



**Universidad  
Norbert Wiener**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍAS**

**Nuevo modelo lógico mediante BPM y Norma Iso  
9001:2015 para optimizar la gestión comercial en una  
empresa privada, Lima 2022**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciada  
en Administración y Negocios Internacionales**

**AUTORA**

Noriega Purizaga, Romina Daniela

**ORCID**

0000-0002-7536-6942

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN GENERAL DE LA UNIVERSIDAD**

Sociedad y transformación digital

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICA DE LA UNIVERSIDAD**

Gestión, negocios y tecnociencia

**LIMA – PERÚ**

**2022**

## **Miembros del Jurado**

Presidente del Jurado

ORCID: xxxxxxxxxxxxxx

Secretario

ORCID: xxxxxxxxxxxxxx

Vocal

ORCID: xxxxxxxxxxxxxx

Asesor metodólogo

Dr. David Flores Zafra

ORCID: 0000-0001-5846-325X

Asesor temático

Dr. Julio Capristán

ORCID: 0000-0001-5741-7438

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mi madre y padre a los cuales amo con todo mi corazón, pues sin su amor, paciencia y guía no lo habría logrado. Sus bendiciones a diario me mantienen por el sendero del bien y han hecho de mí, la mujer que soy. Es por eso, que hoy les entrego mi trabajo en ofrenda por todo su amor y protección. Y, por último, a Maelo, mi ahijado amado, para que vea el ejemplo de esfuerzo, dedicación y sea un hombre de bien.

## **Agradecimiento**

Agradezco a la Universidad Norbert Wiener, mi alma mater, por todos los conocimientos brindados y la oportunidad de crecimiento profesional. Asimismo, a mi asesor Julio Capristán por toda su asesoría y ayuda.

A Dios por ser tan bueno conmigo y mi familia, por mantenernos con vida y salud. Él con su amor infinito nos demuestra que ¿si estamos con él, quien contra nosotros? Y, por último, le agradezco infinitamente a mi padre por recorrer este proceso conmigo y despejar todas mis dudas.

## Declaración de autoría

 Universidad Norbert Wiener	<b>DECLARACIÓN DE AUTORIA</b>		
	<b>CÓDIGO: UPNW-EES- FOR-017</b>	<b>VERSIÓN: 01</b>	<b>FECHA: 24/06/2022</b>
		<b>REVISIÓN: 01</b>	

Yo, Noriega Purizaga, Romina Daniela estudiante de la escuela académica profesional de Negocios y Competitividad de la Universidad Privada Norbert Wiener, declaro que el trabajo académico titulado: “Nuevo modelo lógico mediante BPM y Norma Iso 9001:2015 para optimizar la gestión comercial de una empresa privada, Lima 2022” para la obtención del Título Profesional de Administración y Negocios Internacionales es de mi autoría y declaro lo siguiente:

1. He mencionado todas las fuentes utilizadas, identificando correctamente las citas textuales o paráfrasis provenientes de otras fuentes.
2. No he utilizado ninguna otra fuente distinta de aquella señalada en el trabajo.
3. Autorizo a que mi trabajo puede ser revisado en búsqueda de plagios.
4. De encontrarse uso de material intelectual ajeno sin el debido reconocimiento de su fuente y/o autor, me someto a las sanciones que determina los procedimientos establecidos por la UPNW.



.....  
Firma

Noriega Purizaga Romina Daniela

DNI: 75947970



Huella

Lima, 24 de junio del 2022.

## Índice

	<b>Pág.</b>
Carátula	i
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Declaración de autoría	v
Índice	vi
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	ix
Índice de cuadros	x
Resumen	xi
Abstract	xii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>13</b>
<b>II. MÉTODO</b>	<b>35</b>
2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos	35
2.2 Población, muestra y unidades informantes	37
2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes	38
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
2.5 Proceso de recolección de datos	41
2.6 Método de análisis de datos	42
<b>III. RESULTADOS</b>	<b>43</b>
3.1 Descripción de resultados cuantitativos	43
3.2 Descripción de resultados cualitativos	51
3.3 Diagnóstico	57
3.4 Propuesta	60
3.4.1 Priorización de los problemas	60
3.4.2 Consolidación del problema	61
3.4.3 Fundamentos de la propuesta	61
3.4.4 Categoría solución	64
3.4.5 Direccionalidad de la propuesta	65
3.4.6 Actividades y cronograma	67

<b>IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>68</b>
4.1 Discusión	68
4.2 Conclusiones	71
4.3 Recomendaciones	73
<b>REFERENCIAS</b>	<b>75</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>83</b>
Anexo 1: Matriz de consistencia	84
Anexo 2: Evidencias de la propuesta	86
Anexo 3: Instrumento cuantitativo	122
Anexo 4: Instrumento cualitativo	124
Anexo 5: Base de datos	125
Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental	126
Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti	134
Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta	136
Anexo 9: Turnitin	138
Anexo 10: Matrices de trabajo	140

## Índice de tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1 Elementos organizativos del BPMN: Swim lanes, pools, lanes y groups.	26
Tabla 2 Elementos básicos: tareas, conectores y compuerta básica	27
Tabla 3 Elementos de Flujo de trabajo: tipo de tareas, eventos iniciales y finales	28
Tabla 4 Objetos de datos	29
Tabla 5 Eventos	29
Tabla 6 Categoría problema y subcategorías apriorísticas	39
Tabla 7 Alfa de Cronbach	41
Tabla 8 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría eficiencia	43
Tabla 9 Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub-categoría eficacia	44
Tabla 10 Frecuencias y porcentajes de la sub-categoría efectividad	46
Tabla 11 Frecuencias y porcentajes de los ítems.	46
Tabla 12 Pareto de la categoría gestión comercial	47
Tabla 13 Pareto de la categoría Productividad	47

## Índice de figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1 <i>Diagrama de Ishikawa</i> .....	15
Figura 2 <i>Ciclo BPM</i> .....	24
Figura 3 <i>Frecuencias y porcentajes de la sub-categoría eficiencia</i> .....	43
Figura 4 <i>Frecuencias y porcentajes referente a la sub-categoría eficacia</i> .....	45
Figura 5 <i>Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub-categoría efectividad</i> .....	46
Figura 6 <i>Pareto de la categoría Gestión comercial</i> .....	49
Figura 7 <i>Análisis cualitativo de la subcategoría eficiencia</i> .....	51
Figura 8 <i>Análisis cualitativo de la subcategoría eficacia</i> .....	53
Figura 9 <i>Análisis cualitativo de la subcategoría efectividad</i> .....	55
Figura 10 <i>Análisis mixto de la categoría gestión comercial</i> .....	57
Figura 11 <i>Nube de palabras</i> .....	60
Figura 12 <i>Ciclo de Deming</i> .....	64
Figura 13 <i>Matriz de tácticas, actividades y cronograma</i> .....	67
Figura 14 <i>Mapa de procesos</i> .....	90
Figura 15 <i>Modelo lógico actual</i> .....	91
Figura 16 <i>Simulación de Validación del proceso lógico actual</i> .....	94
Figura 18 <i>Simulación de recursos del modelo lógico actual</i> .....	99
Figura 19 <i>Simulación de calendario del modelo lógico actual</i> .....	100
Figura 20 <i>Simulación de validación de procesos del nuevo modelo lógico</i> .....	105
Figura 21 <i>Simulación de tiempo del nuevo modelo lógico</i> .....	108
Figura 22 <i>Simulación de recursos del nuevo modelo lógico</i> .....	109
Figura 23 <i>Simulación de Calendario del nuevo modelo lógico</i> .....	111

## Índice de cuadros

	<b>Pág.</b>
Cuadro 1 <i>Direccionalidad de la propuesta</i> .....	65
Cuadro 2 <i>Ficha de Caracterización del proceso</i> .....	87

## Resumen

La presente tesis tiene como objetivo demostrar como el nuevo modelo lógico mediante BPM y Norma Iso 9001:2015 optimiza la gestión comercial de la empresa, la cual pertenece al sector educativo, utilizando la técnica de simulación de procesos. Se incorporaron modelos gráficos diseñados con el software Bizagi Modeler, entre los que figuran el modelo lógico actual (MLA), o también llamado modelo “AS IS” del proceso de ventas. En el mismo sentido, este modelo comprende el gráfico del proceso como se encuentra actualmente; incluyendo todas sus deficiencias, duplicidad de procesos. Asimismo, se evidenció la mejora y optimización de los procesos de la organización para que realicen el trabajo con efectividad y así alcanzar estándares elevados de calidad y de satisfacción del cliente; en consecuencia, lograr los objetivos en venta de la empresa, ser en el mercado una organización competitiva.

El método de investigación que se aplicó fue el enfoque mixto-proyectivo y estuvo orientada a ser un referente de empresas del rubro de la tecnología educativa que tienen las mismas dificultades. Asimismo, se empleó el método deductivo en el estudio. La recopilación de datos fue a través de encuestas tomando como muestra 40 procesos de ventas, realizadas al personal y se aplicó el método de entrevistas a cada uno de los stakeholders involucrados en los procesos.

La propuesta proporciona los detalles de un nuevo modelo lógico (NML), también conocido como modelo “to be” que permite optimizar la gestión comercial, en lo referente al tiempo, costo y calidad del proceso de ventas. Para esto se realizó el análisis respectivo, para modificar, corregir, evitar excesos de costos, tiempo y recursos. Asimismo, los kpi’s diseñados permitieron mantener el proceso en óptimas condiciones, que actuó bajo parámetros estandarizados y aceptables que afectaron directamente en la satisfacción del cliente.

Finalmente, se concluyó que el nuevo modelo mejoró la gestión comercial en cuanto a los indicadores de tiempo, costo y recursos en escenarios de simulación del proceso, permitiendo verificar que los Kpi’s diseñados muestran que el proceso actúa dentro de sus límites establecidos; lo que se traduce en la mejora de relaciones con los clientes y su satisfacción consecuente.

