

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



**Propuesta de implementación de un sistema CRM para la mejora de la
gestión con el cliente en la empresa de transporte ejecutivo DYJ
REMISSE21 S.A.C. en la ciudad de Arequipa**

Tesis presentada por el Bachiller:

Moscoso Paz, Edward Daniel

ORCID: 0009-0001-7359-2380

para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Asesor (a):

Mg. Carrasco Bocángel, Julio César

ORCID: 0000-0001-9787-7113

Arequipa – Perú

2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 14 de Junio del 2025

Dictamen: 015446-C-EPII-2025

Visto el borrador del expediente 015446, presentado por:

2015700831 - MOSCOSO PAZ EDWARD DANIEL

Titulado:

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA CRM PARA LA MEJORA DE LA GESTION
CON EL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO DYJ REMISSE21 S.A.C. EN LA
CIUDAD DE AREQUIPA**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Titulo Profesional/Titulo de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

INGENIERO INDUSTRIAL

**29634665 - ZEVALLOS GONZALES WILBERT FELIPE
DICTAMINADOR**



**29643059 - TUPAYACHY QUISPE DANNY PAMELA
DICTAMINADOR**



**40697050 - NIETO PEÑA VANESSA GLADYS
DICTAMINADOR**



Propuesta de implementación de un sistema CRM para la mejora de la gestión con el cliente en la empresa de transporte ejecutivo DYJ REMISSE21 S.A.C. en la ciudad de Arequipa

INFORME DE ORIGINALIDAD



FUENTES PRIMARIAS

1	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	4%
2	tesis.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	www.coursehero.com Fuente de Internet	1%
4	repositorio.ug.edu.ec Fuente de Internet	1%
5	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	1%
6	repositorio.ucsm.edu.pe Fuente de Internet	1%
7	1library.co Fuente de Internet	1%
8	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
9	repositorio.unsaac.edu.pe Fuente de Internet	<1%
10	theibfr.com Fuente de Internet	<1%
11	repositorio.upa.edu.pe Fuente de Internet	<1%
12	repositorio.uladech.edu.pe Fuente de Internet	<1%
13	Submitted to Universidad Ricardo Palma Trabajo del estudiante	<1%

Dedicatoria

Dedico esta investigación a Dios;

a mis padres y a mi hermana.

A mi gran familia por su apoyo incondicional.

Agradecimientos

*Doy gracias a Dios por darme la sabiduría y fortaleza de cumplir esta meta,
a mi gran familia por su apoyo incondicional y superación,
a la empresa por su generosidad
y a mis asesores por su constancia, enseñanzas y soporte.*

RESUMEN

El presente trabajo de investigación presenta como principal inconveniente un deficiente manejo en la gestión con la relación del cliente de la empresa de transporte ejecutivo DYJ REMISSE21 S.A.C., lo que genera un crecimiento no deseado en sus ingresos percibidos por ventas, baja captación de clientes nuevos y retención de sus clientes actuales.

El objetivo principal es mejorar la gestión con el cliente mediante la propuesta de un sistema CRM (Client Relationship Management) y este se vea reflejado en los ingresos mensuales.

Se pudo concluir que la propuesta de un sistema CRM para la gestión con el cliente de la empresa REMISSE21, aumenta la cantidad de clientes nuevos en un 16.67% y aumenta los ingresos percibidos de los clientes nuevos en un 41.00%, reduce la cantidad de clientes perdidos en un 48.63%, reduce los costos por clientes perdidos en un 25.77%, la cantidad de los clientes fidelizados en un 12.97% y Magnamente aumenta los ingresos percibidos de los clientes fidelizados en un 70.14%. Además, es económicamente viable según los indicadores obtenidos con un VAN del S/.6599.16 y un valor B/C mayor a 1.

Palabras clave: Servicio de transporte, Sistema CRM, Gestión del cliente.

ABSTRACT

The main drawback of this research work is poor management of the customer relationship of the executive transport company DYJ REMISSE21 S.A.C., which generates unwanted growth in its income received from sales, low acquisition of new customers and retention of your current customers.

The main objective is to improve customer management through the proposal of a CRM (Client Relationship Management) system and this is reflected in monthly income.

It was concluded that the proposal of a CRM system for customer management of the company REMISSE21, increases the number of new customers by 16.67% and increases the income received from new customers by 41.00%, reduces the number of customers lost by 48.63%, reduces costs for lost customers by 25.77%, the number of loyal customers by 12.97% and increases the income received from loyal customers by 70.14%. Furthermore, it is economically viable according to the indicators obtained with an NPV of S/.6599.16 and a B/C value greater than one.

Keywords: Transportation service, CRM system, Customer management.

ÍNDICE

Dedicatoria

Agradecimientos

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE ANEXOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1 Planteamiento teórico.....	2
1.1 Planteamiento del problema	2
1.1.1 Identificación del problema.....	2
1.1.2 Descripción del Problema.....	4
1.1.3 Formulación del Problema	4
1.1.4 Sistematización del problema.....	4
1.2 Justificación.....	5
1.2.1 Justificación Teórica	5
1.2.2 Justificación Metodológica	5
1.2.3 Justificación Práctica.....	5
1.2.4 Justificación profesional, académica y/ personal.....	6

1.2.5	Justificación política, económica y/o social.....	6
1.3	Limitaciones de la investigación.....	6
1.4	Objetivos.....	6
1.4.1	Objetivo general.....	6
1.4.2	Objetivos específicos.....	7
1.5	Alcances de la Investigación.....	7
1.5.1	Delimitación Espacial.....	7
1.5.2	Delimitación Temporal.....	7
1.5.3	Delimitación Conceptual.....	7
1.6	Sistema de Hipótesis.....	8
1.6.1	Hipótesis principal.....	8
1.6.2	Hipótesis secundarias.....	8
1.7	Variables.....	8
1.7.1	Variable independiente.....	8
1.7.2	Variable dependiente.....	8
1.7.3	Operacionalización de variables.....	9
1.8	Metodología de la Investigación.....	10
1.8.1	Método de la Investigación.....	10
1.8.2	Tipo de Investigación.....	10
1.8.3	Nivel de la Investigación.....	10
1.9	Cobertura de estudio.....	10

1.9.1	Población:.....	10
1.9.2	Muestra:	10
1.10	Técnicas e instrumentos	11
1.10.1	Técnicas de la investigación.....	11
1.10.2	Instrumentos de la Investigación.....	12
2.2.3	Herramientas de Mejora.....	14
CAPÍTULO II.....		16
2.	Marco teórico.....	16
2.1	Antecedentes de la investigación.....	16
2.1.1	Antecedentes a nivel internacional	16
2.1.2	Antecedentes a nivel nacional	17
2.1.3	Artículos referenciales	18
2.2	Marco conceptual.....	20
2.2.1.	CRM (Customer Relationship Management)	20
2.2.2.	Gestión del Cliente	28
CAPÍTULO III		33
3.	Diagnóstico situacional.....	33
3.1	Descripción de la Empresa	33
3.1.1	Misión.....	38
3.1.2	Visión	38
3.1.3	Valores	38

3.1.4	Organigrama de la Empresa.....	39
3.1.5	Mapa de procesos de la Empresa.....	41
3.2	Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual.....	42
3.2.1	Diagrama de flujo del proceso Atención del cliente.....	42
3.2.2	Diagrama de flujo del proceso de Marketing.....	45
3.2.3	Número de Servicios Totales e Ingresos por Ventas.....	47
3.2.4	Nivel de Fidelidad y Retención de Clientes.....	49
3.2.5	Ingresos por Fidelidad de Clientes.....	52
3.2.6	Ingresos y Nivel por Clientes Nuevos.....	56
3.2.7	Costos y Nivel por Clientes Perdidos.....	58
3.2.8	Nivel de Satisfacción del Cliente.....	63
3.2.9	Número de Reclamos.....	83
3.2.10	Análisis de problemas.....	85
CAPÍTULO IV.....		90
4.	Propuesta de mejora.....	90
4.1	Diagrama de flujo propuesto del proceso de Marketing.....	91
4.2	Diagrama de flujo propuesto del proceso de Registro de Reclamos.....	94
4.3	Bases de Datos orientados a la gestión del cliente.....	95
4.4	Aplicación de un sistema de relación con el cliente.....	98
4.5	Indicadores de desempeño orientados a gestión del cliente con CRM.....	103

CAPÍTULO V	105
5. Análisis económico.....	105
CONCLUSIONES.....	119
RECOMENDACIONES	121
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	122
ANEXOS	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N.º 1: Operacionalización de variables.....	9
Tabla N.º 2 Beneficios del CRM.....	24
Tabla N.º 3 Fundamentos del CRM.....	25
Tabla N.º 4 Tipos de CRM.....	27
Tabla N.º 5 Clasificación de los clientes en función del grado de satisfacción y lealtad..	30
Tabla N.º 6 Datos generales de la empresa REMISSE21	34
Tabla N.º 7 Áreas y Trabajadores de la Empresa.....	39
Tabla N.º 8 Criterios de segmentación de los clientes.....	44
Tabla N.º 9 Ingreso por ventas de REMISSE21 (2022 – 2023)	47
Tabla N.º 10 Tasa de Clientes Fieles de REMISSE21 (2022 – 2023).....	49
Tabla N.º 11 Tasa de Retención de Clientes de REMISSE21 (2022 – 2023)	50
Tabla N.º 12 Ingresos por Fidelidad de clientes REMISSE21 (2022 – 2023)	53
Tabla N.º 13 Tasa de ingreso mensual de cliente fiel y “otro”	55
Tabla N.º 14 Ingresos por Clientes Nuevos REMISSE21 (2022 – 2023)	57
Tabla N.º 15 Costos de Clientes Perdidos.....	59
Tabla N.º 16 Ingreso/Costo Promedio por cliente Fiel, Nuevo y Perdido	61
Tabla N.º 17 Pregunta 1.....	63
Tabla N.º 18 Pregunta 2.....	64
Tabla N.º 19 Pregunta 3.....	65
Tabla N.º 20 Pregunta 4.....	66
Tabla N.º 21 Pregunta 5.....	67
Tabla N.º 22 Pregunta 6.....	68
Tabla N.º 23 Pregunta 7.....	69
Tabla N.º 24 Pregunta 8.....	70

Tabla N.º 25 Pregunta 9.....	71
Tabla N.º 26 Pregunta 10.....	72
Tabla N.º 27 Pregunta 11.....	73
Tabla N.º 28 Pregunta 12.....	74
Tabla N.º 29 Pregunta 13.....	75
Tabla N.º 30 Pregunta 14.....	76
Tabla N.º 31 Pregunta 15.....	77
Tabla N.º 32 Pregunta 16.....	78
Tabla N.º 33 Pregunta 17.....	79
Tabla N.º 34 Pregunta 18.....	80
Tabla N.º 35 Matriz de relación de desperdicios frente a encuesta.....	82
Tabla N.º 36 Número de reclamos en julio 2023.....	83
Tabla N.º 37 Tabla de Frecuencias.....	87
Tabla N.º 38 Base de datos de Cotizaciones.....	95
Tabla N.º 39 Base de datos de Órdenes de Compra.....	96
Tabla N.º 40 Base de datos de Reclamos.....	97
Tabla N.º 41 Matriz de priorización de criterios del CRM.....	100
Tabla N.º 42 Características de CRM evaluados.....	101
Tabla N.º 43: KPIS del Área Comercial implementando CRM.....	104
Tabla N.º 44: Pronostico de variables de salida sin cambios.....	106
Tabla N.º 45: Porcentaje de crecimiento promedio de las variables de salida sin CRM.....	109
Tabla N.º 46: Variación de los % de crecimiento frente a valores ref. con CRM.....	113
Tabla N.º 47: Costos de la propuesta de implementación CRM.....	115
Tabla N.º 48: Evaluación Económica de la propuesta de implementación.....	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N.º 1 Diagrama de Pareto	13
Figura N.º 2 Diagrama Ishikawa	14
Figura N.º 3 Tipos Diagramas de Flujo	15
Figura N.º 4 CRM 1980 – 2000	21
Figura N.º 5 CRM 2000 – 2020	22
Figura N.º 6 Bases del CRM	23
Figura N.º 7 Proceso de comunicación	28
Figura N.º 8 Retener vs Fidelizar	31
Figura N.º 9 Ubicación geográfica de la empresa REMISSE21	34
Figura N.º 10 Edificio VUCETICH	35
Figura N.º 11 Principales clientes	35
Figura N.º 12 Registro Nacional de la empresa	36
Figura N.º 13 Interfaz y plataforma de la app móvil usuario “REMISSE21 Transporte Ejecutivo”	36
Figura N.º 14 Interfaz y plataforma de la app móvil usuario “REMISSE21 Conductor”	37
Figura N.º 15 Interfaz del sitio web de la empresa	37
Figura N.º 16 Valores de la empresa	38
Figura N.º 17 Organigrama de la Empresa	40
Figura N.º 18 Mapa de procesos de la Empresa	41
Figura N.º 19 Diagrama de flujo (actual) de atención a clientes	43
Figura N.º 20 Códigos promocionales de la empresa	45
Figura N.º 21 Diagrama de flujo (actual) de Marketing	46
Figura N.º 22 Ingreso por Ventas de REMISSE21 (2022 – 2023)	48
Figura N.º 23 Tasa de Fidelidad y Retención de clientes REMISSE21 (2022 – 2023)	52

Figura N.º 24 Ingresos en ventas por clientes fieles REMISSE21 (2022 – 2023).....	54
Figura N.º 25 Fidelidad (N.º Clientes Vs N.º Servicios).....	56
Figura N.º 26 Ingresos por Clientes Nuevos	58
Figura N.º 27 Costos de Clientes Perdidos	60
Figura N.º 28 Pregunta 1	64
Figura N.º 29 Pregunta 2.....	65
Figura N.º 30 Pregunta 3.....	66
Figura N.º 31 Pregunta 4.....	67
Figura N.º 32 Pregunta 5.....	68
Figura N.º 33 Pregunta 6.....	69
Figura N.º 34 Pregunta 7.....	70
Figura N.º 35 Pregunta 8.....	71
Figura N.º 36 Pregunta 9.....	72
Figura N.º 37 Pregunta 10.....	73
Figura N.º 38 Pregunta 11	74
Figura N.º 39 Pregunta 12.....	75
Figura N.º 40 Pregunta 13.....	76
Figura N.º 41 Pregunta 14.....	77
Figura N.º 42 Pregunta 15.....	78
Figura N.º 43 Pregunta 16.....	79
Figura N.º 44 Pregunta 17.....	80
Figura N.º 45 Pregunta 18.....	81
Figura N.º 46 Número de reclamos nivel operativo en julio 2023.....	84
Figura N.º 47 Diagrama de Ishikawa	86
Figura N.º 48 Diagrama de Frecuencias	88

Figura N.º 49 Diagrama de flujo propuesto del proceso de Marketing	93
Figura N.º 50 Diagrama de flujo propuesto del proceso de Registro de Reclamos	94
Figura N.º 51 Ejemplo de interfaz de CRM Pipedrive.....	102

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N.º 1 Árbol de Problemas.....	128
Anexo N.º 2 Validación del instrumento por juicio de expertos	129
Anexo N.º 3 Encuesta de satisfacción al cliente.....	132
Anexo N.º 4 Encuesta de satisfacción al cliente Google Forms.....	134
Anexo N.º 5 Política de Calidad de REMISSE21	140
Anexo N.º 6 Acta de Constitución del Proyecto de Implementación.....	141
Anexo N.º 7 Cronograma del Proyecto de Implementación.....	144
Anexo N.º 8 Matriz de resultados encuesta	146

INTRODUCCIÓN

Un componente clave del éxito de cualquier empresa es la gestión eficiente de los clientes en la actualidad. La capacidad de una corporación para comprender, atender y satisfacer los deseos de sus clientes se ha convertido en un factor decisivo en el entorno empresarial ferozmente competitivo de hoy, donde las expectativas de los consumidores cambian continuamente.

Una gestión de clientes que se mejora constantemente no sólo fomenta la fidelidad de estos, sino que también contribuye sustancialmente a la expansión y rentabilidad del negocio a través de la habilidad que se maneje asegurando un éxito empresarial en el mediano o largo plazo.

Tal es el caso de la empresa Arequipeña de transporte ejecutivo DYJ REMISSE21 S.A.C., el cual presenta una deficiente gestión con el cliente que se ve reflejada en sus ingresos mensuales y en la gestión de sus recursos ya que serían mejores con el uso de un sistema de relación con el cliente; es decir, un sistema CRM.

La presente investigación se dividirá en cinco capítulos: En el primer capítulo se define el planteamiento del problema, objetivos, justificación, alcance, limitaciones, hipótesis, y marco metodológico. En el segundo capítulo de detallan los distintos antecedentes y todo el marco teórico referente a los diferentes conceptos y definiciones pertinentes a la investigación según diferentes autores sobre CRM y relación con el cliente. En el tercer capítulo se presenta la situación actual de la empresa, una presentación, un diagnóstico de sus procesos, valores cuantitativos de sus ingresos y costos por clientes/servicios, y una encuesta de satisfacción y reclamos. En el cuarto capítulo se presenta el desarrollo y análisis de la problemática junto con sus resultados. Por último, en el quinto capítulo se presenta el análisis económico de la presente investigación.

CAPÍTULO I

1 Planteamiento teórico

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Identificación del problema

Actualmente debido a la globalización y avance tecnológico, toda empresa se ve en la necesidad de mejorar sus procesos para poder alcanzar un grado de competitividad adecuado. Según Alderete y Gutiérrez (2012) en comparación con otras empresas que no utilizan las TIC, la productividad del personal aumenta un 18% cuando se realizan inversiones en su implementación.

La aplicación de las TICS puede verse reflejado en todos los procesos de cualquier empresa; uno de ellos es la gestión con el cliente que a final de cuentas es el que nos genera las ventas e ingresos ya que se debe mantener el control y seguimiento adecuado del cliente. Hace alusión a la gestión de las relaciones con los clientes, que se define como el proceso mundial para establecer y preservar conexiones exitosas con los clientes en el marketing moderno.

Tal es el motivo que la empresa puede mejorar dicho proceso aplicando un sistema y herramienta CRM (Customer Relationship Management) que hace alusión a la gestión de las relaciones con los clientes, que se define como el proceso mundial para establecer y preservar conexiones exitosas con los clientes en el marketing moderno (Kotler & Armstrong, 2007). Además, se enfoca en la gestión necesaria con el cliente y así poder aumentar sus ventas, mejorar la retención de clientes, realizar la captación de nuevos clientes deseados, entre otros. Se ha demostrado que la eficiencia, el éxito corporativo y el mayor valor de la inversión inicial están

causalmente correlacionados con las inversiones en tecnologías de la información y la comunicación, como CRM. (Alderete & Gutiérrez, 2012)

Según diferentes fuentes, existe un aumento del 300% de tasas de conversión según Goldberg, A. (2023), un ROI del \$8.71 por cada dólar invertido cuando se utiliza CRM según el artículo de Nucleus Research (2014) y un 47% de mayor retención de clientes cuando se implementa un CRM según Hollar (2015).

A pesar de demostrar el grado de eficiencia del CRM, siempre existen diferentes factores-obstáculos que dificultan la implantación del sistema tales como identifican Liberona y Ruiz (2013). Uno de los desafíos más importantes es la falta de claridad y comprensión de las actividades planificadas (48,4%). Le siguen la falta de tiempo asignado para la implementación (46,8%), la falta de recursos financieros (30,6%) y, por último, la falta de apoyo de la alta dirección y el liderazgo (37,10%).

Según Diez et al., (2020) sólo el 4,2% de las empresas argentinas ha adquirido las herramientas necesarias que les ayuden a gestionar las demandas de sus clientes, pese a que el 66,67% de ellas considera fundamental investigar y analizar sus necesidades.

En Perú, según Silva et al (2014) el concepto de CRM está orientado hacia el cliente y se registraron empresas que lograron alcanzar un 30.7% de éxito junto con fracasos debido mayormente a los factores humanos, tecnológicos y en los procesos; además de los obstáculos mencionados anteriormente. Los casos de éxito se reflejaron al duplicar la atención diaria a los clientes con la misma cantidad de trabajadores.

1.1.2 Descripción del Problema

Se presenta el caso de una empresa de transporte ejecutivo afectada por diversos inconvenientes con sus clientes actuales y nuevos en ámbitos de retención, fidelidad, satisfacción y captación. Tanto empresas grandes como MYPES deben reconocer la importancia de mantener una gestión adecuada con el cliente ya que una buena gestión representa un considerable aumento en sus ingresos y reducción de gastos por pérdidas. Es por lo que en la presente investigación se presenta el sistema CRM junto con complementos como alternativa para mejorar la gestión de la empresa.

1.1.3 Formulación del Problema

1.1.3.1. *Interrogante Principal*

¿Implementar un sistema CRM mejorará la gestión con el cliente en la empresa DYJ REMISSE21 ubicada en Arequipa?

1.1.4 Sistematización del problema

1.1.4.1. *Interrogantes Secundarias*

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa DYJ REMISSE21 en Arequipa con respecto a su gestión con el cliente?
- ¿Qué resultados se espera de la propuesta de implementación del CRM en la empresa DYJ REMISSE21?
- ¿Es factible económicamente la implementación del CRM en la empresa DYJ REMISSE21?

1.2 Justificación

1.2.1 Justificación Teórica

La investigación aporta conocimientos sobre la importancia de llevar una gestión con el cliente adecuado ya que según Brown (1992) se trata de llevar una gestión de cómo atender al cliente basado en disminuir la diferencia de lo que espera el cliente a lo que recibe. Por ello, aplicar un modelo CRM corresponde a la administración de las relaciones con el cliente basado en un marketing moderno, donde se busca verificar que pueda aplicarse en una empresa de transporte ejecutivo optimizando su gestión con el cliente.

1.2.2 Justificación Metodológica

Se pretende realizar una recopilación de datos para poder relacionar diferentes variables en cuanto al concepto de gestión con el cliente haciendo uso de un sistema CRM y plasmándolo en la empresa a tratar de transporte ejecutivo ya que según Montoya y Boyero (2012) el CRM está evolucionando hacia una estrategia que busca comprender todas las necesidades y hábitos de sus clientes con el objetivo innegable de fomentar vínculos más estrechos con ellos.

1.2.3 Justificación Práctica

El presente tiene como finalidad dar el soporte a la empresa en mención aportándole la información y datos recopilados sobre la importancia y viabilidad de aplicar un sistema CRM y así poder mejorar su gestión el cliente; caso contrario es posible que continúan con los mismos déficits.

1.2.4 Justificación profesional, académica y/ personal.

Debido a la investigación desarrollada sobre la influencia de aplicar una estrategia CRM en la gestión del cliente de una empresa de transporte ejecutivo se podrá obtener el grado de título de ingeniero industrial.

1.2.5 Justificación política, económica y/o social.

Una vez presentada la investigación ante la empresa, ésta será capaz de utilizar tal información a su favor y beneficio generando valor. A su vez, genera mayores beneficios sociales como puestos de trabajo y aprendizaje para los trabajadores, todo ello le permitirá ser más competitiva.

1.3 Limitaciones de la investigación

- La recopilación de datos de la empresa se encuentra ordenada solo desde febrero del año 2022 en adelante, anterior a ello no se cuenta con información ordenada.
- No registran datos históricos de reclamos debido a un registro inadecuado de estos mismos, además de la dificultad de cooperación en la respuesta a sondeos de satisfacción realizados por los usuarios.
- No existe una gran cantidad de investigaciones enfocadas en la Gestión del Cliente aplicando un modelo CRM.
- Política de confidencialidad de la empresa asociada netamente a fines académicos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Proponer la implementación de un sistema CRM junto con complementos para la mejora de la gestión con el cliente en la empresa de transporte ejecutivo DYJ REMISSE21 S.A.C. en la ciudad de Arequipa.

1.4.2 Objetivos específicos

- Identificar la situación actual de la empresa DYJ REMISSE21 en Arequipa sobre la gestión con el cliente.
- Determinar los resultados de la propuesta de implementación del CRM en la empresa DYJ REMISSE21.
- Realizar un análisis económico de la implementación del CRM en la empresa DYJ REMISSE21.

1.5 Alcances de la Investigación

1.5.1 Delimitación Espacial

La presente investigación se desarrollará en el departamento de Arequipa dentro del sector servicios de transporte ejecutivo.

1.5.2 Delimitación Temporal

La presente investigación se desarrollará dentro del periodo de febrero 2022 y agosto del 2023 y los datos e información obtenida de los últimos 18 meses.

1.5.3 Delimitación Conceptual

La presente investigación abarcará conceptos y definiciones relacionados a la implementación de sistema CRM, estrategias, administración y gestión del cliente.

1.6 Sistema de Hipótesis

1.6.1 Hipótesis principal

La implementación de un sistema CRM mejorará la gestión con el cliente de la empresa DYJ REMISSE21.

1.6.2 Hipótesis secundarias

- La identificación de la situación actual sobre la gestión con el cliente de la empresa DYJ REMISSE21 beneficiará en el desarrollo de la investigación.
- La determinación de los resultados de la propuesta de implementación del CRM en la empresa DYJ REMISSE21 beneficiará en el desarrollo de la investigación.
- La realización de un análisis económico de la implementación del CRM en la empresa DYJ REMISSE21 beneficiará en el desarrollo de la investigación.

1.7 Variables

1.7.1 Variable independiente

Sistema CRM (Customer Relationship Management - Gestión de las Relaciones con el Cliente).

1.7.2 Variable dependiente

Gestión del cliente

1.7.3 Operacionalización de variables

Tabla N.º 1:

Operacionalización de variables

<i>Variables</i>	<i>Definición</i>	<i>Dimensión</i>	<i>Indicadores</i>
Variable Independiente: Sistema CRM (Customer Relationship Management)	Es una herramienta con el objetivo de asegurar el correcto desarrollo de todos los procesos internos, lo que se refleja en la capacidad de brindar retroalimentación y evaluar los resultados del negocio, que ayuda a la organización a gestionar eficazmente la información de los clientes y obtener una comprensión estratégica de los clientes y sus preferencias. (Montoya & Boyero, 2012)	Análisis y planificación	Número de criterios de segmentación de clientes
		Gestión del proceso	Número de clientes registrados con información completa Ciclo de Conversión de Ventas
Variable Dependiente: Gestión del cliente	Se refiere al acto de preservar la relación de una compañía con sus clientes de la manera óptima posible (Muguira, 2023)	Proceso de atención al cliente.	Número de servicios registrados por correo, app o llamada. Número e ingresos de clientes nuevos registrados Número y costo por clientes perdidos Tasa de fidelización e ingresos por clientes fidelizados. Índice de Satisfacción del Cliente Número de reclamos de los clientes.

Nota: En la tabla se detalla la clase, definición, dimensión, indicadores y escalas de medida de las variables (Sistema CRM y Gestión del cliente). Elaboración propia en base a la investigación

1.8 Metodología de la Investigación

1.8.1 Método de la Investigación

Según Hernández & Mendoza (2018) la investigación presenta un método de enfoque mixto ya que se recolecta y analiza datos tanto cualitativos como cuantitativos.

1.8.2 Tipo de Investigación

Según Hernández & Mendoza (2018) la investigación presenta un tipo No Experimental ya que no se manipulan deliberadamente las variables basándose en la observación cotidiana del problema, recopilación de datos y posterior análisis

1.8.3 Nivel de la Investigación

Según Hernández & Mendoza (2018) la investigación presenta un nivel de alcance Correlacional ya que se pretende entender la conexión presente entre dos o más variables en un escenario específico.

1.9 Cobertura de estudio

1.9.1 Población:

La población se registrará de acuerdo con el número de clientes que maneja DYJ REMISSE21 los cuales son empresas dentro del rubro industrial y minero en la ciudad de Arequipa donde no se superan los 30 clientes.

1.9.2 Muestra:

Castro (2003) nos afirma que, si la población es menor a 50 usuarios, entonces la población es igual a la muestra. Tal es nuestra situación ya que el número de clientes accesibles no superan los 30 por lo que la muestra y población son iguales.

1.10 Técnicas e instrumentos

1.10.1 Técnicas de la investigación

En la presente investigación se hará uso de diferentes técnicas de investigación tales como las encuestas, las entrevistas y la observación directa

- **Entrevistas.**

Se entrevistará a quienes supervisan la gerencia y la división operativa, ya que participan directamente en el proceso de atención al cliente. El objetivo de las entrevistas directas e individuales es debatir e intercambiar información, esto mejorará la comprensión de las operaciones de la empresa y ofrecerá una perspectiva del estado actual de la atención al cliente y del sector del transporte ejecutivo.

- **Cuestionarios y Encuestas.**

El objetivo de este estudio es determinar el grado de satisfacción y fidelidad de los clientes de DYJ REMISSE21.

Estos datos son esenciales para evaluar los procedimientos de atención al cliente de la empresa, tanto pasados como presentes.

- **Observación Directa.**

Tiene el objetivo de identificar los problemas más importantes que surgen a diario en la comunicación, la atención al cliente y la interacción del responsable con los clientes ya sea por teléfono, correo electrónico o la aplicación móvil DYJ REMISSE21; se realizará tanto en el lugar de trabajo como en plataformas digitales.

La finalidad de esta herramienta es analizar el comportamiento del encargado en el desempeño de sus responsabilidades y actividades diarias en su entorno laboral.

1.10.2 Instrumentos de la Investigación

En la presente investigación se hará uso de diferentes instrumentos de investigación tales como los cuestionarios, fichas de entrevistas y fichas de observación para poder organizar los resultados obtenidos de la investigación.

Además, se hará uso de diferentes herramientas de diagnóstico y de mejora en la presente investigación

- **Diagrama de Flujo (AS IS)**

"As is", como su nombre indica, significa que el mapa de procesos "como es" representa el estado actual de los procesos de una organización, incluyendo sus fortalezas y debilidades. Para desarrollar el mapa, se suele reunir a los usuarios clave, quienes supervisan la parte operativa del proceso y participan activamente en las tareas diarias de la empresa. Por ejemplo, estos pueden estar a cargo de las regiones en estudio. Es fundamental comprender las expectativas tanto de los ejecutores (que trabajan en el proceso diario) como de los gestores de procesos (desde una perspectiva holística). Luego, se llevan a cabo encuentros para entrevistas y encuestas con los expertos, recopilación de datos y documentos requeridos para entender el procedimiento y su mapa. (SYDLE, 2022)

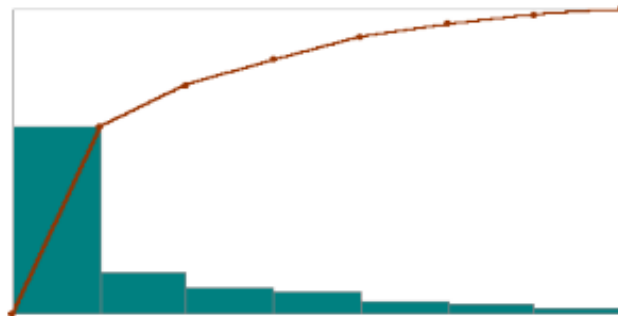
- **Diagrama de Pareto**

Según Doménech (2022) es una representación visual de la información recopilada sobre un problema que facilita determinar qué aspectos requieren mayor atención; también se conoce como "diagrama ABC" o "diagrama 20-80".

Su premisa es que la mayoría de los efectos (80%) se producen por una pequeña fracción de causas (20%). Por lo tanto, implicaría identificar esta pequeña porción de causas "esenciales" para darles la máxima importancia.

Figura N.º 1

Diagrama de Pareto

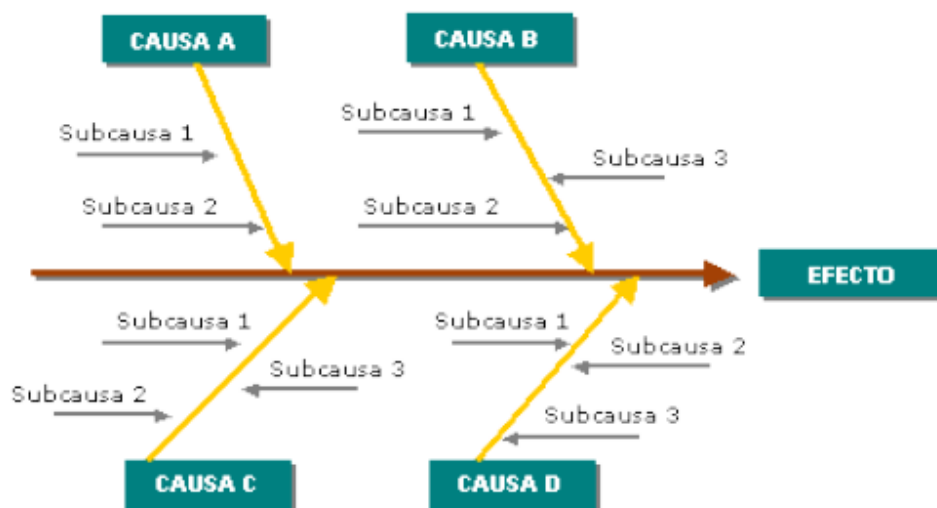


Nota: En la figura se muestra el conocido diagrama Pareto o diagrama ABC como herramienta de identificación de prioridades. Se concluye que el método ABC es utilizado como herramienta de gestión.

