

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**PROPUESTA DE MODELO CRM PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL
ÁREA DE VENTAS E INCREMENTAR LOS INGRESOS EN LA EMPRESA
DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA, IZAJES Y MANIOBRAS
ESPECIALES, BIR SERVICIOS S.A.C., AREQUIPA, 2021**

Tesis presentada por la Bachiller:

Martínez Castillo, Kimberly

Para optar por el Título Profesional de:

Ingeniera Industrial

Asesor:

Ing. Valdivia Portugal, Cesar

Arequipa – Perú

2022

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
INGENIERIA INDUSTRIAL
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 08 de Marzo del 2022

Dictamen: 002995-C-EPII-2022

Visto el borrador del expediente 002995, presentado por:

2014601442 - MARTINEZ CASTILLO KIMBERLY

Titulado:

**PROPUESTA DE MODELO CRM PARA MEJORAR LA GESTIÓN DEL ÁREA DE VENTAS E
INCREMENTAR LOS INGRESOS EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE DE CARGA PESADA, IZAJES Y
MANIOBRAS ESPECIALES, BIR SERVICIOS S.A.C., AREQUIPA, 2021**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**1842 - PACHECO OVIEDO ABRAHAM ARTURO
DICTAMINADOR**



**2504 - RIVERA CHAVEZ MARIA EUGENIA
DICTAMINADOR**



**2825 - CARRASCO BOCANGEL JULIO CESAR
DICTAMINADOR**



Dedicatoria

Esta tesis está dedicada a mi madre, hermana y enamorado por su apoyo incondicional, cariño y fortaleza, ya que sin ustedes no hubiera sido posible alcanzar este gran logro.



Agradecimientos

Agradezco a Dios por darme la fortaleza para culminar con mi tesis, a mi madre, hermana y enamorado por su comprensión, motivación y apoyo para no rendirme, superar los obstáculos y seguir adelante, y a mi asesor de tesis por su guía, asesoría y enseñanzas.



Resumen

El problema principal de la presente investigación es la deficiente gestión del área de Ventas de BIR Servicios S.A.C., lo que ocasiona un escaso crecimiento de los ingresos por ventas, baja captación de clientes nuevos y pérdida, insatisfacción y baja tasa de fidelización de los clientes actuales.

El objetivo general es incrementar los ingresos por ventas en la empresa BIR Servicios S.A.C. mediante la aplicación del Modelo CRM (Gestión de las Relaciones con el Cliente) QCi - Quality Competitiveness Index, el cual consta de 08 categorías: Análisis y planificación, proposición del cliente, tecnología e información, personas y organización, gestión del proceso, actividades de gestión de clientes, medición del efecto y experiencia del cliente.

Se pudo concluir que la propuesta del modelo CRM QCi mejora la gestión del área de Ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C., incrementa los ingresos por ventas en un 28.35%, el N° de clientes nuevos en un 21% y la tasa de fidelización en un 2%, reduce el N° de clientes perdidos en un 36% y es viable económicamente al obtener un ratio de B/C de 5.74, mayor a 1 y un VAN positivo de S/ 2,684,878.70.

Palabras claves: Modelo CRM, gestión del área de Ventas, clientes, procesos comerciales y propuesta de mejora.

Abstract

The main problem of this research is the poor management of the Sales area of BIR Servicios S.A.C., which causes a low growth in sales revenue, low acquisition of new customers and loss, dissatisfaction and low loyalty rate of current customers.

The general objective is to increase sales income in the company BIR Servicios S.A.C. through the application of the CRM Model (Customer Relationship Management) QCi - Quality Competitiveness Index, which consists of 08 categories: Analysis and planning, customer proposition, technology and information, people and organization, process management, customer management, impact measurement and customer experience.

It was possible to conclude that the proposal of the CRM QCi model improves the management of the Sales area of the company BIR Servicios SAC, increases sales revenue by 28.35%, the number of new customers by 21% and the loyalty rate in 2%, reducing the number of lost customers by 36% and it is economically viable by obtaining a B/C ratio of 5.74, greater than 1 and a positive NPV of S/ 2,684,878.70.

Keywords: CRM model, management of the sales area, clients, business processes and improvement proposal.

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Índice de Tablas	xi
Índice de Figuras.....	xiv
Introducción	xviii
Capítulo I	1
1. Planteamiento del Problema	1
1.1. Título.....	1
1.2. Problema.....	1
1.2.1. Identificación del Problema	1
1.2.2. Descripción del Problema.....	1
1.2.3. Formulación del Problema.....	5
1.3. Justificación de la Investigación	6
1.3.1. Justificación Teórica	6
1.3.2. Justificación Social	7
1.3.3. Justificación Práctica	7
1.3.4. Justificación Metodológica.....	8

1.4.	Limitaciones de la Investigación.....	8
1.5.	Objetivos de la Investigación.....	8
1.5.1.	Objetivo General.....	8
1.5.2.	Objetivos Específicos.....	9
1.6.	Hipótesis.....	9
1.6.1.	Hipótesis General.....	9
1.7.	Variables de la Investigación.....	10
1.8.	Marco Metodológico.....	11
1.8.1.	Tipo de Investigación.....	11
1.8.2.	Nivel de Investigación.....	11
1.8.3.	Diseño de la Investigación.....	11
1.8.4.	Población y Muestra.....	12
1.8.5.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	15
1.8.6.	Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos.....	19
Capítulo II.....		21
2.	Marco Teórico.....	21
2.1.	Antecedentes de la Investigación.....	21
2.1.1.	A Nivel Internacional.....	21
2.1.2.	A Nivel Nacional.....	21
2.2.	Marco Teórico.....	24

2.2.1. Marketing.....	24
2.2.2. CRM (Gestión de las Relaciones con el Cliente).....	35
Capítulo III.....	66
3. Descripción, Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual de BIR Servicios S.A.C.	66
3.1. Descripción de la Empresa.....	66
3.1.1. Datos Generales de la Empresa.....	66
3.1.2. Ubicación de la Empresa	67
3.1.3. Descripción General de la Empresa.....	67
3.1.4. Misión, Visión y Valores de la Empresa	68
3.1.5. Servicios de la Empresa.....	69
3.1.6. Organigrama de la Empresa.....	73
3.1.7. Clientes de la Empresa.....	75
3.1.8. Máquinas y Vehículos de la Empresa.....	76
3.2. Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual	85
3.2.1. Políticas, Objetivos y Estrategias de la Empresa	85
3.2.2. Análisis Estratégico de la Empresa.....	94
3.3.3. Mapa de Procesos de la Empresa.....	107
3.3.4. Desempeño Actual del Área de Ventas (Sin CRM).....	107
3.3.5. Análisis de Problemas y Causales.....	148
Capítulo IV.....	158

4. Propuesta de Mejora y Evaluación Económica	158
4.1. Diagrama de Afinidad	158
4.2. Selección de las Mejores Alternativas	161
4.3. Desarrollo de las Propuestas de Mejora según Categorías.....	163
4.3.1. Análisis y Planificación	163
4.3.2. Proposición del Cliente.....	171
4.3.3. Tecnología e Información.....	174
4.3.4. Personas y Organización.....	192
4.3.5. Gestión del Proceso.....	200
4.3.6. Actividades de Gestión de Clientes	214
4.3.7. Medición del Efecto.....	215
4.3.8. Experiencia del Cliente.....	218
4.4. Evaluación Económica de la Propuesta de Mejora	220
Conclusiones.....	232
Recomendaciones	234
Referencia	235
Anexos	239
Anexo 1: Encuesta de Satisfacción del Cliente – BIR Servicios S.A.C.	239
Anexo 2: Encuesta de Satisfacción del Cliente en Google Forms – BIR Servicios S.A.C. ...	241
Anexo 3: Plantilla de Venta por Correo Electrónico	246

Anexo 4: Carta de Presentación de BIR Servicios S.A.C.....	247
Anexo 5: Brochure Corporativo de BIR Servicios S.A.C.	250
Anexo 6: Catálogo de Maquinaria de BIR Servicios S.A.C.	252
Anexo 7: Correo Electrónico para Envío de Encuesta de Satisfacción al Cliente.....	259



Índice de Tablas

Tabla 1: Operacionalización de las Variables de Investigación	10
Tabla 2: Muestra de la Investigación	12
Tabla 3: Simbología del Diagrama de Flujo	19
Tabla 4: Diferencias entre las 4P's y las 4 C's	29
Tabla 5: Marketing Transaccional vs. Marketing Relacional	34
Tabla 6: Definiciones del CRM (Customer Relationship Management) según Autores	38
Tabla 7: Beneficios del CRM.....	42
Tabla 8: Tipos de CRM.....	59
Tabla 9: Aplicaciones del CRM Operativo.....	61
Tabla 10: Datos Generales de la Empresa BIR Servicios S.A.C.	66
Tabla 11: Áreas y Trabajadores de la Empresa BIR Servicios S.A.C.	73
Tabla 12: Cumplimiento de Objetivos Estratégicos de BIR Servicios S.A.C.	88
Tabla 13: Cumplimiento de Objetivos Estratégicos del Área de Ventas BIR Servicios S.A.C... ..	90
Tabla 14: Ventas por Servicio.....	96
Tabla 15: Lista de Precios de Alquiler Actual	97
Tabla 16: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	103
Tabla 17: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	105
Tabla 18: Descripción del Proceso de Marketing de BIR Servicios S.A.C.	108
Tabla 19: Descripción del Proceso de Ventas de BIR Servicios S.A.C.....	110
Tabla 20: Descripción del Proceso de Atención al Cliente de BIR Servicios S.A.C.....	114
Tabla 21: Ingresos por Ventas de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021).....	116
Tabla 22: Tasa de Clientes Leales de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021).....	118

Tabla 23: Tasa de Retención de los Clientes de BIR Servicios S.A.C. (2017 - 2021)	119
Tabla 24: Ingresos por Clientes Frecuentes (2017 – 2021)	122
Tabla 25: Ingresos por Clientes Nuevos de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)	124
Tabla 26: Costo por Clientes Perdidos de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021).....	126
Tabla 27: ¿Cuál fue el servicio utilizado?.....	128
Tabla 28: ¿Con qué frecuencia contrata nuestros servicios?	129
Tabla 29: ¿Qué canal de comunicación utilizó para contratar el servicio?.....	130
Tabla 30: ¿Cuál fue el tiempo de espera y atención por el servicio?.....	131
Tabla 31: ¿La responsable de ventas lo atendió con amabilidad y respeto?	132
Tabla 32: ¿La responsable de ventas se comunica eficazmente?.....	133
Tabla 33: ¿La responsable de ventas demuestra capacitación?	134
Tabla 34: ¿La responsable de ventas brindó información de los servicios?	135
Tabla 35: ¿La responsable de ventas solicitó información del servicio?	136
Tabla 36: ¿La responsable de ventas consultó sobre las especificaciones?	137
Tabla 37: ¿La responsable de ventas envió una cotización a los clientes?	138
Tabla 38: ¿La responsable de ventas realizó servicio post-venta adecuado?	139
Tabla 39: ¿La responsable de ventas resolvió sus consultas o reclamos?	140
Tabla 40: ¿Los canales de comunicación son fáciles de usar?	141
Tabla 41: ¿El servicio fue personalizado según necesidades de los clientes?	142
Tabla 42: ¿Presentó reclamos en relación al servicio del área de Ventas?	143
Tabla 43: ¿Cuán satisfecho está usted con los servicios del área de Ventas?.....	144
Tabla 44: N° de Cotizaciones y Órdenes de Compra (2017 – 2021).....	146
Tabla 45: Tabla de Frecuencias	154

Tabla 46: Acciones de Mejora Propuestas	157
Tabla 47: Matriz de Restricciones	162
Tabla 48: Softwares de CRM.....	176
Tabla 49: Base de Datos de Clientes.....	177
Tabla 50: Base de Datos de Cotizaciones	178
Tabla 51: Base de Datos de Órdenes de Compra.....	179
Tabla 52: Base de Datos de Reclamaciones.....	180
Tabla 53: Programa de Marketing de Contenidos para Redes Sociales	189
Tabla 54: Programa de Capacitación para la Implementación del Modelo CRM	193
Tabla 55: Lista de Reclamos y Preguntas más Frecuentes	214
Tabla 56: KPI's del Área Comercial de BIR Servicios S.A.C.....	216
Tabla 57: Informes y Reportes del Área Comercial	217
Tabla 58: Rangos de Cumplimiento de los KPI's Comerciales y Acciones Correctivas	219
Tabla 59: Pronóstico de las Variables de Salida con la Situación Actual – Sin Cambio	222
Tabla 60: % de Crecimiento de las Variables de Salida - Sin Cambio vs. Modelo CRM.....	224
Tabla 61: Incremento de los Ingresos por Ventas con la Propuesta del Modelo CRM.....	226
Tabla 62: Costos de la Propuesta de Modelo CRM.....	227
Tabla 63: Remuneración y Beneficios Sociales del Personal de Ventas.....	228
Tabla 64: Evaluación Económica para Propuesta de un Modelo CRM.....	230

Índice de Figuras

Figura 1: Principales Clientes de la Empresa BIR Servicios S.A.C.	14
Figura 2: Ejemplo de Diagrama de Frecuencias	17
Figura 3: Ejemplo de Diagrama de Causa - Efecto	18
Figura 4: Componentes y Resultados de la Definición de Marketing	26
Figura 5: Modelo del Proceso de Marketing	27
Figura 6: Las 4P's del Mix de Marketing.....	28
Figura 7: Modelo de Marketing Relacional.....	33
Figura 8: Resultados del CRM.....	40
Figura 9: Ciclo de Vida del CRM.....	45
Figura 10: Los Tres Pilares del CRM	46
Figura 11: El Modelo IDIC.....	49
Figura 12: Modelo IDIC: Análisis y Acción	50
Figura 13: Modelo de Gestión de Clientes de QCI.....	52
Figura 14: Cadena de Valor del CRM	54
Figura 15: Modelo de las Cinco Fuerzas de Payne y Frow	55
Figura 16: Modelo SCHEMA.....	58
Figura 17: CRM Analítico.....	64
Figura 18: Ubicación de BIR Servicios S.A.C.	67
Figura 19: Valores de BIR Servicios S.A.C.	68
Figura 20: Transporte de Carga Pesada	69
Figura 21: Alquiler de Grúas Telescópicas.....	70
Figura 22: Alquiler de Montacargas	71

Figura 23: Alquiler de Camiones Grúas	71
Figura 24: Maniobras Especiales en Piso y Aéreas	72
Figura 25: Organigrama de BIR Servicios S.A.C.....	74
Figura 26: Clientes de BIR Servicios S.A.C.....	75
Figura 27: Partes del Camión Grúa.....	76
Figura 28: Partes de la Cama Baja o Plataforma Extensible	80
Figura 29: Partes de un Montacargas.....	82
Figura 30: Partes de una Grúa Telescópica	83
Figura 31: Encuesta Actual de Satisfacción del Cliente - BIR Servicios S.A.C.	92
Figura 32: Página de Facebook y LinkedIn de BIR Servicios S.A.C.....	94
Figura 33: Infraestructura de BIR Servicios S.A.C.	98
Figura 34: Matriz FODA	106
Figura 35: Mapa de Procesos de BIR Servicios S.A.C.....	107
Figura 36: Diagrama de Flujo del Proceso de Marketing de BIR Servicios S.A.C.....	109
Figura 37: Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas de BIR Servicios S.A.C.	113
Figura 38: Diagrama de Flujo del Proceso de Atención al Cliente de BIR Servicios S.A.C. ...	115
Figura 39: Gráfico de Ingresos por Ventas de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)	117
Figura 40: Gráfico de Clientes Frecuentes y Nuevos BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)	120
Figura 41: Gráfico Fidelidad de Clientes BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021).....	121
Figura 42: Gráfico de Ingresos por Fidelidad de Clientes Frecuentes (2017 – 2021).....	123
Figura 43: Gráfico de Ingresos por Clientes Nuevos BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021).....	125
Figura 44: Gráfico de Costo de Clientes Perdidos de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021).....	127
Figura 45: ¿Cuál fue el servicio utilizado?	128

Figura 46: ¿Con qué frecuencia contrata nuestros servicios?	129
Figura 47: ¿Qué canal de comunicación utilizó para contratar el servicio?	130
Figura 48: ¿Cuál fue el tiempo de espera y atención por el servicio?	131
Figura 49: ¿La responsable de ventas lo atendió y trató con amabilidad y respeto?	132
Figura 50: ¿La responsable de ventas se comunica eficazmente?	133
Figura 51: ¿La responsable de ventas demuestra capacitación y conocimientos?	134
Figura 52: ¿La responsable de ventas brindó de la empresa y los servicios?	135
Figura 53: ¿La responsable de ventas solicitó información del servicio?	136
Figura 54: ¿La responsable de ventas consultó sobre las especificaciones?	137
Figura 55: ¿La responsable de ventas envió una cotización detallada a los clientes?	138
Figura 56: ¿La responsable de ventas realizó un servicio post-venta adecuado?	139
Figura 57: ¿La responsable de ventas resolvió sus consultas o reclamos?	140
Figura 58: ¿Los canales de comunicación son fáciles de usar?	141
Figura 59: ¿El servicio fue personalizado según las necesidades de los clientes?	142
Figura 60: ¿Presentó reclamos en relación al servicio del área de Ventas?	143
Figura 61: ¿Cuán satisfecho está usted con los servicios del área de Ventas?	144
Figura 62: Embudo de Ventas de BIR Servicios S.A.C.	147
Figura 63: Diagrama de Causa-Efecto de BIR Servicios S.A.C.....	153
Figura 64: Diagrama de Frecuencias para Priorización de Causales.....	155
Figura 65: Diagrama de Afinidad	160
Figura 66: Registro de Ventas	167
Figura 67: Formulario para Registro de Ventas.....	167
Figura 68: Ventas Mensuales Reales y Pronósticos	169

Figura 69: Gráfico de Ventas Reales y Pronóstico de Ventas	170
Figura 70: Mapa de Empatía de BIR Servicios S.A.C.....	171
Figura 71: Recorrido del Comprador.....	172
Figura 72: Propuesta de Valor de BIR Servicios S.A.C.	173
Figura 73: HubSpot CRM.....	175
Figura 74: Canales de Contacto con el Cliente –BIR Servicios S.A.C.	181
Figura 75: Íconos de WhatsApp y Messenger.....	182
Figura 76: Formulario de Contacto y Cotización	182
Figura 77: Máquinas y Vehículos de BIR Servicios S.A.C.....	183
Figura 78: Proyectos de BIR Servicios S.A.C.	183
Figura 79: HubSpot Academy	194
Figura 80: Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Asistente Comercial	195
Figura 81: MAPRO de la Asistente Comercial	199
Figura 82: Diagrama de Flujo del Procedimiento de Marketing - BIR Servicios S.A.C.....	201
Figura 83: Base de Datos de Contactos y de Empresas – HubSpot CRM.....	203
Figura 84: Opción de Correo Electrónico y Llamada - HubSpot CRM	204
Figura 85: Diagrama de Flujo del Procedimiento de Ventas - BIR Servicios S.A.C.	207
Figura 86: Diagrama de Flujo del Procedimiento de Servicio al Cliente BIR Servicios S.A.C.212	
Figura 87: Embudo de Ventas con CRM de BIR Servicios S.A.C.....	218

Introducción

En la actualidad, los clientes son cada día más exigentes y demandan productos y/o servicios con altos estándares de calidad; es por esta razón, que las empresas independientemente de su tamaño y la industria a la que pertenecen, necesitan ser más competitivas e implementar nuevas técnicas, estrategias y tecnologías de la información que les permitan poner al cliente como principal protagonista y eje central de sus operaciones, con el objetivo de captar a nuevos clientes, fidelizar a los clientes actuales a través del establecimiento de relaciones duraderas y de confianza, y recuperar a los clientes perdidos.

La empresa BIR Servicios S.A.C., la cual es el caso de estudio de la presente investigación, enfrenta numerosos problemas relacionados a la deficiente gestión del área de Ventas que obstaculizan el crecimiento de los ingresos por ventas: Escasa estandarización de los procesos comerciales, falta de capacitación de la responsable de ventas en las soluciones técnicas y los servicios ofrecidos por la empresa, carencia de un software CRM para centralizar la base de datos de clientes, cotizaciones y reclamaciones, comunicación inoportuna, inexacta e ineficaz entre las áreas funcionales y con los clientes, inexistencia de estrategias de captación, fidelización y medición del grado de satisfacción de los clientes y canales de comunicación desactualizados e insuficientes.

La presente investigación está conformada por cinco capítulos, los cuales se detallan a continuación:

Capítulo I: Planteamiento del Problema, se abordan los temas de identificación, descripción y formulación del problema; justificación, limitaciones, objetivos, hipótesis y variables de la investigación, y marco metodológico.

Capítulo II: Marco Teórico, se desarrollan los antecedentes de la investigación a nivel internacional y nacional, y el marco teórico con las principales definiciones de Marketing y CRM.

Capítulo III: Descripción, análisis y diagnóstico de la situación actual de la empresa BIR Servicios S.A.C., se presenta una descripción general, análisis de políticas, objetivos y estrategias, análisis estratégico, evaluación del desempeño actual y de los principales indicadores de la gestión del área de Ventas y análisis de los problemas y causales de la empresa.

Capítulo IV: Propuesta de mejora y evaluación económica, está conformado por la definición, agrupación, evaluación y selección de las alternativas de mejora según el Modelo CRM QCi y la evaluación económica con indicadores financieros B/C y VAN de la propuesta.

Conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Capítulo I

1. Planteamiento del Problema

1.1. Título

“Propuesta de Modelo CRM para mejorar la Gestión del Área de Ventas e incrementar los Ingresos en la Empresa de Transporte de Carga Pesada, Izajes y Maniobras Especiales, BIR Servicios S.A.C., Arequipa, 2021”.

1.2. Problema

1.2.1. *Identificación del Problema*

¿Una propuesta basada en el modelo CRM (Gestión de las Relaciones con el Cliente) mejorará la gestión del área de ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C. para incrementar sus ingresos por ventas?

1.2.2. *Descripción del Problema*

En el mundo globalizado y altamente competitivo en el que se vive hoy en día, las empresas independientemente de su tamaño y actividad deben implementar nuevas técnicas, estrategias y sistemas de gestión que les permitan conservar a sus clientes, crear, mantener y prolongar su relación con la empresa, dado que los usuarios son cada día más exigentes y demandan un mejor servicio.

Las empresas mundialmente más competitivas consideran que el principal protagonista, la razón de ser y el eje central de todo negocio en el mercado, es el cliente; y es precisamente por esta razón, que aplican el CRM (Customer Relationship Management) como una estrategia para incrementar la rentabilidad y alcanzar el éxito. (García y Segura, 2015)

Según el Informe Técnico del Índice Mensual de la Producción Nacional elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2021), la mayoría de los sectores productivos en el Perú registraron fuertes pérdidas en el 2020 debido a la crisis causada por la pandemia de COVID-19. No obstante, a enero del 2021 el sector “Otros Servicios” en el que se incluye al sector Transportes registró un crecimiento del 1.1% respecto al mes anterior.

Para enfrentar la crisis, revertir la situación negativa y mantener un crecimiento sostenido en el tiempo, es necesario que las empresas busquen soluciones innovadoras apoyadas en la digitalización para reinventarse, reanudar sus actividades, modificar su oferta de valor, potenciar el comercio electrónico y otros medios de pago, a fin de continuar operando en el mercado.

En la actualidad, para responder rápidamente a las necesidades y/o expectativas de los clientes y anticiparse a los cambios en el mercado, es necesario contar con información estratégica, implementar modelos de gestión y desarrollar procesos enfocados en la retención y fidelización de los clientes.

BIR Servicios S.A.C. es una empresa peruana dedicada a brindar servicios de alquiler de grúas telescópicas, camiones grúas y montacargas, transporte en cama baja de maquinarias y equipos pesados, y maniobras especiales para cargar, descargar y mover maquinarias de alto tonelaje bajo techo – sin grúas y para elevar cargas sobre edificios sin grúas.

BIR Servicios S.A.C. siempre ha sido una empresa que, en sus 20 años de experiencia en el rubro, se ha preocupado por satisfacer plenamente los requerimientos de los clientes a nivel nacional, proporcionando la mejor solución técnica, utilizando equipos adecuados y brindando un servicio eficiente, eficaz y de calidad.

Asimismo, la empresa BIR Servicios S.A.C. es consciente que, dadas las condiciones actuales de mercado, no es suficiente con ofrecer servicios de alta calidad o contar con sistemas

integrados de gestión (calidad, seguridad y medio ambiente), sino que es de suma importancia mantener clientes fieles para reducir costos e incrementar beneficios a través de un mayor nivel de ventas.

El marketing, las ventas y el servicio de atención al cliente constituyen la experiencia fundamental y el elemento esencial que posibilita la interacción entre la organización y los usuarios. Por lo tanto, es primordial su gestión adecuada como parte del proceso comercial, ya que de ello depende la lealtad del cliente, la rentabilidad a largo plazo y la prestación de un servicio personalizado y de calidad. (Montoya y Boyero, 2013)

Frente a la situación actual y a la creciente competencia en este sector, BIR Servicios S.A.C. ha experimentado un decrecimiento considerable en sus ventas a partir del año 2019, siendo en promedio un -11.64%, debido a una deficiente gestión del área de Ventas en los procesos de marketing, ventas y atención al cliente.

Los principales problemas que enfrenta actualmente la empresa son la escasa estandarización en los procesos comerciales, errores en la generación de cotizaciones y órdenes de compra, inadecuada priorización por desconocimiento de la responsable de ventas respecto a las soluciones técnicas y servicios ofrecidos, carencia de una base de datos formal de clientes y de cotizaciones, ausencia de un listado actualizado de precios por hora y maquinaria, comunicación inoportuna, inexacta e ineficaz entre las áreas funcionales y con los clientes ocasionando conflictos, retrasos y demoras en la prestación del servicio, e inexistencia de estrategias de captación de nuevos clientes, fidelización de clientes actuales y de medición del grado de satisfacción respecto a la experiencia del cliente con el servicio, lo que obstaculiza el crecimiento, la expansión interprovincial y el ingreso de la empresa a nuevos mercados.

Además, los clientes cuentan con dos medios de comunicación y de contacto con la empresa: El teléfono y el correo electrónico del área ventas que son manejados únicamente por la responsable de ventas. Esta sobrecarga de trabajo genera retrasos en la atención y pérdida de potenciales clientes.

Asimismo, la empresa BIR Servicios S.A.C. tiene una página web, la cual está desactualizada y la opción de “Contáctenos” no está habilitada para que los clientes soliciten una cotización o realicen una consulta.

La falta de interacción con los clientes a través de medios tecnológicos como redes sociales (Facebook y LinkedIn) o página web genera que los índices de fidelidad y captación de nuevos clientes vayan disminuyendo y por ende reduciendo los ingresos por ventas y participación en el mercado.

Por los inconvenientes mencionados anteriormente, se generan disgustos e incomodidades en los clientes lo que se traduce en quejas y reclamaciones, pérdidas de ventas potenciales, la imagen organizacional se ve seriamente afectada, los usuarios se encuentran parcialmente insatisfechos con el servicio brindado y no es posible reducir la participación de la competencia en el mercado.

Para que la empresa BIR Servicios S.A.C. pueda crecer y diferenciarse en el entorno competitivo actual, necesita añadir valor a sus servicios a través de la identificación, comprensión y satisfacción de las necesidades de los usuarios, formulando e implementando una propuesta de valor personalizada, estrategias de captación, atención, retención y desarrollo de relaciones duraderas con los clientes que produzcan una ventaja competitiva sostenible.

El propósito de la presente investigación será mejorar la gestión del área de Ventas para incrementar los ingresos por ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C. en base a una propuesta de un Modelo CRM, esto permitirá obtener los siguientes beneficios:

- Incrementar la tasa de retención y fidelización de los clientes.
- Aumentar la cartera de clientes a través de la captación en canales de comunicación múltiples.
- Aumentar el índice de satisfacción de los clientes.
- Resolver con rapidez y disminuir las quejas y reclamos de los clientes.
- Personalizar el contenido y las campañas de marketing de acuerdo a la etapa en el ciclo de vida del cliente, para incrementar el interés y el compromiso.
- Centralizar, organizar y mantener actualizada la información básica y el historial del cliente.
- Administrar las comunicaciones y las interacciones (Correo electrónico y llamada telefónica) con los clientes en el software CRM.
- Realizar seguimiento a los clientes potenciales, para concretar las ventas futuras y reducir la cantidad de clientes perdidos.
- Mejorar el conocimiento y la comprensión de las necesidades y expectativas de los clientes y leads.
- Responder oportuna y adecuadamente las consultas de los clientes.
- Mejorar el servicio post-venta mediante el conocimiento de su satisfacción.

1.2.3. Formulación del Problema

Sobre este problema en particular se desprenden las siguientes preguntas:

- ¿Cuál será el diagnóstico actual del desempeño y de los principales indicadores de la gestión del área de Ventas de la empresa BIR Servicio S.A.C.?
- ¿Cuáles serán los principales problemas y causales de la deficiente gestión del área de Ventas que dificultan el incremento de los ingresos por ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C.?
- ¿Cuáles serán las estrategias o alternativas de mejora para definir un modelo CRM que permita mejorar el área de Ventas e incrementar los ingresos de la empresa BIR Servicios S.A.C.?
- ¿La propuesta de mejora basada en un Modelo CRM para el área de Ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C. será viable económicamente y generará un incremento de los ingresos por ventas?

1.3. Justificación de la Investigación

1.3.1. Justificación Teórica

La investigación aporta conocimientos acerca de la importancia de aplicar un modelo CRM (Gestión de las Relaciones con el Cliente) en una empresa del sector servicios.

El CRM es una estrategia, un proceso de negocio y una herramienta enfocada en la optimización de las ventas a través de la gestión de las relaciones e interacciones con los clientes, pues permite recopilar, almacenar y analizar la información de los clientes actuales y potenciales, con el fin de brindarles la máxima experiencia de servicio y satisfacer sus necesidades.

Los resultados de esta investigación podrán ser utilizados para realizar propuestas de mejora en el área de Ventas.

1.3.2. Justificación Social

Los clientes; es decir, las empresas que solicitan los servicios de alquiler de grúas, montacargas y camiones grúas, transporte de carga pesada, maniobras especiales e izajes de maquinarias de alto tonelaje, se verán beneficiados ya que podrán contar con una atención adecuada y oportuna antes, durante y después de la conversión mediante el desarrollo de técnicas comerciales más eficientes y eficaces.

De esta manera, la percepción y la satisfacción del cliente mejorará respecto al servicio prestado y, por ende, motivarán a más usuarios a adquirir los servicios de la compañía, generando así relaciones más duraderas y de largo plazo.

1.3.3. Justificación Práctica

Este estudio es relevante porque al consultar investigaciones similares se evidenció que la aplicación del CRM produce mejoras en el desempeño de los procesos de ventas y el nivel de servicio, y un incremento en las ventas, en la satisfacción y en la fidelización del cliente.

Además, se busca gestionar las relaciones de los clientes de la empresa BIR Servicios S.A.C. a través de una metodología, un modelo, un sistema y una herramienta que permitirá lograr una transformación operativa, estratégica y tecnológica del área de Ventas y contribuirá a la captación, retención y fidelización de los clientes incrementando su satisfacción a medida que se generan beneficios económicos para la empresa.

Asimismo, el objetivo es desarrollar una estrategia que permita fortalecer el conocimiento de los clientes al detectar sus necesidades reales, estandarizar y automatizar el proceso de ventas mediante técnicas comerciales existentes.

1.3.4. Justificación Metodológica

De acuerdo a la Estadística MIPYME desarrollada por OGEIEE (2017), el total de las empresas formales en el Perú se componen de la siguiente manera; “el 96.2% son microempresas, 3.2% pequeña y 0.1% mediana”. Dentro de las cuales, el 87.6% se dedican al comercio y servicios.

Esta investigación tiene justificación metodológica porque permite instruir a la empresa BIR Servicios S.A.C. a gestionar adecuadamente las relaciones con sus clientes y las ventas a través de la aplicación de un modelo CRM. Además, servirá como base para investigaciones futuras en la implementación de este modelo en el sector de proveedores de transporte de las PYMES en el Perú.

1.4. Limitaciones de la Investigación

- El reducido número de investigaciones relacionadas a la aplicación de un modelo CRM como estrategia para mejorar la gestión del área de Ventas en una empresa de servicios.
- La empresa no cuenta actualmente con un plan estratégico, estructura organizacional, manuales de funciones y procedimientos de ventas.
- Moderada resistencia al cambio por parte de la empresa y sus colaboradores.
- Disponibilidad limitada de recursos humanos, económicos y tecnológicos.
- Moderado acceso a información sobre los clientes de la empresa por políticas de confidencialidad.

1.5. Objetivos de la Investigación

1.5.1. Objetivo General

Incrementar los ingresos por ventas en la empresa BIR Servicios S.A.C. mediante la aplicación de un Modelo CRM (Gestión de las Relaciones con el Cliente).

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico actual del desempeño y de los principales indicadores de la gestión del área de Ventas de la empresa BIR Servicio S.A.C.
- Identificar los principales problemas y causales de la deficiente gestión del área de Ventas que dificultan el incremento de los ingresos por ventas en la empresa BIR Servicios S.A.C.
- Definir, agrupar, evaluar y seleccionar estrategias o alternativas de mejora basadas en un modelo CRM que permitan mejorar la gestión del área de Ventas e incrementar los ingresos por ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C.
- Determinar la viabilidad económica y el incremento de los ingresos por ventas de la propuesta de mejora basada en un Modelo CRM para el área de Ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis General

- **H0:** La propuesta de un Modelo CRM (Gestión de las Relaciones con el Cliente) mejora la gestión del área de Ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C. e incrementa sus ingresos por ventas.
- **H1:** La propuesta de un modelo CRM (Gestión de las Relaciones con el Cliente) no mejora la gestión del área de Ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C. ni incrementa sus ingresos por ventas.

1.7. Variables de la Investigación

Tabla 1

Operacionalización de las Variables de Investigación

VARIABLES	CLASE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	INDICADORES
Modelo CRM (Customer Relationship Management - Gestión de las Relaciones con el Cliente)	Independiente (X)	Modelo de gestión o estrategia de negocios enfocada en atraer, captar, conocer, concretar la venta y fidelizar a los clientes actuales y potenciales, para personalizar el servicio, satisfacer sus necesidades y alcanzar los objetivos de ventas (García, 2001).	Categorías del Modelo CRM: - Análisis y planificación. - Proposición del cliente. - Tecnología e información. - Personas y organización. - Gestión del proceso. - Actividades de gestión de clientes. - Medición del efecto. - Experiencia del cliente.	- N° de criterios de segmentación de clientes. - % de clientes con servicio personalizado y con servicio estándar. - N° de clics en los anuncios pagados. - N° de visitas a la página web por búsquedas orgánicas. - N° de visitas a las redes sociales. - N° de publicaciones en la página web y redes sociales al mes. - Meses de capacitación. - N° de canales de comunicación para contacto con los clientes. - N° de clientes registrados con información completa. - % de cumplimiento de los KPI's comerciales.
Gestión del Área de Ventas de la Empresa BIR Servicios S.A.C.	Dependiente (Y)	Es el conjunto de acciones orientadas a definir objetivos y planes, conocer a los clientes potenciales y actuales, diseñar procesos, estrategias y técnicas de marketing, ventas y atención al cliente, capacitar, motivar y desarrollar al personal y analizar los resultados, para incrementar los ingresos de la empresa y captar, fidelizar y satisfacer a los clientes. (Artal, 2017)	- Proceso de marketing. - Proceso de ventas. - Proceso de atención al cliente.	- N° de servicios. - Ingresos por ventas. - N° e ingresos por clientes nuevos. - N° y costo por clientes perdidos. - Tasa de fidelización e ingresos por clientes fidelizados. - % de conversión de ventas (Cotizaciones vs. órdenes de compra). - % de satisfacción de los clientes. - N° de reclamos de los clientes.

Nota. En la tabla se muestra la definición conceptual, dimensiones e indicadores de las variables de la investigación. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

1.8. Marco Metodológico

1.8.1. Tipo de Investigación

- **Aplicada:** Se propuso una metodología (Modelo CRM) para mejorar la gestión de las ventas e incrementar los ingresos en una empresa de servicios de transporte de carga pesada, izajes y maniobras especiales (BIR Servicios S.A.C.).

1.8.2. Nivel de Investigación

- **Descriptivo:** Se enfocan en especificar los hechos como son observados; es decir, se analizó y detalló la situación actual de la empresa BIR Servicios S.A.C. en lo referente a la gestión de las relaciones con el cliente y en los procesos de ventas, mediante encuestas, entrevistas, observación directa e información primaria y secundaria.
- **Explicativo:** Se centra en buscar el porqué de los hechos; es decir, se identificaron las causas o motivos que propician la situación actual (Relaciones causa – efecto).
- **Observacional:** Se utilizó para identificar la percepción actual de los clientes respecto al servicio ofrecido por la empresa BIR Servicios S.A.C.

1.8.3. Diseño de la Investigación

- **No Experimental:** Esta investigación se basó en la observación cotidiana de la problemática, recopilación de información y análisis del desempeño del área de Ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C. durante los últimos cinco años.

Es decir, no se manipuló la variable independiente (Modelo CRM) para producir una alteración en la variable dependiente (Gestión de las Ventas).

1.8.4. Población y Muestra

1.8.4.1. Población.

La población objeto de estudio fue el personal interno y externo de la empresa BIR Servicios S.A.C., dedicada al transporte de carga pesada, izajes y maniobras especiales, y cuya problemática en el proceso de ventas ha propiciado la presente investigación.

1.8.4.2. Muestra.

Mediante un **muestreo no probabilístico por conveniencia** se identificó a la muestra de la presente investigación, la cual está conformada por las personas internas y externas involucradas en el proceso del área de Ventas.

Tabla 2 *Muestra de la Investigación*
Muestra de la Investigación

Muestra de la Investigación	Cantidad
Gerente General	1
Sub-Gerente	1
Supervisor de Operaciones	1
Supervisor de SST	1
Supervisor de Mantenimiento	1
Asistente de Ventas	1
Asistente de Contabilidad	1
Asistente de Facturación y Cobranzas	1
Clientes Principales	38
Total	46

Nota. En la figura se observa la muestra de la investigación, la cual incluye personal interno y los principales clientes de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

A continuación, se describe a los participantes principales que formaron parte de la investigación:

- a) **Estudio de Caso:** Se seleccionó a la PYME del sector de transportes de carga pesada, izajes y maniobras especiales: BIR Servicios S.A.C. por la facilidad de acceso y disponibilidad de la información. Del personal de esta empresa se necesitó conocer a detalle las características de la gestión actual del proceso de ventas y de las estrategias de fidelización del cliente, por ello era necesario aplicar entrevistas y encuestas al gerente general, sub-gerente, supervisores de operaciones, SST y mantenimiento, y asistentes de ventas, contabilidad y facturación y cobranzas.
- b) **Clientes:** La empresa cuenta con una amplia gama de clientes importantes en su cartera, quienes representan la mayor parte de los ingresos en la facturación. Del total de clientes, se eligieron a los 38 principales y activos con los que se mantienen relaciones periódicas y servicios programados constantes:

Figura 1

Principales Clientes de la Empresa BIR Servicios S.A.C.



Nota. La figura muestra los logos de los principales clientes de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

1.8.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

1.8.5.1. Técnicas.

Para el presente trabajo de investigación se utilizaron fuentes de información primarias y secundarias, encuestas, entrevistas y observación directa del proceso de marketing, ventas y atención al cliente de la empresa BIR Servicios S.A.C. para obtener datos relevantes, que posteriormente fueron procesados y analizados, y sirvieron para verificar la hipótesis de la investigación.

Las técnicas mencionadas anteriormente serán desarrolladas con mayor detalle a continuación:

a) Entrevistas.

Las entrevistas se llevaron a cabo con los responsables del área de ventas, operaciones y seguridad y salud ocupacional, puesto que son los implicados directos en el proceso de ventas.

Las entrevistas se realizaron de manera personal y directa para conversar e intercambiar información; de esta manera, se tuvo un mejor conocimiento de lo que ocurre en la empresa para comprender cómo se desarrolla actualmente el proceso de ventas y el funcionamiento del sector de transporte de carga pesada, izajes y maniobras especiales.

b) Cuestionarios y Encuestas.

La encuesta en esta investigación tuvo como objetivo conocer el grado de satisfacción y la fidelización de los clientes con la empresa BIR Servicios S.A.C.

Esta información fue de gran importancia para evaluar el antes y las prácticas actuales de la empresa respecto a la gestión de las ventas.

La encuesta elaborada fue de fácil comprensión y solución, evitando preguntas ambiguas que confundan al participante; es por ello, que se utilizó en su mayoría preguntas cerradas y

abiertas solamente de opinión. Además, la disposición de los datos facilitó la recopilación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos.

Se hizo uso de diagramas circulares y de barras para hacer más fácil la comprensión de la información ya procesada.

c) Observación Directa.

Se llevó a cabo en el lugar de trabajo y a través de medios digitales, con la finalidad de identificar los principales problemas que se presentan diariamente respecto a la comunicación, atención e interacción de la responsable de ventas con los clientes, ya sea por llamadas telefónicas o correos electrónicos durante el proceso de venta y atención al cliente de la empresa BIR Servicios S.A.C.

El objetivo de esta herramienta fue observar el comportamiento de la responsable de ventas en su ambiente natural de trabajo al desarrollar las actividades y funciones cotidianas.

1.8.5.2. Instrumentos.

a. Diagrama de Frecuencias.

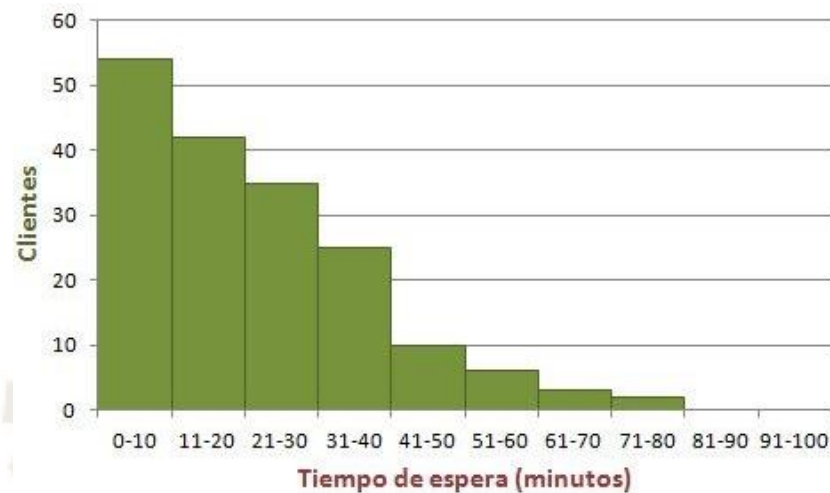
Es un histograma ordenado por la frecuencia de ocurrencia de cada categoría de causas identificadas.

Esta gráfica permite asignar un orden de prioridades o ranking para guiar la toma de decisiones sobre la implementación de acciones de mejora; es decir, determinar aquellos problemas graves que se deben resolver primero.

En conclusión, este instrumento fue de utilidad porque permitió identificar y priorizar las principales causas de una deficiente gestión del área de Ventas que actualmente estaban ocasionando que los ingresos por ventas disminuyan.

Figura 2

Ejemplo de Diagrama de Frecuencias



Nota. En la figura se aprecia un ejemplo del Diagrama de Frecuencias. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

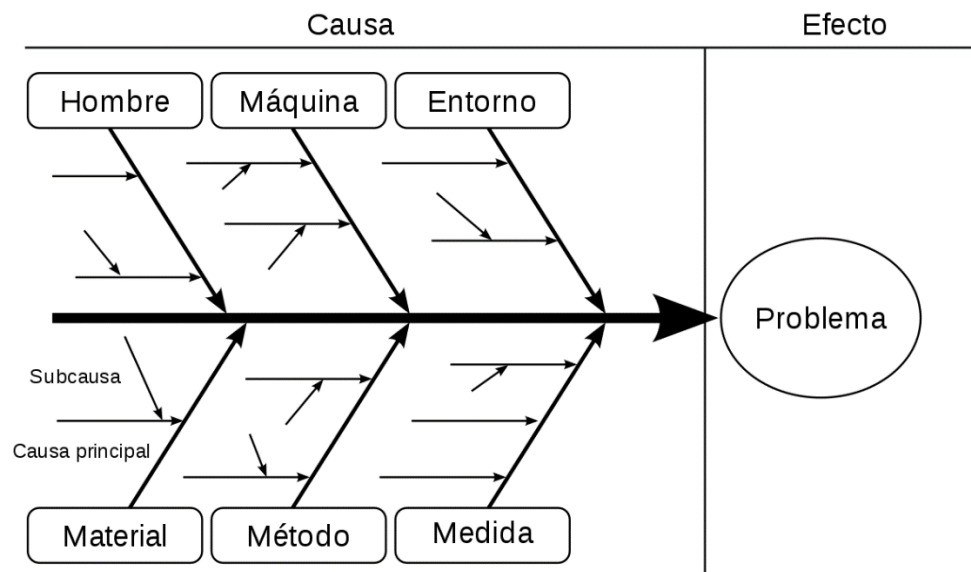
b. Diagrama de Causa – Efecto.

También llamado Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado, representa de manera gráfica y creativa las causas potenciales que se pueden asociar a un problema específico.

En esta investigación se utilizó para identificar las causas y sub causas que generan la deficiente gestión del área de Ventas y, por consiguiente, la disminución de los ingresos por ventas en la empresa BIR Servicios S.A.C. respecto a diversos factores como mano de obra, métodos, maquinarias, materiales, medición y entorno.

Figura 3

Ejemplo de Diagrama de Causa - Efecto



Nota. En la figura se muestra un ejemplo de Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

c. Diagrama de Flujo.







También conocido como Flujograma, es una herramienta para representar a través de símbolos gráficos la secuencia e interacción de las actividades específicas para completar un proceso.

Se utilizó en esta investigación para aclarar el flujo de trabajo y funcionamiento del área de Ventas y para mapear las actividades que se realizan en el proceso actual de marketing, ventas y atención al cliente en la empresa BIR Servicios S.A.C.

Asimismo, sirvió de fuente de información para realizar un análisis crítico del proceso, identificar cuellos de botella y actividades sin valor agregado, y conocer las necesidades de los clientes; lo que permitió mejorar el rendimiento y ajustar el proceso para satisfacer las expectativas de los clientes.

Tabla 3

Simbología del Diagrama de Flujo

Símbolo	Nombre	Descripción
	Inicio / Fin	Indica el inicio o el final del proceso.
	Operación o Actividad	Representa la realización de una operación o actividad relativa al proceso.
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, genere o salga del proceso.
	Datos	Indica la salida o entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente documentos o información dentro de un archivo.
	Decisión	Señala un punto dentro del flujo en el que es posible varias alternativas.

Nota. En la figura se observa la simbología del Diagrama de Flujo. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

1.8.6. Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

1.8.6.1. Microsoft Excel.

El programa informático Microsoft Excel se utilizó para realizar el procesamiento y el análisis de datos por sus múltiples funcionalidades.

En primer lugar, se empleó la hoja de cálculo de Excel como una base de datos para registrar y agrupar la información procedente de las fuentes primarias y secundarias, encuestas, entrevistas y observaciones directas.

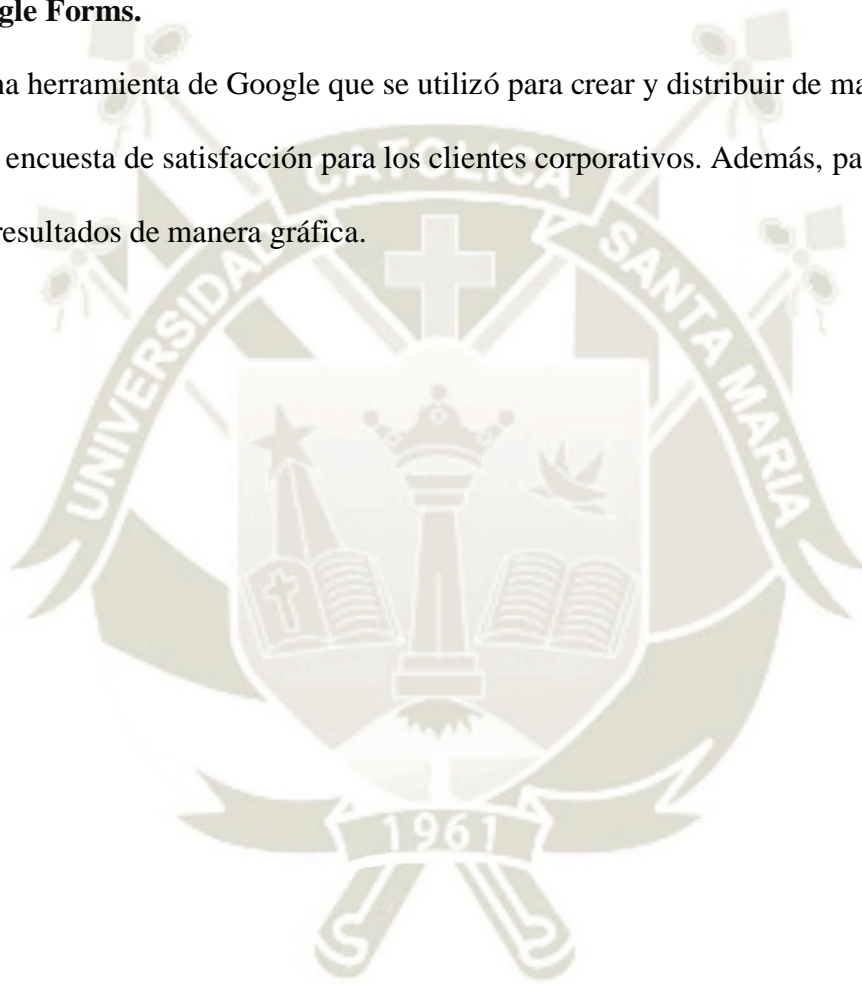
Posteriormente, se analizaron los datos ordenados a través de fórmulas, funciones, tablas dinámicas y gráficos, para proporcionar una visión más completa de la situación actual de la empresa BIR Servicios S.A.C. respecto al desempeño de la gestión y los indicadores del área de Ventas.

1.8.6.2. Microsoft Visio.

Este software de dibujo fue de gran relevancia para crear diagramas de flujo actuales y propuestos del proceso de marketing, ventas y atención al cliente, y además para diseñar el organigrama actual de la empresa BIR Servicios S.A.C.

1.8.6.3. Google Forms.

Es una herramienta de Google que se utilizó para crear y distribuir de manera digital el formulario o encuesta de satisfacción para los clientes corporativos. Además, para tabular y analizar los resultados de manera gráfica.



Capítulo II

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. A Nivel Internacional

Arias (2014) denominó a su investigación: *Planteamiento de la estrategia de negocios CRM (Customer Relationship Management) para el canal constructor de Corona*. La problemática principal consistía en los obstáculos que presentó la empresa en la instalación y ejecución de un sistema CRM anterior y que sólo operó por un corto periodo de tiempo. Las consecuencias que generó esta problemática eran la pérdida de información valiosa de los clientes, altos costos, disminución de ventas y proyectos paralizados. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos fueron la encuesta, la entrevista y las fuentes de información. La investigación tuvo como resultado el diseño, desarrollo e implementación de una herramienta web CRM para consolidar y controlar la información de los clientes y agilizar los procesos comerciales.

Quintero (2014) tituló a su tesis: *La gestión de relaciones (CRM): Sector de seguridad privada*. El objetivo de la investigación era realizar un análisis situacional de la industria de seguridad privada y proponer factores de éxito y estrategias CRM. Las estrategias CRM propuestas demostraron que las empresas de ese sector podrían captar nuevos clientes, incrementar la satisfacción y fidelización de los clientes actuales, mejorar la rentabilidad y la prestación del servicio si implementaran dicho modelo.

2.1.2. A Nivel Nacional

Noriega (2018) tituló a su investigación: *Aplicación del CRM (Gestión de Relaciones con los Clientes) para la mejora del nivel de servicio del área de ventas en la empresa Sociedad*

Globalizada de Consultores S.A.C., Huancayo, 2018. La problemática identificada era el desconocimiento del nivel de satisfacción de los clientes, inexistencia de procesos y técnicas de captación y fidelización de clientes y una base de datos de clientes insuficiente y desactualizada. El objetivo era demostrar que mediante la implementación del CRM operacional, analítico y colaborativo se podía optimizar el nivel de servicio del área de ventas en una empresa de consultoría en sistemas integrados de gestión. El estudio se realizó considerando como muestra a los 26 clientes activos de la empresa y utilizando como instrumentos de recolección de datos: hojas de registros, cuestionarios y archivos.

Hernández y Ramos (2018) denominaron a su investigación: *Estrategia de CRM y su relación con la fidelización de los clientes en la empresa comercial ROYMAR'HM. S.A.C. Insculas, Olmos, Lambayeque, 2016.* El problema identificado era el bajo nivel de satisfacción y fidelización de los clientes con los productos y/o servicios ofrecidos por la empresa. El objetivo era determinar la relación existente entre una estrategia CRM y la fidelización de los clientes; para ello, se aplicó una encuesta a los 50 clientes de la empresa, como técnica de recolección de datos. Los resultados obtenidos fueron que el 44% de los clientes estaban disconformes con el CRM y el 48% de los clientes estaban conformes con el nivel de fidelización actual de la empresa.

Briceño (2018) tituló a su tesis: *Propuesta de implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management: Administración de las Relaciones con el Cliente) para la plataforma de post venta y atención al cliente de la empresa de servicio de agua potable y alcantarillado de Arequipa – SEDAPAR 2017.* El objetivo era desarrollar una propuesta de un sistema CRM para el área de post venta y atención al cliente de la empresa SEDAPAR. La técnica de recolección de datos empleada fue la encuesta y el instrumento, el cuestionario. El autor

concluye que el 70% de usuarios recibieron una mala atención, no solamente en el trato sino también, en la solución esperada. Además, el otro 30% son las personas que obtuvieron una solución temporal (Continuar con el procedimiento de reclamos o no fueron atendidos).

Rojas (2017) denominó a su tesis: *Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios*. Los problemas identificados por el autor eran una inadecuada comunicación con los clientes, inexistencia de un almacenamiento unificado de la información de los clientes, falta de estandarización y definición de procesos comerciales y de indicadores de desempeño. El objetivo era mejorar la gestión de la atención al cliente mediante la aplicación de un sistema CRM en una empresa del sector servicios. La muestra considera a 26 personas, incluyendo a los clientes actuales y a los trabajadores involucrados en el proceso comercial. El instrumento utilizado para recolectar los datos fue el cuestionario.

Mendoza y Vilela (2014) denominaron a su investigación: *Impacto de un modelo de sistema CRM en la fidelización de los clientes de la distribuidora ferretera Ronny L S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2014*. El objetivo era incrementar la fidelización de los clientes a través de un modelo de sistema CRM. La investigación se estructuró en 03 fases: Diagnóstico de la situación actual de la empresa (Análisis de información primaria y aplicación de encuestas online a la muestra de 216 clientes), propuesta de un modelo de sistema CRM (Software SugarCRM®) y estimación financiera de la aplicación del modelo.

2.2. Marco Teórico

2.2.1. *Marketing*

2.2.1.1. Definición de Marketing.

A continuación, se abordará el concepto de Marketing según las perspectivas de diversos autores:

Se define al marketing como el proceso que permite a las organizaciones obtener un beneficio a través de la generación de valor agregado y la creación de relaciones con los clientes (Kotler y Armstrong, 2013).

Por otro lado, Barroso y Martín (1999) consideran al marketing como el conjunto de acciones que ejecutan las empresas para canalizar los productos y/o servicios del fabricante al cliente.

Como comenta Stanton et al. (2007) el marketing es una técnica para desarrollar bienes y/o servicios que satisfagan los requerimientos de los clientes, fijando un precio de venta y estableciendo estrategias de promoción y distribución, para alcanzar las metas definidas por las empresas.

Asimismo, para McCarthy y Perreault (2002) el marketing es un conjunto de actividades realizadas por organizaciones y es un proceso social. Además, considera necesario clasificarlo en dos tipos:

- **Micro Marketing:** Conjunto de actividades que permiten anticipar las necesidades de los clientes y dirigir el flujo de productos y/o servicios de la empresa hacia los consumidores, para satisfacer sus requerimientos y alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Macro Marketing:** Es un proceso social que permite el flujo de productos y/o servicios del productor al consumidor, de manera que coincida la oferta y la demanda.

Del mismo modo, Ries y Trout (2006) definen al marketing como el conjunto de acciones tácticas y estratégicas que son utilizadas por las organizaciones para tener éxito en la industria.

En cuanto al tema de investigación, Chiesa (2009) establece que el marketing consiste en satisfacer los requisitos de los clientes a través de la identificación de sus necesidades. Además, el autor considera que las acciones a realizar para fidelizar a los clientes incluyen la creación, el despliegue y el mantenimiento de vínculos estrechos y directos con ellos.

Considerando la definición de la American Marketing Association (AMA, 2017) el marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y sociedad en general.

De estas definiciones, se puede concluir que el marketing tiene un doble objetivo, por una parte, atraer y captar a nuevos clientes ofreciendo valor agregado y, por otro lado, mantener a los actuales clientes y forjar relaciones duraderas a través de la satisfacción de sus necesidades con el mix de marketing.

Para ilustrar mejor, como se aprecia en la Figura 4, el marketing es un concepto que implica que toda organización oriente sus operaciones a la satisfacción de las necesidades de los clientes y coordine todas las actividades del mix de marketing de manera coherente, para alcanzar los objetivos empresariales y los indicadores de desempeño.

Figura 4

Componentes y Resultados de la Definición de Marketing



Nota. La figura resume los componentes y resultados de la definición de Marketing.

Fuente: Adaptado de "Fundamentos de Marketing" por W. Stanton, M. Etzel y B. Walker, 2007, p. 11.

2.2.1.2. El Proceso de Marketing.

El proceso de marketing consiste en un esquema de cinco etapas, de acuerdo a lo mencionado por Kotler y Armstrong (2013), los cuales se ejecutan en orden secuencial, se resumen en la Figura 5 y se describen a continuación:

Como refiere Kotler, el proceso de marketing comienza con la comprensión de las necesidades, deseos y demandas de los clientes y del mercado, las cuales son satisfechas a través de la combinación de productos, servicios y experiencias ofrecidas por la empresa (Oferta).

Acto seguido, considera diseñar estrategias de marketing que produzcan relaciones duraderas y redituables, al identificar, segmentar y seleccionar el mercado meta y definir la propuesta de valor. Como siguiente paso, menciona la creación de un plan integrado de marketing, que permita convertir las estrategias en acciones, considerando el mix de marketing (4 P's). Finalmente, establece la construcción y conservación de relaciones fuertes y beneficiosas con los clientes al crear, comunicar y entregar valor, a medida que las empresas captan el valor de los clientes en términos de ventas y utilidades. (Kotler y Armstrong, 2013)

Figura 5

Modelo del Proceso de Marketing



Nota. En la figura se observa las cinco etapas del Proceso de Marketing.

Fuente: Adaptado de “Fundamentos de Marketing” por P. Kotler y G. Armstrong, 2013, p. 6.

2.2.1.3. Las 4 P’s del Mix de Marketing.

El marketing mix se puede definir como todas aquellas variables controlables que determina la empresa para satisfacer las necesidades de su mercado meta (McCarthy y Perreault, 2002).