**Palabras clave:** *Bizagi Modeler, modelo y notación de procesos de negocios, modelo lógico actual, nuevo modelo lógico, indicador clave de rendimiento.*

## Abstract

The objective of this thesis is to demonstrate how the new logical model through BPM and ISO 9001:2015 standard optimizes the commercial management of the company in the educational sector that markets software and digital platforms, using the process simulation technique. Graphic models designed with the Bizagi Modeler software were incorporated, among which are the current logical model (MLA), or also called the "AS IS" model of the sales process. This model comprises the graph of the process as it currently stands; including all its deficiencies, duplicity of processes. Likewise, the improvement and optimization of the organization's processes was evidenced so that they carry out the work effectively and thus achieve high standards of quality and customer satisfaction; consequently, achieve the company's sales objectives, be a competitive organization in the market.

The research method that was applied was the mixed-projective approach and was aimed at being a benchmark for companies in the field of educational technology that have the same difficulties. At the comprehensive level, the deductive method was used in the study. The data collection was through surveys of the organization's staff and the method of interviews was applied to each of the stakeholders involved in the processes.

The proposal provides the details of a new logical model (NML), also known as the "to be" model that allows optimizing commercial management, in terms of time, cost and quality of the sales process. For this, the respective analysis was carried out, to modify, correct, avoid excess costs, time and resources. Likewise, the designed kpi's allowed to maintain the process in optimal conditions, which acted under standardized and acceptable parameters that directly affected customer satisfaction.

Finally, it was concluded that the new model improved business management in terms of time, cost and resource indicators in process simulation scenarios, allowing verification that the designed Kpi's show that the process acts within its established limits; which translates into improved customer relations and their consequent satisfaction.

**Key words:** *Bizagi Modeler, Bussines Process Managment and Notation, current logic model, new model logic, Key performace indicator.*

## I. INTRODUCCIÓN

La crisis sanitaria originada a principios del 2020 desató una contracción en la industria edtech debido a que las instituciones educativas pasaron de la presencialidad a la virtualidad de las clases como consecuencia del confinamiento en el hogar producto de la pandemia. Este escenario puso en evidencia, dentro del contexto nacional un conjunto de falencias y necesidades inmediatas tales como: la implementación de dispositivos de cómputo en el hogar (tablets, pc, celulares), la necesidad de medios de comunicación que permitan la virtualización de las clases presenciales y la falta de capacitación de los docentes.

Por tanto, desde hace 2 años, la mencionada crisis afectó la economía de las familias y de los colegios llegando a originarse más del 40% de solicitudes de traslados de colegios privados a colegios públicos. La regulación estatal impactó también en el manejo económico de los colegios que mediante dispositivos legales impidió el alza de las pensiones y, por tanto, afectó negativamente el gasto que se requería para la nueva realidad educativa. En conclusión, la afectación económica en los colegios restringió las compras en la industria edtech, y la baja en la matrícula de los alumnos confirmó que los colegios decidan, en la mayoría de los casos, usar aplicaciones gratuitas que no siempre ofrecen la funcionalidad y seguridad que requieren los procesos educativos.

La empresa en estudio tuvo que enfrentar, en estos dos años, el entorno anteriormente descrito con la característica principal que las soluciones de contenido que ofrece son relativamente apreciadas en los colegios que tradicionalmente trabajan con métodos tradicionales y han preferido, en su mayoría, continuar ofreciendo sus contenidos habituales de años anteriores en un contexto de transmisión de video por diferentes plataformas. Se debe aclarar que la empresa en estudio ofrece la innovación de los contenidos por medios electrónicos ajustados a la CNEB (currícula nacional de la educación básica), lo que plantea un cambio de contenidos tradicionales a contenidos digitales.

Una investigación ecuatoriana estudió las principales causas que determinan la competitividad en las ventas de un mercado artesanal. El principal problema detectado fue que los comerciantes locales tienen poco conocimiento e interés hacia los factores más importantes sobre la competitividad y es la razón por la que se dificulta su crecimiento comercial. Se concluyó que la gestión de productividad, logística y administrativas están

estrechamente relacionadas con las ventas de los artesanos. Por lo tanto, se ejecutaron estrategias competitivas para mejorar la gestión de ventas (Asencio et al., 2018).

Por otro lado, un estudio ecuatoriano investigó acerca de la comercialización y gestión en pymes. De los problemas más álgidos de la organización es que hay un bajo nivel de competitividad, además no cuentan con tecnología de maquinaria y tecnología de procesos que respalde su trabajo, asimismo, las pequeñas y medianas empresas no se adecuan al cambio e innovación. Se evidenció que la gestión se enfoca a la satisfacción del cliente, las ventas necesitan definirse por metas precisas, así como desarrollar un plan de trabajo alineando un enfoque más orientando al logro para las empresas. De esta manera, se logró un trabajo más competitivo en su rubro (Quiñones et al., 2020).

Por último, un estudio chileno tuvo como finalidad de su investigación conocer las consecuencias de la crisis originada por la pandemia del COVID 19 en la gestión de ventas de diversas organizaciones. A inicios del año 2020 el COVID 19 afectó a todo el mundo y la OMS lo declaró pandemia; cada país tomó las medidas necesarias para evitar su propagación. Una de esas restricciones fue el confinamiento, esta medida provocó el cierre de muchos colegios, universidades, restaurantes y empresas, lo que desestabilizó gravemente la economía del país. El informe refleja que muchas de las compañías tuvieron una estrepitosa caída en sus ventas y las áreas comerciales solo tomaban como indicadores de venta a clientes preexistentes y negociaciones ya tratadas. Por lo tanto, se evidenció que esta crisis afectó a la productividad y directamente a la venta de las empresas (Bullemore y Cristóbal, 2021).

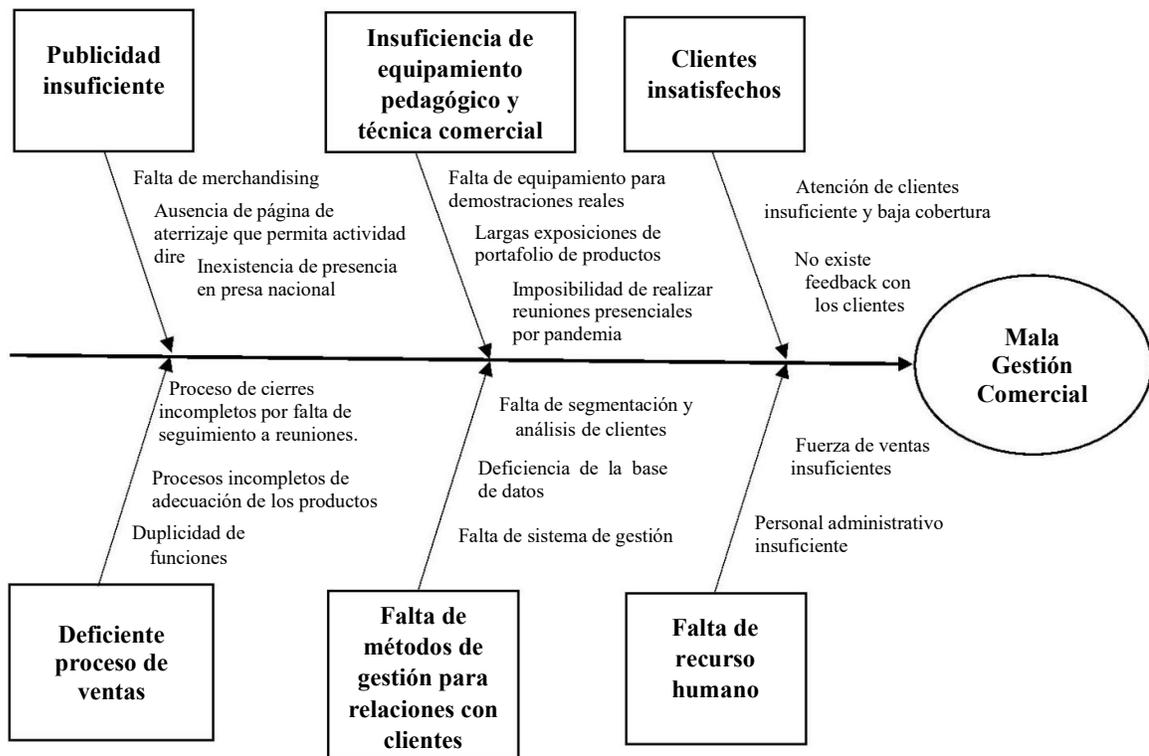
A nivel nacional, según el informe de JL Consultores, el excelente servicio al cliente y servicio Post venta son factores vitales de éxito para que los clientes continúen recomendando y consumiendo nuestros productos o servicios. Uno de los principales problemas fue que el 71% de la población decide no volver a lugar donde ha recibido una mala atención y que el 36% de la población utiliza las redes sociales para descargar su malestar por una mala experiencia. Asimismo, se revela que el 60% de los clientes se sienten influenciados en su decisión de compra por una buena atención. Por tal motivo, es relevante que las empresas estén alineadas a estas consideraciones para obtener mejores resultados en ventas (JL Consultores, 2019).

Por otra parte, en un informe del diario Gestión, nos indicó que debido a que WhatsApp se transformó en una aplicación muy vital para las ventas, muchas empresas no han sabido utilizar este recurso de la mejor manera y han incurrido en errores graves. Por ejemplo, la demora en la atención y falta de seguimiento a los clientes, motivo por el cual los clientes prefieren declinan su decisión de compra. Se sugirió involucrar más esfuerzo y tiempo y hacer los reajustes necesarios para optimizar dicho recurso (Marcelo, 2021).