Adaptado de Doménech (1997)

- **Diagrama Ishikawa**

Según Doménech (2022) es una representación gráfica que organiza de forma lógica y en orden de mayor importancia las causas potenciales que contribuyen a crear un efecto o problema determinado. También se le conoce como espina de pescado por la forma que adopta.

Figura N.º 2*Diagrama Ishikawa*

Nota: En la figura se muestra el conocido diagrama de Ishikawa o espina de pescado donde se identifican las causas que generan un efecto en particular. Se concluye que el diagrama es utilizado como herramienta de gestión e identificación. Adaptado de Doménech (1997)

2.2.3 Herramientas de Mejora

- **Diagrama de Flujo (TO BE)**

Está estipulando a dónde quieres llegar al final de la evolución del proceso. El mapa debe estar alineado con la planificación estratégica de la organización en su conjunto, para que los objetivos se logren de manera más eficiente.

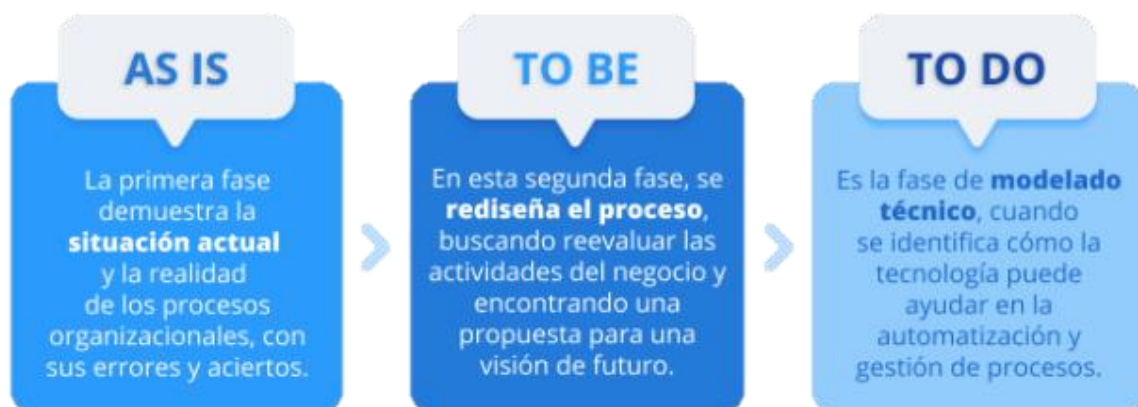
Para reevaluar las operaciones de la empresa y proponer una visión de futuro, el proceso se rediseña en esta segunda etapa, por ejemplo, utilizando el paradigma BPMN. Este enfoque ofrece sugerencias para optimizar los procedimientos y abordar problemas como desperdicios, cuellos de botella en la producción o errores logísticos, ejemplificando. (SYDLE, 2022)

- **Diagrama de Flujo (TO DO)**

Es la fase de modelado técnico, cuando se agrega una mirada de análisis del sistema al proceso para identificar cómo la tecnología puede ayudar en la gestión y mapeo de procesos. Ya sea en el uso de herramientas de mapa de procesos como BPMS (Business Process Management Suite), en la adquisición de productos y sistemas que asistan al desempeño de actividades, en la integración de diferentes sistemas para automatizar funciones humanas que no agregan valor al negocio y otros. Aquí el objetivo es poner en práctica el modelo de proceso, de forma automatizada. (SYDLE, 2022)

Figura N.º 3

Tipos Diagramas de Flujo



Nota: En la figura se muestran los diferentes diagramas de flujo como fases: el Cómo es, el ser y el hacer. Se concluye que existen fases para la elaboración de flujos. Adaptado de SYDLE (2022)

CAPÍTULO II

2. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes a nivel internacional

Según la tesis de Pareti et al., (2020) El propósito de su estudio es elaborar un modelo unificado para proyectos hoteleros en Chile, apoyándose en el uso de tecnología y en la creación de una dirección de marketing relacionada con el emprendimiento. Dado que ofrecen ventajas como la retención y fidelización de clientes, una mayor fidelización, menores gastos, mayor rentabilidad, mayores ventas, mejor servicio y calidad de los procesos, y mejores procedimientos de gestión, entre otras, tanto el ERP como el CRM representan ventajas competitivas. En el sector hotelero, las empresas que combinan estrategias de marketing y empresariales obtienen mejores resultados.

Según la tesis de Zambrano (2020) el objetivo de este estudio es examinar los niveles de gestión del servicio al cliente en las organizaciones y sus efectos en el crecimiento. Las empresas ecuatorianas que utilizan CRM han logrado mantener sus operaciones fluidas e incluso aumentar las ventas, manteniendo la fidelidad de sus clientes. Se lograron aumentos significativos en la satisfacción y el crecimiento del cliente mediante el uso de sistemas CRM en combinación con el marketing relacional y la gestión de ventas clave.

Según la tesis de Vega (2018) el objetivo de su investigación es desarrollar una estrategia CRM en una MYPE del sector manufacturero colombiano. Este objetivo se logró luego de realizar un análisis situacional actual de la empresa, diseño de la estrategia, y finalmente aplicar una herramienta de computación en la nube para

apoyar la gestión de relación con los clientes registrados de la empresa. Como resultado la aplicación fue positiva ya que ofrece valores como a eficiencia, eficacia y efectividad en el trato con la clientela, y así cumplir con los objetivos.

2.1.2 Antecedentes a nivel nacional

Según la tesis de Martínez (2022) a través de la aplicación del modelo CRM QCI (Customer Relationship Management-High Quality Competitiveness Index), que comprende ocho categorías: análisis y planificación, propuesta al cliente, tecnología e información, individuos y organización, gestión de procesos, acciones de gestión del cliente, evaluación de impacto y experiencia del cliente, y cuantificación del impacto y experiencia del cliente, el estudio pretende potenciar los ingresos por ventas de BIR Services S.A.C.. Se encontró que el modelo CRM QCI sugerido mejora la gestión del departamento comercial de BIR Servicios S.A.C., incrementa los ingresos por ventas en un 28,35%, incrementa el número de nuevos clientes en un 21% y la tasa de fidelización en un 2%, reduce el número de clientes perdidos en un 36% y es rentable al alcanzar un ratio B/C de 5,74, mayor a 1 y un VAN positivo de S/ 2.684.878,70.

Según la tesis de Huamani (2020) el propósito de su estudio es divulgar el impacto de la estrategia CRM que implementa la compañía Deissy Nail's en la lealtad de sus clientes, razón por la cual emplearon el enfoque descriptivo-explicativo. Finalmente, se determinó que la estrategia CRM que la empresa Deissy Nail's está implementando es beneficiosa y positiva en cuanto a la lealtad de sus clientes, dado que exhibe un índice medio de hasta 90% de satisfacción de estos, además de un elevado índice de cumplimiento de expectativas, calidad percibida y recomendación del servicio que brinda la empresa Deissy Nail's.

Según la tesis de Rodríguez & Silva (2022) este estudio busca determinar el grado de relación entre la gestión de relaciones con el cliente (CRM) y la gestión de clientes en la institución financiera de Carabayllo. Se observó una correlación positiva débil entre ambas variables. Se observó una asociación muy débil entre la variable de gestión de clientes y la dimensión de orientación estratégica al cliente. Se observó una fuerte asociación positiva entre las fases estratégicas de la dimensión CRM y la variable de gestión de clientes. La asociación entre la variable de gestión de clientes y la dimensión de implementación de la estrategia CRM fue insignificante.

2.1.3 Artículos referenciales

Según el artículo de Khattak et al. (2022) titulado “A Conceptual Model of Factors Influencing Customer Relationship Management (CRM) in Global Software Development (GSD): A Client Perspective” tiene como objetivo abordar los factores que influyen negativamente en la implementación de CRM en el contexto global y propone un modelo conceptual basado en los factores identificados para mejorar la calidad del producto de software, todo ello en base a las prácticas del GSD (Desarrollo de Software Global). El modelo conceptual propuesto se valida utilizando una encuesta de cuestionario de la industria GSD y los profesionales de CRM de Pakistán. También se realizan análisis estadísticos y varias pruebas adecuadas para desarrollar el modelo conceptual final para la implementación de CRM en el entorno GSD. Esta investigación se realiza desde la perspectiva del cliente. Los resultados son prometedores y propicios para evitar cualquier fracaso del proyecto de software debido a problemas relacionados con el cliente en un entorno GSD.

Según el artículo de Janavi & Sadeqi-Arani (2023) titulado “The Global Research Trends in Customer Knowledge/Relationship Management (CKM/CRM)” se busca conocer el avance en los últimos años de la investigación sobre el análisis de

desempeño y los mapas científicos de los estudios sobre CRM y CKM a través de la metodología de estudio que implicó realizar un examen bibliométrico de las publicaciones indexadas en Web of Science (WOS) y Scopus desde 1992 hasta 2022 lo que dio como resultado la ubicación de 255 artículos durante el procedimiento de búsqueda. Se concluyó que existe un aumento significativo en los estudios de CRM y CKM desde 2011, y la mayoría de las publicaciones ocurrieron en 2021, 2019 y 2013, respectivamente en los países de China, Irán y Estados Unidos mayormente.

Según el artículo de Krenicky et al. (2022) titulado “Hybrid Multi-Criteria Decision Making Model For Customer Knowledge Management In Software Industry” tiene como objetivo investigar los facilitadores de las empresas de software de Gestión del Conocimiento del Cliente (CKM) extrayendo factores “organizativos”, “tecnológicos” y “humanos”. Luego, se aplica un enfoque de Toma de Decisiones con Criterios Múltiples (MCDM) para identificar las relaciones de dependencia de los factores mediante el uso de las técnicas de Procesos de Red Analítica (ANP) y el Laboratorio de Prueba y Evaluación de Toma de Decisiones (DEMATEL). La técnica ANP se utiliza para aclarar la importancia relativa de los factores e identificar el peso y la prioridad. Los resultados muestran que la dimensión “organización” es el aspecto más importante para mejorar la CKM en el desarrollo de software. El aspecto “organización” tiene más interacción con otros aspectos y activa los factores “tecnológico” y “humano”. Además, la “tecnología” es la segunda dimensión que influye en “lo humano” y en “la organización”

2.2 Marco conceptual

2.2.1. CRM (Customer Relationship Management)

- **Definición:**

Según afirma García (2001), el CRM no se trata de un producto o una gama de productos, sino más bien de una estrategia de negocio que abarca a toda la organización de la empresa. Esto se debe a que, al implementar nuevos modelos de negocio, se necesita una reestructuración del negocio en la que el cliente tiene una participación directa en la modelación de la empresa.

Con el firme objetivo de garantizar el adecuado desarrollo de todos los procesos internos, lo que se refleja en la capacidad de dar retroalimentación y evaluar los resultados del negocio, es una herramienta que ayuda a la organización a gestionar eficazmente la información de los clientes y obtener una comprensión estratégica de los clientes y sus preferencias. (Montoya & Boyero, 2012)

Para Renart Cava (2004) una interpretación tecnológica del CRM se relaciona con las aplicaciones específicas de software o bases de datos que pueden administrar la información requerida para el desarrollo de la relación por parte de la compañía. El CRM consiste en emplear las recientes tecnologías de la información que han surgido en el mercado en los años recientes con el fin de profundizar en el conocimiento de los clientes, adquirir más conocimientos de estos y buscar establecer vínculos duraderos con los más lucrativos.

- **Historia**

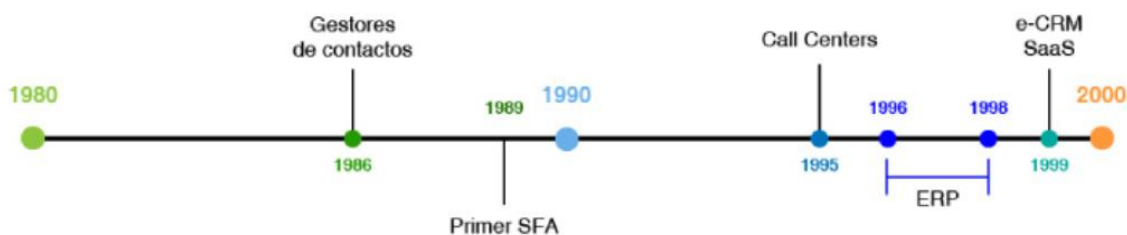
No podemos afirmar que el sistema CRM inició ahora en la última década ya que lleva más de 30 años según los antecedentes registrados, según Chire (2002) el

primer hito registrado comenzó a finales de la década de los 80 y a principios de los 90. Estos sistemas CRM eran fabricados por empresas como Onix Software, Oracle, Clarify, Vantive y Siebel System. Dichas empresas se dedicaban al servicio enfocado en la automatización y estandarización de los procesos internos asociados a la captura, el servicio y retención de clientes; sin embargo, uno de los mayores problemas era su alto costo para el desarrollo y mantenimiento.

Según nos detalla Santoro (2023) Durante la década de los 80 se originó el CRM con Jon Ferrara, quien en 1989 fundó y desarrolló el SFA (Automatización de la Fuerza de Ventas), enfocado en las pequeñas y medianas empresas. Estas aplicaciones comprendían el Contact Management (contactos), el Opportunity Management (oportunidades de ventas) y el Revenue Forecasting (pronósticos de facturación). Durante la década de los 90, los CRM se introducen como soluciones integradas, y es en este punto donde los grandes ERP se complementan con una solución CRM.

Figura N.º 4

CRM 1980 – 2000

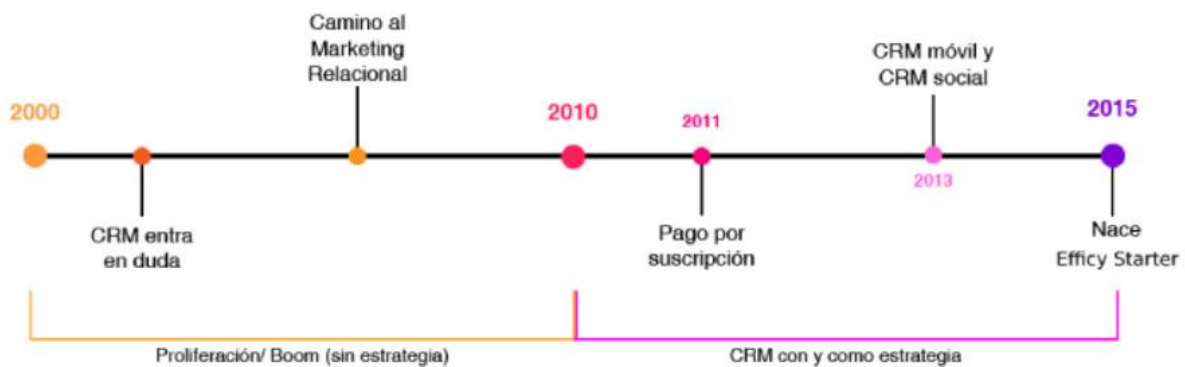


Nota: En la figura se muestra la evolución del CRM entre 1980 y 2000. Adaptado de Santoro (2023)

Para Santoro (2023) recién en los años 00, es la década de la ‘Burbuja.com’ donde nacen las plataformas CRM más pequeñas, más baratas y basadas en redes Windows; pero aún sin estrategia alguna; en el 2002 Microsoft se convierte en el principal actor del CRM+ERP. Finalmente, en la actualidad, el Cloud supera al CRM local, lo que significa que no es necesario instalar grandes programas CRM en los dispositivos, sino que se puede utilizar la plataforma CRM en la nube, transformándose en un potencial como proyecto empresarial y de forma estratégica.

Figura N.º 5

CRM 2000 – 2020



Nota: En la figura se muestra la evolución del CRM entre 2000 y 2020. Adaptado de Santoro (2023)

- **Objetivos, importancia y beneficios**

El sistema CRM tiene como objetivo consolidar las diversas islas de información y establecer un almacén compartido donde cualquier usuario de la compañía pueda compartir dicha información de manera centralizada. El CRM representa una transformación del modelo de negocio enfocada en la administración automatizada de todas las interacciones con el cliente (García, 2001).

Según Swift (2002) nos detalla algunos de los objetivos base del CRM tales como la retención de clientes fieles y leales, la adquisición de captar nuevos clientes y la rentabilidad reflejada en las utilidades que la empresa obtiene después de una selección adecuada del cliente ofreciendo un producto/servicio de calidad

Figura N.º 6

Bases del CRM



Nota: En la figura se muestran las bases objetivo del CRM, donde se concluye que se debe mantener cercanía con el cliente.

Adaptado de Montoya & Boyero (2012)

El CRM es crucial porque ayuda a las empresas a construir relaciones e interactuar con sus consumidores, atraer nuevos y convertir a los clientes actuales en clientes leales al satisfacer sus demandas para que realicen compras repetidas. (Swift, 2002)

Según nos detalla Renart (2004), los beneficios del CRM se detallan en la siguiente tabla N.º2

Tabla N.º 2

Beneficios del CRM

Mayor conocimiento del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar y comprender de manera más efectiva a los clientes de la compañía • Personalizar con mayor exactitud • Gestionar toda la información de manera centralizada • Disponibilidad de la información de todos los trabajadores • Poseer un perfil activo de clientes • Adquisición del mercado para las estrategias de ventas y marketing
Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del nivel de satisfacción de los clientes • Fortalecimiento de la relación • Disminución de los gastos en las acciones de promoción para captar nuevos clientes • Incremento del marketing vial • Comunidad de usuarios
Aumento de las ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Up-selling • Price premium
Reducción de costes de servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución en los gastos de atención al cliente. • Disminución de los gastos asociados a la rotación de trabajadores.

Nota: En la tabla se muestran los diversos beneficios del CRM detallados. Adaptado de Renart (2004)

- **Fundamentos del CRM**

Para Montoya & Boyero (2012), existe una estrategia corporativa específica para ajustar el pensamiento hacia los clientes cuando se elige el CRM como filosofía empresarial. El CRM se convierte en una estrategia que busca comprender las necesidades y el comportamiento de cada cliente con el objetivo innegable de fortalecer los vínculos con ellos.

Tabla N.º 3

Fundamentos del CRM

<i>Módulo</i>	<i>Funcionalidades</i>
Mercadeo	<ul style="list-style-type: none"> - Construcción de la base de datos - Perfilación y segmentación - Ejecución de campañas relacionales - Envío de correos directos y e-mails personalizados - Administración de primeros contactos - Calificación de clientes potenciales - Administración de material promocional - ROI de mercado relacional
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de cuentas y contactos - Administración de la fuerza de ventas - Administración de objetivos o cuotas - Consumo masivo - Planes de visita o rúters - Registro de información transaccional - Productos o servicios complejos - Administración de cotizaciones o propuestas - Automatización de procesos de ventas - Pronósticos
Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Call-center - Quejas y reclamos - Administración de contratos de servicios - Trabajo en campo - Portales de auto asistencia para los clientes

Nota: En la tabla se muestran los diversos fundamentos del CRM por módulo y funcionalidad.

Adaptado de Jaramillo (2009)

- **Relación CRM y estrategia**

El CRM abarca tanto la estrategia como los procedimientos que incluyen la captación, fidelización y vinculación con ciertos clientes, con el objetivo de generar un valor añadido tanto para la empresa como para el cliente mismo. Es necesario fusionar las tareas de marketing, ventas, atención al cliente y cadena de suministro de la organización, con el fin de lograr una mayor eficiencia y efectividad en la provisión de valor al cliente. (Parvatiyar & Sheth, 2001)

Según Buttle y Tumbull (2004), El CRM es la táctica empresarial principal que combina procesos y funciones internas, así como redes externas, con el propósito de generar y proporcionar valor a los clientes meta a un beneficio específico. Esta táctica es posible gracias a las innovadoras tecnologías de la información, y se fundamenta en información de excelente calidad sobre los clientes.

Para Renart (2004), manteniendo una perspectiva integrada, enfatiza que el CRM se refiere tanto a la estrategia comercial orientada a elegir y administrar una relación con los clientes más destacados para maximizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones específicas de software requeridas para manejar la información de dichos clientes y fortalecer dicha relación.

- **Tipos de CRM**

Para Da Silva (2022) en el portal web de Zendesk nos detalla 4 tipos de CRM según lo detallaremos en la siguiente tabla:

Tabla N.º 4

Tipos de CRM

CRM Operacional	El objetivo del sistema es optimizar los procedimientos relacionados con el cliente. Al combinar el trabajo de varios departamentos en una única interfaz, busca mejorar la productividad y la colaboración.
CRM Analítico	Este sistema recopila, almacena y analiza todos los datos que gestiona una empresa. Su objetivo es convertir grandes cantidades de datos en información útil para su plan de negocios.
CRM Colaborativo	Mediante una interfaz compartida, el sistema organiza la estrategia y los recursos de varios departamentos. Dicho de otro modo, el CRM colaborativo es uno de los tipos de CRM que garantiza una comunicación interna continua y brinda a todos los especialistas acceso a los datos que necesitan.
CRM Estratégico	El objetivo a largo plazo de esta estrategia centrada en el cliente es atraer y fidelizar a los clientes. Para lograrlo, utiliza datos que muestran las inclinaciones, hábitos y preferencias de la clientela de una empresa.

Nota: En la tabla se muestran los diferentes tipos del CRM. Adaptado de Da Silva (2022)

- **Base de Datos**

Según Gómez (2007) una base de datos es un conjunto de información almacenada metódicamente para su uso posterior y conectada a un entorno común. Se trata de una colección de datos organizados mediante un modelo que simula las restricciones y relaciones del mundo real. La información que debe compartirse entre usuarios y aplicaciones debe mantenerse separada de ellos y guardarse con una definición y descripción específicas.

- **Tecnología de la Información (TICS)**

Las TICS según Sánchez (2015) se caracterizan por ser las tecnologías necesarias para la gestión y el cambio de la información. Entre ellas, destacan las computadoras y el software que facilitan la creación, edición, almacenamiento, protección y recuperación de información pertinente a diversas industrias.

Para Luna (2018) se consideran una colección de herramientas para intercambiar, procesar y almacenar digitalmente información que puede transformarse en conocimiento; trabajan juntas para ayudar a las personas a aprender cosas nuevas y desarrollar sus habilidades técnicas e intelectuales.

2.2.2. Gestión del Cliente

- **Atención al Cliente**

Como es conocido, cualquier empresa existe gracias a sus clientes y para satisfacer sus expectativas, es por lo que las empresas diseñan sus políticas, procesos, servicios y productos en consecuencia. (Pérez, 2006)

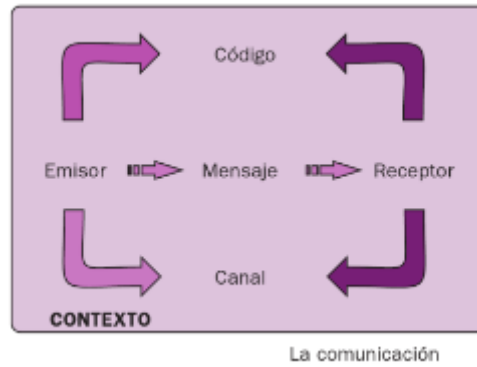
Para mantener la longevidad de una empresa, es imperativo conocer las demandas y perfiles de sus clientes, quienes establecen expectativas sobre el valor y la satisfacción de los numerosos productos disponibles en el mercado y realizan compras en consecuencia. (Kotler & Armstrong, 2007)

El consumidor es cada vez más exigente y está mejor informado; a medida que aumentan los niveles de vida, el deseo impulsa decisiones de compra que normalmente dan mayor prioridad al valor agregado de un producto que a su funcionalidad. (Muñiz, 2014)

Según afirman Montoya & Boyero (2012) el servicio al cliente se refiere a aquella interacción que un suministrador realiza con el objetivo de que un cliente adquiera un producto o servicio, tanto en el instante como en el lugar exacto.

Figura N.º 7

Proceso de comunicación



Nota: En la figura se muestra el proceso de comunicación de manera general, donde se concluye el ciclo de la comunicación. Adaptado de Montoya & Boyero (2012)

- **Satisfacción del cliente**

Según Kotler & Armstrong (2007) conceptualizan la satisfacción del cliente como "el grado de bienestar emocional de un individuo que se deriva de contrastar el desempeño observado de un producto o servicio con sus expectativas".

Como directivos y académicos, siempre es de bastante interés la felicidad del cliente debido a las relaciones beneficiosas que existen entre satisfacción y retención. Es importante porque un cliente satisfecho ignora la competencia y vuelve a utilizar el servicio contándoles a otros sus excelentes experiencias. (Kotler & Armstrong, 2007)

Cualquier empresa puede diferenciarse de otras organizaciones que ofrecen servicios comparables mediante este elemento. Esta diferenciación no se logra únicamente ofreciendo un producto bien diseñado; requiere, más bien, mejorar otros aspectos del proceso de satisfacción del cliente. (Montoya & Boyero, 2012)

Tabla N.º 5

Clasificación de los clientes en función del grado de satisfacción y lealtad

Clasificación	Comportamiento
Cliente prescriptor	Está satisfecho y mantiene unas relaciones cordiales
Cliente oportunista	Satisfecho, pero piensa que puede encontrar algo mejor
Cliente cautivo	Cliente descontento, se encuentra atrapado por nuestras condiciones y le resulta caro cambiar de proveedor. Es vengativo y destructor
Cliente destructor	Buscar alternativas pensando que cualquiera puede ser mejor, está descontento y genera publicidad negativa

Nota: En la tabla se muestra la clasificación y comportamiento respectivo de los clientes. Adaptado de Álvarez (1997)

Es crucial distinguir entre la calidad del servicio y la satisfacción del servicio. La percepción de la calidad es la reacción cognitiva ante una experiencia de servicio, mientras que la satisfacción es la reacción cognitiva afectiva ante la misma. (Pérez, 2006)

- **Fidelización del cliente**

Según Mesén Figueroa (2011) la fidelidad de los clientes implica que los clientes que adquieren o utilizan los servicios de la compañía sostengan relaciones comerciales estables y constantes, o a largo plazo, con ella.

Cuando la actitud de una persona hacia una organización y su comportamiento de compra de sus bienes y servicios están correlacionados positivamente, se genera lealtad; tanto para la empresa como para el cliente, este es el escenario ideal. El consumidor es fiel, un "amigo" de la empresa y, con frecuencia, un "informante" de la misma. (Apaolaza et al.,2002)

- **Retención del cliente**

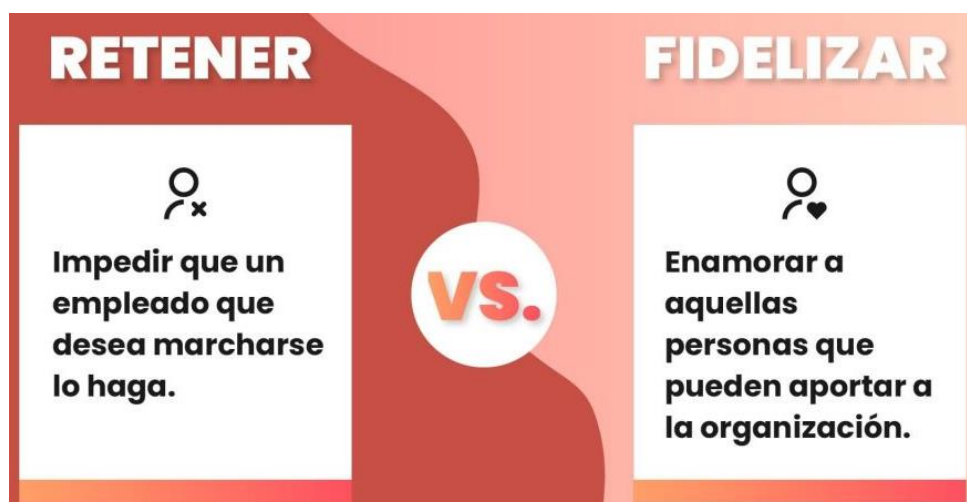
Para reducir la pérdida de clientes, las empresas participan en la retención; más allá de simplemente cumplir con sus expectativas, es importante superarlas para que los clientes sigan respaldando el negocio convirtiéndose en posibles futuros clientes fieles a la empresa.

Según Gummesson (2004), Los clientes fieles se vuelven menos susceptibles al precio; sin embargo, esto sucede dentro de ciertos parámetros, dado que también aprecian la confianza, la dedicación y la comodidad. Optimizar la rentabilidad no se consigue ni incrementando los ingresos ni disminuyendo los gastos operacionales, sino incrementando la fidelización de los clientes.

Bardakci y Whitelock (2003) afirman que manteniendo y aprendiendo de la relación con el cliente se llega a un ahorro sustancial en las campañas de retención

Figura N.º 8

Retener vs Fidelizar



Nota: En la figura se muestra una breve diferencia característica entre retener y fidelizar, se concluye que ambos términos demuestran conceptos relacionados pero distintos. Adaptado del sitio web The Power (2023) <https://www.thepowermba.com/es/blog/fidelizar-talento>

- **Lean Service**

El autor Locher (2017) afirma que la metodología Lean Service se enfoca en mejorar los procedimientos para satisfacer las necesidades de los clientes. Esta técnica se basa en los servicios o bienes que las empresas brindan a sus clientes.

Existen diferentes versiones para la identificación de los pilares del Lean Service. Para Pérez y Morato (2021) se basa en siete pilares: Las personas, la cultura, la gestión del propósito a la acción, el mindset, la estrategia, la tecnología y el modelo.

Y para López y Gonzáles (2019) el Lean Service se basa en cinco pilares centrados en el valor generado:

1. Crear valor para poder satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes a través del servicio que ofrece la empresa.
2. El flujo de valor el cual es el proceso por el cual las empresas crean valor para sus clientes mientras buscan su satisfacción.
3. El flujo al mantenerse constante agregando operaciones generadoras de valor en el proceso.
4. La eliminación de desperdicios al identificar y eliminar cualquier actividad o proceso que no genere valor para la empresa o el cliente.
5. La tensión por la perfección es la gratitud de la empresa por poder continuar mejorando y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

CAPÍTULO III

3. Diagnóstico situacional

3.1 Descripción de la Empresa

La empresa comenzó a operar a nivel corporativo hace aproximadamente 37 años bajo el nombre de Radio taxi 212121 EIRL, siendo el primer negocio en Arequipa en poner a disposición de los ciudadanos el uso del teléfono (054-212121) para solicitudes de traslado.

Julio César San Martín Salas, actual gerente general, adquirió todos los activos de la empresa en octubre de 2008 mediante una compra e invirtió dinero en la modernización de la empresa, tanto logística como mecánicamente. Desde que ganó el contrato "Taxis & Remisse" en junio de 2013 para Sociedad Minera de Cerro Verde, la empresa se ha centrado únicamente en proporcionar transporte ejecutivo para el personal de la mina, respetando los estándares de seguridad y calidad para el traslado de personas en vehículos automóviles Sedan y Camionetas (SUV y Pick Up).

Hoy en día, D & J REMISSE21 S.A.C., se caracteriza por ser una empresa de transporte ejecutivo con el mejor servicio exclusivo para sus clientes, además cuenta con otra sede en la ciudad del Cusco.

Tabla N.º 6

Datos generales de la empresa REMISSE21

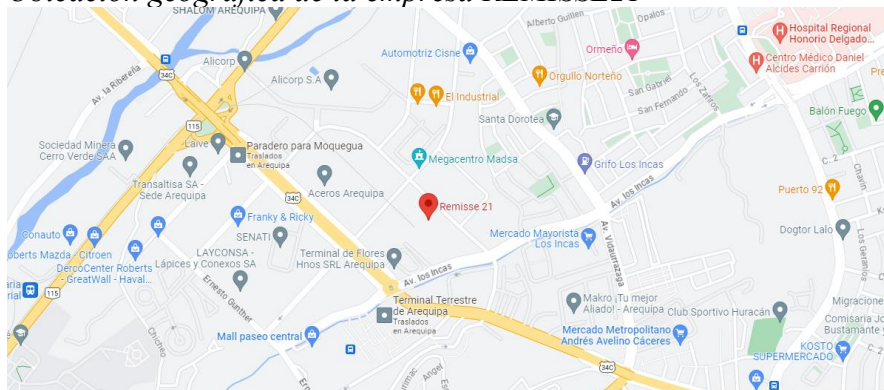
Razón social	D Y J REMISSE 212121 S.A.C.
N.º RUC	20558218879
Tipo de contribuyente	Sociedad Anónima Cerrada
Nombre comercial	Remisse 21
Dirección fiscal	Cal. Ambrosio Vucetich Nro. 130, Arequipa, Arequipa, Perú
Actividad económica	Transporte de personal
Teléfono	(054) 212121
Página web	https://www.remisse21.com.pe

Nota: En la tabla se muestran datos generales de la empresa a investigar. Elaboración propia en base a la investigación

La empresa cuenta con una oficina administrativa ubicada en la calle Ambrosio Vucetich Nro. 130 en Arequipa. Se encuentra ubicado en el segundo piso, oficina 212 del edificio VUCETICH.