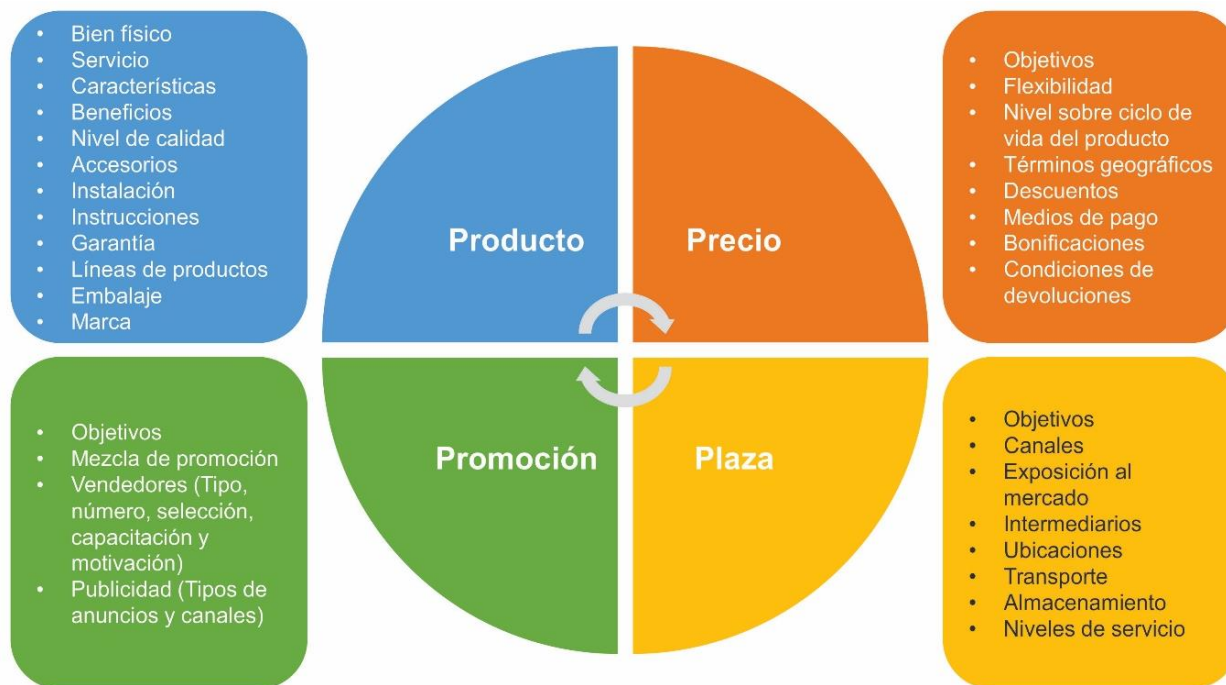
Por su parte, Kotler y Armstrong (2013) definen a la mezcla de marketing como la combinación de técnicas de marketing que emplean las organizaciones para obtener el resultado esperado en el público objetivo.

Para Stanton et al. (2007) el mix de marketing se refiere a la mezcla de productos y/o servicios, acciones estratégicas de distribución y promoción, y fijación de precios, para lograr los objetivos estratégicos de la empresa y satisfacer las necesidades del mercado meta.

Hay que destacar que todos los autores mencionados anteriormente concuerdan en que el mix de marketing se clasifica en cuatro grupos, denominados las 4 P’s: Producto, precio, plaza y promoción (Kotler y Armstrong, 2013; McCarthy y Perreault, 2002; Stanton et al., 2007).

Figura 6

Las 4P's del Mix de Marketing



Nota. En la figura se observa las 4P's del Mix de Marketing.

Fuente: Adaptado de “Basic Marketing: A Global Managerial Approach” por E. McCarthy y W. Perreault, 2002, p. 49.

La Figura 6 muestra las herramientas del mix de marketing y cada P se describe como sigue:

- **Producto:** Se refiere al conjunto de atributos (Características, especificaciones, funciones, usos y beneficios) que se pueden intercambiar o utilizar. Consiste en la combinación de bienes tangibles e intangibles (Productos y servicios) que las empresas ofrecen al mercado meta para crear valor y satisfacer sus necesidades. (AMA, 2017)
- **Precio:** Es la suma de dinero que los clientes pagan para comprar el bien o adquirir el servicio. Para fijar el precio correcto se debe considerar la competencia y el costo del Mix de Marketing. Además, se debe analizar las prácticas de descuentos, bonificaciones,

modalidades de pago, condiciones de devoluciones y crédito. (McCarthy y Perreault, 2002)

- **Promoción:** Consiste en las actividades para comunicar los beneficios del producto o servicio y persuadir la compra del mercado meta. Incluye la estrategia de publicidad, fuerza de ventas, promociones especiales y campañas de comunicación (Kotler y Armstrong, 2013).
- **Plaza:** Se refiere a las actividades de distribución y comercialización para que el producto llegue, esté disponible y accesible para los clientes. Incluye la determinación de los canales y redes de distribución, ubicaciones, transporte, logística e inventarios (Stanton et al., 2007).

Para finalizar, Kotler y Armstrong (2013) señalan que las 4P's consideran el enfoque del productor respecto al mercado; sin embargo, existe otro enfoque, las 4C's que se centran en el punto de vista del cliente como comprador de valor (Tabla 4). Por este motivo, las empresas deberían primero comprender el enfoque de las 4C's del cliente para elaborar posteriormente, las 4P's del vendedor.

Tabla 4 Diferencias entre las 4P's y las 4 C's

Diferencias entre las 4P's y las 4 C's

4 P's	4 C's
Producto	Cliente (Solución a sus necesidades)
Precio	Costo para el cliente por obtener, usar y disponer de un producto o servicio
Plaza	Conveniencia (Disponibilidad)
Promoción	Comunicación bidireccional

Nota. En la tabla se observa las diferencias entre las 4P's y 4C's del Marketing.

Fuente: Adaptado de "Fundamentos de Marketing" por P. Kotler y G. Armstrong, 2013, p. 53.

2.2.1.4. Del Marketing Transaccional al Marketing Relacional.

El marketing transaccional de acuerdo a Córdoba (2009) está centrado principalmente en el producto, orientado al mercado, enfocado en la aplicación de las 4 P's del mix de marketing, orientado al corto plazo y determinado por la duración de la transacción o intercambio comercial.

Por otra parte, según Bordonaba y Garrido (2001) el enfoque del marketing transaccional, centrado en el mix de marketing y en los intercambios comerciales, ha cambiado de paradigma y ha dado paso al marketing de relaciones, enfocado en el establecimiento de relaciones duraderas, de largo plazo y de valor con los clientes.

En consecuencia, el marketing de transacciones que estaba relacionado con un enfoque estratégico de “conquista”, está dando lugar al marketing de relaciones con una orientación estratégica de “retención” (Chiesa, 2009).

En definitiva, el marketing transaccional ha sido reemplazado por la filosofía del marketing relacional debido al incremento y la intensificación de la competencia, la evolución, dinámica y complejidad de los mercados, los cambios en el comportamiento de los clientes, la globalización y los avances tecnológicos. (Córdoba, 2009)

El concepto de marketing relacional fue introducido por primera vez en Estados Unidos en una conferencia y fue definido como una estrategia para captar, mantener e intensificar las relaciones con los clientes (Berry, 1983).

Para Barroso y Martín (1999), el Marketing Relacional considera al cliente como el eje central, el foco de interés y el recurso más limitado y valorado del mercado; es por ello que orienta los esfuerzos y las acciones de las empresas para fomentar relaciones a largo plazo y satisfacer las necesidades y deseos del mercado meta.

Desde otra perspectiva, el marketing de relaciones se refiere a aquellas acciones de marketing enfocadas en la determinación, ejecución y conservación de exitosas relaciones con los clientes (Morgan y Hunt, 1994).

Como establece Grönroos (1990) el marketing relacional consiste en definir, preservar y resaltar relaciones con los consumidores, para conseguir un beneficio mutuo compartido.

Asimismo, propone que las dimensiones del marketing relacional son:

- Enfoque en el cliente a largo plazo.
- Intercambio mutuo y cumplimiento de promesas a los clientes.
- Involucrar a todo el personal de la empresa en las actividades de marketing.
- Interactividad de los procesos de marketing.
- Desarrollar una cultura de servicio a los clientes.
- Recopilar y utilizar la información de los clientes.

El concepto de marketing relacional implica tres elementos principales, que según Barroso y Martín (1999) son:

- **Relación:** Orientado a la creación, mantenimiento y desarrollo de las relaciones con los clientes.
- **Interactividad:** Comunicación y relación entre las partes (Empresa y clientes) para crear y entregar valor mutuo.
- **Largo Plazo:** Para cultivar relaciones duraderas y fuertes se necesita mucho tiempo.

Siguiendo con el marketing de relaciones, Reinares (2017) establece que es una estrategia basada en la detección, captación y conservación de relaciones con clientes y otros stakeholders, estableciendo lazos de confianza para lograr un beneficio compartido, alcanzar los objetivos y

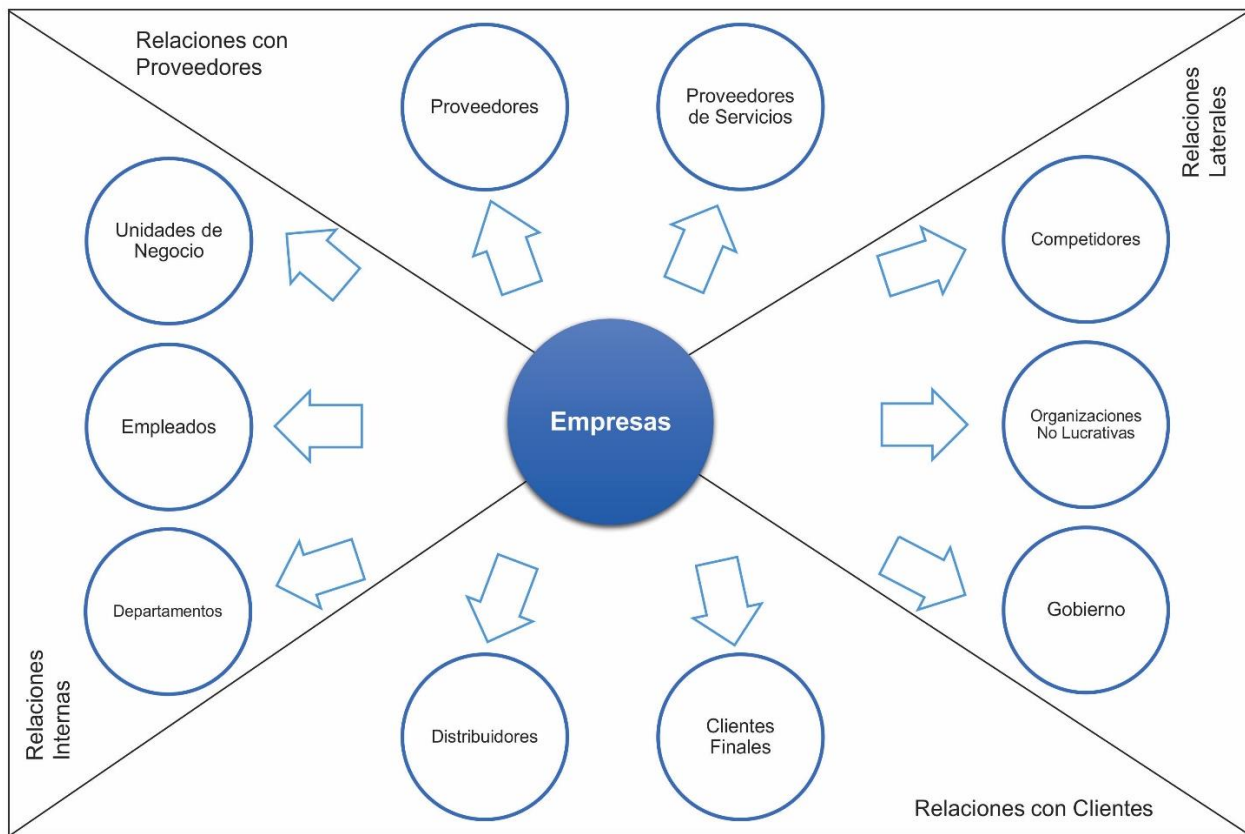
crear valor a largo plazo. Asimismo, Reinares describe las características más importantes del marketing relacional:

- Comprender y conocer a los clientes para personalizar el producto y/o servicio.
- Desarrollar estrategias para maximizar el valor del segmento de clientes.
- Lograr la fidelización y crear relaciones duraderas y de largo plazo con los clientes para incrementar la frecuencia de las transacciones.
- No se enfoca solamente en establecer relaciones redituables y beneficiosas con los clientes o consumidores, sino que abarca a diversos grupos de interés como proveedores, trabajadores, distribuidores, competidores, entidades gubernamentales, etc.
- Es un enfoque estratégico que integra a todas las áreas y funciones de la organización, para orientar las actividades y operaciones a la satisfacción de los clientes.

Por último, Morgan y Hunt (1994) proponen un esquema basado en diez intercambios y relaciones con las empresas y demuestran la diferencia entre el marketing transaccional y el marketing relacional, como se observa en la Figura 7.

Figura 7

Modelo de Marketing Relacional



Nota. La figura muestra las diez relaciones e intercambios de una empresa con proveedores, clientes, personal interno y organizaciones externas.

Fuente: Adaptado de “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing” por R. Morgan y S. Hunt, 1994, p. 21.

Tal y como lo demuestra la Figura 7, las empresas constantemente están estableciendo relaciones y alianzas estratégicas con: Proveedores, competidores, gobiernos locales, regionales y nacionales, distribuidores, áreas funcionales y trabajadores. Sin embargo, las relaciones con los clientes y consumidores no deben ser concebidas simplemente como intercambios o transacciones, sino que las empresas deben preocuparse y orientar todos sus esfuerzos en crear un vínculo duradero y establecer relaciones de largo plazo a través de la comunicación continua y directa.

En síntesis, la Tabla 5 presenta las diferencias más resaltantes entre el marketing transaccional y el marketing relacional en base al análisis de las definiciones citadas anteriormente:

Tabla 5

Marketing Transaccional vs. Marketing Relacional

	Marketing Transaccional	Marketing Relacional
Visión	Corto plazo	Largo plazo
Comunicación	Masiva	Personalizada
Orientación	Producto	Cliente
Contacto con el Cliente	Escaso	Directo
Nivel de Satisfacción del Cliente	Clientes satisfechos con una compra	Cllientes satisfechos con la relación
Nivel de Compromiso con el Cliente	Bajo	Alto
Dependencia	Baja	Alta
Desarrollo	Por departamento	En toda la empresa
Énfasis	Resalta las características del producto	Resalta los beneficios de los productos para satisfacer a los clientes
Objetivo	Conseguir clientes nuevos que generen transacciones únicas	Fidelizar clientes actuales a través de acciones de valor y satisfacción
Filosofía	Rivalidad y conflicto con competidores	Cooperación mutua y asociaciones

Nota. En la tabla se observa las diferencias entre el marketing transaccional y el marketing relacional. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Como se observa en la Tabla 5, las principales diferencias entre el marketing transaccional y el marketing de relaciones son:

- El enfoque transaccional tiene una visión cortoplacista y es desarrollado únicamente por el área de marketing y ventas. La filosofía relacional está basada en relaciones duraderas y de plazo y es aplicada por todos los miembros de la empresa.

- El marketing transaccional está orientado al producto; por ello, la comunicación y el contacto con los clientes se realiza de manera masiva. Sin embargo, el marketing de relaciones está orientado al cliente, eso permite que la comunicación sea personalizada y el contacto sea directo.
- En el marketing de transacciones, los clientes se sienten satisfechos con la compra y resaltan las características del producto; no obstante, su nivel de compromiso y dependencia con la empresa es bajo. Para el marketing relacional, los clientes se sienten satisfechos con la relación establecida y resaltan los beneficios del producto, por ello, están comprometidos y son dependientes de la empresa.
- El objetivo que persiguen las empresas con el marketing transaccional es captar clientes nuevos que realicen transacciones y la filosofía es superar a la competencia. Por otra parte, la finalidad del marketing de relaciones es fidelizar y retener a los clientes actuales mediante la satisfacción de sus necesidades y la entrega de valor, y su filosofía es buscar alianzas estratégicas.

2.2.2. CRM (Gestión de las Relaciones con el Cliente)

2.2.2.1. Definición del CRM.

El concepto de CRM (Gestión de las Relaciones con el Cliente) ha sido abordado a lo largo del tiempo por diversos autores, los cuales se detallan a continuación:

En primer lugar, para Sugandhi (2003) el CRM es un enfoque que integra a todas las áreas de la empresa con tecnologías, recursos humanos, materiales y procesos.

Por otro lado, Reinares (2017) considera al CRM no como un concepto relacionado con la tecnología sino como un enfoque de estrategia. Sin embargo, establece que las herramientas tecnológicas son importantes para desarrollar relaciones duraderas y fuertes con los clientes.

De la misma forma, Chen y Popovich (2003) establecen que para gestionar las relaciones con el cliente (CRM) no es suficiente utilizar herramientas tecnológicas sino que; es importante rediseñar los procesos de ventas, marketing y servicio al cliente.

Tomando como referencia otro punto de vista, Raab et al. (2008) establece que el CRM es una filosofía de gestión orientada a forjar relaciones con el mercado meta actual y potencial. Para el autor, el cliente está en el centro de todas las consideraciones de la empresa y el objetivo principal es gestionar relaciones duraderas y rentables con los clientes:

- **Durable:** Significa generar confianza en el cliente, lograr regularidad en la compra y cultivar relaciones a largo plazo y de por vida.
- **Relación:** Indica que la empresa debe orientar todas sus actividades y operaciones considerando como eje central al cliente.
- **Rentable:** Significa que la contribución de cada cliente a la rentabilidad de la empresa sea maximizada, durante el periodo de la relación con el mismo.
- **Administración:** Tiene la capacidad para coordinar y desarrollar las interacciones con los actuales y potenciales clientes.

Asimismo, García (2001) define al CRM como un enfoque estratégico basado en la automatización de los canales de comunicación y en el análisis de la información de los clientes para adquirir, retener y obtener el mayor beneficio posible de la relación. Además, considera que esta estrategia conlleva un cambio estructural y organizacional. Del mismo modo, García considera al CRM como una filosofía de negocio que integra las distintas áreas de la empresa (Ventas, marketing y servicio) en contacto con el cliente (Front-office), para crear valor añadido y ofrecer un beneficio mutuo.

Como lo establece Knox et al. (2003) el CRM es un proceso organizacional que enfoca sus actividades en tratar de manera diferente a cada cliente, con el objetivo de aumentar el valor para la empresa y para los clientes.

Siguiendo con el tema de investigación, el CRM es un proceso que permite adquirir clientes nuevos en base al conocimiento de sus necesidades y retener a los clientes actuales superando sus expectativas, para generar ingresos, utilidades y valor para los accionistas. (Naveen y Venkataramana, 2014)

De manera análoga, consideran que el CRM debe ser utilizado como una estrategia comercial para gestionar relaciones con los clientes más valiosas y que brindan los mejores resultados.

Por el contrario, Buttle (2009) define al CRM como la estrategia comercial central que integra los procesos y funciones internas de la empresa y las redes externas, para crear y entregar valor a los clientes y obtener beneficios económicos.

En adición, Swift (2002) conceptualiza al CRM como un método organizacional que implica la comprensión del comportamiento de los clientes y la definición de puntos de contacto, con el objetivo de incrementar la atracción, fidelización, retención y rendimiento.

Para Langford-Wood y Salter (2000) el CRM es una filosofía que reconoce a los clientes como individuos con sus propias expectativas y necesidades, y busca establecer relaciones prolongadas, para incrementar la rentabilidad de la empresa, fidelizar y satisfacer a los clientes.

Para concluir, los conceptos del CRM realizados por los diversos autores se resumen en la Tabla 6.

Tabla 6

Definiciones del CRM (Customer Relationship Management) según Autores

Autor (Año)	Definición de CRM
Langford-Wood y Salter (2000)	Filosofía que reconoce a los clientes como individuos con sus propias expectativas, necesidades y deseos, y busca establecer relaciones prolongadas, para incrementar la rentabilidad de la empresa, fidelizar y proporcionar la máxima satisfacción a los clientes.
García (2001)	Estrategia empresarial que implica un cambio de modelo de negocio centrado en la gestión automatizada de los puntos de contacto con el cliente para captar, fidelizar y rentabilizar al cliente mediante el análisis centralizado de datos.
Swift (2002)	Enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad.
Sugandhi (2003)	Enfoque que integra a todas las áreas de la empresa con tecnologías, recursos humanos, materiales y procesos.
Knox, Maklan, Payne, Peppard y Ryals (2003)	Proceso organizacional que enfoca sus actividades en tratar de manera diferente a cada cliente, con el objetivo de aumentar el valor para la empresa y para los clientes.
Raab, Ajami, Gargeya y Goddard (2008)	Filosofía de gestión con orientación completa de la empresa hacia las relaciones con los clientes existentes y potenciales.
Buttle (2009)	Estrategia comercial central que integra los procesos y funciones internas de la empresa y las redes externas, para crear y entregar valor a los clientes y obtener beneficios económicos.
Naveen y Venkataramana (2014)	Proceso que permite adquirir clientes nuevos en base al conocimiento de sus necesidades y retener a los clientes actuales superando sus expectativas, para generar ingresos, utilidades y valor para los accionistas.
Reinares (2017)	Es un concepto estratégico y no tecnológico para desarrollar relaciones duraderas y fuertes con los clientes.

Nota. La tabla muestra las definiciones del CRM según diversos autores. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

2.2.2.2. Objetivos del CRM.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con el CRM, según Swift (2002), son:

- **Retención:** La empresa debe desarrollar la capacidad para conservar clientes fieles y leales.
- **Adquisición:** El CRM permite a las empresas captar nuevos clientes.
- **Rentabilidad:** Se refiere a los márgenes de ganancias (Utilidades) que las empresas podrán obtener por cada cliente correcto, ofreciendo el mejor producto y/o servicio con el medio apropiado y en el instante preciso.
 - **El cliente adecuado:** Consiste en seleccionar y segmentar a los clientes en un mercado meta al cual la empresa dirigirá sus estrategias CRM.
 - **Oferta adecuada:** Se refiere a la personalización de la oferta (Producto o servicio) en base a las necesidades y requerimientos de los clientes.
 - **Canales adecuados:** La empresa debe establecer los canales de comunicación que le permitirán interactuar con los clientes. Además, deberá tener la capacidad de recopilar y analizar la información de los clientes para mejorar y aprender continuamente.
 - **Momento adecuado:** Establecer contacto y comunicación con los clientes en el tiempo correcto.

2.2.2.3. Importancia del CRM.

La importancia del CRM se expresa con la siguiente frase: La insatisfacción de un cliente con el servicio o producto adquirido será comunicada a un mayor número de personas que la satisfacción de otro cliente (Sugandhi, 2003).

Por lo tanto, un factor de éxito importante para las empresas es contar con una cartera de clientes regulares; mientras que, las relaciones fallidas o los clientes perdidos representan grandes costos.

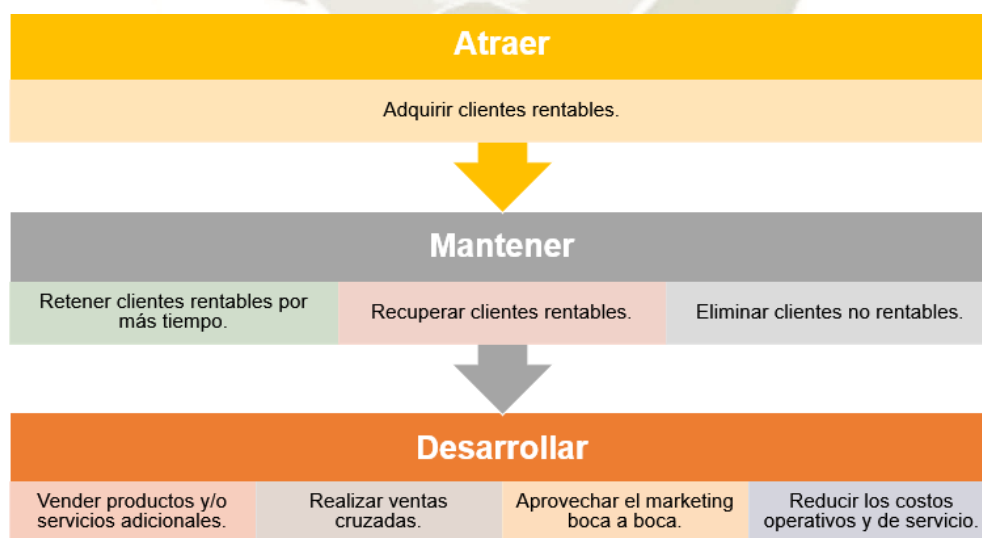
Tomando como referencia a Peppers y Rogers (2004), lo que convierte al CRM en un modelo verdaderamente diferente y relevante para hacer negocios y competir en el mercado es que es una estrategia comercial aplicada en toda la empresa para incrementar el número y el valor de las relaciones con los clientes. Por lo tanto, según los autores el CRM consiste en tratar a cada cliente de manera diferente. Además, consideran que las empresas que desean tener éxito con la implementación de una estrategia CRM necesitan construir relaciones exitosas y rentables con los clientes.

El CRM es importante porque permite a las organizaciones establecer relaciones y comunicarse con los clientes, adquirir clientes nuevos y convertir a los clientes actuales en clientes leales a través de la satisfacción de sus necesidades para que repitan la compra. (Swift, 2002)

De esta manera, podrán alcanzar los resultados de CRM que se observan en la Figura 8.

Figura 8 Resultados del CRM

Resultados del CRM



Nota. La figura muestra los resultados del CRM.

Fuente: Adaptado de “Managing Customer Relationships: A Strategic Framework” por D. Peppers y M. Rogers, 2004, p. 5.

A propósito, Sugandhi (2003) afirma que el CRM realiza las siguientes acciones centradas en el cliente:

- Identifica las necesidades, deseos y requerimientos de los clientes.
- Conocer y comprender a los clientes.
- Mantener una comunicación continua con los clientes.
- Ayuda a determinar las fortalezas, debilidades y potencial de la empresa en la gestión de las relaciones con los clientes.
- Proporciona información sobre los competidores (Benchmarking).
- Identifica los aspectos en los cuales los clientes no están satisfechos con la empresa y sirven de base para incorporar mejoras.
- Enfoca sus esfuerzos en la fidelización, retención y establecimiento de relaciones duraderas y de largo con los clientes.

Desde otra perspectiva, García (2001) resalta la importancia del CRM como una estrategia basada en la administración de la información de los clientes para alcanzar objetivos de comercialización, combinando la visión de futuro para anticipar el comportamiento de los clientes y crear una estrategia, y la tecnología, para analizar los comportamientos y generar estadísticas.

Así Langford-Wood y Salter (2000) consideran que el CRM tiene como objetivo fundamental la búsqueda de nuevos clientes y la retención de los clientes actuales a través del establecimiento de relaciones leales y de largo plazo.

En conclusión, el CRM es un enfoque integral estratégico de negocios y procesos, que permite a las organizaciones comprender las necesidades y deseos de los clientes, y en base a ello, rediseñar sus estrategias de fidelización para satisfacer mejor sus requerimientos y

establecer relaciones duraderas de largo plazo, con el objetivo de incrementar sus ingresos y sus utilidades.

2.2.2.4. Beneficios del CRM.

Las ventajas de la aplicación de una estrategia CRM, de acuerdo a lo estipulado por Renart (2004), son las que se muestran en la Tabla 8 y se describen a continuación:

Tabla 7 Beneficios del CRM

Beneficio	Descripción
Mejor identificación y conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y conocer mejor a los clientes de la empresa. - Optimizar la capacidad de respuesta y resolución a las consultas o reclamos de los clientes.
Personalización más precisa de la oferta	<ul style="list-style-type: none"> - Personalizar de forma más precisa. - Tener centralizada toda la información. - Accesibilidad a la información de todos los clientes. - Conocimiento de mercado para las direcciones de ventas y marketing.
Incremento de la lealtad y satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento del grado de satisfacción de los clientes. - Incremento de la fidelización y retención de los clientes. - Relaciones más duraderas y de larzo plazo. - Reducción de los costos de las campañas de promoción de nuevos clientes. - Aumento del marketing viral. - Comunidad de clientes. - Mayor participación en el mercado.
Incremento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Up-selling. - Cross-selling. - Price premium.
Reducción de costos	<ul style="list-style-type: none"> - Menores costes de atención al cliente. - Ahorro en costos de administración y ventas.

Nota. En la tabla se observa los principales beneficios del CRM para las empresas.

Fuente: Adaptado de “CRM: Tres estrategias de éxito” por L. Renart, 2004, p.18.

- **Mejor identificación y conocimiento del cliente:** El CRM permite centralizar y acceder en el momento oportuno a la información de los clientes proveniente de

las estructuras multicanales de comunicación (datos personales, canales de contacto utilizados, productos o servicios adquiridos, frecuencia de compra, el importe, entre otros). Además, ayuda a las empresas a crear perfiles dinámicos de los clientes para satisfacer sus necesidades a lo largo de toda la relación.

- **Personalización más precisa de la oferta:** El conocimiento de los clientes permite a las áreas de marketing y ventas comprender los problemas y las causas de insatisfacción de los clientes, para orientar campañas comerciales y personalizar ofertas y propuestas de valor que se adapten mejor a sus requerimientos y necesidades en el momento más adecuado.
- **Incremento de la satisfacción y lealtad de los clientes:** La personalización de la oferta desarrolla relaciones más duraderas, incrementa la satisfacción y fideliza a los clientes. Del mismo modo, los clientes leales son una forma de marketing eficaz y gratuito, ya que recomiendan los productos o servicios de la empresa a sus amigos, conocidos y/o familiares, y esto se traduce en menores costos y mayor éxito en la captación de nuevos clientes.
- **Incremento de las ventas:** La gestión de la información de los clientes y la personalización de la oferta de acuerdo a sus necesidades reales ocasionan un incremento en el cross-selling (Ventas cruzadas), up-selling (Importe de compra) y price premium (Frecuencia de compra y precio del producto o servicio).
- **Reducción de costos de servicio:** El costo de servicio al cliente es menor para los clientes leales porque ellos ya están familiarizados con los productos o servicios de la empresa. Además, se disminuye el impacto por la rotación laboral de los trabajadores de atención al cliente porque los conocimientos y la información

obtenida de los clientes no se pierden y se registran en una base de datos de CRM compartida.

2.2.2.5. Ciclo de Vida del CRM.

Para empezar, Swift (2002) considera que el CRM es un proceso cíclico e iterativo mediante el cual se generan relaciones a partir del aprendizaje y utilización de la información de los clientes.

Como se detalla en la Figura 9 y tomando como referencia a Swift, el ciclo de vida del CRM comienza con la recopilación, análisis y centralización de la información de los clientes provenientes de los diversos canales de interacción y puntos de contacto, con el objetivo de identificar oportunidades y acciones estratégicas, a través de la segmentación, identificación y conocimiento de las características de los diferentes tipos de clientes.

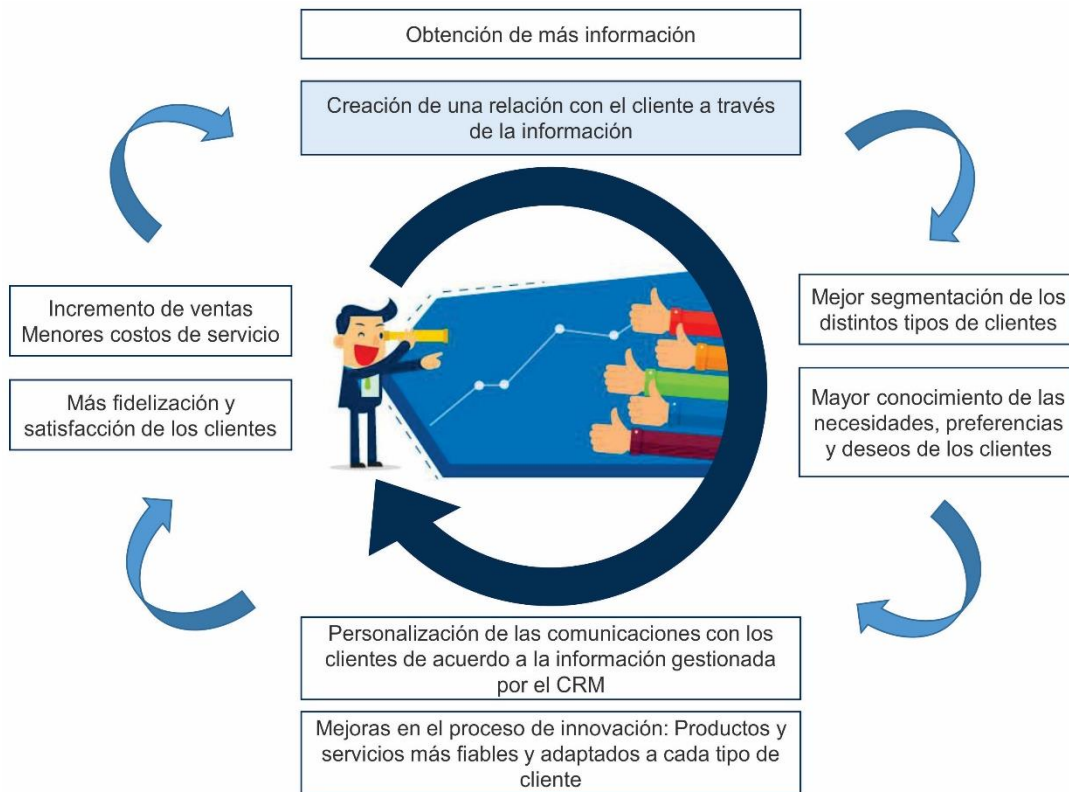
Posteriormente, se diseñan campañas de marketing dirigidas a cada segmento de clientes con mensajes oportunos y precisos, y se personaliza la oferta de productos o servicios. A continuación, se ejecutan los planes de acción y la empresa se interrelaciona con los clientes mediante canales de interacción utilizando herramientas tecnológicas.

Durante el proceso, se busca la mejora continua con la retroalimentación de los clientes en las interacciones.

El ciclo de vida del CRM es importante porque produce captación de clientes potenciales, fidelización y satisfacción de los clientes actuales, mejora las ventas y reduce los costos de servicio de las empresas.

Figura 9

Ciclo de Vida del CRM



Nota. En la figura se muestra el ciclo de vida del CRM.

Fuente: Adaptado de “CRM: Tres estrategias de éxito” por L. Renart, 2004, p. 19.

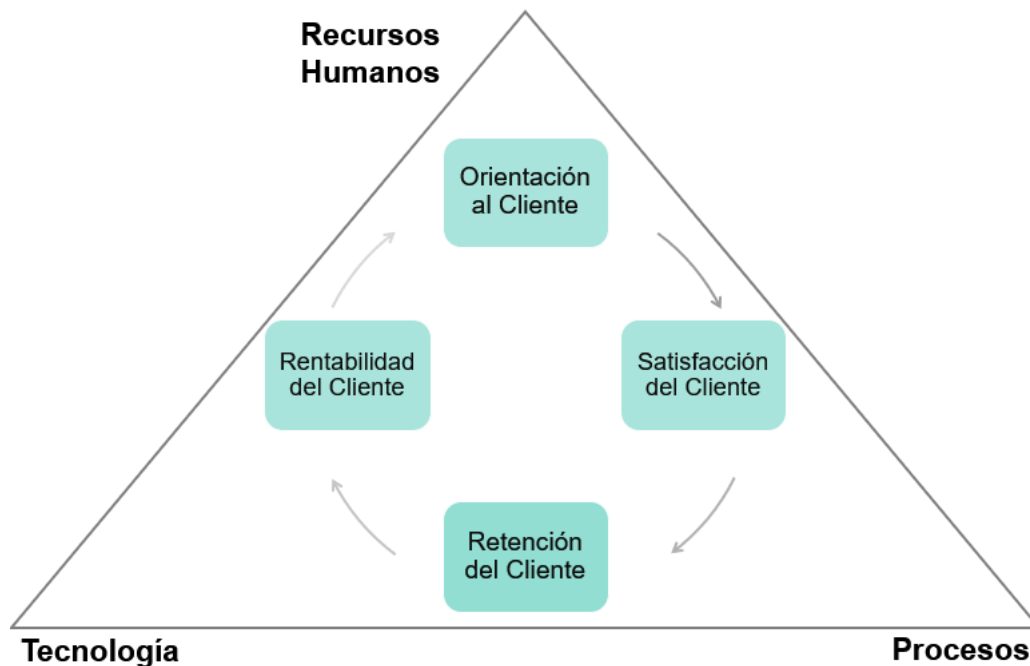
2.2.2.6. Los Tres Pilares del CRM.

Los pilares del CRM se clasifican en tres: Procesos, personas y tecnología (Reinares, 2017).

Dichos pilares permiten a las organizaciones mejorar el conocimiento de las necesidades y deseos de los clientes, incrementar sostenidamente su satisfacción a largo plazo y fortalecer su lealtad y compromiso con la empresa, considerando siempre el beneficio mutuo (Raab et al., 2016).

Figura 10

Los Tres Pilares del CRM



Nota. En la figura se muestra los tres pilares del CRM y el ciclo del cliente.
Fuente: Adaptado de “Customer Relationship Management: A Global Perspective” por G. Raab, R. Ajami, V. Gargeya y G. Goddard, 2016, p. 8.

Como se muestra en la Figura 10 y de acuerdo a lo establecido por Reinares (2017), los pilares del CRM son:

- **Recursos Humanos:** Este pilar permite implicar e involucrar al personal para alcanzar el éxito en la estrategia CRM y en los procesos de relacionamiento con los clientes.
- **Procesos:** Para satisfacer las necesidades de los clientes, deben estar alineados al enfoque de orientación al cliente; es por ello, que implica un cambio organizacional y estructural en las empresas.
- **Tecnología:** Es importante para recopilar la información de las interacciones con los clientes en los diversos canales de comunicación.

Para concluir, es necesario que los tres pilares del CRM trabajen alineados e integrados para que la estrategia CRM tenga éxito; es decir, una empresa que orienta sus procesos a los clientes y gracias a ello, mejora su conocimiento y la comprensión de sus necesidades y les entregará productos y/o servicios personalizados, tendrá más oportunidades para lograr su satisfacción y fidelización, y esto se traducirá en un incremento en las ventas y utilidades para la organización.

2.2.2.7. Características del CRM.

Las características principales del CRM según Pérez y Pérez (2006), son las que se describen a continuación:

- **Enfoque al Cliente:** El cliente es el eje central del plan estratégico empresarial, el valor más importante e indispensable y, por esta razón, las organizaciones deben conocer, anticipar y satisfacer sus necesidades y deseos, mediante la recolección, análisis y organización de la información procedente de las interacciones en los distintos canales de comunicación.
- **Interactividad:** La comunicación necesita ser bidireccional y fluida entre la empresa y el cliente.
- **Individualización:** Consiste en analizar y conocer el perfil del cliente como persona, y en base a ello, establecer relaciones con cada cliente por separado.
- **Personalización:** Es el proceso mediante el cual las empresas crean relaciones individualizadas y de largo plazo con clientes, conociendo detalladamente los requerimientos de los clientes, para ofrecerles un producto o servicio acorde a sus necesidades, sin que el cliente lo pida. El objetivo es hacer sentir al cliente único y especial.

- **Fidelización:** Se refiere a las relaciones de confianza y lealtad que desarrollan los clientes con la empresa y/o marca, lo que ocasiona que los clientes realicen compras estables, habituales, continuas, recurrentes, periódicas y de largo plazo de los productos o servicios de la empresa, sin compararlos con la competencia.

2.2.2.8. Modelos de CRM.

Los principales modelos del CRM, según Buttle (2009), son los siguientes:

2.2.2.8.1. Modelo IDIC

Este modelo fue desarrollado por Peppers y Rogers (2004) para implementar el CRM en diversas situaciones empresariales. Este modelo recomienda cuatro acciones para construir relaciones más estrechas y personalizadas con los clientes, tal y como se muestra en la Figura 11:

- **Identificar a los Clientes:** Construir a través de información recopilada en diversos puntos de contacto, una comprensión profunda de sus necesidades, deseos, comportamientos, hábitos, preferencias y otras características que los hagan únicos, y etiquetar o asignar un código a cada cliente individualmente, de manera que pueda ser reconocido en cualquier momento de la relación.
- **Diferenciar a los Clientes:** En función del valor de vida actual y futuro para la empresa. Permite priorizar y enfocar los esfuerzos y recursos a los clientes más valiosos, diseñar e implementar estrategias específicas de interacción para satisfacer individualmente a los diferentes segmentos de clientes. Además, consiste en clasificar o segmentar a los clientes de acuerdo a su valor para la empresa y las necesidades que tienen.
- **Interactuar con los Clientes:** Desarrollar interacciones personalizadas con los diferentes segmentos de clientes a través de una estrategia CRM. Cada interacción

sucesiva con un cliente debe continuar en el contexto de todas las interacciones anteriores con ese cliente.

- **Personalización de la Oferta:** Analizar las interacciones con los clientes y adaptar el comportamiento de la empresa, la oferta (Productos y servicios) y las comunicaciones para garantizar que sus necesidades y expectativas se cumplan.

Figura 11

El Modelo IDIC



Nota. La figura muestra el Modelo IDIC.

Fuente: Adaptado de “Managing Customer Relationships: A Strategic Framework” por D. Peppers y M. Rogers, 2004, pp. 64 – 65.

Del mismo modo, la implementación del Modelo IDIC se puede dividir en dos grandes categorías: Análisis y acción (Figura 12). La organización desarrolla las dos primeras actividades (Identificar y diferenciar) detrás y fuera de la vista del cliente, por lo que constituye un análisis - CRM Analítico. Sin embargo, las dos últimas actividades (Interactuar y personalizar) necesitan la interacción y participación visible del cliente, constituyendo una acción - CRM Operativo. (Peppers y Rogers, 2004)

Figura 12

Modelo IDIC: Análisis y Acción



Nota. En la figura se observa los componentes del Modelo IDIC agrupados en la categoría “Análisis” y “Acción”.

Fuente: Adaptado de “Managing Customer Relationships: A Strategic Framework” por D. Peppers y M. Rogers, 2004, p. 70.

2.2.2.8.2. *Modelo QCi*

El Modelo QCi (Quality Competitiveness Index) según Woodcock et al. (2003) está enfocado en la gestión de los clientes más que en la construcción de relaciones. Según el autor, en este modelo, las empresas deben realizar ciertas actividades para adquirir nuevos clientes, retener a los clientes actuales y penetrar en el mercado.

Como se muestra en la Figura 13, el entorno externo del cliente afecta su experiencia y a la vez, influye en el análisis y planificación de la empresa. Para Woodcock, Stone y Foss el modelo QCi está compuesto por ocho elementos, los cuales se describen a continuación:

- **Análisis y Planificación:** El proceso de gestión de clientes desarrollado por la empresa comienza con la comprensión de su valor, comportamientos y necesidades a través del análisis de la información interna y de las fuentes de conocimiento. A continuación, es necesario segmentar a los clientes para realizar una planificación eficaz de la propuesta de valor.
- **Proposición del Cliente:** Incluye el desarrollo de propuestas de valor que se ajusten a las necesidades de los clientes actuales y que sean atractivas para los clientes potenciales. El

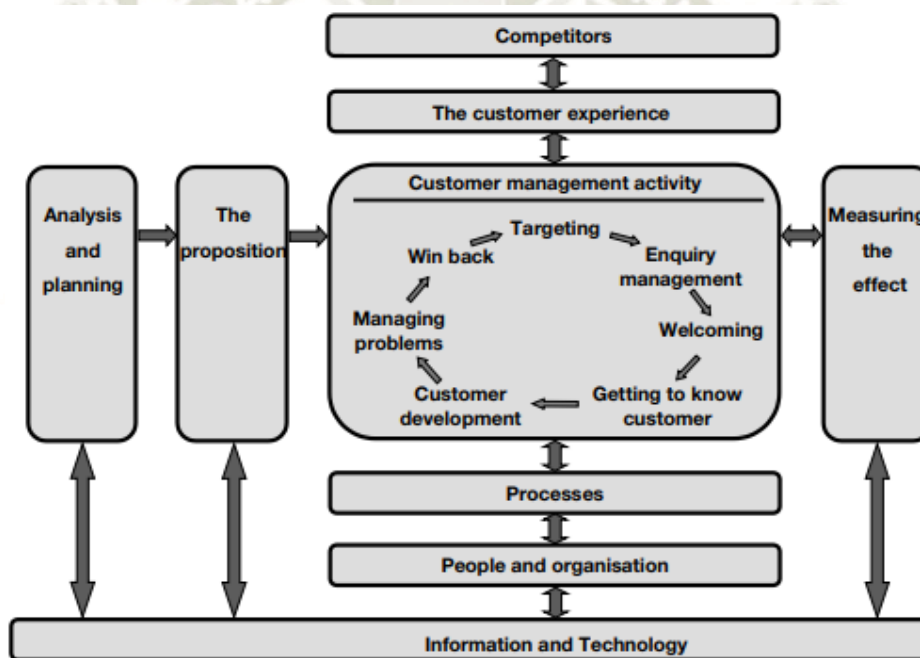
objetivo es mejorar la experiencia del cliente en el contacto con la organización, sus productos y/o servicios, su personal y sus canales de comunicación.

- **Tecnología e Información:** La tecnología contribuye a recopilar, administrar, utilizar y entregar datos e información relacionados a la gestión de los clientes a las personas relevantes en el momento adecuado.
- **Personas y Organización:** El equipo de gestión de clientes debe ser desarrollado, capacitado y motivado para gestionar las solicitudes, retroalimentar y resolver reclamos, consultas e inquietudes de los clientes.
- **Gestión del Proceso:** La gestión continua de clientes incluye los procesos de marketing, ventas y servicio al cliente. Además, incluye la identificación, documentación y difusión de los procedimientos y sus mejoras a toda la organización.
- **Actividades de Gestión de Clientes:** Consiste en implementar las actividades de planificación para entregar la propuesta de valor a lo largo de todo el ciclo de vida de cada segmento de clientes:
 - **Adquisición:** Incluye la identificación, segmentación y conocimiento de las necesidades y comportamientos de los clientes potenciales para desarrollar productos o servicios personalizados. Implica transmitir de manera efectiva las propuestas de negocio.
 - **Penetración:** Consiste en la comprensión de los clientes a través de acciones basadas en la información recopilada y analizada. Las actividades involucran gestionar las dudas y/o consultas, dar la bienvenida a los clientes nuevos a la organización, manejar las quejas, problemas y/o reclamos, conocer a los clientes para determinar si ameritan una inversión significativa en la relación.

- **Retención:** A través del desarrollo de valor y estrategias de fidelización de los clientes para establecer relaciones duraderas y rentables.
- **Medición del Efecto:** Incluye la evaluación del éxito del proceso de gestión de clientes para garantizar la mejora continua.
- **Experiencia del Cliente:** Sirve de puente entre la percepción del cliente y los procesos de gestión de clientes realizados por la empresa.

Figura 13 Modelo de Gestión de Clientes de QCI

Modelo de Gestión de Clientes de QCI



Nota. En la figura se muestra el Modelo QCI.

Fuente: Adaptado de “The Customer Management Scorecard: Managing CRM for Profit” por N. Woodcock, M. Stone y B. Foss, 2003, p. 12.

2.2.2.8.3. Cadena de Valor del CRM

El modelo propuesto por Buttle y Maklan (2019), que se muestra en la Figura 14, tiene como objetivo principal construir y establecer relaciones mutuamente beneficiosas con los

clientes estratégicamente significativos, identificar y priorizar las actividades más valiosas para la empresa, mejorar continuamente los procesos para generar una ventaja competitiva y está conformado por cinco etapas principales y cuatro condiciones de apoyo o soporte, que permiten generar una mayor rentabilidad del cliente.

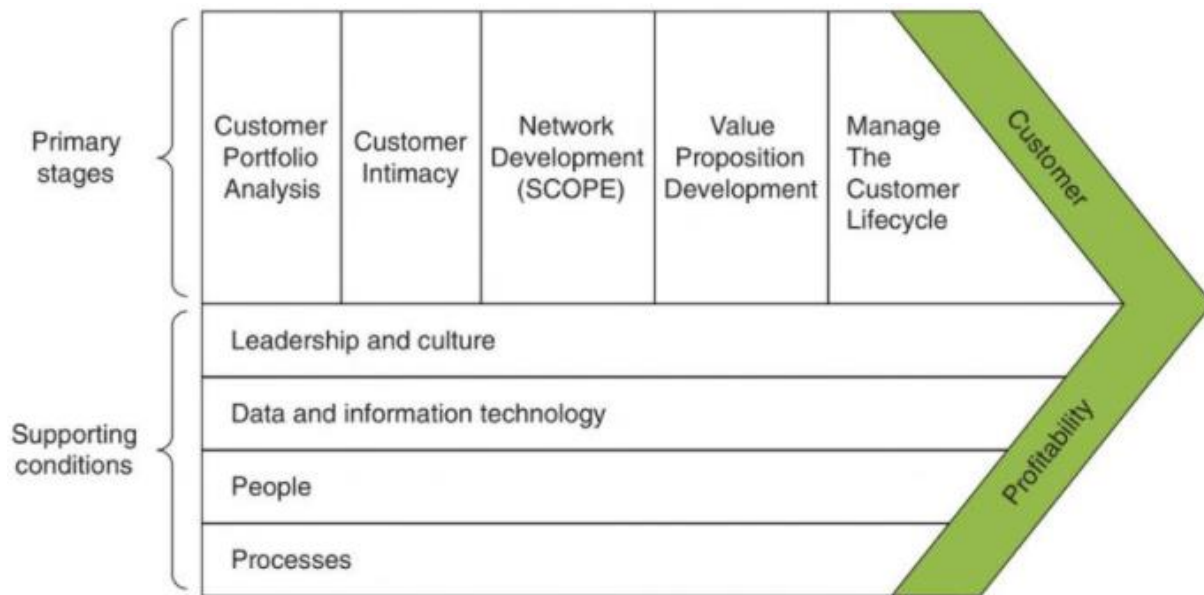
En primer lugar, como refieren Buttle y Maklan las etapas primarias están secuenciadas para que las empresas puedan crear y entregar propuestas de valor que permitan atraer y retener a los clientes rentables:

- **Análisis del Portafolio del Cliente:** Consiste en identificar, agrupar y segmentar a los clientes SSC (Clientes que crean valor para la empresa).
- **Intimidad con el Cliente:** Implica interactuar con los clientes para conocerlos y comprenderlos como segmentos o individuos y crear una base de datos de clientes.
- **Desarrollo de una Red:** Consiste en la construcción de una sólida red de personas y entidades involucradas en la cadena de valor como proveedores, socios, inversores y trabajadores (SCOPE) que comprendan los requerimientos del segmento de clientes seleccionados.
- **Elaboración de la Propuesta de Valor:** Específica y personalizada que otorgue soluciones efectivas y eficientes a los problemas de los clientes objetivo.
- **Gestión del Ciclo de Vida del Cliente:** Consiste en evaluar los procesos comerciales y la estructura organizativa para adquirir, retener y desarrollar al cliente.

Por otro lado, para Buttle y Maklan las condiciones de soporte de liderazgo y cultura, datos, información y tecnología, personas y procesos aseguran un funcionamiento eficaz y eficiente de la estrategia de CRM.

Figura 14

Cadena de Valor del CRM



Nota. La figura muestra las etapas primarias y las condiciones de soporte de la Cadena de Valor del CRM.

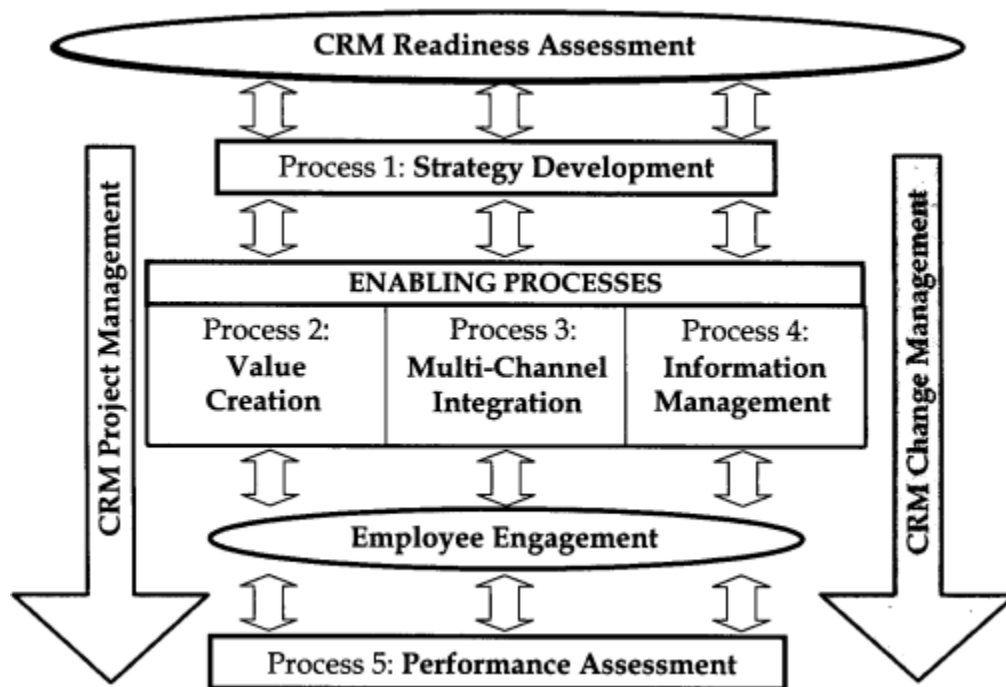
Fuente: Adaptado de “Customer Relationship Management: Concepts and Technologies” por F. Buttle y S. Maklan, 2019, p. 22.

2.2.2.8.4. Modelo de las Cinco Fuerzas de Payne y Frow

También denominado el Modelo de los Cinco Procesos de CRM, fue desarrollado por Payne y Frow (2006) y se muestra en la Figura 15. Este modelo tiene dos componentes principales: Cuatro elementos clave de implementación del CRM y cinco procesos centrales multifuncionales del CRM, los cuales se describen a continuación:

Figura 15

Modelo de las Cinco Fuerzas de Payne y Frow



Nota. En la figura se aprecia la interrelación de los cinco procesos centrales y los cuatro elementos claves de implementación del CRM del Modelo de las Cinco Fuerzas de Payne y Frow.

Fuente: Adaptado de "Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation" por A. Payne y P. Frow, 2006, p. 143.

- **Procesos Centrales del CRM:**
 - **Proceso de Desarrollo de la Estrategia:** Define los objetivos y parámetros de las actividades del CRM, incluyendo el cómo desarrollar e integrar la estrategia comercial de la empresa y la estrategia para el cliente.
 - **Proceso de Creación de Valor:** Consiste en identificar el valor que la empresa puede entregar al cliente y el valor que la empresa recibe del cliente.
 - **Proceso de Integración Multicanal:** Implica gestionar todos los puntos de contacto, analizar la mejor combinación de múltiples canales físicos o virtuales y

garantizar que las comunicaciones y los servicios sean coherentes, coordinados y adaptados a los intereses particulares de los clientes, para ofrecerles una experiencia superior en todas sus interacciones con la empresa. Los canales pueden ser: Fuerza de ventas, puntos de ventas, telefonía, e-commerce, redes sociales y marketing directo.

- **Proceso de Gestión de la Información:** Consta de varios elementos como repositorio de datos, sistemas de TI, herramientas analíticas y aplicaciones de funciones comerciales de back y front office. Asimismo, se ocupa de la recopilación y análisis de la información de los clientes en todos los puntos de contacto, y en la combinación con otros datos históricos para conocer a los clientes y mejorar su valor y experiencia de usuario mediante el desarrollo de estrategias de retención y fidelización.
- **Proceso de Evaluación de Desempeño:** Consiste en establecer estándares, métricas de satisfacción e indicadores claves de rendimiento cuantitativos y cualitativos de CRM para medir los resultados obtenidos, mejorar el desempeño, reducir costos e incrementar la rentabilidad y el valor para los accionistas, trabajadores y clientes.

Es importante resaltar que los procesos de desarrollo de la estrategia y creación de valor representan al CRM Estratégico; el proceso de integración multicanal, al CRM Operativo y el proceso de gestión de la información, al CRM Analítico.

- **Elementos Clave de Implementación del CRM:**

- **Evaluación de Preparación de CRM:** Analiza la posición, la etapa de desarrollo y el grado de madurez de la estrategia CRM respecto a la competencia.

- **Gestión de Cambios de CRM:** Para implementar una iniciativa de CRM, las empresas tienen que experimentar un cambio organizacional y cultural sustancial; por lo tanto, es eficaz implementar un programa de gestión de cambios.
- **Gestión de Proyectos de CRM:** Se identificaron dos enfoques de implementación de CRM: Hard (Centrada en TI, análisis, centralización y gestión de campañas), soft (Centrada en la experiencia, interacción y relaciones con el cliente) e híbrido (Combinación de hard y soft).
- **Compromiso de los Colaboradores:** La implementación de una estrategia CRM requiere la participación activa y el compromiso de todo el personal de cara al cliente; por ello, necesitan ser capacitados, involucrados y crear conciencia sobre la importancia y los beneficios de CRM.

2.2.2.8.5. *Modelo SCHEMA*

El Modelo SCHEMA fue desarrollado por The Customer Framework (TCF, 2021), una empresa de consultoría de gestión de clientes, como una herramienta de evaluación comparativa. Como lo establece TCF, el objetivo principal de este modelo es ayudar a las empresas a buscar un equilibrio óptimo entre el compromiso y la participación comercial de los clientes y la rentabilidad incremental sostenida. En otras palabras, diseñar estrategias para ganar, mantener y desarrollar clientes adecuados de manera rentable, optimizando los costos.

Del mismo modo, TCF identifica cuatro elementos claves que sustentan una participación exitosa del cliente: Dirección y liderazgo (Estrategias, inversión y presupuestos), capacidades de gestión de datos y TI, la cultura organizacional (Métodos de trabajo) y las competencias (Conocimientos, habilidades y actitudes) del personal.

Por otro lado, TCF define cinco facilitadores para una buena gestión de clientes: El conocimiento profundo del cliente para orientar los procesos de marketing, ventas y servicio al cliente, la alineación del posicionamiento de la marca con la experiencia del cliente, la integración de canales y medios y la forma en que se crea y utiliza el contenido, la agilidad y el flujo de trabajo necesarios para respaldar el compromiso en tiempo real y la medición del desempeño de las actividades (Figura 16).

Figura 16 Modelo SCHEMA

Modelo SCHEMA



Nota. La figura muestra los cuatro elementos claves de la participación exitosa del cliente y los cinco facilitadores para una buena gestión de clientes del Modelo SCHEMA. Fuente: Adaptado de “The SCHEMA Model” por The Customer Framework (TCF), 2021.

2.2.2.9. Tipos de CRM.

El CRM se puede clasificar en tres grandes categorías, tomando como referencia a Buttle y Maklan (2019). Estos tipos de CRM se resumen en la Tabla 8 y se describen como sigue:

Tabla 8

Tipos de CRM

Tipo de CRM	Características Dominantes
<i>Estratégico</i>	El CRM Estratégico es la estrategia comercial centrada en el cliente que tiene como objetivo atraer, desarrollar y mantener clientes rentables.
<i>Operacional</i>	El CRM Operativo se centra en la integración y automatización de procesos de cara al cliente, como ventas, marketing y servicio al cliente.
<i>Analítico</i>	El CRM Analítico es el proceso mediante el cual las organizaciones transforman los datos relacionados con el cliente en conocimientos prácticos para su uso en CRM estratégico u operativo.

Nota. En la tabla se observa las definiciones de los tipos de CRM.

Fuente: Adaptado de “Customer Relationship Management: Concepts and Technologies” por F. Buttle y S. Maklan, 2019, p. 6.

2.2.2.9.1. CRM Estratégico

El CRM Estratégico se centra en el desarrollo de una cultura empresarial basada en el cliente, dedicada a atraer, desarrollar y mantener clientes rentables a través de la creación y entrega de propuestas de valor (Productos y/o servicios excepcionales) y experiencias del cliente superiores a las de la competencia. (Buttle y Maklan, 2019)

Asimismo, Buttle y Maklan identifican cuatro principales orientaciones comerciales:

Producto, producción, venta, cliente o mercado:

- ✓ **Las Empresas Orientadas a Productos:** Son aquellas que ofrecen ofertas (bienes tangibles, servicios intangibles o experiencias) y brindan valor a los clientes. En este tipo

de empresas es común que no se escuche la voz del cliente cuando se toman decisiones de marketing, venta o servicio. Las empresas ejercen un liderazgo visionario y actúan en base a suposiciones sobre lo que los clientes quieren o necesitan, ya que no realizan investigaciones de mercado porque el segmento de clientes es relativamente pequeño (2.5% del mercado potencial) o la oferta es demasiado innovadora.