Por último, según Cesar López, Ceo de Grupo Covisian, nos indicó que las empresas tienen éxito en su gestión comercial por la eficiencia en sus medios digitales, ya que optimiza y garantiza una compra segura y excelente atención al cliente. Así mismo, asegura que priorizar la atención, conocer a tus clientes y estandarizar canales de comunicación son factores críticos de éxito de una empresa. Por lo tanto, las ventas por intermedio de un E-Commerce es de suma relevancia para todas las áreas de la economía peruana (Andina, 2021). Después de contextualizar los problemas a nivel internacional y nacional, se analizaron los problemas de la empresa. Dichos problemas se graficaron de manera lúdica en el diagrama de Ishikawa, ver figura 1.

**Figura 1**

*Diagrama de Ishikawa*



En resumen, se detectaron problemas en la organización debido a la falta de segmentación y análisis de clientes, a la baja interacción con los mismos y que no se logra fidelizarlos, nos podemos dar cuenta que existe un método parcialmente definido de gestión para las relaciones con nuestros clientes. Por lo tanto, si se continua con esta deficiencia podría traer como consecuencia el retiro del presupuesto anual que como filial en el Perú se recibe de la casa matriz en Chile. Asimismo, debido a que no hay presencia en redes sociales, el cliente tiene poco interés en el producto y la falta de organización del gerente para delegar funciones se evidencia que se necesitan ejecutar estrategias de ventas adecuadas para evitar la reducción de las ventas de la empresa. Por último, debido a la dependencia exclusiva en todas las decisiones de la casa matriz en Chile y al escaso recurso humano, damos por entendido que no asignan un suficiente presupuesto para contratación de personal en la filial de Perú y puede conllevar al cierre de la empresa.

Revisando las múltiples fuentes de conocimiento, a través de la indagación en tesis y artículos en el ámbito internacional y nacional encontramos:

Terán y García (2020), en su artículo sobre implementar estrategias de ventas para aumentar las ventas de una microempresa, se evidenció que los resultados presentan que las estrategias de marketing que se utilizaron muestran una pequeña disposición al cliente, no obstante, predominan las técnicas de crecimiento y diversificación para incrementar la calidad de clientes. Así mismo, indican que los clientes quedaron satisfechos con los productos luego de su compra, sin embargo, no regresaban, por lo tanto, tomaron como decisión fidelizar a sus clientes preexistentes. Del presente estudio se consideró las técnicas e instrumentos para reforzar la investigación

Agudelo et al. (2020), en su tesis sobre el estudio y planteamiento de optimización en el proceso de gestión comercial en una radio de Bogotá, concluyeron que existen diferentes medios que permiten alcanzar los objetivos comerciales. Asimismo, se evidenció que la empresa debe capacitar a su fuerza de ventas y tomar mayor atención a su cliente objetivo, así como al ciclo de vida del producto, estudiar mejor su mercado y las ventajas competitivas de sus productos. Para que de esta manera les den mayor énfasis a sus técnicas de venta y estén alineados con la satisfacción de sus clientes. De la tesis presentada se utilizaron los instrumentos para fortalecer el presente estudio.

Niño et al. (2018), en su tesis sobre la mejora del proceso de gestión comercial en una empresa de servicios, concluyeron que la gestión comercial puede obtener mejoras como la corrección percentil para pagos, instaurar un acuerdo para conexiones prohibidas, extender planilla de trabajadores y medir los tiempos de ejecución de labores, ya que se podrá llegar a todos los objetivos. Debido a esto, se estudió la situación real de la empresa y se alinearon a directrices de calidad donde se estableció la optimización del proceso de gestión comercial y acceso a la cartera de clientes donde se asegura un mejor desenvolvimiento de las labores de la empresa. De la tesis presentada se utilizó el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.

Núñez y Valencia (2018), en su tesis realizaron una investigación acerca de la implementación de un prototipo de sistema CRM mediante BPM para una organización de pinturas. El objetivo de la investigación fue mejorar una de las áreas operativas del proceso de relación con el cliente y mejorar las ventas sin que represente mayores costos. Consideraron que para optimizar los procesos era fundamental utilizar herramientas tecnológicas y decidieron invertir en aplicaciones que integren a los clientes y a la empresa, para lo cual se propuso la implementación de un CRM. Asimismo, se analizaron los procesos macros mediante un modelamiento As Is y de esta manera obtener una perspectiva más limpia de la situación actual de la empresa y luego en función de las deficiencias se procedió a realizar los ajustes necesarios y se llegó al modelamiento To Be. Se concluyó que estos cambios y mejoras permitieron lograr un exitoso registro de clientes, la automatización de los pedidos y conocer la satisfacción de los clientes mediante un feedback adecuado. De la investigación se utilizó la categoría solución para fortalecer el estudio.

Avendaño y Valencia (2018), en su tesis sobre identificar y conocer los puntos más fuertes y débiles de sus operaciones para mejorar su gestión comercial, se concluyó que lograron identificar y reestructurar los puntos más álgidos del proceso para generar una mejor toma de decisiones en el nivel gerencial. Además, se identificaron las problemáticas en las áreas organizacionales, servicios operativos y de postventa, donde las demoras, la baja productividad, falta de control y de estrategias recae en la satisfacción del cliente, así como en las ventas de la empresa. Por lo tanto, un correcto planeamiento comercial resulta de gran relevancia para que la organización pueda prever y adecuarse a los cambios del mercado y

todas sus aristas, de esta manera aprovechan mejor sus recursos. De la tesis presentada se utilizó el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.

Tovar et al. (2020), en su tesis acerca del modelamiento de ambientes de optimización en la reparación de servicios y mantenimiento mediante de BPM, lean manufacturing y simulación, tuvieron como objetivo determinar la condición actual de la empresa y generar alternativas de solución que los apoye a optimizar la calidad de servicio y aumentar los márgenes de rentabilidad de la empresa. Concluyeron que, utilizar esta metodología es la propuesta más viable, ya que les permite prever, antes de alguna implementación, la impresión que tendrían en el desarrollo de la empresa y puedan tomar la mejor decisión. Asimismo, la reducción en tiempos fue notable, con un 16.8% de mayor eficiencia en la entrega de pedidos y la rentabilidad incrementó en un 18.4% con respecto al año anterior. De la tesis presentada se utilizó la metodología BPM.

En el ámbito nacional tenemos a:

García (2021), en su tesis sobre propuesta de una página web para optimizar el proceso de gestión comercial en una empresa, tuvo como resultado que mejoró en un 57% el indicador de efectividad de presupuestos en el pretest y luego incremento en un 80% en el post test. Así mismo, se evidenció que se obtuvo un resultado favorable con respecto al índice de comercialidad con un 55% en el pretest y un 81% en el post test. De la tesis presentada se utilizó el diseño metodológico para fortalecer el estudio en curso.

Yépez (2019), en su tesis sobre una implementación de aplicación de indicadores para optimizar la gestión comercial y aumentar las ventas de una empresa. Tuvo como resultado, que a través de la implementación de un CRM permitió un crecimiento del 60% de las ventas con proyección al 80% finalizando el 2019. De esta manera se comprueba la viabilidad de la propuesta tanto operativa como económicamente. De la tesis presentada se utilizó el marco teórico para reforzar el estudio en curso.

Chapoñan (2019), en su tesis acerca de la implementación de un control interno para mejorar la gestión en el área de ventas, se concluyó que la empresa no ha realizado un manual de procesos, así mismo se hallaron deficiencias en sus labores de servicio al cliente hasta el

despacho, debido a que no disponen de recursos humanos. De la tesis presentada se utilizó los instrumentos para reforzar el presente estudio.

Díaz (2019), en su tesis sobre una propuesta para incorporar herramientas de ingeniería industrial para mejorar el proceso de gestión comercial y minimizar los ingresos no percibidos de la empresa, tuvo como resultado que aplicando un CRM aumentó un 12,25% en las ventas y un 45% en mejora del tiempo en las labores. De la tesis presentada se utilizó el instrumento para fortalecer el estudio en curso.

Casas (2019), en su tesis acerca de la aplicación de un modelo de gestión comercial digital donde se pretende aumentar los ingresos de una empresa, se concluyó que la organización logró incrementar las ventas en un 114% durante el año 2018. Eso se debe a que reforzaron sus estrategias de venta con mayor publicidad en sus productos, aumentaron los tickets promedio y aumentó la satisfacción del cliente. De la tesis presentada se utilizó el instrumento para reforzar el estudio en curso.

Junco y Ramírez (2021), en su tesis acerca de la implementación de BPM para optimizar los procesos de atención al cliente de una empresa, tuvieron como objetivo mapear los procesos e implementar mejoras que puedan controlarse y ser eficientes. Para esto, se utilizaron la herramienta CRM y BPM para optimizar la satisfacción del cliente externo, aumentar la eficiencia y los estándares de calidad. Concluyeron que, a través de las mejoras impuestas, aumentó la interacción con clientes y su consecuente satisfacción. Asimismo, lograron evidenciar problemas a nivel operativo que se lograron corregir para la optimización de los procesos. Por último, a través de los procesos bien analizados, los trabajos actuales se mantienen dentro de los límites y bajo control. De la investigación se utilizó la metodología BPM.

Sánchez (2017), en su tesis sobre la aplicación de BPM en el área de productiva de una organización, tuvo como objetivo analizar, implantar y optimizar los procesos claves factores de éxito y críticos. El estudio utilizó, la investigación aplicada y el diseño preexperimental con una población de 100 procesos, considerándola también, como muestra total. Se concluyó que luego de aplicar la metodología BPM se logró reducir el tiempo de producción en un 50%, se aumentó la productividad en un 46.1% y los costos totales

redujeron en un 74%, lo cual comprueba que esta metodología es eficiente en términos de tiempo, costo y calidad. De la tesis presentada se utilizó la metodología BPM.