Figura N.º 9

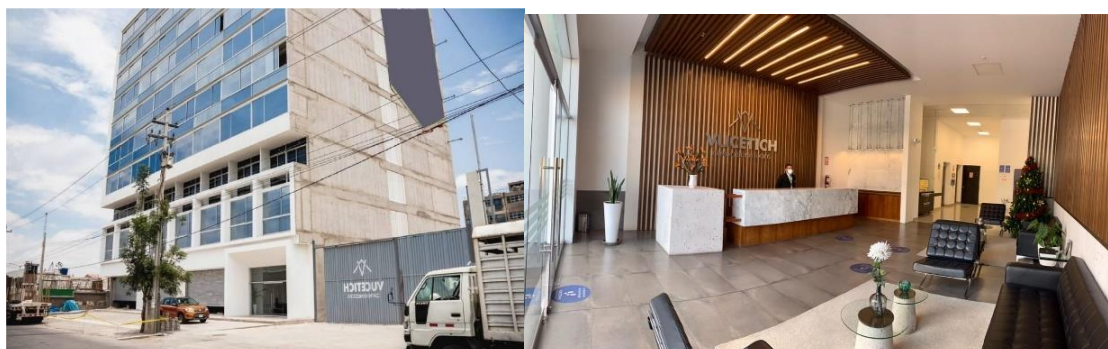
Ubicación geográfica de la empresa REMISSE21



Nota: En la figura se muestra la ubicación geográfica dentro del app en Arequipa. Imagen recopilada de Google Maps.

Figura N.º 10

Edificio VUCETICH



Nota: En la figura se muestran fotografías del frontis y vestíbulo del edificio donde se ubica la empresa. Imagen recopilada de Google Maps

La empresa actualmente ofrece sus servicios a clientes empresariales mineros e industriales; además, también lo ofrece a clientes como personas naturales.

Figura N.º 11

Principales clientes



Nota: En la figura se muestran los diferentes clientes a los cuales presta servicios la empresa. Imagen recopilada en base de la investigación

La empresa es considerada dentro de la categorización de Microempresa según el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) comprobando su acreditación el 26 de septiembre del 2013.

Figura N.º 12

Registro Nacional de la empresa

Nº DE RUC.	RAZÓN SOCIAL	FECHA SOLICITUD	ESTADO/CONDICIÓN	FECHA DE ACREDITACIÓN	SITUACIÓN ACTUAL	DOCUMENTO DE SUSTENTO	FECHA DE BAJA / CANCELACIÓN	REGIMEN LABORAL ESPECIAL (RLE)
20558218879	D & J REMISSE 212121 S.A.C.	19/09/2013	ACREDITADO COMO MICRO EMPRESA	26/09/2013	ACREDITADO	---	---	---

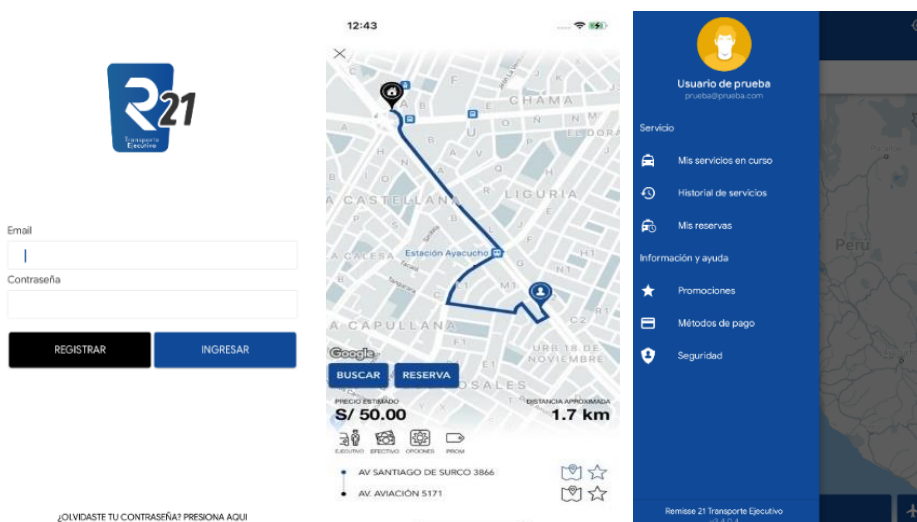
Nota: En la figura se evidencia el registro de la empresa en el REMYPE. Recopilado del Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE)

<https://apps.trabajo.gob.pe/consultas-reMYPE/app/index.html>

Actualmente desde febrero del año 2022 la empresa cuenta con un aplicativo móvil “REMISSE21 Transporte Ejecutivo” el cual puede ser descargado desde Google Playstore para poder realizar los diferentes pedidos y solicitudes de traslado par comodidad y seguridad del cliente.

Figura N.º 13

Interfaz y plataforma de la app móvil usuario “REMISSE21 Transporte Ejecutivo”



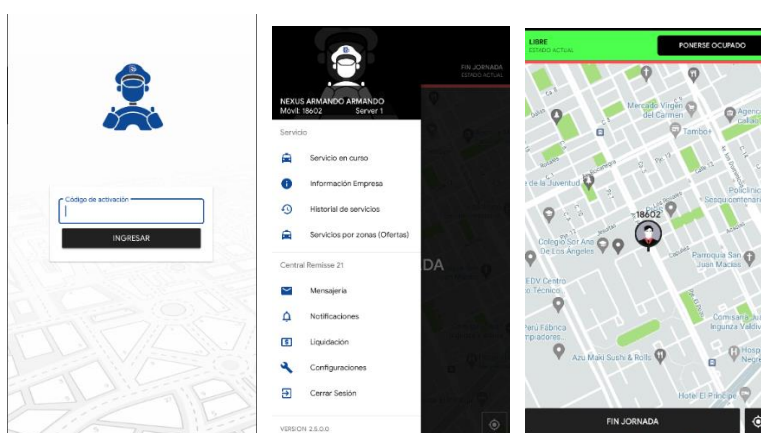
Nota: En la figura se muestra la interfaz y plataforma de la app móvil.

Imagen recopilada de Google Playstore

Además, también cuenta con un aplicativo “REMISSE21 Conductor” para el módulo del conductor donde recibe las asignaciones del servicio y puede darle seguimiento operativo.

Figura N.º 14

Interfaz y plataforma de la app móvil usuario “REMISSE21 Conductor”



Nota: En la figura se muestra la interfaz y plataforma de la app móvil. Imagen recopilada de Google Playstore

La interfaz desarrollada del sitio web de la empresa se presenta así:

Figura N.º 15

Interfaz del sitio web de la empresa



Nota: En la figura se muestra la interfaz del sitio web de la empresa. Imagen recopilada del sitio web de la empresa

<https://remisse21.com.pe>

3.1.1 Misión

“Con más de 37 años de experiencia en el sector, aspiramos a posicionarnos entre las principales empresas de transporte ejecutivo de Arequipa y Cusco. Trabajando en equipo con personas capaces y comprometidas, y mejorando continuamente las habilidades y el rendimiento de nuestro equipo, brindamos un servicio constante e ininterrumpido de alta calidad a clientes corporativos, comerciales y de ocio, tanto directos como indirectos.” (REMISSE21, 2023)

3.1.2 Visión

“Fortalecer nuestro liderazgo en la industria y consolidarnos como el principal proveedor de transporte ejecutivo en Arequipa, cumpliendo con los estándares de calidad de confiabilidad, comodidad, seguridad y puntualidad. De esta manera, mejoramos la calidad de vida de nuestros clientes internos y externos.”(REMISSE21, 2023)

3.1.3 Valores

Figura N.º 16

Valores de la empresa



Nota: En la figura se muestran los valores clave de la empresa. Imagen recopilada del sitio web de la empresa <https://remisse21.com.pe/nosotros/>

3.1.4 Organigrama de la Empresa

Actualmente la empresa cuenta con una cantidad 20 trabajadores entre personal administrativo y operativo.

Tabla N.º 7

Áreas y Trabajadores de la Empresa

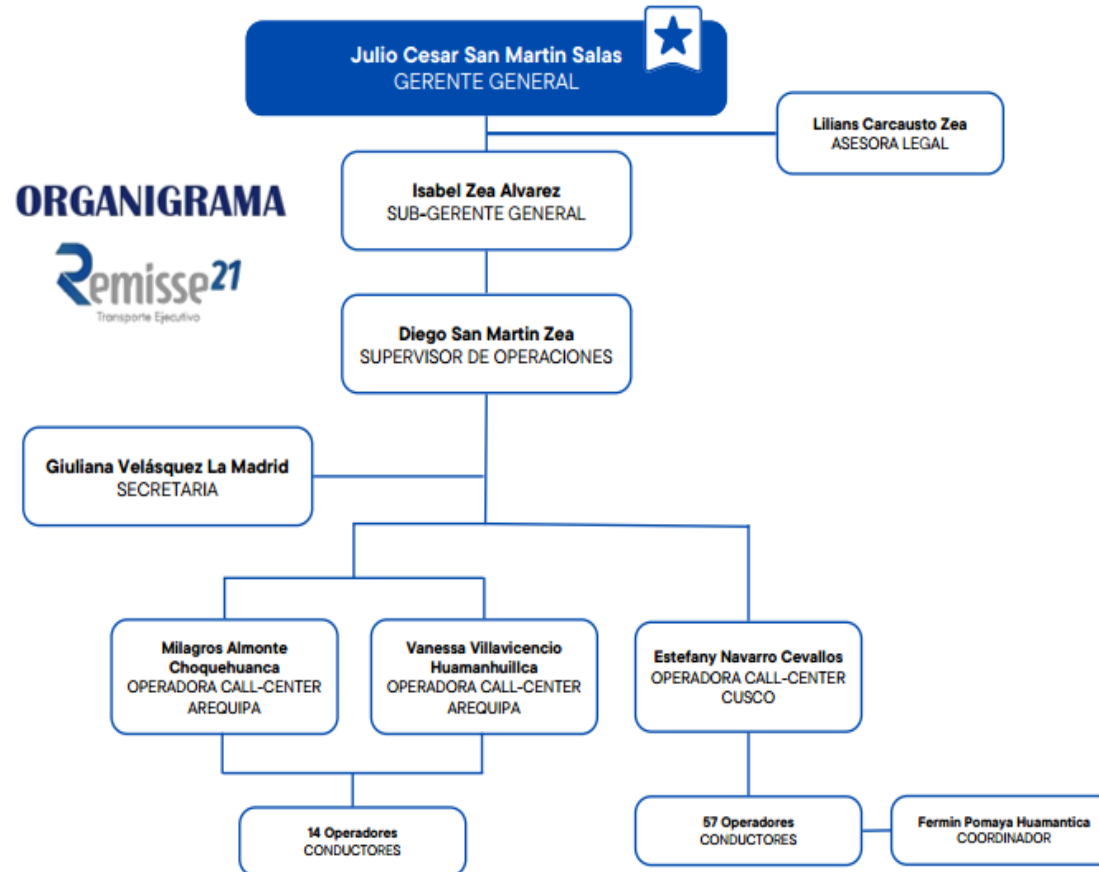
<i>Área de trabajo</i>	<i>Puesto de trabajo</i>	<i>N.º Trabajadores</i>
Gerencia General	Gerente General	1
Sub-Gerencia	Sub-Gerente	1
	Supervisor	1
Administración	Secretaria	1
	Operadora call-center	2
Operaciones	Conductores	14
TOTAL		20

Nota: En la tabla se muestra la distribución del personal de acuerdo con las áreas de la empresa. Elaboración propia en base a la investigación

El organigrama empresarial donde se representa la distribución jerárquica del personal se aprecia en la siguiente figura:

Figura N.º 17

Organigrama de la Empresa

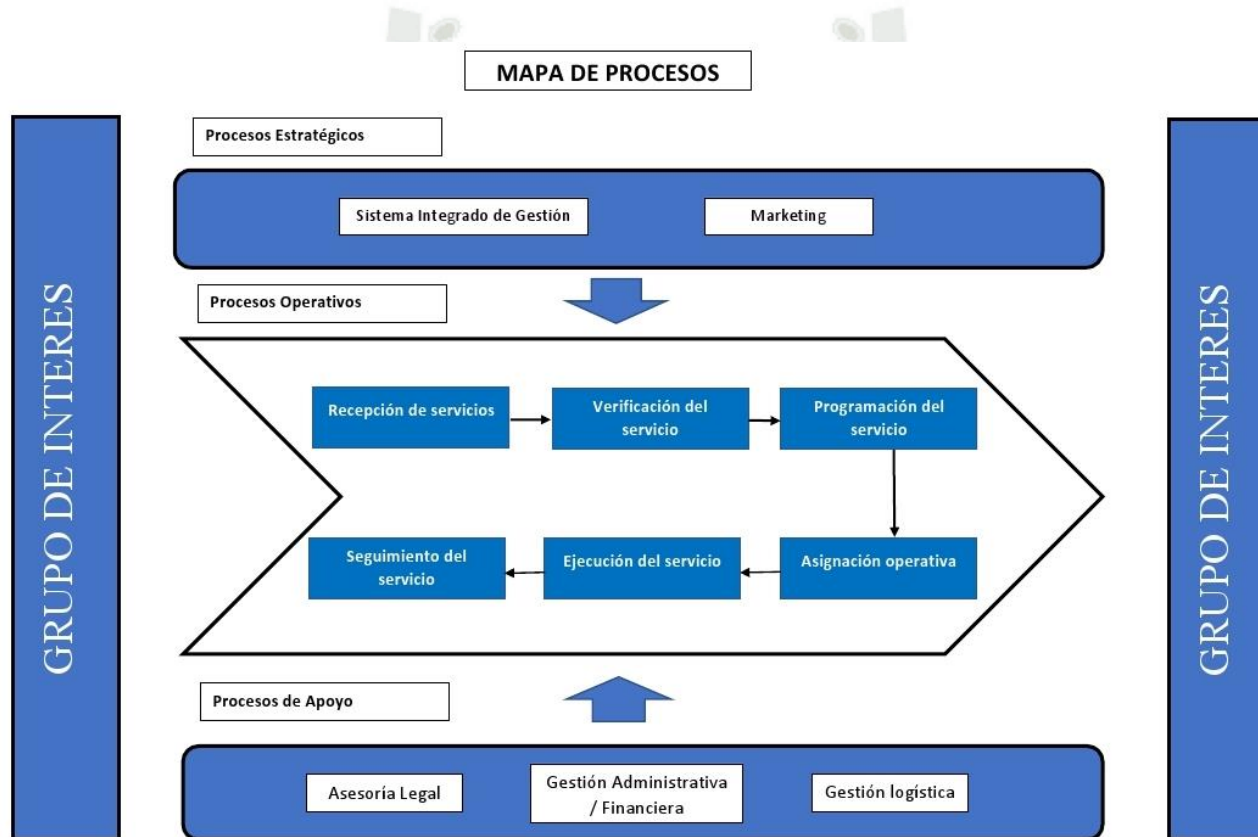


Nota: En la figura se muestra el organigrama de la empresa. Se concluye que a nivel administrativo no presentan tanto personal como el operativo. Adaptación brindada por parte de la empresa para la investigación

3.1.5 Mapa de procesos de la Empresa

Figura N.º 18

Mapa de procesos de la Empresa



Nota: En la figura se muestra el mapa de procesos de la empresa, se concluye que todos los procesos funcionan en conjunto para el desarrollo de la empresa. Adaptación brindada por parte de la empresa para la investigación.

3.2 Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual

3.2.1 Diagrama de flujo del proceso Atención del cliente

Para poder determinar el flujo del proceso, primero se debe conocer la clasificación del cliente de quien se recibe la solicitud del servicio.

El cliente nuevo se considera a aquél que no se ha prestado servicios en ninguna oportunidad y por ello se necesitan los siguientes datos para poder proceder con su correcto registro:

- Nombre Comercial
- RUC
- Nombre del Coordinador de los Servicios
- Correo electrónico del coordinador
- Número de teléfono o celular del coordinador
- Especificaciones del servicio
- Términos de pago acordados con gerencia (crédito o al contado)

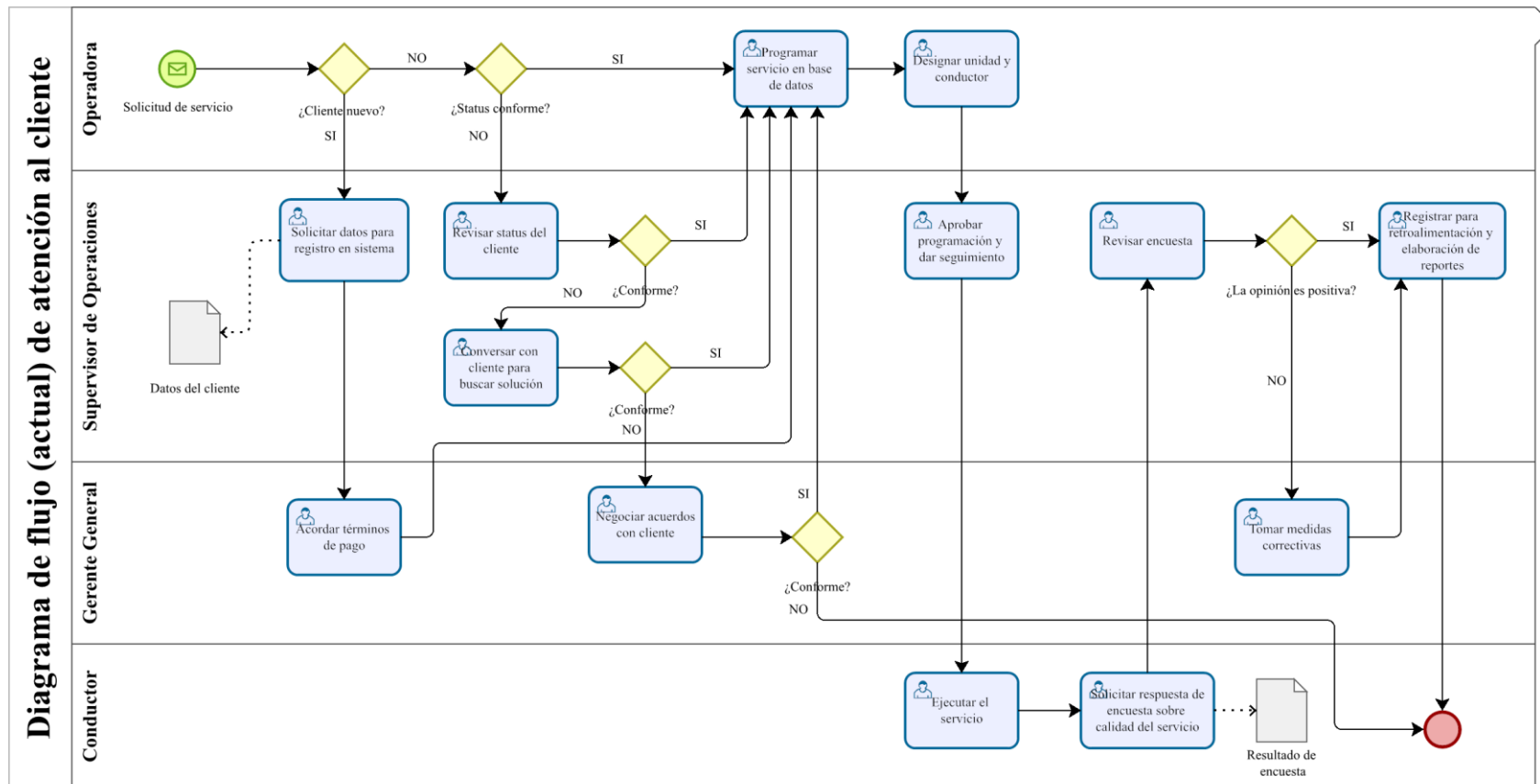
Una vez definidos los datos necesarios, se procede a verificar con supervisión y aprobación de gerencia para proceder con la asignación de los servicios y continuar el proceso.

Si algún cliente vuelve a solicitar un servicio después de mínimo 01 mes de inactividad, se vuelve a solicitar los datos del coordinador por si hubo algún cambio en el periodo, y se le considera como cliente nuevo.

A continuación, se muestra el flujograma de atención al cliente:

Figura N.º 19

Diagrama de flujo (actual) de atención a clientes



Nota: En la figura se muestra el flujograma actual de la atención del cliente de la empresa, se puede concluir que todo el proceso comienza con el registro del servicio por las operadoras donde identifican al cliente para su atención respectiva, tanto el supervisor como los conductores forman parte del área operativa. Elaboración propia en base a la investigación.

Como se mencionó anteriormente, la empresa posee clientes tanto industriales como mineros para lo cual también realiza una segmentación de su mercado de acuerdo con dos criterios: Geográficos y Conductuales.

Cabe resaltar que también realizan servicios para personas naturales que soliciten algún traslado, pero se le otorga mayor prioridad a sus clientes mineros e industriales.

Tabla N.º 8

Criterios de segmentación de los clientes

<i>Criterio de segmentación</i>	<i>Descripción</i>
Geográfico	Dirigido a brindar servicios dentro la ciudad de Arequipa Metropolitana, los límites considerados son los distritos de Tiabaya/Congata/Cerro Verde, Uchumayo, Cerro Colorado, Alto Cayma, Alto Selva Alegre, parte de alta de Paucarpata/Mariano Melgar/Miraflores, Socabaya, Characato/Sabandía. De solicitarse un traslado fuera de estos límites, el call-center realiza una verificación con el coordinador del cliente solicitante para darle alcance y apruebe el traslado de manera conforme.
Conductual	Dirigido a brindar servicios a clientes (con modalidad de pago crédito 30 días / 15 días) no deudores en sus pagos pasados los 03 meses emitido y enviado la valorización mensual correspondiente ya que de ser el caso procede a restringirse los servicios manteniendo comunicación con el coordinador del cliente.

Nota: En la tabla se muestran los criterios de segmentación que aplica la empresa

Elaboración propia en base a la investigación.

3.2.2 Diagrama de flujo del proceso de Marketing

Para poder determinar el flujo del proceso, primero gerencia debe publicar los canales de atención para que el cliente pueda comunicarse y registrar el servicio correspondiente. El supervisor es quien da el seguimiento y la mejora continua; una vez el cliente solicite su servicio, las operadoras lo registran y empieza el proceso de atención al cliente.

Cabe resaltar que la principal estrategia de marketing que presentan actualmente es la comunicación boca a boca para que los clientes industriales y mineros se contacten con la empresa para solicitar sus servicios gracias a la experiencia y calidad generada frente al mercado.

Además, la empresa ofrece códigos promocionales con descuentos para clientes particulares en su sitio web y redes sociales

Figura N.º 20

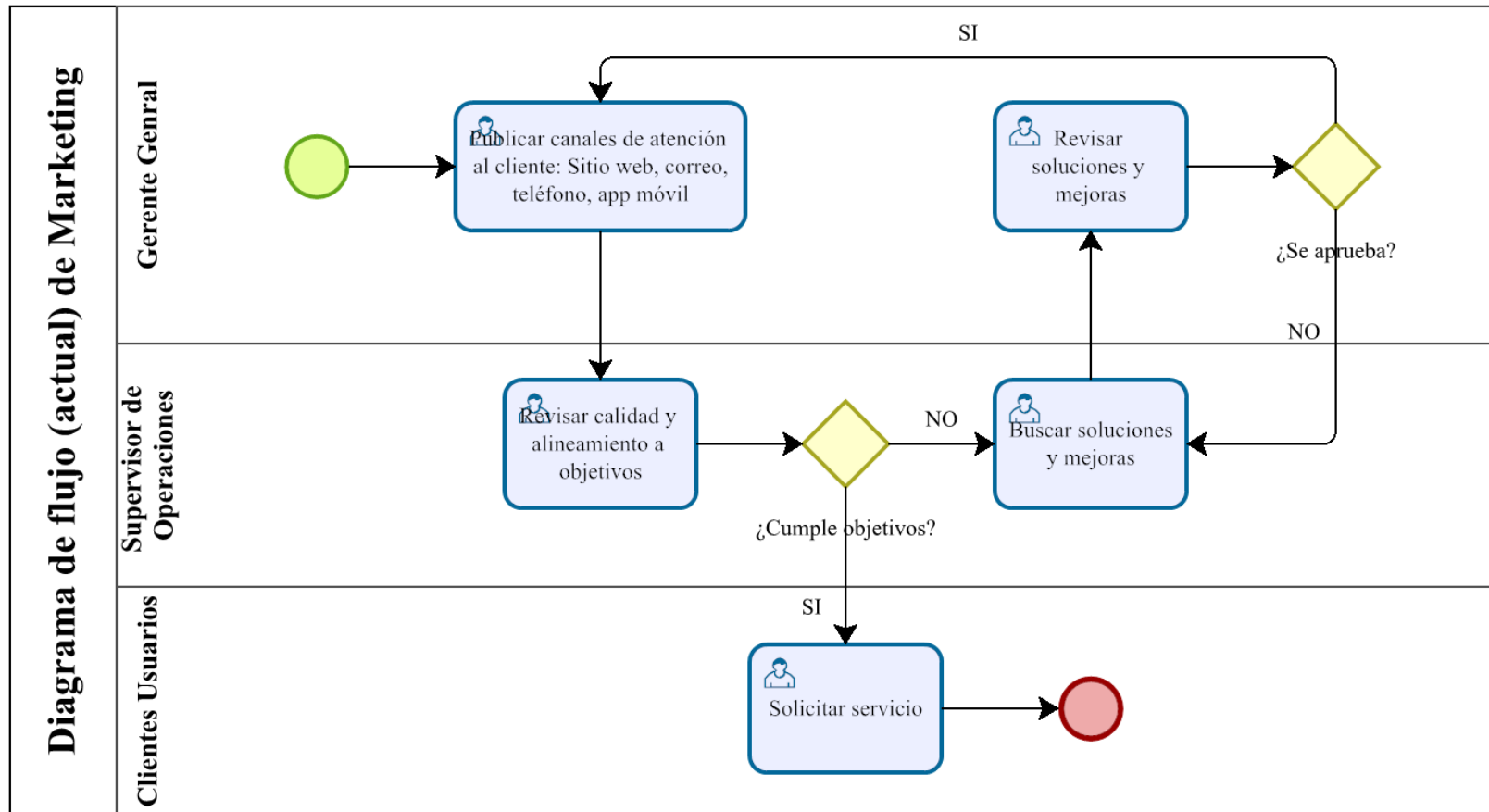
Códigos promocionales de la empresa



Nota: En la figura se muestra una de las promociones emitidos por la empresa. Imagen recopilada del sitio web de la empresa <https://remisse21.com.pe/>

Figura N.º 21

Diagrama de flujo (actual) de Marketing



Nota: En la figura se muestra el flujograma actual de Marketing de la empresa antes de su modificación propuesta, se puede concluir que el flujo que presenta es muy básico basándose en el boca a boca y publicidad no tan efectiva. Elaboración propia en base a la investigación

3.2.3 Número de Servicios Totales e Ingresos por Ventas

El análisis de los ingresos por ventas y servicios prestados de REMISSE21 se muestra en la Tabla N.º9:

- Desde febrero del 2022 hasta julio del 2023, REMISSE21 prestaron un total de 39,846 servicios, lo que da un promedio 2214 servicios por mes.
- Se produjeron 2,866 servicios en junio del 2023, que fue la de mayor cantidad generando S/.105,206.80 ingresos por ventas siendo la mayor registrada.
- Los ingresos por ventas fluctúan de mes a mes como se puede observar en el 2022 y 2023, hay crecimientos altos como el 121.85% desde febrero a marzo como decrecimientos considerables de un 46.73% de marzo a abril debido a la cantidad de servicios solicitados por algunos clientes.

Tabla N.º 9

Ingreso por ventas de REMISSE21 (2022 – 2023)

<i>Periodo</i>	<i>Número de clientes</i>	<i>Número de servicios</i>	<i>Ingresos por ventas</i>	<i>% crecimiento</i>
2022				
Feb	17	1219	S/.42,577.40	
Mar	18	2598	S/.94,459.70	121.85%
Abr	23	1714	S/.50,322.00	-46.73%
May	17	2018	S/.61,947.10	23.10%
Jun	25	2132	S/.67,544.80	9.04%
Jul	27	2166	S/.74,966.90	10.99%
Ago	26	2506	S/.87,222.10	16.35%
Set	32	2748	S/.94,738.90	8.62%
Oct	29	2475	S/.82,099.94	-13.34%
Nov	23	2277	S/.73,314.70	-10.70%
Dic	21	1606	S/.54,646.90	-25.46%
SUBTOTAL	258	23459	S/.783,840.44	
2023				
Ene	20	1301	S/.43,288.40	-20.79%
Feb	23	1775	S/.61,481.65	42.03%
Mar	27	2818	S/.101,424.02	64.97%
Abr	24	2494	S/.87,401.30	-13.83%

May	27	2688	S/.96,260.13	10.14%
Jun	27	2866	S/.105,206.80	9.29%
Jul	29	2445	S/.79,607.09	-24.33%
SUBTOTAL	177	16387	S/.574,669.39	
TOTAL	435	39846	S/.1,358,509.83	9.48%

Nota: En la tabla se muestra el ingreso por ventas desde el 2022 al 2023.

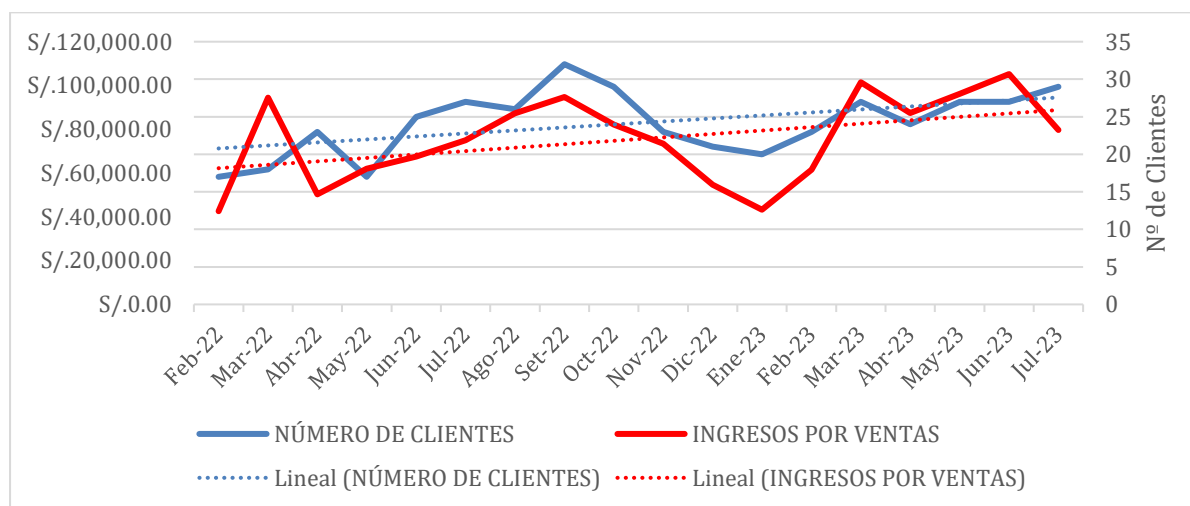
Elaboración propia en base a la investigación

La Figura N.º22 muestra que los ingresos por ventas de REMISSE21. tuvieron una tendencia lineal en alza. La mayor ganancia en los ingresos por ventas ocurrió en junio del 2023, sin embargo, se evidencia una disminución constante desde septiembre del 2022 hasta enero del 2023 debido sobre todo al retiro de un cliente potencial.

Cabe resaltar que el número de clientes no siempre es directamente proporcional a los ingresos por ventas.

Figura N.º 22

Ingreso por Ventas de REMISSE21 (2022 – 2023)



Nota: En la figura se muestra el ingreso por ventas desde el 2022 al 2023. Elaboración propia en base a la investigación

3.2.4 Nivel de Fidelidad y Retención de Clientes

- **Cliente Fiel:** Para REMISSE21 un cliente fiel es considerado cuando solicita un servicio por lo menos cinco veces a la semana; es decir, **veinte servicios al mes** y así sucesivamente.

En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de clientes fieles que solicitan regularmente veinte o más servicios al mes, frente al total de clientes, para los años 2022 a 2023:

Tabla N.º 10

Tasa de Clientes Fieles de REMISSE21 (2022 – 2023)

<i>Periodo</i>	<i>Clientes fieles</i>	<i>Clientes totales</i>	<i>Tasa de clientes fieles</i>	<i>% crecimiento de tasa de clientes fieles</i>
2022				
Feb	8	17	47.06%	
Mar	12	18	66.67%	41.67%
Abr	11	23	47.83%	-28.26%
May	12	17	70.59%	47.59%
Jun	16	25	64.00%	-9.33%
Jul	14	27	51.85%	-18.98%
Ago	15	26	57.69%	11.26%
Set	19	32	59.38%	2.92%
Oct	15	29	51.72%	-12.89%
Nov	14	23	60.87%	17.68%
Dic	11	21	52.38%	-13.95%
SUBTOTAL	147	258		
2023				
Ene	9	20	45.00%	-14.09%
Feb	11	23	47.83%	6.28%
Mar	17	27	62.96%	31.65%
Abr	16	24	66.67%	5.88%
May	14	27	51.85%	-22.22%
Jun	16	27	59.26%	14.29%
Jul	14	29	48.28%	-18.53%
SUBTOTAL	97	177		
TOTAL	244	435	56.22%	2.41%

Nota: En la tabla se muestra la tasa de clientes fieles desde el 2022 al 2023.

Elaboración propia en base a la investigación

La Tabla N.º10 revela que REMISSE21 tuvo la mayor cantidad de clientes totales (32), así como la mayor cantidad de clientes fieles (19), en septiembre del 2022. Además, el porcentaje de clientes que fueron fieles aumentó ligeramente en un 2.92%.

Se aplicó la siguiente fórmula para poder hallar la tasa de clientes fieles:

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

Para REMISSE21, por otra parte, tuvo la mayor tasa de clientes fieles en mayo del 2022 (70,59%), que se refiere a los clientes que mostraron más fidelidad.