- ✓ **Las Empresas Orientadas a la Producción:** Se enfocan en la excelencia y eficiencia operativa, por lo cual buscan ofrecer a los clientes el mejor valor por el dinero, tiempo y esfuerzo. Se centran en mantener los costos operativos bajos y desarrollar ofertas y rutas estandarizadas para el mercado. Estas empresas consideran que la complejidad, personalización e innovación son muy costosas y poco atractivas, no consideran que los clientes tienen necesidades o deseos únicos, no comercializan productos realmente innovadores, sino que basan su innovación en la optimización y simplificación de la cadena de suministro para entregar a los clientes productos y/o servicios suficientemente buenos a bajo precio.
- ✓ **Las Empresas Orientadas a las Ventas:** Consideran que si invierten lo suficiente en publicidad, ventas, relaciones públicas y promoción de ventas los clientes comprarán los productos. La orientación a las ventas está directamente relacionada con la orientación a la producción, ya que se fabrican grandes volúmenes de productos a bajo costo y se tienen que promover para reducir el inventario.
- ✓ **Las Empresas Orientadas al Cliente y al Mercado:** Es la orientación empresarial más compatible con el CRM. Estas empresas colocan al cliente en primer lugar, recopilan, analizan, difunden y utilizan información de los clientes y de la competencia para ofrecer

a los clientes una propuesta de valor, aprenden y se adaptan constantemente a los requisitos del cliente y a los cambios en el entorno competitivo del mercado.

2.2.2.9.2. CRM Operativo

El CRM Operativo utiliza la tecnología para automatizar los procesos comerciales que involucran el contacto directo con el cliente (Front-office: Marketing, ventas y servicio al cliente) y de esta manera, incrementar la eficiencia, experiencia y compromiso del cliente (Payne y Frow, 2006).

Tomando como referencia a Chaturvedi y Chaturvedi (2005) el objetivo del CRM Operativo es proporcionar datos de las transacciones, brindar soporte a los procesos front-office con el cliente y agilizar la comunicación hacia y desde los clientes en los diversos puntos de contacto. Algunas de las aplicaciones del CRM Operativo se muestran en la Tabla 9 y se detallan a continuación, de acuerdo a lo mencionado por Buttle y Maklan (2019).

Tabla 9: Aplicaciones del CRM Operativo

Aplicaciones del CRM Operativo

Aplicaciones del CRM Operativo	
<i>Automatización del Marketing</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Campañas - Marketing Basado en Eventos - Optimización del Marketing
<i>Automatización de la Fuerza de Ventas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de Clientes Potenciales - Gestión de Oportunidades - Gestión de Canales - Gestión de Contactos - Configuración de Productos - Generación de Cotizaciones y Propuestas
<i>Automatización del Servicio al Cliente</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de casos (Incidentes o Problemas) - Gestión de Comunicaciones con el Cliente - Gestión de Nivel del Servicio

Nota. En la tabla se observa las principales aplicaciones del CRM Operativo.

Fuente: Adaptado de “Customer Relationship Management: Concepts and Technologies” por F. Buttle y S. Maklan, 2019, p. 9.

- **Automatización del Marketing:** Consiste en aplicar la tecnología a los procesos de marketing. Los módulos de gestión de campañas permiten a las empresas utilizar la información de los clientes para crear, implementar y evaluar las comunicaciones y ofertas específicas, con el objetivo de incrementar el compromiso del cliente con la marca, producto o servicio. Las campañas pueden ser digitales o programas multicanal u omnicanal. Las campañas por eventos comienzan con un comportamiento del cliente o una condición contextual y generan una comunicación y oferta para retener a los clientes.
- **Automatización de la Fuerza de Ventas:** Permite aplicar la tecnología a las actividades del proceso de ventas de una empresa: Generar, clasificar y desarrollar prospectos, descubrir necesidades, crear propuestas, negociar y cerrar las ventas. Asimismo, implica la estandarización u optimización del proceso de ventas, mediante la implementación de una metodología de ventas que incluya el ciclo de ventas y un lenguaje común de ventas. Automatizar las ventas contempla la asignación de clientes potenciales, seguimiento a las oportunidades, cierre de ventas y servicio postventa. Además, incluye las aplicaciones de previsión de ventas para pronosticar las ventas futuras en base a información histórica de las transacciones. De la misma forma, las aplicaciones de configuración de productos o servicios permiten a los vendedores diseñar y fijar precios de venta, servicios o soluciones personalizados para cada cliente y generar cotizaciones y propuestas de forma automática.
- **Automatización del Servicio al Cliente:** Consiste en utilizar la tecnología para gestionar las operaciones de servicio al cliente (Call center, contact center, servicio de campo, páginas web, chatbot o cara a cara) con eficiencia, confiabilidad y eficacia en todas las comunicaciones entrantes y salientes de los diferentes canales. Actualmente, las empresas

responden y solucionas los reclamos o quejas de los clientes a través de las redes sociales casi en tiempo real. La “servitización” consiste en convertir productos en servicios o desarrollar sistemas combinados de productos y servicios, de manera que las relaciones se basen en el principio de “contacto cero o interacción humana nula”.

2.2.2.9.3. CRM Analítico

El CRM Analítico se enfoca en capturar, almacenar, organizar, analizar, procesar, interpretar, distribuir, usar y generar informes de los datos de los clientes obtenidos con el CRM Operativo para identificar oportunidades, optimizar las interacciones y gestionar el valor de la empresa y de los clientes. (Buttle y Maklan, 2019)

Según los autores, esta data se puede encontrar en fuentes internas y externas estructuradas en bases de datos relacionales como:

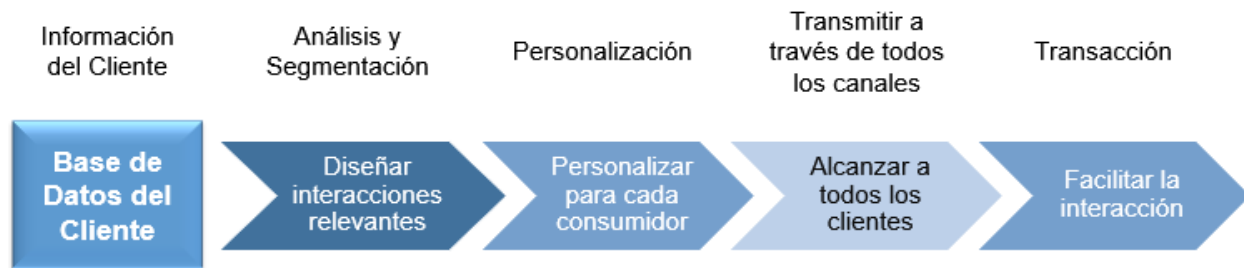
- Datos de ventas (Historial de compras).
- Datos financieros (Historial de pagos).
- Datos de marketing (Respuesta a las campañas y datos del esquema de lealtad).
- Datos del servicio.
- Acuerdos con socios comerciales para el intercambio de datos de clientes.
- Terceros y empresas de investigación de mercados.

De la misma forma, los datos e información de los clientes se pueden extender más allá de los datos estructurados en datos no estructurados de todas las variedades como: Texto, audio, video, secuencias de clics, archivos de registro y más.

Por otra parte, Chaturvedi y Chaturvedi (2005) establecen que el CRM Analítico proporciona información acerca del comportamiento de los clientes para tomar decisiones estratégicas y desarrollar la personalización inteligente de productos o servicios (Figura 17).

Figura 17

CRM Analítico



Nota. La figura muestra los componentes del CRM Analítico.

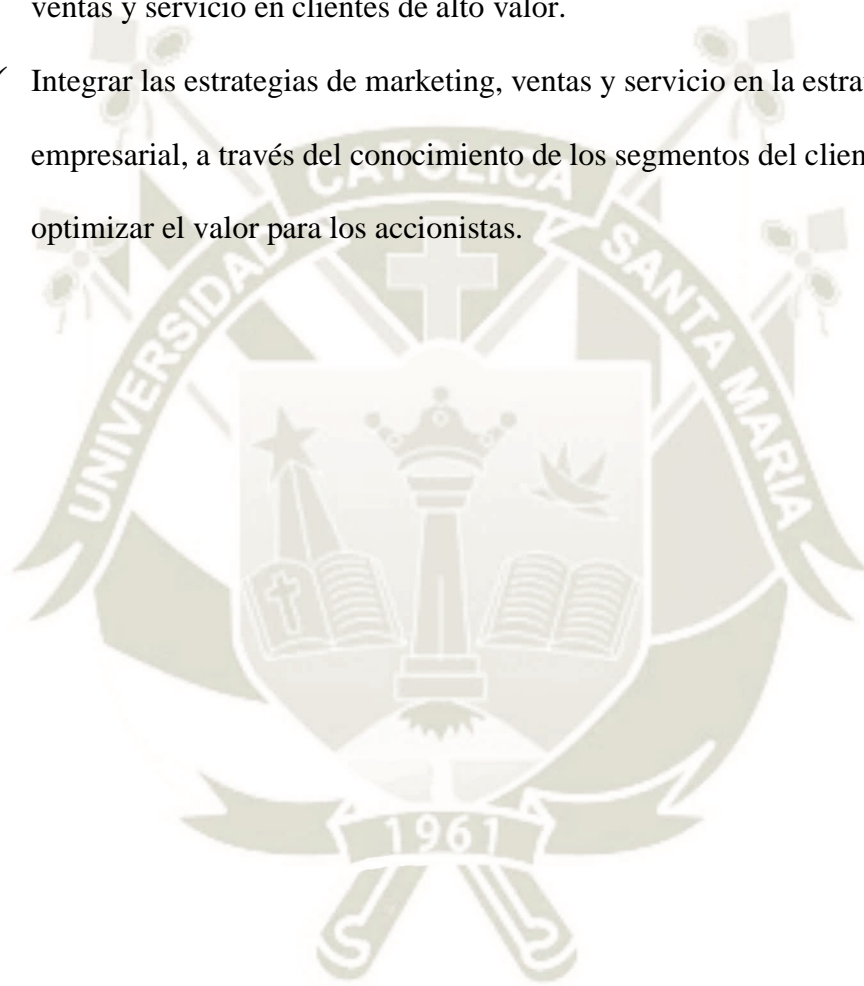
Fuente: Adaptado de “Customer Relationship Management: An Indian Perspective” por M. Chaturvedi y A. Chaturvedi, 2005, p. 30.

El CRM Analítico proporciona información que respalda las decisiones inteligentes de CRM estratégico y operativo. Desde el punto de vista del cliente, el CRM Analítico ofrece soluciones oportunas, personalizadas y adaptadas a los problemas del cliente, mejorando la satisfacción y lealtad del cliente; mientras que, desde el punto de vista de la empresa, brinda programas de ventas cruzadas, ventas más potentes, captación y retención de clientes más eficaces. (Buttle y Maklan, 2019)

Las funciones del CRM Analítico propuestas por Chaturvedi y Chaturvedi (2005) son:

- ✓ Crear una base de conocimiento integral de los clientes.
- ✓ Capturar toda la información relevante de los clientes de diversas fuentes, canales y puntos de contacto antes, durante y después de la venta e integrarla en la base de conocimiento de los clientes.
- ✓ Medir y pronosticar a través de métodos analíticos, el comportamiento (Preferencias, prioridades y actividades) del cliente y valor para el cliente en base a la información analizada, para optimizar las relaciones con el cliente.
- ✓ Establecer una cartera de clientes.

- ✓ Implementar los resultados del análisis de la información, para enfocar los procesos comerciales al cliente y mejorar las interacciones con el cliente.
- ✓ Optimizar las oportunidades de venta cruzada y venta superior.
- ✓ Enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa en las actividades de marketing, ventas y servicio en clientes de alto valor.
- ✓ Integrar las estrategias de marketing, ventas y servicio en la estrategia empresarial, a través del conocimiento de los segmentos del cliente, para optimizar el valor para los accionistas.



Capítulo III

3. Descripción, Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual de BIR Servicios S.A.C.

3.1. Descripción de la Empresa

3.1.1. Datos Generales de la Empresa

Tabla 10 Datos

Datos Generales de la Empresa BIR Servicios S.A.C.



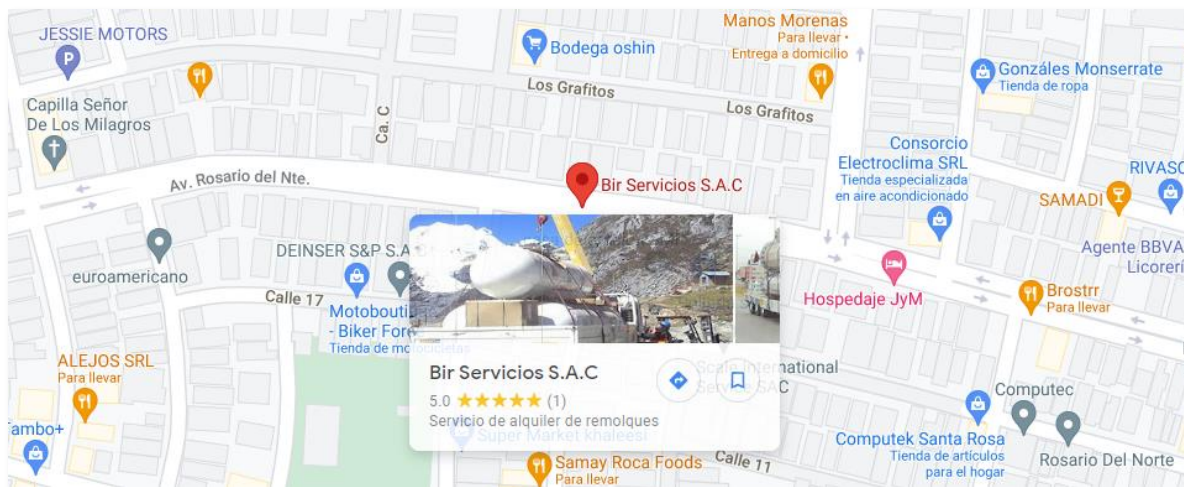
Razón Social	BIR Servicios
N° RUC	20514921611
Tipo de Contribuyente	Sociedad Anónima Cerrada
Nombre Comercial	BIR Servicios S.A.C.
Dirección del Domicilio Fiscal	Calle 6. Mz. O Lt. 6 Asoc. Sr. de los Milagros – San Martín de Porres
Actividad Económica	Transporte de carga sobredimensionada, alquiler de grúas y maniobras especiales en piso y aéreas.
Teléfono	01-5224363
E-mail de Contacto	ventas@birservicios.com
Página Web	https://birservicios.com/
Página de Facebook	https://www.facebook.com/BIR-SERVICIOS-SAC-1408993069363289
Página de LinkedIn	https://www.linkedin.com/company/bir-servicios-s.a.c/about/

Nota. En la tabla se observa los datos generales de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.1.2. Ubicación de la Empresa

Figura 18

Ubicación de BIR Servicios S.A.C.



Nota. La figura muestra la ubicación satelital de BIR Servicios S.A.C. utilizando Google Maps. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.1.3. Descripción General de la Empresa

BIR Servicios S.A.C. es una empresa peruana fundada en el año 2007 por los esposos Beatriz Martínez, bachiller en contabilidad, y Randolph Tito, bachiller en derecho. Su centro de operaciones se ubica en el distrito de San Martín de Porres en Lima, Perú.

BIR Servicios S.A.C. cuenta con 20 años de experiencia en el sector transporte de carga pesada. Brinda servicios de alquiler de camiones grúas, montacargas y grúas telescópicas para elevar, suspender y mover carga pesada, camas bajas y remolques de plataforma para el transporte de cargas sobredimensionadas y maniobras especiales en piso y aéreas para cargas de alto tonelaje sin grúas, con maquinaria 100% operativa (Certificados de operatividad), personal altamente calificado y experimentado, y con asesoría técnica para la ejecución de los servicios, con el objetivo de crear valor y satisfacer a los clientes con un servicio seguro y controlado.

3.1.4. Misión, Visión y Valores de la Empresa

3.1.4.1. Misión.

“Somos una empresa dedicada al movimiento de carga pesada de forma integral, contamos con diversidad de maquinaria y equipo, personal calificado y brindamos asesoría técnica para crear valor a nuestros clientes”.

3.1.4.2. Visión.

“Ser una empresa certificada en gestión de calidad en el movimiento de carga pesada, ofreciendo un trabajo confiable con personal comprometido para ingresar a nuevos sectores especializados”.

3.1.4.3. Valores.

Figura 19 Valores de BIR Servicios S.A.C.

Valores de BIR Servicios S.A.C.



Nota. La figura muestra los cinco valores que rigen las operaciones de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.1.5. *Servicios de la Empresa*

BIR Servicios S.A.C. ofrece a sus clientes tres tipos de servicios:

3.1.5.1. Transporte de Equipo Pesado y de Volumen.

- Como se observa en la Figura 20, la empresa realiza transportes en cama baja de maquinaria y equipo pesado de hasta 70 toneladas y moviliza carga de gran volumen o sobredimensionada.
- Brinda plataformas extensibles de hasta 20 metros para el transporte de carga extralarga.
- Adicionalmente, ofrece la gestión logística que involucra el transporte de carga pesada de volumen como permisos MTC, camionetas de escolta, personal calificado en trabajos de izaje y alto riesgo, entre otros.

Figura 20 Transporte de Carga Pesada

Transporte de Carga Pesada



Nota. En la figura se observa algunos servicios de transporte de carga pesada realizados por BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.1.5.2. Alquiler de Grúas y Montacargas.

- La empresa ofrece el servicio de alquiler de:
 - Grúas telescópicas de 15 a 150 toneladas con certificados de operatividad (Figura 21).
 - Montacargas con capacidades desde 02 hasta 15 toneladas y con certificados para los equipos y los operadores (Figura 22).
 - Camiones Grúas para carga, transporte y descarga de equipos desde 03 hasta 20 toneladas con certificados de operatividad (Figura 23).
- También, ofrece asesoramiento técnico para la ejecución de los servicios.

Figura 21 Alquiler de Grúas Telescópicas

Alquiler de Grúas Telescópicas



Nota. En la figura se observa algunos servicios de alquiler de grúas telescópicas ofrecidos por BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Figura 22

Alquiler de Montacargas



Nota. En la figura se observa algunos servicios de alquiler de montacargas ofrecidos por BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Figura 23

Alquiler de Camiones Grúas



Nota. En la figura se observa algunos servicios de alquiler de camiones grúas ofrecidos por BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.1.5.3. Maniobras Especiales en Piso y Aéreas.

En la Figura 24 se muestran los servicios de:

- **Maniobras en Piso:** Consiste en cargar, movilizar en piso y descargar maquinarias o equipos de alto tonelaje en espacios reducidos y bajo techo sin grúas.
- **Maniobras Aéreas:** Implica elevar la carga pesada en estructuras o edificios de hasta 30 pisos a través de poleas, herramientas de maniobras y personal altamente calificado y experimentado, donde resultaría imposible el acceso de las grúas.

Figura 24 Maniobras Especiales en Piso y Aéreas

Maniobras Especiales en Piso y Aéreas



Nota. En la figura se observa algunos servicios de maniobras especiales en piso y aéreas ofrecidos por BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.1.6. Organigrama de la Empresa

BIR Servicios S.A.C. está conformada por veintinueve trabajadores en ocho áreas de trabajo (Tabla 11).

Tabla 11

Áreas y Trabajadores de la Empresa BIR Servicios S.A.C.

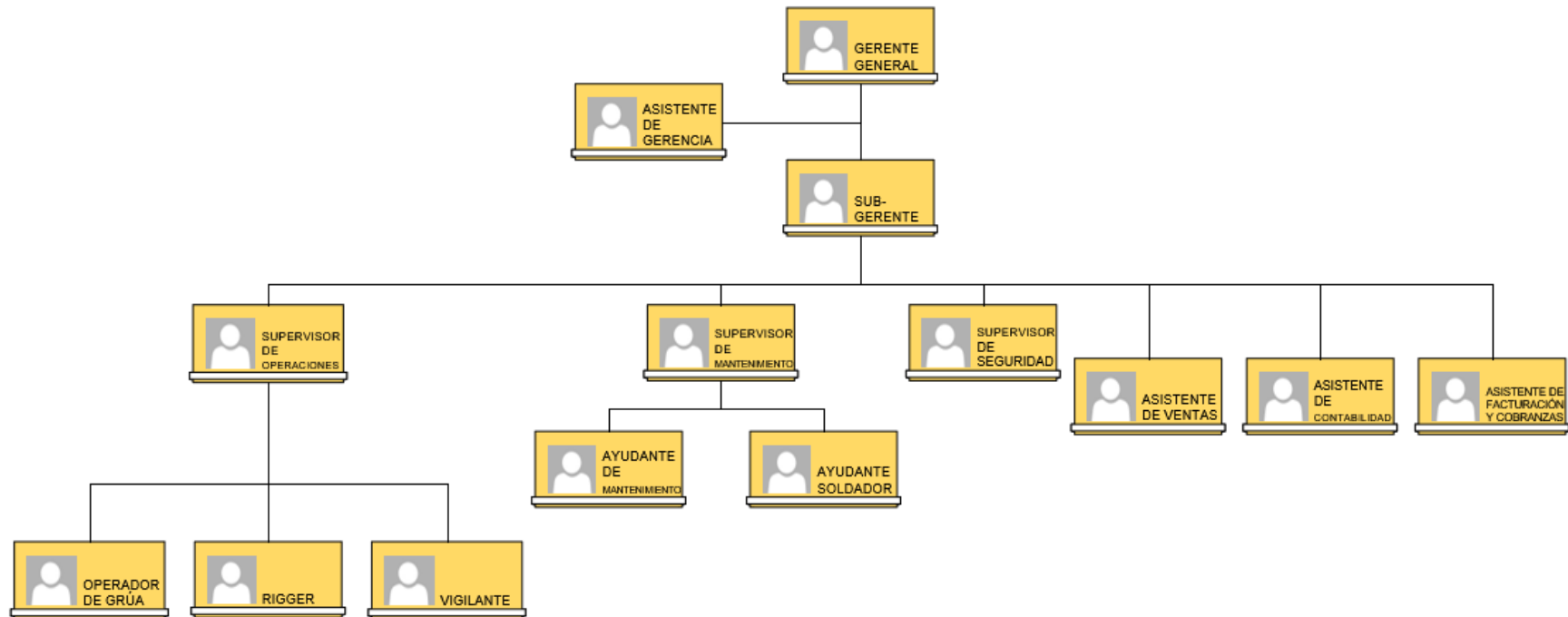
Área de Trabajo	Puesto de Trabajo	N° Trabajadores
Gerencia General	Gerente General	1
	Asistente de Gerencia	1
Sub-Gerencia	Sub-Gerente	1
	Supervisor de Operaciones	1
Operaciones	Operador de Grúa	8
	Rigger	8
	Vigilante	2
Mantenimiento	Supervisor de Mantenimiento	1
	Ayudante de Mantenimiento	1
	Ayudante Soldador	1
Seguridad y Salud en el Trabajo	Supervisor de Seguridad	1
Ventas	Asistente de Ventas	1
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	1
Facturación y Cobranzas	Asistente de Facturación y Cobranzas	1
Total		29

Nota. La tabla muestra el número de trabajadores por área y puesto de trabajo en BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

El organigrama empresarial de BIR Servicios S.A.C. donde se muestran las posiciones y las líneas de autoridad y dependencia se muestran en la Figura 25.

Figura 25

Organigrama de BIR Servicios S.A.C.



Nota. En la figura se muestra el organigrama empresarial de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.1.7. Clientes de la Empresa

BIR Servicios S.A.C. cuenta con una amplia cartera de clientes; es decir, empresas de diversos sectores (Figura 26).

Figura 26

Clientes de BIR Servicios S.A.C.



Nota. En la figura se observa los principales clientes de BIR Servicios S.A.C.
Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.1.8. Máquinas y Vehículos de la Empresa

Actualmente, BIR Servicios S.A.C. opera con cuatro tipos de máquinas y vehículos:

Grúas telescópicas, montacargas, camas bajas y camiones grúa:

- **Camiones Grúa:** Son vehículos que tienen acoplado una grúa o brazo de elevación en la cabina del conductor y se utilizan principalmente para:
 - Cargar y descargar mercancías (Máquinas, equipos, tanques, postes, estructuras, entre otros) en el camión.
 - Izar, sujetar y mover la carga en posiciones permitidas y dentro del radio de trabajo.
 - Elevar cargas desde el suelo hasta diferentes alturas.
 - Desplazar, manipular y sostener cargas pesadas para trabajos de montaje.

Los componentes esenciales de un camión grúa se muestran en la Figura 27.

Figura 27 Partes del Camión Grúa


Partes del Camión Grúa



Nota. La figura muestra las principales partes del camión grúa de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

BIR Servicios S.A.C. tiene a disposición ocho camiones grúa para realizar servicios con diversos tipos de carga pesada, radios de acción y altura:

CAMIÓN GRÚA YUEJIN	
Marca:	YUEJIN
Modelo:	NJ 1063 DAW
Placa	A2U-819
Código:	C18
Año Fabricación:	2009
Largo (m):	8.60
Ancho (m):	2.30
Alto (m):	3.09
Peso (kg):	5240
Color:	BLANCO
Carrocería:	CAMIÓN GRÚA
Combustible:	DIESEL
BRAZO	
Marca :	TADANO
Modelo:	SUPER Z-300



CAMIÓN GRÚA HINO	
Marca:	HINO
Modelo:	FC4JJUA-NNL
Placa	F1X-723
Código:	C14
Año Fabricación:	2007
Largo (m):	8.80
Ancho (m):	2.50
Alto (m):	3.09
Peso (kg):	5090
Color:	BLANCO
Carrocería:	CAMIÓN GRÚA
Combustible:	DIESEL
BRAZO	
Marca :	TADANO
Modelo:	UNIC/TADANO



CAMIÓN GRÚA FREIGHTLINER	
Marca:	FREIGHTLINER
Modelo:	FL 80 6X4
Placa	C2V-707
Código:	C16
Año Fabricación:	1995
Largo (m):	10.88
Ancho (m):	2.60
Alto (m):	3.46
Peso (kg):	18000
Color:	BLANCO AZUL
Carrocería:	CAMIÓN GRÚA
Combustible:	PETRÓLEO
BRAZO	
Marca :	HIAB
Modelo:	500



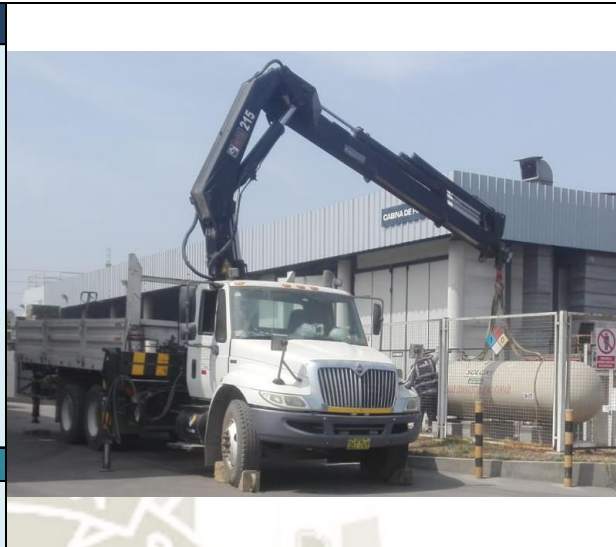
CAMIÓN GRÚA VOLKSWAGEN	
Marca:	VOLKSWAGEN
Modelo:	17.220
Placa	C3Y-756
Código:	C19
Año Fabricación:	2005
Largo (m):	10.00
Ancho (m):	2.60
Alto (m):	3.53
Peso (kg):	8210
Color:	BLANCO GEADA NARANJA
Carrocería:	GRÚA BARANDA REBATIBLE
Combustible:	PETRÓLEO
BRAZO	
Marca :	PALFINGER
Modelo:	PK 23080



CAMIÓN GRÚA INTER 1	
Marca:	INTERNATIONAL INTER 1
Modelo:	4300 SBA 4X2
Placa	D1Y-850
Código:	C15
Año Fabricación:	2011
Largo (m):	11.00
Ancho (m):	2.55
Alto (m):	3.58
Peso (kg):	8000
Color:	BLANCO
Carrocería:	CAMIÓN GRÚA
Combustible:	DIESEL
BRAZO	
Marca :	PALFINGER
Modelo:	15500



CAMIÓN GRÚA HIAB	
Marca:	INTERNATIONAL HIAB
Modelo:	4400 SBA 6X4
Placa	D6T-749
Código:	C20
Año Fabricación:	2012
Largo (m):	10.60
Ancho (m):	2.66
Alto (m):	3.80
Peso (kg):	8500
Color:	BLANCO
Carrocería:	CAMIÓN GRÚA
Combustible:	DIESEL
BRAZO	
Marca :	HIAB
Modelo:	215-5



CAMIÓN GRÚA 477	
Marca:	INTERNATIONAL 477
Modelo:	7600 SBA 6X4
Placa	F5X-793
Código:	C21
Año Fabricación:	2013
Largo (m):	10.60
Ancho (m):	2.60
Alto (m):	3.60
Peso (kg):	50000
Color:	BLANCO
Carrocería:	CAMIÓN GRÚA
Combustible:	DIESEL
BRAZO	
Marca :	MALVEX
Modelo:	XS 477 EP-5 CLX



CAMIÓN GRÚA SHACMAN	
Marca:	SHACMAN
Modelo:	H3000
Placa	AYK-715
Código:	C17
Año Fabricación:	2018
Largo (m):	11.95
Ancho (m):	2.54
Alto (m):	3.80
Peso (kg):	18000
Color:	BLANCO ROJO
Carrocería:	CAMIÓN GRÚA
Combustible:	DIESEL
BRAZO	
Marca :	PALFINGER
Modelo:	SPK55502

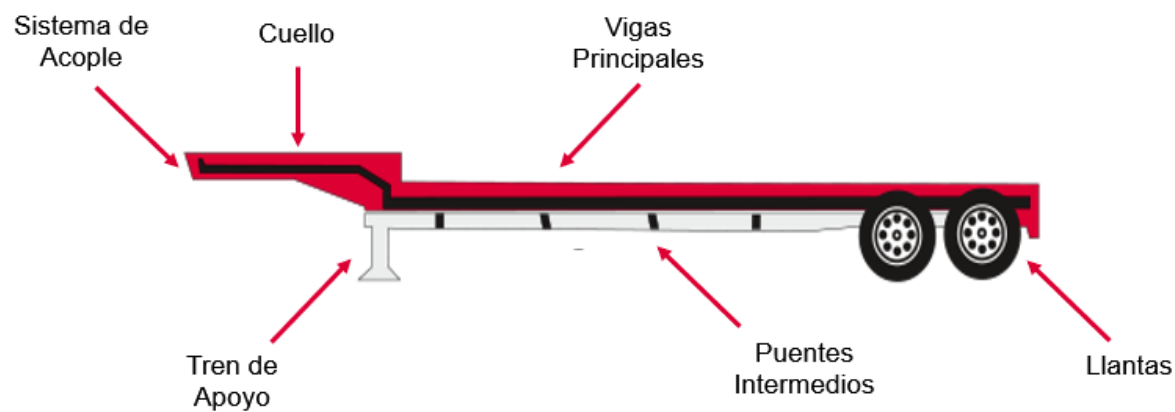


- **Camas Bajas:** Son remolques de plataformas que se utilizan para transportar cargas sobredimensionadas, pesadas y especiales.

Los componentes principales de las camas bajas se muestran en la Figura 28.

Figura 28

Partes de la Cama Baja o Plataforma Extensible




Nota. En la figura se aprecia los principales componentes de la cama baja o plataformas extensibles de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

BIR Servicios S.A.C. tiene a disposición dos camas bajas para realizar servicios de transporte con diversos tipos de cargas:


TRACTO KENWORTH	
Marca :	KENWORTH
Modelo:	W900
Placa:	FIX-726
Año Fabricación:	1984
Clase de Vehículo:	REMOLCADOR
Color:	ROJO
Uso de Vehículo:	CARGA
Largo (m):	8.54
Ancho (m):	2.60
Alto (m):	8.54
Peso (kg):	7259

Una fotografía de un tracto Kenworth rojo de cabina alta, cargado con un remolque de plataforma extensible que transporta material de construcción (bloques de concreto). El tracto está estacionado en un terreno de tierra con montañas al fondo.

PLATAFORMA 1	
Marca :	CARRETA
Modelo:	-
Placa:	C9Z-984
Código:	P11
Año Fabricación:	1980
Marca Carrocería:	MONTENEGRO
Carrocería:	PLATAFORMA
Color:	BLANCO HUMO
Capacidad de Carga (Ton):	31.40
Largo (m):	13.45
Ancho (m):	2.70
Alto (m):	1.25
Peso (kg):	7500



PLATAFORMA 2	
Marca :	CARRETA
Modelo:	-
Placa:	F8A-971
Código:	P10
Año Fabricación:	-
Marca Carrocería:	LIMA TRAYLERS
Carrocería:	PLATAFORMA
Color:	NEGRO
Capacidad de Carga (Ton):	33
Largo (m):	14.67
Ancho (m):	2.60
Alto (m):	3.35
Peso (kg):	6170

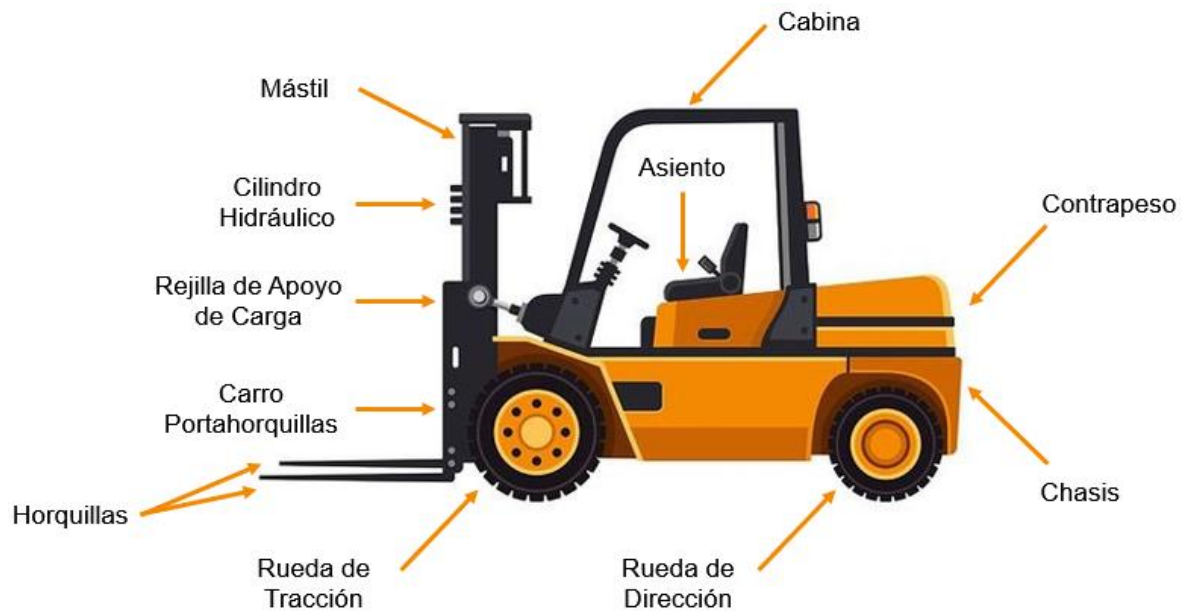


- **Montacargas:** Es un vehículo que se utiliza para cargar, transportar y descargar mercancías.

Los componentes principales de los montacargas se muestran en la Figura 29.

Figura 29

Partes de un Montacargas



Nota. En la figura se observa las principales partes del montacargas de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

BIR Servicios S.A.C. tiene un montacargas que se alquila para cargar, transportar y descargar los remolques de plataforma:

MONTACARGA	
Marca:	CLARK
Modelo:	C500Y50
Color:	AMARILLO
Capacidad de Carga (Ton):	3.50
Largo (m):	4.01
Ancho (m):	1.43
Alto (m):	2.24
Peso (kg):	5070



- **Grúas Telescópicas:** Son maquinarias que se utilizan para el izaje, extensión o giro de cargas sobredimensionadas y pesadas de hasta 70 toneladas a distintos radios de acción.

Los componentes principales de las grúas telescópicas se muestran en la Figura 30.

Figura 30


Partes de una Grúa Telescópica




Nota. La figura muestra las principales partes de la grúa telescópica de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

BIR Servicios S.A.C. ofrece seis grúas telescópicas para el servicio de izaje de cargas de 25, 30, 35, 50 y 70 toneladas:


GRÚA TELESCÓPICA KATO	
Marca:	KATO
Modelo:	NK-200
Color:	AMARILLO/BLANCO/NEGRO
Código:	G6
Capacidad de Carga (Ton):	25




GRÚA TELESCÓPICA DROTT	
Marca:	DROTT
Modelo:	2510-CC
Color:	BLANCO/ROJO
Código:	G5
Capacidad de Carga (Ton):	30



GRÚA TELESCÓPICA SANY	
Marca:	SANY
Modelo:	STC300B
Color:	AMARILLO/ROJO
Código:	G4
Capacidad de Carga (Ton):	30




GRÚA TELESCÓPICA LINK BELT	
Marca:	LINK BELT
Modelo:	HTC-35
Color:	BLANCO/ROJO/PLOMO
Código:	G3
Capacidad de Carga (Ton):	35



GRÚA TELESCÓPICA DEMAG	
Marca:	DEMAG
Modelo:	AC 155
Color:	AMARILLO
Código:	G2
Capacidad de Carga (Ton):	50



GRÚA TELESCÓPICA LOKOMO	
Marca:	LOKOMO
Modelo:	A-370-N
Color:	AZUL
Código:	G1
Capacidad de Carga (Ton):	70



3.2. Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual

3.2.1. Políticas, Objetivos y Estrategias de la Empresa

3.2.1.1. Políticas de la Empresa.

En la actualidad, la empresa BIR Servicios S.A.C. cuenta con dos políticas: Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente:

- **Política de Calidad:**

BIR SERVICIOS S.A.C. asume, lidera e impulsa el compromiso con la calidad, facilitando los recursos necesarios para alcanzar la excelencia y estableciendo las medidas apropiadas para asegurar que esta política sea entendida y practicada por todo el personal.

La Dirección de BIR SERVICIOS S.A.C. entiende la Calidad como la gestión adecuada de todos los recursos con los que cuenta la empresa para la consecución de los más altos estándares de calidad en términos de generación de valor para todos sus grupos de interés a lo largo del tiempo:

- Invertir el mejor esfuerzo y compromiso para satisfacer a nuestros clientes.
- Nutrir a nuestro personal de las competencias necesarias para mantener, en el largo plazo, la excelencia de nuestro servicio.
- Comunicar a los trabajadores nuestro compromiso para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y cumplir los requisitos legales y reglamentarios.
- Buscar la mejora continua de nuestros procesos.

- Ofrecer soluciones integrales en cada uno de nuestros servicios, satisfaciendo las necesidades del mercado, con herramientas de gestión, profesionalismo y calidad.
 - Estimular la externalización de nuestros servicios, ofreciendo una calidad permanente en nuestra gestión empresarial.
 - Contribuir con el desarrollo nacional, desempeñando un rol social como gestores de nuevos empleos y brindar capacitación constante para nuestros trabajadores.
- **Política de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente:**

BIR Servicios S.A.C. asume el compromiso de preservar la integridad física, seguridad y salud de todos sus trabajadores, sean de contratación directa o de subcontrata, con el propósito de crear valor y desarrollo sostenible a su personal, clientes, comunidad y país:

 - Identificar peligros y condiciones, evaluar riesgos e impactos, e implementar controles operacionales y administrativos eficaces en el marco de la prevención de todo incidente o accidente que pudiera afectar al personal y a su entorno de trabajo (Proyectos y servicios).
 - Cumplir con los requerimientos legales y otros compromisos que BIR Servicios S.A.C. suscriba respecto a la seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y comunidades.
 - Implementar y mantener programas de capacitación y entrenamiento que contribuyan a mejorar las competencias, motivación, participación y compromiso de sus trabajadores y contratistas.

- Implementar, desarrollar y cumplir con sus obligaciones en prevención de riesgos laborales, alineados con lo establecido en la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N° 29783).
- Revisar permanentemente su desempeño como valiosa herramienta de mejora continua, para asegurar el óptimo cumplimiento de sus objetivos.
- Identificar y evaluar los riesgos y afectaciones al medio ambiente como consecuencia de las operaciones y/o servicios.
- Los compromisos establecidos en la presente política serán comunicados a todas las personas que trabajan bajo nuestra responsabilidad para que conformen parte integral de su desempeño laboral.

3.2.1.2. Objetivos Estratégicos de la Empresa.

- Incrementar las utilidades antes de impuestos en un 20% en el año 2021.
- Aumentar la productividad de las máquinas y vehículos en un 15% en el año 2021.
- Reducir los costos totales en un 20% en el año 2021.
- Reducir las paradas de maquinarias (Grúas telescópicas) por fallas en un 20% en el año 2021.
- Incrementar las homologaciones de personal, vehículos y maquinarias en un 100% en el año 2021.
- Reducir los días de morosidad de los clientes (Facturas a crédito) en un 15% con una eficiente gestión de las cobranzas en el año 2021.

3.2.1.3. Cumplimiento de los Objetivos de la Empresa.

Tabla 12

Cumplimiento de Objetivos Estratégicos de BIR Servicios S.A.C.

Objetivo Estratégico	Actual		Planeado		Ejecutado		Variación %
	2021	2019	2020	2019	2020		
Incrementar las utilidades antes de impuestos en un 20%.	S/ 575,873.43	S/ 408,413.43	S/ 1,485,597.23	S/ 1,387,024.29	S/ 660,975.73		-52%
Aumentar la productividad de las máquinas y vehículos en un 15%.	75%	100%	100%	71%	80%		13%
Reducir los costos totales en un 20%.	S/ 281,405.20	S/ 1,862,760.44	S/ 1,839,947.78	S/ 536,087.45	S/ 592,399.52		11%
Reducir las paradas de maquinarias (Grúas telescópicas) en un 20%.	0.50 horas/ servicio	0.10 horas/servicio	0.10 horas/servicio	0.50 horas/ servicio	0.85 horas/ servicio		70%
Incrementar las homologaciones de personal, vehículos y maquinarias en un 100%.	50%	70%	90%	40%	75%		88%
Reducir los días de morosidad de los clientes (Facturas a crédito) en un 15% con una eficiente gestión de las cobranzas.	15 días / factura	12 días / factura	6 días / factura	15 días / factura	20 días / factura		33%

Nota. En la tabla se observa el % de cumplimiento de los objetivos estratégicos de BIR Servicios S.A.C. Los objetivos que no se alcanzaron se encuentran en negrita. En el año 2020 se produjo la emergencia sanitaria por COVID-19 y las operaciones de BIR Servicios S.A.C. fueron gravemente impactadas. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Como se observa en la Tabla 12:

- Se tenía como objetivo aumentar las utilidades antes de impuestos en un 20%; sin embargo, se evidenció un decremento con un resultado de -52%.
- Para el objetivo de incrementar la productividad de las máquinas y vehículos en un 15% y que actualmente tiene un valor de 75%, se evidenció una disminución de 5%. La productividad de las máquinas y vehículos se refiere a las unidades de transporte que se encuentran inactivas por escasez de servicios.

- El objetivo establecido fue reducir los costos totales en un 20%; no obstante, los costos se incrementaron en un 11%.
- Para el objetivo de reducir las paradas de maquinarias en un 20%, que actualmente comprende 30 minutos por servicio, se incrementó en un 70%. Las paradas de maquinarias comprenden las fallas o averías ocurridas en los equipos durante la ejecución de los servicios.
- Se tenía como objetivo incrementar las homologaciones del personal, vehículos y maquinarias de acuerdo a los requisitos de los clientes en un 100%, sin embargo, sólo se logró homologar con un 88% de los clientes.
- Se definió como objetivo reducir los días de morosidad de los clientes por las facturas a crédito en un 15%, siendo el resultado actual de 15 días por factura, se evidenció un incremento en un 33%.

3.2.1.4. Objetivos del Área de Ventas

- Aumentar las ventas en un 20% en el año 2021.
- Incrementar la satisfacción de los clientes en un 20% en el año 2021.
- Incrementar la cartera de clientes en un 10% en el año 2021.
- Incrementar en un 10% las cotizaciones realizadas en el año 2021.
- Reducir las ventas perdidas en un 20% en el año 2021.
- Aumentar la conversión de ventas en un 25% en el año 2021.
- Reducir en un 20% los reclamos y quejas de los clientes en el año 2021.
- Incrementar en un 20% la retención de los clientes en el año 2021.

3.2.1.5. Cumplimiento de Objetivos del Área de Ventas.

Tabla 13

Cumplimiento de Objetivos Estratégicos del Área de Ventas de BIR Servicios S.A.C.

Objetivo Estratégico	Actual		Planeado		Ejecutado		Variación %
	2021	2019	2020	2019	2020		
Aumentar las ventas en un 20%.	S/ 857,278.63	S/ 2,217,030.01	S/ 3,325,545.01	S/ 1,960,344.02	S/ 1,313,998.25		-33%
Incrementar la satisfacción de los clientes en un 20%.	75%	100%	100%	75%	70%		-7%
Incrementar la cartera de clientes en un 10%.	49	150	200	103	73		-29%
Incrementar en un 10% las cotizaciones realizadas.	660	2000	2500	1188	812		-32%
Reducir las ventas perdidas en un 20%	401	400	500	588	401		-32%
Aumentar la conversión de ventas en un 25%.	259	60%	65%	600	411		-32%
Reducir en un 20% los reclamos y quejas de los clientes.	4 reclamos/ mes	0 reclamos/ mes	0 reclamos/ mes	4 reclamos/ mes	7 reclamos/ mes		75%
Incrementar en un 20% la retención de los clientes.	19	70	75	38	22		-42%

Nota. En la tabla se muestra el % de cumplimiento de los objetivos del área de Ventas de BIR Servicios S.A.C. Se consideran en **negrita** los objetivos no alcanzados. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

En la Tabla 13 se muestra lo siguiente:

- El objetivo era incrementar las ventas en un 20%; sin embargo, se obtuvo una reducción de los ingresos por ventas en un 33%.
- Para el objetivo de aumentar la satisfacción de los clientes en un 20%, que en la actualidad es 75%, se evidenció una disminución de un 7%.
- El objetivo era incrementar la cartera de clientes en un 10%; sin embargo, se obtuvo una disminución de 30 clientes, es decir -29%.

- Se tenía como objetivo aumentar el número de cotizaciones realizadas por la Asistente de Ventas; sin embargo, se muestra una reducción de 32% con 812 cotizaciones al año.
- Para el objetivo de reducir las ventas perdidas en un 20%, se evidenció una disminución del 32%, esto debido a la menor cantidad de cotización emitidas.
- Se tenía el objetivo de incrementar la conversión de ventas en un 25%; es decir, la cantidad de órdenes de compra concretadas respecto a las cotizaciones emitidas; sin embargo, se obtuvo un resultado negativo de -32%.
- Para el objetivo de disminuir en un 20% los reclamos o quejas de los clientes, se evidenció un incremento de las reclamaciones en un 75%.
- Se tenía el objetivo de incrementar en un 20% la retención de los clientes; no obstante, se evidenció una disminución de 42%. La retención de los clientes refiere a la cantidad de clientes que concretan un servicio con BIR Servicios S.A.C. más de tres veces al año.


3.2.1.6. Estrategias de la Empresa.

BIR Servicios S.A.C. no cuenta con estrategias definidas y documentadas, pero analizando los métodos de trabajo se pueden inferir las siguientes:

- **Satisfacción del Cliente:** La empresa tiene la intención de medir la satisfacción de los clientes respecto al servicio ofrecido y para ello elaboró un formato de Encuesta de Satisfacción del Cliente (Figura 31). Sin embargo, dicha encuesta no se aplica siempre a la totalidad de los clientes y, además la cantidad y calidad de las preguntas no permiten analizar a detalle todos los aspectos relacionados a la experiencia del cliente y tomar decisiones para mejorar el servicio.

Figura 31

Encuesta Actual de Satisfacción del Cliente - BIR Servicios S.A.C.



BIR SERVICIOS S.A.C.
TRANSPORTE - CAMABAJA - GRUAS - MONTACARGAS - MANIOBRAS









Nº: 00001

EVALÚE NUESTRO SERVICIO

Nº DE ORDEN:

FECHA:

MARQUE CON UNA (X)

PERSONAL		MÁQUINA Y ACCESORIOS	
Excelente		Excelente	
Bueno		Bueno	
Regular		Regular	
Malo		Malo	

OBSERVACIONES:

OPERADORES BIR	CLIENTE
	NOMBRE:
	TELÉFONO:

MUCHAS GRACIAS POR SU PREFERENCIA

Nota. En la figura se aprecia el formato de Encuesta de Satisfacción del Cliente que actualmente maneja BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

- Motivación del Personal:** La empresa otorga bonos de productividad y reconocimientos a los trabajadores que obtienen un puntaje mayor o igual a 90% en las Encuestas de Satisfacción de los Clientes por los servicios ejecutados.

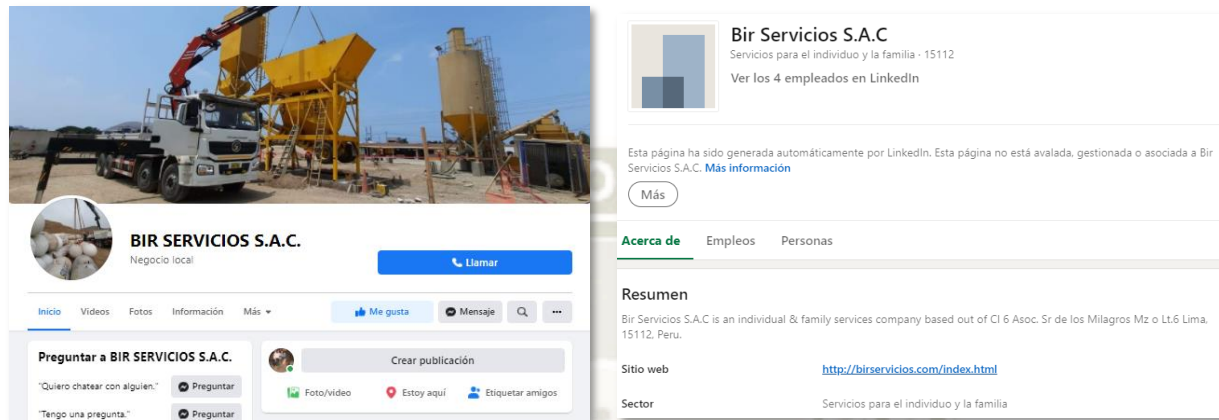
EXCELENTE	100
BUENO	75
REGULAR	50
MALO	25

- **Diferenciación del Servicio:** La empresa homologa al personal, maquinarias y vehículos de acuerdo a los requisitos exigidos por cada cliente para ser parte de su cartera de proveedores.
 - Cualquier trabajador calificado y habilitado puede realizar el servicio cuando el cliente lo solicite, sin necesidad de recibir capacitaciones y permisos específicos por cada trabajo. De esta manera se evitan paradas de maquinarias y vehículos por demoras en trámites y verificaciones documentarias, se fideliza al cliente y se reducen costos de capacitación del personal.
 - Las maquinarias y vehículos también requieren certificados de operatividad por los clientes, así se incrementa la productividad.
- **Sistemas de Gestión:** La empresa tiene implementados, certificados y homologados por SGS DEL PERÚ tres Sistemas de Gestión: Calidad, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y Medio Ambiente (Puntaje 94.64%); por ello, se muestra comprometida en mantener, optimizar el desempeño y mejorar continuamente.
- **Captación de Clientes:** La empresa tiene como medios o canales de comunicación con el cliente para la solicitud de cotización de servicios: Página de Facebook, página de LinkedIn, página web, correo electrónico y el número telefónico. Sin embargo, la página de Facebook, página de LinkedIn y página web

están desactualizadas, no se revisa y hace seguimiento constante a los mensajes enviados por los clientes.

Figura 32

Página de Facebook y LinkedIn de BIR Servicios S.A.C.



Nota. La figura muestra la página de inicio del Facebook y LinkedIn de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.2.2. Análisis Estratégico de la Empresa

3.2.2.1. Análisis AMOFHIT.

3.2.2.1.1. Administración y Gerencia (A)

- BIR Servicios S.A.C. es una empresa familiar y fue fundada en el 2001 por una pareja de esposos: El Sr. Randolph Tito y la Sra. Beatriz Martinez, quienes son profesionales y con experiencia de 20 años en el rubro de transporte de carga pesada.
- La dirección de la empresa está conformada por:
 - **Gerente General:** Es la máxima autoridad y el dueño de la empresa. Se encarga de tomar las decisiones, realizar las licitaciones y los contratos con los clientes y dirigir y supervisar los procesos relacionados

directamente con el servicio: Operaciones, mantenimiento y seguridad y salud en el trabajo (SST).

- **Sub Gerente:** Está a cargo de la supervisión de las funciones administrativas de la empresa como ventas, contabilidad, facturación y cobranzas. Además, realiza la selección y contratación del personal, de acuerdo a las necesidades.
- **Asistente de Gerencia:** Realiza todos los trámites legales y administrativos de la empresa.
- BIR Servicios S.A.C. no cuenta con un plan estratégico, objetivos estratégicos y estrategias formales y documentadas, que le permitan guiar sus acciones y alcanzar su visión.
- La empresa no aplica indicadores de gestión (KPI's) para evaluar el desempeño de los trabajadores en las diferentes áreas.
- Ninguna de las áreas de la empresa cuenta con procedimientos estandarizados y documentados.
- La empresa se muestra interesada en adoptar acciones que le permitan incrementar las ventas.

3.2.2.1.2. *Marketing y Ventas (M)*

- **Producto:** BIR Servicios S.A.C. ofrece servicios de transporte de carga pesada mediante camas bajas y remolques de plataforma, alquiler de camiones grúas, montacargas y grúas telescópicas, y maniobras especiales en piso y aéreas sin grúas.

La empresa diferencia sus servicios de los competidores porque busca constantemente homologar a su personal, maquinarias y vehículos de acuerdo a los requerimientos exigidos por los clientes, de esta manera incrementa su fidelización y retención.

Como se observa en la Tabla 14, dentro de los servicios ofrecidos, el que más ingresos por ventas le genera a la empresa es el alquiler de grúas telescópicas con un 30% del total de las ventas en el año 2019.

Tabla 14 Ventas por Servicio

Ventas por Servicio

Servicios de BIR Servicios S.A.C.		Ventas 2019	% de Ventas
Alquiler de grúas telescópicas	S/	588,103.21	30%
Maniobras especiales aéreas sin grúas	S/	392,068.80	20%
Transporte de carga pesada mediante camas bajas y remolques de plataforma	S/	313,655.04	16%
Alquiler de camiones grúas	S/	294,051.60	15%
Maniobras especiales en piso sin grúas	S/	274,448.16	14%
Alquiler de montacargas	S/	98,017.20	5%
Total	S/	1,960,344.02	100%

Nota. En la tabla se muestra el % de participación de cada servicio en relación a las ventas totales del año 2019. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

- Precio:** Se establece de acuerdo al servicio solicitado y al cliente. A los clientes más frecuentes se les ofrece un descuento en el precio, debido a su fidelización. La responsable del área de ventas cuenta con una lista de precios para el alquiler de las maquinarias y los vehículos (Tabla 15). El precio mínimo que establece la empresa para cualquier servicio y cliente es de 06 horas desde que la unidad sale de la empresa hasta su retorno (03 horas de ida y 03 horas de regreso). Además, se

realiza un recargo del 20% para trabajos en domingos, feriados y horarios nocturnos.

Tabla 15

Lista de Precios de Alquiler Actual

Maquinaria	Código	Costo
Camión grúa 09 metros	39479	S/ 110.00
Camión grúa 1.5 metros	40052	S/ 154.00
Grúa telescópica 15 toneladas	39748	S/ 231.00
Grúa telescópica 20 toneladas	39485	S/ 264.00
Grúa telescópica 23 toneladas	39747	S/ 291.00
Montacarga 3 toneladas	39492	S/ 66.00
Montacarga 7 toneladas	39494	S/ 115.00
Grúa telescópica 30 toneladas	-	S/ 309.00
Grúa telescópica 35 toneladas	-	S/ 330.00
Grúa telescópica 50 toneladas	-	S/ 407.00
Grúa telescópica 70 toneladas	-	S/ 445.00
Camas bajas y plataformas extensibles	-	S/ 120.00

Nota. En la tabla se observa la lista de precios actual por el alquiler de las máquinas y vehículos de BIR Servicios S.A.C. Los precios de alquiler están en S/ por hora. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

- **Plaza:** Los servicios se brindan en el lugar indicado por los clientes, los cuales pueden ser: Talleres, plantas de producción, laboratorios, almacenes, canteras, minas, patios de maniobras, avenidas, edificios, entre otros.
- **Promoción:** La empresa no cuenta con un plan de marketing ni un plan de ventas. Utiliza el marketing boca a boca para ofrecer sus servicios. Los clientes principales y más frecuentes recomiendan los servicios de BIR Servicios S.A.C. a otras empresas. Además, cuenta con redes sociales corporativas como la página web, página de Facebook y página de LinkedIn, pero no se utilizan como

herramientas para establecer relaciones con los clientes. No se realiza servicio postventa para medir la satisfacción y resolver quejas o reclamos de los clientes.

3.2.2.1.3. Operaciones, Logística e Infraestructura (O)

- La empresa cuenta con un taller que comprende la siguiente infraestructura

(Figura 33):

- Oficinas administrativas.
- Patio de maniobras.
- Vestuarios, dormitorios y servicios higiénicos.
- Almacén general (SST), almacén de mantenimiento (Mantenimiento), grifo y almacén de combustible (Operaciones).

Figura 33 Infraestructura de BIR Servicios S.A.C.

Infraestructura de BIR Servicios S.A.C.



Nota. En la figura se muestra las instalaciones de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

- Para realizar los servicios de izaje y maniobras especiales y aéreas, el área de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) prepara la documentación requerida por el

cliente, realiza exámenes médicos, entrega los EPP's al personal e implementos de seguridad para las unidades y elabora los planes de izaje. El área de operaciones coordina el desplazamiento de las máquinas, vehículos, riggers y operadores de grúas al lugar definido por el cliente.

- Para realizar los servicios de transporte de carga pesada y sobredimensionada, BIR Servicios S.A.C. debe desplazar a los choferes con los camiones grúas o plataformas extensibles, tractos y camas bajas a las instalaciones del cliente, para luego transportar la carga al punto de destino.
- El personal de mantenimiento se desplaza al lugar de trabajo para realizar auxilio mecánico (Mantenimiento correctivo) a las máquinas y vehículos en caso se produzcan fallas o averías mecánicas.
- El área de Mantenimiento tiene establecido un Plan Anual de Mantenimiento Preventivo para cada una de las máquinas y vehículos, el cual no se cumple por una inadecuada gestión y seguimiento del Supervisor de Mantenimiento.
- El almacén general de BIR Servicios S.A.C. está conformado por los siguientes ítems: Equipos de protección personal (EPP's), archivo de documentos de todas las áreas y diversas herramientas, repuestos, pinturas y productos químicos.
- En el almacén de mantenimiento existen llantas, herramientas, insumos y repuestos de las máquinas y vehículos.
- En el almacén de combustible están los tanques de petróleo de 250 galones y el dispensador de petróleo (Grifo), para el abastecimiento de las unidades de transporte.

