar las Ventas en la Empresa Disduran SA en el Cantón Duran.*
- Ponce Silva, A. V. (2019). *Estrategias de ventas y captación de clientes en Inversiones Veterinarias SA, Santiago de Surco 2019.*
- Quiroz, M. I. L. (2011). *Criterios de coherencia y pertinencia para la evaluación inicial de planes y programas de pregrado: una propuesta teórico-metodológica.* REXE: Revista de estudios y experiencias en educación, 10(19), 49-72.
- Quispe Tapia, S. J. (2019). *Estrategia customer relationship management y la fidelización del cliente en la empresa Ajinomoto del Perú S.A, Lima 2019.*
- Riaño, M. A. C. (2016). *Gestión de procesos con BPM. Tecnología Investigación y Academia, 4(2), 45-56.*
- Rivera, J. (2016). *Marketing Relacional. Perú: Pearson.* ISBN: 978-612-4149-48-1.
- Romero Andrade, A. T., & Zerda Valverde, J. E. (2019). *CRM para el incremento de las ventas en la distribuidora de materiales de construcción Redexpress en el norte de la ciudad de Guayaquil.*
- Rumín Hermoso, J. M. (2019). *Aplicaciones informáticas de gestión comercial. Ediciones de la U.*
- Rumín Hermoso, J. M. (2019). *Gestión administrativa del proceso comercial. Ediciones de la U.*
- SalesUp. *Proceso comercial.* <https://www.salesup.com/diccionario-ventas/definicion/proceso-comercial.shtml#:~:text=Se%20refiere%20a%20la%20serie,cliente%20despu%C3%A9s%20de%20su%20compra.>

- Toledo Quiñones, J. H., & Toledo Quiñones, F. J. (2010). *Propuesta de la aplicación de la metodología beneficio costo (B/C) para la evaluación económica de proyectos de plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR): caso PTAR del Cusco*.
- Valcárcel, I. G. (2001). *CRM. Gestión de la Relación con los Clientes*. FC Editorial.
- Vega Saldaña, M. (2003). *Customer Relationship Management* (Tesina de maestro).  
Recuperado de <http://eprints.uanl.mx/5282/1/1020148824.PDF>
- White, S. A. (2004). *Introduction to BPMN*. Ibm Cooperation, 2(0), 0.
- Wu, S. I., & Lu, C. L. (2012). *The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan*. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276-285.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Encuesta de satisfacción al cliente



#### ENCUESTA SATISFACCIÓN AL CLIENTE

¿En general, cómo calificaría el servicio brindado por CICONSAAC?

1. Deficiente     2. No muy bueno     3. Bueno     4. Muy bueno     5. Excelente

¿Qué tan profesional fue el desempeño de nuestra empresa?

1. Deficiente     2. No muy bueno     3. Bueno     4. Muy bueno     5. Excelente

¿Cómo calificaría la atención prestada por nuestros representantes de la empresa?

1. Deficiente     2. No muy bueno     3. Bueno     4. Muy bueno     5. Excelente

¿Qué tanto nuestra empresa se alineó con los tiempos de entrega en el servicio?

1. Fuera de tiempo     3. Moderadamente a tiempo     5. Total puntualidad

¿En comparación con nuestros competidores, la calidad de nuestros servicios es superior?

1. Inferior     2. Ligeramente inferior     3. Promedio     4. Ligeramente superior     5. Superior

¿Cuál es la probabilidad de que vuelva a contratar a nuestra empresa otra vez?

1. Nada probable     2. Poco probable     3. Moderadamente probable     4. Probable     5. Muy probable

¿Cuál es la probabilidad de que recomiende a CICONSAAC con otras empresas?

1. Nada probable     2. Poco probable     3. Moderadamente probable     4. Probable     5. Muy probable

Finalmente; sírvase comentar o sugerir cualquier aspecto que Ud. considere que CICONSAAC debería mejorar en sus servicios:

Obra:

Fecha:    /    /

Empresa:

Nombre:

Cargo:

Teléfono:

\_\_\_\_\_  
Firma

## Anexo 2

### *Consentimiento de uso de información*



Mediante la presente, yo, Wilson David Calderón Gonzales, identificado con DNI N° 45456058, representante legal y Gerente General de la empresa Cisesa Construcciones SAC identificada con RUC 20445516911, otorgo el debido consentimiento a la Sra. Estefani Hooker Melero, identificada con DNI N° 44248014 para utilizar la información brindada por la empresa en su tesis de gestión para optar al grado académico de Magister en E-Business de la Universidad de San Martín de Porres.



**Wilson Calderón Gonzales**  
GERENTE GENERAL  
CISESA CONSTRUCCIONES SAC

### Anexo 3

#### Cronograma de actividades

Objetivo	Actividad	Fecha de inicio	Fecha de término
Levantamiento de información sobre los procesos comerciales “as is” de CICONSAAC, para definir sus puntos débiles y sus fortalezas.	Entrevista al Gerente general para el levantamiento de información.	3/12/2020	3/12/2020
	Observación del proceso comercial actual.	1/12/2020	26/12/2020
	Elaboración de diagramas con notación BPMN de los subprocesos “as is”.	28/12/2020	11/1/2021
Establecer nuevos objetivos comerciales concretos basados en el historial de los últimos 3 años de CICONSAAC.	Observación del proceso comercial de actual.	11/1/2021	12/2/2021
	Entrevista al Gerente general para levantar información sobre los objetivos comerciales actuales de la empresa.	15/02/2021	15/02/2021
	Elaboración de los nuevos objetivos comerciales alineados a la información levantada en la entrevista.	16/2/2021	23/2/2021
Tomando como referencia los nuevos objetivos comerciales de la empresa, desarrollar un nuevo inicio del proceso comercial, incorporando un nuevo proceso de captación de clientes potenciales, con objetivos y estructura.	Elaboración de subproceso “captación de clientes potenciales”.	23/2/2021	12/3/2021
	Elaboración de diagrama con notación BPMN del subproceso captación de clientes potenciales.	12/3/2021	26/3/2021
	Elaboración de diagrama con notación BPMN del subproceso atención de clientes y del subproceso servicio post venta.	26/3/2021	30/4/2021
Tomando como referencia los nuevos objetivos comerciales de la empresa, desarrollar un nuevo subproceso de seguimiento a aquellos clientes que en alguna oportunidad no pudieron ser atendidos, para lograr así la captación de nuevas oportunidades comerciales.	Elaboración del subproceso fidelización de clientes.	3/5/2021	21/5/2021
	Elaboración de diagrama con notación BPMN del subproceso fidelización de clientes.	21/5/2021	4/6/2021
Calcular la inversión de la futura implementación de un CRM adaptado al nuevo proceso comercial establecido y que apunte a alcanzar los nuevos objetivos comerciales de la empresa.	Cotizar sistemas CRM y evaluar su adaptabilidad a los nuevos subprocesos desarrollados.	4/6/2021	30/6/2021
	Calcular VAN y TIR en base a la cotización ganadora y los ingresos proyectados.	30/6/2021	15/7/2021