Desafortunadamente, debido a la falta de estrategias de fidelización de clientes, este porcentaje se redujo a 64.00% al mes siguiente.

Tabla N.º 11

Tasa de Retención de Clientes de REMISSE21 (2022 – 2023)

Periodo	Clientes totales	Clientes nuevos	Tasa clientes nuevos	Clientes perdidos	Tasa clientes perdidos	Tasa retención de clientes
2022						
Feb	17					
Mar	18	2	11.11%	1	5.88%	94.12%
Abr	23	5	21.74%	0	0.00%	100.00%
May	17	1	5.88%	7	30.43%	69.57%
Jun	25	10	40.00%	2	11.76%	88.24%
Jul	27	2	7.41%	0	0.00%	100.00%
Ago	26	2	7.69%	3	11.11%	88.89%
Set	32	6	18.75%	0	0.00%	100.00%
Oct	29	1	3.45%	4	12.50%	87.50%
Nov	23	1	4.35%	7	24.14%	75.86%
Dic	21	1	4.76%	3	13.04%	86.96%
SUBTOTAL	258	31		27		
2023						
Ene	20	2	10.00%	3	14.29%	85.71%
Feb	23	5	21.74%	2	10.00%	90.00%
Mar	27	5	18.52%	1	4.35%	95.65%
Abr	24	1	4.17%	4	14.81%	85.19%

May	27	4	14.81%	1	4.17%	95.83%
Jun	27	2	7.41%	2	7.41%	92.59%
Jul	29	3	10.34%	1	3.70%	96.30%
SUBTOTAL	177	22		14		
TOTAL	435	53	12.48%	41	9.86%	90.14%

Nota: En la tabla se muestra la tasa de retención de clientes desde el 2022 al 2023.

Elaboración propia en base a la investigación

En la Tabla N.º11 se observa que:

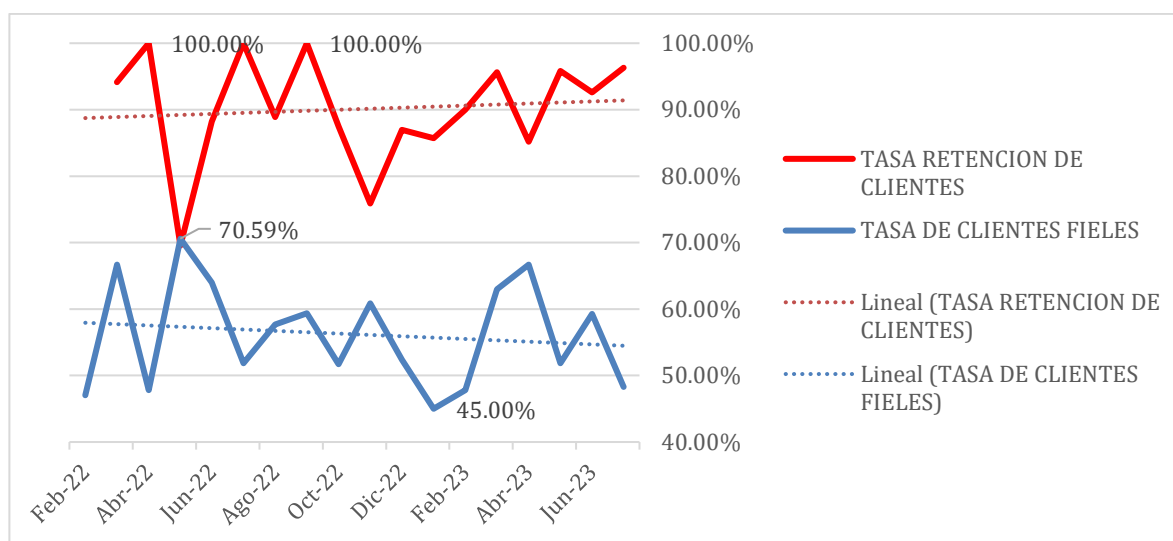
- La empresa obtuvo el mayor número de clientes nuevos en el mes de junio del 2022 siendo unos 10.
- Se utilizó la siguiente fórmula para calcular la tasa de retención del cliente por cada mes:

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

- La tasa de REMISSE21 para retener a los clientes actuales fue mayor en los meses de abril, julio y septiembre del 2022 (100%) ya que no se perdió ningún cliente; por otro lado, los meses más bajos de retención fueron mayo (69.57%) y noviembre (75.86%) del 2022 ya que se perdió mayor cantidad de clientes. Fuera de esos meses la retención se mantuvo oscilante sin mucha pérdida de clientes.

Figura N.º 23

Tasa de Fidelidad y Retención de clientes REMISSE21 (2022 – 2023)



Nota: En la figura se muestra la tasa de fidelidad y retención de clientes desde el 2022 al 2023. Elaboración propia en base a la investigación

Como se observa en la Figura N^a23 la tendencia de retener a los clientes es positiva a lo largo del periodo; sin embargo, la tendencia de conseguir clientes nuevos es negativa.

CONCLUSION: De acuerdo con la información anterior, REMISSE21 debe crear estrategias adecuadas para mejorar su promedio de fidelización (55.91%) y retención (89.96%) de clientes para reanudar su crecimiento en 2023 e igualar o superar su tasa de fidelización de clientes de mayo del 2022 y su nivel de retención de abril, julio y septiembre del 2022.

3.2.5 Ingresos por Fidelidad de Clientes

En la siguiente tabla se muestran los ingresos generados en soles (S/.) por los clientes fieles de la empresa REMISSE21.

Tabla N.º 12

Ingresos por Fidelidad de clientes REMISSE21 (2022 – 2023)

Periodo	Clientes fieles	N.º servicios de clientes fieles	Ingresos en ventas cliente fiel	Ingreso por cliente fiel	N.º servicios por cliente fiel	% crecimiento	% participación
2022							
Feb	8	1133	S/ 39,485.10	S/ 4,935.64	142		3.04%
Mar	12	2537	S/ 92,222.80	S/ 7,685.23	211	133.56%	7.09%
Abr	11	1650	S/ 47,627.20	S/ 4,329.75	150	-48.36%	3.66%
May	12	1976	S/ 59,775.80	S/ 4,981.32	165	25.51%	4.60%
Jun	16	2080	S/ 64,928.90	S/ 4,058.06	130	8.62%	4.99%
Jul	14	2095	S/ 72,642.00	S/ 5,188.71	150	11.88%	5.58%
Ago	15	2399	S/ 83,504.60	S/ 5,566.97	160	14.95%	6.42%
Set	19	2665	S/ 90,816.10	S/ 4,779.79	140	8.76%	6.98%
Oct	15	2398	S/ 78,794.20	S/ 5,252.95	160	-13.24%	6.06%
Nov	14	2189	S/ 70,331.10	S/ 5,023.65	156	-10.74%	5.41%
Dic	11	1502	S/ 51,178.10	S/ 4,652.55	137	-27.23%	3.93%
SUBTOTAL	147	22624	S/ 751,305.90				
2023							
Ene	9	1205	S/ 40,176.00	S/ 4,464.00	134	-21.50%	3.09%
Feb	11	1668	S/ 58,448.75	S/ 5,313.52	152	45.48%	4.49%
Mar	17	2776	S/ 95,371.90	S/ 5,610.11	163	63.17%	7.33%
Abr	16	2447	S/ 85,672.50	S/ 5,354.53	153	-10.17%	6.59%
May	14	2580	S/ 92,188.90	S/ 6,584.92	184	7.61%	7.09%
Jun	16	2820	S/ 102,955.40	S/ 6,434.71	176	11.68%	7.91%
Jul	14	2365	S/ 74,671.70	S/ 5,333.69	169	-27.47%	5.74%
SUBTOTAL	97	15861	S/ 549,485.15				
TOTAL	244	38485	S/ 1,300,791.05	S/ 5,308.34	157	10.15%	100.00%

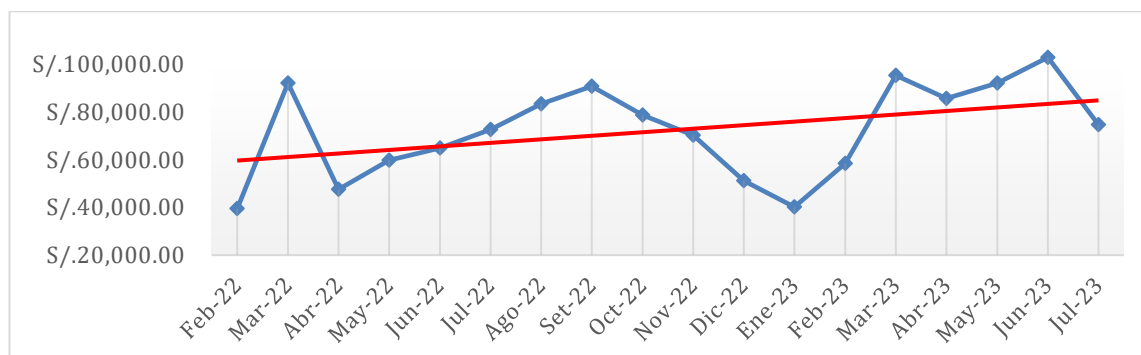
Nota: En la tabla se muestra los ingresos por fidelidad de clientes desde el 2022 al 2023.
Elaboración propia en base a la investigación

La siguiente información se muestra en la Tabla N.º12

- En el periodo mostrado (2022 - 2023), los consumidores fieles adquirieron 38,485 servicios, generando ingresos por ventas de S/1,300,791.05
- La cantidad de dinero ganada por los clientes fieles disminuyó desde octubre 2022 a enero 2023, pero aumentó un 45,48% en febrero 2023, en adelante hubo fluctuaciones.
- Existieron incrementos del 133.56% en marzo 2022 donde se registró el mayor crecimiento y un 7.91% en junio del 2023 donde se registró la mayor participación de ingresos compartidos por clientes fieles.
- En el periodo mostrado (2022 - 2023), el ingreso promedio anual de los clientes frecuentes es de S/5,358.65 y el promedio de servicios que adquieren cada año es de 158.
- En junio 2023 fue donde se registró mayor frecuencia de atención al cliente (2820), siendo a su vez el mes con mayores ingresos por ventas.

Figura N.º 24

Ingresos en ventas por clientes fieles REMISSE21 (2022 – 2023)



Nota: En la figura se muestra los ingresos en ventas por clientes fieles desde el 2022 al 2023. Elaboración propia en base a la investigación

Como se muestra en la Figura N.º24, la tendencia de los ingresos en ventas por parte de clientes fieles tiene una pendiente positiva a pesar de los altibajos observados.

Cabe resaltar que la proporcionalidad entre el número de clientes fieles y su número de servicios e ingresos generados no son directos necesariamente ya que según la tabla anterior en octubre 2022 se generó 2398 servicios de 15 clientes fieles y en marzo del 2022 se generó 2537 servicios de solo 12 clientes fieles; es decir, menos clientes fieles generaron más ingresos. También se puede apreciar en la Figura N.º25 la proporcionalidad no directa entre el N.º de clientes fieles con su N.º de servicios.

Tabla N.º 13

Tasa de ingreso mensual de cliente fiel y “otro”

<i>Periodo</i>	<i>N.º de servicios por cliente</i>				
	<i>Fiel</i>	<i>%</i>	<i>Otros</i>	<i>%</i>	<i>Total</i>
2022					
Feb	1133	92.95%	86	7.05%	1219
Mar	2537	97.65%	61	2.35%	2598
Abr	1650	96.27%	64	3.73%	1714
May	1976	97.92%	42	2.08%	2018
Jun	2080	97.56%	52	2.44%	2132
Jul	2095	96.72%	71	3.28%	2166
Ago	2399	95.73%	107	4.27%	2506
Set	2665	96.98%	83	3.02%	2748
Oct	2398	96.89%	77	3.11%	2475
Nov	2189	96.14%	88	3.86%	2277
Dic	1502	93.52%	104	6.48%	1606
Subtotal	22624		835		23459
2023					
Ene	1205	92.62%	96	7.38%	1301
Feb	1668	93.97%	107	6.03%	1775
Mar	2776	98.51%	42	1.49%	2818
Abr	2447	98.12%	47	1.88%	2494
May	2580	95.98%	108	4.02%	2688
Jun	2820	98.39%	46	1.61%	2866
Jul	2365	96.73%	80	3.27%	2445

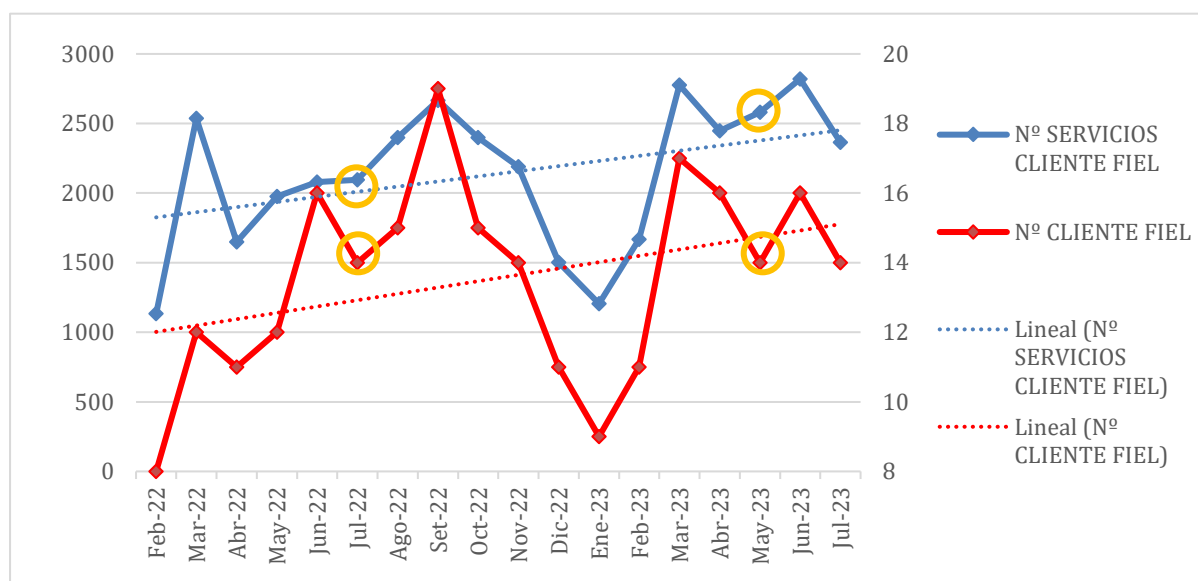
Subtotal	15861	526	16387
Total	38485	1361	39846
Total ventas	S/.	S/.	S/.
	1,300,791.05	57,718.78	1,358,509.83
% Participación	95.75%	4.25%	100%
Tasa mensual	S/.	S/.	S/./ mes
	72,266.17	3,206.60	

Nota: En la tabla se muestra la tasa de ingreso mensual de cliente fiel y “otro” y desde el 2022 al 2023. Elaboración propia en base a la investigación

Según la Tabla N.º13, se aprecia que la tasa de ingreso mensual por servicios de un cliente fiel es S/. 72,266.17 y de un cliente retenido “otro” es de S/. 3,206.60

Figura N.º 25

Fidelidad (N.º Clientes Vs N.º Servicios)



Nota: En la figura se muestra la tasa de fidelidad en cuanto a número de clientes y servicios. Elaboración propia en base a la investigación

3.2.6 Ingresos y Nivel por Clientes Nuevos

- Cliente Nuevo:** Para REMISSE21 un cliente nuevo es a quién no se le ha prestado servicios en ninguna oportunidad y si vuelve a solicitar un servicio después de mínimo 01 mes de inactividad.

Tabla N.º 14

Ingresos por Clientes Nuevos REMISSE21 (2022 – 2023)

<i>Periodo</i>	<i>Clientes totales</i>	<i>Clientes nuevos</i>	<i>% clientes nuevos</i>	<i>Ingresos por clientes nuevos</i>	<i>Ingreso por cliente nuevo</i>	<i>% crecimiento</i>	<i>% participación</i>
2022							
Feb	17						
Mar	18	2	11.11%	S/ 332.90	S/ 166.45		1.37%
Abr	23	5	21.74%	S/ 738.50	S/ 147.70	121.84%	3.03%
May	17	1	5.88%	S/ 121.50	S/ 121.50	-83.55%	0.50%
Jun	25	10	40.00%	S/ 6,926.40	S/ 692.64	5600.74%	28.45%
Jul	27	2	7.41%	S/ 367.60	S/ 183.80	-94.69%	1.51%
Ago	26	2	7.69%	S/ 450.00	S/ 225.00	22.42%	1.85%
Set	32	6	18.75%	S/ 2,801.60	S/ 466.93	522.58%	11.51%
Oct	29	1	3.45%	S/ 644.84	S/ 644.84	-76.98%	2.65%
Nov	23	1	4.35%	S/ 310.80	S/ 310.80	-51.80%	1.28%
Dic	21	1	4.76%	S/ 10.00	S/ 10.00	-96.78%	0.04%
SUBTOTAL	258	31		S/ 12,704.14			
2023							
Ene	20	2	10.00%	S/ 994.60	S/ 497.30	9846.00%	4.09%
Feb	23	5	21.74%	S/ 1,890.90	S/ 378.18	90.12%	7.77%
Mar	27	5	18.52%	S/ 2,189.80	S/ 437.96	15.81%	8.99%
Abr	24	1	4.17%	S/ 4,004.00	S/ 4,004.00	82.85%	16.45%
May	27	4	14.81%	S/ 1,113.13	S/ 278.28	-72.20%	4.57%
Jun	27	2	7.41%	S/ 71.50	S/ 35.75	-93.58%	0.29%
Jul	29	3	10.34%	S/ 1,378.40	S/ 459.47	1827.83%	5.66%
SUBTOTAL	177	22		S/ 11,642.33			
TOTAL	435	53	12.48%	S/ 24,346.47	S/ 532.98	1097.54%	100.00%
PARTICIPACION FRENTE A VENTAS TOTALES					1.79%		

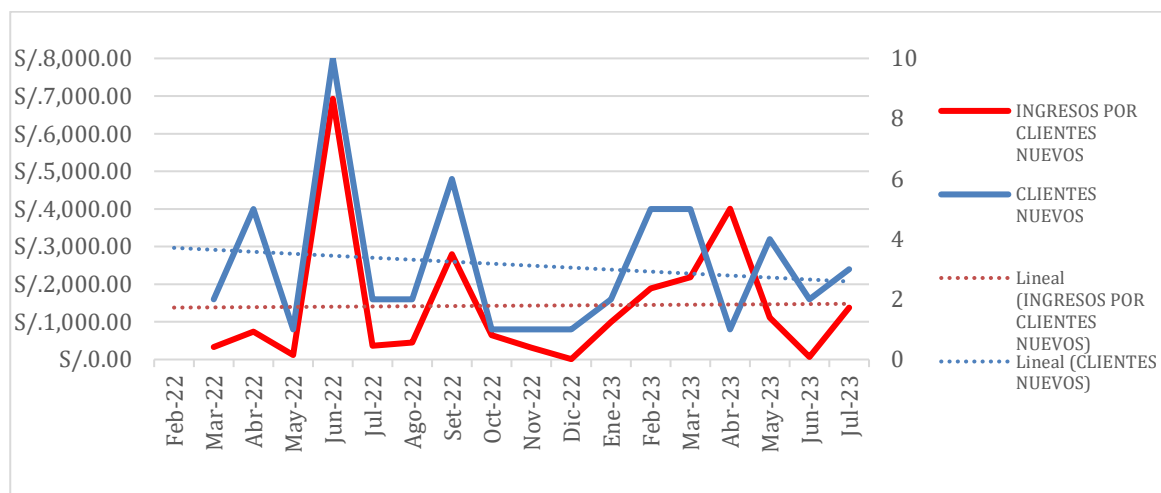
Nota: En la tabla se muestra el ingreso por clientes nuevos desde el 2022 al 2023. Elaboración propia en base a la investigación

Según la Tabla N.º14 se aprecia que se tuvo la mayor cantidad de clientes nuevos en junio 2022 (10) representando a su vez el mayor número de ingresos en todo el periodo (S/.6,926.4) y el porcentaje más alto (40.00%). Además, la participación de los ingresos de los clientes fieles representa el 1.79% de los ingresos totales.

En la siguiente figura se aprecia la relación no directa en abril y mayo del 2023 entre la cantidad clientes nuevos y sus ingresos generados. Además, la tendencia de los ingresos por clientes nuevos es negativa.

Figura N.º 26

Ingresos por Clientes Nuevos



Nota: En la figura se muestra el ingreso por clientes nuevos desde el 2022 al 2023. Elaboración propia en base a la investigación

3.2.7 Costos y Nivel por Clientes Perdidos

- **Cliente Perdido:** Para REMISSE21 un cliente perdido es aquél que no solicita ningún servicio al mes siguiente.
- **Costo de Cliente Perdido:** Se refiere a los ingresos que hubieran generado las ventas de los clientes perdidos de haber solicitado un nuevo servicio.

Tabla N.º 15

Costos de Clientes Perdidos

<i>Periodo</i>	<i>Clientes totales</i>	<i>Clientes perdidos</i>	<i>% clientes perdidos</i>	<i>Costos por clientes perdidos</i>	<i>Costo por cliente perdido</i>	<i>% crecimiento</i>	<i>% participación</i>
2022							
Feb	17						
Mar	18	1	5.88%	S/ 53.00	S/ 53.00		0.56%
Abr	23	0	0.00%	S/ 0.00	S/ 0.00	-100.00%	0.00%
May	17	7	30.43%	S/ 1,883.70	S/ 269.10	100.00%	19.86%
Jun	25	2	11.76%	S/ 558.60	S/ 279.30	-70.35%	5.89%
Jul	27	0	0.00%	S/ 0.00	S/ 0.00	-100.00%	0.00%
Ago	26	3	11.11%	S/ 520.70	S/ 173.57	100.00%	5.49%
Set	32	0	0.00%	S/ 0.00	S/ 0.00	-100.00%	0.00%
Oct	29	4	12.50%	S/ 940.10	S/ 235.03	100.00%	9.91%
Nov	23	7	24.14%	S/ 1,432.84	S/ 204.69	52.41%	15.10%
Dic	21	3	13.04%	S/ 534.10	S/ 178.03	-62.72%	5.63%
SUBTOTAL	258	27		S/ 5,923.04	S/ 219.37		
2023							
Ene	20	3	14.29%	S/ 2,151.80	S/ 717.27	302.88%	22.68%
Feb	23	2	10.00%	S/ 518.50	S/ 259.25	-75.90%	5.47%
Mar	27	1	4.35%	S/ 79.50	S/ 79.50	-84.67%	0.84%
Abr	24	4	14.81%	S/ 430.20	S/ 107.55	441.13%	4.53%
May	27	1	4.17%	S/ 88.80	S/ 88.80	-79.36%	0.94%
Jun	27	2	7.41%	S/ 263.00	S/ 131.50	196.17%	2.77%
Jul	29	1	3.70%	S/ 32.00	S/ 32.00	-87.83%	0.34%
SUBTOTAL	177	14		S/ 3,563.80			
TOTAL	435	41	9.86%	S/ 9,486.84	S/ 168.22	33.24%	100.00%
Participación frente a ventas totales					0.70%		

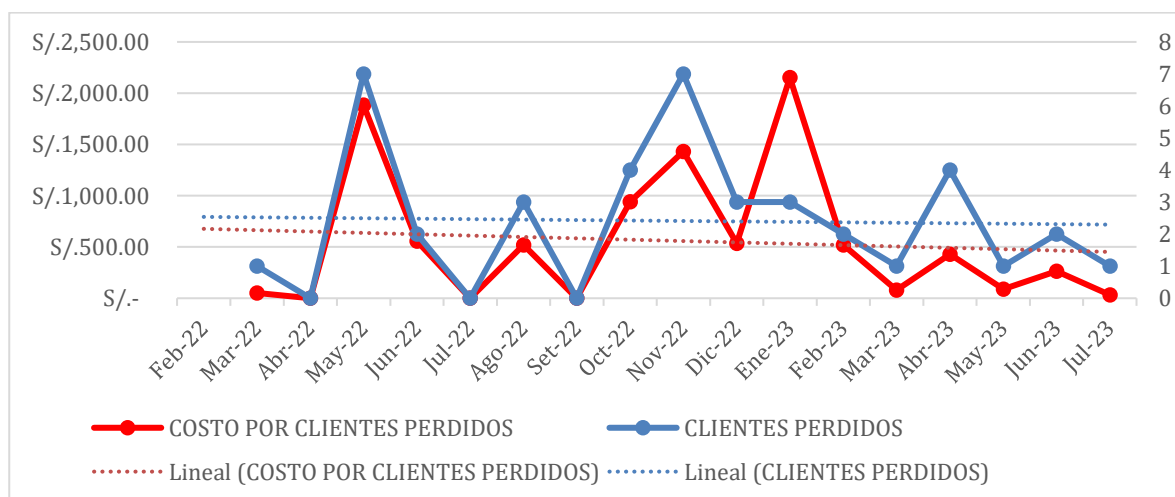
Nota: En la tabla se muestra el costo por clientes perdidos desde el 2022 al 2023. Elaboración propia en base a la investigación

Según la Tabla N.º15 se aprecia

- Se presenta mayor costo de pérdida de clientes en enero 2023 (S/. 2,151.80) y un mayor porcentaje de participación (22.68%) debido al retiro de un cliente fiel y potencial por aspectos externos a la empresa siendo el único cliente fidelizado en perderse en todo el periodo. Además, se presenta mayor número de pérdida de clientes en mayo y noviembre 2022 (7).
- La participación de los costos de los clientes perdidos representa el 0.70% de los ingresos totales.

Figura N.º 27

Costos de Clientes Perdidos



Nota: En la figura se muestra el costo por clientes perdidos desde el 2022 al 2023. Elaboración propia en base a la investigación

En la anterior figura se aprecia la relación directa en la cantidad clientes perdidos y sus costos generados. Cabe resaltar que en los meses de diciembre 2022 y enero 2023 a pesar de que la pérdida en cantidad de clientes es la misma (3) el costo

generado presenta una gran diferencia de S/1,617.70. Además, la tendencia de los costos por clientes perdidos es negativa lo que significa un punto positivo para la empresa.

En la siguiente tabla se muestra el valor promedio según los ingresos / costos generados de manera unitaria por cliente fiel, cliente nuevo y cliente perdido

Tabla N.º 16

Ingreso/Costo Promedio por cliente Fiel, Nuevo y Perdido

<i>Periodo</i>	<i>Ingreso/ costo promedio por cliente</i>					
2022	<i>Fiel</i>		<i>Nuevo</i>		<i>Perdido</i>	
Feb	S/.	4,935.64				
Mar	S/.	7,685.23	S/.	166.45	S/.	53.00
Abr	S/.	4,329.75	S/.	147.70	S/.	-
May	S/.	4,981.32	S/.	121.50	S/.	269.10
Jun	S/.	4,058.06	S/.	692.64	S/.	279.30
Jul	S/.	5,188.71	S/.	183.80	S/.	-
Ago	S/.	5,566.97	S/.	225.00	S/.	173.57
Set	S/.	4,779.79	S/.	466.93	S/.	-
Oct	S/.	5,252.95	S/.	644.84	S/.	235.03
Nov	S/.	5,023.65	S/.	310.80	S/.	204.69
Dic	S/.	4,652.55	S/.	10.00	S/.	178.03
2023						
Ene	S/.	4,464.00	S/.	497.30	S/.	717.27
Feb	S/.	5,313.52	S/.	378.18	S/.	259.25
Mar	S/.	5,610.11	S/.	437.96	S/.	79.50
Abr	S/.	5,354.53	S/.	4,004.00	S/.	107.55
May	S/.	6,584.92	S/.	278.28	S/.	88.80
Jun	S/.	6,434.71	S/.	35.75	S/.	131.50
Jul	S/.	5,333.69	S/.	459.47	S/.	32.00
Promedio	S/.	5,308.34	S/.	532.98	S/.	165.21

Nota: En la tabla se muestra el ingreso/costo promedio por cliente desde el 2022 al 2023. Elaboración propia en base a la investigación

CONCLUSION: De acuerdo con toda la información anterior y a la última tabla mostrada, REMISSE21 debe enfocar sus estrategias en: Disminuir los motivos directos de pérdida de clientes evitando sus costes de perdida mensuales (S/.165.21 aprox.). Además, según los datos, debe enfocarse más en mantener su fidelización con los clientes ya que generan mayor ganancia mes a mes (S/.5308.34 aprox.); a su vez, debe enfocarse en buscar clientes nuevos que generen una mayor cantidad de ingresos y no solo aquellos que los contacten ya que solo generan S/. 532.98 mensuales aprox.

3.2.8 Nivel de Satisfacción del Cliente

Para calcular el nivel de satisfacción del cliente se utilizó la encuesta presentada en el Anexo 2, para la cual se tomó como guía el modelo SERVQUAL definiendo las preguntas basadas en cinco dimensiones: confiabilidad, capacidad de respuesta, competencia, empatía y tangibles. En el mes de julio 2023, REMISSE21 brindó sus servicios a 29 clientes por lo que sus coordinadores o personas representantes fueron quienes participaron en la encuesta proporcionando las siguientes respuestas:

Tabla N.º 17

Pregunta 1:

<i>1. ¿Cuál fue el medio de comunicación con la que contactó empresa?</i>		
<i>Alternativa</i>	<i>Respuesta</i>	<i>%</i>
Correo electrónico	18	62.07%
Llamada telefónica	10	34.48%
App móvil	1	3.45%
Sitio Web	0	0.00%
Otro	0	0.00%
TOTAL	29	100.00%

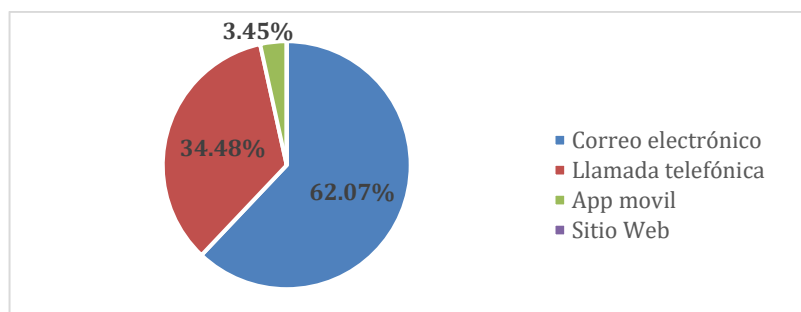
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 1.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que el 62.07% de usuarios contactaron a la empresa por correo electrónico, un 34.48% por llamada telefónica y un 3.45% por la app móvil. Cabe resaltar que los esfuerzos para fomentar los canales deben ser por correo y por llamadas ya que tiene mayor acogida.

Figura N.º 28

Pregunta 1



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 1.

Elaboración propia en base a la investigación

Tabla N.º 18

Pregunta 2

2. ¿Cuánto fue el tiempo de espera en respuesta a su solicitud?		
<i>Alternativa</i>	<i>Respuesta</i>	<i>%</i>
Menos de 1 hora	20	68.97%
Entre 1 hora a 3 horas	5	17.24%
Más de 3 horas menos de 24 horas	1	3.45%
Más de 24 horas	3	10.34%
TOTAL	29	100.00%

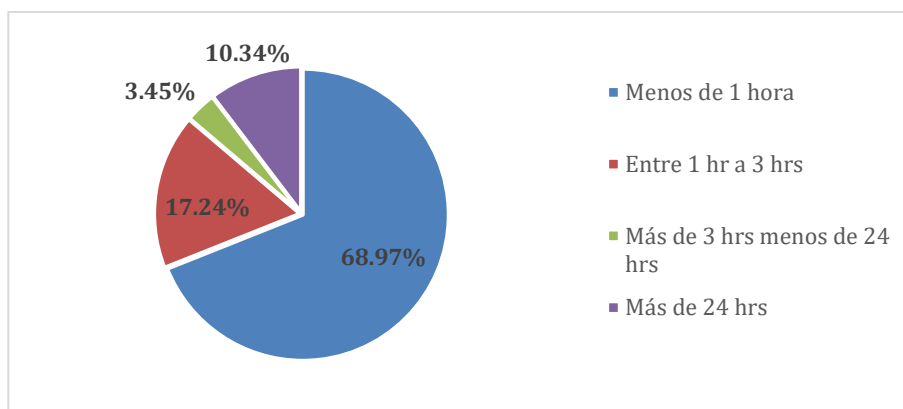
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 2.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que a 68.97% de clientes se les atendió en menos de una hora, al 17.24% entre una y tres horas, al 3.45% entre 3 horas y menos de un día, y al 10.34% en más de 24 horas.

Figura N.º 29

Pregunta 2



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 2.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, la atención normalmente es inmediata ya que es un servicio de traslado; sin embargo, cuando las solicitudes de los clientes son con un manifiesto de personal específico, entonces la respuesta puede variar de acuerdo con el tiempo que tome a las operadoras programar todo su servicio solicitado.