- Se cuenta con un sistema de control de inventarios (Kardex) para cada almacén, los cuales son actualizados periódicamente (Cada seis meses) por el Supervisor de Seguridad y Salud en el Trabajo, Supervisor de Mantenimiento y Supervisor de Operaciones.

3.2.2.1.4. Finanzas y Contabilidad (F)

- BIR Servicios S.A.C. no utiliza ratios financieros; sin embargo, la Asistente de Contabilidad elabora Estados de Resultados y Balances Generales anuales.
- La empresa establece como formas de pago a los clientes: Transferencia, depósito en cuenta, cheque, telecrédito, facturas a crédito por 15 y 30 días, pago al contado y factoring.
- La empresa tiene como política contar con S/ 5000.00 mensuales en efectivo en caja chica, para compras de emergencia y para peajes y viáticos del personal.

3.2.2.1.5. Recursos Humanos (H)

- BIR Servicios S.A.C. no cuenta con un área de Recursos Humanos y, por lo tanto, existe una gestión ineficiente del personal.
- Actualmente, BIR Servicios S.A.C. cuenta con veintinueve trabajadores en planilla, dentro de los cuales:
 - Veinte trabajadores pertenecen a la categoría de Obreros (Operadores de grúas, riggers, vigilantes, ayudante de mantenimiento y ayudante soldador).
 - Cuatro trabajadores están incluidos en la categoría de Empleados (Asistente de ventas, asistente de facturación y cobranzas, asistente de gerencia, asistente de contabilidad).

- Cinco trabajadores pertenecen a la categoría de Ejecutivos (Gerente general, sub gerente, supervisor de SST, supervisor de operaciones y el supervisor de mantenimiento).
- El tareo de asistencia y el cálculo de remuneraciones, beneficios laborales establecidos por ley y liquidaciones de beneficios sociales del personal es realizado por la Asistente de Contabilidad.
- El reclutamiento, selección y contratación del personal es realizado por la Sub Gerente.
- La empresa al ofrecer servicios especializados, contrata personal técnico (Operadores de grúas y rigger) calificado, con experiencia laboral mínima de un año en posiciones similares y con brevet A-IIIb o A-IIIc para manejo de camiones grúas y grúas telescópicas.
- BIR Servicios S.A.C. ofrece charlas y capacitaciones en Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) al personal, ya que es un requisito exigido por la mayoría de los clientes.
- El clima laboral es agradable y motivador según lo manifestado por los trabajadores, pero se presentan conflictos por una inadecuada comunicación entre las áreas.

3.2.2.1.6. *Sistemas de Información y Comunicaciones (I)*

- BIR Servicios S.A.C. no cuenta con un sistema ERP que integre los procesos y facilite el flujo de información entre todas las áreas.
- La empresa utiliza como canal de comunicación interno el correo electrónico, el WhatsApp y las llamadas telefónicas mediante los anexos y los celulares.

- La empresa permite el acceso a Internet en las computadoras de los trabajadores administrativos, pero con responsabilidad en uso.

3.2.2.1.7. Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

La empresa no cuenta con un área ni con procesos tecnológicos, de investigación y desarrollo.

3.2.2.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Al realizar el Análisis AMOFHIT se pudieron identificar fortalezas y debilidades de la empresa BIR Servicios S.A.C., las cuales se resumen en la Tabla 16.

El peso y el valor de cada fortaleza y debilidad se realizó con el apoyo de la Asistente de Ventas y los supervisores de cada área (Mantenimiento, operaciones y SST).



Tabla 16

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores Determinantes de Éxito			
FORTALEZAS	Peso	Valor	Ponderación
Posee 20 años de experiencia en el rubro de transporte de carga pesada	0.06	4	0.24
Diferenciación y personalización del servicio al homologar personal, máquinas y vehículos con los requisitos de los clientes	0.1	4	0.4
Flexibilidad en los canales de distribución del servicio (Lugar establecido por el cliente)	0.03	3	0.09
Disponibilidad 24/7, rapidez en la ejecución y diversidad de maquinaria propia	0.03	3	0.09
Facilidad de pago para los clientes (Crédito)	0.05	4	0.2
Personal técnico calificado y especializado (Operadores grúas y riggers)	0.07	4	0.28
Homologados con SGS del Perú (SG-SST)	0.08	4	0.32
Reconocimiento y buena reputación de la marca	0.05	4	0.2
Servicio de asesoramiento a los clientes que los fideliza a la empresa.	0.05	3	0.15
Capacitaciones constantes en SST al personal	0.07	4	0.28
SUB TOTAL DE FORTALEZAS	0.59		2.25
DEBILIDADES	Peso	Valor	Ponderación
No posee un plan estratégico, objetivos ni estrategias	0.05	1	0.05
No existe un Plan de Marketing ni un Plan de Ventas	0.05	1	0.05
Ausencia de indicadores de gestión y desempeño (KPI's)	0.04	1	0.04
No existen procedimientos estandarizados y documentados en ninguna de las áreas	0.03	2	0.06
La página web y redes sociales corporativas (Facebook y LinkedIn) están desactualizadas y no se utilizan para establecer relaciones con los clientes	0.05	1	0.05
Costos excesivos en mantenimiento correctivo por fallas y averías en las máquinas y vehículos, mantenimiento preventivo ineficaz	0.03	2	0.06
No se utilizan ratios financieros	0.03	2	0.06
No se cuenta con un sistema de información ERP, tecnología ni análisis de I+D	0.03	2	0.06
Comunicación deficiente entre las áreas	0.05	1	0.05
No se realiza servicio post-venta para medir la satisfacción y solucionar las quejas o reclamos de los clientes	0.05	1	0.05
SUB TOTAL DE DEBILIDADES	0.41		0.53
TOTAL	1		2.78

Nota. La tabla muestra la matriz de evaluación de factores internos (Fortalezas y debilidades) de BIR Servicios S.A.C. Valor: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor y 1 = Debilidad mayor. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

La matriz EFI (MEFI) que se muestra en la Tabla 16 tiene 20 factores determinantes de éxito, 10 fortalezas y 10 debilidades. La empresa BIR Servicios S.A.C. tuvo una ponderación total de 2.78, en donde las fortalezas tuvieron una ponderación mayor respecto a las debilidades. Este resultado indica que BIR Servicios S.A.C. se encuentra en el promedio, por lo que debe trabajar en estrategias internas para superar sus debilidades más importantes: No existe un plan estratégico, de marketing ni de ventas, hay una comunicación deficiente entre las áreas, la página web y las redes sociales corporativas están desactualizadas y no se utilizan para establecer relaciones con los clientes y no se realiza servicio postventa.

3.2.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

Se identificaron las oportunidades y amenazas de la empresa BIR Servicios S.A.C., las cuales se resumen en la Tabla 17.

El peso y el valor de cada oportunidad y amenaza se realizó con el apoyo de la Asistente de Ventas y los supervisores de cada área (Mantenimiento, operaciones y SST).

Tabla 17

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores Determinantes de Éxito			
OPORTUNIDADES	Peso	Valor	Ponderación
Crecimiento del sector de transporte de carga pesada	0.1	3	0.3
Solicitud de Certificados de Seguridad por las grandes empresas para reforzar relación corporativa	0.07	2	0.14
Mercado laboral con alta especialización técnica	0.08	1	0.08
Expansión de los canales digitales en las ventas	0.1	1	0.1
Posibilidad de participación en licitaciones para realización de obras públicas	0.09	2	0.18
Posibilidad de expansión de los servicios en el ámbito nacional	0.07	2	0.14
SUB TOTAL DE OPORTUNIDADES	0.51		0.94
AMENAZAS	Peso	Valor	Ponderación
Crisis política y económica en el Perú por la pandemia de COVID-19, ocasionando decrecimiento del mercado privado	0.1	3	0.3
Incremento del precio de venta del combustible	0.1	2	0.2
Crecimiento de la competencia formal e informal en el sector con precios menores por el servicio	0.1	1	0.1
Variación del tipo de cambio (Dólar)	0.09	1	0.09
Congestión vehicular que genera demoras en el transporte de maquinarias e impuntualidad en los proyectos	0.1	1	0.1
SUB TOTAL DE AMENAZAS	0.49		0.79
TOTAL	1		1.73

Nota. La tabla muestra la matriz de evaluación de factores externos (Oportunidades y amenazas) de BIR Servicios S.A.C. Valor: 4 = Respuesta es superior, 3 = Respuesta está por encima del promedio, 2 = Respuesta está en el promedio y 1 = Respuesta es pobre. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

La matriz EFE (MEFE) que se muestra en la Tabla 17 tiene 11 factores determinantes de éxito y está conformado por 06 oportunidades y 05 amenazas. La empresa BIR Servicios S.A.C. tuvo una ponderación total de 1.73, en donde las oportunidades tuvieron una ponderación mayor respecto a las amenazas. Este resultado indica que BIR Servicios S.A.C. se encuentra por debajo del promedio, en su respuesta para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

3.2.2.4. Matriz FODA.

La Matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) de la Figura 34, se diseñó considerando las oportunidades y amenazas identificadas en la Matriz EFE y las fortalezas y debilidades encontradas en la Matriz EFI, para visualizar el análisis interno y externo de BIR Servicios S.A.C.

Figura 34

Matriz FODA



Nota. En la figura se observa la matriz FODA de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.3.3. Mapa de Procesos de la Empresa

El Mapa de Procesos de BIR Servicios S.A.C., que se muestra en la Figura 35, fue desarrollado para visualizar la interrelación de los procesos (Estratégicos, operativos y de apoyo), y el flujo de trabajo para satisfacer a los clientes con los servicios de izaje, alquiler, maniobras especiales y transporte de carga pesada que ofrece la empresa.

Figura 35

Mapa de Procesos de BIR Servicios S.A.C.



Nota. En la figura se observa el Mapa de Procesos de BIR Servicios S.A.C., considerando los procesos estratégicos, claves y de apoyo. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.3.4. Desempeño Actual del Área de Ventas (Sin CRM)

3.3.4.1. Manejo Actual de la Relación con el Cliente.

Los procedimientos comerciales fueron elaborados a través de la observación directa de las actividades diarias realizadas por el personal, para captar nuevos clientes, concretar la venta y resolver quejas o reclamos de los clientes en relación al servicio de transporte de carga pesada, izaje y maniobras especiales ofrecido por BIR Servicios S.A.C.

3.3.4.1.1. Procedimiento de Marketing

El Proceso de Marketing se describe en la Tabla 18 y se muestra gráficamente en el Diagrama de Flujo de la Figura 36:

Tabla 18

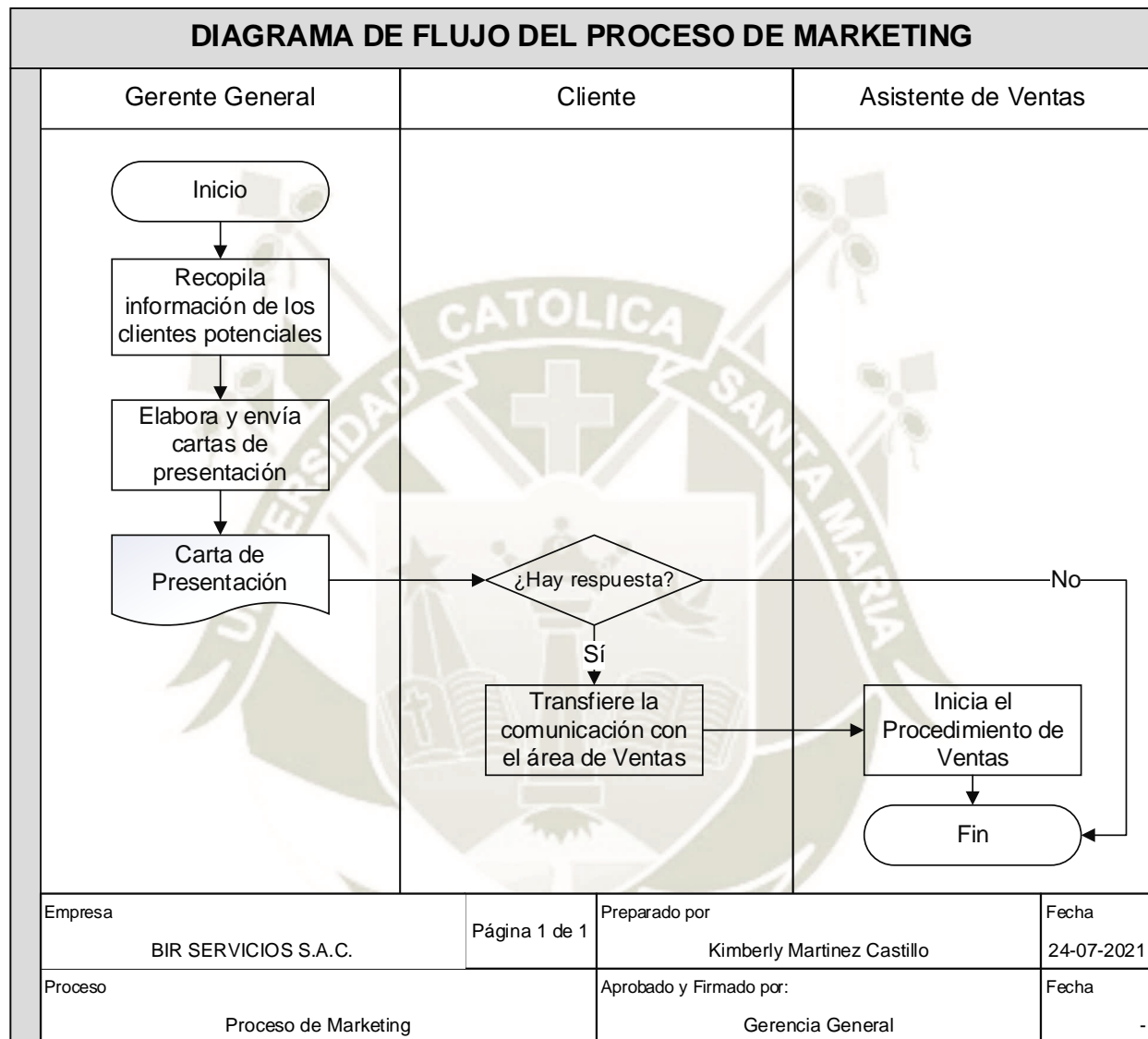
Descripción del Proceso de Marketing de BIR Servicios S.A.C.

Descripción	Responsable
RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN DE CLIENTES	
Recolecta información básica de los clientes potenciales (Nombre, correo electrónico y celular de la persona de contacto), para enviar cartas de presentación a través de los siguientes medios: <ul style="list-style-type: none"> • Referencias y recomendaciones de los clientes actuales. • Búsqueda en las páginas web de los clientes potenciales. 	Gerente General
ENVÍO DE CARTAS DE PRESENTACIÓN	
Elabora y envía por correo electrónico cartas de presentación a los clientes, para ofrecer los servicios de la empresa y solicitar la inscripción en el registro de proveedores del cliente, considerando: <ul style="list-style-type: none"> • Servicios que ofrece la empresa. • Los principales clientes. • Información básica de la empresa (Razón social, RUC y dirección). • Teléfonos y correos electrónicos de contacto. 	Gerente General
RESPUESTA DEL CLIENTE	
Si el cliente responde la carta de presentación por llamada telefónica o por correo electrónico, transfiere la comunicación a la Asistente de Ventas, para que inicie el Procedimiento de Ventas.	Cliente/ Gerente General/ Asistente de Ventas

Nota. Esta tabla muestra la descripción del proceso de marketing de la empresa BIR Servicios S.A.C., considerando las actividades realizadas y los responsables directos. Adaptación propia en base a la observación realizada, 2021

Figura 36

Diagrama de Flujo del Proceso de Marketing de BIR Servicios S.A.C.



Nota. En la figura se observa gráficamente el proceso de marketing de BIR Servicios S.A.C., las actividades realizadas por responsables y los documentos generados. Adaptación propia en base a la observación realizada, 2021



3.3.4.1.2. Procedimiento de Ventas

El Proceso de Ventas se describe en la Tabla 19 y se muestra gráficamente en el

Diagrama de Flujo de la Figura 37:

Tabla 19

Descripción del Proceso de Ventas de BIR Servicios S.A.C.

Descripción	Responsable
CONTACTO DEL CLIENTE	
Se comunica con la empresa para solicitar la cotización de un servicio, a través de los siguientes canales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Correos electrónicos de la empresa. <p> Correos</p> <p>ventas@birservicios.com tito.esquivel@birservicios.com titobir@hotmail.com operaciones@birservicios.com</p>	Cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Llamada telefónica. <p> Teléfonos</p> <p>Fijo:</p> <p>01-5224363</p> <p>Ventas:</p> <p>946 110 065 943 408 004 949 445 182 994 018 442</p>	
ATENCIÓN DE LA RESPONSABLE DE VENTAS	
Requiere y recopila información del cliente y registra la información en un archivo de Excel:	
<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la empresa. • Nombre de la persona que contacta. • Teléfono y celular de contacto. 	Asistente de Ventas

- Descripción del servicio requerido.
- Peso, altura, fondo y dimensiones de la carga.
- Dirección del servicio.
- Fecha tentativa de ejecución.

CONSULTA AL ÁREA DE OPERACIONES

Realiza la consulta al Supervisor de Operaciones para seleccionar el servicio más adecuado de acuerdo a los requerimientos del cliente, ya que es el más capacitado y conoce a profundidad las soluciones técnicas a ofrecer.

Asistente de
Ventas

DEFINICIÓN DEL SERVICIO

Selecciona el servicio que se le ofrecerá al cliente según las especificaciones, el radio de trabajo y la altura:

- Transporte de equipo pesado y de volumen.
- Alquiler de grúas telescópicas.
- Alquiler de montacargas.
- Maniobras especiales - en piso y aéreas.
- Alquiler de camiones grúas.

Supervisor de
Operaciones

Comunica a la Asistente de Ventas la solución técnica para que realice la cotización.

REALIZACIÓN Y ENVÍO DE LA COTIZACIÓN AL CLIENTE

Elabora la cotización con la descripción y el precio total del servicio, incluyendo el costo por las horas mínimas de trabajo del personal y de la maquinaria (06 horas: 03 horas de ida y 03 horas de regreso).

Asistente de
Ventas

Envía la cotización al correo electrónico de contacto indicado por el cliente en la comunicación inicial.

REVISIÓN DE LA COTIZACIÓN

Recibe y revisa la cotización por el servicio requerido. De tener alguna observación o consulta relativa al precio o a la solución técnica, se comunica con la Asistente de Ventas.

Cliente

Si la cotización satisface sus necesidades, solicita a la Asistente de Ventas, la orden de compra y adquiere el servicio.

ELABORACIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA

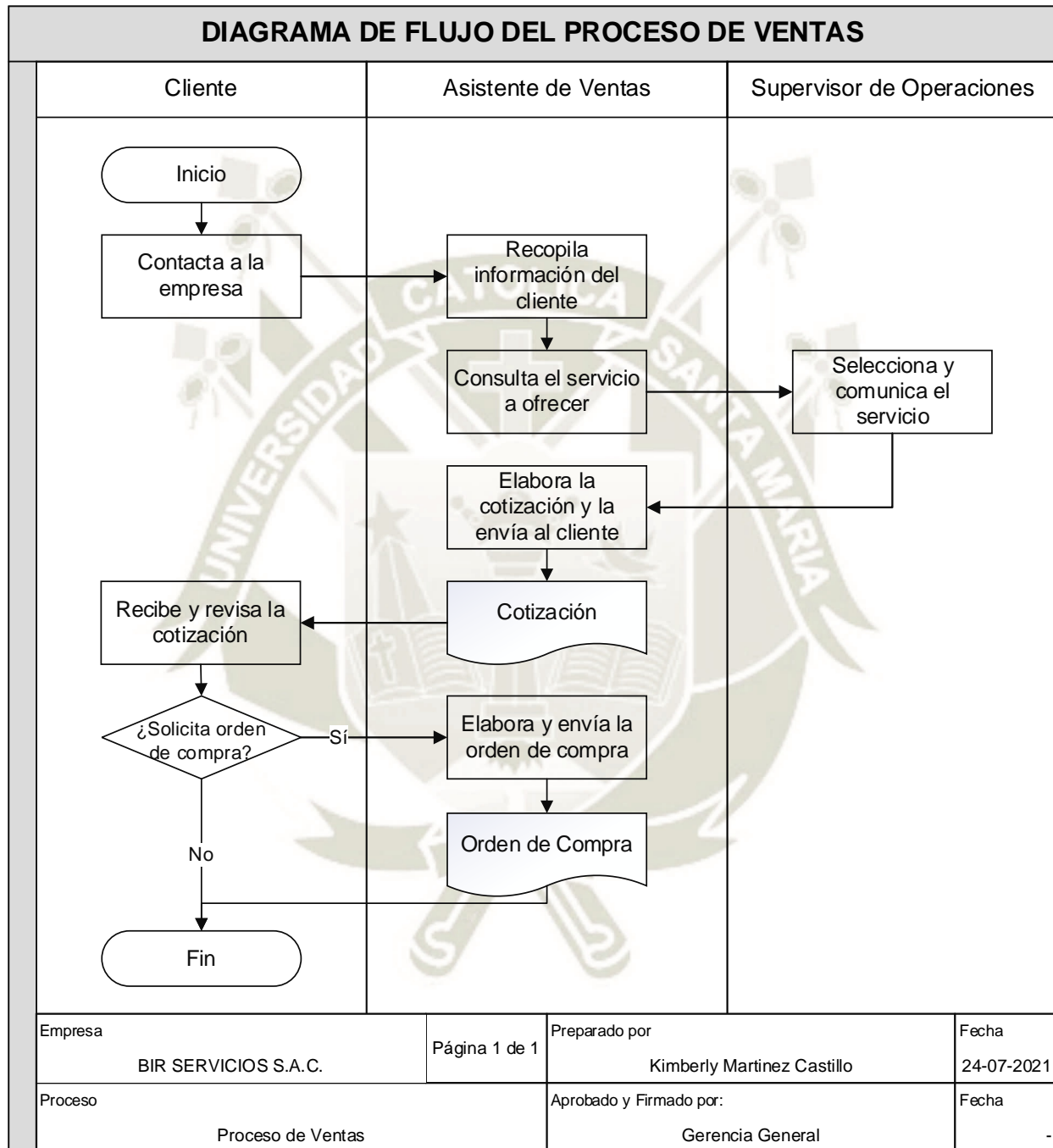
Elabora la orden de compra por el servicio y la envía al cliente por correo electrónico.

Asistente de
Ventas

Nota. Esta tabla muestra la descripción del proceso de ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C., considerando las actividades realizadas y los responsables directos. Adaptación propia en base a la observación realizada, 2021

Figura 37

Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas de BIR Servicios S.A.C.



Nota. En la figura se observa gráficamente el proceso de ventas de BIR Servicios S.A.C., las actividades realizadas por responsables y los documentos generados. Adaptación propia en base a la observación realizada, 2021

3.3.4.1.3. Procedimiento de Atención al Cliente

El Proceso de Atención al Cliente se describe en la Tabla 20 y se muestra gráficamente en el Diagrama de Flujo de la Figura 38:

Tabla 20

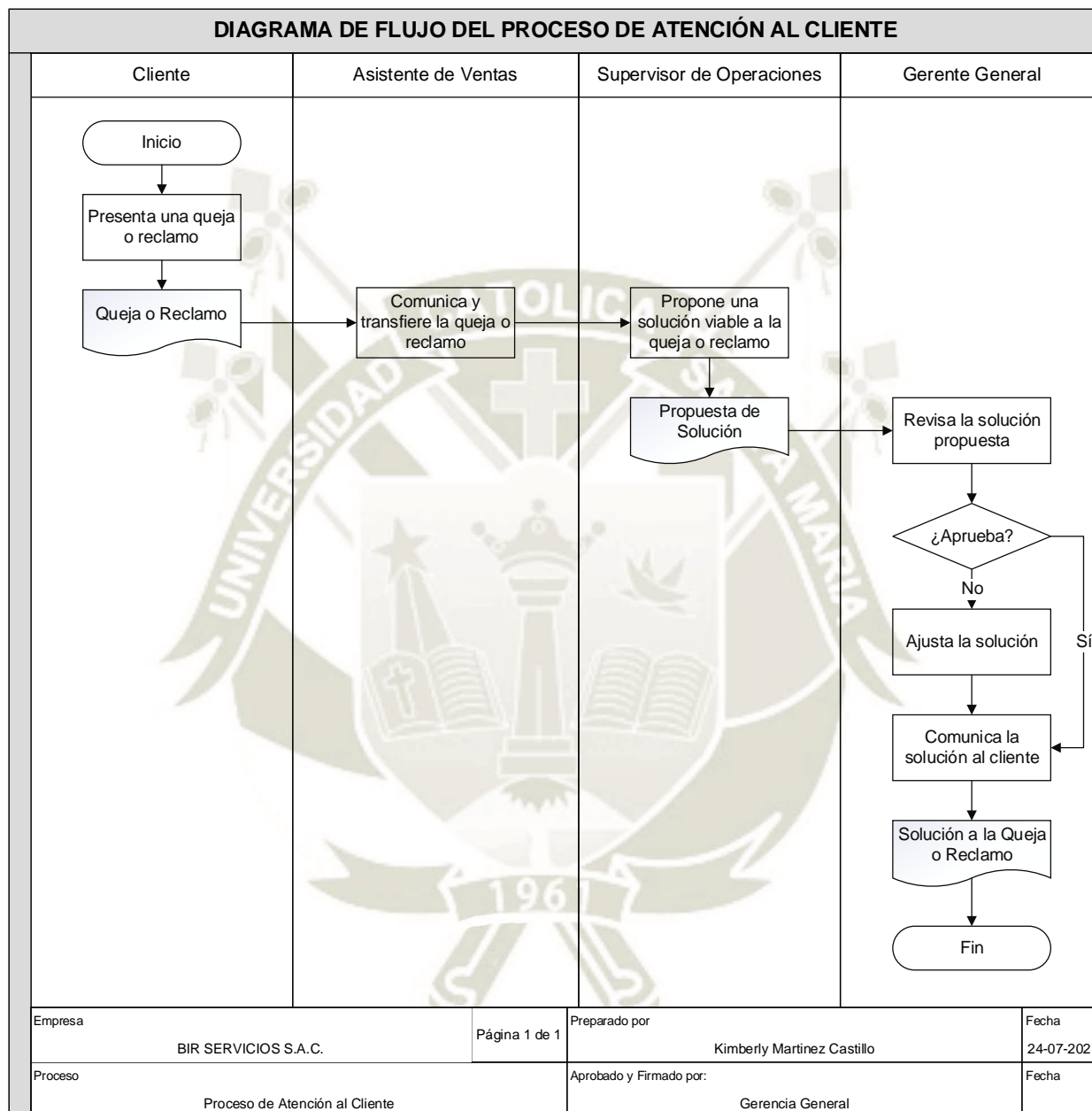
Descripción del Proceso de Atención al Cliente de BIR Servicios S.A.C.

Descripción	Responsable
PRESENTACIÓN DE LA QUEJA O RECLAMO	
Presenta una queja o reclamo por llamada telefónica o correo electrónico ante la Asistente de Ventas.	Cliente
COMUNICACIÓN DE LA QUEJA O RECLAMO	
Comunica y transfiere la queja o reclamo del cliente al Supervisor de Operaciones para que proponga una solución.	Asistente de Ventas
SOLUCIÓN DE LA QUEJA O RECLAMO	
Presenta una solución viable al Gerente General, para su aprobación.	Supervisor de Operaciones
APROBACIÓN DE LA SOLUCIÓN	
Revisa la solución propuesta por el Supervisor de Operaciones y de estar conforme, la aprueba. Caso contrario, ajusta la propuesta y la comunica al cliente por correo electrónico.	Gerente General

Nota. Esta tabla muestra la descripción del proceso de atención al cliente de la empresa BIR Servicios S.A.C., considerando las actividades realizadas y los responsables directos. Adaptación propia en base a la observación realizada, 2021

Figura 38

Diagrama de Flujo del Proceso de Atención al Cliente de BIR Servicios S.A.C.



Nota. En la figura se observa gráficamente el proceso de atención al cliente de BIR Servicios S.A.C., las actividades realizadas por responsables y los documentos generados. Adaptación propia en base a la observación realizada, 2021

3.3.4.2. N° de Servicios e Ingresos Totales por Ventas.

En la Tabla 21 se muestra el análisis de la cantidad de servicios ejecutados y los ingresos por ventas de BIR Servicios S.A.C.:

- En el periodo 2017-2021, la cantidad total de servicios ofrecidos por BIR Servicios S.A.C. a los clientes fue de 1999, lo que representa un promedio de 399 servicios al año y 33 servicios al mes.
- En el año 2019, se registró el mayor número de servicios ejecutados, con 600. Sin embargo; el mayor ingreso por ventas se registró en el 2018, con 2,550,630.11 soles.
- Los ingresos por ventas se incrementaron en un 38.57% del 2017 al 2018. No obstante, a partir de ese periodo se evidenció un decrecimiento constante de los ingresos por ventas hasta el 2020. Por otro lado, en el año 2021 los ingresos por ventas crecieron en un 9%, lo que significa un promedio de ventas en los últimos cinco años de sólo un 1%.

Tabla 21 Ingresos por Ventas de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)

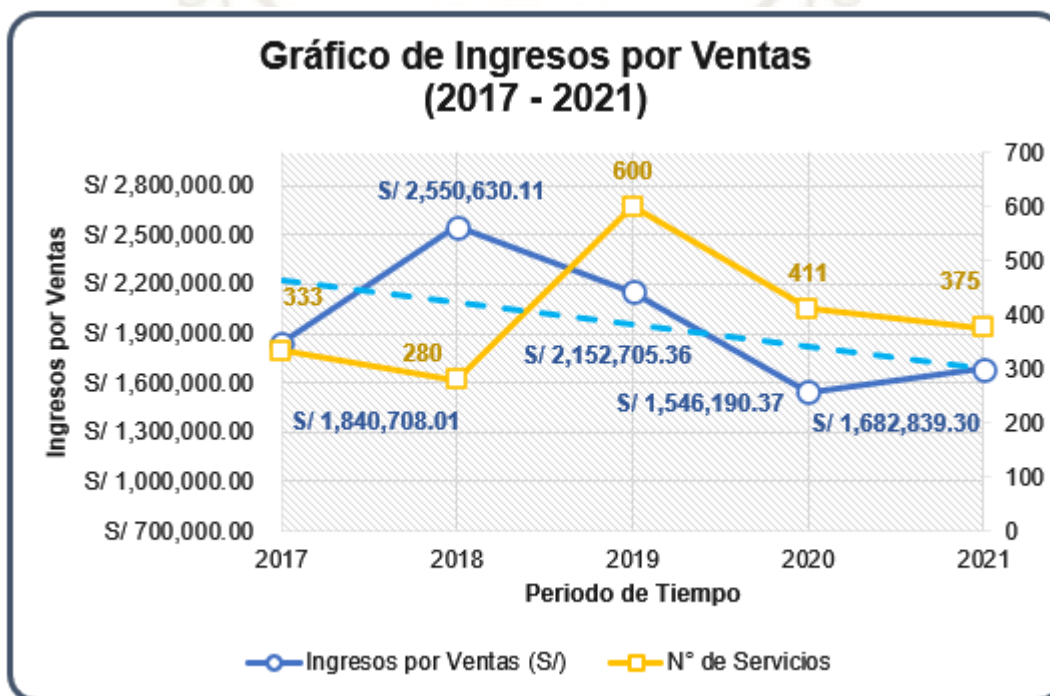
Año	N° de Clientes	N° de Servicios	Ingresos por Ventas (S/)	% Crecimiento
2017	52	333	S/ 1,840,708.01	
2018	34	280	S/ 2,550,630.11	↑ 38.57%
2019	103	600	S/ 2,152,705.36	↓ -15.60%
2020	73	411	S/ 1,546,190.37	↓ -28.17%
2021	56	375	S/ 1,682,839.30	→ 8.84%
Total	56	1999	S/ 9,773,073.15	0.91%

Nota. En la tabla se observa la cantidad, el monto y el crecimiento de los servicios y las ventas de BIR Servicios S.A.C. desde 2017 hasta 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

En la Figura 39 se puede observar que los ingresos por ventas en BIR Servicios S.A.C. siguieron una tendencia lineal negativa con recuperación en el 2021. El año 2018, experimentó el mayor crecimiento de los ingresos por ventas; sin embargo, hasta el 2020 se evidenció un decremento considerable.

Figura 39

Gráfico de Ingresos por Ventas de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)



Nota. En la figura se observa la tendencia de los servicios e ingresos por ventas de BIR Servicios S.A.C. desde el 2017 hasta el 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.3.4.3. Nivel de Fidelidad y Retención de los Clientes.

BIR Servicios S.A.C. considera que los clientes son fieles y leales cuando:

- Se obtiene la homologación del personal y/o máquinas y vehículos o,
- Adquieren tres o más servicios durante el año y consecutivamente a través de los años.

A continuación, se presenta la tasa de clientes leales; es decir, la proporción de clientes habituales que adquieren tres o más servicios en forma frecuente durante un año, respecto al número de clientes totales, desde el 2017 hasta el 2021:

Tabla 22

Tasa de Clientes Leales de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)

Año	Clientes Frecuentes (Repetidos)	Clientes Totales	Tasa de Clientes Leales	% Crecimiento de Tasa de Clientes Leales
2017	27	52	51.92%	
2018	24	34	70.59%	↑ 35.95%
2019	51	103	49.51%	↓ -29.85%
2020	36	73	49.32%	→ -0.40%
2021	33	56	58.93%	↑ 19.49%
Total	33	56	58.93%	6.30%

Nota. La tabla muestra la tasa y el crecimiento de los clientes leales de BIR Servicios S.A.C. desde el 2017 hasta el 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

En la Tabla 22 se observa que, en el año 2019, BIR Servicios S.A.C. obtuvo la cantidad más alta de clientes totales con 103 y de clientes fidelizados con 51; pero, la tasa de clientes leales respecto a los totales se redujo en un 29.85%.

Cabe resaltar, que la emergencia sanitaria por la pandemia de COVID-19 en el año 2020 empeoró la situación de la empresa con respecto a la fidelización de los clientes; debido a que, la tasa de clientes fidelizados continuó disminuyendo. No obstante; en el año 2021 se comenzó a percibir un incremento en la proporción de clientes leales vs. clientes totales con un 19.49%.

Respecto a la tasa de clientes leales, se aplicó la siguiente fórmula:

$$TCL = \left(\frac{\text{Clientes Frecuentes}}{\text{Clientes Totales}} \right) * 100$$

Por otro lado, en el año 2018, BIR Servicios S.A.C. obtuvo la mayor tasa de clientes leales; es decir, los clientes que demostraron una mayor fidelidad, con un 70.59%. Sin embargo, este porcentaje disminuyó a un 49.51% en el 2019 debido a la ausencia de técnicas de fidelización de clientes y a continuos errores en el proceso de ventas. La tasa de clientes fidelizados disminuyó aún más a 49.32% por la pandemia de COVID-19. No obstante, en el 2021, la empresa comenzó a recuperarse con un incremento de 9.61%.

Tabla 23 Tasa de Retención de los Clientes de BIR Servicios S.A.C. (2017 - 2021)

Año	Clientes Totales	Clientes Nuevos	Tasa de Clientes Nuevos	Clientes Perdidos	Tasa de Clientes Perdidos	Tasa de Retención de los Clientes
2017	52					
2018	34	16	47.06%	29	55.77%	34.62%
2019	103	84	81.55%	14	41.18%	55.88%
2020	73	45	61.64%	75	72.82%	27.18%
2021	56	31	55.36%	45	61.64%	34.25%
Total	56	23	41.07%	156	57.85%	37.98%

Nota. En la tabla se observa la cantidad de clientes nuevos y perdidos, y la tasa de retención de los clientes de BIR Servicios S.A.C. desde el 2017 hasta el 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

En la Tabla 23 se aprecia que:

- En el año 2019, la empresa adquirió la mayor cantidad de clientes nuevos con un valor de 84.
- Respecto a la tasa de retención de los clientes, se calculó en base a la siguiente fórmula:

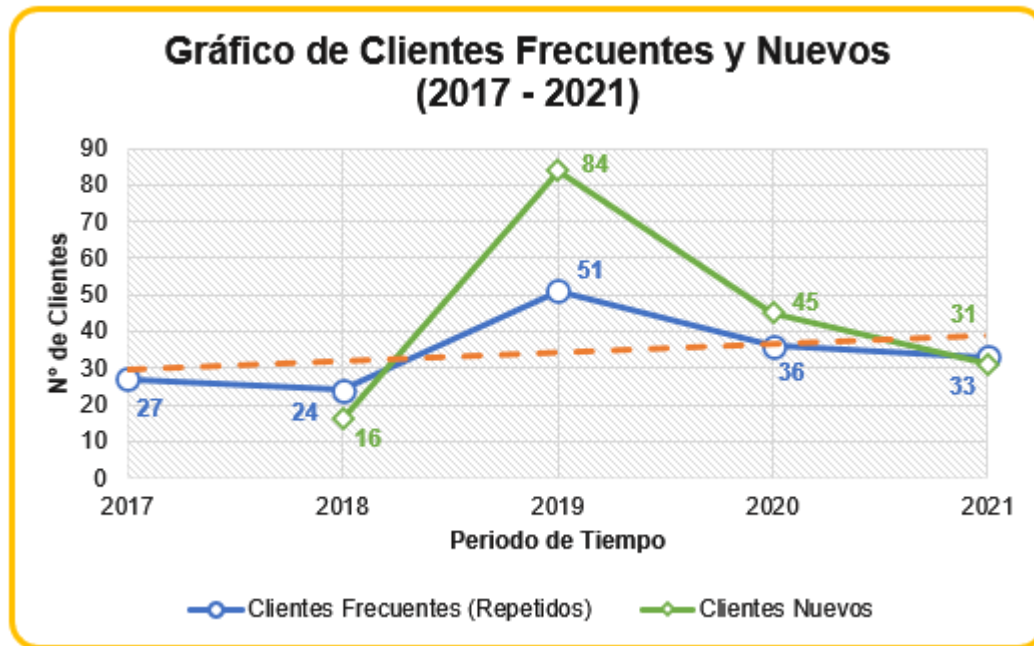
$$TRC = \left(\frac{\text{Clientes al final} - \text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes al comienzo}} \right) * 100$$

- La tasa de retención de los clientes; es decir, la capacidad de BIR Servicios S.A.C. para conservar y satisfacer a sus clientes actuales, fue mayor en el 2019

con un 55.9%. Sin embargo; el promedio durante los últimos cinco años (2017-2021) fue de 38%, menos de la mitad del total de clientes fidelizados.

Figura 40

Gráfico de los Clientes Frecuentes y Nuevos de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)

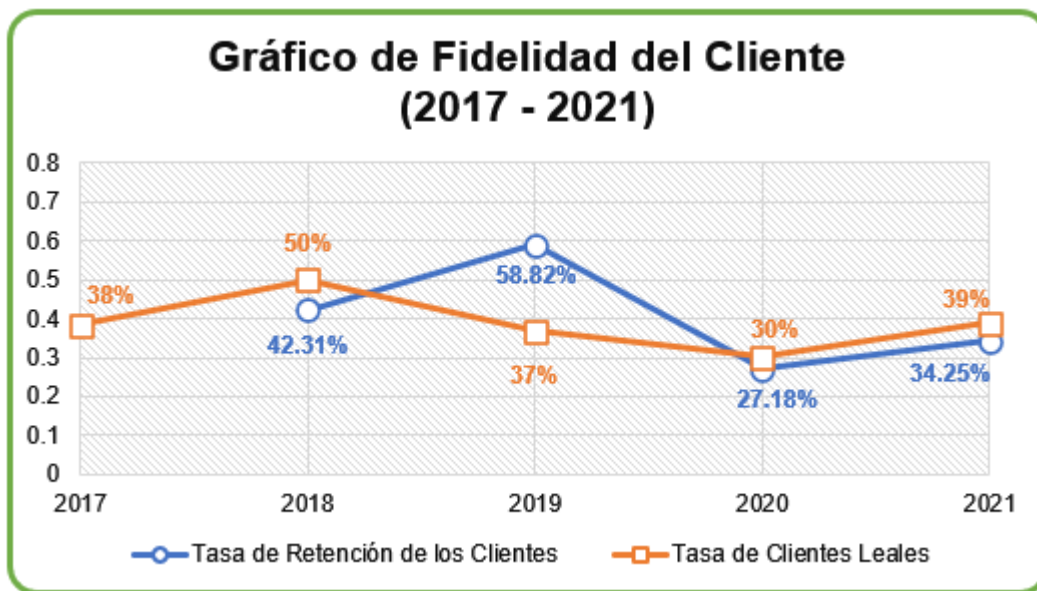


Nota. La figura muestra la tendencia de los clientes frecuentes y nuevos de BIR Servicios S.A.C. desde el 2017 hasta el 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

En la Figura 40 se puede observar que los clientes frecuentes y nuevos en BIR Servicios S.A.C. siguieron una tendencia lineal positiva. El año 2019, experimentó un crecimiento exponencial de los clientes leales y de los clientes nuevos; sin embargo, en los años anteriores y posteriores se evidenció un decremento considerable.

Figura 41

Gráfico de Fidelidad de los Clientes de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)



Nota. La figura muestra la evolución de la tasa de retención de los clientes y la tasa de clientes leales de BIR Servicios S.A.C. desde el 2017 hasta el 2021.

Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

En la Figura 41 se aprecia que:

- La tasa de clientes leales fue mayor en el año 2018 y representaba más de la mitad del total de clientes.
- La tasa de retención de los clientes fue mayor en el año 2019 con aproximadamente un 56% de fidelización respecto al total de clientes.
- En el 2020, tanto la tasa de retención de los clientes como la tasa de clientes leales fue la más baja, debido a que fue un año atípico producto de la disminución de los clientes por la emergencia sanitaria y económica de COVID-19.

Lo expuesto anteriormente, indica que BIR Servicios S.A.C. necesita desarrollar estrategias de fidelización y retención adecuadas que le permitan retomar el crecimiento del año 2019 y alcanzar o superar la tasa de clientes leales del 2018 y el nivel de retención del 2019.

3.3.4.4. Ingresos por Fidelidad y Retención del Cliente.

A continuación, se muestra los ingresos por ventas en soles generados por los clientes frecuentes de BIR Servicios S.A.C.

Tabla 24

Ingresos por Clientes Frecuentes (2017 – 2021)

Año	Clientes Frecuentes						
	N° de Clientes	N° de Servicios	Ingresos por Ventas (S/)	Ingresos por Cliente	Servicios por Cliente	% Crecimiento	% de Participación
2017	27	287	S/ 1,527,446.45	S/ 56,572.09	11		82.98%
2018	24	269	S/ 2,136,044.51	S/ 89,001.85	11	↑ 39.84%	83.75%
2019	51	516	S/ 1,311,971.61	S/ 25,724.93	10	↓ -38.58%	60.95%
2020	36	343	S/ 1,142,347.22	S/ 31,731.87	10	↓ -12.93%	73.88%
2021	33	334	S/ 1,606,526.86	S/ 48,682.63	10	↑ 40.63%	95.47%
Total	33	1749	S/ 7,724,336.65	S/ 50,342.68	10	7.24%	79.04%

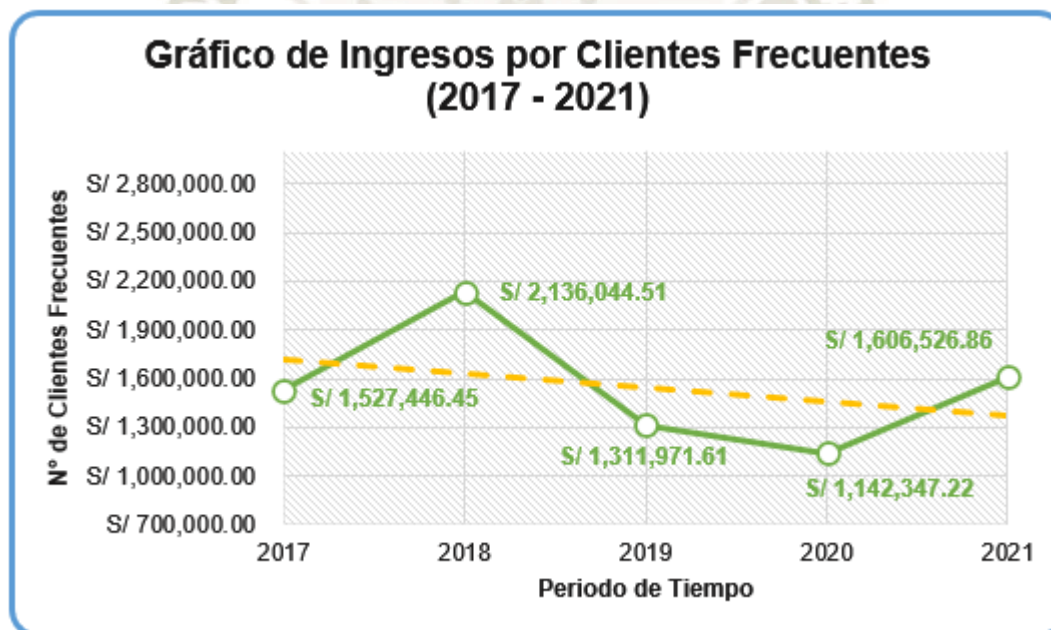
Nota. En la tabla se observa los ingresos en soles por los clientes frecuentes, el porcentaje de crecimiento y la participación en los ingresos totales desde el 2017 hasta el 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

En la Tabla 24 se puede apreciar que:

- En los últimos cinco años (2017 – 2021), los clientes frecuentes adquirieron 1749 servicios, y esto se traduce en ingresos por ventas de 7,724,336.65 soles.
- Los ingresos por clientes frecuentes experimentaron un decremento en los años 2019 y 2020; sin embargo, en el año 2021 se evidenció un crecimiento de 40.63%
- El 2018, fue el año que experimentó un mayor crecimiento y un mayor porcentaje de participación de los ingresos por clientes frecuentes en relación a los ingresos totales, 39.84% y 83.75% respectivamente.
- Considerando la información de los últimos cinco años (2017 – 2021), el ingreso promedio en soles por año y cliente frecuente es de 50,342.68 y la cantidad de servicios promedio adquiridos por año y cliente frecuente es de 10.

- La mayor cantidad de servicios por clientes frecuentes se registraron en el 2019 con 516; sin embargo, los mayores ingresos por ventas se obtuvieron en el 2018.
- De lo anterior, se puede concluir que en el 2018 los clientes y los servicios adquiridos fueron de menor cantidad, 24 y 269 respectivamente; sin embargo, el monto en soles de los ingresos fue mayor.
- Por otro lado, en el 2019 los clientes y los servicios adquiridos fueron de mayor cantidad, 51 y 516 respectivamente; no obstante, el valor en soles de los ingresos por ventas fue menor.

Figura 42 Gráfico de Ingresos por Fidelidad de Clientes Frecuentes (2017 - 2021)
Gráfico de Ingresos por Fidelidad de Clientes Frecuentes (2017 – 2021)



Nota. La figura muestra la evolución de los ingresos en soles por los clientes frecuentes de BIR Servicios S.A.C. desde el 2017 hasta el 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Como se puede observar en la Figura 42, los ingresos por ventas en soles por los clientes frecuentes a partir del año 2018 evidenciaron una tendencia lineal negativa y sostenida hasta el 2020.

3.3.4.5. Nivel e Ingresos por Clientes Nuevos.

BIR Servicios S.A.C. considera:

- **Clientes nuevos:** Clientes que no adquirieron anteriormente los servicios de la empresa, clientes que adquirieron los servicios de la empresa 2 o menos veces al año o clientes que dejaron de adquirir los servicios de la empresa y regresaron.

Tabla 25 Ingresos por Clientes Nuevos de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)

Ingresos por Clientes Nuevos de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)

Clientes Nuevos						
Año	Clientes Totales	Clientes Nuevos	% de Clientes Nuevos	Ingresos por Clientes Nuevos	% Crecimiento	% de Participación
2017	52					
2018	34	▼ 16	47.06%	S/ 290,662.29		11.40%
2019	103	▲ 84	81.55%	S/ 611,049.67	✓ 110.23%	28.39%
2020	73	▬ 45	61.64%	S/ 213,897.07	✗ -65.00%	13.83%
2021	56	▼ 31	55.36%	S/ 279,579.54	⚠ 30.71%	16.61%
Total	56	23	41.07%	S/ 1,395,188.57	25.31%	14.28%

Nota. En la tabla se muestra la cantidad, el porcentaje y el ingreso por ventas de los clientes nuevos de BIR Servicios S.A.C desde el 2017 hasta el 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

En la Tabla 25 se observa que:

- En el año 2019 se produjo la mayor cantidad, el porcentaje más alto y el mayor ingreso por ventas de los clientes nuevos; 84, 81.55% y 611,049.67 soles respectivamente.

- En los últimos cinco años (2017 – 2021) el número de clientes nuevos fue de 23, esto representa aproximadamente el 41.07% del total de los clientes y un promedio de 35 clientes nuevos al año.
- El ingreso total por ventas producto de los clientes nuevos durante los últimos cinco años (2017 – 2021) fue de 1,395,188.57 soles, lo que representa un 14.28% del total de los ingresos por ventas.

Figura 43 Ingresos por Clientes Nuevos de BIR

Gráfico de Ingresos por Clientes Nuevos de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)



Nota. La figura muestra el número y el ingreso por los clientes nuevos de BIR Servicios S.A.C desde el 2017 hasta el 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

En la Figura 43 se observa que en el año 2019 se registró el mayor número de clientes nuevos y el mayor ingreso por captación de clientes.

3.3.4.6. Nivel y Costo de Clientes Perdidos.

BIR Servicios S.A.C. considera:

- **Clientes perdidos:** Clientes que dejaron de adquirir nuevos servicios de un año a otro.
- **Costo por clientes perdidos:** Ingresos por ventas que la empresa hubiera recibido en caso de que los clientes perdidos hubieran adquirido un nuevo servicio.

Tabla 26 Costo por Clientes Perdidos de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)

Costo por Clientes Perdidos de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)

Clientes Perdidos						
Año	Clientes Totales	Clientes Perdidos	% de Clientes Perdidos	Costo por Clientes Perdidos	% Crecimiento	% de Participación
2017	52					
2018	34	▲ 29	55.77%	S/ 149,181.26		1.53%
2019	103	▲ 14	41.18%	S/ 102,890.47	✓ -31.03%	1.05%
2020	73	▼ 75	72.82%	S/ 604,925.69	✗ 487.93%	6.19%
2021	56	■ 45	61.64%	S/ 398,893.16	✓ -34.06%	4.08%
Total	56	156	57.85%	S/ 1,255,890.58	140.95%	12.85%

Nota. En la tabla se muestra la cantidad, el porcentaje y el costo por los clientes perdidos de BIR Servicios S.A.C desde el 2017 hasta el 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

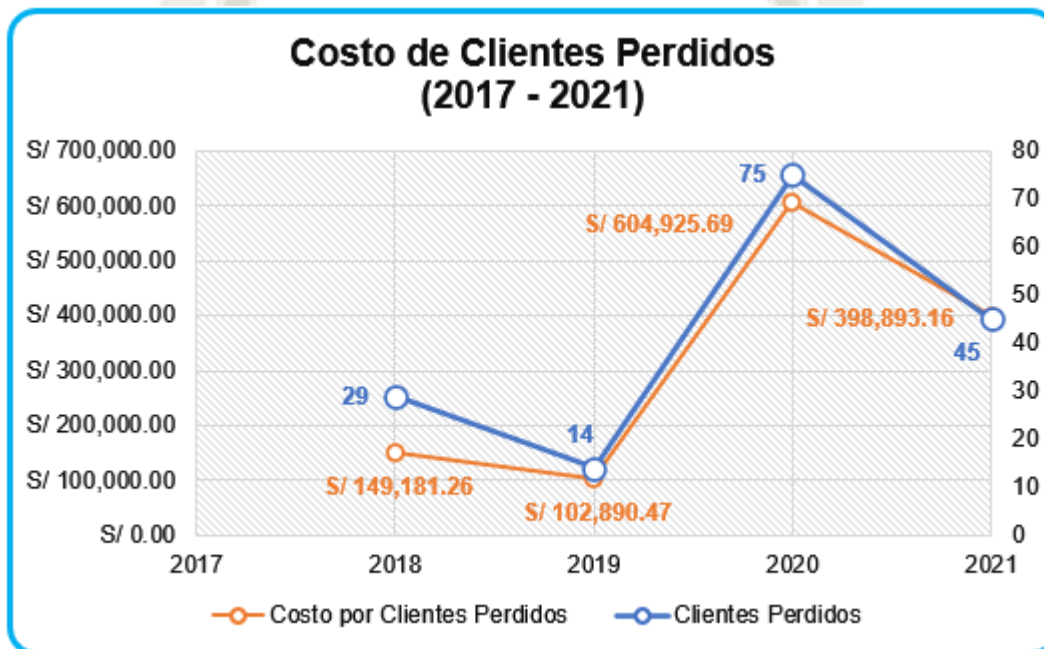
En la Tabla 26 se evidencia que:

- El 2020, al ser un año atípico por el COVID-19, produjo la mayor cantidad, el porcentaje más alto y el mayor costo de clientes perdidos en relación al 2019; 75, 72.82% y 604,925.69 soles respectivamente.
- En los últimos cinco años (2017 – 2021) el número de clientes perdidos fue de 156 y en promedio la empresa pierde 33 clientes al año.

- El costo total de los clientes perdidos durante los últimos cinco años (2017 – 2021) fue de 1,255,890.58 soles, lo que representa un 12.85% del total de los ingresos por ventas.

Figura 44

Gráfico de Costo de Clientes Perdidos de BIR Servicios S.A.C. (2017 – 2021)



Nota. La figura muestra el número y el costo por los clientes perdidos de BIR Servicios S.A.C desde el 2017 hasta el 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

En la Figura 44 se observa que en el año 2020 se registró el mayor número de clientes perdidos y el mayor costo por pérdida de clientes.

3.3.4.7. Nivel de Satisfacción del Cliente.

Para determinar el nivel de satisfacción de los clientes, así como para identificar los problemas de desempeño del área de Ventas, se aplicó la encuesta que muestra en el Anexo 1.

La Encuesta de Satisfacción del Cliente se aplicó a los 38 principales clientes de BIR Servicios S.A.C. mediante Google Forms (Anexo 2) y los resultados se muestran a continuación:

Tabla 27

¿Cuál fue el servicio utilizado?

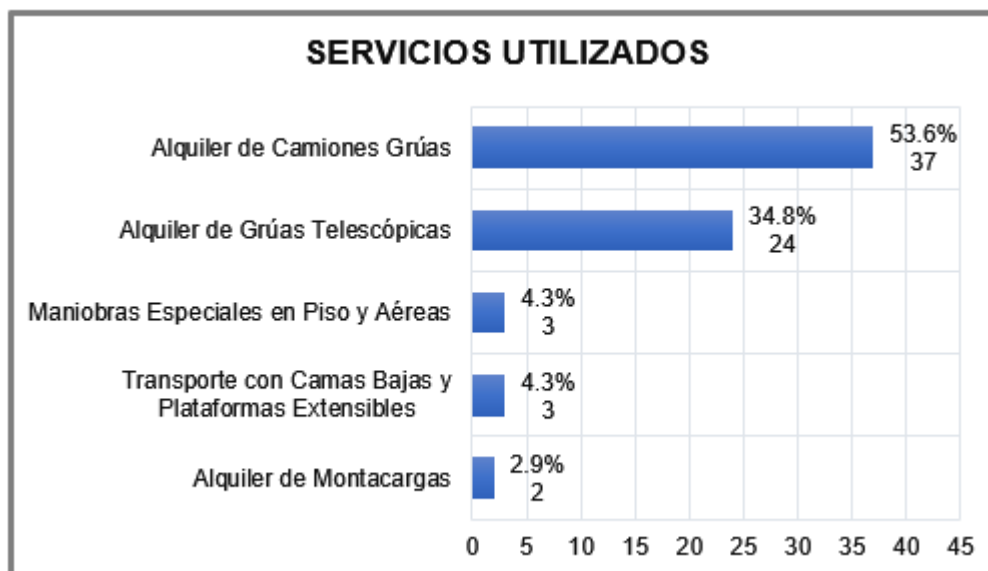
Alternativa	Respuestas	%
Alquiler de Montacargas	2	2.9%
Transporte con Camas Bajas y Plataformas Extensibles	3	4.3%
Maniobras Especiales en Piso y Aéreas	3	4.3%
Alquiler de Grúas Telescópicas	24	34.8%
Alquiler de Camiones Grúas	37	53.6%
TOTAL	69	100%

Nota. La tabla muestra la cantidad de servicios utilizados por los clientes. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

En la Tabla 27 y en la Figura 45 se aprecia que los servicios más solicitados por los clientes son el alquiler de camiones grúas y el alquiler de grúas telescópicas, con un 53.6% y 34.8%, respectivamente.

Figura 45 *¿Cuál fue el servicio utilizado?*

¿Cuál fue el servicio utilizado?



Nota. En la figura se observa la cantidad de servicios utilizados por los clientes. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 28

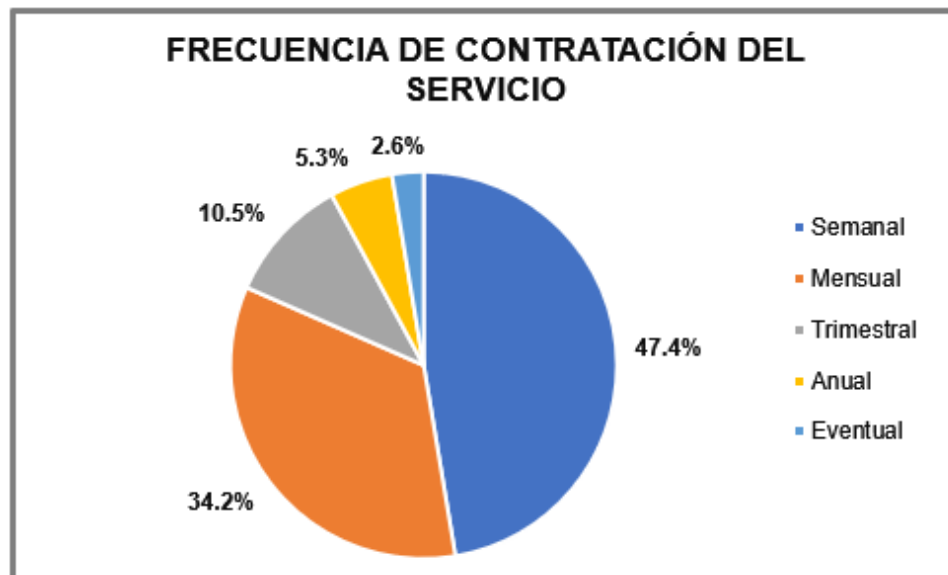
¿Con qué frecuencia contrata nuestros servicios?

Alternativa	Respuestas	%
Semanal	18	47.4%
Mensual	13	34.2%
Trimestral	4	10.5%
Anual	2	5.3%
Eventual	1	2.6%
TOTAL	38	100%

Nota. En la tabla se observa la frecuencia de contratación de los servicios. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se observa en la Tabla 28 y en la Figura 46, el 47.4% de los clientes encuestados solicitan los servicios de la empresa con una frecuencia semanal; el 34.2%, de manera mensual; el 10.5% trimestralmente; el 5.3% de manera anual y el 2.6% de forma eventual.

Figura 46 *¿Con qué frecuencia contrata nuestros servicios?*
¿Con qué frecuencia contrata nuestros servicios?