Carrasco y Farroñay (2017), en su investigación sobre diseño de procesos utilizando Business process management para una empresa de autos, tuvo como objeto determinar el enfoque de gestión por procesos, en su fase de modelamiento para optimizar las operaciones de la empresa. Se concluyó que mediante el BPM se logró emplear un buen proceso analítico de la situación real de la empresa, identificando los problemas más álgidos y ofreciendo propuesta de mejora con planes de acción. Asimismo, lograron estandarizar procesos, disminuir el tiempo de desarrollo y los tiempos de entrega. Además, las mejoras generan valor a la empresa, obteniendo como resultado clientes satisfechos. De la investigación presentada se utilizó el marco teórico.

Contreras (2018), en su investigación sobre propuesta de un modelo informático mediante Business process management para optimizar la gestión de ventas de una empresa, tuvo como objetivo analizar, modelar, medir, ejecutar, y controlar los procesos para lograr los resultados que fueron planteados en los objetivos estratégicos. Como resultado de una correcta y exitosa aplicación y análisis del BPM, se logró mejorar la gestión del proceso de ventas, reducir los tiempos de respuesta, aumentar los conocimientos del personal sobre todo el proceso en el que están involucrados, mejorar la relación, satisfacción con los clientes y el poder de decisión. De la tesis presentada se utilizó la metodología BPM.

Chapeyquen y Hohagen (2022), en su tesis sobre modelo de propuesta de una solución de BPM con Open Source para pymes, tuvieron como objetivo optimizar y estandarizar los procesos de negocio en una pyme, para lo cual utilizaron la metodología BPM que los ayudó a mejorar los desempeños y procesos. Concluyeron que, el 4.2% de las pymes disponen de presupuesto para la implementación de esta tecnología. Además, se diseñó un modelo de implementación que define con detalle el enfoque, y se evidenció la efectividad en términos de tiempo, costo y alcance. De la investigación presentada se utilizó el marco teórico.

Respecto a la justificación en el presente estudio, se consideró la relevancia teórica, metodológica y práctica.

La presente investigación se enmarcó en el uso de tres teorías: teoría clásica, neoclásica y teoría de sistemas. La teoría clásica se enfoca en establecer la manera de garantizar la eficacia de todos los involucrados, sean áreas o personas que ocupen los cargos y según la Universidad Internacional de Valencia (2021) define que, la gestión comercial consiste en todas las estrategias para alcanzar al cliente y ofrecer sus servicios o vender sus productos. Guardan relación debido a que toda organización requiere de administradores o líderes que capaces del éxito de su gestión traducido en ventas.

La teoría Neoclásica se enfoca en reconocer las actividades de los manager según la teoría clásica y, enfatiza en las funciones principales de las tareas de los administradores en las organizaciones y según la Universidad Internacional de Valencia (2021) define que, la gestión comercial consiste en todas las estrategias para alcanzar al cliente y ofrecer sus servicios o vender sus productos. Guardan relación debido a que los administradores de toda empresa deben tener claro cuáles son las actividades que deben realizar, deben tener establecidos sus objetivos para cumplir con los requerimientos de la organización.

La teoría general de sistemas indica que, las partes de una organización no pueden estar separados, ya que, tiene como fin la interrelación entre todos sus componentes. Según Herrero (2011) considera que, la gestión comercial es la actividad que se encarga de la relación cliente – empresa. Afirma que, se puede considerar como la última etapa del proceso, ya que mediante esto se le entrega al mercado un producto y servicio a cambio de un valor monetario. Guarda relación, ya que en toda organización se necesita que las áreas trabajen entre sí para el correcto funcionamiento y logro de los objetivos planteados, ya que el área de gestión comercial trabaja directamente relacionada con el área de finanzas, almacén, recursos humanos, entre otros.

La importancia metodológica de este estudio se efectuó empleando un enfoque mixto, que permitió que estudiantes en el futuro tengan un marco teórico que los refuerce con el objeto de realizar investigaciones holísticas. Como parte de las técnicas e instrumentos a ejecutar se procedió a emplear el entrevista y cuestionario para obtener el diagnóstico y resultado del estudio.

Como relevancia práctica del presente estudio se mejoró la relación con los clientes segmentándolos y analizándolos de manera efectiva. Asimismo, se aumentó la interacción con los clientes en términos de contacto, llamadas y reuniones. Además, se logró fidelizar al cliente, de manera que ellos mismos nos recomienden. Por otra parte, se aumentó la publicidad, tanto en prensa, como merchandising, ya que actualmente se considera como un importante canal de venta. Asimismo, se mejoró la organización gerencial mediante una reestructuración en las funciones. Por último, se optimizaron los procesos de venta, para generar mayor rentabilidad a la empresa.

Para la presente investigación se formuló el problema general: ¿Cómo el nuevo modelo lógico mediante BPM y la Norma Iso 9001:2015 optimiza la gestión comercial de la empresa?; en los problemas específicos: (a) ¿Cuál es el diagnóstico de la gestión comercial de la empresa?, (b) ¿Cuáles son los factores a mejorar de la gestión comercial de la empresa?

El objetivo general del estudio es: demostrar como el nuevo modelo lógico mediante BPM y Norma Iso 9001:2015 optimiza la gestión comercial en la empresa; en los objetivos específicos tenemos: (a) diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión comercial de la empresa; (b) determinar los factores a mejorar de la gestión comercial de la empresa; (c) mejorar el modelo lógico actual del proceso de ventas de la gestión comercial de la empresa utilizando el lenguaje BPMN, para reducir el tiempo y el costo empleado actualmente; (d) proponer escenarios de simulación de procesos que permitan evaluar la conveniencia de aumentar la fuerza de ventas sobre la nueva estrategia que reflejará el nuevo modelo lógico; (e) generar ventaja competitiva en cada una de las actividades de la gestión comercial usando como medio de verificación los indicadores de rendimiento o KPI'S.

### **Categoría solución: Nuevo modelo lógico basado en BPM y la Norma Iso 9001:2015**

El presente estudio contempla el uso de la categoría solución denominada modelo lógico basado en BPM y la Norma Iso 9001:2015 y de la categoría problema que consiste la gestión comercial de una empresa privada del sector educativo.

**BPM:** La gestión de procesos de negocios es un planteamiento sistémico para reconocer, levantar, certificar, modelar, realizar, valorar e inspeccionar, los procesos manuales y automatizados mediante sus resultados en forma contundente, y los objetivos del negocio están alineados estratégicamente con la empresa. Asimismo, el Business process management apoya de forma ascendente la tecnología de la información con el fin de optimizar, gestionar e innovar los procesos completos, que son factores determinantes para los resultados de la empresa. Además, generan valor hacia el cliente y permiten alcanzar los objetivos con mayor efectividad (Hitpass, 2013). Por otro lado, la definición de BPM, como metodología del enfoque por procesos, es bastante amplio; posee objetivos claramente definidos y con detalle. Asimismo, optimizar la efectividad de la empresa, se entiende como la capacidad que tiene una organización de adaptarse a los cambios del entorno, a través de los cambios en sus principales procesos (Hitpass, 2013). Por lo tanto, se puede inferir que BPM es un sistema de gestión que tiene como fin principal optimizar el desarrollo general de una empresa a través de la mejora en los procesos comerciales. Debido a estos conceptos, las organizaciones utilizan esta metodología para obtener procesos más eficientes.

Según Noriega y Cibertec (2015) indican que, alcanzar la eficacia en las organizaciones a través de BPM, se entiende como la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos. Asimismo, para optimizar los niveles de eficiencia, los resultados obtenidos y los recursos utilizados deben estar estrechamente relacionados, es decir, el nivel de productividad de un resultado debe estar dentro los estándares de calidad. Además, la terminología está relacionada con los kpis claves de rendimiento en lo referente a tiempo, calidad y costo. Por lo tanto, para que una organización logre obtener la eficiencia y eficacia en sus procesos debe alinearse al enfoque por procesos optimizando los tiempos, costos y calidad.

Según Rodríguez (2015) indica que, los inicios del BPM está en teorías como Total Quality Management, Business Process Reengineering, luego en la mejora continua y los sistemas de la información. No obstante, estas metodologías han tenido diferentes niveles de impacto, pero igual de importantes. Además, se complementa con el Seis sigma, Lean manufacturing, Balance Scorecard y gestión de conocimiento, todos ellos enfocados a los procesos de negocio. Por lo tanto, todas las teorías involucradas en la metodología BPM,

han realizado grandes aportes para que sea eficaz y eficiente en la aplicación de distintas organizaciones y en el éxito y optimización de los procesos analizados.

**Subcategorías:**

**Figura 2**

*Ciclo BPM*



**Diseñar:** Santos y Santos (2014) aseguran que, la fase de diseñar corresponde al análisis, identificación y diseño de los flujos que existen, es decir, es la representación gráfica del diagrama con las partes involucradas en los procesos para identificar donde se encuentra los problemas más álgidos, en consiguiente, Business Process Management (2011) infiere que, el objetivo es incluir todas las tareas o actividades que forman parte del proceso para que la implementación en el software de BPM sea el más cercano con la situación real de la empresa.

**Modelado:** White y Miers (2009) mencionan que, la etapa de modelado está orientado a la automatización con tecnología BPM para asegurar la transversalidad y simplificar los procesos que se encuentren alineados a la estrategia empresarial. Asimismo, Hitpass (2017) indica que, en el modelado de los procesos se adquiere el diseño de la etapa anterior e incluye variables o cambios en el análisis de tiempo, recursos y costos según lo que se necesite.

**Ejecución:** Santos y Santos (2014) señalan también que, en la realización del proceso se controla el tiempo y los recursos que son asignados para las actividades que requieren de una auditoría manual, BPM sincroniza el flujo de trabajo y dirige la acción donde muestra un reporte con la información confiable para canalizar las fuerzas y desarrollar las correspondientes mejoras. Ramírez (2013) afirma que, ejecutar los procesos de un negocio minimiza riesgos y maximiza la eficiencia, evidenciando la trazabilidad de los indicadores y agilidad para adaptarse a los constantes cambios.