Las siguientes 04 preguntas será centralizado a los 10 clientes que se contactaron a través de una llamada telefónica:

Tabla N.º 19

Pregunta 3

*Si se contactó con la empresa por llamada, la operadora en turno:
3. Le atendió con amabilidad y respeto*

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	10.00%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
De acuerdo	7	70.00%
Totalmente de acuerdo	2	20.00%
TOTAL	10	100.00%

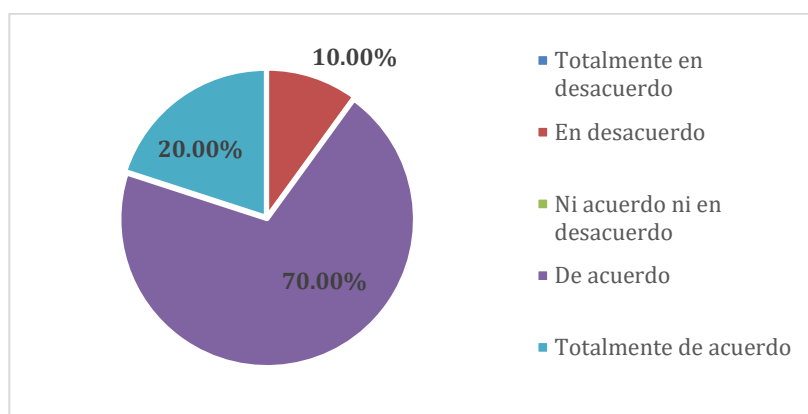
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 3.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que a 70% de clientes se les atendió de manera conforme, al 20% de manera muy conforme y al 10% de manera inconforme.

Figura N.º 30

Pregunta 3



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 3.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, la atención cordial y amable es visible por parte de las operadoras hacia el cliente; aquella respuesta de disconformidad representa un reclamo generado.

Tabla N.º 20

Pregunta 4

*Si se contactó con la empresa por llamada, la operadora en turno:
4. Se comunicó eficazmente con facilidad de palabra*

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
De acuerdo	8	80.00%
Totalmente de acuerdo	2	20.00%
TOTAL	10	100.00%

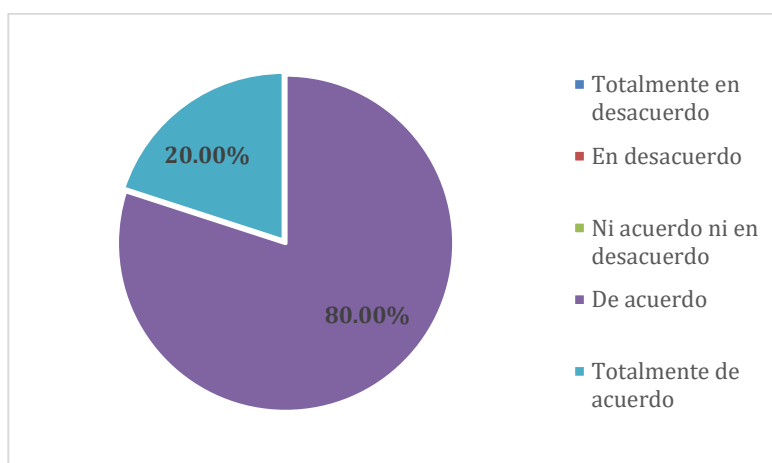
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 4.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que a 80% de clientes se les comunicó eficazmente de manera conforme, al 20% de manera muy conforme.

Figura N.º 31

Pregunta 4



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 4.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, las operadoras presentan fluidez en su habla ya que se refleja en su capacidad para poder comunicarse eficazmente con los clientes.

Tabla N.º 21

Pregunta 5

Si se contactó con la empresa por llamada, la operadora en turno:
5. Le informó todo lo necesario a su solicitud

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	10.00%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
De acuerdo	6	60.00%
Totalmente de acuerdo	3	30.00%
TOTAL	10	100.00%

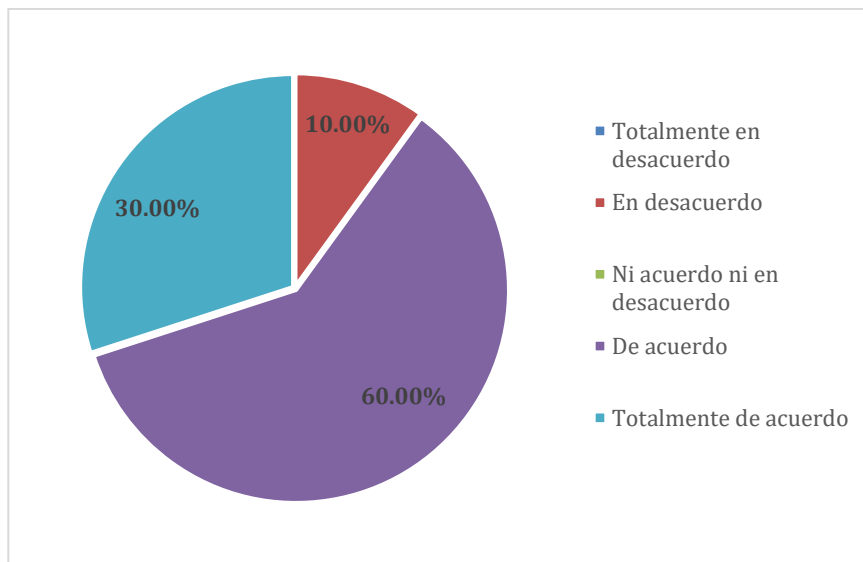
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 5.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que a 60% de clientes se les informó todo lo necesario de manera conforme, al 30% de manera muy conforme y un 10% de manera inconforme.

Figura N.º 32

Pregunta 5



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 5.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, la información necesaria proporcionada por parte de las operadoras hacia el cliente es adecuada; aquella respuesta de disconformidad representa un reclamo generado.

Tabla N.º 22

Pregunta 6

*Si se contactó con la empresa por llamada, la operadora en turno:
6. Absolvió todas sus consultas o reclamos*

ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	10.00%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
De acuerdo	7	70.00%
Totalmente de acuerdo	2	20.00%
TOTAL	10	100.00%

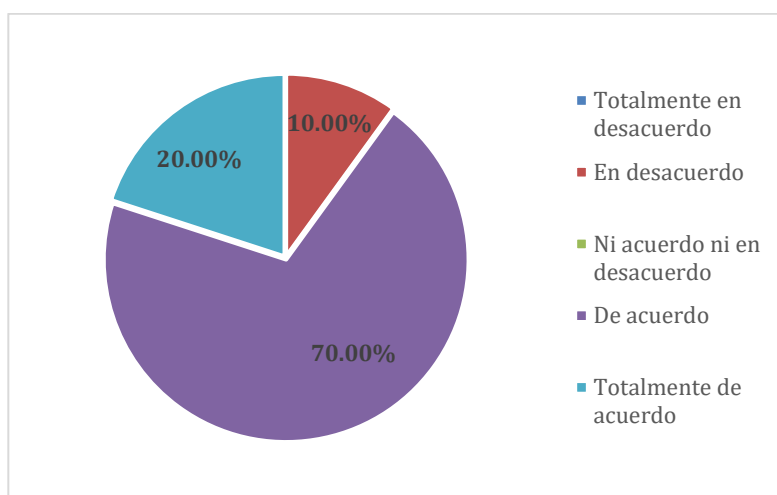
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 6.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que a 70% de clientes se les absolvió sus consultas o reclamos de manera conforme, al 20% de manera muy conforme y un 10% de manera inconforme.

Figura N.º 33

Pregunta 6



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 6.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, las operadoras son capaces de absolver la gran mayoría de consultas y atender reclamos; aquella respuesta de disconformidad representa un reclamo generado.

Tabla N.º 23

Pregunta 7

<i>El conductor:</i>		
<i>7. Le llamó minutos antes para coordinar su traslado</i>		
ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
SI	26	89.66%
NO	3	10.34%
TOTAL	29	100.00%

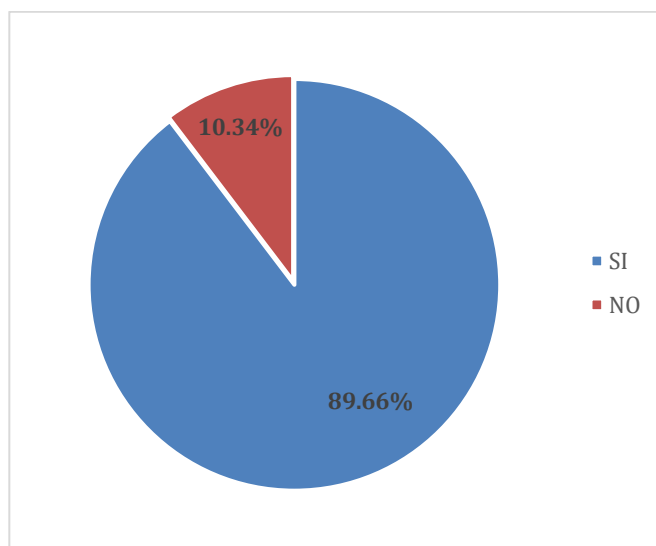
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 7.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que a 89.66% de clientes el conductor les llamó para coordinar su traslado y a un 10.34% no se les llamó.

Figura N.º 34

Pregunta 7



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 7.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, se está cumpliendo la política de calidad de la empresa ya que el conductor debe llamar por obligación al cliente para coordinar previamente su traslado; aquellas respuestas de disconformidad representan reclamos generados.

Tabla N.º 24

Pregunta 8

<i>El conductor:</i>		
<i>8. Se presentó con el saludo respectivo</i>		
ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
SI	28	96.55%
NO	1	3.45%
TOTAL	29	100.00%

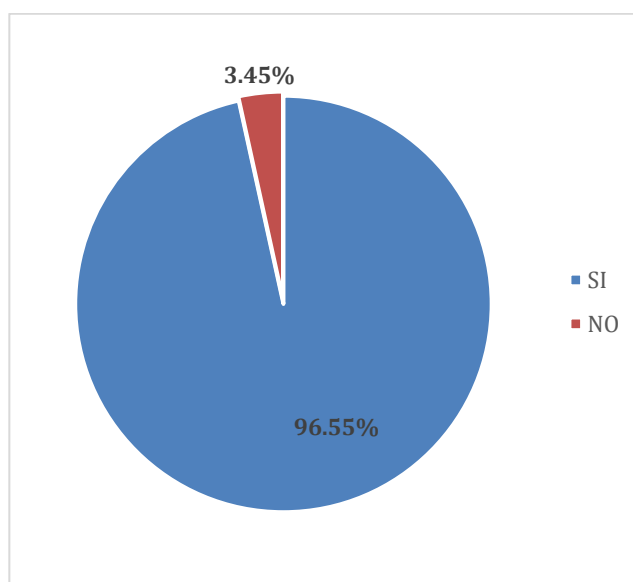
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 8.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que a 96.55% de clientes el conductor les saludó respectivamente y a un 3.45% no se les saludó.

Figura N.º 35

Pregunta 8



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 8.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, se está cumpliendo la política de calidad de la empresa ya que el conductor debe saludar por respeto y cordialidad al cliente; aquella respuesta de disconformidad representa un reclamo generado.

Tabla N.º 25

Pregunta 9

<i>El conductor:</i>		
<i>9. Le abrió la puerta</i>		
ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
SI	18	62.07%
NO	11	37.93%
TOTAL	29	100.00%

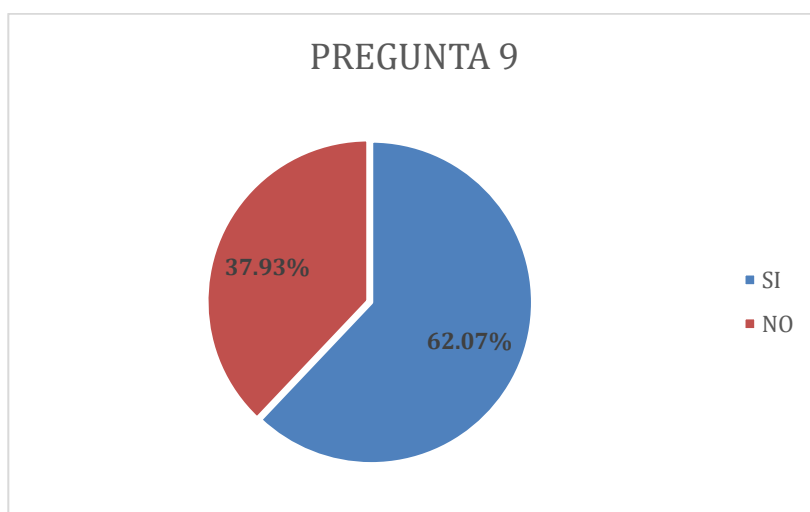
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 9.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que a 62.07% de clientes el conductor les abrió la puerta y a un 37.93% no se les abrió.

Figura N.º 36

Pregunta 9



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 9.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, no se está cumpliendo adecuadamente la política de calidad de la empresa ya que el conductor debe abrirles la puerta por cordialidad y elegancia al cliente; aquellas respuestas de disconformidad representan reclamos generados.

Tabla N.º 26

Pregunta 10

<i>El conductor:</i>		
<i>10. Le ayudó con su equipaje de tenerlo</i>		
ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
SI	21	72.41%
NO	8	27.59%
TOTAL	29	100.00%

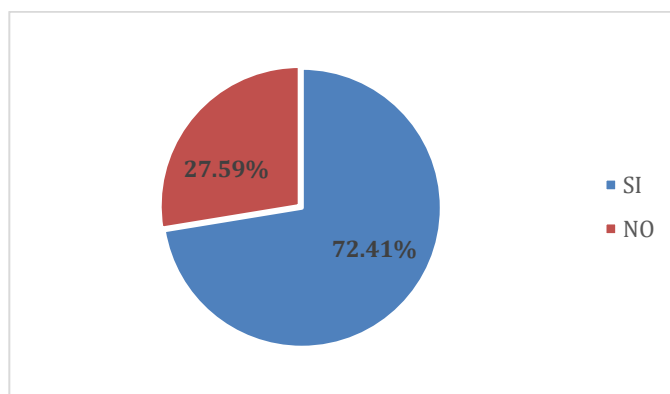
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 10.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que a 72.41% de clientes el conductor les ayudó con su equipaje y a un 27.59% no se les brindó el soporte.

Figura N.º 37

Pregunta 10



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 10.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, no se está cumpliendo adecuadamente la política de calidad de la empresa ya que el conductor debe brindar el soporte con la carga del equipaje a la maleta del vehículo por cordialidad y elegancia al cliente; cabe resaltar que solo aplica para aquellos casos donde se requiera. Aquellas respuestas de disconformidad representan reclamos generados.

Tabla N.º 27

Pregunta 11

<i>El conductor:</i>		
<i>11. Se presentó correctamente uniformado</i>		
ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
SI	25	86.21%
NO	4	13.79%
TOTAL	29	100.00%

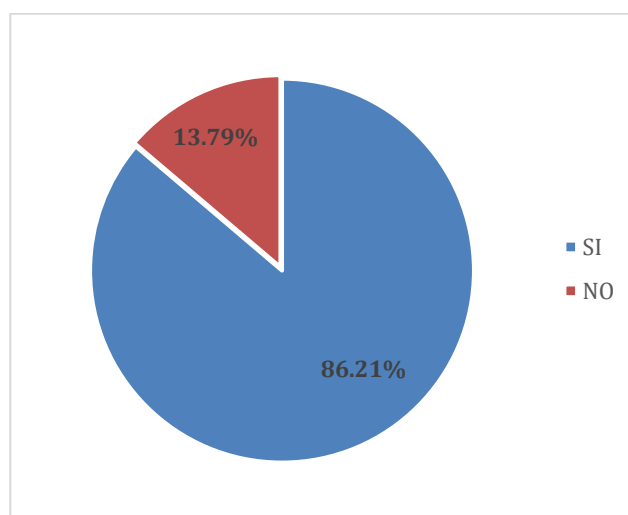
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 11.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que a 86.21% de los servicios, el conductor se presentó correctamente uniformado y a un 13.79% no fue el caso.

Figura N.º 38

Pregunta 11



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 11.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, no se está cumpliendo adecuadamente la política de calidad de la empresa ya que el conductor debe vestir adecuadamente el uniforme del trabajo ya que representa elegancia frente al cliente; aquellas respuestas de disconformidad representan reclamos generados.

Tabla N.º 28

Pregunta 12

12. Limpieza del vehículo		
ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
BUENO	21	72.41%
REGULAR	6	20.69%
MALO	2	6.90%
TOTAL	29	100.00%

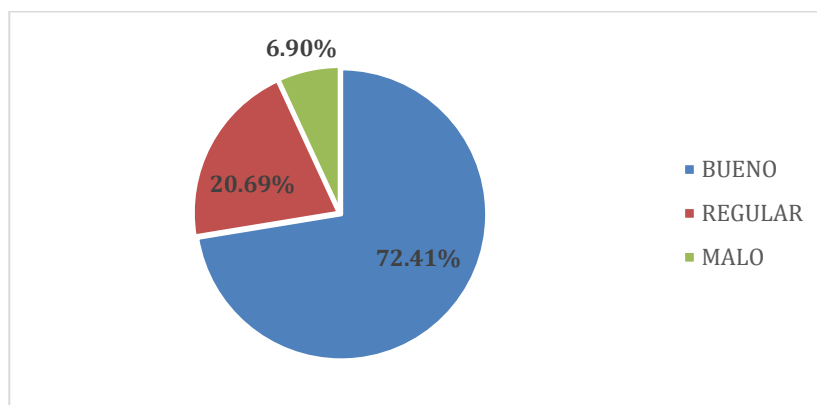
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 12.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que en el 72.41% de los servicios, la limpieza del vehículo se presentó en un estado bueno, en un 20.69% se presentó en un estado regular y en un 6.90% en un mal estado.

Figura N.º 39

Pregunta 12



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 12.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, no se está cumpliendo adecuadamente la política de calidad de la empresa ya que el conductor debe asegurarse de que su vehículo a cargo debe encontrarse en un excelente estado de limpieza ya que representa salubridad y elegancia frente al cliente; aquellas respuestas de disconformidad representan reclamos generados.

Tabla N.º 29

Pregunta 13

<i>13. Estado de los asientos</i>		
ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
BUENO	15	51.72%
REGULAR	13	44.83%
MALO	1	3.45%
TOTAL	29	100.00%

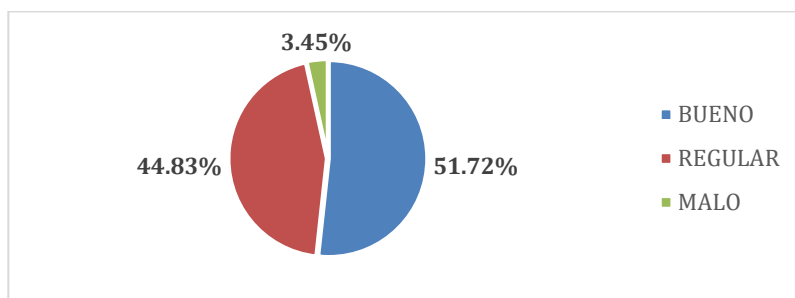
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 13.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que en el 51.72% de los servicios, el estado de los asientos del vehículo se presentó en un estado bueno, en un 44.83% se presentó en un estado regular y en un 3.45% en un mal estado.

Figura N.º 40

Pregunta 13



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 13.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, no se está cumpliendo adecuadamente la política de calidad de la empresa ya que el conductor debe asegurarse de que los asientos de su vehículo a cargo deben encontrarse en un excelente estado ya que representa elegancia frente al cliente; tal sea el caso de un mal estado debe reportarlo inmediatamente al supervisor para brindarle el soporte. Aquellas respuestas de disconformidad representan reclamos generados.

Tabla N.º 30

Pregunta 14

<i>14. Ambiente del vehículo (Olor)</i>		
ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
BUENO	25	86.21%
REGULAR	3	10.34%
MALO	1	3.45%
TOTAL	29	100.00%

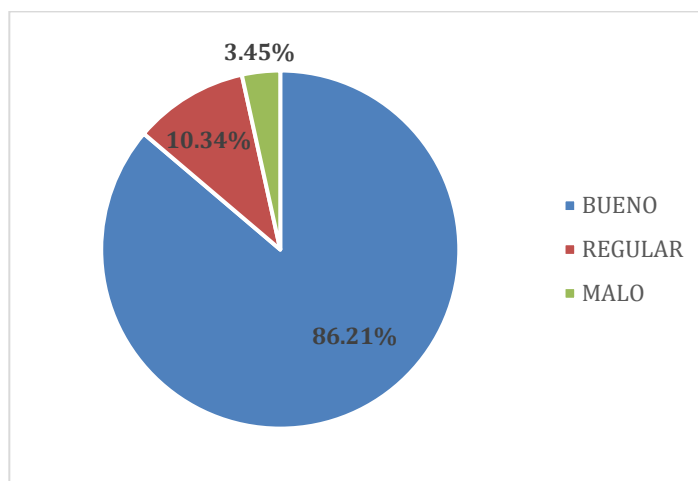
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 14.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que en el 86.21% de los servicios, el ambiente del vehículo se presentó en un estado bueno, en un 10.34% se presentó en un estado regular y en un 3.45% en un mal estado.

Figura N.º 41

Pregunta 14



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 14.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, se está cumpliendo adecuadamente la política de calidad de la empresa ya que el conductor debe asegurarse de que el ambiente de su vehículo a cargo debe encontrarse en un excelente estado ya que representa elegancia frente al cliente; aquellas respuestas de disconformidad representan reclamos generados.

Tabla N.º 31

Pregunta 15

<i>15. Señalización informativa dentro del vehículo</i>		
ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
BUENO	27	93.10%
REGULAR	2	6.90%
MALO	0	0.00%
TOTAL	29	100.00%

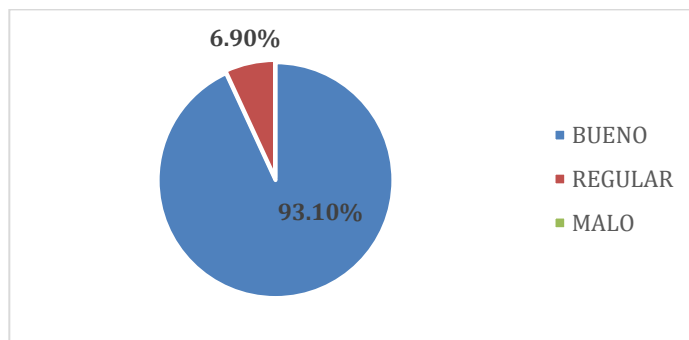
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 15.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que en el 93.10% de los servicios, la señalización informativa dentro del vehículo se presentó en un estado bueno y en un 6.90% se presentó en un estado regular.

Figura N.º 42

Pregunta 15



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 15.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, se está cumpliendo adecuadamente la política de calidad de la empresa ya que el conductor debe asegurarse de que la señalización informativa dentro de su vehículo a cargo debe visualizarse a simple vista del cliente ya que representa elegancia y seguridad frente al usuario.

Tabla N.º 32

Pregunta 16

16. El conductor manejó correctamente		
ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
Totalmente en desacuerdo	1	3.45%
En desacuerdo	3	10.34%
Ni acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
De acuerdo	20	68.97%
Totalmente de acuerdo	5	17.24%
TOTAL	29	100.00%

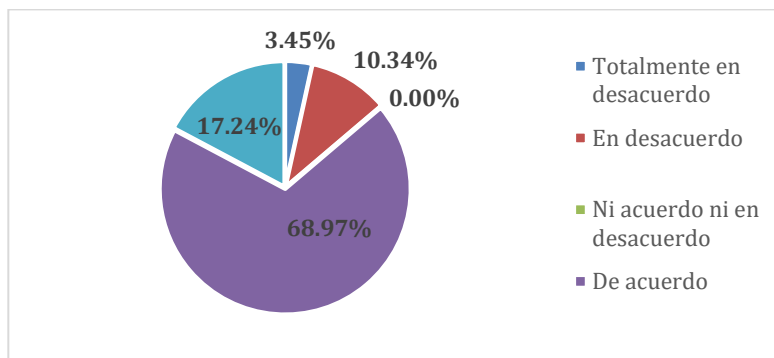
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 16.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que en el 68.97% de servicios, el conductor manejó el vehículo de manera conforme, el 17.24% de manera muy conforme, el 10.34% de manera inconforme y el 3.45% de manera muy inconforme.

Figura N.º 43

Pregunta 16



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 16.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, se está cumpliendo moderadamente la política de calidad y seguridad de la empresa ya que el conductor debe asegurarse de maniobrar de manera adecuada bajo un manejo defensivo que asegure el buen traslado y seguridad del cliente; aquellas respuestas de disconformidad representan reclamos generados.

Tabla N.º 33

Pregunta 17

<i>El conductor:</i>		
<i>17. Llegó conforme a la hora de recojo</i>		
ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
SI	20	68.97%
NO	9	31.03%
TOTAL	29	100.00%

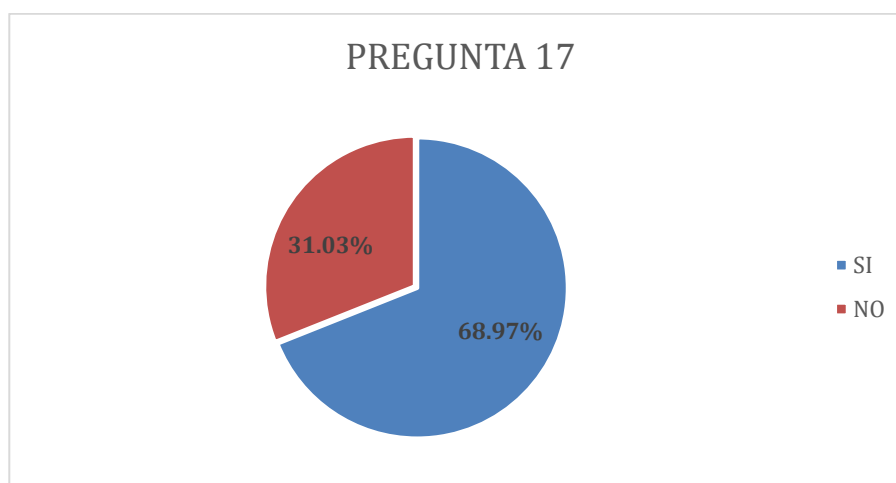
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 17.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que en el 68.97% de servicios, el conductor llegó conforme a la hora de recojo y en un 31.03% no llegó conforme.

Figura N.º 44

Pregunta 17



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 17.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, se está cumpliendo moderadamente la política de calidad de la empresa ya que el conductor debe asegurarse de llegar con minutos de anticipación a la hora programada de recojo; cabe resaltar que no aplica para aquellas situaciones donde el cliente presentó demora sin responsabilidad del conductor. Aquellas respuestas de disconformidad representan reclamos generados.

Tabla N.º 34

Pregunta 18

<i>El conductor:</i>		
<i>18. Llegó conforme a la hora de despacho</i>		
ALTERNATIVA	RESPUESTA	%
SI	27	93.10%
NO	2	6.90%
TOTAL	29	100.00%

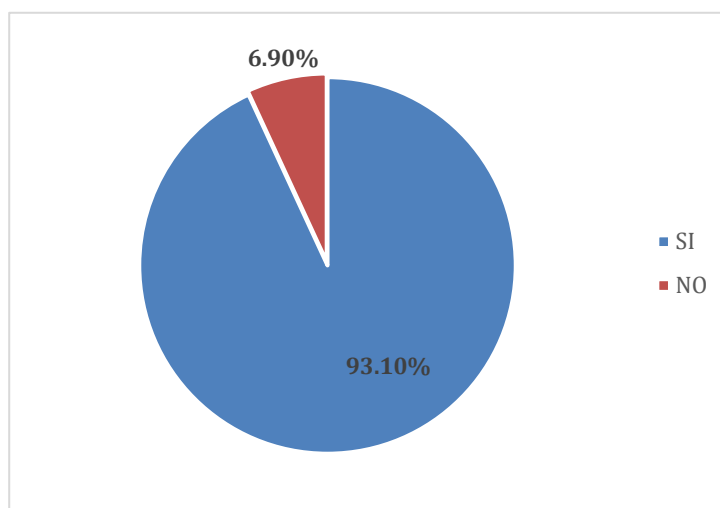
Nota: En la tabla se muestra los resultados de la pregunta 18.

Elaboración propia en base a la investigación

Se observa que en el 93.10% de servicios, el conductor llegó conforme a la hora de despacho y en un 6.90% no llegó conforme.

Figura N.º 45

Pregunta 18



Nota: En la figura se muestra los resultados de la pregunta 18.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se observa, se está cumpliendo adecuadamente la política de calidad de la empresa ya que el conductor debe de llegar con minutos de anticipación a la hora programada de despacho; aquellas respuestas de disconformidad representan reclamos generados.

Se puede concluir sobre la encuesta de satisfacción la presencia de diferentes aspectos que ocasionan imperfectos en la calidad del servicio del transporte ejecutivo.

Tales imperfectos representan desperdicios o MUDAS los cuales serán representados en la siguiente matriz de la tabla N.º 35

Tabla N.º 35

Matriz de relación de desperdicios frente a encuesta

		<i>Pregunta</i>																		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	
Desperdicio	NO APLICA	X	X																	
	Talento no utilizado			X	X	X	X										X			
	Inventario																			
	Movimientos																		X	X
	Espera																		X	X
	Transportación																			
	Defectos del servicio			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Sobreproducción																			
	Sobre procesamiento																			

Nota: En la matriz se muestra la relación que tiene cada pregunta de la encuesta con respecto a qué tipo de desperdicio se genera. Elaboración propia en base a la investigación

Según la identificación realizada, se concluye que el 88.89% de toda la encuesta sugieren preguntas relacionadas directamente con el tipo de desperdicio “DEFECTOS”, ya que el nivel de la calidad del servicio genera déficits en la atención con el cliente.

3.2.9 Número de Reclamos

De acuerdo con los resultados de la encuesta de satisfacción del cliente se puede determinar los siguiente en base a las insatisfacciones registradas:

Tabla N.º 36

Número de reclamos en julio 2023

<i>N.º de reclamos julio 2023</i>		
<i>Nivel atención del cliente</i>		
Pregunta 1	0	0.00%
Pregunta 2	0	0.00%
Pregunta 3	1	33.33%
Pregunta 4	0	0.00%
Pregunta 5	1	33.33%
Pregunta 6	1	33.33%
SUBTOTAL	3	6.12%
<i>Nivel operación del servicio</i>		
Pregunta 7	3	6.52%
Pregunta 8	1	2.17%
Pregunta 9	11	23.91%
Pregunta 10	8	17.39%
Pregunta 11	4	8.70%
Pregunta 12	2	4.35%
Pregunta 13	1	2.17%
Pregunta 14	1	2.17%
Pregunta 15	0	0.00%
Pregunta 16	4	8.70%
Pregunta 17	9	19.57%
Pregunta 18	2	4.35%
SUBTOTAL	46	93.88%
TOTAL	49	100.00%
Julio 2023		
<i>Total clientes</i>	29	
<i>Total servicios</i>	2445	
<i>Reclamos por cliente</i>	2	
<i>Servicios por cliente</i>	84	
<i>Reclamos de servicios</i>	142	
<i>% Reclamos</i>	5.83%	

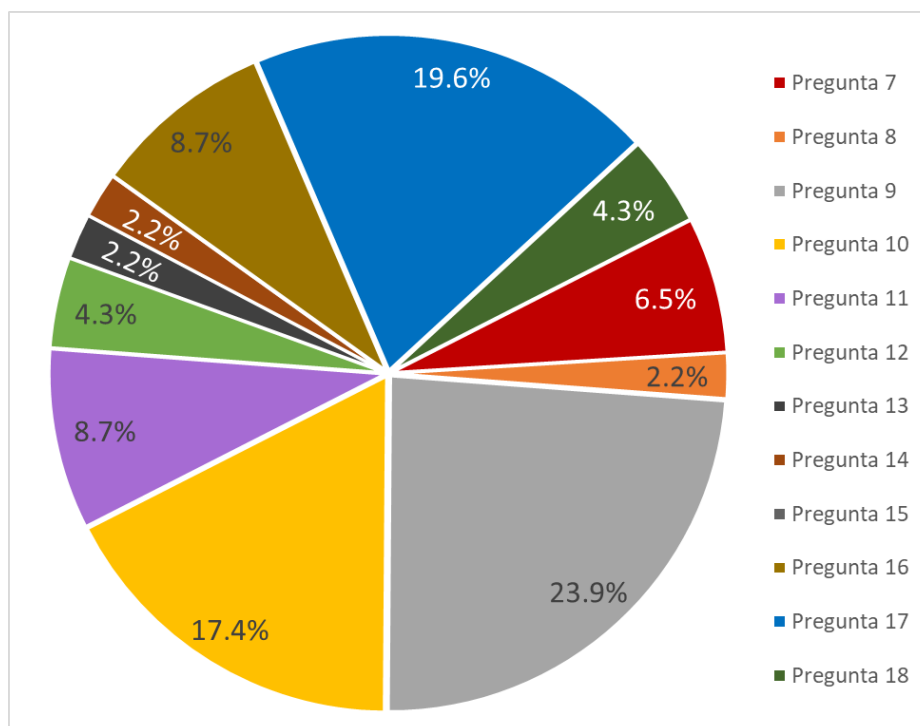
Nota: En la tabla se muestra el número de reclamos en julio del 2023.

Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se puede observar el número de reclamos en julio del 2023 ha sido de 49 a nivel total de la empresa de las respuestas registradas por parte de los coordinadores mas no del total de servicios. Calculando se puede determinar que el porcentaje de reclamos del total de servicios en julio del 2023 ha sido de 5.83%.

