

Universidad de Lima  
Facultad de Ingeniería y Arquitectura  
Carrera de Ingeniería Industrial



# **ESTUDIO DE MEJORA DE LA GESTIÓN COMERCIAL DEL SEGMENTO DE MEDIANAS EMPRESAS DE LIMA EN UNA EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero  
Industrial

**Ariana Noelle Rojas Rojas**

**Código 20011373**

**Asesor**

**Fernando Kleeberg Hidalgo**

Lima – Perú  
Marzo de 2021

## RESUMEN

Este documento constituye el plan estratégico del área comercial de una empresa de telecomunicaciones con atención enfocada en medianas empresas de Lima, cuya problemática se reflejaba en i) ingresos decrecientes (-5% entre 2011 y 2009), ii) la menor participación de mercado en el segmento de telefonía móvil respecto al total de la compañía (29% vs. 64%) y también en internet dedicado (28% vs. 91%), iii) menor ISC (Índice de Satisfacción al Cliente) de 6,3 vs. más de 7,5 en otras áreas de la compañía y iv) clima laboral de 71% vs. 80% en el total de la compañía. El presente trabajo fue realizado entre el año 2011 y 2015.

Para lograr los objetivos propuestos, se definió una estrategia integral que mejore la gestión comercial en tres grandes frentes: i) trato con el cliente, ii) desarrollo del canal de ventas y iii) definición de la oferta trabajándose lo siguiente en cada uno de ellos:

- Cliente: segmentación de la cartera, cercanía (relacionamiento) y foco en ISC
- Canal: desarrollo de capital humano y rediseño del plan de incentivos
- Oferta: foco en soluciones avanzadas (corporativas) y fidelización y captación móvil

Todo esto sustentado en la implementación de un CRM llamado Salesforce, herramienta pionera en el ámbito tecnológico que soportó todos los cambios operacionales realizados.

Al implementar esta estrategia, se lograron los siguientes resultados:

- Se logró un crecimiento de ingresos durante 3 años consecutivos entre 2012 y 2015 (+16%, +13% y +12% respectivamente)
- Se recuperó la tendencia positiva en el ISC logrando un puntaje de 7,1.
- La productividad de los vendedores subió de 47 a 78 unidades de servicios móviles y de S/ 1 500 a S/ 5 504 de renta mensual en soluciones avanzadas.
- El clima laboral subió de 71% a 81%.

**Palabras claves:** Telecomunicaciones, plan estratégico, área comercial, gestión comercial, estrategia.