Nota. La figura muestra la frecuencia con la que los clientes contratan los servicios de la empresa. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 29

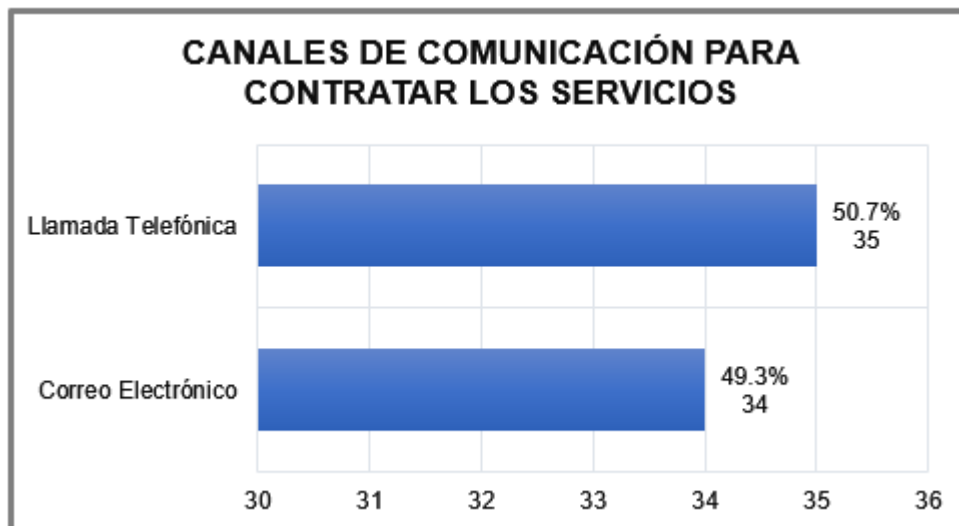
¿Qué canal de comunicación utilizó para contratar el servicio?

Alternativa	Respuestas	%
Correo Electrónico	34	49.3%
Llamada Telefónica	35	50.7%
TOTAL	69	100%

Nota. La tabla muestra los canales de comunicación que utilizan los clientes para solicitar los servicios.
Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Según la Tabla 29 y la Figura 47, en la actualidad el 50.7% de los clientes solicitan los servicios de la empresa a través de llamada telefónica; mientras que, un 49.3% de los clientes contratan los servicios por correo electrónico, ya que no se dispone de otros medios de comunicación.

Figura 47 *¿Qué canal de comunicación utilizó para contratar el servicio?*
¿Qué canal de comunicación utilizó para contratar el servicio?



Nota. En la figura se aprecia los canales de comunicación que utilizan los clientes para solicitar los servicios de la empresa. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 30

¿Cuál fue el tiempo de espera y atención por el servicio?

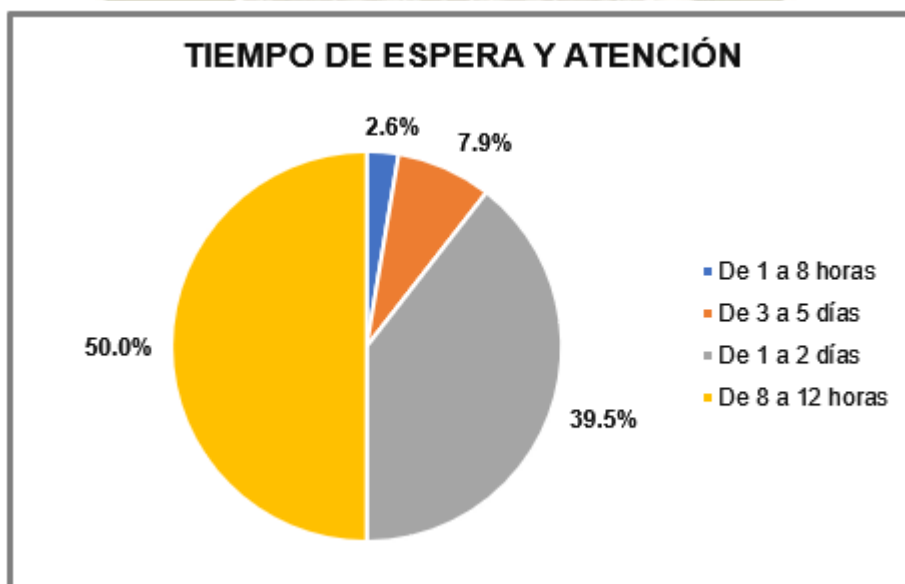
Alternativa	Respuestas	%
De 1 a 8 horas	1	2.6%
De 3 a 5 días	3	7.9%
De 1 a 2 días	15	39.5%
De 8 a 12 horas	19	50.0%
TOTAL	38	100%

Nota. En la tabla se aprecia el tiempo de espera y atención de los clientes por el servicio. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se observa en la Tabla 30 y en la Figura 48, el tiempo de atención desde la solicitud hasta la contratación del servicio según el 50% de los clientes fue de 8 a 12 horas; el 39.5%, afirma que fue de 1 a 2 días; el 7.9%, de 3 a 5 días y el 2.6% restante, de 1 a 8 horas.

Figura 48 *¿Cuál fue el tiempo de espera y atención por el servicio?*

¿Cuál fue el tiempo de espera y atención por el servicio?



Nota. En la figura se observa el tiempo de espera y atención de los clientes por el servicio. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 31

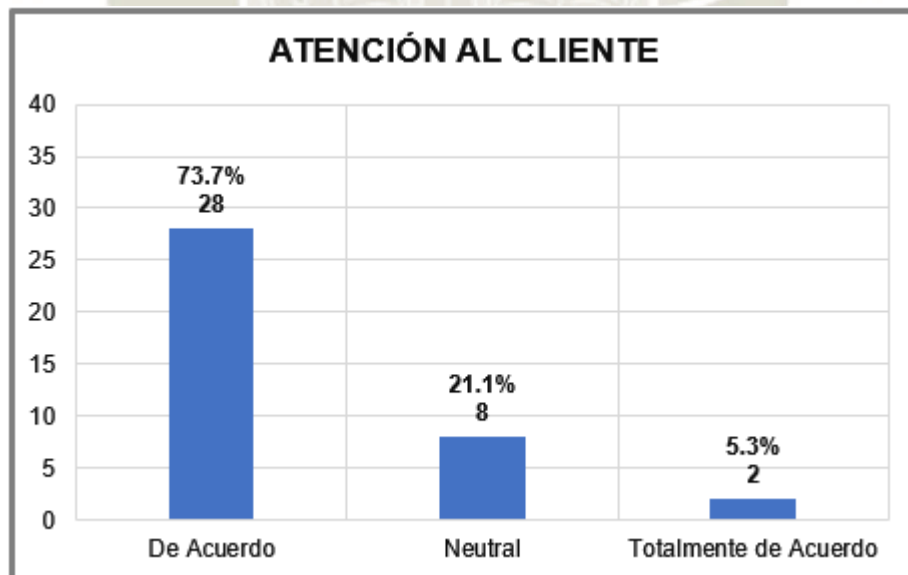
¿La responsable de ventas lo atendió y trató con amabilidad y respeto?

Alternativa	Respuestas	%
De Acuerdo	28	73.7%
Neutral	8	21.1%
Totalmente de Acuerdo	2	5.3%
TOTAL	38	100%

Nota. La tabla muestra la atención al cliente de la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se muestra en la Tabla 31 y en la Figura 49, el 73.7% de los clientes consideran que la atención de la responsable de ventas fue amable y respetuosa; mientras que, un 21.1% se muestra en una posición neutral.

Figura 49. ¿La responsable de ventas lo atendió y trató con amabilidad y respeto?
¿La responsable de ventas lo atendió y trató con amabilidad y respeto?



Nota. En la figura se observa la atención al cliente de la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 32

¿La responsable de ventas se comunica eficazmente y tiene facilidad de palabra?

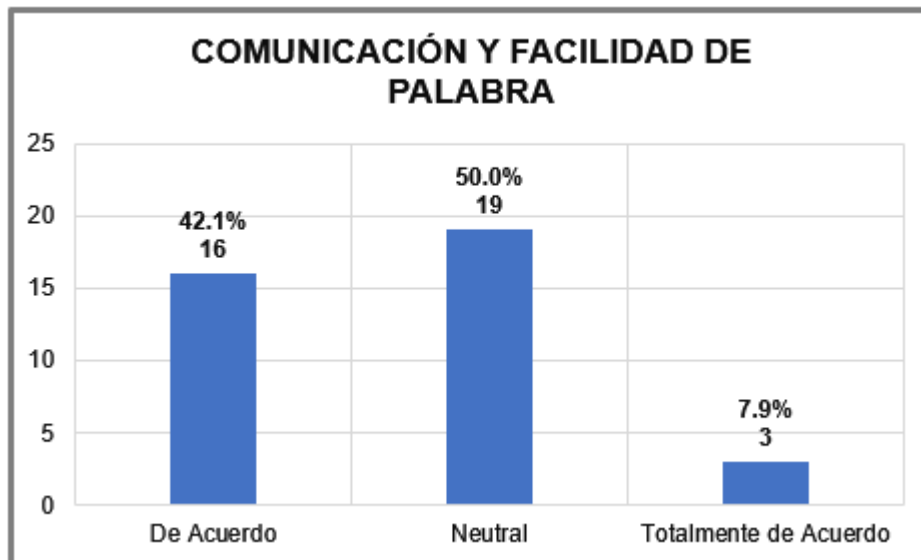
Alternativa	Respuestas	%
De Acuerdo	16	42.1%
Neutral	19	50.0%
Totalmente de Acuerdo	3	7.9%
TOTAL	38	100%

Nota. La tabla muestra la opinión de los clientes respecto a la comunicación de la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se observa en la Tabla 32 y en la Figura 50, el 42.1% de los clientes consideran que la responsable de ventas se comunica eficazmente y tiene facilidad de palabra; mientras que, un 50% se muestra en una posición neutral.

Figura 50: ¿La responsable de ventas se comunica eficazmente?

¿La responsable de ventas se comunica eficazmente?



Nota. La figura muestra la opinión de los clientes respecto a la comunicación de la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 33

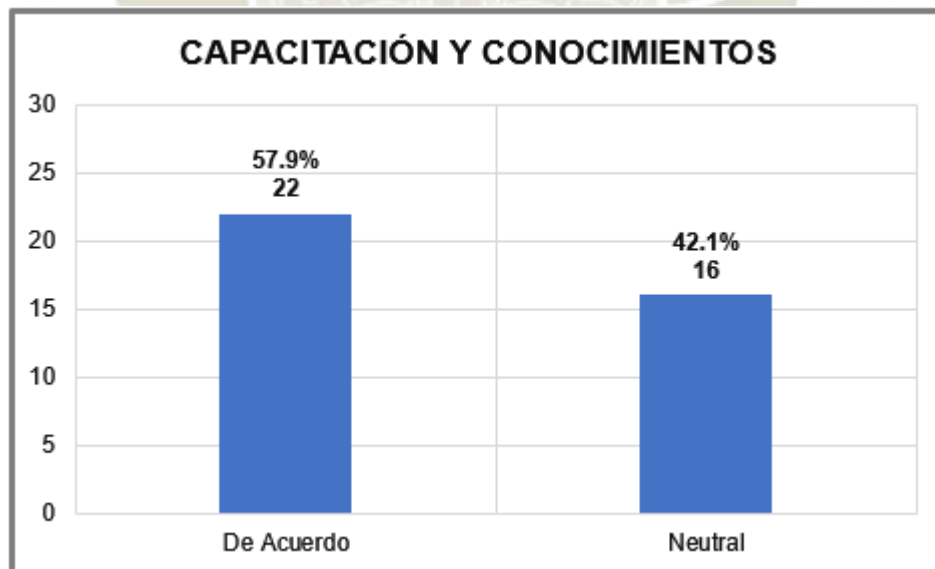
¿La responsable de ventas demuestra capacitación y conocimientos?

Alternativa	Respuestas	%
De Acuerdo	22	57.9%
Neutral	16	42.1%
TOTAL	38	100%

Nota. En la tabla se aprecia la opinión de los clientes respecto a la capacitación y conocimientos de la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se aprecia en la Tabla 33 y en la Figura 51, el 57.9% de los clientes consideran que la responsable de ventas tiene capacitación en ventas y en atención a los clientes; mientras que, un 42.1% se muestra en una posición neutral.

Figura 51 *¿La responsable de ventas demuestra capacitación y conocimientos?*



Nota. En la figura se observa la opinión de los clientes respecto a la capacitación y conocimientos de la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 34

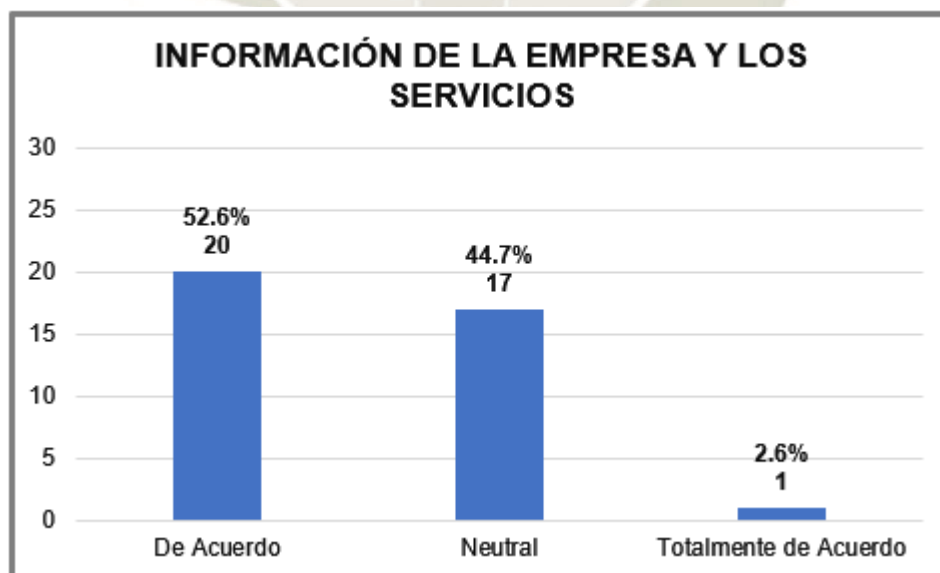
¿La responsable de ventas proporcionó información precisa y detallada de la empresa y los servicios?

Alternativa	Respuestas	%
De Acuerdo	20	52.6%
Neutral	17	44.7%
Totalmente de Acuerdo	1	2.6%
TOTAL	38	100%

Nota. La tabla muestra la opinión de los clientes respecto a la información proporcionada de la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se observa en la Tabla 34 y en la Figura 52, el 52.6% de los clientes consideran que la responsable de ventas proporciona información precisa y detallada de la empresa y los servicios que ofrece; mientras que, un 44.7% se muestra en una posición neutral.

Figura 52: *¿La responsable de ventas brindó de la empresa y los servicios información precisa y detallada de la empresa y los servicios?*



Nota. En la figura se observa la opinión de los clientes respecto a la información proporcionada de la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 35

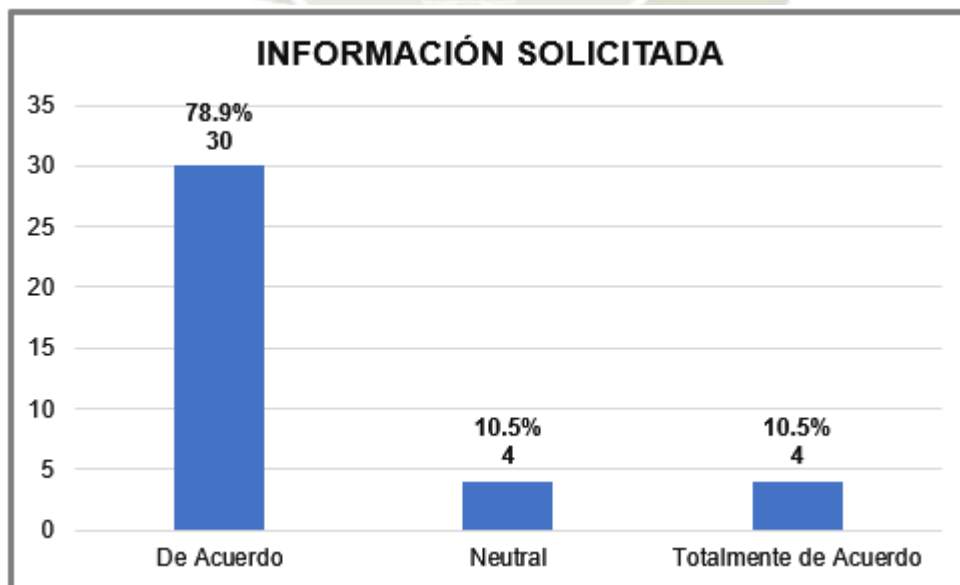
¿La responsable de ventas solicitó información del servicio requerido?

Alternativa	Respuestas	%
De Acuerdo	30	78.9%
Neutral	4	10.5%
Totalmente de Acuerdo	4	10.5%
TOTAL	38	100%

Nota. En la tabla se observa la opinión de los clientes respecto a la información solicitada por la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se observa en la Tabla 35 y en la Figura 53, el 78.9% de los clientes consideran que la responsable de ventas solicita información sobre el servicio requerido, fecha de ejecución y punto de destino de la carga; mientras que, un 10.5% se muestra en una posición neutral.

Figura 53: *¿La responsable de ventas solicitó información del servicio requerido, fecha de ejecución y punto de destino de la carga?*



Nota. En la figura se aprecia la opinión de los clientes respecto a la información solicitada por la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 36

¿La responsable de ventas consultó sobre las especificaciones del servicio?

Alternativa	Respuestas	%
De Acuerdo	24	63.2%
Neutral	11	28.9%
Totalmente de Acuerdo	3	7.9%
TOTAL	38	100%

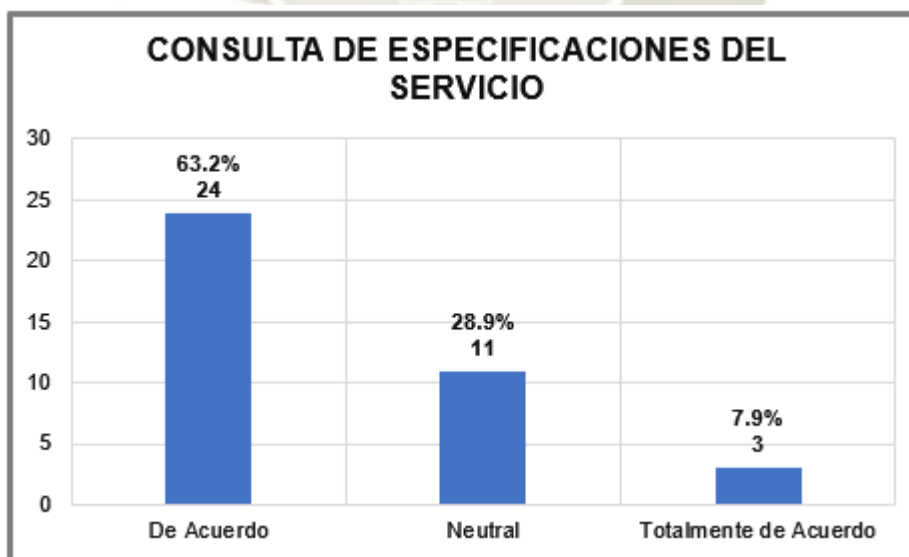
Nota. En la tabla se aprecia la opinión de los clientes respecto a la consulta de las especificaciones del servicio realizada por la responsable de ventas.

Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se observa en la Tabla 36 y en la Figura 54, el 63.2% de los clientes consideran que la responsable de ventas consulta sobre las especificaciones del servicio (Peso, altura, fondo y dimensiones de la carga); mientras que, un 28.9% se muestra en una posición neutral.

Figura 54: *¿La responsable de ventas consultó sobre las especificaciones del servicio?*

¿La responsable de ventas consultó sobre las especificaciones del servicio (Peso, altura, fondo y dimensiones de la carga)?



Nota. La figura muestra la opinión de los clientes respecto a la consulta de las especificaciones del servicio realizada por la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 37

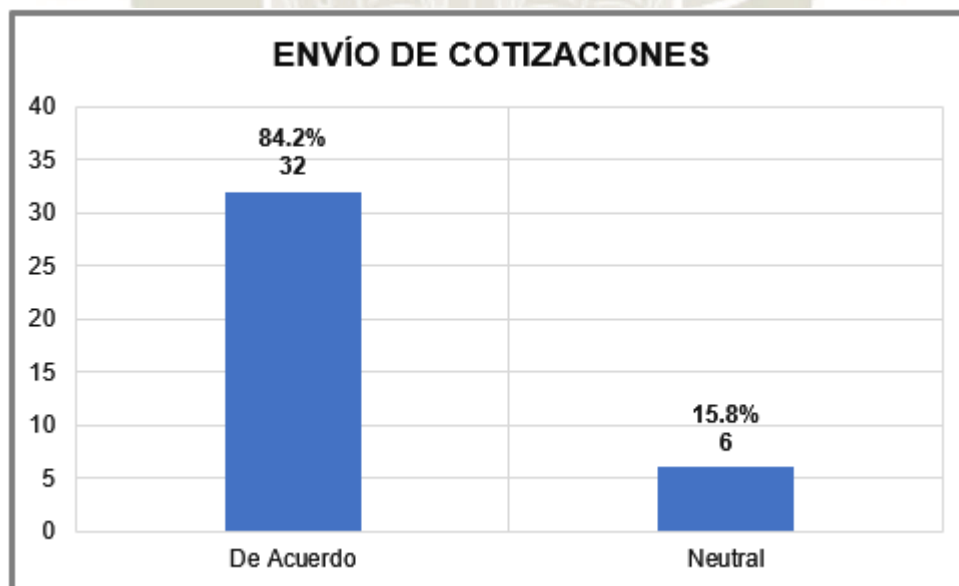
¿La responsable de ventas envió una cotización detallada a los clientes?

Alternativa	Respuestas	%
De Acuerdo	32	84.2%
Neutral	6	15.8%
TOTAL	38	100%

Nota. La tabla muestra la opinión de los clientes respecto al envío de cotizaciones por la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se observa en la Tabla 37 y en la Figura 55, el 84.2% de los clientes consideran que la responsable de ventas envía cotizaciones detalladas con la descripción y el precio del servicio; mientras que, un 15.8% se muestra en una posición neutral.

Figura 55 *¿La responsable de ventas envió una cotización detallada a los clientes?*
¿La responsable de ventas envió una cotización detallada a los clientes?



Nota. En la figura se observa la opinión de los clientes respecto al envío de cotizaciones por la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 38

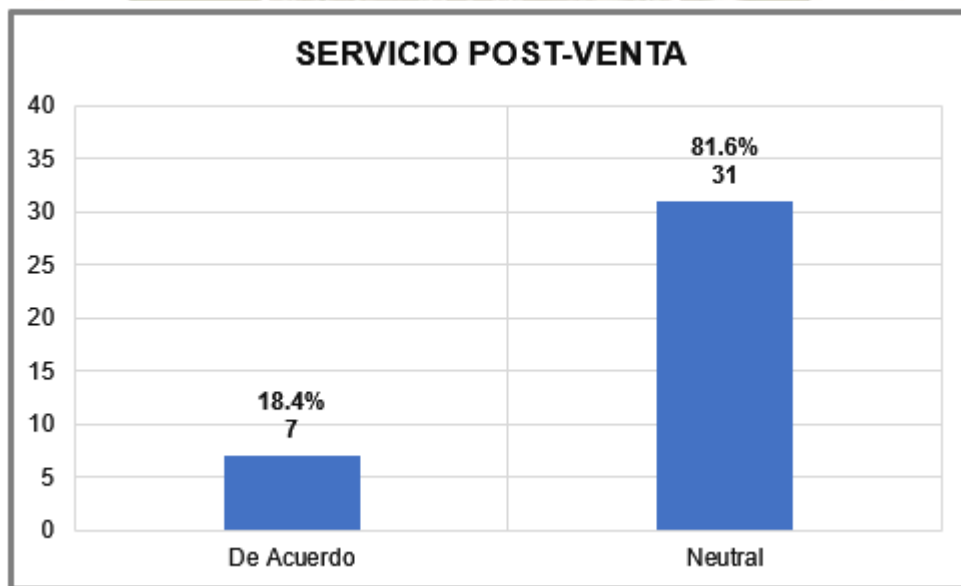
¿La responsable de ventas realizó un servicio post-venta adecuado?

Alternativa	Respuestas	%
De Acuerdo	7	18.4%
Neutral	31	81.6%
TOTAL	38	100%

Nota. En la tabla se aprecia la opinión de los clientes respecto al servicio post-venta realizado por la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se observa en la Tabla 38 y en la Figura 56, el 81.6% de los clientes consideran que la responsable de ventas no realiza un adecuado servicio post-venta; mientras que, un 18.4% considera que lo realiza correctamente.

Figura 56 *¿La responsable de ventas realizó un servicio post-venta adecuado?*
¿La responsable de ventas realizó un servicio post-venta adecuado?



Nota. La figura muestra la opinión de los clientes respecto al servicio post-venta realizado por la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 39

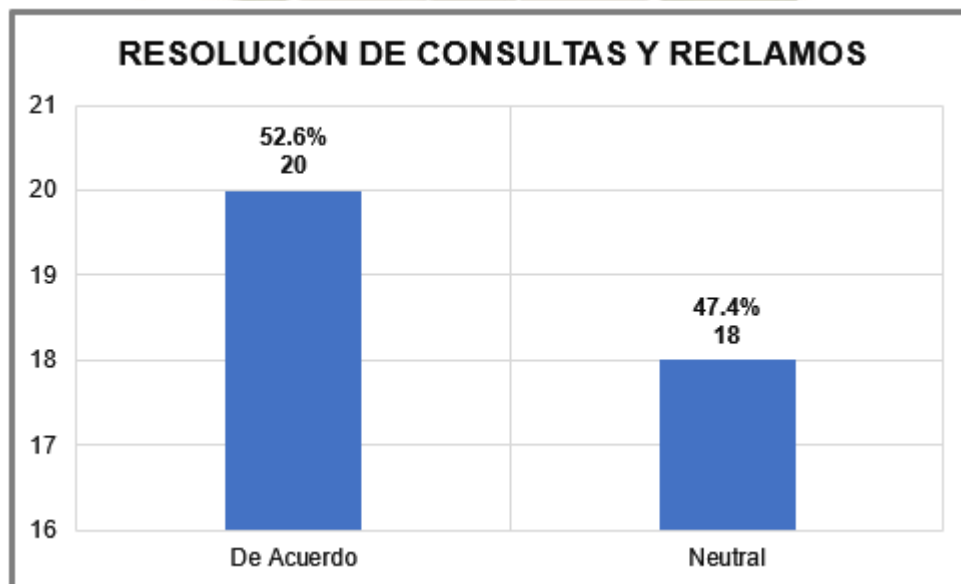
¿La responsable de ventas resolvió oportuna y eficazmente sus consultas o reclamos?

Alternativa	Respuestas	%
De Acuerdo	20	52.6%
Neutral	18	47.4%
TOTAL	38	100%

Nota. La tabla muestra la opinión de los clientes respecto a la resolución de las consultas o reclamos por la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se observa en la Tabla 39 y en la Figura 57, el 52.6% de los clientes consideran que la responsable de ventas resuelve oportuna y adecuadamente sus consultas o reclamos; mientras que, un 47.4% considera que la respuesta a sus consultas o reclamos es ineficiente.

Figura 57 *¿La responsable de ventas resolvió oportuna y eficazmente sus consultas o reclamos?*



Nota. En la figura se observa la opinión de los clientes respecto a la resolución de las consultas o reclamos por la responsable de ventas. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 40

¿Los canales de comunicación son fáciles de usar y le permiten interactuar con el área de ventas?

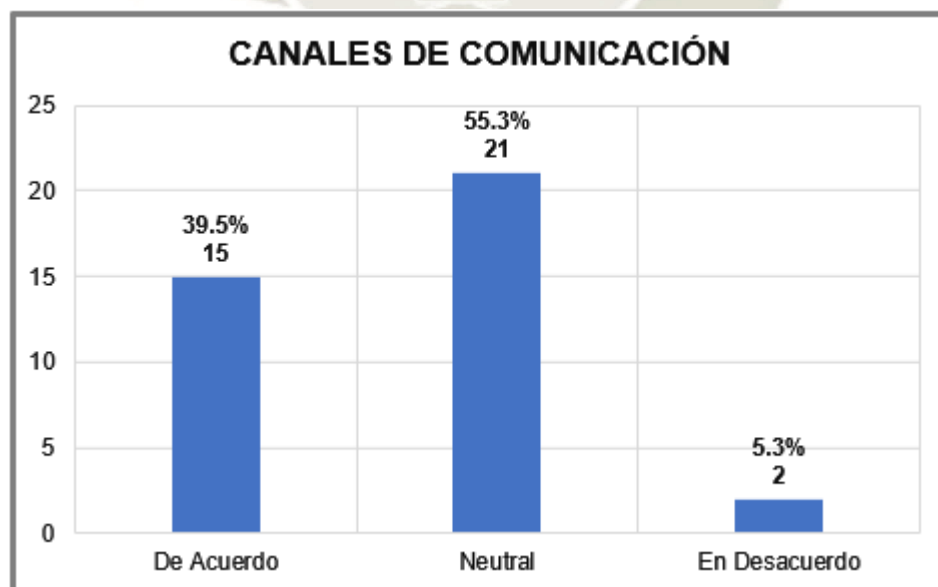
Alternativa	Respuestas	%
De Acuerdo	15	39.5%
Neutral	21	55.3%
En Desacuerdo	2	5.3%
TOTAL	38	100%

Nota. En la tabla se observa la opinión de los clientes respecto a la facilidad de uso de los canales de comunicación. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se observa en la Tabla 40 y en la Figura 58, el 60.6% de los clientes consideran que los canales de comunicación no son fáciles de usar y no les permiten interactuar adecuadamente con el área de ventas; mientras que, un 39.5% considera que son óptimos.

Figura 58 *¿Los canales de comunicación son fáciles de usar?*

¿Los canales de comunicación son fáciles de usar y le permiten interactuar con el área de ventas?



Nota. En la figura se aprecia la opinión de los clientes respecto a la facilidad de uso de los canales de comunicación. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 41

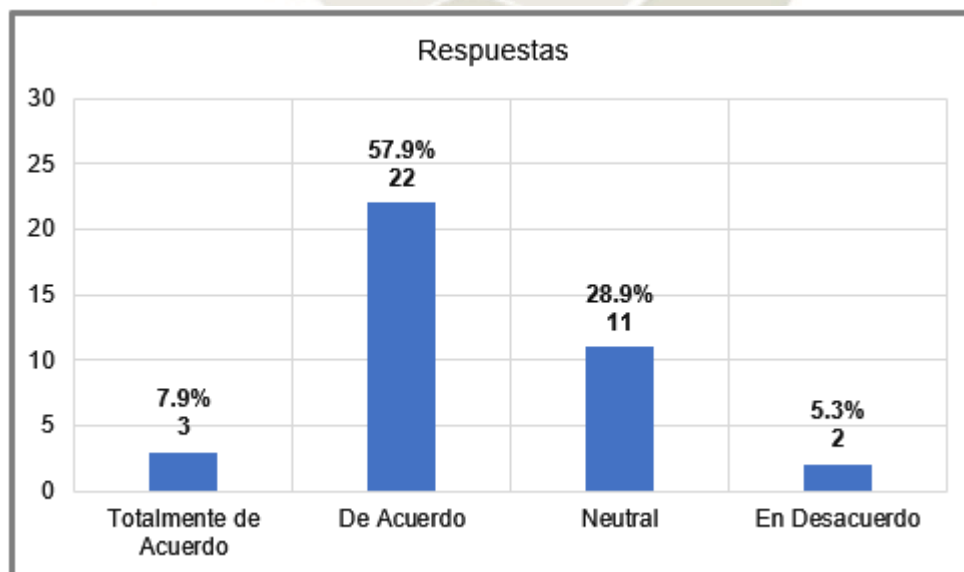
¿El servicio fue personalizado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes?

Alternativa	Respuestas	%
Totalmente de Acuerdo	3	7.9%
De Acuerdo	22	57.9%
Neutral	11	28.9%
En Desacuerdo	2	5.3%
TOTAL	38	100%

Nota. La tabla muestra la opinión de los clientes respecto a la personalización del servicio. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se observa en la Tabla 41 y en la Figura 59, el 65.8% de los clientes consideran que el servicio fue personalizado de acuerdo a sus necesidades; mientras que, un 34.2% considera que el servicio no fue adaptado a sus requerimientos.

Figura 59 *¿El servicio fue personalizado según las necesidades de los clientes?
¿El servicio fue personalizado de acuerdo a las necesidades y requerimientos de los clientes?*



Nota. En la figura se observa la opinión de los clientes respecto a la personalización del servicio. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 42

¿Presentó inconvenientes, quejas o reclamos en relación al servicio ofrecido por el área de Ventas?

Alternativa	Respuestas	%
Sí	1	2.6%
No	37	97.4%
TOTAL	38	100%

Nota. En tabla se aprecia la cantidad de reclamos presentados por los clientes. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se observa en la Tabla 42 y en la Figura 60, el 2.6% de los clientes presentaron una queja o reclamo respecto al servicio ofrecido por el área de Ventas; mientras que, un 97.4% no presentaron ninguna queja o reclamo. Los reclamos presentados fueron incidentes durante la ejecución de los servicios, que ocasionaron daños a las instalaciones de los clientes.

Figura 60: *¿Presentó reclamos en relación al servicio del área de Ventas?*
¿Presentó inconvenientes, quejas o reclamos en relación al servicio ofrecido por el área de Ventas?



Nota. En tabla se aprecia la cantidad de reclamos presentados por los clientes. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Tabla 43

¿Cuán satisfecho está usted con los servicios del área de Ventas?

Alternativa	Respuestas	%
Satisfecho	28	73.7%
Neutral	10	26.3%
TOTAL	38	100%

Nota. En la tabla se observa la satisfacción general de los clientes. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Como se observa en la Tabla 43 y en la Figura 61, el 73.7% de los clientes están satisfechos con el servicio ofrecido por el área de Ventas; mientras que, un 26.3% no se encuentra satisfecho con el servicio.

Figura 61 *¿Cuán satisfecho está usted con los servicios del área de Ventas?*



Nota. La figura muestra la satisfacción general de los clientes. Adaptación propia en base a la encuesta aplicada, 2021

Los clientes realizaron sugerencias para mejorar el servicio, como:

- Mayor rapidez en la resolución de las consultas y reclamos.
- Mejorar la comunicación en relación a la disponibilidad de las maquinarias, vehículos y personal a enviar para ejecutar el servicio.

3.3.4.8. N° de Cotizaciones y Órdenes de Compra.

Como se observa en la Tabla 44:

- En los últimos cinco años (2017-2021), la Asistente de Ventas realizó 3902 cotizaciones y 1883 órdenes de compra.
- En el año 2019, se evidenció el mayor número de cotizaciones y órdenes de compra emitidas, debido a que fue el año con los ingresos por ventas más elevados.
- En el 2017, se registró la mayor proporción de cotizaciones vs. órdenes de compra, con un 56%.
- En promedio, la proporción de órdenes de compra emitidas respecto a las cotizaciones realizadas fue de 48%; es decir, que aproximadamente la mitad de los clientes que solicitan una cotización por un servicio determinado, concretan la venta con la emisión de una orden de compra.

Tabla 44

N° de Cotizaciones y Órdenes de Compra (2017 – 2021)

Año	Cotizaciones	Órdenes de Compra	% de Cotizaciones vs. OC
2017	600	333	56%
2018	642	280	44%
2019	1188	600	51%
2020	812	411	51%
2021	660	259	39%
Total	3902	1883	48%

Nota. La tabla muestra la cantidad y la proporción de cotizaciones y órdenes de compra emitidas por la Asistente de Ventas de BIR Servicios S.A.C desde el 2017 hasta el 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.3.4.9. N° de Canales de Comunicación Disponibles.

Actualmente, BIR Servicios S.A.C. dispone de dos canales de comunicación e interacción con los clientes:

- Línea telefónica.



Teléfonos

Fijo:

01-5224363

Ventas:

946 110 065

943 408 004

949 445 182

994 018 442

- Correo electrónico.



Correos

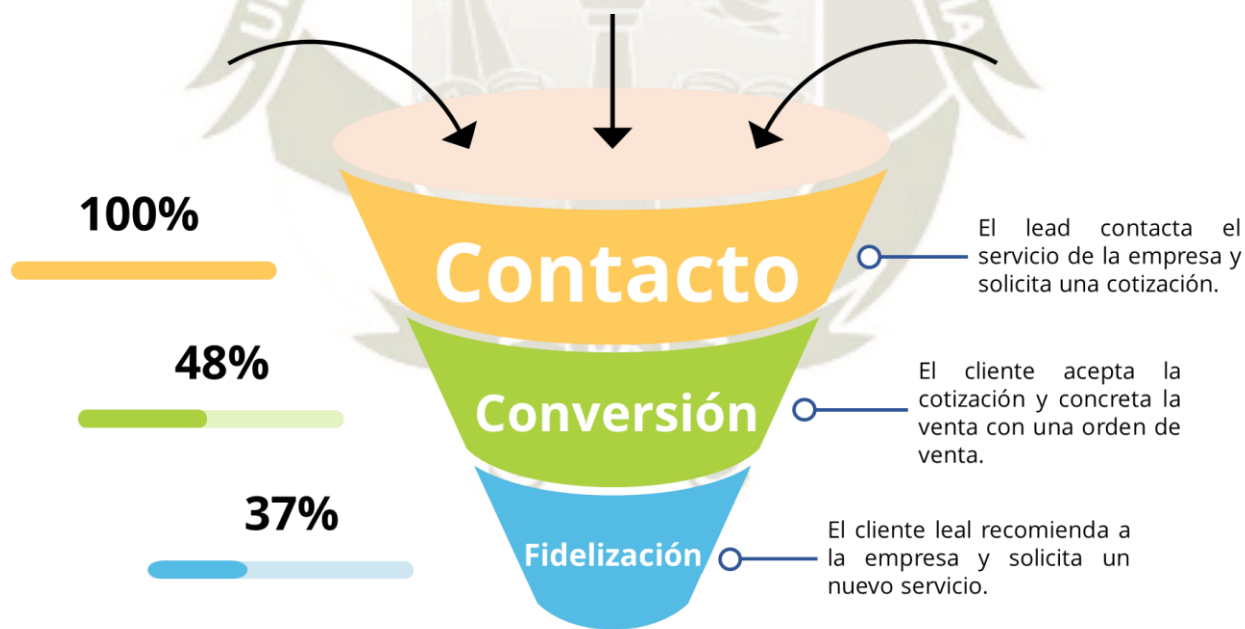
ventas@birservicios.com
tito.esquivel@birservicios.com
titobir@hotmail.com
operaciones@birservicios.com

3.3.4.10. Embudo de Ventas.

Actualmente, BIR Servicios S.A.C. aplica las fases o procesos del embudo de ventas de la Figura 62 para contactarse con los clientes y concretar la venta de los servicios que ofrece.

Figura 62 Embudo de Ventas de BIR Servicios S.A.C.

Embudo de Ventas de BIR Servicios S.A.C.



Nota. La figura muestra el embudo de ventas del proceso de ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Como se puede observar en la Figura 62, del 100% de leads que contactan los servicios de BIR Servicios S.A.C. y solicitan una cotización; el 48%, acepta la cotización y concreta la venta; mientras que, sólo un 37% son clientes fidelizados que recomiendan a la empresa y adquieren un nuevo servicio.

3.3.5. Análisis de Problemas y Causales

3.3.5.1. Diagrama de Ishikawa.

A lo largo de los últimos años, BIR Servicios S.A.C. ha venido enfrentando dificultades con la gestión del área de Ventas, debido a múltiples causas que originan efectos negativos como el escaso crecimiento de los ingresos por ventas, poca captación de clientes nuevos, pérdida de clientes, insatisfacción y baja tasa de fidelización de los clientes actuales, los cuales se resumen en la Figura 63.

El principal inconveniente del área de Ventas está relacionado con el desempeño de la responsable de ventas (Mano de Obra), las causas se describen a continuación:

- Capacitación insuficiente respecto a las técnicas y procedimientos de ventas y desconocimiento de la información propia de la empresa y de los servicios que ofrece. Esto ha generado que se brinden soluciones técnicas erróneas a los clientes, y a su vez, menores ventas y mayores quejas y reclamos de los clientes. Además, la poca proactividad e iniciativa del personal de ventas ha generado el olvido reiterativo del seguimiento a las cotizaciones enviadas a los clientes potenciales.
- Falta de definición formal del público objetivo. Esto genera que no se enfoquen esfuerzos en comprender y conocer sus necesidades, expectativas y deseos en relación a las especificaciones técnicas del servicio solicitado. Esta mala

interpretación afecta la comunicación entre áreas al proporcionar información errónea, inexacta y no ajustada a los reales requisitos de los clientes; por lo que, se ofrece un mal servicio al cliente y se evidencia pérdida de clientes.

Otro problema identificado está relacionado con los canales de comunicación e interacción con los clientes y la documentación utilizada en el proceso de ventas (Materiales), los cuales se detallan a continuación:

- Los canales de comunicación están desactualizados (Página web, Facebook y LinkedIn) y no cuentan con información actual de la empresa y de los servicios que ofrece, no se realizan publicaciones periódicas sobre los proyectos realizados y no hay una sección de contacto que le permita a los clientes realizar consultas sobre el servicio, hacer sugerencias para mejorar, realizar reclamos y solicitar cotizaciones. Esto genera una nula comunicación e interacción con los clientes actuales y potenciales, hay una baja captación de clientes nuevos y no hay posicionamiento ni visibilidad de la marca en el mercado.
- La empresa sólo cuenta con dos medios oficiales de comunicación con los clientes: El teléfono y el correo electrónico del área de ventas, pero estos canales no son administrados correctamente por la responsable de ventas; ya que, no atiende oportunamente los requerimientos y las solicitudes de cotizaciones de los clientes, esto incrementa la cantidad de clientes perdidos y genera insatisfacción en los clientes nuevos y actuales.
- Los registros y formatos del área de Ventas son obsoletos o no existen; en consecuencia, se producen errores en la generación de cotizaciones y órdenes de compra:

- No se elaboran ni se envían cartas de presentación para captar a nuevos clientes e inscribir a la empresa en su cartera de proveedores.
- No existe un listado actualizado de precios por hora de alquiler de maquinaria o vehículo y además, no está diferenciado con promociones o descuentos para los clientes fidelizados y los clientes nuevos, lo que ocasiona que se le proporcione información imprecisa e inexacta sobre el precio total aproximado del servicio al cliente.

Se identificaron problemas en relación a los métodos de trabajo del área de Ventas (Métodos), los cuales se describen a continuación:

- No existen procesos, procedimientos ni técnicas de ventas definidos ni estandarizados, por lo que la responsable de ventas brinda información inexacta a los clientes y se genera insatisfacción e incomodidad en los clientes.
- No hay un speech de ventas claro, directo y persuasivo que permita recopilar información de las especificaciones del servicio, resolver dudas y consultas, y estructurar la conversación y comunicación con los clientes.
- No existe planeación estratégica de los procesos de ventas, marketing y servicio al cliente, lo que genera que no se segmenten adecuadamente a los clientes, no se personalice ni adapte los servicios de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes y no se desarrollen estrategias de captación, fidelización y satisfacción de los clientes actuales y potenciales para establecer relaciones duraderas y rentables.
- No se ha definido el Manual de Organización y Funciones de la responsable de ventas, para establecer las funciones básicas y específicas que debe desempeñar,

las relaciones de autoridad y dependencia, las áreas con las que se debería comunicar y coordinar, los informes y reportes que debe presentar, las capacitaciones y/o entrenamientos para el puesto de trabajo, la línea de carrera a seguir y los materiales que utilizará para desarrollar su trabajo.

Respecto a la evaluación del desempeño de la gestión del área de Ventas (Medición):

- No existen KPI's (Indicadores de gestión) del área de Ventas, lo que ocasiona que no se evalúe periódicamente el desempeño y, por ende, no se alcancen los resultados esperados.
- El servicio postventa es deficiente y algunos casos, es inexistente. Esto produce que se incrementen los reclamos y quejas de los clientes y se pierdan ventas.
- No se mide la satisfacción de los clientes respecto al servicio del área de ventas y se tiene un formato de encuesta de satisfacción del cliente muy simple que no proporciona información exacta y detallada para mejorar el servicio.

Los problemas identificados en relación al ambiente organizacional (Medio ambiente):

- Existen demoras en la toma de decisiones, ya que todas son derivadas y centralizadas en el Gerente General, esto genera pérdida de competitividad en el mercado y se incumplen objetivos.
- La comunicación entre áreas (Operaciones, SST y Ventas) es inoportuna, inexacta e ineficaz, ocasionando desinformación, conflictos, retrasos y demoras en la prestación del servicio y baja productividad de los trabajadores por pérdida de tiempo al consultar información.

Respecto a los sistemas y herramientas tecnológicas del área de Ventas (Tecnología):

- Existe una base de datos de clientes deficiente en Excel, lo que ocasiona un mal almacenamiento, desorganización e inadecuado manejo de la información de los clientes. Además, se generan pérdidas de información y los datos están desactualizados y son inexactos e insuficientes.
- Carencia de una base de datos de cotizaciones. Esto produce que no se realice seguimiento a los clientes potenciales, para asegurar que recibieron y revisaron la cotización, absolver dudas y consultas, y concretar la venta. Estas causas ocasionan pérdida de clientes potenciales y mal servicio postventa.
- No existe un software CRM para la gestión del área de Ventas, lo que genera:
 - Desorganización, pérdida y desactualización de la información básica para el contacto con los clientes.
 - Pérdida de clientes potenciales, al no tener centralizada y actualizada la información.
 - Carencia de un historial de todas las comunicaciones realizadas entre la Asistente de Ventas y los clientes potenciales.
 - La comunicación con los clientes no está centralizada y se pierde mucha información importante.
 - No se gestiona el tráfico de la página web y las redes sociales.
 - Falta de seguimiento a los clientes potenciales en cada etapa del ciclo vida del cliente.

Figura 63

Diagrama de Causa-Efecto de BIR Servicios S.A.C.



Nota. La figura muestra el Diagrama de Ishikawa la empresa BIR Servicios S.A.C. El texto de color negro hace referencia a las causas del problema principal “Deficiente gestión del área de Ventas”; y el de color naranja, a los efectos. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

3.3.5.2. Diagrama de Frecuencias.

La Tabla de Frecuencias que se muestra en la Tabla 45, fue elaborada a partir de las causas identificadas en el Diagrama de Ishikawa y aplicando entrevistas a los responsables de áreas (gerencia general, ventas, operaciones y SST) para levantar información acerca de las frecuencias e impacto de las causas en los resultados del área de Ventas, debido a que ellos cuentan con registros de las incidencias. Cabe resaltar, que las frecuencias fueron determinadas considerando la ocurrencia de los reclamos de los clientes externos e internos.

Tabla 45 Tabla de Frecuencias

Tabla de Frecuencias

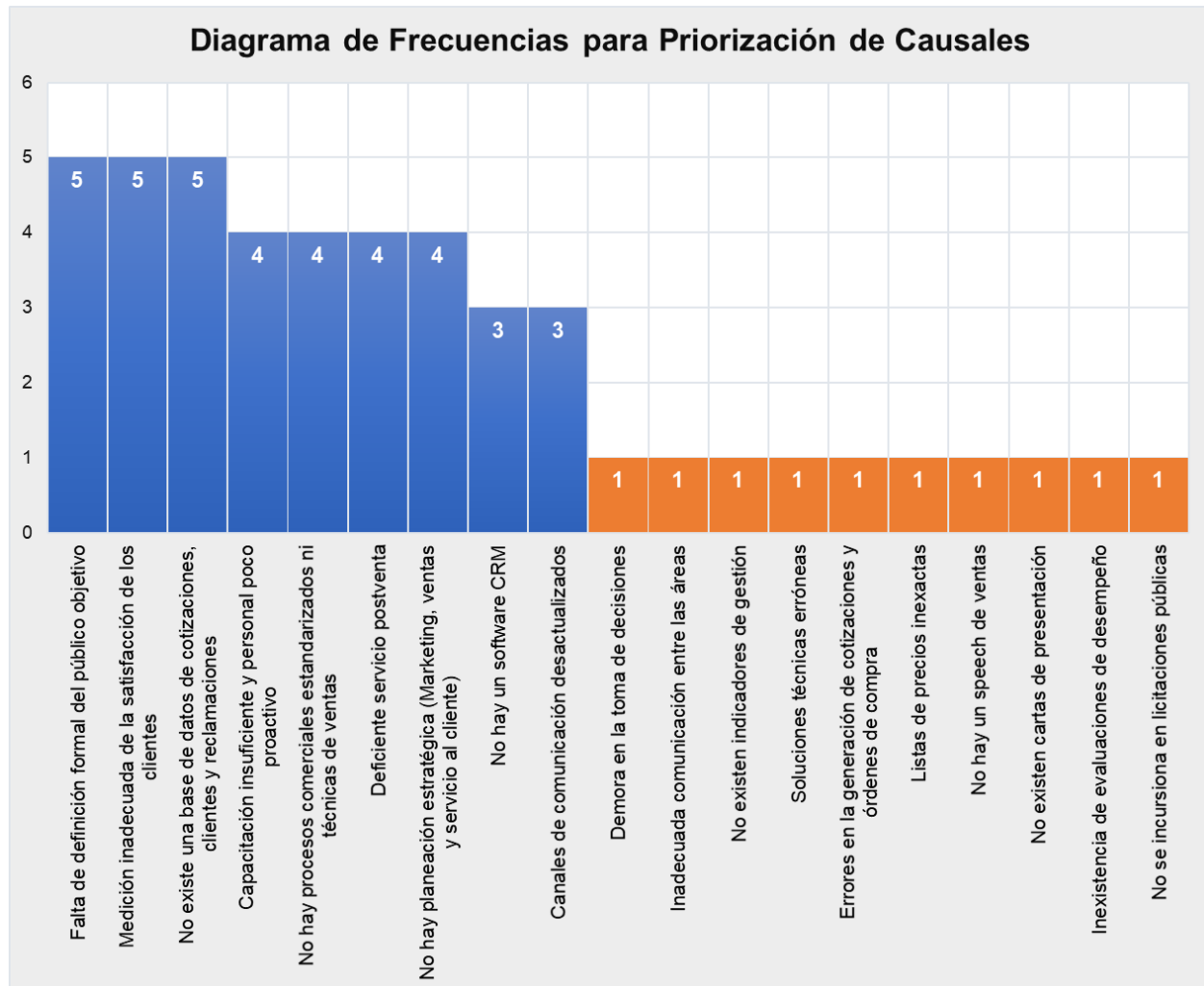
Causas	Impacto	Frecuencia	Frecuencia Acumulada
Falta de definición formal del público objetivo	ALTO	5	5
Medición inadecuada de la satisfacción de los clientes	ALTO	5	10
No existe una base de datos de cotizaciones, clientes y reclamaciones	ALTO	5	15
Capacitación insuficiente y personal poco proactivo	ALTO	4	19
No hay procesos comerciales estandarizados ni técnicas de ventas	ALTO	4	23
Deficiente servicio postventa	ALTO	4	27
No hay planeación estratégica (Marketing, ventas y servicio al cliente)	ALTO	4	31
No hay un software CRM	ALTO	3	34
Canales de comunicación desactualizados	ALTO	3	37
Demora en la toma de decisiones	MEDIO	1	38
Inadecuada comunicación entre las áreas	MEDIO	1	39
No existen indicadores de gestión	MEDIO	1	40
Soluciones técnicas erróneas	MEDIO	1	41
Errores en la generación de cotizaciones y órdenes de compra	MEDIO	1	42
Listas de precios inexactas	MEDIO	1	43
No hay un speech de ventas	MEDIO	1	44
No existen cartas de presentación	MEDIO	1	45
Inexistencia de evaluaciones de desempeño	BAJO	1	46
No se incursiona en licitaciones públicas	BAJO	1	47
TOTAL		47	

Nota. La tabla muestra las frecuencias y los porcentajes acumulados de las causas identificadas. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Tomando como base las causas, frecuencias y frecuencias acumuladas de la Tabla 45 se graficó el Diagrama de Frecuencias, el cual se muestra en la Figura 64:

Figura 64

Diagrama de Frecuencias para Priorización de Causales



Nota. En la figura se observa el Diagrama de Frecuencias de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Al analizar la información del Diagrama de Frecuencias, se puede concluir que:

- Las causas principales en orden de prioridad y a las que se les dará solución posteriormente son:
 - Falta de definición formal del público objetivo.
 - Medición inadecuada de la satisfacción de los clientes.
 - No existe una base de datos de cotizaciones, clientes y reclamaciones.
 - Capacitación insuficiente y personal poco proactivo.
 - No hay procesos estandarizados ni técnicas de ventas.
 - Deficiente servicio postventa.
 - No hay planeación estratégica (Marketing, ventas y servicio al cliente).
 - No hay un software CRM.
 - Canales de comunicación desactualizados.

3.3.5.3. Acciones de Mejora.

De las causas identificadas y priorizadas, se detallan las posibles soluciones; es decir, las acciones de mejora propuestas enfocadas en el modelo CRM en la Tabla 46:

Tabla 46

Acciones de Mejora Propuestas

Problema	Causa	Solución Basada en el Modelo CRM
	Falta de definición formal del público objetivo	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer segmentos de clientes - Diseñar una propuesta de valor de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes
	Medición inadecuada de la satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el formato de encuesta de satisfacción del cliente en Google Forms
	No existe una base de datos de cotizaciones, clientes y reclamaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar una base de datos de cotizaciones, órdenes de compra y reclamaciones - Implementar una base de datos de clientes actualizada y compartida con el personal involucrado en un software CRM para tener información básica, comunicaciones e historial de los clientes - Consolidar las cotizaciones provenientes de los distintos canales de comunicación y gestionar el seguimiento
	Capacitación insuficiente y personal poco proactivo	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar capacitaciones en la implementación de CRM, procesos comerciales (ventas, marketing y servicio al cliente) y en las máquinas, vehículos y servicios de la empresa - Desarrollar el MAPRO y MOF de la responsable del área de Ventas para estandarizar sus funciones, informes e indicadores
	No hay procesos estandarizados ni técnicas de ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Definir y estandarizar los procesos comerciales (Ventas, marketing y servicio al cliente) - Diseñar un formato de carta de presentación, speech de ventas (Correo y llamada telefónica), brochure corporativo y catálogo de maquinarias
	Deficiente servicio postventa	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorías personalizadas para absolver consultas y resolver reclamos - Responder activamente los comentarios y mensajes de los seguidores y clientes potenciales en las redes sociales corporativas - Aplicar las encuestas de satisfacción al cliente
Deficiente Gestión del Área de Ventas	No hay planeación estratégica (Marketing, ventas y servicio al cliente)	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un estudio de mercado para conocer al cliente - Segmentar a los clientes, identificar los tipos de clientes y definir al público objetivo - Pronósticos de ventas en base a la información histórica - Personalizar la oferta para los clientes actuales - Diseñar una propuesta de valor para los clientes potenciales - Elaborar un plan anual de ventas y un plan anual de marketing - Ejecutar campañas de promocionales y publicitarias - Diseñar KPI's para la gestión comercial - Definir los informes y reportes del área de Ventas
	No hay un software CRM	<p>Implementar un software CRM para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Automatizar el embudo de ventas - Generar clientes potenciales analizando la información de los diversos canales - Mejorar el servicio postventa y las comunicaciones con los clientes - Automatizar el contact center para reducir el N° de llamadas y correos no respondidos y el tiempo de espera y atención - Consolidar la base de datos de los clientes y el historial de ventas
	Canales de comunicación desactualizados	<p>Actualizar la página web:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colocar casillas de "Contacto y cotización" para captar nuevos clientes - Añadir la sección de obras realizadas con fotografías de los servicios - Agregar una sección de certificaciones y homologaciones (SGS y clientes) - Colocar sección de descripción de maquinarias y vehículos con fotografías - Añadir sección de canales de contacto con la empresa y la ubicación - Agregar un botón para redirigir al whatsapp y a messenger - Elaborar y cargar un brochure de presentación de la empresa, máquinas y vehículos y obras realizadas <p>Actualizar la página de Facebook y LinkedIn:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la información de la empresa - Realizar publicaciones periódicas de los servicios, máquinas y vehículos, y fechas especiales (Marketing de contenidos) - Publicar fotos y videos de las obras en ejecución o ejecutadas - Colocar un botón dirigiendo a whatsapp y el link de la página web

Nota. La tabla muestra las acciones de mejora propuestas para solucionar las causas identificadas en el Diagrama de Ishikawa y priorizadas en el Diagrama de Frecuencias. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Capítulo IV

4. Propuesta de Mejora y Evaluación Económica

4.1. Diagrama de Afinidad

El Diagrama de Afinidad también denominado Método JK, es una herramienta desarrollada por Jiro Kawakita, un antropólogo de origen japonés. Este instrumento consiste en agrupar un gran número de ideas en columnas de acuerdo a criterios establecidos con anterioridad como similitud, relación y correlación directa, para obtener bloques de ideas asociadas. (OBS Business School, 2017)

Para el tema de investigación, se aplicará el Diagrama de Afinidad con el objetivo de organizar y agrupar las acciones de mejora propuestas y obtener categorías generales.

El criterio utilizado para definir las categorías y agrupar las acciones de mejora está enfocado en el Modelo QCi (Quality Competitiveness Index), debido a que este modelo CRM tiene variedad de elementos, se adapta a las necesidades de la empresa y abarca las diferentes perspectivas de la gestión de los clientes. Las ocho categorías son:

- Análisis y planificación
- Proposición del cliente
- Tecnología e información
- Personas y organización
- Gestión del proceso
- Actividades de gestión de clientes
- Medición del efecto
- Experiencia del cliente

El Diagrama de Afinidad con la categorización de las propuestas de mejora se muestra en la Figura 65:



Figura 65

Diagrama de Afinidad

DIAGRAMA DE AFINIDAD



Nota. La figura muestra el Diagrama de Afinidad para la categorización de las propuestas de mejora en la gestión del área de Ventas de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

4.2. Selección de las Mejores Alternativas

Con el objetivo de determinar la propuesta de mejora más óptima basada en el Modelo QCi de CRM y seleccionar las mejores alternativas de solución se utilizó la Matriz de Restricciones.

Dicha herramienta permitirá analizar y evaluar las acciones de mejora respecto a los criterios de costo, tiempo y personal, los cuales podrán ser calificados en una escala de 1 a 10, donde 1 significa una restricción muy baja y 10, una restricción muy alta.

El rango de selección según el valor de la suma de la calificación de los tres criterios será:

- **3 a 12** = Son las mejores y más importantes alternativas de solución que serán seleccionadas, ya que tienen una alta factibilidad de implementación.
- **13 a 15** = Estas alternativas de solución servirán de apoyo, ya que tienen una factibilidad mediana de implementación. Serán seleccionadas si contribuyen cuantiosamente en la mejora de la gestión del área de Ventas y en el incremento de los ingresos por ventas.
- **16 a 30** = Las alternativas de mejora se desestimarán porque sus restricciones son muy altas y tienen una factibilidad baja de implementación.

En la Tabla 47 se observa las propuestas de mejora más importantes y que contribuirán a mejorar la gestión del área de Ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C. para incrementar los ingresos por ventas. Asimismo, se aprecia las propuestas de mejora desestimadas con la suma total en negrita.