Figura N.º 46

Número de reclamos nivel operativo en julio 2023



Nota: En la figura se muestra el número de reclamos nivel operativo en julio 2023. Elaboración propia en base a la investigación

Por lo que se puede observar en la figura N.º 46 el número de reclamos se concentran sobre todo en las preguntas número 09, 17 y 10 ya que son las que mayor porcentaje presentan.

Cabe resaltar que los reclamos recopilados fueron a través de una encuesta realizada a los coordinadores mas no a cada usuario por lo que no se tiene un registro a tiempo real de los reclamos. A pesar de ello, al existir quejas la empresa se

compromete plenamente en levantar tales observaciones y brindar a su vez un mejor servicio en su siguiente oportunidad.

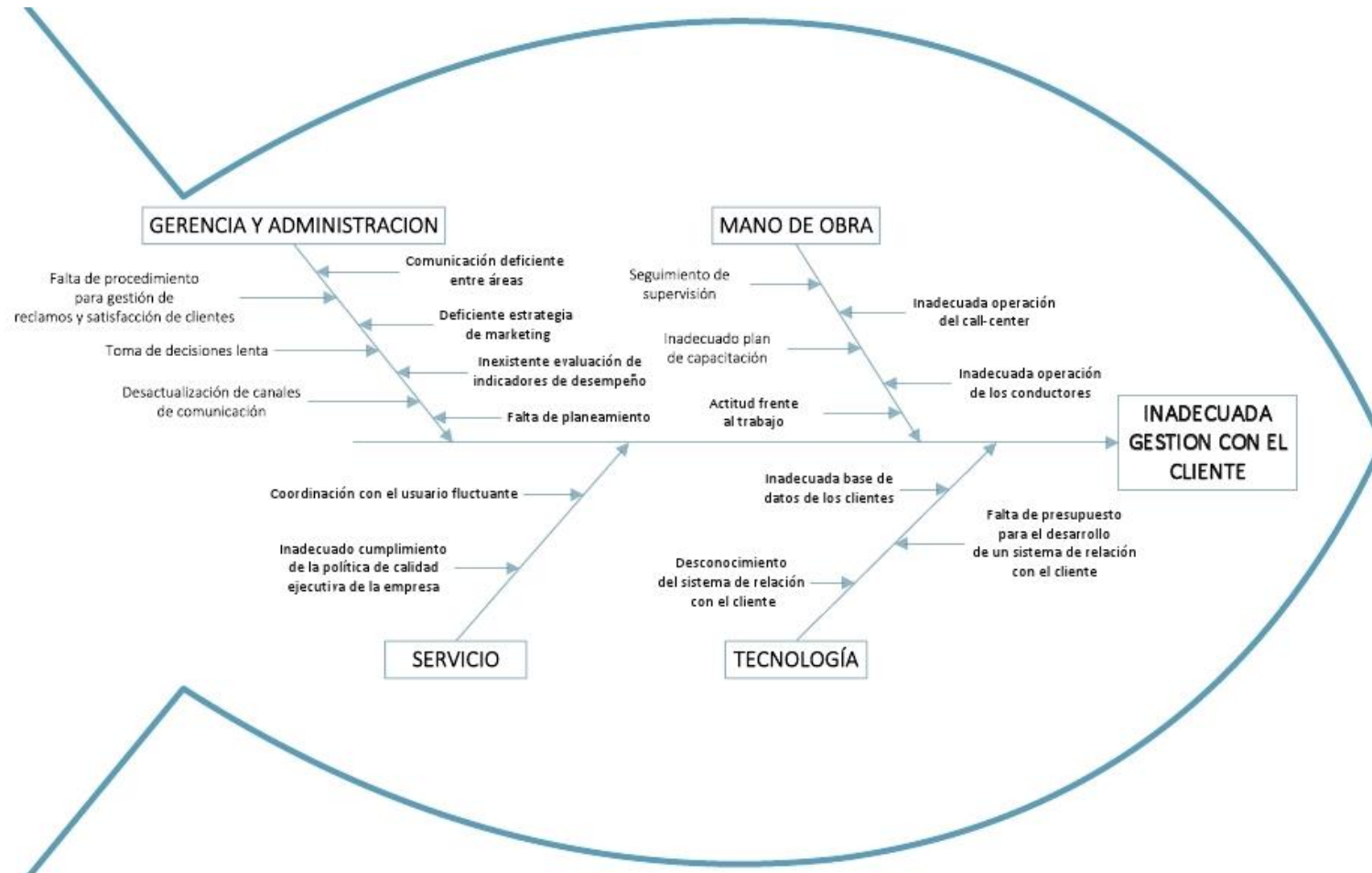
3.2.10 Análisis de problemas

3.2.10.1. Diagrama de Ishikawa

De acuerdo con lo indicado en la descripción del problema de la investigación, REMISSE21 presenta como efecto negativo una inadecuada gestión con el cliente debido a diferentes causas detalladas en la Figura N.º47: factores en el ámbito gerencial y administrativo, en el ámbito de mano de obra, en el ámbito tecnológico y finalmente factores con respecto a sus servicios ofrecidos. Es por lo que se presenta el CRM como propuesta base a mejorar el ámbito tecnológico en conjunto con diferentes estrategias propuestas desarrolladas en la investigación.

Figura N.º 47

Diagrama de Ishikawa



Nota: En la figura se muestra el diagrama de Ishikawa sobre la inadecuada gestión con el cliente, se concluye que parte del problema son factores tecnológicos y gerenciales que serán analizados en la presente investigación. Elaboración propia en base a la investigación

3.2.10.2. Diagrama de Frecuencias

De acuerdo con la información recopilada del diagrama de Ishikawa, se puede determinar el impacto y frecuencia de cada problema identificado con el apoyo de gerencia y de la recopilación de los reclamos presentados en la encuesta de satisfacción.

Tabla N.º 37

Tabla de Frecuencias

CAUSAS	IMPACTO	FRECUENCIA	TOTAL
Falta de procedimiento para gestión de reclamos y satisfacción de clientes	ALTO (5)	5	25
Deficiente estrategia de marketing y comercial	ALTO (5)	4	20
Desconocimiento de sistemas de relación con el cliente	ALTO (5)	5	25
Inexistente evaluación de indicadores de desempeño	ALTO (5)	5	25
Inadecuada base de datos de los clientes	ALTO (5)	4	20
Inadecuado cumplimiento de la política de calidad ejecutiva de la empresa	MEDIO (3)	3	9
Falta de planeamiento operativo	MEDIO (3)	4	12
Falta de presupuesto para el desarrollo de un sistema de relación con el cliente	MEDIO (3)	4	12
Desactualización de canales de comunicación	MEDIO (3)	4	12
Inadecuado plan de capacitación	MEDIO (3)	3	9
Coordinación con el usuario fluctuante	MEDIO (3)	5	15
Inadecuada operación de los conductores	BAJO (1)	4	4
Actitud frente al trabajo	BAJO (1)	4	4
Comunicación deficiente entre áreas	BAJO (1)	2	2
Toma de decisiones lenta	BAJO (1)	3	3
Seguimiento de supervisión	BAJO (1)	5	5
Inadecuada operación del call-center	BAJO (1)	4	4

FRECUENCIA

1 Muy poco frecuente

2 Poco frecuente

3 A veces frecuente

4 Frecuente

5 Muy frecuente

Nota: En la tabla se muestra el impacto y frecuencia de las diversas causas identificadas.

Elaboración propia en base a la investigación

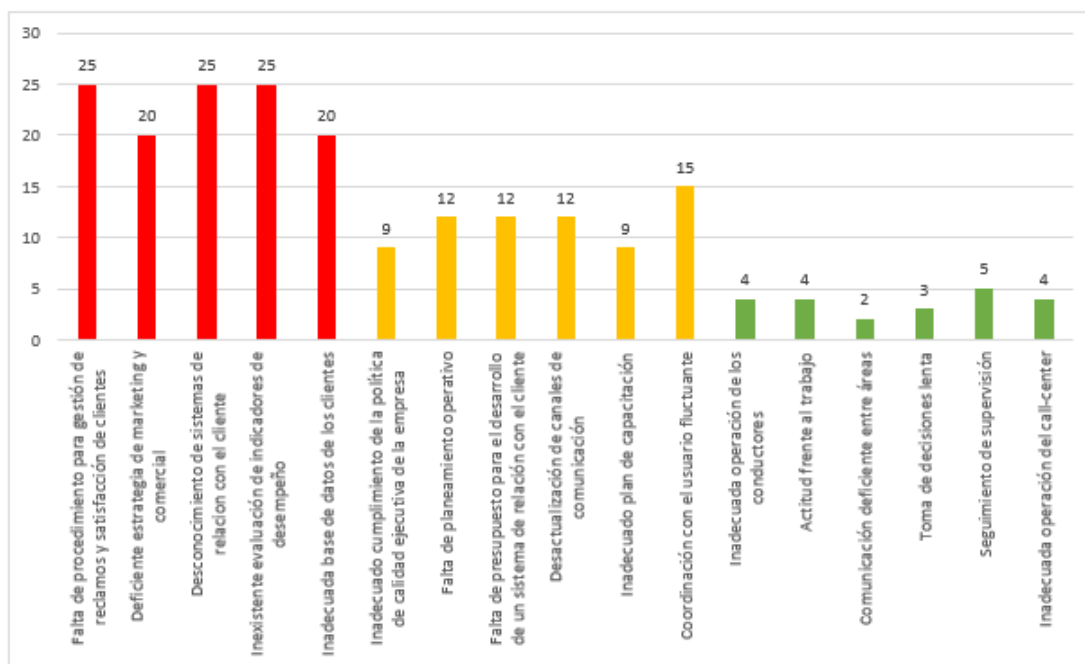
Según lo observado se puede determinar que las causas con mayor impacto y de frecuencia significativa son:

- Falta de procedimiento para gestión de reclamos de clientes
- Deficiente estrategia de marketing
- Desconocimiento de un sistema de relación con el cliente
- Inexistente evaluación de indicadores de desempeño
- Inadecuada base de datos de los clientes

De acuerdo con ello se puede elaborar el diagrama de frecuencias presentado a continuación:

Figura N.º 48

Diagrama de Frecuencias



Nota: En la figura se muestra el impacto y frecuencia de las diversas causas identificadas.

Elaboración propia en base a la investigación

Según el diagnóstico identificado se concluye que REMISSE21 debe enfocar sus estrategias en disminuir los motivos directos de pérdida de clientes, enfocarse más en mantener su fidelización con los clientes y enfocarse en buscar clientes nuevos. Además, se está repercutiendo en el desperdicio por defectos en la calidad del servicio lo que disminuye la correcta atención a los clientes.

En el siguiente capítulo se evaluarán las diferentes propuestas y se propondrán soluciones para mejorar la gestión inadecuada tanto en ámbitos gerenciales como tecnológicos según lo identificado en el diagrama Ishikawa y en la tabla de frecuencias; tales propuestas se gestionarán a través del Lean Service y se desarrollarán mediante la reformulación y creación de flujogramas y bases de datos, aplicación de un sistema CRM e indicadores de desempeño.

CAPÍTULO IV

4. Propuesta de mejora

Una vez identificadas las causas con mayor impacto nos apoyaremos de la metodología del Lean Service resaltando los puntos clave desde la identificación y flujo del valor hasta la eliminación de desperdicios y enfoque en la mejora continua. Todo ello para poder dar soporte en la gestión de las propuestas y soluciones a los inconvenientes encontrados.

En primer lugar, se identifica el valor de la aplicación de la estrategia del CRM que permite conocer a los clientes en cuanto a sus necesidades y preferencias logrando una personalización eficiente. Permite almacenar una data histórica sobre cada cliente evitando la duplicidad de la información y la pérdida de tiempo en tareas manuales ya que un CRM automatiza procesos relacionados al cliente; cabe resaltar la importancia de mantener capacitados a todo el equipo involucrado, desde el asistente comercial hasta el gerente general asegurando los mejores resultados y su aprovechamiento.

Adicionalmente, para complementar una adecuada gestión se debe mejorar la estrategia de marketing a través del seguimiento a los clientes y el valor ofrecido hacia ellos evaluando el rendimiento de las decisiones tomadas. También se debe optimizar el manejo de las bases de datos las cuales deben permanecer completas y actualizadas con data de calidad, evitando su duplicidad y desorganización. Asimismo, se debe mantener la comunicación con el cliente para mejorar su satisfacción atendiendo sus posibles reclamos a través de un procedimiento actualizado. Por último, se deben definir los indicadores de desempeño para evitar

decisiones basadas en suposiciones y todo sea cuantificable preferentemente, se analizan de manera regular mejorando el rendimiento de la empresa.

Cabe resaltar que para alcanzar una gestión adecuada se deben implementar los cambios de forma gradual, se debe involucrar a todo el equipo para trabajar enfocados y alineados a los mismos objetivos, y se deben buscar constantemente posibles formas para optimizar los procesos de gestión con los clientes.

4.1 Diagrama de flujo propuesto del proceso de Marketing

De acuerdo con lo identificado anteriormente, se propone la alternativa en diferencia del boca a boca donde la empresa se enfoque en la captación de clientes a través de una segmentación de mercado por tamaño de empresa y tendencia a crecimiento de esta, este último se refiere a aquellas empresas que tienen un alto índice de posicionarse como potencial en el corto o mediano plazo por lo que se comienza a afianzar alianzas comerciales. Ambas segmentaciones seguirán rigiéndose a su vez dentro del ámbito geográfico y actitudinal previamente detallados.

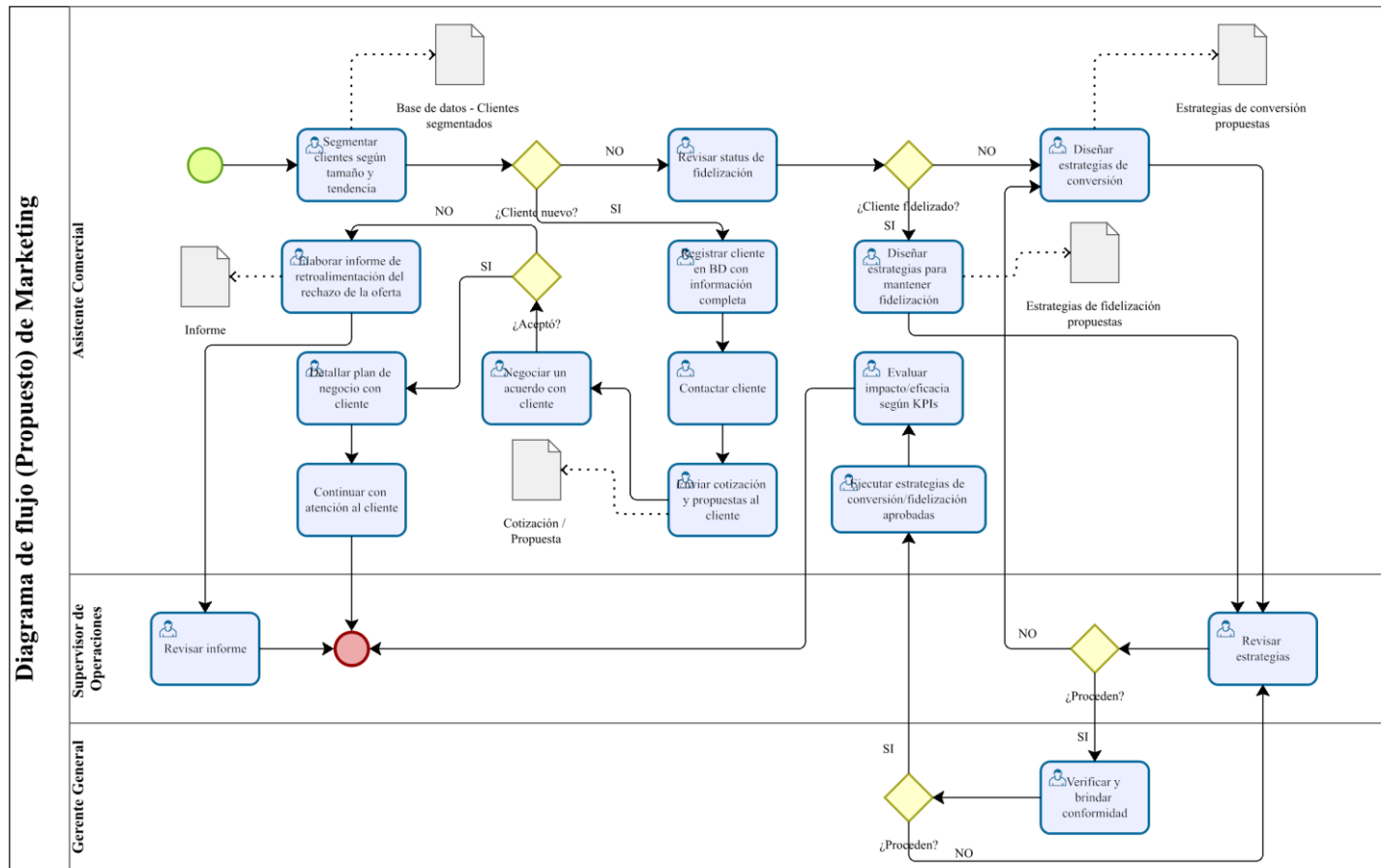
Para realizar el trabajo y seguimiento del proceso se requerirá la labor de un asistente comercial quien pueda desempeñar las funciones de relación con el cliente.

Una vez segmentados los clientes debe clasificárseles en si son nuevos o no. De tratarse de un cliente nuevo, se procederá al registro en la base de datos, en contactarse con el cliente y buscar afianzar un acuerdo de negocio bajo la aceptación de la cotización y propuestas brindadas, caso contrario se rechace se procede a emitir un informe a supervisión.

Por último, de tratarse de un cliente antiguo, se debe revisar su status de fidelización ya que de acuerdo con ello se elaboran y aprueban por gerencia las estrategias de conversión o retención según sea el caso y posteriormente se pone en marcha dichas estrategias evaluando su impacto a través de indicadores de desempeño.

Figura N.º 49

Diagrama de flujo propuesto del proceso de Marketing



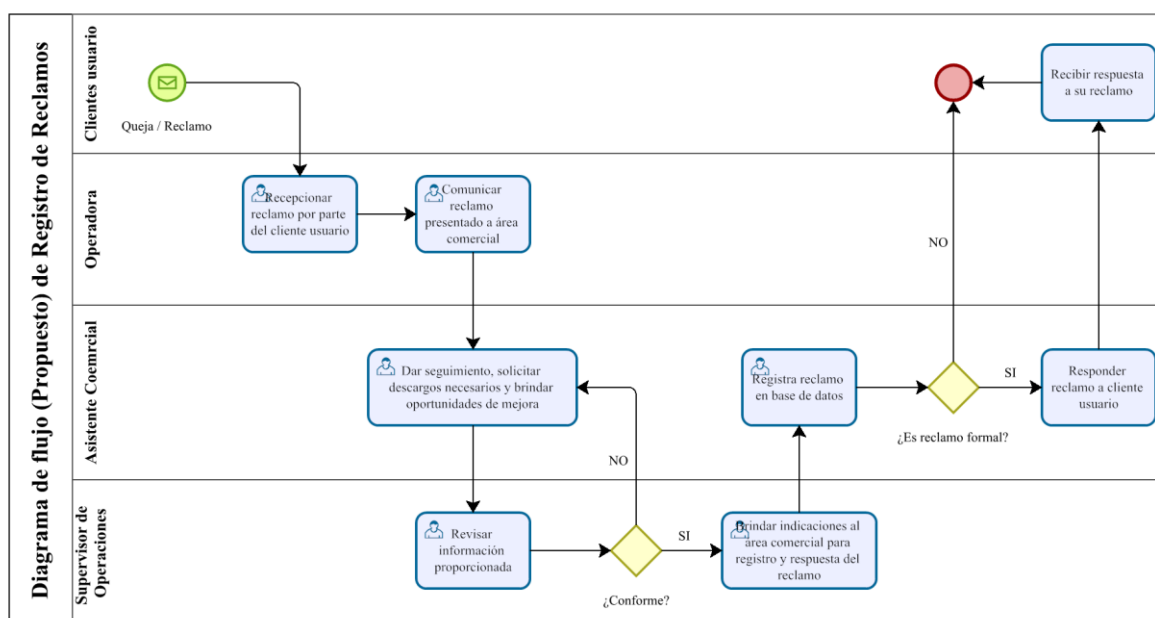
Nota: En la figura se muestra el flujograma propuesto del proceso de marketing, se concluye que se ha implementado el área comercial para una gestión y seguimiento del proceso más adecuado. Elaboración propia en base a la investigación

4.2 Diagrama de flujo propuesto del proceso de Registro de Reclamos

Como complemento del proceso de atención al cliente se propone un flujograma para poder reconocer las actividades y partes interesadas en el registro y respuesta de un reclamo. Como se observa, el área comercial es quien en su mayoría realiza dicha función junto con el apoyo de las operadoras y el supervisor.

Figura N.º 50

Diagrama de flujo propuesto del proceso de Registro de Reclamos



Nota: En la figura se muestra el flujograma propuesto del registro de reclamos, se concluye que por cada reclamo registrado se realizará una retroalimentación y respuesta de este.

Elaboración propia en base a la investigación

4.3 Bases de Datos orientados a la gestión del cliente

Para asegurar un control adecuado y pérdida de las oportunidades de venta de los clientes se propone la elaboración de una base de datos de las cotizaciones que el asistente comercial envíe a todos los posibles nuevos clientes que están dentro del segmento de clientes en alta tendencia en el mercado.

Dicha base de datos se ejemplifica en la Tabla N°38:

Tabla N.º 38

Base de datos de Cotizaciones

<i>N.º</i>	<i>Cotización</i>	<i>Fecha</i>	<i>Cliente</i>	<i>Contacto</i>	<i>Correo electrónico</i>
1	COT-R21-001	dd/mm/yy	"Cliente XYZ"	"Apellidos y nombres"	abcdef@xxx.com.pe
<i>Celular</i>	<i>Tipo de servicio</i>	<i>Descripción del servicio</i>	<i>Costo del servicio</i>	<i>Costo por tiempo de espera</i>	<i>Costo por parqueo</i>
xxx xxx xxx	Traslado / Alquiler	Traslado desde punto A hacia punto B	S/. 30.00	S/. 10.00	S/. -
<i>Otros costos (Justificar en observaciones)</i>	<i>Precio Total</i>	<i>IGV</i>	<i>Descuento</i>	<i>Precio de Venta con IGV</i>	<i>Observaciones</i>
S/. -	S/. 40.00	S/. 7.20	S/. -	S/. 47.20	

Nota: En la tabla se muestra la base de datos propuesto de cotizaciones. Elaboración propia en base a la investigación

Será responsabilidad del asistente comercial dar seguimiento a todas las cotizaciones enviadas y que no sean respondidas dentro de un lapso de 03 días para volverse a comunicar con el cliente. Además, se registrará un historial de “ofertas” por cada cliente dentro del CRM y se adjuntará el archivo PDF correspondiente.

Como siguiente paso, se generará una base de datos orientada a las Órdenes de Compra generados por parte de los clientes, el cual se ejemplifica en la Tabla N°39.

Tabla N.º 39

Base de datos de Órdenes de Compra

N.º	Orden de compra	Fecha	Cliente	Contacto	Correo electrónico	Celular
1	OC-R21-001	dd/mm/yy	"Cliente XYZ"	"Apellidos y nombres"	abcdef@xxx.com.pe	xxx xxx xxx
Tipo de servicio	Descripción del servicio	Fecha ejecución del servicio	Costo del servicio	Costo por tiempo de espera	Costo por parqueo	Otros costos (Justificar en observaciones)
Traslado / Alquiler	Traslado desde punto A hacia punto B	dd/mm/yy	S/. 30.00	S/. 10.00	S/. -	S/. -
Precio Total	IGV	Descuento	Precio de Venta con IGV	Adelanto	Medio de Pago	Tiempo de pago
S/. 40.00	S/. 7.20	S/. -	S/. 47.20	S/. -	Factura / Boleta	Al contado o 15/30 días

Nota: En la tabla se muestra la base de datos propuesto de órdenes de compra.

Elaboración propia en base a la investigación

De la misma forma, toda O/C generada será almacenado como historial para cada cliente dentro del CRM junto con su archivo adjunto correspondiente.

Adicionalmente, se generará una base de datos orientada a los reclamos relacionados a las diferentes O/C generados, dicha base de datos se ejemplifica en la Tabla N°40.

Tabla N.º 40

Base de datos de Reclamos

N.º	Reclamo	O/C Asociada	Fecha del reclamo	Cliente	Contacto
1	REC-R21-001	OC-R21-001	dd/mm/yy	"Cliente XYZ"	"Apellidos y nombres"
Correo electrónico	Celular	Tipo de servicio	Descripción del servicio	Personal involucrado	Descripción del reclamo
abcdef@xx x.com.pe	xxx xxx xxx	Traslado / Alquiler	Traslado desde punto A hacia punto B	- "Nombre A" - "Nombre B"	
Solución	Costo	Periodo de subsanación	Acciones de mejora	Observaciones	
	S/ -	Inmediata / xx días/meses/a ño			

Nota: En la tabla se muestra la base de datos propuesto de reclamos. Elaboración propia en base a la investigación

De la misma forma, todo reclamo generado será almacenado como historial para cada cliente dentro del CRM junto con su archivo adjunto correspondiente.

4.4 Aplicación de un sistema de relación con el cliente

Como parte de un proyecto de implementación, se propone un cronograma detallado en el Anexo 06. En primer lugar, se debe programar una reunión inicial con gerencia y las partes interesadas para explicar los conceptos ya definidos sobre un sistema de relación con el cliente y la administración de esta a través de un sistema CRM, se les presentará el Acta de Constitución correspondiente detallado en el Anexo 05. Además, se les debe dar a conocer sobre la importancia y los beneficios que se podrían llegar a obtener, ya que, como resumen, con el apoyo de una plataforma CRM se podrá mejorar las diferentes relaciones comerciales con clientes actuales y potenciales mejorando así el negocio.

Una vez explicados los aspectos teóricos, se deben reconocer los déficits o inconvenientes que presenta la empresa frente a la gestión con sus clientes y puedan ser cubiertos y mejorados a través de los beneficios ofrecidos por una plataforma CRM.

Aquellos inconvenientes en particular los cuales deben ser gestionados por un equipo comercial se detallan a continuación:

- Una base de datos desenfocada de la gestión con el cliente donde se brinde seguimiento a los clientes nuevos y recurrentes categorizándoles según su fidelización. Además, se debe segmentar a los clientes de acuerdo con los criterios establecidos de tamaño y tendencia de potencia para evitar perder oportunidades de venta.
- Falta de un registro donde se organice todo el historial de información detallado y completo obtenido de comunicarse e interactuar con el cliente, dicho registro permite tomar decisiones a futuro siendo

compartido eficazmente con todos los miembros del negocio. Una comunicación e interacción débil hacia el cliente no genera información relevante sobre solicitudes o necesidades en particular.

- Falta de reportes o informe de ventas donde se recopile toda información sobre rendimientos, métricas y tendencias contables generados por los clientes según su categoría que permite a su vez generar una visión y proyección precisa sobre futuras estrategias.

De acuerdo con los inconvenientes definidos, se procede a recopilar información de diferentes plataformas CRM enfocados en MYPES que existen en el mercado con diversos precios, funciones y módulos.

Una vez realizado el análisis se procede a escoger a tres de ellos que se adecuen mejor a la necesidad de la empresa de acuerdo con diferentes criterios establecidos con gerencia, dichos criterios se mencionan a continuación:

- **Calidad:** Se refiere al nivel de efectividad que tiene la herramienta para cumplir con las necesidades que requiere la empresa
- **Precio:** Se refiere al costo de adquisición/suscripción que puede invertir la empresa
- **Reputación:** Se refiere a la trayectoria que tiene en el mercado, su experiencia y confianza generada hacia la empresa
- **Soporte:** Se refiere a los complementos por parte del proveedor a la empresa en el valor agregado como el mantenimiento, las capacitaciones, etc.

- Facilidad de uso: Se refiere a la simplicidad para manejar la herramienta obteniendo resultados óptimos por parte del personal de la empresa.

La Tabla N.º41 muestra una matriz de priorización para poder justificar y determinar la mejor elección del CRM para la empresa, a cada criterio se le estableció un peso porcentual siendo calidad el más importante con un 35%. Además, cada CRM posee una puntuación para cada criterio del 1 al 5 representándose de menor a mayor según lo ofrecido por el cada proveedor.

Tabla N.º 41

Matriz de priorización de criterios del CRM

	<i>Calidad</i>			<i>Precio</i>			<i>Reputación</i>		
	<i>Punt.</i>	<i>Peso</i>	<i>Total</i>	<i>Punt.</i>	<i>Peso</i>	<i>Total</i>	<i>Punt.</i>	<i>Peso</i>	<i>Total</i>
<i>Active campaign</i>	4	35%	1.4	3	25%	0.75	5	20%	1
<i>Pipedrive</i>	4		1.4	5		1.25	4		0.8
<i>Freshsales</i>	5		1.75	1		0.25	4		0.8
	<i>Soporte</i>			<i>Facilidad de uso</i>			<i>Total</i>		
	<i>Punt.</i>	<i>Peso</i>	<i>Total</i>	<i>Punt.</i>	<i>Peso</i>	<i>Total</i>			
<i>Active campaign</i>	3	15%	0.45	4	5%	0.2	3.8		
<i>Pipedrive</i>	3		0.45	4		0.2		4.1 ✓	
<i>Freshsales</i>	4		0.6	3		0.15		3.55	

Nota: En la tabla se muestra la matriz de priorización de criterios de selección del CRM.

Elaboración propia en base a la investigación

En adición a la matriz de priorización, se realizó una comparativa de las características de cada proveedor de CRM como se muestra en la Tabla N.º42.

Tabla N.º 42

Características de CRM evaluados

	<i>Active campaign</i>	<i>Pipedrive</i>	<i>Freshsales</i>
<i>Descripción</i>	El mejor CRM para Pymes en general	El mejor CRM para pequeños equipos comerciales.	Mejor CRM con inteligencia artificial.
<i>Prueba gratuita</i>	14 días	14 días	-
<i>Plan</i>	Plus	Esencial	Growth
<i>Precio</i>	19 \$/mes por usuario	12.5 \$/mes por usuario	29 \$/mes por usuario
<i>Idioma español</i>	Sí	Sí	Sí
<i>Funciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de contactos - Automatización de ventas - Seguimiento de leads - Comunicaciones automatizadas - Informes de ventas - Segmentación de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Embudos de ventas visuales - Embudo personalizable - Colaboración en equipo - Seguimiento del cliente - Segmentación de prospectos - Historial de contactos - Informes y paneles - Previsión de ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> - Puntuación de contactos - Información predictiva de transacciones - Flujo de trabajo inteligente - Suite Freshsales
<i>Plataforma</i>	Windows/Android/IPhone	Windows/Android/IPhone	Windows

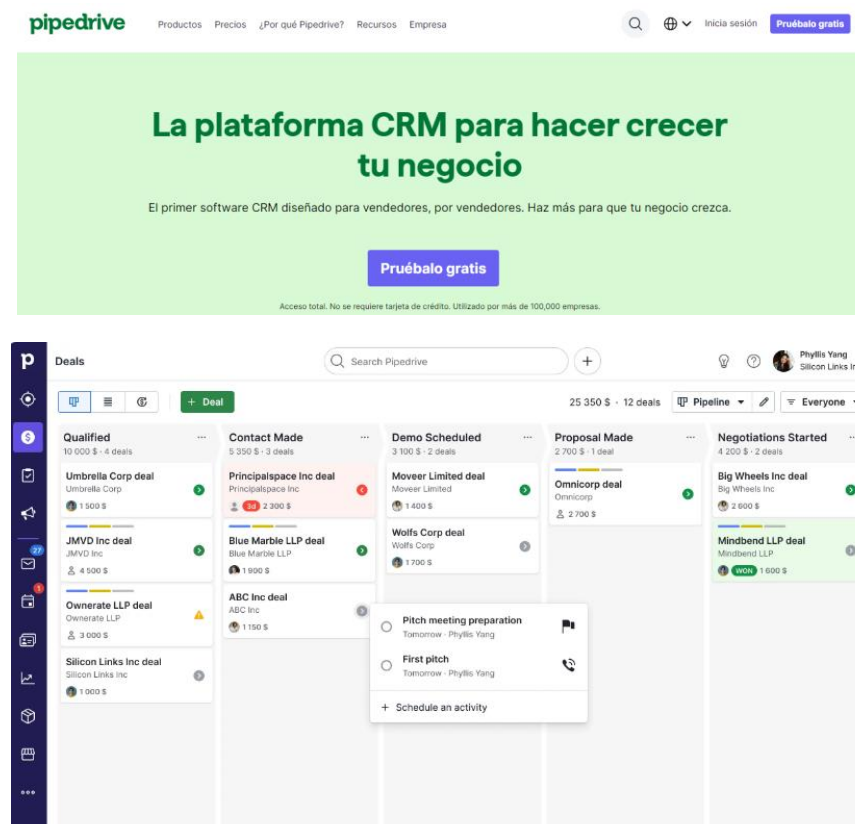
Nota: En la tabla se muestra las características de los CRM evaluados. Elaboración propia en base a la investigación

Según los resultados de ambas tablas, el CRM que mejor se adecua a las necesidades de REMISSE21 es el Pipedrive ya que proporciona una plataforma que permite almacenar y organizar los datos de los diferentes clientes generando un historial de interacciones, permite dar seguimiento a los clientes según su categoría sean nuevos o recurrentes siendo fidelizados o no, permite realizar informes de ventas y apoyarse a su vez en el pronóstico de estas.