**Monitoreo:** Saboya et al. (2018) afirman que, una de las principales ventajas de utilizar BPM es que permite monitorear en tiempo real los indicadores de desempeño e identifica todos los puntos de mejora. Además, Bernd y Bernhard (2014) señalan que, es la fase para identificar los problemas de diseño y corregirlos rápidamente para que luego puedan ser relacionados con las estrategias de la organización.

**Optimización:** Rodríguez (2014) menciona que, la fase de optimización permite analizar los recursos con mayor precisión, evitar y predecir riesgos, cuellos de botella y picos del proceso, asimismo, identificar la viabilidad del rediseño con un escenario de mejora, por ende, reconocer en impacto en la rentabilidad de la empresa. Por último, Santos y Santos (2014) mencionan que, es la lectura de la información e identificación de los problemas, así como, las posibles soluciones en la reducción de costos u otras mejoras según sea necesario.

**BPMN:** Según Hitpass (2013) indica que, el Business process management and notation, es lo bastante simple y fácil de comprender para ser empleado en una organización, no obstante, resulta bastante enriquecedor para apoyar los procesos, sin realizar cambios el metamodelo subyacente. Como resultado, se ha transformado en un estándar de factor crítico de éxito y dirección del futuro de BPM. Por consiguiente, el entendimiento de cómo modelar los procesos con eficiencia y eficacia en BPMN se ha convertido en una habilidad que todo perito en el tema debe conocer.

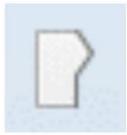
Según Moquera et al. (2019) indican que, los procesos de negocio representan una serie de actividades o fases que incluyen actores, aplicaciones, eventos y organizaciones. No obstante, deben estar debidamente documentados para comprender la situación actual de la

empresa, para esto se tiene una serie de softwares que se enfocan en la notación para la gestión de procesos del negocio.

El objetivo principal de BPMN es brindar una notación estándar que sea entendible para los stakeholders. Entre los involucrados, están los analistas del negocio, los desarrolladores técnicos, los administradores y gerentes del negocio (Hitpass, 2013). En síntesis, BPMN tiene como objetivo servir de lenguaje común para acortar la distancia de comunicación que habitualmente se evidencia entre el modelado de los procesos de negocio y su ejecución. Asimismo, el rol del BPM, requiere de lenguaje nuevo y común en el mundo de los negocios y de la tecnología de la información. Por otro lado, la importancia de modelar bajo este software se enfoca en que es un requisito de los estándares internacionales de calidad y es independiente se cualquier otra metodología.

**Tabla 1**

*Elementos organizativos del BPMN*

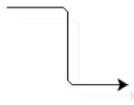
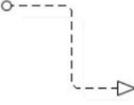
<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Notación</b>
Pool	Contenedor de procesos simples (contiene flujos de secuencia dentro de las actividades).	
Lane	Es una sub-partición dentro del proceso. Se utilizan para diferenciar las posiciones, roles, áreas, entre otros.	
Fase	Es una sub-partición dentro del proceso. Puede indicar distintas fases durante el mismo.	

Group	Es un aparato que provee un mecanismo visual para englobar elementos de un diagrama de manera informal.
-------	---



**Tabla 2**

*Elementos básicos*

Elemento	Descripción	Notación
Tarea	Representan el trabajo que se ejecuta en un punto del proceso.	
Asociación	Se utiliza para vincular artefactos con distintos objetos del flujo.	
Flujo de secuencia	Define el orden de los objetos.	
Flujo de mensaje	Establece el flujo de comunicación.	
Compuerta exclusiva	De <b>divergencia</b> : Se usa para crear caminos subalternos dentro del mismo proceso, pero solo uno se selecciona.  De <b>convergencia</b> : Se utiliza para combinar caminos alternativos.	

**Tabla 3***Elementos de Flujo de trabajo: tipo de tareas, eventos iniciales y finales*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Notación</b>
<b>Tarea de usuario</b>	Tarea ejecutada por una persona con la ayuda de un sistema.	 Tarea de usuario
<b>Tarea de Servicio</b>	Enlaza un tipo de servicio mediante web o automatizado.	 Tarea de Servicio
<b>Tarea de recepción</b>	Tarea que espera que le llegue el mensaje.	 Tarea de Recepción
<b>Tarea de envío</b>	Tarea que envía un mensaje a otro actor.	 Tarea de Envío
<b>Tarea de script</b>	Es una tarea que se ejecuta por un motor de procesos de negocio.	 Tarea de Script
<b>Tarea manual</b>	Tarea que no está automatizada ejecutada por una persona.	 Tarea Manual
<b>Tarea de Regla de Negocio</b>	Brinda un método para que el proceso provea un input a un motor de Reglas de Negocio y obtenga una salida de los cálculos que se realice	 Tarea de Regla de Negocio

<b>Ciclo multi instancia</b>	Las tareas se pueden repetir teniendo e comportamiento de un ciclo. Este ciclo permite crear un número deseado de instancias que pueden ser ejecutadas de forma paralela o secuencial.	
<b>Ciclo estándar</b>	La actividad se ejecutará siempre que la condición booleana sea verdadera.	

**Tabla 4**

*Objetos de datos*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Notación</b>
Objeto de datos	Provee datos de cómo los documentos, información entre otros se emplean y actualizan durante el proceso.	
Depósito de datos	Provee un mecanismo para que las actividades recuperen o actualicen información almacenada.	

**Tabla 5**

*Eventos*

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Notación</b>
Evento de inicio simple	Iniciación del diagrama.	
Evento intermedio simple	Indica que sucede algo en algún lugar entre el inicio y el final del diagrama. No indica fin del proceso.	

---

Evento de finalización simple Indica que el flujo ha finalizado.

---



**Software Bizagi Modeler:** Es un elemento que permite diseñar y documentar los procesos de negocio enfocados al cien por ciento en el estándar de adecuación conocido como Business Process Model and Notation (Bizagi modeler, 2013). El diseño de procesos en una tarea en el cual se modela y diagrama una gestión de proceso. Asimismo, el proceso tendría que ser auto explicativo, de tal forma que toda persona pueda analizarlo y entenderlo rápidamente. Además, modelar un proceso permite a un equipo entender y analizar los procesos con el fin de proponer mejoras de manera iterativa. Por lo tanto, el software Bizagi modeler es muy importante para graficar de manera detallada todo el proceso actual, encontrar las deficiencias y proponer mejoras para la organización.

**Simulación:** Según Schreiber (1974) indica que, la simulación envuelve y contiene al modelado de procesos, en la ruta que el diseño imita a la respuesta de un sistema real y actual, a los eventos que acontecen en el tiempo. Asimismo, la simulación digital es una técnica que permite imitar el comportamiento de una organización, en un caso real o hipotético según ciertas condiciones (Guasch et al., 2003). Por lo tanto, es importante, ya que las decisiones pueden estar predefinidas por quien ejecuta la simulación, debido a los escenarios que plantea y que su implementación reduzca considerablemente el impacto en el desarrollo de las actividades organizacionales.

Según Schroeder et al. (2011) señala que, la simulación es un método que debe emplearse para dar soluciones a una extensa variedad de modelos. Asimismo, su campo de acción es tan amplio que se indica que, cuando algo falle, se emplee la simulación. Por lo tanto, básicamente, es una técnica que permite elaborar el modelo de una situación actual y real alineada a la elaboración de experimentos con 50 iteraciones. Desde el punto de vista de la ingeniería, interesa un concepto más concreto, solamente a diagramas con modelos lógicos, pero también son importantes aquellos experimentos de microeconomía, que

sucedan bajo situaciones dadas de equilibrio estático y producen propuestas de soluciones determinísticas.

**Enfoque Norma Iso 9001:2015:** La gestión por procesos, es decir, el BPM, es un tipo de gestión recomendable a decir de la norma Iso 9001 y por el modelo EFQM internacional; el enfoque de la norma ISO 9001:2015 es una técnica internacional que se emplea en los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y se centra en los elementos de administración de la calidad con los cuales una organización debe tener un sistema con efectividad que le permita gestionar y optimizar la calidad de sus productos o servicios (International Organization for Standardization, 2015). Por lo tanto, la adquisición de un sistema de gestión de la calidad es una decisión a nivel estratégico para una empresa que le puede orientar a optimizar su desempeño global y brindar una base sólida para aquellas iniciativas de sostenible desarrollo.

Según la International Organization for Standardization (2015) indica que, los beneficios tangibles para una empresa de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son, la posibilidad de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfacen los requisitos del cliente y los aspectos legales y reglamentos aplicables; facilitar oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente; enfrentar los riesgos y oportunidades relacionadas con su contexto y objetivos; la capacidad de evidenciar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados. Asimismo, según Oviedo (2015) indica que, la Norma brinda una forma de pensar más grande con referencia a las empresas, ya que aporta definiciones y fundamentos para emplearlo en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad. Por lo tanto, la implementación de un estándar de calidad ayuda, brinda y orienta a las organizaciones a optimizar su posición en el mercado con ventaja competitiva.

Esta Norma técnica Internacional aplica el enfoque por procesos, que incorpora el ciclo de Deming, planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA) y el pensamiento enfocado en riesgos. El enfoque por procesos permite a una empresa planificar sus procesos y sus respectivas interacciones (International Organization for Standardization, 2015). Que se cumplan en forma continua los requisitos, a través de las necesidades y expectativas de los usuarios, constituyen un reto para las empresas en un medio ambiente empresarial que se presenta cada vez más complejo y variante. A fin de lograr los objetivos, la empresa podría

adoptar muchas formas de mejora, así como la corrección y la mejora continua de los cambios repentinos, la disrupción y el reordenamiento (International Organization for Standardization, 2015). Por lo tanto, es beneficioso que toda la organización conozca los procesos que ayudan a una coordinación de alto nivel, ya que de esta manera se evitan las ineficiencias de los procesos.