Tabla 47

Matriz de Restricciones

Categoría	Propuesta de Mejora	Restricciones			Total
		Costo	Tiempo	Personal	
<i>Análisis y planificación</i>	Realizar un estudio de mercado para conocer a los clientes	8	7	8	23
	Segmentar e identificar al público objetivo	1	3	8	12
	Elaborar un plan anual de ventas y un plan anual de marketing	5	6	7	18
	Pronósticos de ventas en base a la información histórica	2	3	5	10
<i>Proposición del cliente</i>	Diseñar la propuesta de valor para los clientes actuales y potenciales	1	4	4	9
<i>Tecnología e información</i>	Implementar un software CRM	2	4	6	12
	Desarrollar una base de datos de clientes actualizada y compartida	1	5	5	11
	Elaborar una base de datos de cotizaciones, órdenes de compra y reclamaciones, y gestionar el seguimiento	1	6	5	12
	Actualizar la página web y las redes sociales corporativas (Facebook y LinkedIn)	4	5	5	14
<i>Personas y organización</i>	Capacitación al personal en CRM, procesos comerciales y servicios que ofrece la empresa	5	4	4	13
	Elaborar el MOF y MAPRO de la Asistente de Ventas	2	3	5	10
<i>Gestión del proceso</i>	Definir procesos comerciales (Ventas, marketing y servicio al cliente) y los registros correspondientes	1	5	5	11
<i>Actividades de gestión de clientes</i>	Realizar asesorías personalizadas para la gestión de los reclamos y consultas de los clientes	2	5	5	12
<i>Medición del efecto</i>	Diseñar KPI's para la gestión comercial	2	5	5	12
	Definir los informes y reportes del área de Ventas	2	4	4	10
<i>Experiencia del cliente</i>	Analizar los KPI's y las encuestas de satisfacción para mejora continua	3	5	4	12

Nota. En la tabla se observa la Matriz de Restricciones de las propuestas de mejora para la gestión del área de Ventas de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

De acuerdo a la Matriz de Restricciones de la Tabla 47, las mejores propuestas de solución categorizadas respecto al Modelo QCi del CRM son:

- Segmentar e identificar al público objetivo.
- Realizar pronósticos de ventas en base a la información histórica.
- Diseñar una propuesta de valor para los clientes actuales y potenciales.
- Implementar un software CRM.

- Desarrollar una base de datos de clientes, cotizaciones, órdenes de compra y reclamaciones.
- Actualizar la página web y las redes sociales corporativas (Facebook y LinkedIn).
- Capacitación al personal en la implementación del CRM, procesos comerciales y servicios que ofrece la empresa.
- Elaborar el MOF y MAPRO de la Asistente de Ventas.
- Definir procesos comerciales (Ventas, marketing y servicio al cliente) y los registros correspondientes.
- Realizar asesorías personalizadas para la gestión de los reclamos y consultas de los clientes.
- Diseñar KPI's y definir informes y reportes para la gestión del área de Ventas.
- Analizar los KPI's y las encuestas de satisfacción para mejorar continuamente.

4.3. Desarrollo de las Propuestas de Mejora según Categorías

4.3.1. Análisis y Planificación

4.3.1.1. Segmentar e Identificar a los Tipos de Clientes.

Los parámetros o criterios a considerar para segmentar a los clientes serán:

- Ubicación Geográfica: De acuerdo al lugar de origen del cliente:
 - Local
 - Regional
 - Nacional
- Tipo de Industria: De acuerdo a los sectores económicos establecidos por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y con las operaciones que desarrollan los clientes.

- Agropecuario
- Pesca
- Minería e hidrocarburos
- Manufactura
- Electricidad, gas y agua
- Construcción
- Comercio
- Transporte, almacenamiento, correo y mensajería
- Telecomunicaciones y otros servicios de información
- Turismo
- Tipo de Servicio Adquirido:
 - Alquiler de grúas telescópicas
 - Alquiler de camiones grúas
 - Alquiler de montacargas
 - Transporte de carga pesada en camas bajas o plataformas extensibles
 - Maniobras especiales en piso
 - Maniobras especiales aéreas
- Características de la Carga:
 - Dimensiones (Largo, ancho, altura y peso)
 - Lugar de origen y el lugar de destino del transporte o izaje
 - Tipo de carga (Piezas de maquinarias, tanques, fajas transportadoras, etc.)
- Medio de Pago:
 - Efectivo

- Telecrédito
- Factoring
- Cheque
- Tarjeta débito o crédito
- Depósito en cuenta bancaria
- Transferencia interbancaria
- Canales de Comunicación de Contacto:
 - SEO (Búsqueda orgánica)
 - SEM (Búsqueda por anuncios pagados – Google Ads)
 - Referencia (Recomendación)
 - Llamada telefónica
 - Correo electrónico
 - Redes sociales (Facebook, LinkedIn, WhatsApp y Messenger)
 - Tráfico directo (Formularios y chatbot de la página web)
- Volumen de Ventas:

Denominación	Descripción	N° de Servicios	Ventas Promedio (S/ / Servicio)	
<i>Volumen alto</i>	Clientes que solicitan más de 16 servicios al año y con un ingreso por ventas superior al promedio	Más de 16 servicios al año	S/	51,042.77
<i>Volumen medio</i>	Clientes que solicitan entre 03 y 15 servicios al año y con un ingreso por ventas en el promedio	Entre 03 y 15 servicios al año	S/	15,552.04
<i>Volumen bajo</i>	Clientes que solicitan menos de 02 servicios al año y con un ingreso por ventas inferior al promedio	Menos de 02 servicios al año	S/	3,966.76

- Etapas del Ciclo de Vida del Cliente:

Tipo de Cliente	Descripción
<i>Prospectos</i>	Son aquellos clientes que no adquirieron ningún servicio, pero tienen la capacidad y el interés para solicitarlo en el futuro. Se ajustan al perfil de buyer persona.
<i>Leads</i>	Son aquellos clientes a los que se les envió una cotización por la solicitud de un servicio.
<i>Cientes Reales</i>	Son aquellos clientes que adquieren los servicios de la empresa en la actualidad.
<i>Ex Clientes</i>	Son aquellos clientes que adquirieron un servicio en el pasado, pero que ya no lo solicitan actualmente.
<i>Cientes Fidelizados</i>	Son aquellos clientes que adquieren los servicios de la empresa de manera frecuente, no buscan a la competencia y ofrecen recomendaciones a sus colegas.

- Frecuencia de Compra:

Tipo de Cliente	Descripción	Frecuencia
<i>Cientes Frecuentes</i>	Son aquellos clientes que adquieren los servicios de manera recurrente.	Semanal, mensual o trimestral
<i>Cientes Eventuales</i>	Son aquellos clientes que adquieren los servicios de manera esporádica	Anual o esporádico

La segmentación B2B permitirá agrupar y subdividir a los clientes en función de nueve criterios (ubicación geográfica, tipo de industria, tipo de servicio adquirido, características de la carga, medios de pago, canales de comunicación de contacto, volumen de ventas, etapa en el ciclo de vida del cliente y frecuencia de compra), con el objetivo de diseñar una propuesta de valor y desarrollar estrategias que se adapten y satisfagan sus necesidades y expectativas.

4.3.1.2. Pronósticos de Ventas.

Para realizar los pronósticos de ventas se utilizará la información histórica de las ventas desde el 2018 hasta el 2021, y se diseñará una plantilla en Excel.

En primer lugar, se ingresará la información de los servicios ejecutados en un Registro de Ventas (Figura 66) mediante el uso de un formulario (Figura 67).

Figura 66

Registro de Ventas

REGISTRO DE VENTAS					
N°	Fecha	Cliente	Servicio	Descripción	Monto



Nota. En la figura se observa el Registro de Ventas. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Figura 67: Formulario para Registro de Ventas

Formulario para Registro de Ventas

UserForm1

Registro de Ventas

BIR SERVICIOS S.A.C.
TRANSPORTE - CAMABAJA - GRUAS - MONTACARGAS - MANIOBRAS

Fecha

Cliente Descripción

Servicio Monto (S/)

Registrar Limpiar Cerrar

Nota. La figura muestra el formulario para ingresar la información de las ventas. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

La suma de los montos en soles del registro de ventas por fechas se empleará para calcular las ventas reales, y en base a ello, pronosticar la demanda mensual futura.

El método utilizado para calcular los pronósticos de ventas será el Suavizamiento Holt-Winters (Estacional), ya que existe una tendencia lineal decreciente y un patrón de comportamiento tipo estacional en los datos de las ventas, como se muestra en la Figura 68.



Figura 68

Ventas Mensuales Reales y Pronósticos

		0.8		0.4		0.3	
		α		β		γ	
Mes-Año	t	Ventas Reales (Yt)	Pronóstico Suavizado (Et)	Tendencia Suavizada (Tt)	Estacionalidad Suavizada (St)	Demanda Pronosticada (Ft+1)	Error (MAD)
Ene-18	1	S/ 87,279.57	87279.57	0.00	1.00		
Feb-18	2	S/ 392,856.17	331740.85	97784.51	1.06	S/ 87,279.57	S/ 305,576.61
Mar-18	3	S/ 210,635.37	245588.04	24209.58	1.00	S/ 453,264.30	S/ 242,628.93
Abr-18	4	S/ 190,992.94	207368.93	-761.89	0.97	S/ 268,715.94	S/ 77,723.01
May-18	5	S/ 167,630.72	179076.15	-11774.25	0.96	S/ 201,132.45	S/ 33,501.73
Jun-18	6	S/ 235,087.66	228903.07	12866.22	0.98	S/ 160,990.87	S/ 74,096.79
Jul-18	7	S/ 198,004.13	209710.01	42.51	0.97	S/ 237,344.87	S/ 39,340.74
Ago-18	8	S/ 179,450.81	189883.44	-7905.12	0.96	S/ 203,553.09	S/ 24,102.28
Set-18	9	S/ 260,587.08	252913.70	20469.03	0.98	S/ 175,213.85	S/ 85,373.22
Oct-18	10	S/ 201,570.72	218708.27	-1400.76	0.96	S/ 268,757.55	S/ 67,186.83
Nov-18	11	S/ 85,373.74	114263.36	-42618.42	0.90	S/ 209,625.64	S/ 124,251.90
Dic-18	12	S/ 321,861.13	300617.12	48970.45	0.95	S/ 64,437.80	S/ 257,423.33
Ene-19	13	S/ 97,880.89	152275.58	-29954.34	0.86	S/ 332,382.17	S/ 234,501.28
Feb-19	14	S/ 175,768.84	188277.78	-3571.72	0.88	S/ 104,998.72	S/ 70,770.13
Mar-19	15	S/ 134,731.21	159293.73	-13736.66	0.87	S/ 162,714.56	S/ 27,983.35
Abr-19	16	S/ 83,812.83	106145.48	-29501.29	0.85	S/ 126,692.52	S/ 42,879.69
May-19	17	S/ 130,441.63	138654.67	-4697.10	0.87	S/ 64,853.19	S/ 65,588.44
Jun-19	18	S/ 132,754.70	148230.89	1012.23	0.88	S/ 117,151.44	S/ 15,603.26
Jul-19	19	S/ 104,252.71	124531.59	-8872.38	0.87	S/ 131,461.87	S/ 27,209.16
Ago-19	20	S/ 242,415.64	246621.37	43512.48	0.90	S/ 100,363.00	S/ 142,052.63
Set-19	21	S/ 147,895.74	189153.48	3120.33	0.87	S/ 261,789.90	S/ 113,894.16
Oct-19	22	S/ 197,004.73	220407.50	14373.81	0.87	S/ 166,543.69	S/ 30,461.03
Nov-19	23	S/ 287,040.07	309551.36	44281.83	0.89	S/ 205,309.67	S/ 81,730.40
Dic-19	24	S/ 226,345.04	274151.16	12409.02	0.87	S/ 315,022.53	S/ 88,677.49
Ene-20	25	S/ 117,628.47	165363.63	-36069.60	0.82	S/ 249,566.98	S/ 131,938.51
Feb-20	26	S/ 178,605.26	199465.52	-8001.00	0.84	S/ 106,413.36	S/ 72,191.90
Mar-20	27	S/ 78,167.10	112319.21	-39659.13	0.80	S/ 161,739.55	S/ 83,572.45
Abr-20	28	S/ 45,000.00	59526.07	-44912.73	0.79	S/ 58,135.75	S/ 13,135.75
May-20	29	S/ 45,147.39	48823.67	-31228.60	0.83	S/ 11,498.73	S/ 33,648.66
Jun-20	30	S/ 57,956.62	59501.10	-14466.19	0.87	S/ 14,572.53	S/ 43,384.09
Jul-20	31	S/ 70,302.20	73507.04	-3077.34	0.90	S/ 39,268.84	S/ 31,033.36
Ago-20	32	S/ 105,051.15	107746.20	11849.26	0.92	S/ 63,196.25	S/ 41,854.90
Set-20	33	S/ 107,667.08	117481.32	11003.61	0.92	S/ 110,099.93	S/ 2,432.85
Oct-20	34	S/ 115,179.33	125922.60	9978.68	0.92	S/ 118,123.96	S/ 2,944.63
Nov-20	35	S/ 188,218.86	191213.02	32103.37	0.94	S/ 124,751.58	S/ 63,467.28
Dic-20	36	S/ 250,074.80	257975.69	45967.09	0.95	S/ 209,442.31	S/ 40,632.50
Ene-21	37	S/ 59,615.79	111133.20	-31156.74	0.82	S/ 287,931.93	S/ 228,316.14
Feb-21	38	S/ 150,885.46	162475.96	1843.06	0.86	S/ 65,905.13	S/ 84,980.33
Mar-21	39	S/ 177,412.19	198778.40	15626.81	0.87	S/ 140,564.84	S/ 36,847.35
Abr-21	40	S/ 101,295.01	136395.56	-15577.05	0.83	S/ 185,795.14	S/ 84,500.13
May-21	41	S/ 118,316.32	138287.49	-8589.46	0.84	S/ 100,205.58	S/ 18,110.74
Jun-21	42	S/ 172,125.02	190407.17	15694.20	0.86	S/ 108,589.32	S/ 63,535.70
Jul-21	43	S/ 77,628.86	113663.28	-21281.04	0.80	S/ 176,684.16	S/ 99,055.30
Ago-21	44					S/ 74,365.80	

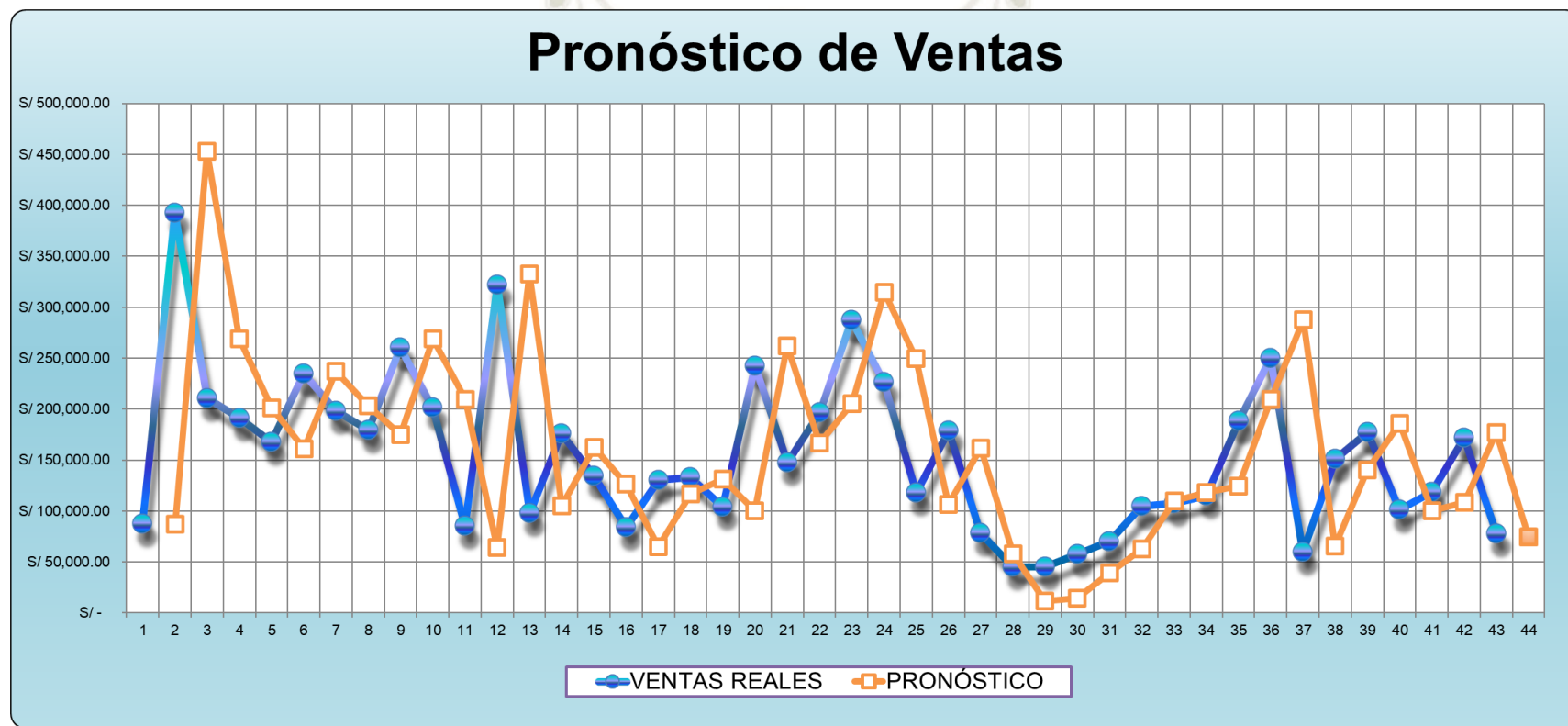
MAD PROMEDIO S/ 82,098.55

Nota. En la figura se aprecia las ventas mensuales 2018 - 2021 y los pronósticos de ventas para agosto del 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Finalmente, como se observa en la Figura 69, se mostrará una gráfica de las ventas reales y del pronóstico de ventas mensual.

Figura 69

Gráfico de Ventas Reales y Pronóstico de Ventas



Nota. En la figura se observa las ventas reales desde el 2018 hasta julio del 2021 y el pronóstico de ventas desde agosto hasta diciembre del 2021. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

4.3.2. *Proposición del Cliente*

4.3.2.1. Diseñar la Propuesta de Valor para los Clientes.

Para comenzar a realizar la propuesta de valor, se deberá definir el Mapa de Empatía (Figura 70) para cada segmento de clientes, elaborando el perfil (Buyer persona) y detectando sus necesidades.

Figura 70

Mapa de Empatía de BIR Servicios S.A.C.

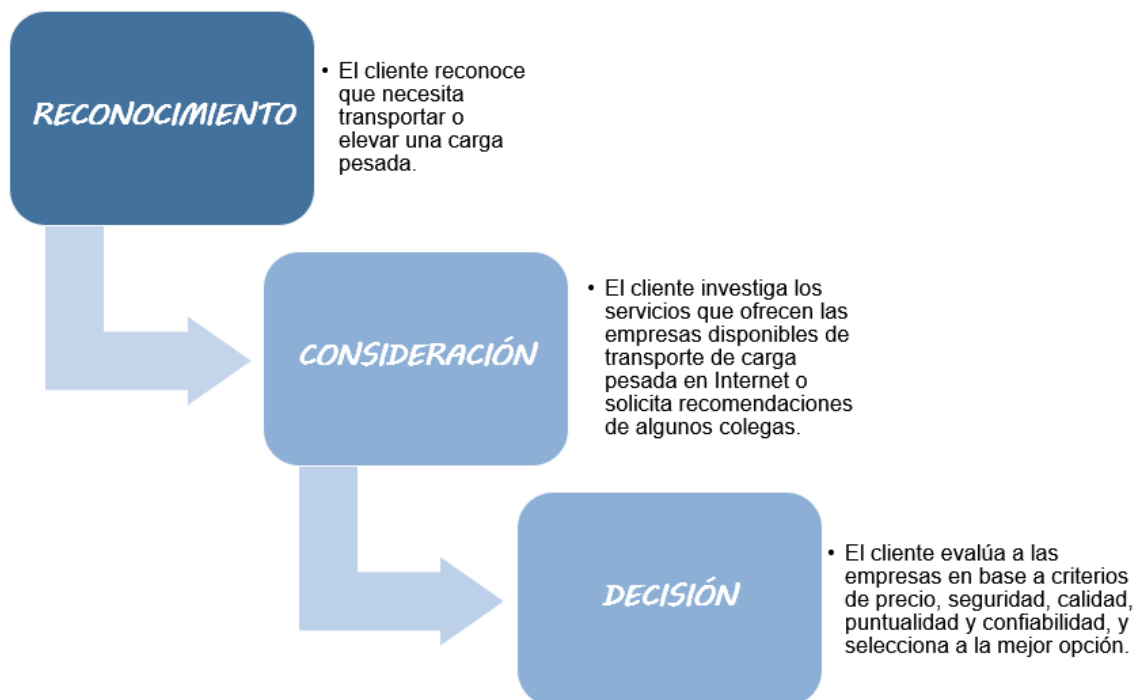


Nota. La figura muestra el Mapa de Empatía de BIR Servicios S.A.C., considerando las necesidades del cliente ideal. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Conociendo las necesidades de cada segmento de clientes se podrá elaborar el Recorrido del Comprador, en el cual se visualiza el proceso de investigación que atraviesa un cliente potencial antes de adquirir el servicio. Las tres etapas de este recorrido se muestran en la Figura 71.

Figura 71

Recorrido del Comprador



Nota. La figura muestra las etapas del Recorrido del Comprador de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

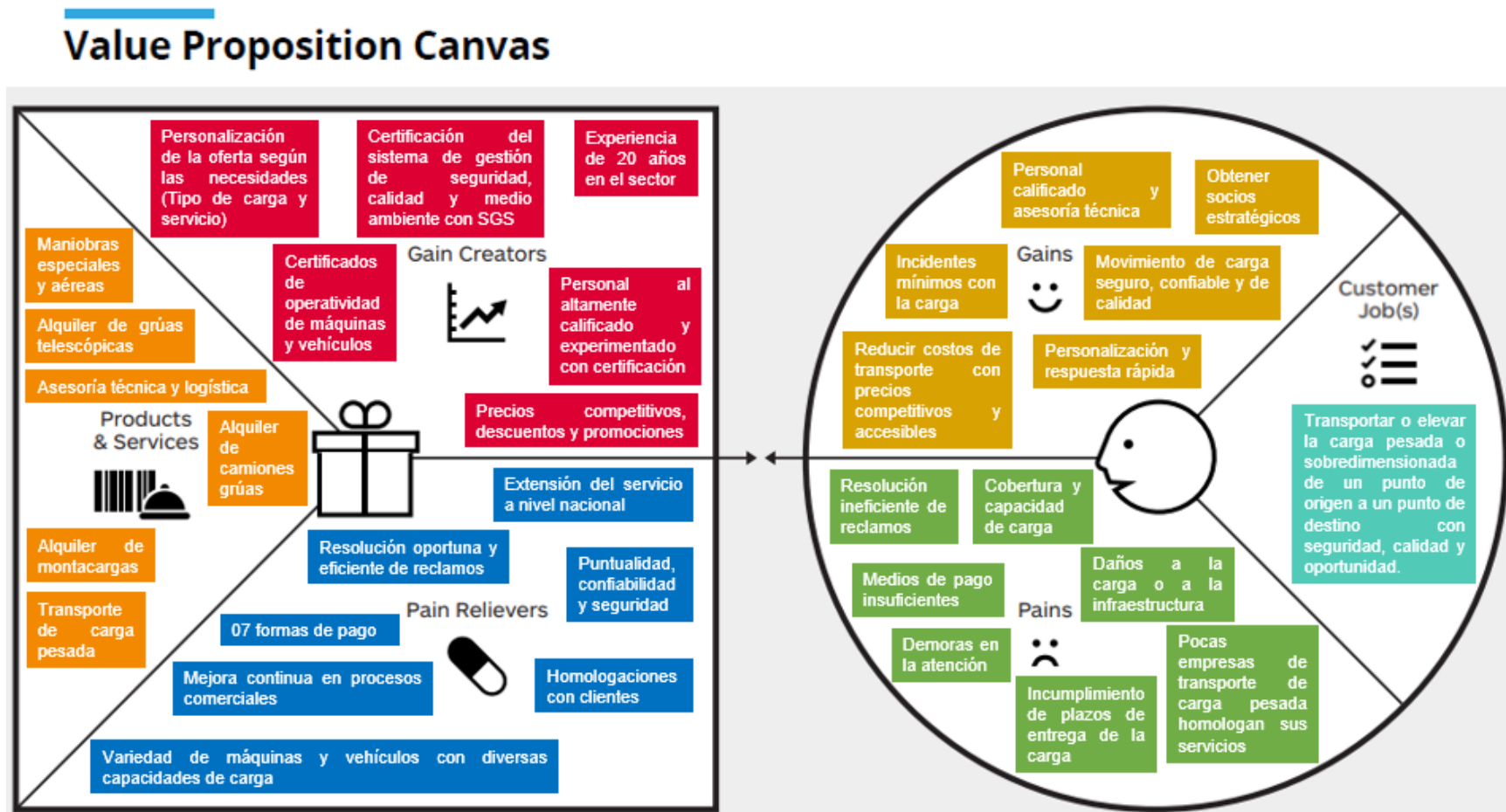
Conociendo cada perfil del cliente se diseñará una propuesta de valor utilizando el método “The Value Proposition Canvas” que se adapte a sus requerimientos (Figura 72).

De esta manera, se podrá ofrecer a los clientes fidelizados, un servicio personalizado que incluya personal técnico especializado y capacitado en la inspección del área de trabajo para ofrecer la solución técnica más idónea sin costo adicional y precios diferenciados con descuentos y promociones. Por otro lado, a los clientes nuevos se les ofrecerá un servicio estándar.

Actualmente, el % de cartera de clientes con servicio personalizado es del 39% y el % de la cartera de clientes con servicio estándar es del 61%. Con esta propuesta se espera incrementar el % de clientes con servicio personalizado a 60% y reducir el % de clientes con servicio estándar a 40%.

Figura 72

Propuesta de Valor de BIR Servicios S.A.C.



Nota. La figura muestra el Lienzo de la Propuesta de Valor de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Como se observa en la Figura 72, la propuesta de valor de BIR Servicios S.A.C. será:

Propuesta de Valor - BIR Servicios S.A.C.

Ayudamos a las empresas de sectores especializados a transportar o izar cargas pesadas o sobredimensionadas mediante un servicio integral, personalizado, confiable, seguro, puntual y de calidad, ofreciendo diversidad de maquinarias y vehículos, personal altamente calificado y asesoría técnica, para satisfacer las necesidades y crear valor a nuestros clientes.

4.3.3. Tecnología e Información

4.3.3.1. Implementar un Software de CRM.

Existe una amplia variedad de softwares de CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente) disponibles en el mercado, con diversas funcionalidades, módulos y precios (gratuitos o de pago), de acuerdo al tipo de organización, a la actividad comercial y a sus objetivos.

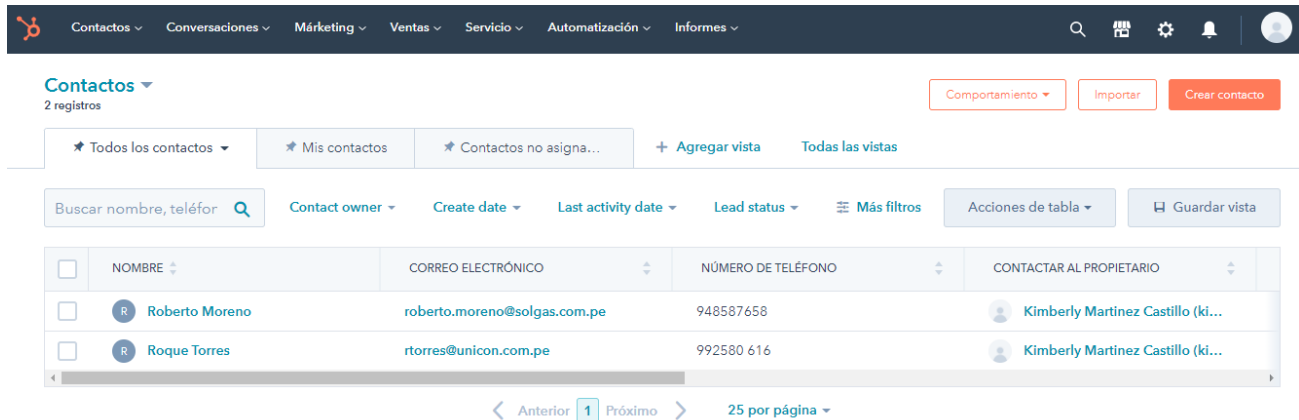
Se realizó un análisis de los softwares de CRM disponibles y se seleccionó a tres de ellos, ya que se adaptan mejor a las necesidades de la empresa.

En la Tabla 48 se describen los módulos, las funcionalidades y los precios de las propuestas de softwares de CRM.

Como se aprecia en la Figura 73, el software CRM que se recomienda utilizar a BIR Servicios S.A.C. es HubSpot CRM, debido a que posee múltiples funcionalidades que abarcan los procesos de ventas, marketing y servicio al cliente.

Figura 73

HubSpot CRM



The screenshot displays the HubSpot CRM 'Contactos' (Contacts) page. At the top, there is a navigation bar with tabs for 'Contactos', 'Conversaciones', 'Marketing', 'Ventas', 'Servicio', 'Automatización', and 'Informes'. Below this, the 'Contactos' section shows '2 registros' (2 records). A search bar is present with the placeholder text 'Buscar nombre, teléfono'. Below the search bar, there are tabs for 'Todos los contactos', 'Mis contactos', and 'Contactos no asigna...'. A table lists two contacts:

	NOMBRE	CORREO ELECTRÓNICO	NÚMERO DE TELÉFONO	CONTACTAR AL PROPIETARIO
<input type="checkbox"/>	Roberto Moreno	roberto.moreno@solgas.com.pe	948587658	Kimberly Martinez Castillo (ki...)
<input type="checkbox"/>	Roque Torres	rtorres@unicon.com.pe	992580 616	Kimberly Martinez Castillo (ki...)

At the bottom of the table, there are navigation controls: '< Anterior 1 Próximo >' and '25 por página'.

Nota. La figura muestra la aplicación web de HubSpot CRM. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Según el sitio web de HubSpot CRM (2021), las funcionalidades claves que contribuirán a la mejora de la gestión del área de Ventas y al incremento de los ingresos por ventas de BIR Servicios S.A.C. son:

- Seguimiento e interacción con los clientes potenciales (Reuniones, llamadas, chat en directo y plantillas de correo electrónico).
- Creación de base de datos y gestión de clientes actuales (Historial).
- Gestión y asignación de tareas.
- Creador gratuito de páginas web.
- Gestión de anuncios y formularios en el sitio web.
- Interacción con los clientes potenciales en tiempo real con chats en directo y chatbots.
- Campañas de email marketing.
- Bandeja universal para gestionar las comunicaciones con los clientes.
- Tickets de asistencia técnica para solucionar los reclamos de los clientes.

- Reportes y paneles personalizados.

Tabla 48

Softwares de CRM

	Salesforce	ZOHO CRM	HubSpot CRM
Descripción	Mejor solución de CRM para empresas en crecimiento	Software de gestión de relaciones con clientes más popular del mundo	Es fácil de usar, totalmente gratis y en español
Prueba Gratis	30 días	15 días	-
Procesos Comerciales	Ventas, atención al cliente y marketing	Ventas, atención al cliente y marketing	Ventas, atención al cliente y marketing
Plan / Precio	<i>Plan:</i> Essentials <i>Precio:</i> \$ 25 por usuario al mes. Máximo 05 usuarios	<i>Plan:</i> Estándar <i>Precio:</i> \$ 12 por usuario al mes.	<i>Plan:</i> Gratuito <i>Precio:</i> \$ 0 por usuario al mes. Usuarios ilimitados
Funciones Claves	<ul style="list-style-type: none"> - Tutoriales y configuración guiada. - Captación, gestión y seguimiento de clientes potenciales (Embudo de ventas). - Informes y paneles personalizados. - Gestión de campañas. - Gestión de contactos y cierre de ventas. - Automatización del flujo y los procesos de trabajo. - Recopilación y automatización de todos los canales de comunicación (correo electrónico, redes sociales, teléfono y chat) en una sola vista. - Integraciones con Outlook y Google. - Plantillas de correo electrónico. - Aplicaciones móviles. - Emails masivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Captación, gestión y seguimiento de clientes potenciales. - Gestión de acuerdos. - Gestión de contactos. - Automatización del flujo de trabajo. - Gestión de procesos de ventas. - Comunicación en tiempo real con los clientes (actuales y potenciales): Correo electrónico, llamadas, sitio web y redes sociales) - Informes y paneles personalizables. - Generar cotizaciones de ventas. - Calendarios y recordatorios. - Pronósticos de ventas. - Asistente de inteligencia artificial (Zia). - Personalización del diseño, módulos, campos, botones, vistas y filtros. - Segmentación de clientes. - Campañas de marketing y contenidos personalizados. - Integración con Google Ads, G Suite y Office 365. - Aplicaciones móviles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visión actualizada del embudo de ventas. - Panel de informes detallados. - Seguimiento oportuno a los leads (emails y notificaciones). - Conectar con los prospectos (Programación de reuniones, chat en directo, plantillas de correo electrónico y llamadas). - Base de datos automática de contactos. - Gestión de contactos y tareas. - Integraciones con Gmail y Outlook. - Creador gratuito de landing pages. - Gestión de anuncios y formularios. - Chat en directo y creador de chatbots. - Emails masivos. - Analítica de la actividad de los contactos en el sitio web. - Bandeja de entrada universal para ver, gestionar, asignar y responder las conversaciones con los clientes. - Tickets de asistencia técnica para solucionar los reclamos de los clientes.

Nota. En la tabla se observa los softwares de CRM. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

4.3.3.2. Desarrollar una Base de Datos de Clientes.

En primer lugar, la información de los clientes desde el 2017 hasta el 2021 deberá ser actualizada y organizada para posteriormente, ser centralizada en el software CRM que implementará BIR Servicios S.A.C.

Sin embargo, la base de datos de clientes del sistema CRM debe ser adaptada para que incluya los campos que se muestran en la Tabla 49:

Tabla 49

Base de Datos de Clientes

BASE DE DATOS DE CLIENTES



Datos Generales de la Empresa						
N°	Razón Social	RUC	Dirección	Distrito	Ciudad	Fecha de Registro
1	UNIÓN DE CONCRETERA S S.A.	20297543653	Carretera Panamericana Sur N° 11.4 Mz. Z Lt. I, Fundo El Chilcal	San Juan de Miraflores	Lima	1/05/2017

Datos de Contacto				
Nombres	Apellidos	Cargo	Correo Electrónico	Celular o Teléfono
Roque	Torres	Supervisor de Operaciones	rtorres@unicon.com.pe	992 580 616

Segmentación								
Ubicación Geográfica	Industria	Tipo de Carga	Tipo de Servicio Adquirido	Medio de Pago	Volumen de Ventas	Canales de Comunicación	Etapas del Ciclo de Vida del Cliente	Frecuencia de Compra
Local	Construcción	Partes de máquinas	Alquiler de grúas telescópicas	Factoring	Alto	Llamada Telefónica	Cliente Real	Frecuente

Nota. En la tabla se aprecia los campos a considerar para elaborar la base de datos de los clientes de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

En actualidad, la base de datos de clientes sólo se dispone de los campos de razón social, RUC y frecuencia de compra; sin embargo, esta información no es suficiente para el análisis.

Con esta propuesta se espera que el 100% de los clientes registrados en la base de datos cuenten con los campos completos y con información actualizada.

4.3.3.3. Elaborar una Base de Datos de Cotizaciones, Órdenes de Compra y Reclamaciones y Gestionar su Seguimiento.

Para garantizar un mayor control y reducir el porcentaje de clientes perdidos se elaborará una base de datos de cotizaciones que integre a todas las cotizaciones que la responsable de ventas envía a los clientes potenciales.

Esta base de datos de cotizaciones contendrá los campos que se muestran en la Tabla 50:

Tabla 50

Base de Datos de Cotizaciones

BASE DE DATOS DE COTIZACIONES

BIR SERVICIOS S.A.C.
TRANSPORTE - CAMABAJA - GRUAS - MONTACARGAS - MANIOBRAS

N°	Cotización	Fecha	Cliente	Contacto	Correo Electrónico	Celular
1	PRE-001-BIRSAC-21	2/01/2021	Unión de Concreteras S.A.	Roque Torres	rtorres@unicon.com.pe	992 580 616

Tipo de Servicio	Máquina o Vehículo	Descripción del Servicio	Costo por Hora	Horas Mínimas	Horas Reales	Precio de Venta Total	IGV	Descuento	Precio de Venta con IGV
Alquiler	Grúa telescópica 70 toneladas	Alquiler de grúa telescópica de 70 tn para movimiento de chancadora, trabajo a realizarse en su planta Yerbabuena.	S/ 445.00	6	3.64	S/ 1,619.80	S/ 291.56	S/ 46.42	S/ 1,864.94

Nota. La tabla muestra los campos a considerar para elaborar la base de datos de cotizaciones de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

La información de todas las cotizaciones enviadas será registrada en el historial de cada cliente en la sección “Ofertas” en el software CRM. Además, el archivo PDF de la cotización será subido a la sección “Archivos adjuntos”.

Asimismo, la Asistente de Ventas realizará el seguimiento a las cotizaciones enviadas con un plazo máximo posterior de 01 día para clientes antiguos y frecuentes y de 03 días para

clientes nuevos, mediante un recordatorio de reunión, llamada o correo electrónico en el software CRM.

De la misma manera, se modificará los campos de la Base de Datos de Órdenes de Compra, para tener mapeado las ventas realizadas, como se observa en la Tabla 51.

Tabla 51

Base de Datos de Órdenes de Compra

BASE DE DATOS DE ÓRDENES DE COMPRA **BIRSERVICIOS S.A.C.**
TRANSPORTE - CAMABAJA - GRUAS - MONTACARGAS - MANIOBRAS

N°	Orden de Compra	Fecha	Cliente	Contacto	Correo Electrónico	Celular
1	OC-001-BIRSAC-21	5/01/2021	UNIÓN DE CONCRETERAS S.A.	Roque Torres	rtorres@unicon.com.pe	992 580 616

Tipo de Servicio	Máquina o Vehículo	Descripción del Servicio	Fecha de Ejecución del Servicio	Horas del Servicio	Costo por Hora	Precio de Venta Total
Alquiler	Grúa telescópica 70 toneladas	Alquiler de grúa telescópica de 70 tn para movimiento de chancadora, trabajo a realizarse en su planta Yerbabuena.	25/01/2021	5	S/ 445.00	S/ 2,225.00

IGV	Descuento	Precio de Venta con IGV	Adelanto al Contado	Medio de Pago	Tiempo de Pago	Observaciones
S/ 400.50	S/ 66.75	S/ 2,558.75	S/ -	Factoring	A 15 días	

Nota. En la tabla se observa los campos a considerar para la base de datos de órdenes de compra de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Además, se creará una Base de Datos de Reclamaciones que permita tener almacenadas todos los reclamos de los clientes y utilizar esta información para solucionar quejas o reclamos similares.

Esta base de datos de reclamaciones contendrá los campos que se muestran en la Tabla

52:

Tabla 52

Base de Datos de Reclamaciones

BASE DE DATOS DE RECLAMACIONES



N°	Orden de Compra Asociada	Fecha del Reclamo	Cliente	Contacto	Correo Electrónico	Celular
1	OC-040-BIRSAC-21	4/07/2021	BSH ELECTRODOMÉSTICOS S.A.C.	Jesus Mendoza	Jesus.Mendoza@bshg.com	998 547 162

Tipo de Servicio	Máquina o Vehículo Involucrado	Lugar del Servicio	Personal Involucrado	Horas del Servicio	Descripción del Reclamo
Alquiler	Grúa telescópica 70 toneladas	Av. Elmer Faucett 3533, Callao, Lima	Rigger Operador Grúa Gerente General	9	Daño a la propiedad (Aplastamiento de tuberías y movimiento estructural) por desbalanceo de la carga (Prensa) que se izaba.

Solución	Costo	Periodo de Subsanación	Acciones de Mejora
Asumir el costo de las reparaciones	\$ 2,500.00	30 días	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la supervisión de los trabajos. - Garantizar el cumplimiento del plan de izaje. - Realizar un plan de izaje considerando todas las condiciones del lugar de trabajo.

Nota. En la tabla se observa los campos a considerar para la base de datos de reclamaciones de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

4.3.3.4. Actualizar la Página Web y las Redes Sociales (Facebook y LinkedIn).

4.3.3.4.1. Página Web

El objetivo será mejorar el aspecto y la presentación de la página web de BIR Servicios S.A.C. y añadir widgets, que permitan interactuar con los clientes, captar a nuevos clientes

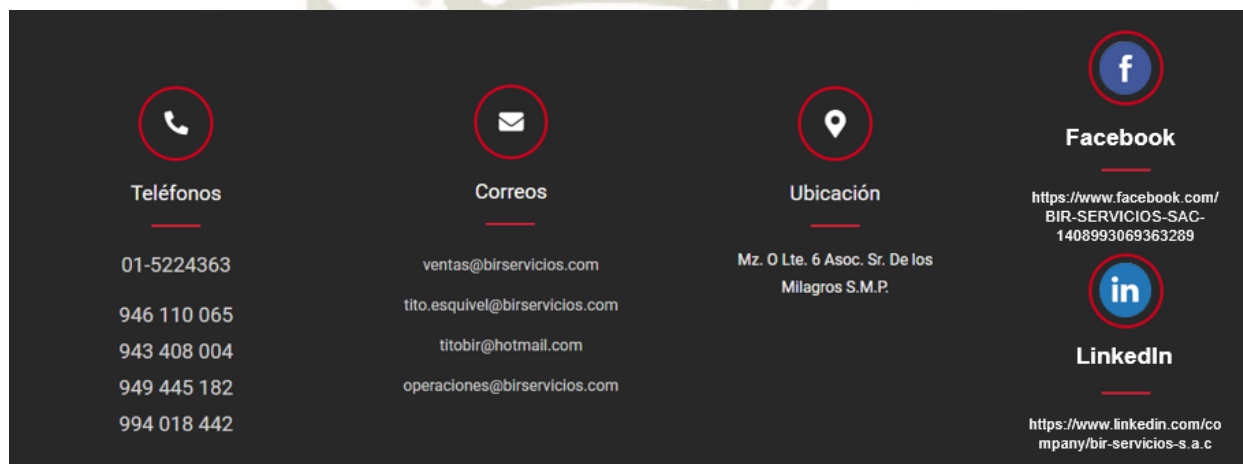
potenciales, tener mayor presencia online, mejorar el canal de ventas y comunicación, y mejorar la imagen de la marca.

Las acciones de mejora propuestas se describen a continuación:

- Colocar widget de "Contáctenos" para mostrar los canales de comunicación con los clientes y la ubicación de la empresa (Figura 74).

Figura 74

Canales de Contacto con el Cliente –BIR Servicios S.A.C.

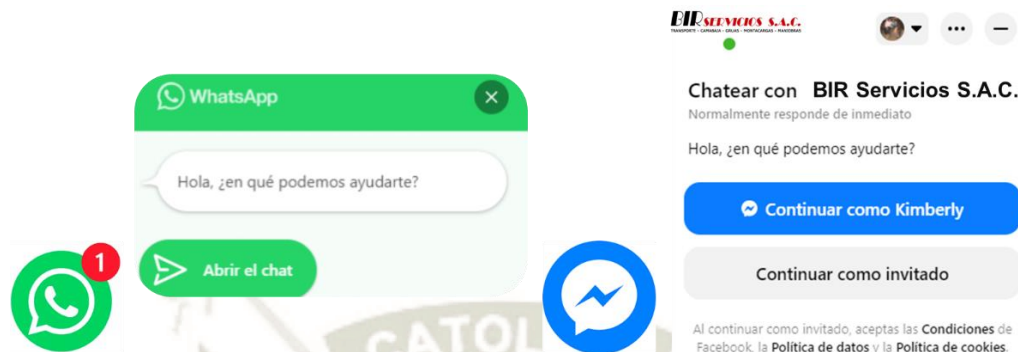


Nota. La figura muestra la información de los canales de contacto con los clientes que debería incluirse en la página web de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

- Agregar un botón de llamada para redirigir al cliente interesado en realizar una cotización al WhatsApp y al Messenger (Figura 75).

Figura 75

Íconos de WhatsApp y Messenger



Nota. En la figura se muestra los accesos directos a WhatsApp y Messenger. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

- Realizar un formulario de “Cotización” para que los clientes potenciales soliciten el presupuesto de un servicio (Figura 76).

Figura 76 Formulario de Contacto y Cotización

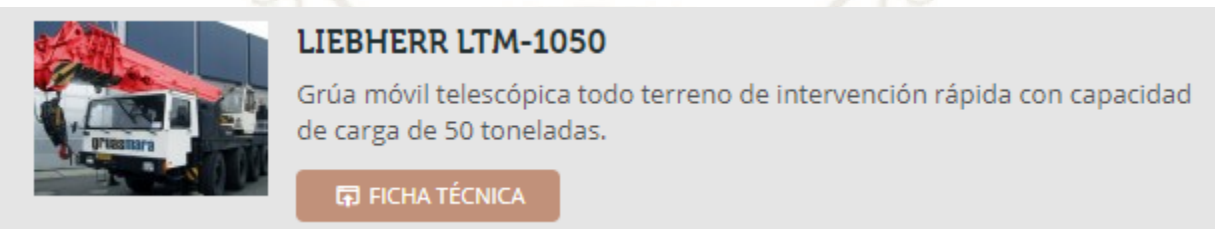
Formulario de Contacto y Cotización

Nota. La figura muestra los formularios de contacto para que los clientes soliciten una cotización. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

- Colocar el widget de “Equipos” con galería de fotografías, descripción y ficha técnica de las máquinas y vehículos de BIR Servicios S.A.C., para que el cliente conozca la variedad de equipos que ofrece la empresa y defina adecuadamente sus requerimientos (Figura 77).

Figura 77

Máquinas y Vehículos de BIR Servicios S.A.C.



Nota. En la figura se observa la fotografía, descripción y ficha técnica de las máquinas y vehículos de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

- Añadir un widget de “Proyectos” para describir el trabajo y los servicios realizados por la empresa a los diversos clientes, incluyendo una galería de fotografías o videos dentro de cada obra (Figura 78).

Figura 78

Proyectos de BIR Servicios S.A.C.



Nota. La figura muestra la descripción y la galería de fotografías de los servicios realizados por BIR Servicios S.A.C.

- Agregar un widget de “Certificaciones” incluyendo las homologaciones de los clientes y las certificaciones a los sistemas de gestión por SGS del Perú.
- Añadir un widget de “Clientes” para agrupar los logos de los clientes que adquieren los servicios de BIR Servicios S.A.C.
- Añadir un asistente virtual (Chatbot) en la página web para conversar en tiempo real con los clientes, resolver consultas y concretar ventas con mayor agilidad. En primero lugar, se deberá ingresar el producto o servicio en el que el cliente tiene interés; luego, deberá ingresar su información básica y se iniciará la conversación.



¿Necesitas ayuda?

Asistente Virtual
● Conectado

Hola bienvenido a nuestro sitio, cuéntanos ¿en qué podemos ayudarte hoy?

Ingresa aquí el producto o servicio en el que estás interesado

SIGUIENTE

¿Necesitas ayuda?

Asistente Virtual
● Conectado

¡Hola!, estamos en línea, ingresa tu nombre, e-mail y teléfono para comenzar.

Nombre

Email

Telefono

INICIAR CHAT

- Las publicaciones en la página web estarán referidas a la actualización de los widgets de “Equipos”, “Certificaciones” y “Clientes”, y a la creación de artículos relacionados con el widgets “Proyectos”, por lo que se propone

realizar como mínimo 08 publicaciones al mes (02 publicaciones a la semana).

4.3.3.4.1.1. SEO y SEM.

Utilizar estrategias SEO (Optimización de motores de búsqueda) mediante la mejora del meta título (Máximo 49 caracteres), meta descripción (Máximo 160 caracteres) y palabras claves (Máximo 5), para posicionar la página web de BIR Servicios S.A.C. en Google de forma orgánica:

- **Meta título:** BIR Servicios S.A.C.
- **Meta descripción:** Transporte de carga pesada, alquiler de camiones grúas, grúas telescópicas y montacargas, y maniobras especiales en piso y aéreas.
- **Palabras claves:** Alquiler de grúas y montacargas, alquiler de grúa, alquiler Grúas telescópicas, alquiler Camión grúa, transporte carga pesada.

Según un estudio realizado en millones de dominios por BrightEdge (2019), empresa estadounidense dedicada a brindar soluciones de SEO a las empresas más prestigiosas a nivel internacional, las búsquedas orgánicas en B2B representaron el 64.1% del tráfico total.

En base al resultado anterior, se estima que las visitas a la página web por tráfico orgánico se incrementarán como mínimo en un 50% y los resultados se podrán evidenciar mediante Google Analytics.

Adquirir anuncios pagados en Google Ads, para ofertar los servicios de BIR Servicios S.A.C., analizar las palabras claves y captar a nuevos clientes cuando realizan búsquedas relacionadas con la empresa en Internet.

- **Objetivo de la Campaña:** Obtener más ventas y visitas en el sitio web.


- **Edición del Anuncio:**

- **Título 01:** BIR Servicios S.A.C.
- **Título 02:** Transporte de carga pesada.
- **Título 03:** Alquiler de grúas.
- **Descripción 01:** Realizamos transporte de carga pesada y sobredimensionada.
- **Descripción 02:** Alquiler de grúas telescópicas, camiones grúas y montacargas. Maniobras en piso y aéreas.

Anuncio · birservicios.com

BIR Servicios S.A.C. | Transporte de carga pesada. | Alquiler de grúas.

Realizamos transporte de carga pesada y sobredimensionada. Alquiler de grúas telescópicas, camiones grúas y montacargas. Maniobras en pis...

 Llamar a la empresa

- **Keywords (Palabras claves):**
 - Alquiler de grúas y montacargas
 - Montacargas y grúas
 - Alquiler de grúa
 - Empresa de alquiler de grúas
 - Alquiler Grúas telescópicas
 - Alquiler Camión grúa
 - Transportes especializada
 - Alquiler Brazo hidráulico
 - Alquiler Elevador hidráulico

- Maniobras de carga pesada
- Servicio de grúas
- Servicios Maniobras en altura
- servicio de Izaje de carga
- servicio transporte Cama baja
- alquiler plataforma aérea
- alquiler de grua articulada
- **Segmentación Geográfica:** Provincia de Lima, Ica, Huaral, Ancash, Barranca, Canta, Huaura, Huarochirí, entre otros.
- **Inversión:** El presupuesto del anuncio fue seleccionado entre las opciones disponibles en Google Ads y previa aprobación del General en S/. 13.90 al día (S/. 417 al mes como máximo). Según lo cotizado en Google Ads con las condiciones anteriormente mencionadas se conseguirán aproximadamente entre 240 y 510 clics en los anuncios publicados al mes. Los clics en los anuncios generan visitas al sitio web (Página de destino) o llamadas al número de contacto.

4.3.3.4.2. *Redes Sociales Corporativas*

Actualmente BIR Servicios S.A.C. tiene dos redes sociales corporativas: Facebook y LinkedIn. El objetivo será aprovechar estos canales digitales de comunicación para interactuar y establecer relaciones con los clientes, a través de las siguientes acciones:

- Actualizar la información de la empresa:
 - Facebook:
 - **Horario de trabajo:** 07:00 a.m. a 16:30 p.m.
 - **Correo electrónico de contacto:** ventas@birservicios.com

- **Descripción general de la empresa:** Somos una empresa dedicada a ofrecer servicios de alquiler de camiones grúas, montacargas y grúas telescópicas, transporte de cargas sobredimensionadas en camas bajas y remolques de plataforma, y maniobras especiales en piso y aéreas para cargas de alto tonelaje sin grúas, con maquinaria 100% operativa, personal altamente calificado y con asesoría técnica para crear valor y satisfacer a los clientes con un servicio seguro, de calidad y confiable.
- LinkedIn:
 - **Resumen:** Igual a la descripción general de la empresa de Facebook.
 - **Sitio web:** <https://birservicios.com/>
 - **Sector:** Maquinaria.
 - **Tamaño de la Empresa:** 11 – 50 empleados.
 - **Sede:** Lima, Lima.
 - **Tipo:** De financiación privada.
 - **Fundación:** 2010.
 - **Ubicación:** Mz. O Lt. 6 Asoc. Sr. de los Milagros, San Martín de Porres, Lima, Perú.
- Colocar el logo de BIR Servicios S.A.C. en la foto de perfil y un collage de cinco fotografías de servicios realizados con diversas máquinas y vehículos en la imagen de portada.

- Implementar estrategias de marketing de contenidos a través de publicaciones periódicas en Facebook y LinkedIn (Tabla 53). Dichas estrategias se realizarán considerando cada perfil de buyer persona y la etapa del recorrido del comprador.

Tabla 53

Programa de Marketing de Contenidos para Redes Sociales

Publicaciones	Frecuencia	Ejemplo
Descripción con fotografías o videos de los servicios ejecutados o en ejecución	Diaria	
Descripción y fotografía de las máquinas y vehículos de la empresa	Semanal	

Descripción con fotografía o video sobre las certificaciones y homologaciones obtenidas por los clientes o empresas certificadoras

Eventual

Hagemsa
13 de agosto a las 15:16 · 🌐

¡Querer es poder!

SGS

C-CBE 945-2021

Cellos, 04 de Agosto del 2021

Estimados Sres,
TRANSPORTES HAGEMSA S.A.C.
Referencia: Carta de Certificación en Trámite

Por la presente, queremos anunciar que, ante el cumplimiento de todos los requisitos de la Normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 45001:2018 en la auditoría realizada del 12 al 16 de Julio del 2021, el equipo auditor de SGS del Perú S.A.C. - Certificación & Business Enhancement otorga esta carta a **TRANSPORTES HAGEMSA S.A.C.** como evidencia de que ya cuenta con la **Certificación de su Sistema de Gestión Integrado** y está en trámite la emisión de sus certificados de acuerdo al siguiente alcance:

**"Servicio de Transporte Terrestre de Mercancías, Carga General, Carga Sobredimensionada y Materiales Peligrosos.
Servicio de Almacenaje de Tránsito que incluye Carga y Descarga de Mercancías, Carga General, Carga Sobredimensionada y Materiales Peligrosos en Sede Arequipa"**

Finalmente, hacemos extensiva esta carta para ser utilizada en las actividades que **TRANSPORTES HAGEMSA S.A.C.** estime convenientes, dentro del contexto y alcance de la certificación mencionada.

Atentamente,

Descripción con fotografía o video sobre los servicios de alquiler, transporte y maniobras especiales que la empresa ofrece

Semanal

Grúas San José
26 seguidores
11 meses · 🌐

+ Seguir · ⋮

Cuenta con nosotros para tu próximo proyecto 🧑🏫 🧑🏫
20 años de experiencia en minería y construcción nos avalan.

Con más de 50 equipos en alquiler disponemos de:

- Camiones grúa 2020 y 2018 hasta 44.8t.
- Montacargas de 2.5t. a 15t.
- Grúas telescópicas de 65t., 90t. y 100t.
- Cama baja de 37t.
- Tracto plataforma de 33t.

#gruas #minería #montacargas #camionesgrua

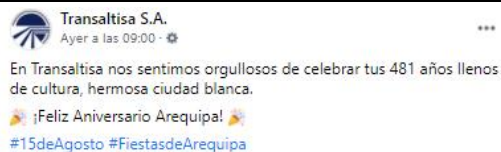
Sedes en Lima y Lurín.

Carlos Garrido
📧 controller@gruassanjose.com
☎ 963 309 596

Karla Castro
📧 karla.castro@gruassanjose.com
☎ 975 788 820

Fechas especiales y días
célebres en el Perú

Mensual



Nota. En la figura se observa las estrategias de marketing de contenidos que se aplicarán en las redes sociales corporativas (Facebook y LinkedIn) de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Con el programa de marketing de contenidos presentado anteriormente se propone que la empresa realice como mínimo 40 publicaciones en redes sociales (Facebook y LinkedIn) al mes.

Actualmente, la empresa no mide el número de visitas a la página de Facebook ni de LinkedIn; por lo tanto, como dato inicial se tiene 0 visitas al mes.

Según el estudio “Digital 2020” realizado por Hootsuite Enterprise (2020), es una empresa dedicada a ofrecer una plataforma para gestionar las redes sociales de diversas empresas, el incremento mensual promedio de los “Me gusta” de las páginas de Facebook es del 0.13% y el alcance promedio de las páginas de Facebook aumentó en un 5.5%. Por lo tanto, con la propuesta se espera obtener por lo menos 01 “Me gusta” al mes en la página de Facebook de BIR Servicios S.A.C. y 50 visitas al mes.

Tomando como base el estudio anterior “Digital 2020”, las empresas con una página de LinkedIn con información actualizada, completa y activa (Con publicaciones frecuentes) obtienen 5 veces más visitas y 7 veces más impresiones por publicación.

Actualmente, BIR Servicios S.A.C. tiene en promedio 50 visitas al mes y 3 impresiones por publicación. Por lo tanto, con la propuesta se obtendrá aproximadamente 250 visitantes al mes y 21 impresiones por publicación.

4.3.4. Personas y Organización

4.3.4.1. Capacitación al Personal.

Para implementar con éxito el modelo CRM en BIR Servicios S.A.C. es fundamental capacitar al personal involucrado en el desarrollo de los procesos comerciales (Supervisor de Operaciones, supervisor de seguridad y asistente de ventas), para ello se considerará el siguiente programa de capacitación que se muestra en la Tabla 54.

La capacitación tendrá una duración aproximada de tres meses y será realizada por una empresa externa de consultoría en marketing y ventas seleccionada por BIR Servicios S.A.C.

Tabla 54

Programa de Capacitación para la Implementación del Modelo CRM en BIR Servicios S.A.C.

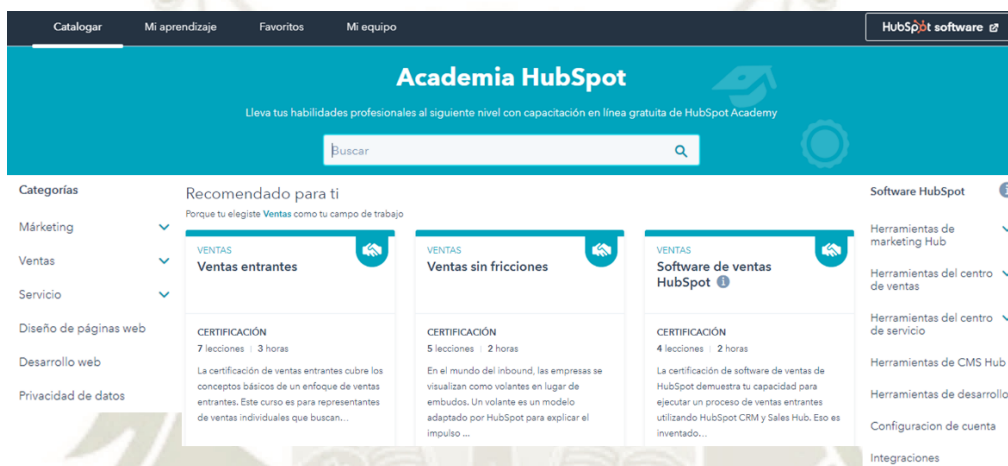
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN - IMPLEMENTACIÓN MODELO CRM								
DATOS DEL EMPLEADOR:								
RAZÓN SOCIAL O DENOMINACIÓN SOCIAL		RUC	DIRECCIÓN (Dirección, distrito, departamento y provincia)			ACTIVIDAD ECONÓMICA		
BIR SERVICIOS S.A.C.		20514921611	MZ. O LT. 6 ASOC. SR. DE LOS MILAGROS, SAN MARTIN DE PORRES, LIMA, LIMA			TRANSPORTE DE CARGA PESADA		
Objetivo General		Capacitar al personal involucrado en CRM, procesos comerciales y servicios de la empresa						
Objetivos Específicos		1.1. Capacitar al personal en CRM						
		1.2. Capacitar al personal en procesos comerciales (Ventas, marketing y servicio al cliente)						
		1.3. Capacitar al personal en los servicios que ofrece la empresa						
Meta		100%						
Indicador		(Nº de actividades realizadas / Nº de actividades planeadas) * 100%						
Presupuesto		S/ 5,500.00						
Recursos		Supervisor de Operaciones, supervisor de seguridad, asistente de ventas y consultora de marketing y ventas						
Nº	Descripción de la Actividad	Responsable de la Ejecución	Área	Año 2021				Fecha de Verificación
				S	O	N	D	
1.1.	Capacitar al personal en el flujo de los procesos comerciales (Marketing, ventas y servicio al cliente)	Consultora de Marketing y Ventas	Consultoría		X			8/10/2021
1.2.	Capacitar a la Asistente de Ventas en CRM (Gestión de Relaciones con el Cliente)	Consultora de Marketing y Ventas / HubSpot Academy	Consultoría		X			15/10/2021
1.3.	Capacitar a la Asistente de Ventas en las funcionalidades y módulos de HubSpot CRM	Consultora de Marketing y Ventas / HubSpot Academy	Consultoría		X			22/10/2021
1.4.	Capacitar a la Asistente de Ventas en el manejo de la página web y redes sociales corporativas	Consultora de Marketing y Ventas	Consultoría		X			29/10/2021
1.5.	Capacitar a la Asistente de Ventas en la documentación y bases de datos comerciales	Consultora de Marketing y Ventas	Consultoría			X		5/11/2021
1.6.	Capacitar a la Asistente de Ventas en la planificación estratégica comercial	Consultora de Marketing y Ventas	Consultoría			X		12/11/2021
1.7.	Capacitar a la Asistente de Ventas en segmentación y estudios de mercado	Consultora de Marketing y Ventas	Consultoría			X		19/11/2021
1.8.	Capacitar a la Asistente de Ventas en la identificación de las necesidades y conocimiento del cliente	Consultora de Marketing y Ventas	Consultoría			X		26/11/2021
1.9.	Capacitar a la Asistente de Ventas en el mapa de empatía, la propuesta de valor y personalización	Consultora de Marketing y Ventas	Consultoría			X		29/10/2021
1.10.	Capacitar a la Asistente de Ventas en técnicas eficaces de ventas	Consultora de Marketing y Ventas	Consultoría				X	3/12/2021
1.11.	Capacitar a la Asistente de Ventas en la gestión objeciones y reclamos de los clientes	Consultora de Marketing y Ventas	Consultoría				X	10/12/2021
1.12.	Capacitar a la Asistente de Ventas en el conocimiento de los servicios, máquinas y vehículos que ofrece la empresa a los clientes	Supervisor de Operaciones	Operaciones				X	17/12/2021

Nota. La tabla muestra el programa de capacitación para la implementación del modelo CRM en el área de ventas de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

La capacitación en el software HubSpot CRM podrá complementarse con la herramienta HubSpot Academy disponible online y gratuita. Incluye videos con explicaciones sobre los conceptos de marketing, ventas y servicio al cliente, y de las funcionalidades del software CRM, como se aprecia en la Figura 79.