Durante la suscripción la empresa está garantizada de solicitar información, consultar por dudas, solicitar mantenimiento, entre otros los cuales vienen incluidos dentro del plan de pago.

Figura N.º 51

Ejemplo de interfaz de CRM Pipedrive



Nota: En la figura se muestra un ejemplo de interfaz CRM Pipedrive. Imagen recopilada del sitio web de la empresa <https://www.pipedrive.com/es>

Una vez elegido y aprobado por gerencia el CRM que se muestra en la Figura N.º 51, se debe capacitar al área comercial responsable del manejo de la plataforma, es decir, al asistente comercial. La inducción y capacitación viene incluida dentro del plan mensual por lo que una vez el responsable de área esté correctamente informado sobre el manejo del CRM, procederá a dar una inducción a todo el equipo de trabajo incluyendo gerencia y al supervisor de operaciones.

4.5 Indicadores de desempeño orientados a gestión del cliente con CRM

A partir de la implementación del CRM en la empresa, será posible gestionar de mejor manera el rendimiento sobre los diferentes indicadores de desempeño orientados a la gestión con el cliente. El CRM de acuerdo con sus funcionalidades nos ofrece diferentes KPIS que pueden determinarse gracias a su implementación en REMISSE21, algunos son detallados a continuación:

Tabla N.º 43:

KPIS del Área Comercial implementando CRM

<i>Nombre del Indicador</i>	<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Forma de Cálculo</i>	<i>Interpretación</i>
<i>Tasa de Retención de Clientes</i>	Mide la eficacia de la gestión con el cliente al evaluar la proporción de clientes que se retienen en un periodo determinado	Mensual	$[(\text{Clientes al inicio del período} - \text{Clientes perdidos durante el período}) / \text{Clientes al inicio del período}] \times 100$	Un alto valor indica una buena gestión de relaciones con los clientes.
<i>Tiempo Promedio de Respuesta a Solicitudes de Clientes</i>	Evalúa la eficiencia en la atención al cliente al medir el tiempo promedio que toma responder a las solicitudes de los clientes	Mensual	Suma de tiempos de respuesta de todas las solicitudes de clientes / Número de solicitudes de clientes	Un tiempo de respuesta más corto es indicativo de una mejor gestión del cliente.
<i>Valor de Vida del Cliente</i>	Mide el valor total que un cliente aporta a lo largo de su relación con la empresa	Mensual	Ingresos totales derivados de un cliente a lo largo de su ciclo de vida - Costos totales de adquisición y servicio al cliente	Un alto valor indica que la proposición de valor de vida es efectiva y atractiva para los clientes.
<i>Tasa de Retorno de Clientes</i>	Mide la fidelidad de los clientes al evaluar la proporción de clientes que regresan para realizar compras adicionales.	Mensual	$(\text{Número de clientes que regresan} / \text{Número total de clientes}) \times 100$	Una alta tasa de retorno refleja una experiencia positiva del cliente.

Nota: En la tabla se muestra los KPIS del área comercial implementando el CRM. Elaboración propia en base a la investigación

CAPÍTULO V

5. Análisis económico

El análisis costo-beneficio (B/C) y el valor actual neto (VAN) se emplearán en la evaluación económica para evaluar los efectos potenciales de la propuesta del sistema CRM para mejorar la gestión de clientes y aumentar o disminuir las variables de salida en REMISSE21.

En primer lugar, con base en proyecciones para agosto del 2023 utilizando datos históricos (Feb 2022 – Jul 2023) para cada variable, se estimó el aumento o disminución de las variables tomando en cuenta el estado actual de la empresa y sin realizar modificaciones del CRM.

El objetivo de la proyección es conocer los posibles resultados de las variables de salida sin aplicar una implementación CRM para poder determinar la diferencia frente a un análisis donde se aplique la herramienta.

Para poder calcular los resultados se realizó un pronóstico lineal de acuerdo con los datos históricos según periodos de las diferentes variables de salida ejemplificadas como se muestra en la Tabla N.º44.

Cabe resaltar que las variables de salida de reclamos y satisfacción no tienen datos históricos tal como se indica en las limitaciones de la investigación por lo que se hace uso del último valor del periodo registrado.

Tabla N.º 44:

Pronóstico de variables de salida sin cambios

<i>Indicadores de salida</i>		2022										
		<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	<i>Set</i>	<i>Oct</i>	<i>Nov</i>	<i>Dic</i>
Ventas	N.º de servicios	1219	2598	1714	2018	2132	2166	2506	2748	2475	2277	1606
	Ingresos por ventas	S/ 42,577.40	S/ 94,459.70	S/ 50,322.00	S/ 61,947.10	S/ 67,544.80	S/ 74,966.90	S/ 87,222.10	S/ 94,738.90	S/ 82,099.94	S/ 73,314.70	S/ 54,646.90
Clientes nuevos	N.º de servicios por clientes nuevos	-	2	5	1	10	2	2	6	1	1	1
	Ingresos por clientes nuevos	-	S/ 332.90	S/ 738.50	S/ 121.50	S/ 6,926.40	S/ 367.60	S/ 450.00	S/ 2,801.60	S/ 644.84	S/ 310.80	S/ 10.00
Clientes perdidos	N.º de clientes perdidos	-	1	0	7	2	0	3	0	4	7	3
	Costo por clientes perdidos	-	S/ 53.00	S/ 0.00	S/ 1,883.70	S/ 558.60	S/ 0.00	S/ 520.70	S/ 0.00	S/ 940.10	S/ 1,432.84	S/ 534.10
Fidelización	Tasa de fidelización	47.06%	66.67%	47.83%	70.59%	64.00%	51.85%	57.69%	59.38%	51.72%	60.87%	52.38%
	Ingresos por clientes fidelizados	S/ 39,485.10	S/ 92,222.80	S/ 47,627.20	S/ 59,775.80	S/ 64,928.90	S/ 72,642.00	S/ 83,504.60	S/ 90,816.10	S/ 78,794.20	S/ 70,331.10	S/ 51,178.10
Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción de clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Reclamos de clientes	% de reclamos de clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	N.º de reclamos de los clientes	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Retención	Tasa de retención de los clientes	-	94.12%	100.00%	69.57%	88.24%	100.00%	88.89%	100.00%	87.50%	75.86%	86.96%

<i>Indicadores de salida</i>	2023							<i>Pronóstico</i>	
	<i>Ene</i>	<i>Feb</i>	<i>Mar</i>	<i>Abr</i>	<i>May</i>	<i>Jun</i>	<i>Jul</i>	<i>Ago</i>	
Ventas	N.º de servicios	1301	1775	2818	2494	2688	2866	2445	2572
	Ingresos por ventas	S/ 43,288.40	S/ 61,481.65	S/ 101,424.02	S/ 87,401.30	S/ 96,260.13	S/ 105,206.80	S/ 79,607.09	S/ 90,469.72
Clientes nuevos	N.º de servicios por clientes nuevos	2	5	5	1	4	2	3	3
	Ingresos por clientes nuevos	S/ 994.60	S/ 1,890.90	S/ 2,189.80	S/ 4,004.00	S/ 1,113.13	S/ 71.50	S/ 1,378.40	S/ 1,484.99
Clientes perdidos	N.º de clientes perdidos	3	2	1	4	1	2	1	2
	Costo por clientes perdidos	S/ 2,151.80	S/ 518.50	S/ 79.50	S/ 430.20	S/ 88.80	S/ 263.00	S/ 32.00	S/ 436.08
Fidelización	Tasa de fidelización	45.00%	47.83%	62.96%	66.67%	51.85%	59.26%	48.28%	54.31%
	Ingresos por clientes fidelizados	S/ 40,176.00	S/ 58,448.75	S/ 95,371.90	S/ 85,672.50	S/ 92,188.90	S/ 102,955.40	S/ 74,671.70	S/ 86,520.49
Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción de clientes	-	-	-	-	-	-	94.17%	
Reclamos de clientes	% de reclamos de clientes	-	-	-	-	-	-	5.83%	
	N.º de reclamos de los clientes	-	-	-	-	-	-	142	
Retención	Tasa de retención de los clientes	85.71%	90.00%	95.65%	85.19%	95.83%	92.59%	96.30%	91.57%

Nota: En la tabla se muestra el pronóstico de variables de salida sin cambios. Elaboración propia en base a la investigación

A continuación, se realizará un cálculo del porcentaje de crecimiento o disminución desde febrero del 2022 hasta julio del 2023 de las variables de salida respectivas para tener conocimiento sobre el grado de variación entre ellas. Dicho cálculo se realizará a través de la siguiente fórmula:

$$Tasa\ de\ crecimiento = \frac{Valor\ final - Valor\ inicial}{Valor\ inicial} \times 100$$

Una vez realizado los cálculos de los porcentajes de crecimiento, se procederá a realizar un nuevo cálculo del promedio general de dichos porcentajes tal como se muestra en la Tabla N.º45:

Tabla N.º 45:

Porcentaje de crecimiento promedio de las variables de salida sin CRM

		2022								
		Feb	Mar	% Crecimiento Mar vs Feb	Abr	% Crecimiento Abr vs Mar	May	% Crecimiento May vs Abr	Jun	% Crecimiento Jun vs May
Ventas	N.º de servicios	1219	2598	113.13%	1714	-34.03%	2018	17.74%	2132	5.65%
	Ingresos por ventas	S/ 42,577.40	S/ 94,459.70	121.85%	S/ 50,322.00	-46.73%	S/ 61,947.10	23.10%	S/ 67,544.80	9.04%
Clientes nuevos	N.º de servicios por clientes nuevos	-	2	-	5	150.00%	1	-80.00%	10	900.00%
	Ingresos por clientes nuevos	-	S/ 332.90	-	S/ 738.50	121.84%	S/ 121.50	-83.55%	S/ 6,926.40	5600.74%
Clientes perdidos	N.º de clientes perdidos	-	1	-	0	-100.00%	7	100.00%	2	-71.43%
	Costo por clientes perdidos	-	S/ 53.00	-	S/ 0.00	-100.00%	S/ 1,883.70	100.00%	S/ 558.60	-70.35%
Fidelización	Tasa de fidelización	47.06%	66.67%	41.67%	47.83%	-28.26%	70.59%	47.59%	64.00%	-9.33%
	Ingresos por clientes fidelizados	S/ 39,485.10	S/ 92,222.80	133.56%	S/ 47,627.20	-48.36%	S/ 59,775.80	25.51%	S/ 64,928.90	8.62%

		2022											
		<i>Jul</i>	<i>% Crecimie nto Jul vs Jun</i>	<i>Ago</i>	<i>% Crecimie nto Ago vs Jul</i>	<i>Set</i>	<i>% Crecimie nto Set vs Ago</i>	<i>Oct</i>	<i>% Crecimie nto Oct vs Set</i>	<i>Nov</i>	<i>% Crecimie nto Nov vs Oct</i>	<i>Dic</i>	<i>% Crecimie nto Dic vs Nov</i>
<i>Ventas</i>	N.º de servicios	2166	1.59%	2506	15.70%	2748	9.66%	2475	-9.93%	2277	-8.00%	1606	-29.47%
	Ingresos por ventas	S/ 74,966.90	10.99%	S/ 87,222.10	16.35%	S/ 94,738.90	8.62%	S/ 82,099.94	-13.34%	S/ 73,314.70	-10.70%	S/ 54,646.90	-25.46%
<i>Clientes nuevos</i>	N.º de servicios por clientes nuevos	2	-80.00%	2	0.00%	6	200.00%	1	-83.33%	1	0.00%	1	0.00%
	Ingresos por clientes nuevos	S/ 367.60	-94.69%	S/ 450.00	22.42%	S/ 2,801.60	522.58%	S/ 644.84	-76.98%	S/ 310.80	-51.80%	S/ 10.00	-96.78%
<i>Clientes perdidos</i>	N.º de clientes perdidos	0	-100.00%	3	100.00%	0	-100.00%	4	100.00%	7	75.00%	3	-57.14%
	Costo por clientes perdidos	S/ 0.00	-100.00%	S/ 520.70	100.00%	S/ 0.00	-100.00%	S/ 940.10	100.00%	S/ 1,432.84	52.41%	S/ 534.10	-62.72%
<i>Fidelización</i>	Tasa de fidelización	51.85%	-18.98%	57.69%	11.26%	59.38%	2.92%	51.72%	-12.89%	60.87%	17.68%	52.38%	-13.95%
	Ingresos por clientes fidelizados	S/ 72,642.00	11.88%	S/ 83,504.60	14.95%	S/ 90,816.10	8.76%	S/ 78,794.20	-13.24%	S/ 70,331.10	-10.74%	S/ 51,178.10	-27.23%

		2023									
		<i>Ene</i>	<i>% Crecimien to Ene vs Dic</i>	<i>Feb</i>	<i>% Crecimie nto Feb vs Ene</i>	<i>Mar</i>	<i>% Crecimient o Mar vs Feb</i>	<i>Abr</i>	<i>% Crecimie nto Abr vs Mar</i>	<i>May</i>	<i>% Crecimient o May vs Abr</i>
<i>Ventas</i>	N.º de servicios	1301	-18.99%	1775	36.43%	2818	58.76%	2494	-11.50%	2688	7.78%
	Ingresos por ventas	S/ 43,288.40	-20.79%	S/ 61,481.65	42.03%	S/ 101,424.02	64.97%	S/ 87,401.30	-13.83%	S/ 96,260.13	10.14%
<i>Clientes nuevos</i>	N.º de servicios por clientes nuevos	2	100.00%	5	150.00%	5	0.00%	1	-80.00%	4	300.00%
	Ingresos por clientes nuevos	S/ 994.60	9846.00%	S/ 1,890.90	90.12%	S/ 2,189.80	15.81%	S/ 4,004.00	82.85%	S/ 1,113.13	-72.20%
<i>Clientes perdidos</i>	N.º de clientes perdidos	3	0.00%	2	-33.33%	1	-50.00%	4	300.00%	1	-75.00%
	Costo por clientes perdidos	S/ 2,151.80	302.88%	S/ 518.50	-75.90%	S/ 79.50	-84.67%	S/ 430.20	441.13%	S/ 88.80	-79.36%
<i>Fidelización</i>	Tasa de fidelización	45.00%	-14.09%	47.83%	6.28%	62.96%	31.65%	66.67%	5.88%	51.85%	-22.22%
	Ingresos por clientes fidelizados	S/ 40,176.00	-21.50%	S/ 58,448.75	45.48%	S/ 95,371.90	63.17%	S/ 85,672.50	-10.17%	S/ 92,188.90	7.61%

2023

		<i>Jun</i>	<i>% Crecimiento Jun vs May</i>	<i>Jul</i>	<i>% Crecimiento Jul vs Jun</i>	<i>% Crecimiento promedio actual sin CRM</i>
Ventas	N.º de servicios	2866	6.62%	2445	-14.69%	8.61%
	Ingresos por ventas	S/ 105,206.80	9.29%	S/ 79,607.09	-24.33%	9.48%
Cientes nuevos	N.º de servicios por clientes nuevos	2	-50.00%	3	50.00%	92.29%
	Ingresos por clientes nuevos	S/ 71.50	-93.58%	S/ 1,378.40	1827.83%	1097.54%
Cientes perdidos	N.º de clientes perdidos	2	100.00%	1	-50.00%	8.63%
	Costo por clientes perdidos	S/ 263.00	196.17%	S/ 32.00	-87.83%	33.24%
Fidelización	Tasa de fidelización	59.26%	14.29%	48.28%	-18.53%	2.41%
	Ingresos por clientes fidelizados	S/ 102,955.40	11.68%	S/ 74,671.70	-27.47%	10.15%
Satisfacción del cliente	Índice de satisfacción de clientes			94.17%		94.17%
Reclamos de clientes	% de reclamos de clientes			5.83%		5.83%
	N.º de reclamos de los clientes			142		

Nota: En la tabla se muestra el % de crecimiento promedio de las variables de salida sin CRM. Elaboración propia en base a la investigación

Una vez determinado el porcentaje de crecimiento promedio, se procede a realizar la comparativa con valores referenciales rescatados de una investigación dedicada a la mejora de la gestión de sus ventas en una empresa de transporte, ya que al tratarse de una propuesta no se cuenta con una implementación piloto de donde realizar la comparativa de resultados antes y después.

Es por lo que según la Tabla N.º46 se aprecia el porcentaje de variación frente a la investigación de nuestra empresa donde se demuestra el beneficio de implementar un modelo CRM para mejorar la gestión con el cliente y así se vea reflejado en sus ingresos percibidos.

Tabla N.º 46:

Variación de los % de crecimiento frente a valores ref. con CRM

		<i>% Crecimiento promedio actual sin CRM</i>	<i>% Crecimiento promedio referencial con CRM</i>	<i>% Variación del Crecimiento</i>
<i>Ventas</i>	N.º de servicios	8.61%	11.11%	2.50%
	Ingresos por ventas	9.48%	79.54%	70.06%
<i>Clientes nuevos</i>	N.º de servicios por clientes nuevos	92.29%	16.67%	-75.62%
	Ingresos por clientes nuevos	1097.54%	41.00%	-1056.54%
<i>Clientes perdidos</i>	N.º de clientes perdidos	8.63%	-40.00%	-48.63%
	Costo por clientes perdidos	33.24%	-59.01%	-25.77%
<i>Fidelización</i>	Tasa de fidelización	2.41%	15.38%	12.97%
	Ingresos por clientes fidelizados	10.15%	80.29%	70.14%
<i>Satisfacción del cliente</i>	Índice de satisfacción de clientes	94.17%	94.17%	0.00%
<i>Reclamos de clientes</i>	% de reclamos de clientes	5.83%	5.83%	0.00%
	N.º de reclamos de los clientes			0.00%

Nota: En la tabla se muestra la variación de los % de crecimiento frente a valores preestablecidos aplicando CRM. Elaboración propia en base a la investigación

Como puede apreciarse, la variable de salida de los Clientes Nuevos muestra porcentajes fuera de rango debido a los picos históricos notorios durante los periodos anteriores, es por lo que el porcentaje de mejora será tomado directamente de la investigación referencial (41.00%). Se demuestra además que la implementación de un CRM en el ámbito de adquirir nuevos clientes mejorará notablemente la imagen corporativa, se realizará un seguimiento Business to Business (B2B) desde la identificación de una oportunidad de venta y transformarlo en Orden de Compra generando una ventaja operativa y comercial significativa.

La variable de salida de las Ventas en cuanto a número de servicios, se aprecia una mejora general del 2.5% implementado el CRM lo que representa un 70.06% expresado monetariamente.

La variable de salida de los clientes perdidos en cuanto a número de servicios se reducirá un 48.63% implementado el CRM lo que representa una reducción del 25.77% de los costos de pérdida.

En la variable de salida de la tasa de fidelización, se aprecia una mejora general del 12.97% implementado el CRM lo que representa un 70.14% expresado monetariamente.

Finalmente, las variables de satisfacción del cliente y reclamos no tendrán variación de mejora ya que coinciden con el valor según la referencia. Además, en REMISSE21 los reclamos son generados por el área operativa y no por una mala gestión administrativa del cliente según la encuesta solicitada a los usuarios.

En la Tabla 47 se muestran los costos de inversión y operativos de la propuesta de implementación del CMR en REMISSE21

Tabla N.º 47:

Costos de la propuesta de implementación CRM

TECNOLOGÍA E INFORMACIÓN	Precio (\$)	Precio (S/.)	Tipo de costo
<i>Pago suscripción del CRM (3 usuarios)</i>	\$ 37.50	S/. 140.63	Operativo
<i>Capacitación CRM</i>	\$ 12.50	S/. 46.88	Inversión
<i>Mantenimiento de licencias Office 2021 Professional Plus</i>		S/. 120.00	Operativo
PERSONAS Y ORGANIZACIÓN	Precio (\$)	Precio (S/.)	Tipo de costo
<i>Asistente comercial</i>		S/. 1,500.00	Operativo
MATERIALES Y EQUIPO	Precio (\$)	Precio (S/.)	Tipo de costo
<i>Ordenador portátil Área Comercial</i>		S/. 2,500.00	Inversión
<i>Útiles de Oficina</i>		S/. 150.00	Operativo
TOTAL INVERSION		S/. 2,546.88	
TOTAL OPERATIVO		S/. 1,910.63	
TOTAL COSTOS		S/. 4,457.50	
RESERVA DE CONTINGENCIA (10%)		S/. 445.75	
TOTAL PRESUPUESTO		S/. 4,903.25	

Nota: En la tabla se muestra los costos de la propuesta de implementación CRM. Elaboración propia en base a la investigación

Una vez determinados los costos se procede a calcular los ingresos por ventas a futuro que la empresa REMISSE21 generaría al implementar el modelo CRM orientado a la gestión del cliente.

Se procede a definir el impacto en las ganancias de las variables de salida por clientes nuevos, fidelización y la disminución de los costos por clientes perdidos para poder hallar un flujo de caja correcto proyectado a 05 meses en adelante.

Para la variable de salida de Ingresos por Clientes Nuevos se proyectó para el Mes 1 un aumento del 41.00% como valor referencial con respecto a los ingresos del último mes registrado (S/. 1,378.40) y así sucesivamente para los siguientes periodos

Para la variable de salida de Costos por Clientes Perdidos se optó por realizar un promedio de los costos registrados durante todo el periodo de evaluación para tener un valor como punto de partida (S/.558.05) y para el Mes 1 se disminuyó el 25.77% calculado como variación de la investigación para la empresa como se mostró en la tabla N.º46, así se repite sucesivamente para los siguientes periodos.

Para la variable de salida de Ingresos por Clientes Fidelizados se optó por realizar un promedio de los ingresos registrados durante todo el periodo de evaluación (S/.72,266.17). Este valor será restado del último dato registrado (S/.74,671.70) con el fin de conocer los ingresos percibidos por los nuevos clientes fieles generados por el uso del CRM y no por los ingresos habituales de los clientes frecuentes de la empresa sin aplicar CRM. El resultado de la diferencia de ambos valores (S/.2,405.53) servirá para tener un valor como punto de partida en el Mes 1 y para los siguientes meses se considerará el dato calculado (70.14%) del último periodo como variación de la investigación para la empresa como se mostró en la tabla N.º46.

Todos estos cálculos se realizaron con el fin de obtener los indicadores financieros como el Valor Actual Neto el cual es un indicador financiero que evalúa la viabilidad de la propuesta de mejora, actualizando los flujos de ingresos y costos al período 0 y descontando la inversión utilizando una tasa elegida por el inversor como porcentaje mínimo de retorno de la inversión, para este caso un 20% anual, es decir, 1.54% mensual.

Según la evaluación económica para la propuesta del Sistema CRM en la empresa REMISSE21 de la Tabla N.º48, el valor B/C es mayor a 1, indicando que la propuesta es rentable y que se prevé que los gastos varíen menos que los ingresos por ventas. Además, el VAN es mayor a 0 demostrando la rentabilidad de la propuesta y aportando más dinero al Gerente General como principal inversor.

Finalmente, los indicadores financieros indican que el modelo CRM propuesto a REMISSE21 para gestionar las relaciones con los clientes es viable económicamente. Como resultado, se recomienda que la empresa adopte el sistema para mejorar el desempeño de la gestión con sus clientes.

Tabla N.º 48:

Evaluación Económica de la propuesta de implementación

	<i>Mes 0</i>	<i>Mes 1</i>	<i>Mes 2</i>	<i>Mes 3</i>	<i>Mes 4</i>	<i>Mes 5</i>
Costos de la propuesta de implementación CRM	S/. 2,546.88	S/.1,910.63	S/.1,910.63	S/.1,910.63	S/.1,910.63	S/.1,910.63
BENEFICIOS ESPERADOS						
Incrementar los ingresos por clientes nuevos en un 41%		S/. 1,943.54	S/. 2,740.40	S/. 3,863.96	S/. 5,448.18	S/. 7,681.94
Reducir los costos por clientes perdidos en un 25.77%		S/. 558.05	S/. 414.24	S/. 307.49	S/. 228.25	S/. 169.43
Mantener los ingresos por clientes fidelizados en un 70.14%		S/. 2,405.53	S/. 1,687.24	S/. 1,183.43	S/. 830.06	S/. 582.20
Flujo de Caja	- S/. 2,546.88	S/. 1,880.40	S/. 2,102.77	S/. 2,829.27	S/. 4,139.37	S/. 6,184.09
VAN	S/.13,670.01			Tasa de descuento	1.54%	
TIR	90%					
B/C	2.03					

Nota: En la tabla se muestra la evaluación económica de la propuesta de implementación. Elaboración propia en base a la investigación

CONCLUSIONES

PRIMERA. - Se puede afirmar la hipótesis principal donde la propuesta de implementación de un sistema CRM mejora la gestión con el cliente de la empresa DYJ REMISSE21 S.A.C. reflejándose en el incremento de sus ventas, mediante los siguientes beneficios:

- Aumentar el ingreso por ventas en un 70.06% mensual, calculado de la diferencia del porcentaje de variación promedio actual frente al valor referencial. Lo que representa un incremento del 2.50% del número de servicios.
- Aumentar los ingresos de los clientes nuevos en un 41.00% mensual, obtenido como valor referencial donde se aplica CRM.
- Reducir los costos por clientes perdidos en un 25.77% mensual, calculado de la diferencia del porcentaje de crecimiento promedio actual frente al valor referencial. Lo que representa una disminución del 48.63% del número de clientes perdidos
- Aumentar los ingresos de los clientes fidelizados en un 70.14%. mensual, calculado de la diferencia del porcentaje de crecimiento promedio actual frente al valor referencial. Lo que representa un incremento del 12.97% de la tasa de fidelización de los clientes.

SEGUNDA. - Al identificar la situación actual de la empresa DYJ REMISSE21 S.A.C. sobre la gestión con el cliente a través de un diagnóstico se concluye que les falta un procedimiento para gestión de reclamos de clientes, poseen una deficiente estrategia de marketing, se desconoce la información sobre un sistema de relación con el cliente, no existe una evaluación de indicadores de desempeño y, por último, no hay una adecuada base de datos de los clientes.

TERCERA. - Al determinar los resultados de la propuesta de implementación del sistema CRM en la empresa DYJ REMISSE21 S.A.C. se concluye que se debe realizar una comparativa de las variables de salida al no utilizar un CRM frente a sí utilizarlo mediante los datos de una investigación referencial para poder calcular el porcentaje de variación en comparación de los datos investigados de la empresa. Además, se deben elaborar nuevos diagrama de flujos tanto para su procedimiento de Marketing como para el registro de reclamos, deben crearse tres tipos de bases de datos en soporte al CRM: BD de cotizaciones, BD de Órdenes de compra y BD de reclamos, se debe elaborar un cronograma y acta de constitución para el proyecto de la propuesta de implementación del CRM, se debe analizar con criterios de priorización el CRM más adecuado y por último se deben definir los KPIS con CRM orientados a la gestión con el cliente.

CUARTA. - Al analizar la viabilidad de la propuesta de mejora utilizando el modelo CRM para la gestión de clientes de la empresa REMISSE21 se concluye que la propuesta eleva los ingresos por ventas en 70.06%, y es económicamente viable con base en una relación B/C de 2.03, mayor a 1, y un VAN de S/.13,670.01 positivo.

RECOMENDACIONES

PRIMERA. - Tal y como se desprende de las conclusiones de la investigación, se aconseja implementar el sistema CRM para mejorar la gestión de clientes, lo que permitirá impulsar las ventas, mejorar la captación de clientes, disminuir los costos de pérdida y aumentar la fidelidad.

SEGUNDA. - Para poder reconocer la importancia de un CRM se recomienda una capacitación a todas las áreas de la empresa para que puedan determinar un diagnóstico más preciso de sus deficiencias actuales con respecto a la gestión del cliente.

TERCERA. – Se aconseja brindar el soporte necesario en cuanto a información y datos al asesor y asistente comerciales que vayan a impulsar el desarrollo de la propuesta para que puedan definir adecuadamente los métodos y técnicas de la investigación. Asimismo, para todos los resultados relevantes de la investigación es recomendable llevar un historial para tener registrado los avances; además, si se va a realizar una comparativa para calcular la variación se debe asegurar que la fuente referencial sea de total confianza.

CUARTA. – Se recomienda brindar la información financiera precisa sobre los gastos, costos e ingresos de la empresa para poder realizar un análisis financiero efectivo sobre la propuesta de implementación del CRM.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alderete, M., & Gutierrez, L. (Julio-diciembre de 2012). TIC y productividad en las industrias de servicios. *Lecturas de Economía*, págs. 163-168. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/tic-y-productividad-en-las-industrias-de/docview/1318798588/se-2>
- Apaolaza, V., Forcada, F., & Hartmann, P. (2002). El efecto del posicionamiento en la lealtad del cliente: Un análisis empírico para el caso de Iberdrola. *Cuadernos de Gestión*, 2. Obtenido de <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/225.pdf>.
- Bardakci, A., & Whitelock, J. (2003). Mass-customization in marketing: the consumer perspective. *Journal of consumer marketing*, V(20), 463-479.
- Brown, A. (1992). *Geston de la atencion con el cliente*. Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.
- Buttle, F., & Tumbull, J. (2004). *Customer Relationship Management: Concepts and Tools*. London: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Castro, M. (2003). *El proyecto de investigación y su esquema de elaboración* (Segunda ed.). Caracas: Uyapal.
- Chire Sarayasi, L. A. (2002). "CRM". Lima: Repositorio UNMSM.
- Da Silva, D. (31 de Mayo de 2022). *Conoce 4 tipos de CRM y aprende cómo y cuándo utilizarlos*. Obtenido de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/crm-estrategico/#:~:text=Actualmente%20existen%20cuatro%20tipos%20de,%2C%20Ana1%C3%ADtico%2C%20Colaborativo%20y%20Estrat%C3%A9gico.>

- Diez, J., & Pasciaroni, C. y. (2020). Análisis del sector software en la ciudad de Bahía Blanca. Estado actual y trayectoria evolutiva. *Economía, Sociedad y Territorio*, págs. 365-395. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.22136/est20201522>
- Domenech Roldan, J. M. (2022). *DIAGRAMA DE PARETO?* Las Palmas de Gran Canaria.
- Garcia, I. (2001). *CRM. Gestión de la Relación con Los Clientes*. Madrid: FUNDACION CONFEMETAL.
- Goldberg, A. (2023). How Does CRM Software Work? *FinancesOnline*. Obtenido de <https://financesonline.com/how-does-crm-software-work/>
- Gomez, A. (2007). La investigación educativa: claves teóricas. *Revista investigaciones en educación*, 265.
- Gummesson, E. (2004). Return on Relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in usiness-to-business contexts. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, II(19), 136-148.
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Hollar, K. (15 de Julio de 2015). CRM Industry User Research Report. *Capterra*. Obtenido de <https://www.capterra.com/customer-relationship-management-software/user-research>
- Huamani, R. (2020). INFLUENCIA DE LA ESTRATEGIA CRM CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT EN LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES DE LA EMPRESA DEISSY NAIL´S, AREQUIPA 2018. *Repositorio de Tesis UCSM*.

- Janavi, E., & Sadeqi-Arani, Z. (2023). The Global Research Trends in Customer Knowledge Management (CKM). *Iranian Journal of Information Processing and Management*, 267-298. doi:<https://doi.org/10.22034/jipm.2024.711532>
- Khattak, K.-N., Ahmed, M., Iqbal, N., Khan, M.-A., Imran, & Kim, J. (2022). A Conceptual Model of Factors Influencing Customer Relationship Management in Global Software Development: A Client Perspective. *Applied Sciences*, 12, 7851. doi:<https://doi.org/10.3390/app12157851>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing version para Latinoamérica*. Mexico: Pearson Educación.
- Krenicky, T., Rajabzadeh, M., Khosravi, A., Zaloga, V., & Zaborowski, T. (2022). HYBRID MULTI-CRITERIA DECISION MAKING MODEL FOR CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT IN SOFTWARE INDUSTRY. *MM Science Journal*, 6033-6039. doi:[10.17973/MMSJ.2022_11_2022019](https://doi.org/10.17973/MMSJ.2022_11_2022019)
- Liberona, D., & Ruiz, M. (2013). Análisis de la implementación de programas de gestión del conocimiento en las empresas chilenas/Analysis of knowledge management programs implemented in Chilean enterprises. *Estudios Gerenciales*, págs. 151-160. Obtenido de <https://www.proquest.com/scholarly-journals/análisis-de-la-implementación-programas-gestión/docview/1497176113/se-2?accountid=36937>
- Locher, D. (2017). *Metodología Lean en servicios generales*. Barcelona: Profit editorial.
- Lopez, & Gonzáles. (15 de septiembre de 2019). *Revista Espacios*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/a18v39n07p09.pdf>
- Luna, D. (2018). *Cómo transformamos la vida de los colombianos a través de las TIC*. Obtenido de Davidluna: <https://davidluna.com.co>

- Martinez, K. (2022). 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. *Repositorio de Tesis UCSM*.
- Mesén Figueroa, V. (Noviembre de 2011). Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable. *Tec Empresarial*, V(3), 29-35.
- Montoya, C., & Boyero, M. (11 de Noviembre de 2012). El CRM como herramienta para el servicio al cliente en la organización. *Visión del Futuro*, XVII(1).
- Muguirra, A. (2023). *QuestionPro*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/gestion-de-clientes-claves/>
- Muñiz, R. (2014). *Marketing en el Siglo XXI* (Quinta ed.). Centro de Estudios Financieros.
- Pareti, S., Cordova, A., & Fuentes, J. (2020). *Tecnologías de la Información y Comunicación (CRM y ERP) como herramientas de segmentación y fidelización de clientes: El caso de los emprendimientos hoteleros de Cerro Alegre y Cerro Concepción, Valparaíso Chile*. Chile: Associação Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informacao.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. (2001). Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, III(2), 1-34.
- Pérez, G., & Morato, J. (2021). *Lean Service management total: Liderando el futuro de las empresas*. Madrid: Gestión 2000.
- Pérez, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. Madrid: Ideaspropias Editorial.