### **Categoría problema**

**Gestión Comercial:** Morales (2009) indica que, la gestión comercial es el conjunto de actividades encargadas de gestionar e influir en un resultado o variable empresarial. Del mismo modo, involucra todas las acciones materiales e inmateriales que directas o no afectan la satisfacción del cliente. Asimismo, Castelló (2007) afirma que, los pilares fundamentales de la gestión empresarial son: la identificación individual del cliente, la distinción de los clientes en función de sus valores y necesidades, la interacción uno a uno con los clientes y la personalización de la cultura corporativa. Por otro lado, Certus (2021) afirma que, la gestión comercial interactúa con las áreas de ventas con el fin de solucionar incidentes contractuales y derivados, como la organización de los proyectos, la negociación contractual y control de riesgos. Por otra parte, se enfoca en la comunicación e ideas estratégicas con el fin de trazar metas que converjan con los objetivos organizacionales. La principal actividad es supervisar los ingresos y gastos para optimizar la rentabilidad y crecimiento de la empresa. Además, Herrera (2012) indica que, la gestión comercial es el responsable de establecer las relaciones de intercambio entre la organización y el cliente. Por lo tanto, se puede inferir que la gestión comercial emplea diversas técnicas para divulgar sus servicios o productos, es decir, que determina todos los pasos para lograr sus objetivos comerciales y obtener un cliente satisfecho.

### **Subcategorías**

**Eficiencia:** Según Andrade (2005) indica que, la eficiencia se ejecuta para controlar la capacidad de actuación de un sistema o grupo económico, para lograr los objetivos propuestos por la organización minimizando los recursos utilizados. Asimismo, Mankiw (2004) indica que, la eficiencia es la oportunidad que tiene la empresa de aprovechar sus recursos de la mejor manera posible. Por lo tanto, se puede inferir que la eficiencia es la capacidad que tiene una organización de lograr sus objetivos, utilizando de manera consciente los costos y recursos.

**Indicadores:**

**Recursos:** Según Chiavenato (1999) indica que, los recursos son medios que las empresas tienen para ejecutar sus actividades y lograr sus objetivos, pueden ser bienes o servicios para la ejecución de las tareas. Asimismo, según Grant (1991) afirma que, los recursos son inputs en el sistema operativo y productivo, además, de centro unitario de análisis a nivel intermedio en la organización. Por lo tanto, los recursos son muy importantes para el correcto desarrollo de las actividades de las empresas, las cuales deben estar supervisadas y medidas por las áreas correspondientes.

**Costo:** Según Begoña (2005) indica que, el costo es el equivalente monetario de los productos o bienes que se consumen en un proceso de producción o atención. Asimismo, para Amat (2004) afirma que, el costo es un valor de entrada que se necesita para producir un bien o servicio. De esta manera, se puede evidenciar que los autores coinciden en sus conceptos y definiciones, por lo tanto, se puede inferir que el costo es el valor que tiene un producto terminado o un proceso incluido el valor de los recursos utilizados.

**Eficacia:** Según Gil (2011) indica que, para alcanzar la eficacia se mide a través del cumplimiento de los objetivos y para lograrlos debe estar alineado con la visión de la organización y ordenados por prioridad, y de esta manera medir lo esperado por los clientes, en relación con los servicios o productos brindados. Por otro lado, según Freeman (1982) indica que, la eficacia es el grado de concordancia entre los objetivos y los resultados obtenidos. Afirma que, solo hay eficacia si los objetivos y resultados están definidos claramente y la comparación entre ellas, es significativa. Asimismo, según Drucker (1982) afirma que, se debe optimizar el uso de los recursos, ya que es la base del éxito. Por lo tanto, eficacia se puede definir como el logro de objetivos con condiciones preestablecidas.

**Indicadores:**

**Tiempo:** Mengual et al. (2012) indican que, el tiempo junto con el dinero y la información son de los recursos más importantes, afirman que, si se consigue mantener controlado el tiempo se aprovecha y se obtiene mejores resultados de los recursos. Asimismo, Drucker (1967) reconoce que, una adecuada gestión del tiempo es muy importante para la organización, ya que la pérdida o mal uso de éste pueden advertir riesgos financieros, de

producción, desarrollo y atención de clientes. Por lo tanto, el tiempo es uno de los factores críticos de éxito para una organización, camina de la mano con los recursos y los costos.

**Metas:** Según Locke (1968) indica que, una meta es aquello que una persona vuelca todo su empeño por lograr. Por consiguiente, las metas son importantes para las personas, ya que se sienten motivados y guiados. Por lo tanto, la intención de lograr las metas es una fuente de motivación para el ser humano. Se puede inferir que, las metas son los resultados esperados de un camino o acciones, aquello que anhelamos obtener a través de un proceso específico, en general, todas las personas, empresas, colectivos se proponen metas y procedimientos para hacerlos realidad.

**Efectividad:** Según Kinicki y Urrutia (2003) afirman que, para el alcanzar la efectividad, cada empresa debe conseguir el equilibrio entre cumplir sus metas, funcionar correctamente, la viabilidad de sus recursos, y la satisfacción del personal, siendo estos los criterios básicos y generales de la efectividad organizacional. Asimismo, no existe una fórmula establecida para que una organización logre ser efectiva. Por lo tanto, la efectividad es la capacidad de obtener el efecto esperado en lo que se trabaja, y es importante en la planificación de las estrategias organizacionales.

#### **Indicadores:**

**Satisfacción:** Sancho (1998) indica que, la satisfacción es un tema psicológico, que abarca la condición de bienestar y placer de lograr aquello que se anhela y que se espera de un servicio o producto. Asimismo, Münch (1998) afirma que, el requerimiento se obtiene de la eficiencia del servicio y la eficiencia es la calidad que se logra con la satisfacción de todos los requerimientos del cliente a través de la prestación de servicios; pero agregando valor y el logro de los requerimientos.

**Calidad:** Según Ishikawa (1939) indica que, ejercer control de calidad implica el desarrollo, modelado, manufactura y conservación de los productos de calidad bajo los estándares económicos, el más útil y satisfactorio para el cliente. Asimismo, según Jurán (1954) indica que, hay dos tipos de calidad: la óptima para la utilización y la conformidad con especificaciones. Por lo tanto, la calidad es uno de los pilares principales para una empresa que debe seguir y obtener óptimas condiciones de atención, procesos, entre otros.

## II. MÉTODO

### 2.1 Enfoque, tipo, diseño, sintagma y métodos

En el enfoque **mixto** se deben aprovechar las características, de esta manera, para Hernández et al. (2014) afirman que, unir las fortalezas de la investigación mixta y la investigación cualitativa y armonizarlas, eliminando sus deficiencias, es la verdadera finalidad de la investigación mixta. De igual forma, Carhuacho et al. (2019) señalan que, la esencia del enfoque mixto consiste en aplicar, sobre una misma realidad estudiada, una serie de técnicas de recojo, vinculación, investigación de datos expresados numéricamente y en forma de atributos. Finalmente, Teddlie y Tashakkori (2009) manifiestan que, para responder al planteamiento de un problema debe aplicarse una mezcla de métodos numéricos y cualitativos, con énfasis en el análisis y la interrelación de datos de ambos métodos. En conclusión, el presente estudio utilizó el enfoque mixto, ya que se procesaron los datos de ventas de una empresa del medio, con énfasis en el análisis de la rentabilidad como datos cuantitativos, los cuales fueron el insumo del nuevo modelo que optimizó la rentabilidad y en la parte cualitativa las entrevistas a los ejecutivos y responsables del manejo financiero de la empresa, quienes aportaron los puntos necesarios para mejorar los aspectos relacionados a la rentabilidad del negocio.

Con respecto al tipo de investigación Carhuacho et al. (2019) indican que, la investigación **proyectiva** implica delinear y disponer métodos y operaciones para un tipo determinado estudio de investigación. Revisando los criterios metodológicos se puede prever sus resultados. De igual forma, Hurtado de Barrera, (2010) señala que todas las creaciones nuevas producto de investigaciones que se orientan a cubrir necesidades específicas son investigaciones proyectivas, ya que estas se encargan de proponer inventos para corregir situaciones. Nuestro estudio es considerado una investigación proyectiva porque el modelo propuesto está basado en la mejora del proceso de ventas usado para ello, la técnica de simulación de procesos, que es una creación que aporta al área comercial, en forma novedosa.

El diseño de la presente investigación fue **explicativo** secuencial, ya que se recopiló y proceso los datos cuantitativos como desarrollo de la aplicación del cuestionario, a lo que posteriormente se integró con el análisis cualitativo como resultado de las entrevistas a los expertos. Asimismo, se incluyó el análisis e interpretación para demostrar los objetivos.

Según Carhuacho et al. (2019) manifiesta que, el diseño radica en interpretar datos cuantitativos obtenidos por medio de la encuesta y lograr los resultados e interpretarlas. Posteriormente se hace un análisis cualitativo y se desarrolla una triangulación obteniendo un diagnóstico amplio.

La investigación **holística** nace como respuesta a la necesidad de integrar diversos enfoques, según Tójar (2006) indica que, se trata de una labor completa y globalizada que facilita la comprensión a profundidad del estudio y la problemática. Además, Hurtado de Barrera (2010) manifiestan que, el ser humano y el conocimiento se ubican en un escenario de constantes eventos que grafican su complejidad integral y completa; ésta es la esencia de la holística. Asimismo, Carhuacho et al. (2019) señalan que, la holística es el entendimiento profundo y claro de la realidad, el cual permite una visión desde una perspectiva integradora con énfasis en lo que va más allá o que se encuentra por encima de determinado límite. En resumen, esta investigación adopta el concepto holístico, mediante el cual se abordará el problema de tiempo, costos y calidad de la empresa en forma integral y completo, con énfasis en el futuro para lo cual se propone un nuevo modelo de proceso comercial mediante la construcción de tres escenarios posibles.

La presente investigación utilizó tres (3) métodos los cuales son: deductivo, inductivo y analítico. Estos permitirán mayor consistencia del estudio.