Figura 79

HubSpot Academy



Nota. En la figura se observa la página de HubSpot Academy. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

4.3.4.2. Elaborar el MOF y MAPRO de la Asistente de Ventas.

Considerando las mejoras propuestas, el área de Ventas se denominará área Comercial y, por lo tanto, el puesto de Asistente de Ventas se llamará Asistente Comercial, esto debido a que se incluirán los procesos comerciales de marketing, ventas y servicio al cliente.

Asimismo, las acciones de mejora implican una carga de trabajo elevada para la asistente de ventas por lo que se requerirá contratar a un(a) Practicante Comercial para que apoye en la implementación del modelo CRM en BIR Servicios S.A.C.

El Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Asistente Comercial se muestra en la Figura 80, considerando la identificación del puesto, líneas de autoridad, misión, funciones, plan de carrera, comunicaciones, informes, reportes y responsabilidades.

Figura 80

Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Asistente Comercial

	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	MOF-01-BIRSAC-21
		Emisión: 21-08-2021
		Edición: 00
		Revisión: 21-08-2021
		Página 1 de 4

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DE LA POSICIÓN:	Asistente Comercial
ÁREA:	Comercial
NIVEL ORGANIZACIONAL:	Táctico
CATEGORÍA ORGANIZACIONAL:	Asistente

LÍNEA DE AUTORIDAD	
REPORTA A:	Gerente General y Sub Gerente
SUPERVISIÓN QUE RECIBE:	Su trabajo es supervisado y comprobado frecuentemente
SUPERVISA A:	Practicante Comercial
SUPERVISIÓN QUE EJERCE:	Ninguna supervisión ejercida

MISIÓN DEL PUESTO
Planificar, ejecutar y controlar eficientemente las estrategias y procesos comerciales para incrementar las ventas y el valor de marca, y satisfacer y fidelizar a los clientes.

FUNCIONES DEL PUESTO	
FRECUENCIA	FUNCIÓN
FUNCIONES GENERALES PARA SU NIVEL	
Diario	1. Planificar a largo plazo, gestionar, evaluar, ajustar, desarrollar y liderar las estrategias y los planes de acción correspondientes al área de trabajo.
Diario	2. Aprobar, revisar y evaluar el desempeño del Sistema de Gestión Integrado (SGI), para asegurar y garantizar el mejoramiento continuo de los sistemas de gestión.
Periódico	3. Trabajar en equipo, junto a las demás áreas funcionales, con el fin de cumplir los objetivos de BIR Servicios S.A.C.
Diario	4. Cumplir con las políticas internas de BIR Servicios S.A.C.
Diario	5. Mantener el orden y limpieza del área de trabajo.
Diario	6. Detener cualquier actividad que pudiera poner en riesgo la salud y seguridad de los trabajadores, del patrimonio de la empresa o que afecten con los requisitos de calidad de los servicios.
FUNCIONES ESPECÍFICAS DEL PUESTO	
Diario	1. Implementar y controlar los procesos comerciales (Ventas, marketing y servicio al cliente).
Diario	2. Segmentar a los clientes de acuerdo a criterios establecidos.
Diario	3. Elaborar el perfil ideal del cliente (Buyer persona) con el mapa de empatía y definir el recorrido del comprador.
Diario	4. Diseñar propuestas de valor para cada segmento de clientes utilizando la metodología "The Value Proposition Canvas".
Diario	5. Establecer estrategias y campañas de marketing orientadas a cada segmento de clientes potenciales.
Diario	6. Gestionar el posicionamiento de la empresa en Internet mediante SEO y SEM.
Diario	7. Manejar las redes sociales corporativas (Facebook y LinkedIn), realizar publicaciones de acuerdo al marketing de contenidos, revisar y responder los comentarios y mensajes de los seguidores.
Diario	8. Actualizar la página web de la empresa.
Diario	9. Ofrecer los servicios de la empresa a través del email marketing y la emisión de cartas de presentación a los clientes potenciales.
Diario	10. Recepcionar las solicitudes de servicio o información, y establecer un contacto inicial con los clientes potenciales por el correo electrónico o llamada telefónica de HubSpot CRM, para presentar a la empresa y a los servicios que ofrece utilizando técnicas de ventas eficaces.

Diario	11. Realizar una propuesta técnica básica de servicio a los clientes potenciales de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.
Diario	12. Elaborar, validar con el Supervisor de Operaciones y enviar las cotizaciones por los servicios solicitados a los clientes potenciales, considerando las promociones y descuentos aplicables a cada segmento.
Diario	13. Realizar seguimiento a las cotizaciones enviadas a los clientes potenciales, considerando el plazo de 01 día para clientes antiguos y frecuentes, y 03 días para clientes nuevos, hasta lograr la venta.
Diario	14. Desarrollar pronósticos de ventas para establecer el objetivo de ventas a alcanzar y para guiar las actividades operativas de la empresa.
Diario	15. Mantener actualizada las bases de datos de HubSpot CRM, de clientes, de cotizaciones, de órdenes de compra y de reclamaciones, así como la información registrada por cada cliente (Ofertas, reclamos y archivos adjuntos).
Diario	16. Elaborar y enviar por correo electrónico la orden de compra al cliente al concretarse la venta.
Diario	17. Comunicar al área de Operaciones y Seguridad el servicio adquirido, dentro del mismo día de cerrada la venta, para que programen la ejecución del mismo.
Diario	18. Aplicar las encuestas de satisfacción a los clientes al finalizar la ejecución de los servicios.
Periódico	19. Elaborar y presentar mensual y anualmente los reportes, informes e indicadores de gestión (KPI's) de ventas para evaluar en forma permanente los resultados de la empresa.
Periódico	20. Buscar constantemente e inscribir los servicios de la empresa en licitaciones y concursos públicos.
Eventual	21. Recibir, analizar y responder las consultas de los clientes utilizando la lista de preguntas frecuentes.
Eventual	22. Recepcionar la queja o reclamo, identificar el tipo de problema y de ser posible, solucionar la reclamación. Caso contrario, comunicar al área involucrada.
Eventual	23. Remitir el informe de no conformidades con los servicios ante el Gerente General y la Sub Gerente.
Eventual	24. Comunicar la solución de la queja o reclamo al cliente, de acuerdo al tipo de problema identificado.

RELACIONES Y COMUNICACIÓN

RELACIÓN	PUESTO	PROPÓSITO
INTERNA	Gerente General	Supervisión y reporte de avance del trabajo
	Sub Gerente	
	Supervisor de Operaciones	Validación de las propuestas técnicas básicas ofrecidas a los clientes potenciales por los servicios solicitados Comunicación de los servicios a ejecutar
	Supervisor de Seguridad	Comunicación de los servicios a ejecutar
EXTERNA	Clientes Actuales y Potenciales	Ejecución de actividades de marketing, ventas y servicio al cliente

PLAN DE CARRERA
Supervisor Comercial

INFORMES Y REPORTES		
INFORME / REPORTE	DIRIGIDO A	FRECUENCIA
1. Informe Anual de Ventas	Gerente General	Mensual / Anual
2. Pronóstico de Ventas		
3. Registro de Ventas		
4. Base de Datos de Clientes		
5. Base de Datos de Cotizaciones		
6. Base de Datos de Reclamaciones		
7. Embudo de Ventas		

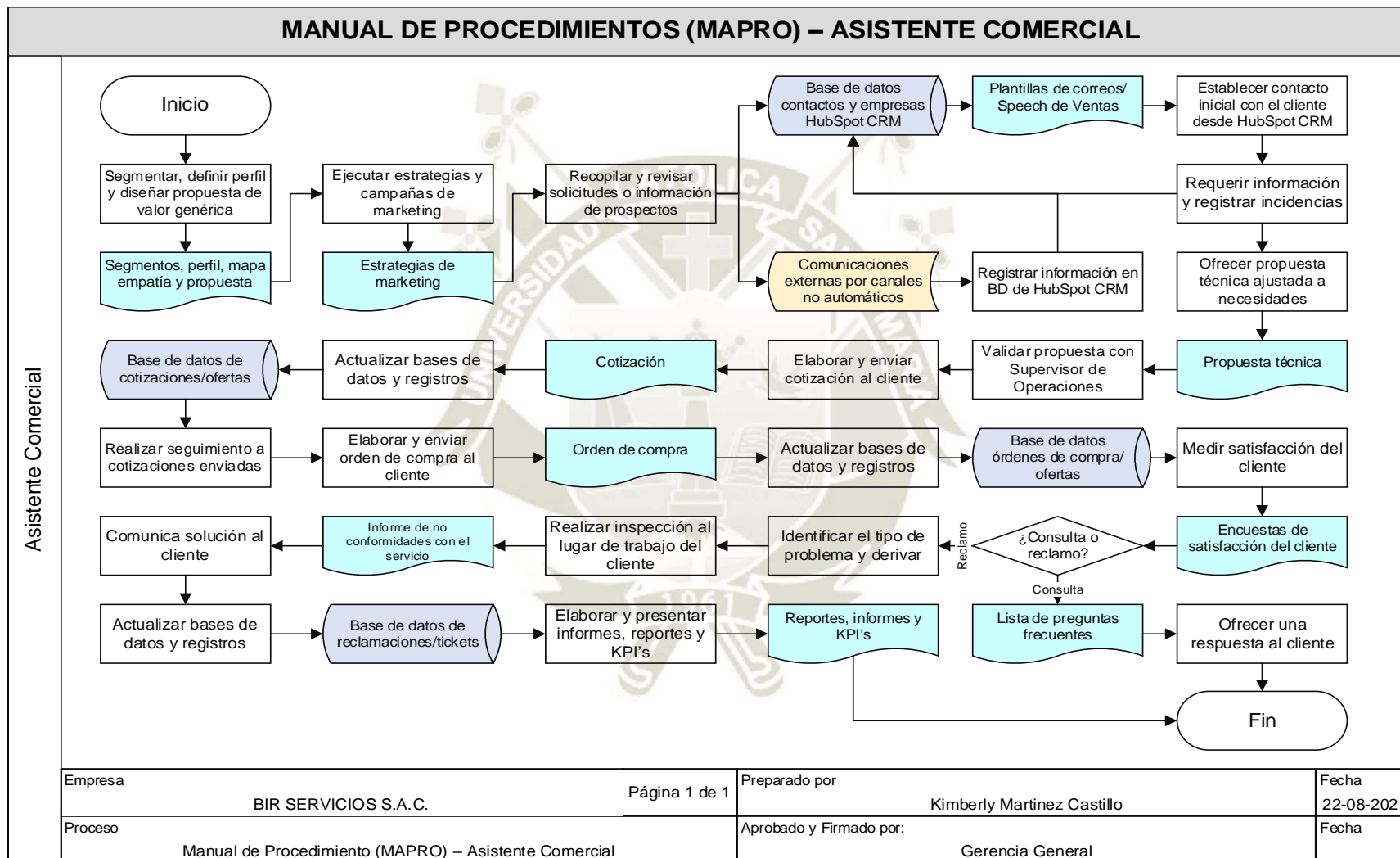
RESPONSABILIDADES	
POR MATERIALES, PRODUCTOS Y DINERO:	100-1000 (Escritorio, silla y útiles de oficina)
POR EQUIPOS Y HERRAMIENTAS:	1000-5000 (CPU, UPS, monitor, teclado, mouse, teléfono y celular)
POR INFORMACIONES CONFIDENCIALES:	Acceso a informaciones altamente confidenciales, cuya divulgación ocasionaría daños muy serios a las operaciones de la compañía y pérdidas financieras
SOBRE LA PRECISIÓN DEL TRABAJO:	Los errores causan serias pérdidas de tiempo o molestias dentro de la empresa y a los clientes

Nota. En la figura se observa el Manual de Organización y Funciones (MOF) de la Asistente Comercial. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

El Manual de Procedimientos (MAPRO) de la Asistente Comercial se elaboró considerando las funciones del MOF y se visualiza las actividades, documentos y bases de datos generadas durante los procesos de marketing, ventas y servicio al cliente, como se observa en la Figura 81.

Figura 81

MAPRO de la Asistente Comercial



Nota. La figura muestra el Manual de Procedimiento (MAPRO) de la Asistente Comercial. Adaptación propia en base a la investigación, realizada, 2021

4.3.5. Gestión del Proceso

4.3.5.1. Definir Procesos Comerciales (Ventas, Marketing y Servicio al Cliente).

4.3.5.1.1. Procedimiento de Marketing

Las actividades de marketing se utilizarán para generar tráfico en los canales de comunicación (Página web y redes sociales - Facebook y LinkedIn) de BIR Servicios S.A.C., con el objetivo de atraer y captar clientes potenciales (Leads).

En primer lugar, la Asistente Comercial deberá segmentar a los clientes, elaborar un perfil ideal del cliente y desarrollar la propuesta de valor, para orientar sus estrategias de marketing.

A continuación, deberá diseñar estrategias y campañas de marketing que incluyan:

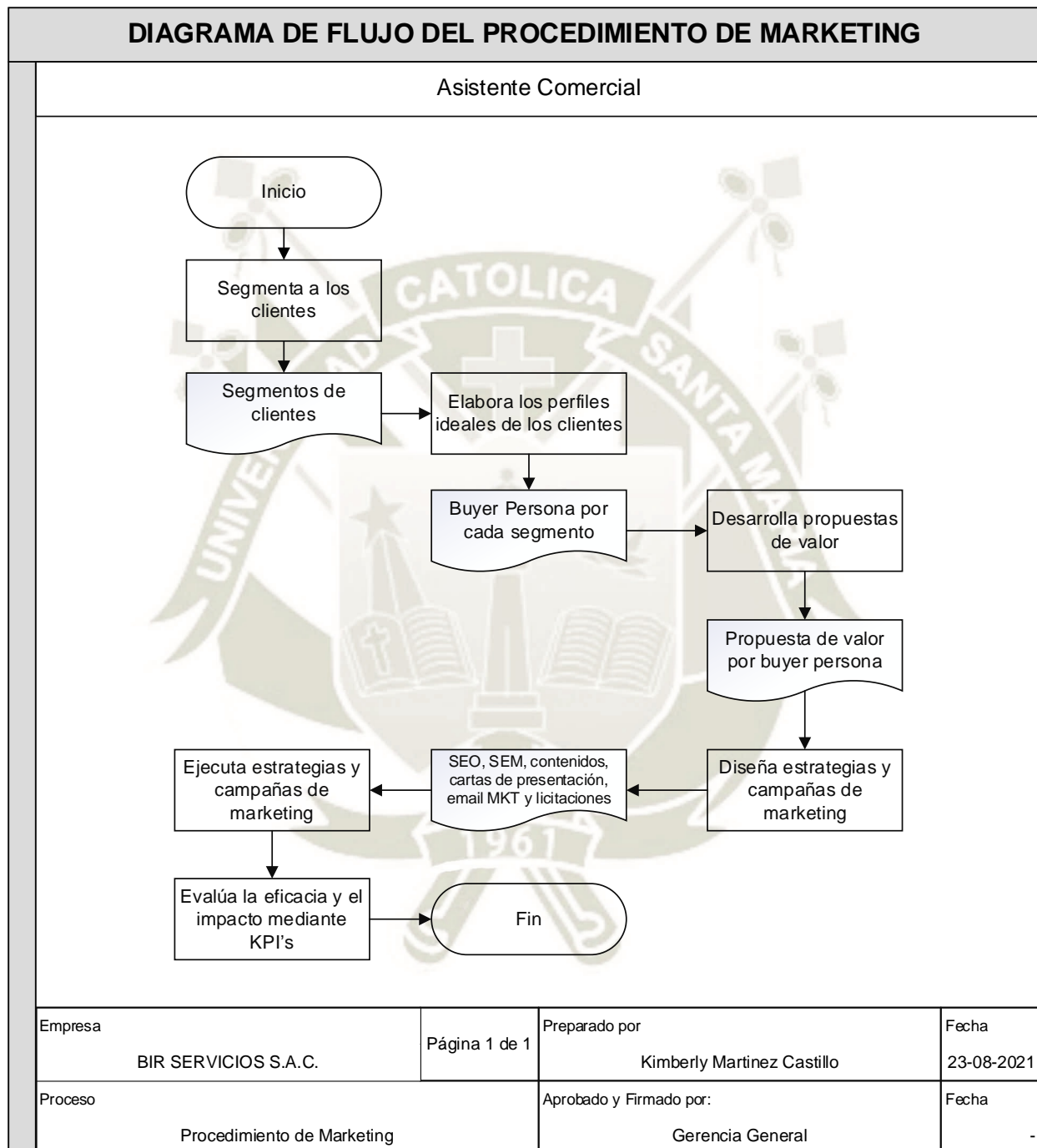
- SEO (Optimización de los motores de búsqueda).
- Google Ads (SEM: Marketing en los motores de búsqueda)
- Marketing de Contenidos: Publicaciones en redes sociales y página web.
- Email marketing (Plantilla de venta por correo electrónico - Anexo 3, adjuntando cartas de presentación - Anexo 4, brochure corporativo - Anexo 5 y catálogo de maquinaria - Anexo 6).
- Convocatorias para licitaciones o concursos públicos.

Luego, deberá ejecutar las campañas de marketing en los segmentos de clientes seleccionados y finalmente, evaluar la eficacia y el impacto de las acciones a través de KPI's.

Para resumir el Procedimiento de Marketing se elaboró el diagrama de flujo que se muestra en la Figura 82.

Figura 82

Diagrama de Flujo del Procedimiento de Marketing - BIR Servicios S.A.C.



Nota. En la figura se observa el flujograma del Procedimiento de Marketing de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

4.3.5.1.2. Procedimiento de Ventas

El proceso de ventas tendrá como finalidad convertir a los prospectos captados con las estrategias de marketing en clientes, para incrementar las ventas de los servicios de BIR Servicios S.A.C.

Para empezar, la Asistente Comercial deberá recopilar y revisar las comunicaciones que realizan clientes potenciales con la empresa (Solicitudes de servicio o información) a través de los siguientes siete canales de comunicación:

- Base de datos de contactos de HubSpot CRM (Clientes que solicitan información o requieren la cotización de un servicio a través de los formularios y chatbot de la página web).
- Llamadas telefónicas a los números de contacto del área Comercial.
- WhatsApp y Messenger (Con acceso directo desde la página web y Facebook).
- Correo electrónico (Respuesta a Email Marketing).
- Mensajes y comentarios en redes sociales (Facebook y LinkedIn).

De la misma forma, deberá captar nuevos clientes potenciales que demuestren interés en los servicios de la empresa mediante el análisis de:

- Base de datos de contactos de HubSpot CRM (Clientes que visitan algún widget de la página web).
- Recomendaciones de otros clientes.
- Mensajes, comentarios y seguidores en redes sociales (Facebook y LinkedIn).
- Factibilidad de participación en convocatorias para licitaciones o concursos públicos.

Si no existe la información de los clientes potenciales en la base de datos de contactos de HubSpot CRM, la Asistente Comercial deberá actualizar y registrar manualmente los datos, como se muestra en la Figura 83.

Al ingresar la información de algún trabajador del cliente corporativo, HubSpot CRM buscará automáticamente los datos de contacto de la empresa relacionada y la agregará en la base de datos de empresas. De no encontrar algún dato de la empresa, la Asistente Comercial deberá realizar la búsqueda en Internet y añadirlo manualmente al sistema.

Figura 83 Base de Datos de Contactos y de Empresas – HubSpot CRM

The image shows two screenshots of the HubSpot CRM interface. The top screenshot displays the 'Contacts' section with 2 records. The bottom screenshot displays the 'Companies' section with 3 records.

Contacts Section:

- Navigation: Contacts, Conversations, Marketing, Sales, Service, Automation, Reports
- Buttons: Actions, Import, Create contact
- Views: All contacts, My contacts, Unassigned contacts, Add view, All views
- Search: Search name, phone, e
- Filters: Contact owner, Create date, Last activity date, Lead status, More filters
- Table actions, Save view

NAME	EMAIL	PHONE NUMBER	CONTACT OWNER
Roberto Moreno	roberto.moreno@solgas.com.pe	948587658	Kimberly Martinez Castillo (ki...)
Roque Torres	rtorres@unicon.com.pe	992 580 616	Kimberly Martinez Castillo (ki...)

Companies Section:

- Navigation: Contacts, Conversations, Marketing, Sales, Service, Automation, Reports
- Buttons: Actions, Import, Create company
- Views: All companies, My companies, Add view, All views
- Search: Search name, phone, o
- Filters: Company owner, Create date, Last activity date, Lead status, More filters
- Table actions, Save view

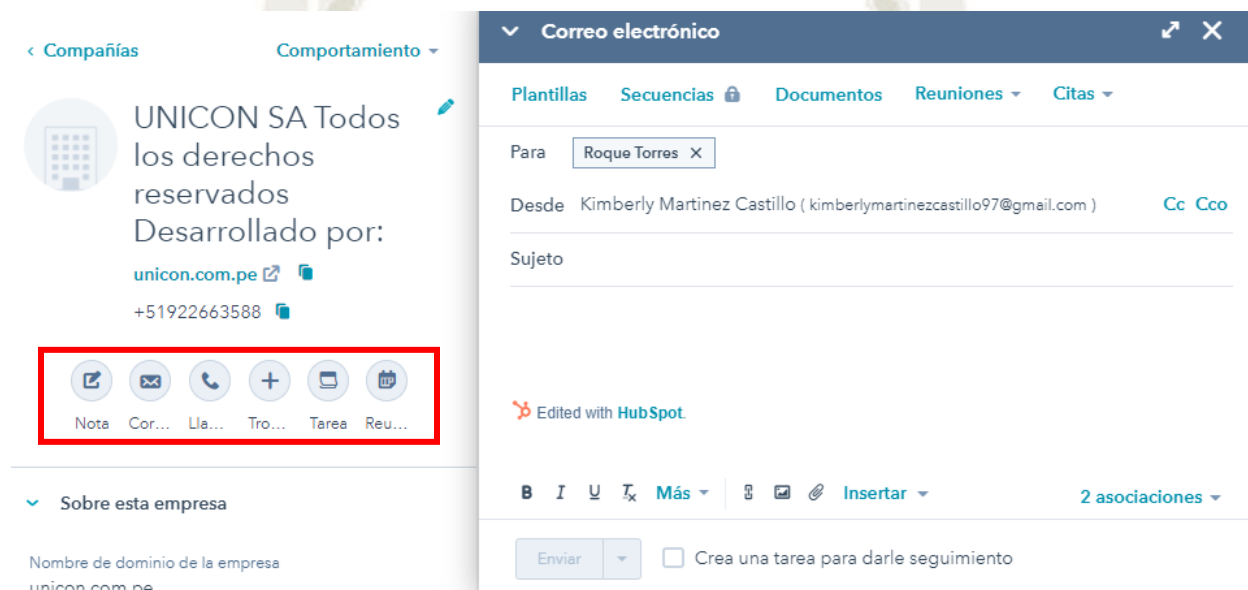
NAME	COMPANY OWNER	CREATE DATE (GMT-5)	LAST ACTIVITY DATE (GMT-5)
Solgas	Unassigned	16 de ago. de 2021	--
UNICON S.A. Todos los derech...	Unassigned	16 de ago. de 2021	--

Nota. La figura muestra la base de datos de contactos y de empresas de HubSpot CRM. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Luego, la Asistente Comercial deberá establecer un contacto inicial con los clientes vía llamada telefónica desde HubSpot CRM (Figura 84), para presentar a la empresa y ofrecer sus servicios utilizando técnicas de venta eficaces y un speech de ventas para llamada telefónica.

Figura 84

Opción de Correo Electrónico y Llamada - HubSpot CRM



Nota. En la figura se observa las opciones disponibles de llamada telefónica, correo electrónico y tareas de seguimiento para cada cliente en la base de datos de empresas de HubSpot CRM. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Si el cliente potencial no demuestra interés en adquirir el servicio, la Asistente Comercial deberá solicitar la información de otro contacto y agradecer por el tiempo para la comunicación. Asimismo, registrará las incidencias de la llamada telefónica en la propiedad “Registro” y actualizará el estado del cliente en el software HubSpot CRM.

Por el contrario, si el cliente potencial demuestra interés en adquirir el servicio, la Asistente Comercial le solicitará información y registrará las incidencias de la llamada o correo electrónico en la sección “Registro” del software HubSpot CRM:

- Nombre de la empresa.

- Nombre de la persona que contacta.
- Teléfono, celular y correo electrónico de contacto.
- Descripción del servicio requerido.
- Peso, altura, fondo, dimensiones y características de la carga.
- Dirección del servicio (Punto de origen y punto de destino).
- Fecha tentativa de ejecución.

Teniendo dicha información, la Asistente Comercial ofrecerá al cliente una propuesta técnica básica que responda y satisfaga sus necesidades y requerimientos, la cual deberá ser validada posteriormente por el Supervisor de Operaciones.

Con la información obtenida, la Asistente Comercial valida y envía por correo electrónico al Supervisor de Operaciones, la solución técnica propuesta al cliente.

A continuación, el Supervisor de Operaciones revisa y aprueba la propuesta técnica ofrecida al cliente. De tener observaciones, las comunica a la Asistente Comercial.

Con la propuesta técnica validada y las observaciones levantadas, la Asistente Comercial elabora la cotización del servicio solicitado con la lista de precios actualizada y personalizada con las promociones y descuentos aplicables a cada segmento de clientes y la envía al cliente por correo electrónico.

Posteriormente, actualiza la base de datos en el Excel de cotizaciones y la información del contacto en HubSpot CRM, agregando la oferta propuesta al cliente en la propiedad “Oferta” y cargando el archivo PDF de la cotización en la propiedad “Archivos adjuntos”.

Si el cliente responde y se comunica con la Asistente Comercial y acepta la propuesta técnica y económica, se concreta la venta y la Asistente Comercial elabora y envía por correo electrónico la orden de compra al cliente y la registra en el software HubSpot CRM y en la base

de datos en el Excel de órdenes de compra. De existir observaciones respecto al precio, consulta con el Gerente General y realiza un ajuste.

Caso contrario, la Asistente Comercial realiza seguimiento a las cotizaciones enviadas a los clientes, selecciona la casilla “Crear una tarea para darle seguimiento” del registro del correo electrónico o la llamada telefónica en el software HubSpot CRM y genera un recordatorio para solicitar una respuesta al cliente, considerando el plazo de 01 día para clientes antiguos y frecuentes, y 03 días para clientes nuevos, hasta lograr la venta.

Finalmente, la Asistente Comercial comunica el servicio por correo electrónico al Supervisor de Operaciones y al Supervisor de Seguridad dentro del mismo día de cerrada la venta, para que programen la ejecución del mismo.

Para resumir el Procedimiento de Ventas se elaboró el diagrama de flujo que se muestra en la Figura 85.

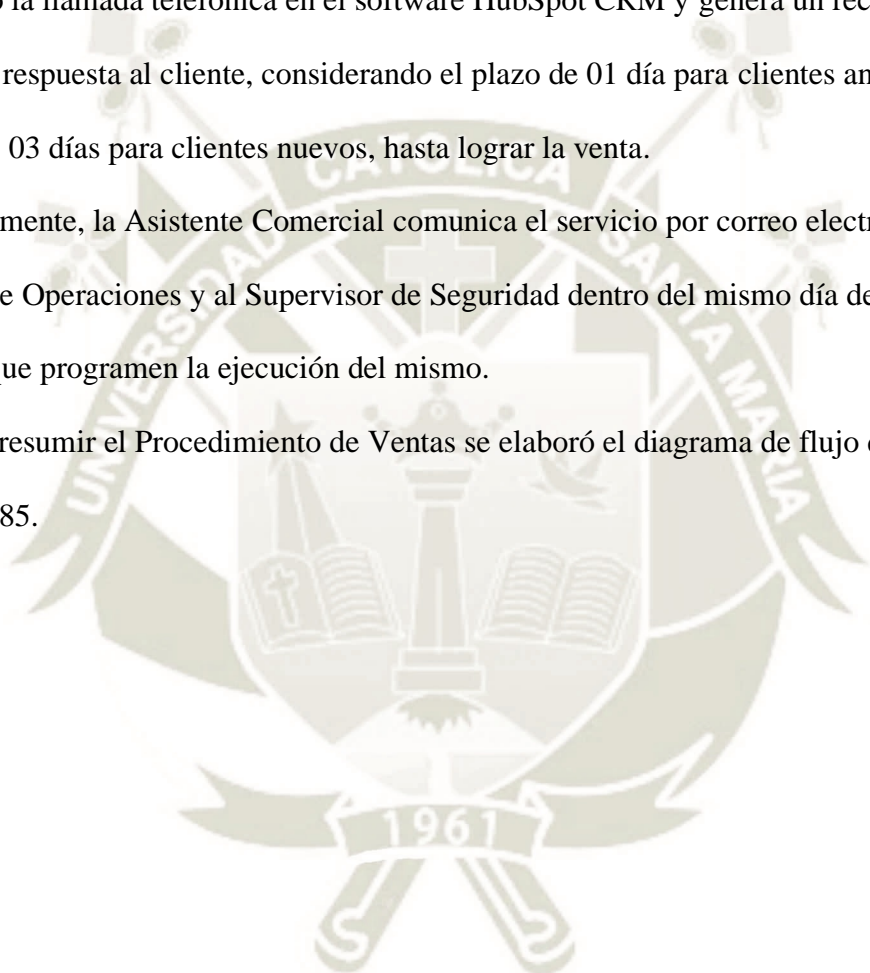
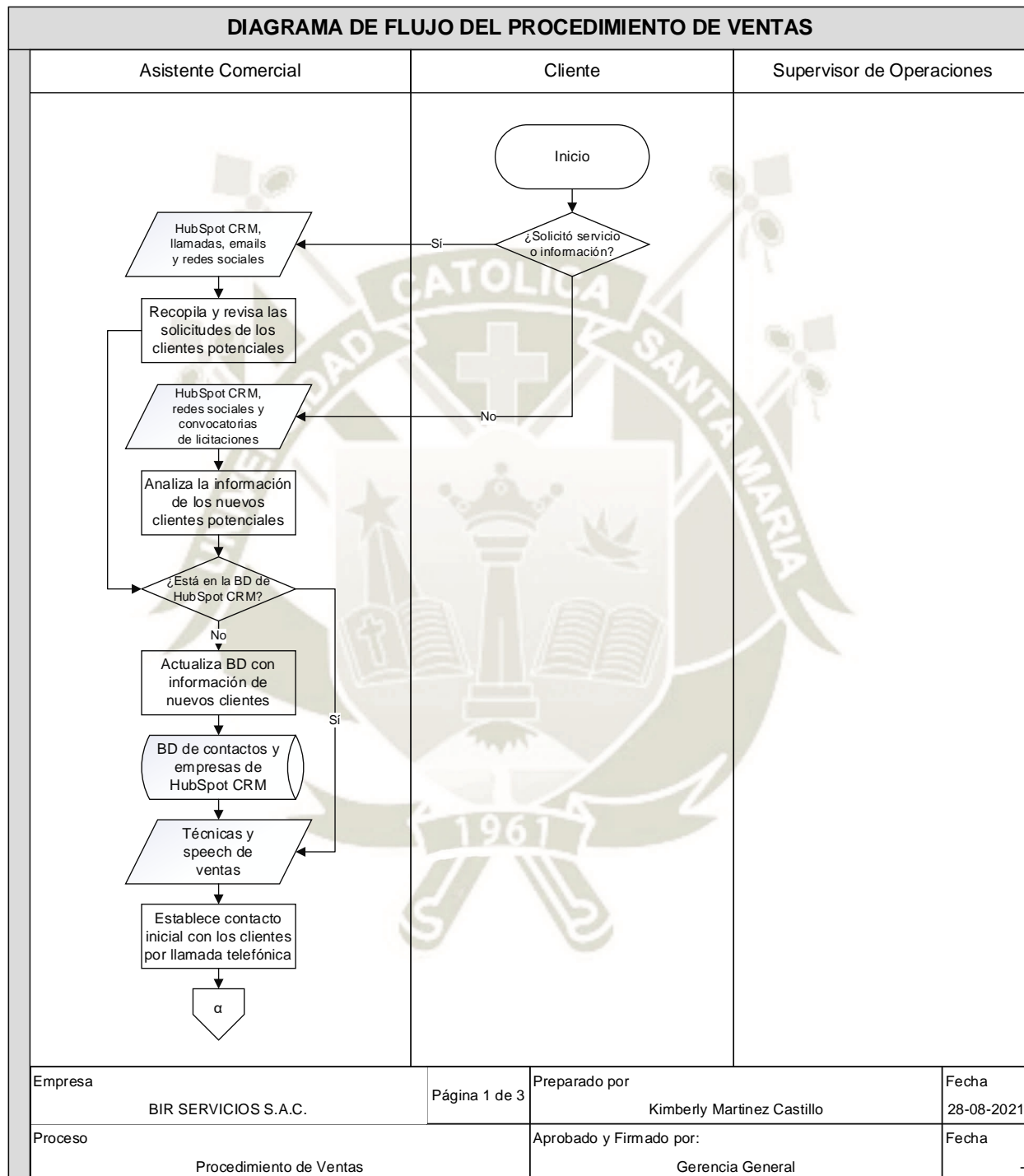
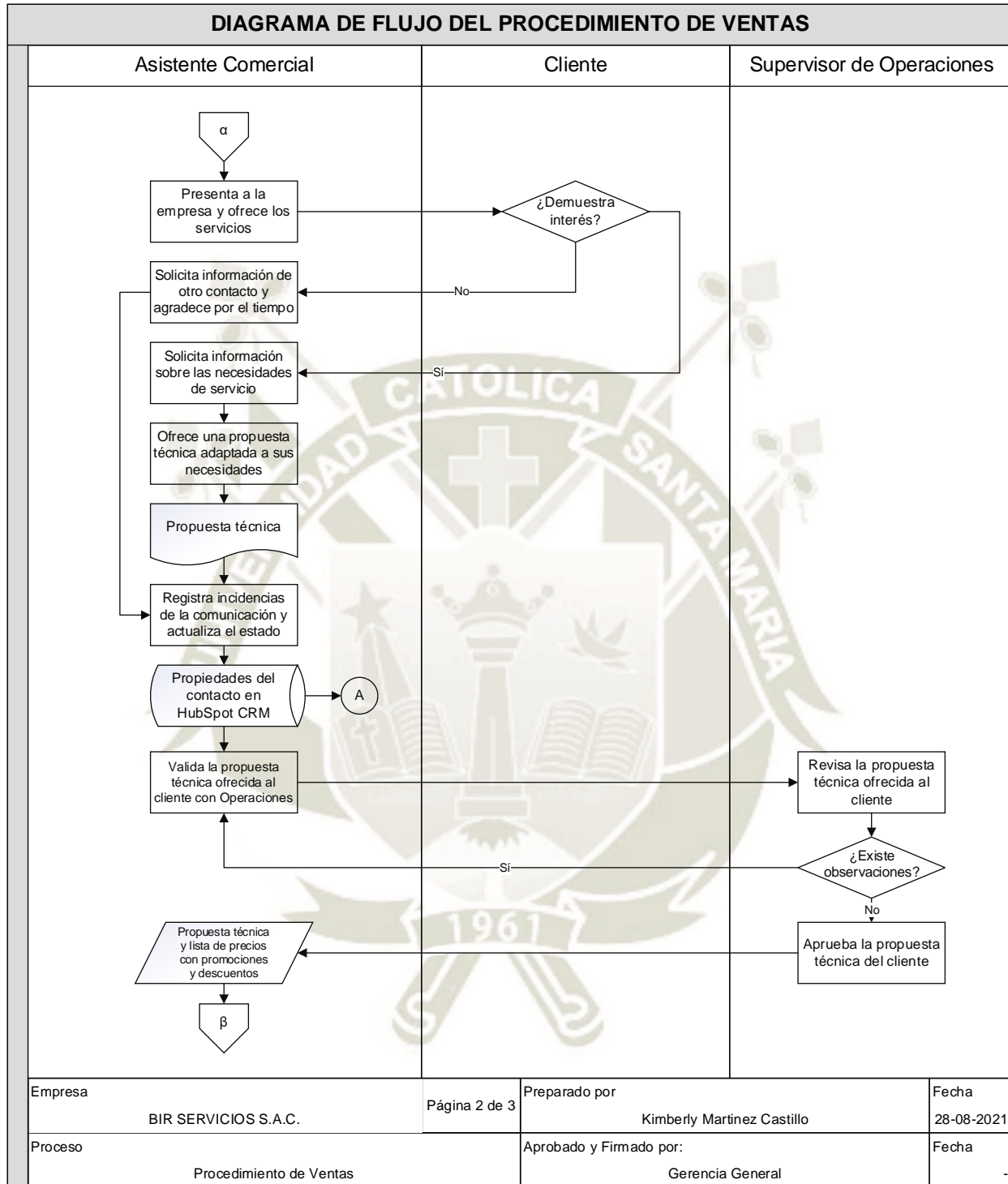
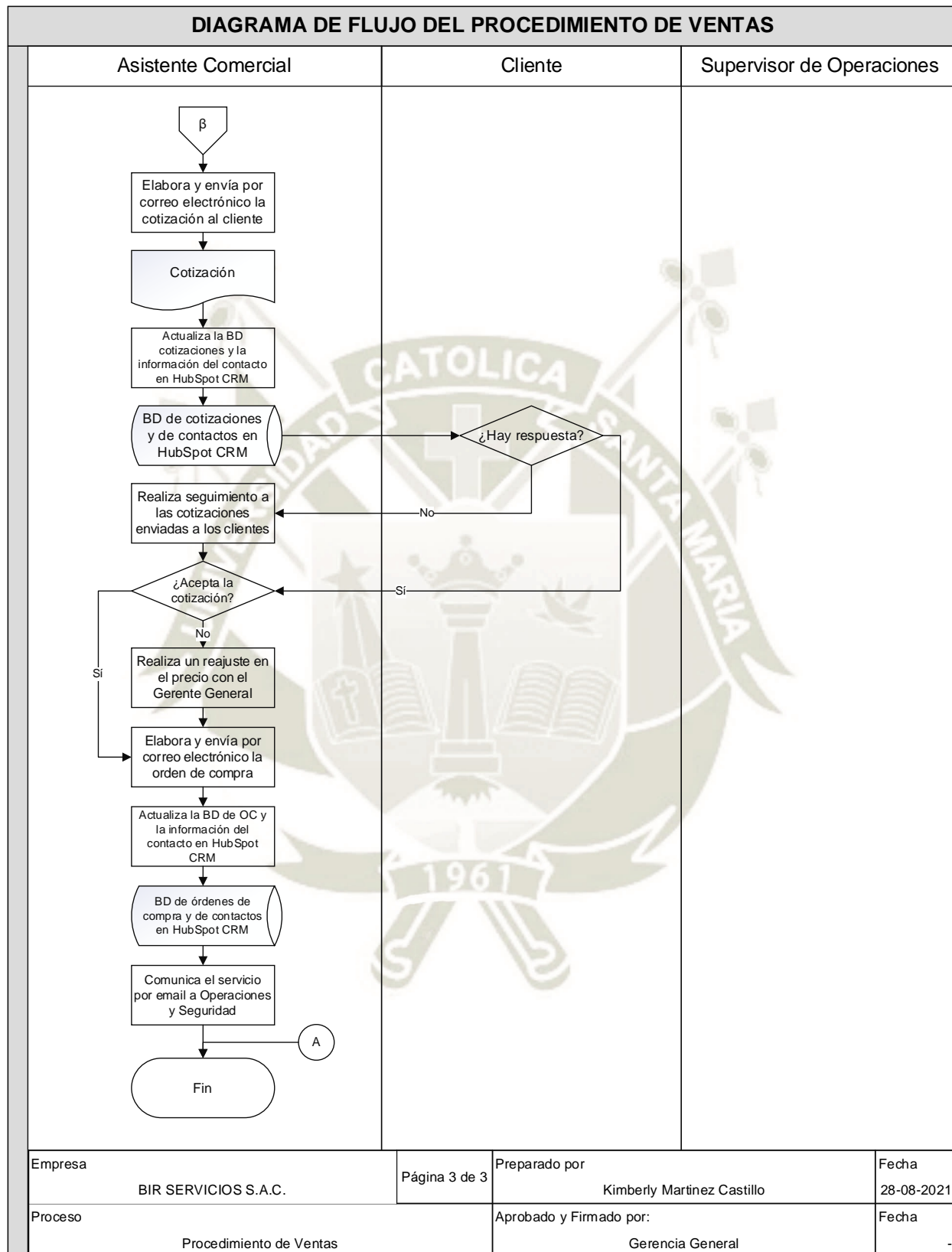


Figura 85

Diagrama de Flujo del Procedimiento de Ventas - BIR Servicios S.A.C.







Nota. En la figura se observa el flujograma del Procedimiento de Ventas de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

4.3.5.1.3. Procedimiento de Servicio al Cliente

El proceso de servicio al cliente tendrá como objetivo mejorar la experiencia del cliente, asegurar su fidelización y establecer relaciones duraderas mediante el análisis de su satisfacción y la gestión de sus reclamos o consultas respecto al servicio brindado por la empresa.

En relación al servicio post venta, la Asistente Comercial aplica una Encuesta de Satisfacción al Cliente por correo electrónico – Anexo 7, para conocer su percepción y su satisfacción general respecto al servicio ofrecido por BIR Servicios S.A.C.

A continuación, procesa las encuestas de satisfacción de los clientes y planifica y ejecuta planes de acción para mejorar su experiencia y su satisfacción.

Respecto a la gestión de consultas, el cliente realiza una consulta a través de los siguientes medios:

- Redes sociales.
- Correo electrónico.
- Llamadas telefónicas.

La Asistente Comercial recibe la consulta, revisa la lista de preguntas frecuentes y ofrece una respuesta al cliente por el mismo canal del cual se comunicó.

Sobre la gestión de reclamaciones, el cliente realiza una queja o reclamo de manera formal a través del correo electrónico a la Asistente Comercial.

La Asistente Comercial recibe la queja o reclamo, identifica el tipo de problema (Relacionado con la atención del área de ventas o por la calidad del servicio) y si está a su alcance, soluciona el problema. Caso contrario, lo comunica y deriva a los responsables de área (Operaciones y SST) para que realicen una evaluación del problema.

Los responsables de área (Operaciones y SST) analizan las consecuencias del problema mediante una inspección al lugar de trabajo del cliente y remiten un informe de no conformidades con las conclusiones y posibles soluciones a la Asistente Comercial.

La Asistente Comercial remite el informe de no conformidades al Gerente General y la Sub Gerente y posteriormente, comunica la respuesta y la solución al cliente de acuerdo al tipo de problema, agrega el “Ticket de Reclamo” en el registro de la empresa en la base de datos de contactos de HubSpot CRM y en la base de datos en el Excel de Reclamaciones.

Para resumir el Procedimiento de Servicio al Cliente se elaboró el diagrama de flujo que se muestra en la Figura 86.

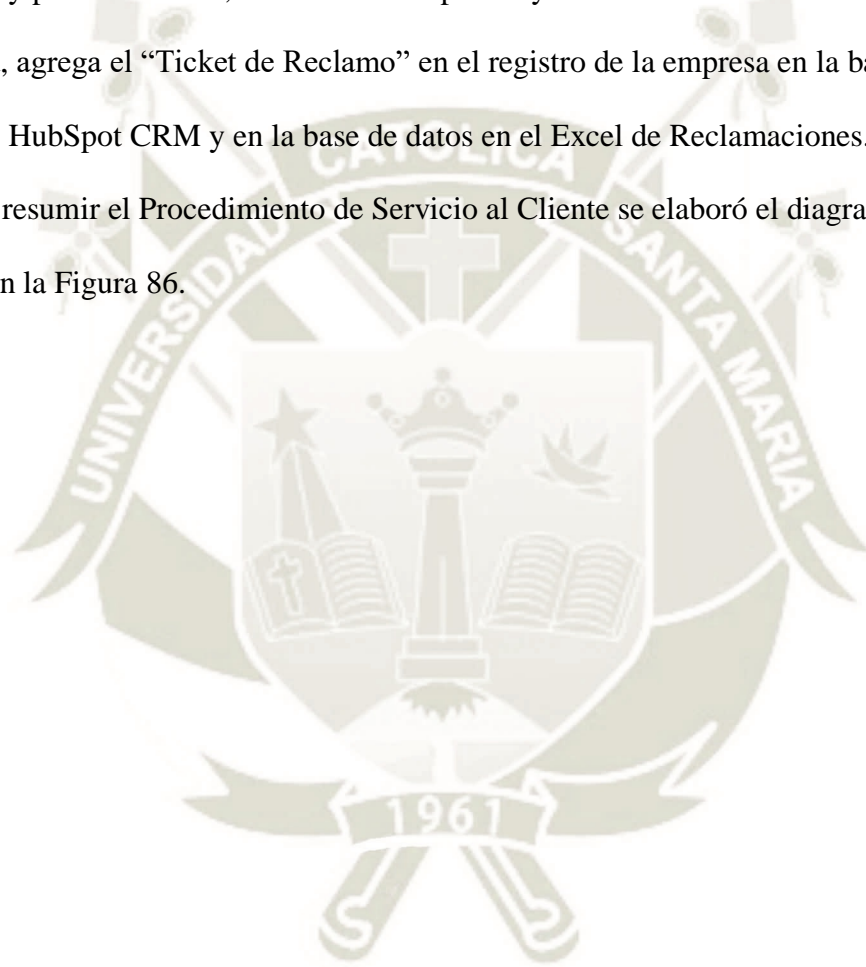
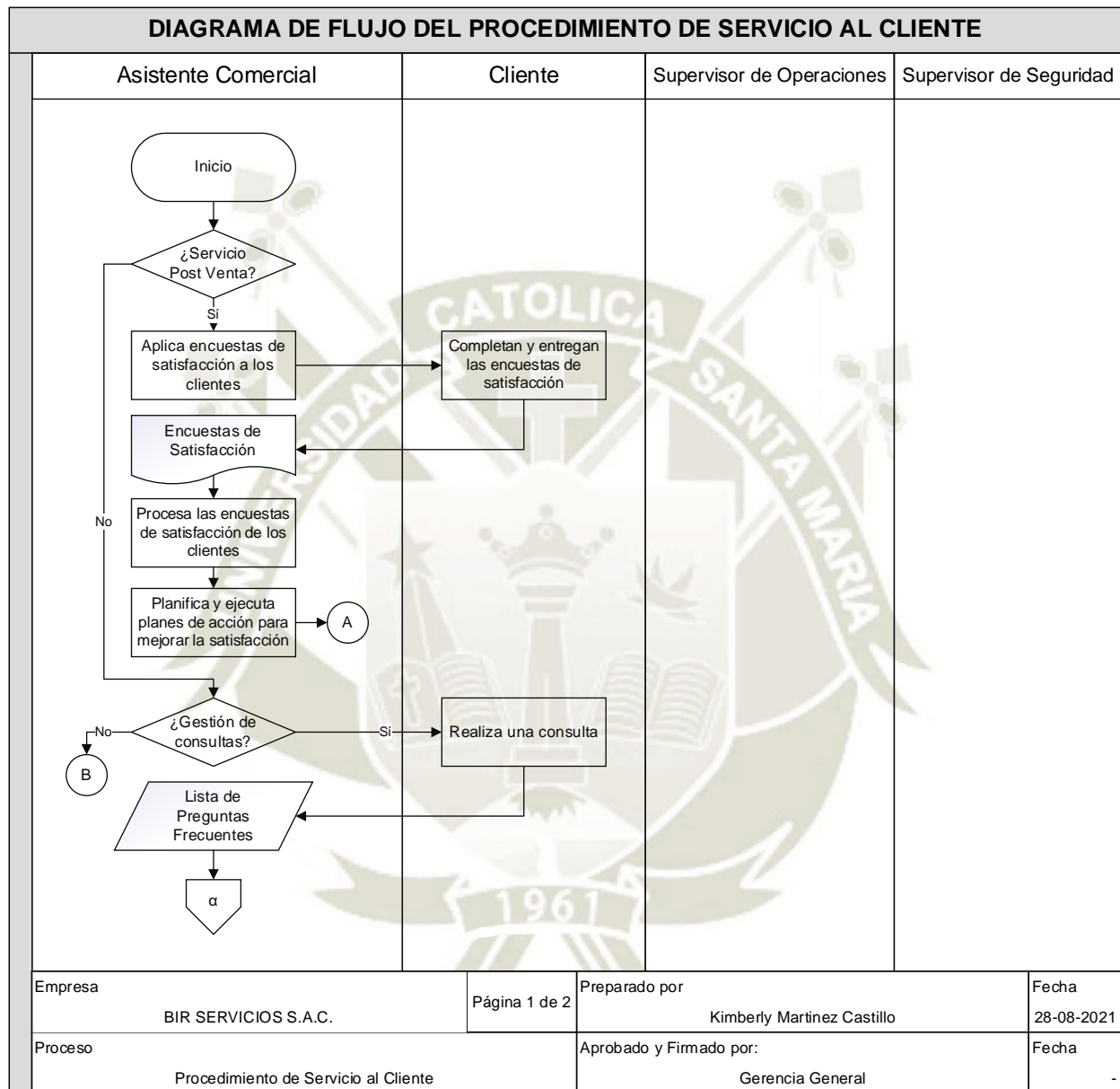
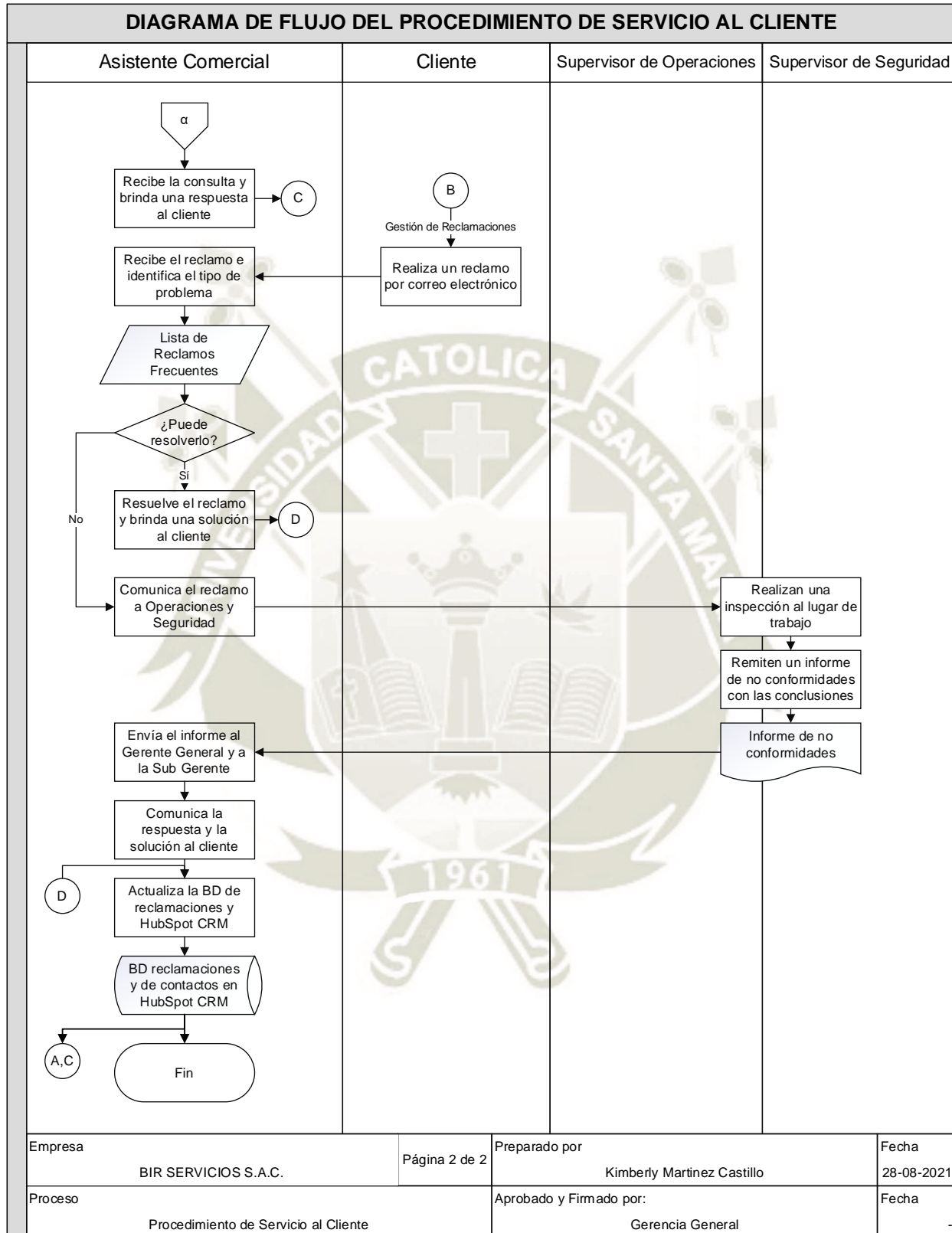


Figura 86

Diagrama de Flujo del Procedimiento de Servicio al Cliente - BIR Servicios S.A.C.





Nota. En la figura se observa el flujograma del Procedimiento de Servicio al Cliente de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

4.3.6. Actividades de Gestión de Clientes

4.3.6.1. Asesorías Personalizadas para la Gestión de Reclamos y Consultas de los Clientes.

La Asistente Comercial atenderá al cliente y dará respuesta y solución a sus reclamos y consultas a través de asesorías personalizadas utilizando la Lista de Reclamos y Preguntas más Frecuentes que se muestra en la Tabla 55. Asimismo, incluirá acciones preventivas que permitirán mejorar la gestión, para evitar la ocurrencia de reclamos y quejas posteriores.

Tabla 55 Reclamos y Preguntas más Frecuentes

Lista de Reclamos y Preguntas más Frecuentes

Reclamos más Frecuentes	Responsables	Soluciones Propuestas	Acciones Preventivas de Mejora
Demoras en la llegada de la maquinaria, vehículo y personal al lugar de trabajo	- Asistente Comercial - Supervisor de Operaciones	- Enviar otra máquina, vehículo y/o personal. - Comunicar al cliente la ocurrencia de un retraso con la maquinaria, vehículo y personal.	- Corroborar la fecha y hora exacta de inicio del trabajo con el cliente un día antes de realizar el servicio. - Seleccionar mejor la ruta que implique un menor tiempo y evite el tráfico.
Incidentes peligrosos durante el servicio que causan daños a la propiedad del cliente	- Supervisor de Seguridad - Supervisor de Operaciones	- Realizar una investigación mediante una inspección del área de trabajo. - Emitir un informe de no conformidades. - Reponer, reparar o cubrir el costo de los daños ocasionados.	- Desarrollar un plan de izaje adecuado. - Capacitar al personal para garantizar el cumplimiento del plan de izaje - Mejorar la supervisión del trabajo de los operadores grúa y riggers en obra.
Fallas en las maquinarias o vehículos antes o durante el servicio	- Supervisor de Mantenimiento - Supervisor de Operaciones	- Enviar auxilio mecánico para reparar la maquinaria o vehículo. Si no es posible la reparación inmediata, enviar otra máquina o vehículo. - Comunicar al cliente la ocurrencia de incidentes con la maquinaria o vehículo. - Descontar al cliente las horas de trabajo inactivo.	- Cumplir con el programa de mantenimiento preventivo. - Verificar el estado de las unidades antes de salir de la empresa. - Mantener vigentes los certificados de operatividad de las máquinas.

Consultas más Frecuentes	Respuestas Propuestas
¿Es necesario inspeccionar el área de trabajo antes de realizar un servicio?	No se necesita que el personal de la empresa inspeccione el área de trabajo, es suficiente con indicar el tipo y las dimensiones de la carga a transportar o elevar y proporcionar fotografías de la zona de trabajo.
¿Qué medidas adopta la empresa para garantizar que la carga pesada sea transportada o izada de manera segura?	BIR Servicios S.A.C. cuenta con un procedimiento escrito de trabajo seguro (PETS) elaborado por el área de SST, para la manipulación y transporte de la carga pesada y sobredimensionada.
¿Cómo garantiza la empresa la calidad del servicio de transporte y elevación de carga pesada?	BIR Servicios S.A.C. cuenta con 20 años de experiencia en el sector, la cual es avalada por su amplia cartera de clientes de diversas industrias que recomiendan y homologan nuestros servicios. Además, contamos con una certificación en sistemas integrados de gestión (SST, calidad y medio ambiente) por SGS del Perú.
¿Cuál es el precio de los servicios que ofrece la empresa?	El precio de alquiler se calcula en base a cada hora de trabajo de la maquinaria, vehículo y personal. Este precio se encuentra en el promedio del mercado y se aplican descuentos y promociones según campañas.
¿En qué departamentos del Perú ofrece la empresa los servicios de transporte de carga pesada?	Los servicios de maniobras especiales en piso y aéreas se desarrollan en el departamento de Lima. Por el contrario, los servicios de alquiler y transporte de carga pesada se realizan a todo el Perú.
¿Cuenta la empresa con variedad de máquinas y vehículos para ejecutar los servicios?	BIR Servicios S.A.C. cuenta con 04 tipos de máquinas y vehículos con diversas capacidades de carga: Grúas telescópicas (25 a 70 ton), camiones grúas (3 a 20 ton), montacargas (3 y 8 ton), camas bajas (31 ton) y plataformas extensibles (33 ton).

Nota. La figura muestra los reclamos y preguntas más frecuentes de los clientes incluyendo las soluciones y las respuestas propuestas. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Asimismo, BIR Servicios S.A.C. ofrecerá a sus clientes más rentables y leales asesoramiento técnico especializado de manera gratuita para ayudarlos en la ejecución de sus proyectos.