REMISSE21. (2023). *REMISSE21*. Obtenido de REMISSE21:
<https://REMISSE21.com.pe/nosotros/>

Renart Cava, L. (2004). *CRM: tres estrategias de éxito*. Madrid: PricewaterhouseCoopers & IESE.

Research, N. (Junio de 2014). CRM PAYS BACK \$8.71 FOR EVERY. Obtenido de
<https://nucleusresearch.com/wp-content/uploads/2018/05/o128-CRM-pays-back-8.71-for-every-dollar-spent.pdf>

Rodriguez, A. &. (2022). *Customer Relationship Management CRM y Gestión de Clientes en una entidad Financiera, Carabayllo*. Lima: Repositorio UCV.

Sanchez, L. N. (2015). Implicaciones, uso y resultados de las TIC en educación primaria. Estudio cualitativo de un caso. *EDUTECH. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*(51), 1-11.

Santoro, T. (2023). *EFFICY*. Obtenido de <https://www.efficacy.com/es/historia-del-crm-hasta-la-actualidad/>

Swift, R. (2002). *CRM Cómo mejorar la relación con los clientes*. Ciudad de Mexico: Pearson Educación.

SYDLE. (25 de Diciembre de 2022). *SYDLE*. Obtenido de
<https://www.sydle.com/es/blog/mapear-procesos-as-is-to-be-to-do-60a81ebd22559e108ed7f51e/#:~:text=Como%20su%20nombre%20en%20ingl%C3%A9s,con%20sus%20errores%20y%20aciertos.>

Vega Morales, A. J. (2018). *Definición de una estrategia de CRM en empresas del sector manufacturero: caso Calzado Ditre Vi S.A.S.* Bogotá: Repositorio UCC.
doi:<http://hdl.handle.net/10983/16299>

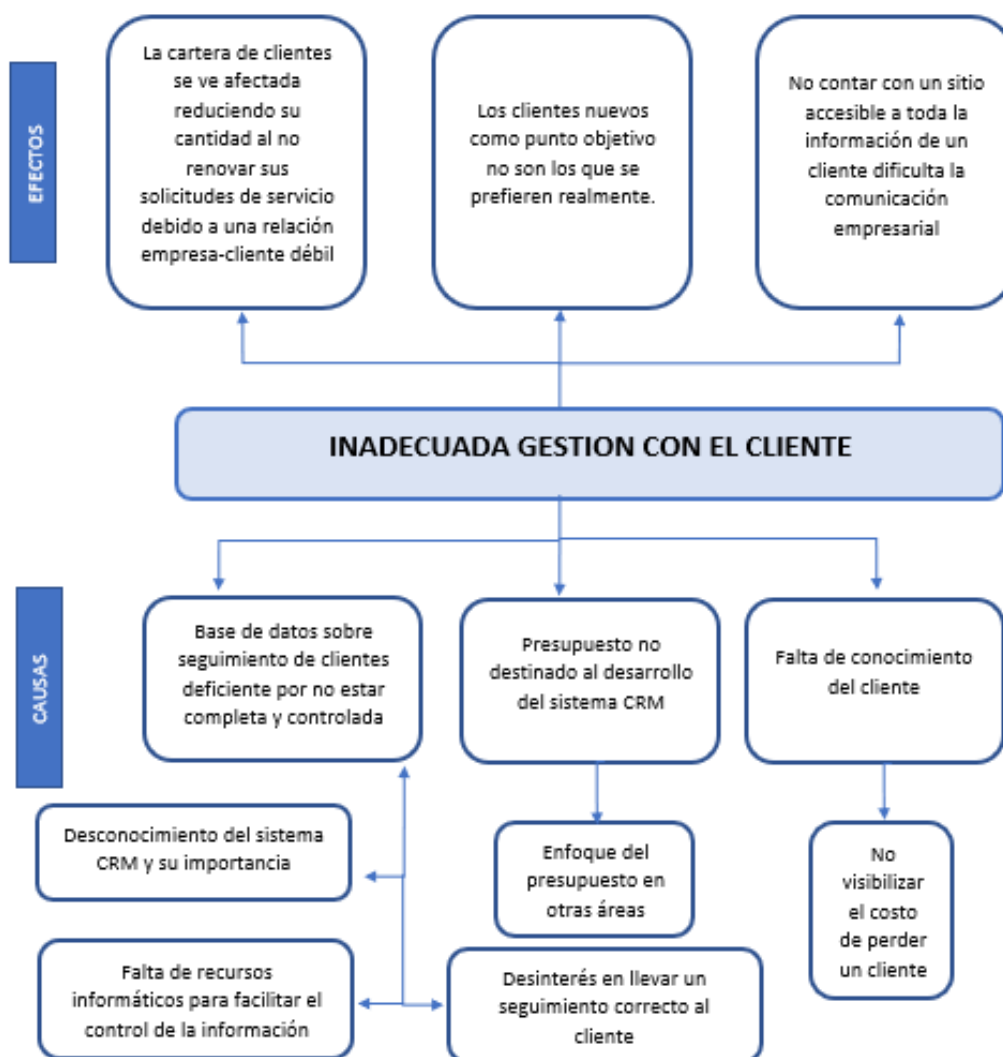
Voelkl Peñaloza, J., Silva Rueda, J. A., Solano Vanegas, C., & Fiorillo Obando, G. R. (2014). Propuesta metodológica para la identificación del valor agregado como input de Lean Services en instituciones de educación superior. *Ingeniería Industrial*, págs. 91-115.
Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337432679004>

Zambrano Verdesoto, G. J. (17 de Julio de 2020). La gestión de relación con los clientes (CRM) en el desarrollo comercial de las empresas. *Espíritu Emprendedor TES*, IV(3), 49–64.
doi:<https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.204>

ANEXOS

Anexo N.º 1

Árbol de Problemas



Anexo N.º 2

Validación del instrumento por juicio de expertos

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL
VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Me es grato dirigirme a Ud. a fin de solicitar su apreciable colaboración como experto para validar el instrumento presentado, por cuanto considero que sus observaciones y subsecuentes aportes serán de utilidad. El instrumento tiene como finalidad recoger información directa para la investigación que se realiza en los actuales momentos, titulado: **PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA CRM PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN CON EL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO D&J REMISSE21 S.A.C. EN LA CIUDAD DE AREQUIPA**. Esto con el objeto de presentarla como requisito para obtener el Grado Académico de **Ingeniero Industrial**

Para efectuar la validación del instrumento, usted deberá leer cuidadosamente cada enunciado y sus correspondientes alternativas de respuesta, en donde se puedan seleccionar una, varias o ninguna alternativa de acuerdo al criterio personal y profesional del actor que responda al instrumento. Por otra parte, se les agradece cualquier sugerencia relativa a redacción, pertinencia, contenido y congruencia y otros aspectos que se considere relevante para mejorar el mismo.

Gracias por su aporte

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN POR CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

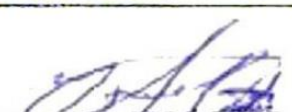
Investigador:	EDWARD DANIEL MOSCOSO PAZ			DNI N°	72310060					
Título de la Investigación	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA CRM PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN CON EL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO DAC REMISSE 21 S.A.C. EN LA CIUDAD DE AREQUIPA			Programa	INGENIERIA INDUSTRIAL	Pregrado				
Universidad	UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA			Sede	Arequipa					
Experto	CARPIO PAZ NAZLY XIMENA			DNI N°	248923					
Grado Académico	Magister (X)	Doctor ()		Otros	70289819					
Institución donde labora	UNIVERSIDAD CATOLICA SANTA MARIA									
Instrumento	ENCUESTA									
Fecha	Día	Mes	Año							
	30	OCTUBRE	2024							
Dimensión	La siguiente encuesta va orientada a conocer el grado de satisfacción de los diversos aspectos, con respecto al nivel de atención en la recepción de su solicitud y ejecución del servicio de transporte ejecutivo.	Claridad		Congruencia		Contexto		Dominio del Construido		Sugerencias
		Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Atención al cliente	1. ¿Cual fue el medio de comunicación con la que contactó empresa?	X		X		X		X		
	2. ¿Cual fue el tiempo de espera en respuesta a su solicitud?	X		X		X		X		
	3. ¿La operadora le atendió con amabilidad y respeto?	X		X		X		X		
	4. ¿La operadora se comunicó eficazmente con facilidad de palabra?	X		X		X		X		
	5. ¿La operadora le informó todo lo necesario a su solicitud?	X		X		X		X		
	6. ¿La operadora absolvió todas sus consultas o reclamos?	X		X		X		X		
Operación del servicio	7. ¿El conductor le llamó minutos antes para coordinar su traslado?	X		X		X		X		
	8. ¿El conductor se presentó con el saludo respectivo?	X		X		X		X		
	9. ¿El conductor le abrió la puerta?	X		X		X		X		
	10. ¿El conductor le ayudo con su equipaje de tenerlo?	X		X		X		X		
	11. ¿El conductor se presentó correctamente uniformado?	X		X		X		X		
	12. Calificación de la limpieza del vehículo	X		X		X		X		
	13. Calificación del estado de los asientos	X		X		X		X		
	14. Calificación del ambiente del vehículo (Olor)	X		X		X		X		
	15. Calificación de la señalización informativa dentro del vehículo	X		X		X		X		
	16. ¿El conductor manejo correctamente?	X		X		X		X		
17. ¿El conductor llegó conforme a la hora de recojo?	X		X		X		X			
18. ¿El conductor llegó conforme a la hora de despacho?	X		X		X		X			



FIRMA
 NAZLY XIMENA CARPIO PAZ
 Ingeniera Comercial
 CIP N° 248923


INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN POR CONTENIDO (JUICIO DEL EXPERTO)

Investigador:	EDWARD DANIEL MOSCOSO PAZ				DNI N°	72310060							
Título de la Investigación	PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA CRM PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN CON EL CLIENTE EN LA EMPRESA DE TRANSPORTE EJECUTIVO D&J REMISSE21 S.A.C. EN LA CIUDAD DE AREQUIPA				Programa	INGENIERIA INDUSTRIAL	Pregrado						
Universidad	UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA				Sede	Arequipa							
Experto	PERALTA PERALTA MIGUEL ANGEL				DNI N°	73060427							
Grado Académico	Magister (x)	Doctor ()		Otros	CIP 263119								
Institución donde labora	UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA												
Instrumento	ENCUESTA												
Fecha	Día	Mes	Año										
	31	OCTUBRE	2024										
Dimensión	La siguiente encuesta va orientada a conocer el grado de satisfacción de los diversos usuarios con respecto al nivel de atención en la recepción de su solicitud y ejecución del servicio de transporte ejecutivo.				Claridad		Congruencia		Contexto		Dominio del Constructo		Sugerencias
			Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No			
Atención al cliente	1. ¿Cuál fue el medio de comunicación con la que contactó empresa?		X		X		X		X				
	2. ¿Cuanto fue el tiempo de espera en respuesta a su solicitud?		X		X		X		X				
	3. ¿La operadora le atendió con amabilidad y respeto?		X		X		X		X				
	4. ¿La operadora se comunicó eficazmente con facilidad de palabra?		X		X		X		X				
	5. ¿La operadora le informó todo lo necesario a su solicitud?		X		X		X		X				
	6. ¿La operadora absolvió todas sus consultas o reclamos?		X		X		X		X				
Operación del servicio	7. ¿El conductor le llamó minutos antes para coordinar su traslado?		X		X		X		X				
	8. ¿El conductor se presentó con el saludo respectivo?		X		X		X		X				
	9. ¿El conductor le abrió la puerta?		X		X		X		X				
	10. ¿El conductor le ayudó con su equipaje de tenerlo?		X		X		X		X				
	11. ¿El conductor se presentó correctamente uniformado?		X		X		X		X				
	12. Calificación de la limpieza del vehículo		X		X		X		X				
	13. Calificación del estado de los asientos		X		X		X		X				
	14. Calificación del ambiente del vehículo (Olor)		X		X		X		X				
	15. Calificación de la señalización informativa dentro del vehículo		X		X		X		X				
	16. ¿El conductor maneja correctamente?		X		X		X		X				
	17. ¿El conductor llegó conforme a la hora de recojo?		X		X		X		X				
	18. ¿El conductor llegó conforme a la hora de despacho?		X		X		X		X				


MIGUEL ANGEL PERALTA PE
INGENIERO INDUSTRIAL
Reg. CIP N° 263119

Anexo N.º 3

Encuesta de satisfacción al cliente

ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE																			
FECHA	<input style="width: 80%;" type="text"/>																		
																			
NOMBRE DE LA EMPRESA	<input style="width: 100%;" type="text"/>																		
NOMBRE DE LA PERSONA	<input style="width: 100%;" type="text"/>																		
<u>NIVEL ATENCION DEL CLIENTE</u>																			
<p>1. ¿Cuál fue el medio de comunicación con la que contactó empresa?</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Correo electrónico</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Llamada telefónica</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>App movil</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Sitio Web</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Otro</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Correo electrónico	<input type="checkbox"/>	Llamada telefónica	<input type="checkbox"/>	App movil	<input type="checkbox"/>	Sitio Web	<input type="checkbox"/>	Otro	<p>2. ¿Cuánto fue el tiempo de espera en respuesta a su solicitud?</p> <table style="width: 100%;"> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Menos de 1 hora</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Entre 1 hr a 3 hrs</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 3 hrs menos de 24 hrs</td></tr> <tr><td><input type="checkbox"/></td><td>Más de 24 hrs</td></tr> </table>	<input type="checkbox"/>	Menos de 1 hora	<input type="checkbox"/>	Entre 1 hr a 3 hrs	<input type="checkbox"/>	Más de 3 hrs menos de 24 hrs	<input type="checkbox"/>	Más de 24 hrs
<input type="checkbox"/>	Correo electrónico																		
<input type="checkbox"/>	Llamada telefónica																		
<input type="checkbox"/>	App movil																		
<input type="checkbox"/>	Sitio Web																		
<input type="checkbox"/>	Otro																		
<input type="checkbox"/>	Menos de 1 hora																		
<input type="checkbox"/>	Entre 1 hr a 3 hrs																		
<input type="checkbox"/>	Más de 3 hrs menos de 24 hrs																		
<input type="checkbox"/>	Más de 24 hrs																		
Si se contactó con la empresa por llamada, la operadora en turno:																			
	1 2 3 4 5																		
3. Le atendió con amabilidad y respeto	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>																		
4. Se comunicó eficazmente con facilidad de palabra	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>																		
5. Le informó todo lo necesario a su solicitud	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>																		
6. Absolvió todas sus consultas o reclamos	<input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 10%; text-align: center;">1</td><td>Totalmente en desacuerdo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>En desacuerdo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>Ni acuerdo ni en desacuerdo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>De acuerdo</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>Totalmente de acuerdo</td></tr> </table>		1	Totalmente en desacuerdo	2	En desacuerdo	3	Ni acuerdo ni en desacuerdo	4	De acuerdo	5	Totalmente de acuerdo								
1	Totalmente en desacuerdo																		
2	En desacuerdo																		
3	Ni acuerdo ni en desacuerdo																		
4	De acuerdo																		
5	Totalmente de acuerdo																		

NIVEL OPERACION DEL SERVICIO

CORDIALIDAD Y ATENCION

SI NO

El conductor:

- 7. Le llamó minutos antes para coordinar su traslado
- 8. Se presentó con el saludo respectivo
- 9. Le abrió la puerta
- 10. Le ayudó con su equipaje de tenerlo
- 11. Se presentó correctamente uniformado

MANTENIMIENTO E HIGIENE

1 2 3

- 12. Limpieza del vehículo
- 13. Estado de los asientos
- 14. Ambiente del vehículo (Olor)
- 15. Señalización informativa dentro del vehículo

Donde:

1	Bueno	2	Regular	3	Malo
---	-------	---	---------	---	------

SEGURIDAD

1 2 3 4 5

- 16. El conductor manejó correctamente

--	--	--	--	--

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

CALIDAD DEL SERVICIO

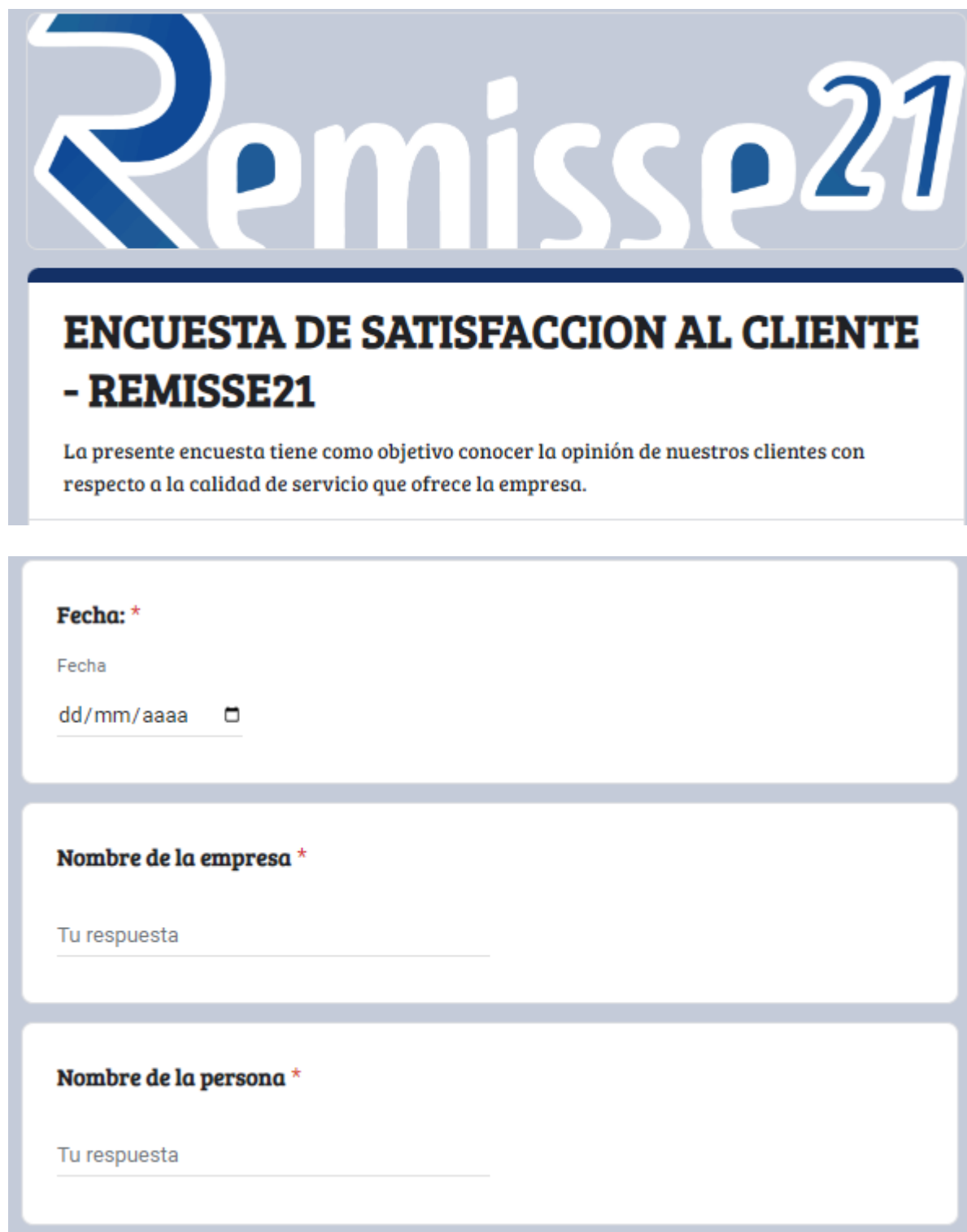
SI NO

El conductor:

- 17. Llegó conforme a la hora de recojo
- 18. Llegó conforme a la hora de despacho

Anexo N.º 4

Encuesta de satisfacción al cliente Google Forms




Remisse21

**ENCUESTA DE SATISFACCION AL CLIENTE
- REMISSE21**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer la opinión de nuestros clientes con respecto a la calidad de servicio que ofrece la empresa.

Fecha: *

Fecha

dd/mm/aaaa 

Nombre de la empresa *

Tu respuesta

Nombre de la persona *

Tu respuesta

NIVEL ATENCION DEL CLIENTE

1. ¿Cuál fue el medio de comunicación con la que contactó empresa? *

- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- App móvil
- Sitio Web
- Otros: _____

2. ¿Cuánto fue el tiempo de espera en respuesta a su solicitud? *

- Menos de 1 hora
- Entre 1 hora a 3 horas
- Más de 3 horas, menos de 24 horas
- Más de 24 horas

Si se contactó con la empresa por llamada, la operadora en turno:

3. Le atendió con amabilidad y respeto *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

4. Se comunicó eficazmente con facilidad de palabra *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

5. Le informó todo lo necesario a su solicitud *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

6. Absolvió todas sus consultas o reclamos *

1 2 3 4 5

Totalmente en desacuerdo

Totalmente de acuerdo

NIVEL OPERACION DEL SERVICIO

CORDIALIDAD Y ATENCION

El conductor:

7. Le llamó minutos antes para coordinar su traslado *

- Sí
 No

8. Se presentó con el saludo respectivo *

- Sí
 No

9. Le abrió la puerta *

- Sí
 No

10. Le ayudó con su equipaje de tenerlo *

- Sí
 No

11. Se presentó correctamente uniformado *

- Sí
 No

MANTENIMIENTO E HIGIENE

12. Limpieza del vehículo *

	1	2	3	
Bueno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Malo

13. Estado de los asientos *

	1	2	3	
Bueno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Malo

14. Ambiente del vehículo (Olor) *

	1	2	3	
Bueno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Malo

15. Señalización informativa dentro del vehículo *

	1	2	3	
Bueno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Malo

SEGURIDAD

16. El conductor manejó correctamente *

	1	2	3	4	5	
Totalmente en desacuerdo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Totalmente de acuerdo

CALIDAD DEL SERVICIO

El conductor:

17. Llegó conforme a la hora de recojo *

- Sí
- No

18. Llegó conforme a la hora de despacho *

- Sí
- No

Enviar

Borrar formulario

Anexo N.º 5

Política de Calidad de REMISSE21



POLITICA DE CALIDAD

REMISSE21, en una empresa Arequipeña que brinda el servicio de transporte ejecutivo en unidades no rotuladas, ni identificadas para su total privacidad y seguridad.

A través de esta política, Remisse21 sienta las bases que direccionaran la gestión de calidad en la empresa.

- Brindar el servicio de Transporte de personal ejecutivo, a través de un personal altamente calificado.
- Contar con una moderna y bien equipada flota de vehículos adaptada a los requerimientos de nuestros clientes.
- Promover la mejora continua en toda la empresa a través del ciclo de la calidad, para cumplir con las exigencias de las partes interesadas que son nuestros clientes y nuestro talento humano.
- Nuestra política de calidad, se encuentra vinculada con nuestra política de seguridad, por lo que nosotros nos comprometemos en brindarle un viaje no sólo cómodo, sino también cumpliendo altos estándares de seguridad. Generando confianza y satisfacción en nuestros clientes.
- La presente política direccionara los esfuerzos de parte de la empresa para lograr los objetivos planteados, para lo cual difundiremos esta política de Calidad a todo el personal de la empresa, así poner a disposición de los interesados la presente política.
- Llevar adelante estrategias y acciones alineadas con la presente política.

Estas estrategias proporcionan un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos que sean necesarios para asegurar la gestión de calidad de la empresa Remisse21 y la mejora continua del sistema y sus procesos.

GERENTE GENERAL

PO-CLD-001
Versión: 01
Emisión: 15/05/2021

Anexo N.º 6

Acta de Constitución del Proyecto de Implementación

PROYECT CHARTER

PROYECT CHARTER

(ACTA DE CONSTITUCION DEL PROYECTO)

NOMBRE DEL PROYECTO		SIGLAS DEL PROYECTO
Proyecto de Implementación de un modelo CRM en Remisse21		PICRM
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:		
<p>El presente proyecto consta de un plan patrocinado por el gerente de Remisse 21 para la implementación de un modelo CRM en adición al ERP que ya poseen. Con ello, al finalizar el proyecto se contará con un modelo CRM implementado y operativo para el desarrollo de sus actividades de gestión comercial con respecto a sus clientes. Se logrará gestionar de manera más eficiente los recursos y datos con respecto a los clientes actuales, nuevos y oportunidades de venta de Remisse 21.</p>		
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO		
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de mejorar la gestión con los clientes de la empresa. • Necesidad de generación de reportes e informes comerciales. • Mejoramiento de las ventas a través de una gestión adecuada. • Consolidar procesos de gestión de proyectos. 		
OBJETIVOS DEL PROYECTO		
ASOCIADOS AL PROYECTO		
ALCANCE	<p>Incluye todas las tareas que se requieran en cuanto a las instalaciones físicas y del equipo, para que se pueda poner en marcha el CRM una vez implementado en el ERP y finalizar con su ejecución. Se contará con una nueva herramienta para el desarrollo de sus actividades comerciales a través de la implementación del CRM.</p>	
TIEMPO	<p>Para el desarrollo del presente proyecto se estableció 30 días calendario con fecha de inicio: 01/01/2024 y fecha de término 01/02/2024</p>	
COSTO	<p>S/. 4903.25</p>	
CRITERIOS DE MEDICION DE ÉXITO ASOCIADOS AL PRODUCTO		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El proyecto considerará todo lo necesario para comenzar a poner la marcha el funcionamiento del CRM ▪ El proyecto debe terminarse antes de que transcurra 01 mes desde el inicio del proyecto ▪ Los trámites y documentación necesarios para la implementación del CRM deben ser realizados antes de la fecha de reapertura ▪ No sobrepasar el presupuesto asignado para el proyecto. ▪ Obtener las licencias correspondientes dentro de las primeras semanas del proyecto. 		

FINALIDAD DEL PROYECTO

Realizar la implementación y ejecución de un modelo CRM en la empresa Remisse 21 para lograr mejorar la gestión actual con los clientes y así lograr incrementar las ventas.

DEFINICIÓN DE REQUISITOS DEL PROYECTO

INTERESADO	DESCRIPCION
TRABAJADORES	Mano de obra operativa durante el funcionamiento del proyecto incluyendo al supervisor y asistente comercial
CLIENTES	Industriales y mineros
PROVEEDORES	De tecnología CRM
COMPETENCIA	Mercado competitivo dentro del rubro
AUSPICIADORES Y PROMOTORES	Encargados de la publicidad del negocio
ALTA DIRECCION	Parte encargada del patrocinio del proyecto
SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	Encargados de garantizar la operatividad del software

DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO

NOMBRE	Edward Moscoso Paz
REPORTAR A	Julio Cesar San Martin
NIVEL DE AUTORIDAD	Se encargará del seguimiento del presente proyecto, teniendo una autoridad total.

CRONOGRAMA DE HITOS

HITO O EVENTO SIGNIFICATIVO	FECHA PROGRAMADA DE INICIO
Inicio del Proyecto	02-Ene-24
Inicio de la fase de Planificación del Proyecto	02-Ene-24
Fin de la fase de Planificación del Proyecto	09-Ene-24
Inicio de la fase de Ejecución del Proyecto	10-Ene-24
Fin de la fase de Ejecución del Proyecto	24-Ene-24
Inicio de la fase de Seguimiento del Proyecto	25-Ene-24
Fin de la fase de Seguimiento del Proyecto	31-Ene-24
Inicio de la fase de Cierre del Proyecto	31-Ene-24
Fin de la fase de Cierre del Proyecto	01-Feb-24
Fin del Proyecto	02-Feb-24

REGLAS DEL EQUIPO

Se definieron las siguientes reglas para el grupo:

1. Reuniones. Se realizará dos reuniones semanales presenciales: Los lunes de 5:00 pm a 7:00 pm y los jueves de 6:30 a 8:30 pm en un sitio designado por la líder del grupo con anterioridad.
2. Comunicación. La comunicación oficial se realizará a través del correo electrónico y de manera directa, el cual debe enviarse con copia a todos los miembros del grupo.
3. Puntualidad. Ser puntual a las reuniones. Si algún miembro llega más de 10 minutos tarde a cualquier reunión (sea presencial o virtual) sin previo aviso (mínimo 24 horas), dicho retraso será considerado como una falta.
4. Mecanismo de toma de decisiones. Las decisiones serán determinadas por la alta dirección previa coordinación e informe con las partes involucradas dentro del proceso de implementación del proyecto.
5. Asignación de tareas. Cada miembro del equipo del proyecto conoce sus responsabilidades y tareas a realizar.

PRESUPUESTO RESUMIDO

COSTOS DE INVERSION	S/. 2546.88
COSTOS OPERATIVOS	S/. 1910.63
COSTOS TOTALES	S/. 4457.5
RESERVA DE CONTINGENCIA (10%)	S/. 445.75
TOTAL PRESUPUESTO	S/. 4903.25

DESCRIPCION DE LOS RIESGOS DEL PROYECTO

- Mal cálculo en el presupuesto para compras de recursos
- No adquirir todos los recursos necesarios debido a descuidos
- No contar con los servicios esenciales a tiempo
- No adquirir la licencia de mantenimiento
- No lograr la compatibilidad del CRM con el ERP
- No contar con la planilla de personal suficiente
- Personal no capacitado
- Mala respuesta frente a la publicidad del nuevo local

SUPUESTOS

- Se considera que el nuevo CRM será de sencillo aprendizaje para el personal involucrado.

RESTRICCIONES

- El personal que formará parte del Proyecto trabajará en horarios sujetos a la legislación laboral del país, 5 días a la semana, 8 horas al día.
- El tiempo límite del proyecto desde el inicio hasta la entrega del proyecto es 01 mes
- El presupuesto no debe exceder los 5000 nuevos soles.

AUTORIZA EL PROYECTO

NOMBRE	EMPRESA	CARGO	FECHA	FIRMA
Julio Cesar San Martin	D&J REMISSE 21 S.A.C.	Gerente General	20/11//2023	

Anexo N.º 7

Cronograma del Proyecto de Implementación

Moc de	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Nombres de los recursos	Costo
→	IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA CRM	24 días	2/1/24	2/2/24		S/.4,457.51
→	PLANIFICACION	6 días	2/1/24	9/1/24		S/.0.00
→	Revisar con gerencia antecedentes de la empresa sobre CRM	1 día	2/1/24	2/1/24		S/.0.00
→	Detectar origen de necesidades orientadas a gestión del cliente	1 día	3/1/24	3/1/24		S/.0.00
→	Explicar a gerencia el proyecto para solucionar las necesidades detectadas	1 día	4/1/24	4/1/24		S/.0.00
→	Acordar los términos, requisitos y recursos del proyecto	1 día	5/1/24	5/1/24		S/.0.00
→	Definir restricciones y riesgos del proyecto	1 día	8/1/24	8/1/24		S/.0.00
→	Elaborar plan de acción y procedimientos de trabajo	1 día	9/1/24	9/1/24		S/.0.00
→	EJECUCION	11 días	10/1/24	24/1/24	Mantenimiento Office	S/.4,457.51
→	Contratar a un asistente comercial bajo el perfil de puesto adecuado	5 días	10/1/24	16/1/24	Asistente comercial, Ordenador portatil[1]	S/.4,000.00
→	Evaluar a diferentes proveedores CRM	3 días	10/1/24	12/1/24		S/.0.00
→	Pagar la suscripción a proveedor CRM	1 día	15/1/24	15/1/24	Suscripcion CRM	S/.140.63
→	Implementar el CRM por parte del proveedor con base de datos de la empresa	1 día	16/1/24	16/1/24		S/.0.00
→	Configurar el CRM de acuerdo a las necesidades de la empresa	1 día	17/1/24	17/1/24		S/.0.00
→	Capacitar a responsable del manejo del CRM	2 días	18/1/24	19/1/24	Capacitacion CRM	S/.46.88
→	Realizar pruebas de interfaz	3 días	22/1/24	24/1/24		S/.0.00
→	SEGUIMIENTO	5 días	25/1/24	31/1/24		S/.0.00
→	Comprobar el correcto funcionamiento del CRM	3 días	25/1/24	29/1/24		S/.0.00
→	Verificar operatividad de los resultados de los indicadores	1 día	30/1/24	30/1/24		S/.0.00
→	Elaborar el primer informe de pruebas	1 día	31/1/24	31/1/24		S/.0.00
→	CIERRE	2 días	1/2/24	2/2/24		S/.0.00
→	Realizar las recomendaciones finales del manejo del CRM	1 día	1/2/24	1/2/24		S/.0.00
→	Revisar con gerencia el informe final del proyecto	1 día	2/2/24	2/2/24		S/.0.00