**Deductivo:** Bernal (2010) afirma que, la derivación de inferencias particulares a partir de determinaciones generales es el fundamento de método de investigación deductivo, el cual inicia con base en principios y leyes; los valida y finalmente los pone en práctica como solución de fenómenos específicos. Asimismo, para Lifeder (2022) indica que, se debe ir de conclusiones lógicas generales para deducir premisas particulares, considerando que, si la primera fue cierta, la segunda lo es también. Este es el fin inmediato del método deductivo. Asimismo, Martínez (2000) afirma que, el método deductivo indica que la solución de un fenómeno es visible desde las premisas que lo suponen y luego de razonar deductivamente las conclusiones adquieren connotación de respuesta al estudio en curso. A partir de estas afirmaciones podemos concluir que esta investigación utilizó el método deductivo para resolver el problema de qué tareas son más eficientes para mejorar el proceso de ventas. Las

premisas establecidas por los stakeholders del proceso nos indicaron la dirección a seguir, por tanto, en ellas se encontró implícita nuestra solución.

**Inductivo:** Bernal (2010) indica que, para obtener una conclusión general basándose en premisas particulares que son reconocidos como principios o leyes que son la base de una teoría, requiere de la aplicación del método inductivo. Por otro lado, Baena (2014) afirma que, el uso del método inductivo es un tipo de razonamiento que utiliza la generalización como eje central, es decir, pasa a generalizar una ley general para todos los casos observados que pertenecen a un mismo tipo. Asimismo, Lifeder (2022) señala que, ir de lo particular a lo general es un tipo de razonamiento llamado método inductivo. Parte de la observación reflexiva y leyes específicas para obtener como resultado una ley general aplicable a todo el universo observado. En conclusión, nuestro estudio también usó el método inductivo porque se generalizaron múltiples inferencias particulares que han sido afirmadas en las entrevistas de los responsables del área comercial en la empresa.

**Analítico:** Lifeder (2022) indica que, las investigaciones que involucran el análisis crítico y el examen de la realidad mediante información significativa hacen uso del método analítico de investigación. Lo fundamental en este método es hallar las causas del fenómeno analizado para una comprensión precisa del mismo. De igual forma, para Carhuanchó et al., (2019) afirman que, el uso del método de investigación analítico requiere aplicar el análisis crítico y la observación reflexiva de la información que ha proporcionado el estudio en curso. En esta línea es fundamental conocer los antecedentes de investigaciones previas para una correcta aplicación del método. Por otro lado, tenemos el aporte de Bernal (2010) quien afirma que, el análisis crítico individual de cada una de las partes en que se ha descompuesto el problema de investigación es el aspecto fundamental del método analítico de investigación. En este sentido, la presente investigación aplicó el método analítico de investigación en lo referente que se ha analizado cada una de las tareas que realizaron los stakeholders del proceso de ventas y se propuso mejoras en tres escenarios diferentes para optimizar el resultado final que es, la rentabilidad del negocio.

## **2.2 Población, muestra y unidades informantes**

Para la investigación presente, se utilizó como población objetivo 40 procesos de ventas anuales, tomando como muestra el total de procesos de ventas anuales a colegios públicos y

privados de Lima, Perú. Además, se consideró a cuatro informantes para recopilar datos e información y fueron seleccionados, ya que, ocupan cargos determinantes.

**Gerente del país:** Magister en docencia universitario y con título de la carrera profesional de Administración de empresas, posee conocimientos prácticos a través de los años en el área de gerencia, es el profesional designado de hacerse cargo de la filial en Perú. Edad entre los 55 y 62 años. Sexo masculino.

**Director Ejecutivo:** Magister en Marketing, docente universitario, bachiller de Administración de empresas con postgrado en negocios; y posee conocimientos en gestión comercial e inteligencia de negocios. Edad entre los 36 y 40 años. Sexo masculino.

**Jefe de ventas:** Bachiller de la carrera Administración y Negocios Internacionales, tiene amplia experiencia dirigiendo fuerzas de venta, trazando estrategias de ventas y reestructurando procesos de venta, participa asesorando al gerente de país con mando en las decisiones que los dueños tomarán. Edad entre los 25 y 30 años. Sexo femenino.

### **2.3 Categorías, subcategorías apriorísticas y emergentes**

**Gestión comercial:** La gestión comercial es de los principales pilares del eficiente funcionamiento de las empresas. Se toman decisiones importantes como los mercados a penetrar; establecer los precios; gestionar correctamente los procesos automatizados. Estas decisiones están estrechamente relacionadas a los objetivos trazados. La gestión comercial se preocupa de solucionar problemas que puedan surgir operativamente (Lagos, 2008).

A través de la tabla 6 se explica la categoría problema y las subcategorías apriorísticas, así como las subcategorías emergentes.

**Tabla 6***Categoría problema y subcategorías apriorísticas*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Indicadores</b>		
C1	Eficiencia	C1.1.1	Recursos	
		C1.1.2	Costo	
		C1.1.3	Mesa de ayuda	
	Eficacia	C1.2.1	Tiempo	
		C1.2.2	Metas	
		C1.2.3	Asesoría pedagógica	
	Efectividad	C1.3.1	Satisfacción	
		C1.3.2	Calidad	
		C1.3.3	Soporte técnico	
<b>Categoría Solución</b>				
Nuevo modelo lógico basado en BPM y la Norma Iso 9001:2015				
<b>Subcategoría emergente</b>				
Diseñar	Modelar	Ejecución	Monitoreo	Optimización

**2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica de encuesta se utiliza frente a la carencia de encontrar una respuesta a una interrogante. Según Bernal (2010) indica que, no obstante, la encuesta está siendo relegada por la calidad de la credibilidad de las personas encuestadas, constituye uno de los instrumentos usados con mayor frecuencia en la investigación científica. Por otra parte, Carhuancho et al. (2019) afirman que, la encuesta es un instrumento de campo cuya aplicación implica una coordinación previa para establecer fecha, día y hora de la aplicación; la cual no permite la intervención de ningún agente porque tal acción invalidaría la recopilación de los datos. Asimismo, Hurtado de Barrera (2010) señalan que, las encuestas contienen preguntas de diversos tipos con el fin de levantar la información acerca de un fenómeno de estudio. En conclusión, se puede afirmar que las encuestas utilizadas en esta investigación han sido útiles para obtener información veraz acerca del proceso de ventas, la cual permitió plantear nuestros escenarios de validación.

La entrevista es método bastante beneficioso para recopilar información. Asimismo, Hurtado de Barrera (2010) indica que, la recopilación de información del investigador usando una técnica de interacción personal es el centro de la técnica conocida como entrevista. Asimismo, Carhuacho et al. (2019) indican que, las entrevistas necesitan coordinación para establecer el momento y el día de su realización, el investigador puede hacer preguntas transversales para obtener más información; pero a medida que se avance con el desarrollo debe tener cuidado, porque la conversación puede desviarse del tema principal, lo que invalidará la actividad. En resumen, las entrevistas en este estudio han servido para comprobar lo que se ha manifestado en los cuestionarios, por tanto, han reforzado los hallazgos que permitieron construir el nuevo modelo que optimiza la gestión comercial en la empresa.

El cuestionario es un método de investigación que se centra en una serie de interrogantes para recabar información, mediante un análisis estadístico. Asimismo, Hurtado de Barrera (2010) afirma que, un cuestionario es una herramienta que contiene un conjunto de preguntas asociadas con un determinado fenómeno o entorno, cuyo objeto es recoger información útil para una investigación. Por otro lado, Carhuacho et al. (2019) señalan que, corresponde a un cuestionario contener un set preguntas cuyas respuestas están asociadas a ciertas escalas, las cuales deben ser contestadas por el encuestado y todas se consideran válidas sin excepción. Asimismo, Bernal (2010) indica que, el propósito de un cuestionario es contribuir en conseguir los objetivos de la investigación usando para ello, la información generada por las preguntas de su contenido, las mismas que conforman un plan que se aplica al objeto de la investigación. De acuerdo con esto, la presente investigación ha empleado como instrumento el cuestionario, para obtener información relevante sobre el proceso de ventas actual y tales datos, ayudaron a formular un modelo óptimo para realizar tal actividad tal que, resulte rentable para la organización.

La guía de entrevista incluye las interrogantes que se les preguntarán a los stakeholders y que se pueda profundizar en los temas. Asimismo, Baena (2014) sustenta que, la guía para la entrevista es una herramienta es útil para reflexionar sobre los temas posibles que se abordaran en la entrevista. Aunque sea un instrumento estructurado; no se le entrega al encuestado. De igual forma, Hurtado de Barrera (2010) señala que, las guías para las entrevistas deben incluir la identificación general de los encuestados, datos censales y

sociológicos, y datos sobre eventos de investigación. En efecto, es necesario consignar datos generales acerca de los intervinientes en las entrevistas. La investigación presente usó la guía de entrevista a fin de conocer con exactitud información relevante que se usó durante la entrevista. Por último, los instrumentos utilizados fueron validados por expertos en el tema de investigación, los cuales fueron el Dr. Julio Capristán, Dr. David Florez y Mg. Daniel Noriega, como se aprecia en el anexo 8.

Se realizó la confiabilidad del instrumento cuantitativo mediante IBM SPSS y obtuvimos 0.827 como Alfa de Cronbach. Lo cual demuestra que nuestros instrumentos son confiables.

**Tabla 7**

*Alfa de Cronbach*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
0.827	0.827	19

## **2.5 Proceso de recolección de datos**

Hernández et al. (2014) señalan que, es útil tener múltiples fuentes de información y métodos de recopilación de datos, tanto como el tiempo y recursos lo permitan. Los datos obtenidos serán más ricos, amplios y profundos si provienen de diferentes participantes en el proceso, de diferentes fuentes y mediante el uso de múltiples formas de recopilación. Por otra parte, Arias (2000) precisa que, la triangulación consiste en obtener varios puntos de referencia, en el contexto de la navegación con el fin de para determinar una ubicación desconocida. Se empleó la triangulación en la investigación cuando se revisó la evolución de la administración clásica hacia las diferentes vertientes de la administración moderna con el uso de herramientas inteligentes que la hacen más viable y la potencian con mayor efectividad.