4.3.7. *Medición del Efecto*

4.3.7.1. Diseñar KPI's para la Gestión del Área de Ventas de BIR Servicios S.A.C.

Los indicadores claves de rendimiento (KPI's) que serán utilizados para evaluar el desempeño de la gestión del área de Ventas de BIR Servicios S.A.C., se muestran en la Tabla 56.

Tabla 56

KPI's del Área Comercial de BIR Servicios S.A.C.

Nombre del Indicador	Descripción	Frecuencia	Fórmula de Cálculo	Fuente de Origen
<i>N° de servicios concretados</i>	Cantidad de servicios obtenidos por la Asistente de Ventas.	Mensual	Σ Servicios	Base de Datos de Órdenes de Compra
<i>Ingresos por ventas y % de variación</i>	Total de ingresos por la venta de servicios y el porcentaje de variación (Crecimiento o decremento) respecto al mes anterior.	Mensual	$\frac{\Sigma \text{ Ingresos por ventas y } ((\text{Ventas del periodo actual} - \text{Ventas del periodo anterior}) / \text{Ventas del periodo anterior}) * 100}{100}$	- HubSpot CRM - Base de Datos de Órdenes de Compra en Excel
<i>N° de clientes nuevos</i>	Número total de clientes creados en la base de datos cada día durante un mes.	Mensual	Σ Clientes nuevos creados en la base de datos	- HubSpot CRM - Base de Datos de Clientes en Excel
<i>N° de clientes perdidos</i>	Número total de clientes que dejaron de adquirir nuevos servicios de un mes a otro.	Mensual	$\frac{\text{N° de Clientes Totales} - \text{N° de Clientes Nuevos} - \text{N° de Clientes Frecuentes}}{\text{N° de Clientes Frecuentes}}$	- Base de Datos de Clientes en Excel
<i>N° de clientes por etapa de ciclo de vida</i>	Cantidad de clientes por etapa del ciclo de vida en un periodo de tiempo determinado: Cliente potencial, oportunidad, cliente real, ex cliente y cliente fidelizado.	Mensual	Σ Clientes por etapa del ciclo de vida	- HubSpot CRM - Base de Datos de Clientes en Excel
<i>Duración promedio para cerrar la venta</i>	Cantidad promedio de días que transcurren desde que se agrega un registro de cliente a la base de datos hasta que se cierra la venta.	Mensual	$\frac{\Sigma (\text{Fecha de registro del cliente en la base de datos} - \text{Fecha de emisión de la orden de compra}) / \text{N° de clientes}}{\text{N° de clientes}}$	- HubSpot CRM - Base de Datos en Excel de: Cotizaciones, clientes y órdenes de compra
<i>N° de cotizaciones elaboradas y enviadas a los clientes</i>	Cantidad de cotizaciones enviadas a los clientes por correo electrónico durante un mes.	Mensual	Σ Cotizaciones	Base de Datos de Cotizaciones en Excel
<i>% de tareas incompletas de seguimiento</i>	Porcentaje de tareas incompletas por fecha de vencimiento más antigua asignadas en HubSpot CRM.	Mensual	$\frac{(\text{Cantidad de tareas no completadas} / \text{Total de tareas creadas}) * 100}{100}$	HubSpot CRM
<i>% de retención de los clientes</i>	Capacidad de la empresa para conservar y satisfacer a sus clientes actuales.	Mensual	$\frac{((\text{N° de clientes al final del periodo} - \text{N° de clientes nuevos}) / \text{N° de clientes al comienzo del periodo}) * 100}{100}$	- HubSpot CRM - Base de Datos de Clientes en Excel
<i>Nivel de satisfacción de los clientes</i>	Nivel de satisfacción de los clientes con el servicio adquirido.	Mensual	$\frac{\Sigma \text{ Puntaje total en \%} / \text{N° de encuestas de satisfacción}}{\text{N° de encuestas de satisfacción}}$	Resultados de las encuestas de satisfacción
<i>N° de clientes por canal de comunicación</i>	Número total de clientes por canal de comunicación: SEO, SEM, referencia, llamada telefónica, correo electrónico, redes sociales, facebook ads y tráfico directo	Mensual	Σ Clientes por canal de comunicación	- HubSpot CRM - Base de Datos de Clientes en Excel
<i>N° de llamadas telefónicas por resultado</i>	Cantidad de llamadas que realiza la Asistente de Ventas por resultado de las llamadas: Ocupado, conectado, se dejó mensaje de texto o mensaje de voz, sin respuesta y número equivocado.	Mensual	Σ Llamadas telefónicas por resultado	HubSpot CRM
<i>N° de correos electrónicos enviados, abiertos y en los que se hizo click</i>	Cantidad total de vistas, aperturas y clics en los correos electrónicos enviados desde HubSpot.	Mensual	Σ Correos electrónicos enviados, abiertos y con clics	HubSpot CRM
<i>N° de cartas de presentación emitidas a los clientes</i>	Cantidad total de cartas de presentación enviadas por correo electrónico a los clientes potenciales.	Mensual	Σ Cartas de presentación enviadas	HubSpot CRM
<i>N° de quejas y reclamos de los clientes por tipo y % de variación</i>	Total de reclamos de los clientes y el porcentaje de variación (Crecimiento o decremento) respecto al mes anterior.	Mensual	$\frac{\Sigma \text{ Reclamos de los clientes por tipo } ((\text{Reclamos del periodo actual} - \text{Reclamos del periodo anterior}) / \text{Reclamos del periodo anterior}) * 100}{100}$	Base de Datos de Reclamaciones en Excel
<i>Tiempo promedio de respuesta a los reclamos y consultas de los clientes</i>	Cantidad promedio de días que transcurren desde que el cliente realiza una consulta o un reclamo hasta que se otorga la respuesta.	Mensual	$\frac{\Sigma (\text{Fecha de notificación} - \text{Fecha de respuesta}) / \text{N° de clientes}}{\text{N° de clientes}}$	- HubSpot CRM - Base de Datos de Reclamaciones en Excel

Nota. En la figura se observa los KPI's del área Comercial de BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

4.3.7.2. Definir los Informes y Reportes del Área Comercial.

Los informes y reportes que deberán ser presentados por la Asistente Comercial y se utilizarán para dar a conocer los resultados y las incidencias en la gestión, se detallan en la Tabla 57. La información contenida en los informes y reportes podrá ser obtenida de la sección “Reportes” del software HubSpot CRM.

Tabla 57
Informes y Reportes del Área Comercial

Informe / Reporte	Frecuencia	Dirigido a
1. Informe Anual de Ventas, Marketing y Servicio al Cliente	Anual	Gerente General
2. Pronóstico de Ventas		Sub Gerente
3. Registro de Ventas		
4. Base de Datos de Clientes		
5. Base de Datos de Cotizaciones	Mensual	Sub Gerente
6. Base de Datos de Reclamaciones		
7. Embudo de Ventas		

Nota. En la tabla se muestra los informes y reportes de la gestión del área de Ventas. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Cabe señalar que las fases del embudo de ventas con la propuesta de un modelo CRM son las que se muestran en la Figura 87.

Como se puede observar en la Figura 87, del 100% de prospectos que son captados a través de estrategias de marketing como redes sociales (Facebook, LinkedIn, WhatsApp y Messenger), llamada telefónica, correo electrónico, página web, SEO y SEM (Google Ads) sólo se establece una relación de confianza mediante contenido de valor con el 80% de ellos. Por otro lado, sólo el 70% de los leads demuestra interés en la propuesta técnica ofrecida por la empresa y solicita una cotización; de este porcentaje, sólo el 65% de los clientes aceptan la cotización y

concretan la venta con una orden de compra. Finalmente, sólo un 37% son clientes fidelizados que recomiendan a la empresa y adquieren un nuevo servicio.

Figura 87

Embudo de Ventas con CRM de BIR Servicios S.A.C.



Nota. La figura muestra el embudo de ventas con CRM de la empresa BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

4.3.8. *Experiencia del Cliente*

4.3.8.1. **Analizar los KPI's y Encuestas de Satisfacción para Mejora Continua.**

Los resultados de los indicadores claves de rendimiento (KPI's) y de las encuestas de satisfacción permitirán a BIR Servicios S.A.C. establecer acciones de control para mejorar continuamente el desempeño de la gestión del área de Ventas.

Con esta propuesta se espera que el 95% de los KPI's comerciales se logren con resultados favorables para la empresa dentro de los rangos aceptables en el rango de cumplimiento "Alto".

Los rangos de cumplimiento y las acciones correctivas a implementar cuando los resultados de cada KPI no sean satisfactorios se muestran en la Tabla 58.

Tabla 58

Rangos de Cumplimiento de los KPI's Comerciales y Acciones Correctivas

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Rangos de Cumplimiento			Acciones Correctivas ante Desviaciones en KPI's
		ALTO	MEDIO	BAJO	
<i>N° de servicios concretados</i>	# Servicios por mes	55	45	35	- Adaptar las técnicas de ventas. - Garantizar el cumplimiento de los procedimientos comerciales.
<i>Ingresos por ventas y % de variación</i>	S/ por mes %	170,073 20%	141,728 10%	113,382 0%	- Potenciar los canales de comunicación más eficaces. - Ajustar los precios de venta por servicio.
<i>N° de clientes nuevos</i>	# Clientes nuevos por mes	5	4	3	- Afinar la segmentación de clientes. - Reenfocar las estrategias de marketing para la captación de nuevos clientes.
<i>N° de clientes perdidos</i>	# Clientes perdidos por mes	0	1	2	- Ajustar la propuesta de valor para cada segmento de clientes. - Incrementar el seguimiento a las oportunidades de venta.
<i>N° de clientes por etapa de ciclo de vida</i>	# Clientes por etapa de ciclo de vida por mes	Potencial: 120 Oportunidad: 108 Real: 86 Perdido: 24 Leal: 70	Potencial: 100 Oportunidad: 65 Real: 31 Perdido: 42 Leal: 40	Potencial: 80 Oportunidad: 32 Real: 10 Perdido: 56 Leal: 10	- Ofrecer contenidos con información relevante y de calidad que le permitan al cliente solucionar su problema. - Analizar mejor las necesidades de los clientes y personalizar la oferta.
<i>Duración promedio para cerrar la venta</i>	# Días promedio por ventas al mes	2	4	6	- Realizar un mayor seguimiento a las oportunidades de venta. - Optimizar las técnicas de cierre de ventas. - Reducir el tiempo de respuesta al cliente.
<i>N° de cotizaciones elaboradas y enviadas a los clientes</i>	# Cotizaciones por mes	72	65	60	- Reforzar la capacitación en técnicas de persuasión para conseguir la venta.
<i>% de tareas incompletas de seguimiento</i>	%	0%	10%	20%	- Organizar y gestionar mejor el tiempo y las actividades diarias mediante una agenda de trabajo.
<i>% de clientes leales</i>	Anual				
<i>% de retención de los clientes</i>	%	70%	50%	30%	- Mejorar el servicio post venta. - Gestionar adecuadamente las consultas y reclamos de los clientes. - Personalizar la oferta de servicios.
<i>Nivel de satisfacción de los clientes</i>	%	90%	80%	70%	- Optimizar el trato y la atención a los clientes. - Capacitar constantemente al personal.

Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Rangos de Cumplimiento			Acciones Correctivas ante Desviaciones en KPI's
		ALTO	MEDIO	BAJO	
<i>N° de clientes por canal de comunicación</i>	% por total de clientes captados	SEO: 16% SEM: 16% Referencia: 17% Llamada: 17% Correo: 17% Redes sociales: 17% Página web: 17%	SEO: 10% SEM: 10% Referencia: 10% Llamada: 10% Correo: 20% Redes sociales: 20% Página web: 20%	SEO: 5% SEM: 5% Referencia: 15% Llamada: 20% Correo: 20% Redes sociales: 20% Página web: 20%	- Aplicar estrategias de marketing de contenidos dirigidas a cada etapa del recorrido del cliente.
<i>N° de llamadas telefónicas por resultado</i>	% por total de llamadas telefónicas al mes	Ocupado: 5% Conectado: 80% Mensaje de texto: 0% Mensaje de voz: 5% Sin respuesta: 5% N° equivocado: 5%	Ocupado: 7% Conectado: 60% Mensaje de texto: 3% Mensaje de voz: 10% Sin respuesta: 10% N° equivocado: 10%	Ocupado: 10% Conectado: 40% Mensaje de texto: 8% Mensaje de voz: 12% Sin respuesta: 15% N° equivocado: 15%	- Crear tareas de seguimiento para llamar nuevamente a los clientes en un horario más conveniente. - Insistir en las llamadas telefónicas por al menos 03 días.
<i>N° de correos electrónicos enviados, abiertos y en los que se hizo click</i>	# Correos electrónicos por mes	200	150	100	- Personalizar la comunicación con los clientes y llamar su atención con ofertas y promociones exclusivas.
<i>N° de cartas de presentación emitidas a los clientes</i>	# Cartas de presentación por mes	20	15	10	- Dar un servicio excelente a los clientes nuevos para obtener mayores recomendaciones.
<i>N° de quejas y reclamos de los clientes por tipo y % de variación</i>	# Quejas y reclamos por mes	0 0%	4 4%	7 6%	- Elaborar un plan de izaje adecuado y garantizar su difusión y cumplimiento a todo el personal involucrado. - Reinducción al personal en los estándares de calidad, seguridad y medio ambiente.
<i>Tiempo promedio de respuesta a los reclamos y consultas de los clientes</i>	# Días promedio desde la generación hasta la resolución de los reclamos de los clientes	1	3	6	- Mejorar la comunicación con el personal involucrado. - Agilizar la resolución de los reclamos de los clientes. - Revisar constantemente los mensajes y comentarios de las redes sociales y responderlos a la brevedad.

Nota. En la tabla se aprecia los KPI's de la gestión del área de Ventas con sus rangos de cumplimiento y las acciones correctivas ante desviaciones. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

4.4. Evaluación Económica de la Propuesta de Mejora

La evaluación económica tendrá como finalidad estimar el impacto de la propuesta de un Modelo CRM para mejorar la gestión del área de Ventas e incrementar o reducir las variables de

salida en la empresa BIR Servicios S.A.C.; por tanto, se empleará el análisis costo-beneficio (B/C) y valor actual neto (VAN).

Para comenzar, se proyectó el incremento o reducción de las variables de salida considerando la situación actual de la empresa sin realizar ningún cambio, en base a los pronósticos para el 2021 con la información histórica (2017-2020) de cada variable, como se observa en la Tabla 59.

Asimismo, se calculó la tasa de crecimiento en porcentaje de las ventas año a año utilizando la fórmula:

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Valor final} - \text{Valor inicial}}{\text{Valor inicial}} \times 100\%$$

Tabla 59

Pronóstico de las Variables de Salida con la Situación Actual – Sin Cambio

Variable de Salida	Año						% Crecimiento 2019 vs. Proyección 2021
	2017	2018	2019	2020	2021		
Ventas	N° de Servicios	333	280	600	411	544.5	✗ 32%
	Ingresos por Ventas	S/ 1,840,708.01	S/ 2,550,630.11	S/ 2,152,705.36	S/ 1,546,190.37	S/ 1,702,189.05	✗ -21%
Clientes Nuevos	N° de Clientes Nuevos		16	84	45	77	✗ -8%
	Ingresos por Clientes Nuevos	S/	290,662.29	S/ 611,049.67	S/ 213,897.07	S/ 295,104.45	✗ -52%
Clientes Perdidos	N° de Clientes Perdidos		29	14	75	85	✗ 510%
	Costos por Clientes Perdidos	S/	149,181.26	S/ 102,890.47	S/ 604,925.69	S/ 741,410.24	✗ 621%
Fidelización	Tasa de Fidelización		34.62%	55.88%	27.18%	31.80%	✗ -43%
	Ingresos por Clientes Fidelizados	S/ 1,527,446.45	S/ 2,136,044.51	S/ 1,311,971.61	S/ 1,142,347.22	S/ 1,034,609.80	✗ -21%
Conversión de Ventas	Cotizaciones vs. Órdenes de Compra	56%	44%	51%	51%	48%	✗ -5%
Satisfacción del Cliente	% de Satisfacción del Cliente			75%	70%	74%	✗ -1%
Reclamos de los Clientes	N° de Reclamos de los Clientes			48	84	120	✗ 150%

Nota. En la tabla se aprecia los datos históricos y la proyección de las variables de salida y la tasa de crecimiento o decrecimiento considerando la situación actual de BIR Servicios S.A.C. sin cambio. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

La empresa BIR Servicios S.A.C. ha realizado una implementación piloto de la propuesta del Modelo CRM de la presente investigación en el mes de setiembre del 2021; por esta razón, los valores y porcentajes de las variables de salida se determinaron según los resultados reales iniciales obtenidos a octubre del 2021, con la implementación piloto.

Cabe resaltar, que durante la implementación piloto; es decir, entre setiembre y octubre del 2021, las variables de la demanda del mercado y de la competencia se han mantenido constantes y no han experimentado variaciones significativas que afecten y sesguen los resultados de la implementación piloto.

En primer lugar, se determinarán los valores y los % de crecimiento o decrecimiento de las variables de salida para los meses de junio, julio, agosto y setiembre del 2021, para tener una idea general del crecimiento o decrecimiento de las variables de salida en la actualidad sin ningún cambio. Luego, se obtendrá el % de crecimiento o decrecimiento promedio de esos meses con la situación actual sin cambio – Tabla 60.

A continuación, se calcularán los % de crecimiento y decrecimiento de las variables de salida del mes sin mejora con la situación actual (setiembre 2021) respecto al otro mes con la implementación piloto de las propuestas de mejora (octubre 2021) – Tabla 60.

Finalmente, se determinará el % de variación real del crecimiento o decrecimiento de las variable de salida comparando el % de crecimiento promedio con la situación actual vs. el % de crecimiento con Modelo CRM.

Las tasas de crecimiento o decrecimiento de los ingresos por ventas fueron determinados utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{Valor final} - \text{Valor inicial}}{\text{Valor inicial}} \times 100\%$$

Tabla 60

% de Crecimiento de las Variables de Salida - Sin Cambio vs. Modelo CRM

Variable de Salida	Situación Actual						Implementación Piloto (2021)					
	Junio	Julio	% Crecimiento Jun 21 vs. Jul 21	Agosto	% Crecimiento Jul 21 vs. Ago 21	Setiembre	% Crecimiento Ago 21 vs. Set 21	% Crecimiento Promedio Situación Actual	Octubre	% Crecimiento con Modelo CRM	% Variación del Crecimiento	
Ventas	N° de Servicios	57	29	✗ -49.12%	51	✓ 75.86%	45	✗ -11.76%	✓ 4.99%	50	✓ 11.11%	6.12%
	Ingresos por Ventas	S/238,130.00	S/90,583.73	✗ -61.96%	S/332,902.48	✓ 267.51%	S/ 159,869.64	✗ -51.98%	✓ 51.19%	S/ 287,026.77	✓ 79.54%	28.35%
Cientes Nuevos	N° de Clientes Nuevos	7	6	✗ -14.29%	6	⚠ 0.00%	6	⚠ 0.00%	✗ -4.76%	7	✓ 16.67%	21.43%
	Ingresos por Clientes Nuevos	S/ 10,432.50	S/21,109.87	✓ 102.35%	S/ 22,190.21	✓ 5.12%	S/ 20,964.36	✗ -5.52%	✓ 33.98%	S/ 36,591.45	✓ 74.54%	40.56%
Cientes Perdidos	N° de Clientes Perdidos	6	7	⚠ 16.67%	5	✓ -28.57%	5	⚠ 0.00%	⚠ -3.97%	3	✓ -40.00%	-36.03%
	Ingresos por Clientes Perdidos	S/ 26,615.00	S/12,527.50	✗ -52.93%	S/ 16,234.87	✓ 29.59%	S/ 32,224.95	✓ 98.49%	✓ 25.05%	S/ 13,210.42	✓ -59.01%	-84.06%
Fidelización	Tasa de Fidelización	68.42%	45.00%	✗ -34.23%	80.00%	✓ 77.78%	76.47%	⚠ -4.41%	✓ 13.05%	88%	✓ 15.38%	2.34%
	Ingresos por Clientes Fidelizados	S/227,697.50	S/69,473.86	✗ -69.49%	S/310,712.27	✓ 347.24%	S/ 138,905.28	✗ -55.29%	✓ 74.15%	S/ 250,435.32	✓ 80.29%	6.14%
Conversión de Ventas	Cotizaciones vs. Órdenes de Compra	54.29%	36.25%	✗ -33.22%	50.00%	✓ 37.93%	40.18%	✗ -19.64%	✓ -4.98%	41.67%	✓ 3.70%	8.68%
Satisfacción del Cliente	% de Satisfacción del Cliente	83%	83%	⚠ 0.00%	83%	⚠ 0.00%	74%	✗ -11.20%	✗ -3.73%	78%	✓ 5.83%	9.57%
Reclamos de los Clientes	N° de Reclamos de los Clientes	4	5	⚠ 25.00%	4	⚠ -20.00%	4	⚠ 0.00%	⚠ 1.67%	3	✓ -25.00%	-26.67%

Nota. En la tabla se observan los valores y los porcentajes de crecimiento o decrecimiento de las variables de salida como resultado de la situación actual respecto a la implementación piloto del Modelo CRM QCi. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Es necesario precisar, que el % de variación del crecimiento o decrecimiento de las variables de salida como consecuencia de la implementación piloto del Modelo CRM QCi pueden considerarse como punto de partida y como indicio de que la propuesta generará beneficios monetarios expresados en incremento de ingresos por ventas y beneficios no monetarios.

Como siguiente paso, se calcularon los ingresos por ventas futuros en soles que obtendría la empresa con la implementación real de la propuesta de un Modelo CRM (Tabla 61).

La variable de salida “Incrementar los ingresos por clientes nuevos en un 38%” se determinó sumando los ingresos por ventas en soles de los clientes nuevos captados en octubre del 2021 y se multiplicó por 12 meses para determinar el ingreso por ventas anual. Luego, a este cálculo se le restó los ingresos por clientes nuevos proyectados al 2021 con la situación actual de la empresa sin cambio, para calcular la variación de los ingresos por ventas por clientes nuevos.

Por otro lado, la variable de salida de “Reducir los ingresos por los clientes perdidos en un 67%” se determinó sumando las ventas en soles que la empresa hubiera podido obtener de conservar a los clientes perdidos de setiembre del 2021 y se multiplicó por 12 meses para determinar el ingreso por ventas anual. Luego, a los ingresos por clientes perdidos proyectados al 2021 con la situación actual de la empresa sin cambio se le restó el cálculo anterior, para determinar la variación de los ingresos por ventas por clientes perdidos.

La variable de salida de “Incrementar los ingresos por clientes fidelizados en un 88%” se determinó restando las ventas en soles por los clientes fidelizados en setiembre del 2021 con respecto a los clientes fidelizados de octubre del 2021 y se multiplicó por 12 meses para determinar el ingreso por ventas anual. Luego, a este cálculo se le restó los ingresos por clientes

fidelizados proyectados al 2021 con la situación actual de la empresa sin cambio, para calcular la variación de los ingresos por ventas por clientes fidelizados.

Tabla 61

Incremento de los Ingresos por Ventas con la Propuesta del Modelo CRM

VARIACIÓN DE INGRESOS POR VENTAS						
VARIABLE DE SALIDA	DESCRIPCIÓN	% SIN CAMBIO	% CON MODELO CRM	% CON MODELO CRM	INGRESOS POR VENTAS (S/)	
<i>Ingresos por Clientes Nuevos</i>	Incrementar los ingresos por clientes nuevos en un 41%	34%	75%	41%	S/	143,992.95
<i>Ingresos por Clientes Perdidos</i>	Reducir los ingresos por clientes perdidos en un 84%	25%	-59%	-84%	S/	582,885.22
<i>Ingresos por Clientes Fidelizados</i>	Incrementar los ingresos por clientes fidelizados en un 6%	74%	80%	6%	S/	1,970,613.99
TOTAL VARIACIÓN INGRESOS POR VENTAS						S/ 2,697,492.16

Nota. En la tabla se observa el incremento de los ingresos por ventas esperados como resultado de la propuesta de un Modelo CRM. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

A continuación, se establecieron los costos tanto de inversión como operativos para cada uno de los procesos de la propuesta de Modelo CRM en BIR Servicios S.A.C. (Tabla 62).

Tabla 62

Costos de la Propuesta de Modelo CRM

COSTOS PARA LA PROPUESTA DE MEJORA				
PROPUESTA DE MEJORA (MODELO CRM)		COSTOS	TIPO DE COSTO	TOTAL
3. Tecnología e Información				
<i>Implementar un software CRM, desarrollar una base de datos de clientes, cotizaciones, órdenes de compra y reclamaciones y actualizar la página web y las redes sociales</i>				
3.1. Asistente comercial	S/	4,398.42	Operativo	S/ 4,398.42
3.2. Practicante Comercial	S/	4,457.00	Operativo	S/ 4,457.00
3.3. Capacitación al personal en CRM por empresa consultora de marketing y ventas	S/	2,500.00	Inversión	S/ 2,500.00
3.4. Renovación de Dominio y Alojamiento de Hosting	S/	240.00	Operativo	S/ 240.00
3.5. Actualización y manejo de página web y redes sociales por empresa consultora de marketing y ventas	S/	24,000.00	Operativo	S/ 24,000.00
3.6. Google Ads	S/	5,004.00	Operativo	S/ 5,004.00
3.7. Servicio de Internet y Telefonía	S/	2,160.00	Operativo	S/ 2,160.00
3.8. Servicio de Electricidad (Luz)	S/	1,740.00	Operativo	S/ 1,740.00
3.9. Mantenimiento Equipos de Cómputo	S/	720.00	Operativo	S/ 720.00
4. Personas y Organización				
<i>Capacitación al personal, desarrollar el MOF y el MAPRO de la asistente comercial y contratar al practicante comercial</i>				
4.1. Asistente comercial	S/	4,398.42	Operativo	S/ 4,398.42
4.2. Practicante comercial	S/	4,457.00	Operativo	S/ 4,457.00
4.3. Capacitación al personal en los servicios de la empresa por el supervisor de operaciones	S/	6,209.16	Inversión	S/ 6,209.16
3.3. Capacitación a la asistente comercial en procesos comerciales por empresa consultora de marketing y ventas	S/	2,000.00	Inversión	S/ 2,000.00
5. Gestión del Proceso				
<i>Definir procesos comerciales (MKT, ventas y atención al cliente)</i>				
5.1. Asistente comercial	S/	4,398.42	Operativo	S/ 4,398.42
5.2. Practicante comercial	S/	4,457.00	Operativo	S/ 4,457.00
5.3. Útiles de Oficina	S/	480.00	Operativo	S/ 480.00
6. Actividades de Gestión de Clientes				
<i>Asesorías personalizadas para la gestión de reclamos y consultas de los clientes</i>				
6.1. Asistente comercial	S/	4,398.42	Operativo	S/ 4,398.42
7. Medición del Efecto				
<i>Diseñar KPI's, informes y reportes para la gestión comercial</i>				
7.1. Asistente comercial	S/	4,398.42	Operativo	S/ 4,398.42
8. Experiencia del Cliente				
<i>Analizar los KPI's y encuestas de satisfacción para mejora continua</i>				
8.1. Asistente comercial	S/	4,398.42	Operativo	S/ 4,398.42
TOTAL INVERSIÓN				S/ 10,709.16
TOTAL COSTOS OPERATIVOS				S/ 82,902.36

Nota. En la tabla se muestran los costos de inversión y de operación de la propuesta de un Modelo CRM. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

Los costos (Inversión y operación) incluyen:

- Remuneración y beneficios sociales de la asistente comercial (Asignación familiar, AFP, ESSALUD, Seguro vida ley, gratificación, CTS y vacaciones) y practicante comercial (Subvención, FOLA, gratificación y vacaciones) como se muestra en la Tabla 63.

Tabla 63

Remuneración y Beneficios Sociales del Personal de Ventas

Puesto de Trabajo	Remuneración / Subvención Básica		Asignación Familiar		Total Ingresos	Sistema Pensionario (AFP)		Total Descuentos
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Anual	Mensual	Anual	Anual
Asistente Comercial	S/ 1,800.00	S/ 21,600.00	S/ -	S/ -	S/ 21,600.00	S/ 239.22	S/ 2,870.64	S/ 18,729.36
Practicante Comercial	S/ 930.00	S/ 11,160.00	S/ -	S/ -	S/ 11,160.00	S/ -	S/ -	S/ 11,160.00
	S/ 4,530.00	S/ 54,360.00	S/ 93.00	S/ 1,116.00	S/ 55,476.00	S/ 478.44	S/ 5,741.28	S/ 49,734.72

Puesto de Trabajo	Seguro de Salud (ESSALUD / FOLA)		Seguro Vida Ley		Aportaciones Empleador	Gratificación	CTS	Vacaciones	Total
	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Anual	Anual	Anual	Anual	
Asistente Comercial	S/ 162.00	S/ 1,944.00	S/ 72.00	S/ 864.00	S/ 2,808.00	S/ 1,800.00	S/ 10,950.00	S/ 900.00	S/ 35,187.36
Practicante Comercial	S/ 68.00	S/ 816.00	S/ -	S/ -	S/ 816.00	S/ 930.00	S/ -	S/ 465.00	S/ 13,371.00
	S/ 392.00	S/ 4,704.00	S/ 144.00	S/ 1,728.00	S/ 6,825.60	S/ 4,530.00	S/ 22,458.00	S/ 2,265.00	S/ 85,813.32

Nota. En la tabla se observa la remuneración y los beneficios sociales del personal de ventas implicado en la propuesta de un Modelo CRM. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

- Capacitación al personal en CRM por empresa consultora de marketing y ventas.
- Capacitación a la asistente comercial en procesos comerciales por empresa consultora de marketing y ventas.
- Capacitación al personal en los servicios ofrecidos por la empresa por el supervisor de operaciones.
- Renovación de dominio y alojamiento de hosting.

- Actualización y manejo de página web y redes sociales por empresa consultora de marketing y ventas.
- Google Ads (Costo de 13.90 soles al día).
- Servicio de internet y telefonía.
- Servicio de electricidad (Luz).
- Mantenimiento de equipos de cómputo.
- Útiles de oficina.

Para finalizar, se proyectaron los costos operativos y la variación de los ingresos por ventas a 05 años, con el objetivo de calcular los indicadores financieros de costo-beneficio y VAN (Tabla 64).

El análisis costo-beneficio es un método utilizado para determinar si la propuesta de mejora es rentable y viable económicamente para la empresa al relacionar los costos de la propuesta con la variación de los ingresos por ventas esperados.

Por otra parte, el valor anual neto (VAN) es un indicador financiero que mide la viabilidad de la propuesta de mejora, al actualizar al periodo 0 los flujos de ingresos y costos, y descontar la inversión, utilizando una tasa de descuento establecida por el inversor como el porcentaje mínimo de retorno de la inversión.

En la evaluación económica de la Tabla 64 para la propuesta de un Modelo CRM en la empresa BIR Servicios S.A.C., se aprecia que el ratio de B/C es mayor que 1; por lo que se puede afirmar que la propuesta es rentable y que la variación de los ingresos por ventas esperados son mayores que los costos. Por otro lado, el VAN es mayor que 0; esto significa, que la propuesta es rentable y que está generando una ganancia adicional para el inversionista (Gerente general).

Tabla 64

Evaluación Económica para Propuesta de un Modelo CRM

EVALUACIÓN ECONÓMICA						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	VAN
Costos de la Propuesta de Mejora	-S/10,709.16	-S/ 82,902.36	-S/ 82,902.36	-S/ 82,902.36	-S/ 82,902.36	S/ 225,321.37
Beneficios Esperados (Ventas S/)						
Incrementar los ingresos por clientes nuevos en un 41%	S/	143,992.95	S/ 203,030.05	S/ 286,272.37	S/ 403,644.05	
Reducir los ingresos por clientes perdidos en un 84%	S/	582,885.22	S/ 93,261.64	S/ 14,921.86	S/ 2,387.50	S/ 1,293,530.63
Incrementar los ingresos por clientes fidelizados en un 6%	S/	1,970,613.99	S/ 118,236.84	S/ 7,094.21	S/ 425.65	
Flujo de Caja	-S/10,709.16	S/ 2,614,589.80	S/ 331,626.17	S/ 225,386.09	S/ 323,554.84	
Retorno de la Inversión	2 años		Tasa de Descuento:		20%	
B/C	5.74					
VAN	S/ 2,684,878.70					

Nota. En la tabla se muestra la evaluación económica de la propuesta de un Modelo CRM en BIR Servicios S.A.C. Adaptación propia en base a la investigación realizada, 2021

En conclusión, la propuesta de un modelo CRM para gestionar las relaciones con los clientes es económicamente viable; ya que, los indicadores financieros evidencian un beneficio adicional para BIR Servicios S.A.C. Por esta razón, es recomendable que la empresa implemente la propuesta para mejorar el desempeño de la gestión del área de Ventas y:

- Incrementar el N° de servicios contratados por los clientes en un 6% anual.
- Incrementar los ingresos por ventas (S/) en un 28% anual.
- Incrementar el N° de clientes nuevos en un 21% anual.
- Incrementar los ingresos por clientes nuevos (S/) en un 41% anual.
- Reducir el N° de clientes perdidos en un 36% anual.
- Reducir los ingresos por clientes perdidos(S/) en un 84% anual.
- Incrementar la tasa de fidelización (%) en un 2% anual.

- Incrementar los ingresos por clientes fidelizados (S/) en un 6% anual.
- Incrementar el ratio de cotizaciones vs. órdenes de compra (%) en un 9% anual.
- Incrementar el % de satisfacción del cliente en un 10% anual.
- Reducir el N° de reclamos de los clientes en un 27% anual.



Conclusiones

PRIMERA.- Se puede afirmar la hipótesis nula de la presente investigación: La propuesta de un modelo CRM (Gestión de las Relaciones con el Cliente) mejora la gestión del área de Ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C. e incrementa sus ingresos por ventas, al otorgar los siguientes beneficios:

- Incrementar el N° de servicios contratados por los clientes en un 6% anual.
- Incrementar los ingresos por ventas (S/) en un 28% anual.
- Incrementar el N° de clientes nuevos en un 21% anual.
- Incrementar los ingresos por clientes nuevos (S/) en un 41% anual.
- Reducir el N° de clientes perdidos en un 36% anual.
- Reducir los ingresos por clientes perdidos (S/) en un 84% anual.
- Incrementar la tasa de fidelización (%) en un 2% anual.
- Incrementar los ingresos por clientes fidelizados (S/) en un 6% anual.
- Incrementar el ratio de cotizaciones vs. órdenes de compra (%) en un 9% anual.
- Incrementar el % de satisfacción del cliente en un 10% anual.
- Reducir el N° de reclamos de los clientes en un 27% anual.

SEGUNDA.- Al realizar el diagnóstico actual del desempeño del Área de Ventas de la empresa BIR Servicio S.A.C, se concluye que los procesos comerciales (Marketing, ventas y servicio al cliente) son precarios y deficientes, las ventas totales se incrementaron en promedio 1% por debajo de los objetivos establecidos, la tasa de fidelización de los clientes es en promedio 38%, los ingresos por clientes leales se incrementaron en promedio 7% y representan el 79% de las ventas totales, en promedio se obtiene 35 clientes nuevos al año y sus ingresos representan el 14% de las ventas totales, los clientes perdidos son en promedio 33 al año y sus ingresos

representan el 13% de las ventas totales, el nivel de satisfacción de los clientes es de 74% según la encuesta realizada, la asistente de ventas emite 325 cotizaciones y 157 órdenes de compra en promedio al año y la tasa de conversión de los clientes es en promedio 48%.

TERCERA.- Se identificaron los problemas y causales de la deficiente gestión del área de Ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C. que ocasiona un escaso crecimiento de los ingresos por ventas, utilizando el Diagrama de Ishikawa y priorizándolos con el Diagrama de Frecuencias: Falta de definición formal del público objetivo, medición inadecuada de la satisfacción de los clientes, inexistencia de base de datos de cotizaciones, de clientes y de reclamaciones, capacitación insuficiente y personal poco proactivo, procesos no estandarizados, deficiente servicio postventa, falta de planeación estratégica (Marketing, ventas y servicio al cliente), inexistencia de un software CRM y canales de comunicación desactualizados.

CUARTA.- Se definieron, agruparon, evaluaron y seleccionaron alternativas de mejora basadas en las ocho categorías del Modelo CRM QCi - Quality Competitiveness Index (Análisis y planificación, proposición del cliente, tecnología e información, personas y organización, gestión del proceso, actividades de gestión de clientes, medición del efecto y experiencia del cliente) utilizando el Diagrama de Afinidad y la Matriz de Restricciones, para mejorar la gestión del área de Ventas e incrementar los ingresos por ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C.

QUINTA.- Al determinar la viabilidad económica de la propuesta de mejora basada en el Modelo CRM QCi - Quality Competitiveness Index para el área de Ventas de la empresa BIR Servicios S.A.C, se concluye que la propuesta incrementa los ingresos por ventas en un 28.35% y es viable económicamente al obtener un ratio de B/C de 5.74, mayor a 1 y un VAN positivo de S/ 2,684,878.70.

Recomendaciones

PRIMERA.- Por lo mencionado en las conclusiones de la presente investigación, se recomienda la implementación de la propuesta del Modelo CRM QCi - Quality Competitiveness Index, para mejorar la gestión del área de Ventas, gestionar las relaciones con los clientes, incrementar las ventas, mejorar la captación de los clientes, reducir las ventas perdidas y aumentar la fidelización y satisfacción de los clientes.

SEGUNDA.- Para implementar eficazmente la categoría “Tecnología e información” respecto al Software HubSpot CRM de la propuesta del Modelo CRM QCi, es fundamental que el personal responsable de ejecutar los procesos comerciales (Marketing, ventas y atención al cliente) del área de Ventas reciba capacitación y que sea asesorado constantemente por una empresa consultora de marketing y ventas.

TERCERA.- Para garantizar el éxito en la implementación de la propuesta del Modelo CRM QCi es de vital importancia el involucramiento y el control de la Gerencia y Sub Gerencia General de BIR Servicios S.A.C. y la sensibilización de todo el personal de la empresa en que el eje central de todas las operaciones y la prioridad es el cliente.

Referencia

- American Marketing Association (AMA). (2017). Retrieved from www.ama.org:
<https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Arias, A. (2014). *Planteamiento de la estrategia de negocios CRM (Customer Relationship Management) para el canal constructor de Corona*. Bogotá: Universidad Libre.
- Barroso, C., & Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. Esic Editorial.
- Berry, L. (1983). *Emerging perspectives on services marketing*. American Marketing Association.
- Bordonaba, V., & Garrido, A. (2001). Marketing de relaciones ¿Un nuevo paradigma? *Dialnet*, 1-20.
- Briceño, G. (2018). *Propuesta de implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management), para la plataforma de post venta y atención al cliente de la empresa de servicio de agua potable y alcantarillado de Arequipa - SEDAPAR 2017*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín (UNSA).
- BrightEdge. (2019). Retrieved from marketing4ecommerce.mx:
<https://marketing4ecommerce.mx/trafico-organico-53-todo-el-trafico-online-mundial/>
- Briones, R. (2008). *Propuesta de implementación del sistema CRM (Customer Relationship Management-Administración de las Relaciones con el Cliente) para el departamento de ventas de Amanco Guatemala*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Buttle, F. (2009). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Elsevier Ltd.
- Buttle, F., & Maklan, S. (2019). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge.

- Chaturvedi, M., & Chaturvedi, A. (2005). *Customer Relationship Management: An Indian Perspective*. Excel Books.
- Chen, I., & Popovich, K. (2003). Understanding Customer Relationship Management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 672–688.
- Chiesa, C. (2009). *CRM: Las cinco pirámides del Marketing Relacional - Cómo conseguir que los clientes lleguen para quedarse*. Ediciones Deusto.
- Córdoba, J. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (Redalyc)*, 5-17.
- Echambadi, N., & Ortiz, M. (2019). Creating a CRM Business Case. *Quaero*, 1-20.
- García, I. (2001). *Gestión de la Relación con los Clientes*. FC Editorial.
- Garrido, A. (2008). *La gestión de relaciones con clientes (CRM) como estrategia de negocio: Desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español*. Málaga: Universidad de Málaga.
- Grönroos, C. (1990). *Marketing y gestión de servicios*. Diaz de Santos S.A.
- Hernández, Y., & Ramos, A. (2018). *Estrategia de CRM y su relación con la fidelización de los clientes en la empresa comercial ROYMAR'HM. S.A.C. Insculas, Olmos, Lambayeque, 2016*. Pimentel: Universidad Señor de Sipán.
- Hootsuite Enterprise. (2020). Retrieved from blog.hootsuite.com:
<https://blog.hootsuite.com/es/125-estadisticas-de-redes-sociales/#facebook>
- HubSpot CRM. (2021). Retrieved from www.hubspot.es: <https://www.hubspot.es/products/crm>
- Knox, S., Maklan, S., Payne, A., Peppard, J., & Ryals, L. (2003). *Customer Relationship Management: Perspectives from the Marketplace*. Routledge.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Educación.

- Langford-Wood, N., & Salter, B. (2000). *Aprender las claves del CRM en una semana*. Gestión 2000.
- McCarthy, E., & Perreault, W. (2002). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. McGraw-Hill Higher Education.
- Mendoza, M., & Vilela, Y. (2014). *Impacto de un modelo de sistema CRM en la fidelización de los clientes de la distribuidora ferretera Ronny L S.A.C. de la ciudad de Trujillo en el año 2014*. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO).
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 20-38.
- Naveen, S., & Venkataramana, M. (2014). Customer Relationship Management: Overview & Emerging Principles. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 1-3.
- Noriega, M. (2018). *Aplicación del CRM (Gestión de Relaciones con los Clientes) para la mejora del nivel de servicio del área de ventas en la empresa Sociedad Globalizada de Consultores S.A.C., Huancayo, 2018*. Huancayo: Universidad César Vallejo.
- OBS Business School. (2017). Retrieved from www.obsbusiness.school:
<https://www.obsbusiness.school/blog/diagrama-de-afinidad-funcionalidades-y-caracteristicas>
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 135-168.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*. John Wiley & Sons, Inc.
- Pérez, D., & Pérez, I. (2006). *La Fidelización de los Clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing Moderno*. EOI.

- Quintero, J. (2014). *La gestión de relaciones (CRM): Sector de seguridad privada*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Raab, G., Ajami, R., Gargeya, V., & Goddard, G. (2016). *Customer Relationship Management: A Global Perspective*. Routledge.
- Reinares, P. (2017). *Los cien errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*. ESIC Editorial.
- Renart, L. (2004). CRM: Tres estrategias de éxito. *PwC IESE*, 1-66.
- Ries, A., & Trout, J. (2006). *La guerra del marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- Rojas, L. (2017). *Implementación de un sistema CRM para la mejora en la gestión de atención al cliente para una empresa del sector servicios*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM).
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamericana.
- Sugandhi, R. (2003). *Customer Relationship Management*. New Age International Publishers.
- Swift, R. (2002). *CRM: Cómo mejorar las relaciones con los clientes*. Pearson Educación.
- The Customer Framework (TCF). (2021). Retrieved from www.thecustomerframework.com:
<https://www.thecustomerframework.com/schema-toolset/the-schema-model/>
- Woodcock, N., Stone, M., & Foss, B. (2003). *The Customer Management Scorecard: Managing CRM for Profit*. Kogan Page.

Anexos

Anexo 1

Encuesta de Satisfacción del Cliente – BIR Servicios S.A.C.





ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Agradecemos su colaboración para completar esta encuesta, la información proporcionada será utilizada para desarrollar una tesis relacionada a la mejora del servicio del área de ventas de BIR Servicios S.A.C.

Nombre de la Empresa:		Fecha:	
Nombre de la Persona:			

1. ¿Cuál fue el servicio utilizado?

<input type="checkbox"/>	Transporte de Equipo Pesado y de Volumen
<input type="checkbox"/>	Alquiler de Montacargas
<input type="checkbox"/>	Alquiler de Grúas Telescópicas
<input type="checkbox"/>	Alquiler de Camiones Grúas
<input type="checkbox"/>	Maniobras Especiales en Piso o Aéreas

2. ¿Con qué frecuencia contrata nuestros servicios?

<input type="checkbox"/>	Semanal
<input type="checkbox"/>	Mensual
<input type="checkbox"/>	Trimestral
<input type="checkbox"/>	Anual
<input type="checkbox"/>	Eventual

3. ¿Qué canal de comunicación utilizó para contratar el servicio?

<input type="checkbox"/>	Correo Electrónico
<input type="checkbox"/>	Llamada Telefónica
<input type="checkbox"/>	Otro: _____

4. ¿Cuál fue el tiempo de espera y atención desde la solicitud hasta la contratación del servicio?

<input type="checkbox"/>	De 1 a 8 horas
<input type="checkbox"/>	De 8 a 12 horas
<input type="checkbox"/>	De 1 a 2 días
<input type="checkbox"/>	De 3 a 5 días
<input type="checkbox"/>	Más de 5 días

La responsable de ventas:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5. Lo atendió y trató con amabilidad y respeto.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Se comunica eficazmente y tiene facilidad de palabra.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Demuestra capacitación y conocimientos en ventas y atención al cliente.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Le proporcionó información precisa y detallada de la empresa y de los servicios que ofrece.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Le solicitó información del servicio requerido, fecha de ejecución y punto de destino de la carga.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Le consultó las especificaciones del servicio (Peso, altura, fondo y dimensiones de la carga).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Le envió una cotización detallada con la descripción y el precio del servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Realizó un adecuado servicio post-venta.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Resolvió oportuna y eficazmente sus consultas o reclamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Los canales de comunicación son fáciles de usar y le permiten interactuar con el área de ventas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. El servicio fue personalizado de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. En general, ¿Cuán satisfecho está usted con los servicios del área de Ventas?	17. ¿Presentó inconvenientes, quejas o reclamos en relación al servicio ofrecido por el área de ventas?				
<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> No		Describalo: _____		
<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Sí		_____		
<input type="checkbox"/> Neutral	_____				
<input type="checkbox"/> Insatisfecho	_____				
<input type="checkbox"/> Muy insatisfecho					
18. ¿Cómo podríamos mejorar el servicio del área de Ventas?	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>				

Anexo 2

Encuesta de Satisfacción del Cliente en Google Forms – BIR Servicios S.A.C.



Encuesta de Satisfacción del Cliente

Agradecemos su colaboración para completar esta encuesta, la información proporcionada será utilizada para mejorar el servicio del área de Ventas.

Nombre de la Empresa *

Tu respuesta

Nombre de la Persona que responde la encuesta *

Tu respuesta

Correo Electrónico de Contacto *

Tu respuesta

1. ¿Cuál fue el servicio utilizado? *

- Transporte de Equipo Pesado y de Volumen con Camas Bajas y Plataformas Extensibles
- Alquiler de Grúas Telescópicas
- Alquiler de Montacargas
- Alquiler de Camiones Grúas
- Maniobras Especiales en Piso o Aéreas

2. ¿Con qué frecuencia contrata nuestro servicios? *

- Semanal
- Mensual
- Trimestral
- Anual
- Eventual

3. ¿Qué canal de comunicación utilizó para contratar el servicio? *

Si es necesario, puede marcar más de una opción.

- Correo Electrónico
- Llamada Telefónica
- Otro: _____

4. ¿Cuál fue el tiempo de espera y atención desde la solicitud hasta la contratación del servicio? *

- De 1 a 8 horas
- De 8 a 12 horas
- De 1 a 2 días
- De 3 a 5 días
- Más de 5 días

LA RESPONSABLE DE VENTAS *

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5. Lo atendió y trató con amabilidad y respeto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Se comunica eficazmente y tiene facilidad de palabra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Demuestra capacitación y conocimientos en ventas y atención al cliente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Le proporcionó información precisa y detallada de la empresa y los servicios que ofrece.

9. Le solicitó información del servicio requerido, fecha de ejecución y punto de destino de la carga.

10. Le consultó sobre las especificaciones del servicio (Peso, altura, fondo y dimensiones de la carga).

11. Le envió una cotización detallada con la descripción y el precio del servicio.

12. Realizó un adecuado servicio post-venta.

13. Resolvió oportuna y eficazmente sus consultas o reclamos.

14. Los canales de comunicación son fáciles de usar y le permiten interactuar con el área de ventas.

15. El servicio fue personalizado de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

16. En general, ¿Cuán satisfecho está usted con los servicios del área de Ventas?

*

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

17. ¿Presentó inconvenientes, quejas o reclamos en relación al servicio ofrecido por el área de Ventas? *

- Sí
- No

Si la pregunta anterior fue afirmativa, detalle los inconvenientes, quejas o reclamos presentados.

Tu respuesta

18. ¿Cómo podríamos mejorar el servicio del área de Ventas?

Tu respuesta

Enviar

Página 1 de 1

Borrar formulario

Anexo 3

Le Vendo por Correo Electrónico

Plantilla de Venta por Correo Electrónico

Estimado Sr. _____

Me es grato dirigirme a usted enviándole mis más sinceros saludos. Mi nombre es _____, soy el encargado del área de ventas de BIR Servicios S.A.C. Somos una empresa dedicada al rubro del servicio de transporte de carga y de alquiler de maquinaria pesada. Tenemos 20 años de permanencia sólida en el sector y hemos trabajado con grandes empresas en diversas industrias como UNICON, SOLGAS, TRUPAL, PETROPERÚ, UNIQUE, entre otras. Además, contamos con una homologación con SGS del Perú en nuestro SG-SST y con certificados que garantizan la experiencia de nuestros operarios y la excelente calidad de la maquinaria.

Nos gustaría agendar una reunión para poder presentarnos como empresa. Asimismo, agendamos nuestro brochure corporativo y el catálogo de nuestra maquinaria para que conozca a detalle nuestra forma de trabajo. También, le invitamos a que visite nuestra página web: <https://birservicios.com/> para que conozcan más de nuestros servicios. Esperamos su pronta respuesta.

Muchas gracias por su tiempo,

Saludos.

Anexo 4

Carta de Presentación de BIR Servicios S.A.C.



CPRE-001-BIRSAC-21

Lima, __ de _____ del 2021

Señores:

GLOBAL CONTRACTOR S.A.C.

Att. : Sr. _____
Correo: _____
Celular: _____

Asunto : Carta de presentación, para ser inscritos en su agenda de proveedores.

Estimados Señores:

Por medio de la presente, nos es muy grato saludarlos y a la vez manifestarles que deseamos ser proveedor de su distinguida empresa, inscribiéndonos formalmente en vuestro directorio.

Estamos interesados en brindarles apoyo con grúas telescópicas, montacargas, transporte pesado y maniobras para Uds., con precios adecuados para optimizar sus costos.

- Estamos homologados con SGS DEL PERÚ en gestión de calidad, seguridad y medio ambiente (Puntaje 94.64 %).
- Contamos con más de 20 años de experiencia en el rubro.
- Tenemos personal altamente calificado, experimentado y cuentan con certificación para las labores que realizan.
- Nuestra maquinaria 100% operativa, cuenta con certificados de operatividad.
- Asesoramiento técnico para la ejecución de servicios.

SERVICIOS OFRECIDOS:

- Alquiler de grúas telescópicas de 15 a 150 ton.
- Alquiler de camiones grúas (carga, transporte y descarga) de equipos 03a 20 ton.
- Alquiler de montacargas de diferentes capacidades 02 a 12tn.
- Transporte en cama baja (Maquinaria y equipo pesado de hasta 70 ton).
- Maniobras especiales para cargar, descargar y mover maquinarias de alto tonelaje bajo techo – sin grúas.
- Maniobras especiales para elevar carga sobre edificios (Hasta 30 pisos) sin grúas.



BIR SERVICIOS S.A.C.
TRANSPORTE-CAMABAJA-GRUAS-MONTACARGAS-MANIOBRAS
SERVICIOS LAS 24 HORAS - A NIVEL NACIONAL

NUESTROS PRINCIPALES CLIENTES:

REPSOL UNICON CALÍDDA GAS NATURAL DEL PERÚ PECSA DELCROSA ENERGÍA PARA EL PERÚ
MILPO Graña y Montero Limagas MIXERCON CONCRETO PREMEZCLADO
BASF The Chemical Company SERVOSA AGRECOM AGREGADOS COMERCIALIZADOS Z GAS MÁGICA FACILITES
COMACSA CONCREMAX ARCACONTINENTAL LINDLEY
SOLGAS TRUPAL S.A. PROFESIONALES DEL EMPAQUE Llamagas El Mundial Perú
cencosud RANSA Pasión por la logística ESEM SANTED Representaciones y Servicios SAC
Hydrex impala LosQuenuales
Quimpac Petroperú línea 1 Metro de Lima
UNIQUE BSH ALMACENES DEL PERÚ PRIMAX
Supermercados Peruanos SA 3M DP WORLD Callao
B/S/H/ MASTER BUILDERS SOLUTIONS BSH ELECTRODOMESTICOS S.A.C.



Estamos en la capacidad de brindar servicios en casos de emergencias (horario nocturno, domingos, feriados).

Sírvanse incluirnos en su directorio de proveedores con los siguientes datos.

- Razón Social : **BIR SERVICIOS S.AC.**
- RUC : **20514921611.**
- Domicilio : **Mz. O Lt. 6 Asoc. Sr. De los Milagros S.M.P.**

Asimismo, les solicitamos, nos envíen el listado de los requerimientos para ser inscritos como proveedores formales de su empresa.

Estamos a su entera disposición y nos puede ubicar en:

ENTEL 943404625 - 949445182

ENTEL 943408004 - 994018442 - 946110042

FIJO 01-5224363

E-MAIL tito.esquivel@birservicios.com - ventas@birservicios.com

Esperando ser favorecidos con su atención

Atentamente,

Randolph Tito Esquivel
Gerente General

E-mail : tito.esquivel@birservicios.com

Anexo 5

Brochure Corporativo de BIR Servicios S.A.C.



¿QUIÉNES SOMOS?

Somos una empresa de servicio, que se centra en el alquiler de grúas para elevar carga pesada, camiones grúas, transporte de carga pesada (trailers con plataformas especiales) y realizamos maniobras de mover carga pesada sin uso de grúas o máquinas (solo con personal con mucha experiencia y con herramientas).

"Estamos comprometidos a brindar un servicio efectivo y de gran calidad para cada uno de nuestros clientes".



¿POR QUÉ ELEGIRNOS?



EXPERIENCIA

Nuestros 20 años de permanencia sólida nos brinda una vasta experiencia en el rubro de transporte de carga y de alquiler de maquinaria pesada como grúas, camiones grúas y montacargas.



SEGURIDAD

Nuestra homologación con SGS DEL PERÚ nos posiciona como una empresa ejemplar y de gran referencia entre el sector.



RAPIDEZ

Nuestros operarios expertos y la excelente calidad de la maquinaria le garantiza un servicio A1, optimizando sus tiempos.



¿CÓMO TRABAJAMOS?

Somos una empresa comprometida en otorgar una buena atención a nuestros clientes. Por ello, hemos construido una metodología de trabajo para ofrecer servicio de calidad



- 1 Brindamos una disponibilidad completa de 24 horas para los clientes.
- 2 Ofrecemos un adecuado asesoramiento técnico a todos los clientes para asignar la maquinaria adecuada, evitando sobrecostos.
- 3 Contamos con un sistema de gestión que brinda seguridad a nuestros operarios y a la maquinaria a movilizar.
- 4 Estamos homologados por empresas de prestigio como SOLGAS, UNICON, RANSA, TRUPAL, PRIMAX, etc.

¿QUÉ OFRECEMOS?



ALQUILER DE MONTACARGAS

Alquiler de montacargas de diferentes capacidades 02 a 15 tn. con certificación en equipos y de operadores.

TRANSPORTE DE EQUIPO PESADO Y DE VOLUMEN



Realizamos transportes en cama baja de maquinaria y equipo pesado de hasta 70tn. Asimismo, movilizamos carga de gran volumen o sobre dimensionada. También, contamos con toda la logística que implica el transporte de carga pesada de volumen como permisos MTC, camionetas de escolta, topógrafos para cálculo y medición de puentes, etc. Finalmente, tenemos varias plataformas extensibles de hasta 20 mts para carga extralarga.



ALQUILER DE GRÚAS TELESCÓPICAS

Alquilamos grúas telescópicas de 15 a 150 ton. Por ello, contamos personal altamente calificado, experimentado y cuentan con certificación para las labores que realizan. Asimismo, nuestra maquinaria se encuentra 100% operativa y cuenta con los certificados adecuados.



MANIOBRAS ESPECIALES EN PISO Y AÉREAS

Maniobras en piso

Ejecutamos carga, movilización en piso, descarga de maquinaria o equipo pesado "sin emplear grúas ni maquinaria". Esta actividad se realiza en lugares muy reducidos, bajo techo o donde no pueden llegar las maquinarias de carga.



Maniobras en aéreas

Podemos elevar carga pesada sobre estructuras o edificios de hasta 30 pisos (en lugares de imposible acceso a grúas). Además, trabajamos con todas las compañías de GLP, instalando más de 3 mil tanques de GLP en edificios de Lima y provincias. También, podemos elevar equipos de telefonía, antenas, jacuzzi, pianos, etc.



ALQUILER DE CAMIONES GRÚA

Alquilamos camiones grúa para carga, transporte y descarga de equipos 03 a 20 ton. Para ello, contamos con personal calificado y certificado. Además, tenemos maquinaria 100% operativa con sus certificados.



¿DÓNDE CONTACTARNOS?



Mz. O Lte. 6 Asoc.
Sr. De los Milagros S.M.P.



01-5224363

943 404 625
994 018 442
946 110 065
943 408 004
949 445 182



ventas@birservicios.com
tito.esquivel@birservicios.com
titoBir@hotmail.com
operaciones@birservicios.com

Anexo 6 *Catálogo de Maquinaria de BIR Servicios S.A.C.*

Catálogo de Maquinaria de BIR Servicios S.A.C.





CAMIONES GRÚA



Camión grúa International INTER

Modelo: 4300 SBA AX2



Camión grúa International HIAB

Modelo: 4400 SBA 434



CAMIONES GRÚA



Camión Grúa International 477

Modelo: 7600 SBA 634



Camión grúa HINO

Modelo: FC-10



CAMIONES GRÚA



Camión grúa FREIGHTLINER

Modelo: FL-80



Camión grúa SHACMAN

Modelo: SPK33562



CAMIONES GRÚA



Camión grúa YUEJIN

Modelo: NJ1063D4W



Camión grúa Marco VOLKSWAGUEN

Modelo: FK23080



GRÚA TELESCÓPICA



Grúa LOKOMODO 70 TON.



Grúa DEMAG 50 TON.



GRÚA TELESCÓPICA



Grúa SANY 30 TON.



PLATAFORMAS



Plataforma Lima Trailers 33 TON.

Modelo CS90Y50



Plataforma Montenegro 30.5 TON.



MONTACARGAS



Montacargas Clark 2.5 TON.



Montacargas ZOOMLION 8 TON.



CAMIÓN



Tracto Kenworth



CONTÁCTANOS



Dirección

Mz. D Lta. 6 Asoc. Sr. De los Milagros S.M.P.

Correo electrónico

ventas@binservicios.com

Teléfono

01-522 4363

Página web

www.binservicios.com



Anexo 7

Correo Electrónico para Envío de Encuesta de Satisfacción al Cliente

Estimado Sr. _____

Me es grato dirigirme a usted enviándole mis más sinceros saludos. Mi nombre es _____, soy el encargado del área de ventas de BIR Servicios SAC. El fin de este mensaje es agradecerle la confianza depositada en nosotros y por formar parte de nuestra familia. Además, queremos invitarlo a que complete la siguiente encuesta <https://forms.gle/2LtZfPR695CcP9GZ8>, para poder mejorar y brindarle un mejor servicio.

Asimismo, invitamos a que visite nuestra página web: <https://birservicios.com/> para que conozca más de nuestros otros clientes y proyectos. También, le adjuntamos nuestro catálogo de maquinaria y nuestro brochure corporativo para que conozca todos nuestros equipos y los servicios que ofrecemos. Esperamos seguir en contacto en proyectos futuros.

Muchas gracias por su tiempo,

Saludos.