Gorgas et al. (2009) indican que, la ciencia encomendada de recopilar, ordenar y dilucidar los datos es la estadística. Todos los días envían estadísticas: encuestas políticas, realidad económica, diversiones, datos atmosféricos, calidad de bienes, entrevistas. Para procesar y evaluar toda esta información se requiere base estadística. De igual forma, Balzarini et al. (2011) indican que, por lo general, especialmente cuando se dispone de grandes cantidades de datos, el análisis estadístico debe comenzar con la extracción o exploración de la información. En la etapa de descubrimiento, donde se estudian dos (2) o más variables, se utiliza la estadística descriptiva para comprender la distribución de los datos de las variables y las probables relaciones entre ellas. Tal como refieren ambos autores, en la presente investigación se empleó la estadística descriptiva para procesar gran cantidad de datos que provienen de la actividad comercial de la empresa y ha sido especialmente útil procesarla estadísticamente para encontrar patrones de comportamiento de la rentabilidad y poder analizar otras posibilidades de realizarla con mayor efectividad.

## **2.6 Método de análisis de datos**

Para efectuar cuantitativamente el análisis, se hizo en primer lugar un diagnóstico de los datos obtenidos a partir del cuestionario aplicado a la muestra, a través de la construcción de un gráfico de Pareto, el mismo que sirvió para determinar cuáles fueron los factores más importantes o causas por el cual no se obtiene una adecuada gestión comercial, utilizando la herramienta informática Excel, con el cual se generaron las tablas y gráficos respectivos para las conclusiones. Asimismo, para el análisis cualitativo, se empleó una entrevista a tres (3) colaboradores de la empresa, lo que fue muy útil para triangular con los resultados del análisis cuantitativo y determinar las subcategorías de las alternativas de solución, por lo que los resultados del análisis se realizaron mediante la herramienta Atlas. Ti.

### III. RESULTADOS

#### 3.1 Descripción de resultados cuantitativos

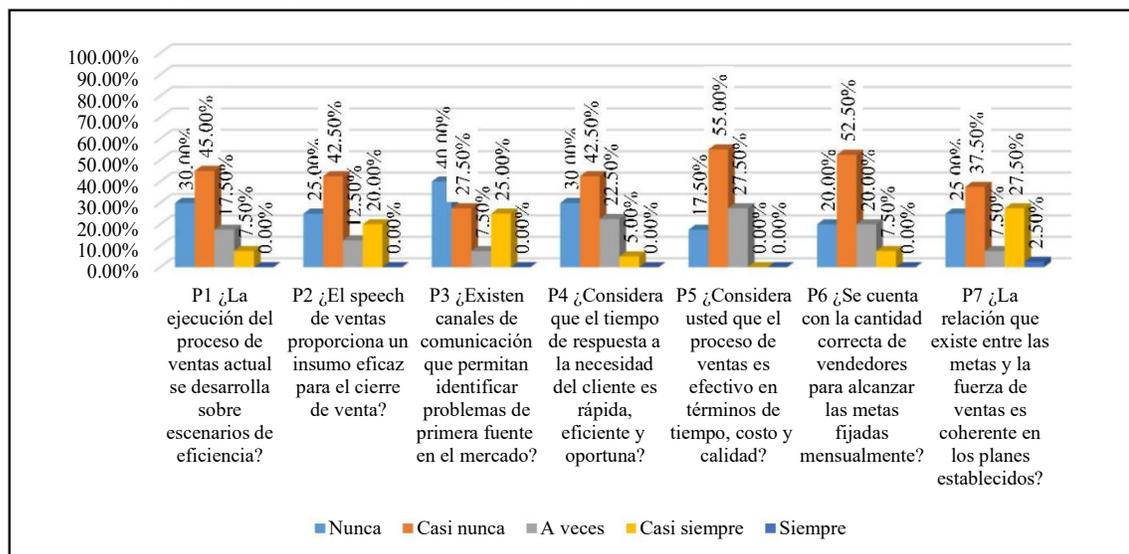
**Tabla 8**

*Frecuencias y porcentajes correspondientes a la subcategoría eficiencia*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P1 ¿La ejecución del proceso de ventas actual se desarrolla sobre escenarios de eficiencia?	12	30.00%	18	45.00%	7	17.50%	3	7.50%	0	0.00%
P2 ¿El speech de ventas proporciona un insumo eficaz para el cierre de venta?	10	25.00%	17	42.50%	5	12.50%	8	20.00%	0	0.00%
P3 ¿Existen canales de comunicación que permitan identificar problemas de primera fuente en el mercado?	16	40.00%	11	27.50%	3	7.50%	10	25.00%	0	0.00%
P4 ¿Considera que el tiempo de respuesta a la necesidad del cliente es rápida, eficiente y oportuna?	12	30.00%	17	42.50%	9	22.50%	2	5.00%	0	0.00%
P5 ¿Considera usted que el proceso de ventas es efectivo en términos de tiempo, costo y calidad?	7	17.50%	22	55.00%	11	27.50%	0	0.00%	0	0.00%
P6 ¿Se cuenta con la cantidad correcta de vendedores para alcanzar las metas fijadas mensualmente?	8	20.00%	21	52.50%	8	20.00%	3	7.50%	0	0.00%
P7 ¿La relación que existe entre las metas y la fuerza de ventas es coherente en los planes establecidos?	10	25.00%	15	37.50%	3	7.50%	11	27.50%	1	2.50%

**Figura 3**

*Frecuencias y porcentajes de la sub-categoría eficiencia*



En la tabla 8 y figura 3, se observa que el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” predominan sobre la pregunta 5, el cual hace referencia a que ¿Considera usted que el proceso de ventas es efectivo en términos de tiempo, costo y calidad?, es decir que, el 100% que corresponde a un total de 40 trabajadores afirman que el proceso de ventas no es efectivo en términos de tiempo, costo y calidad. Asimismo, se observa que el valor “nunca”, “casi nunca” y “a veces” representan un 95% sobre la pregunta 4 ¿Considera que el tiempo de respuesta a la necesidad del cliente es rápida, eficiente y oportuna?, es decir que, 38 trabajadores indican que el tiempo de respuesta a la necesidad del cliente no es rápida, eficiente ni oportuna. Si estos problemas persisten pueden afectar en la satisfacción del cliente y no permitirán que la organización opere correctamente, las ventas no crecerán y no se lograrán los objetivos.

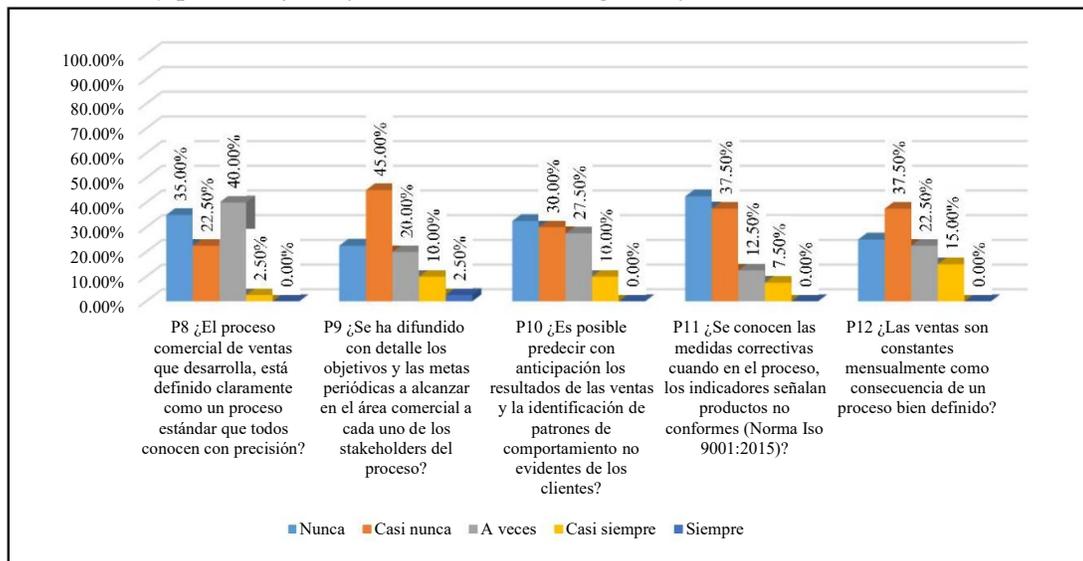
**Tabla 9**

*Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub-categoría eficacia*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P8 ¿El proceso comercial de ventas que desarrolla, está definido claramente como un proceso estándar que todos conocen con precisión?	14	35.00%	9	22.50%	16	40.00%	1	2.50%	0	0.00%
P9 ¿Se ha difundido con detalle los objetivos y las metas periódicas a alcanzar en el área comercial a cada uno de los stakeholders del proceso?	9	22.50%	18	45.00%	8	20.00%	4	10.00%	1	2.50%
P10 ¿Es posible predecir con anticipación los resultados de las ventas y la identificación de patrones de comportamiento no evidentes de los clientes?	13	32.50%	12	30.00%	11	27.50%	4	10.00%	0	0.00%
P11 ¿Se conocen las medidas correctivas cuando en el proceso, los indicadores señalan productos no conformes (Norma Iso 9001:2015)?	17	42.50%	15	37.50%	5	12.50%	3	7.50%	0	0.00%
P12 ¿Las ventas son constantes mensualmente como consecuencia de un proceso bien definido?	10	25.00%	15	37.50%	9	22.50%	6	15.00%	0	0.00%

**Figura 4**

*Frecuencias y porcentajes referente a la sub-categoría eficacia*



A través de la tabla 9 y figura 4 se puede interpretar lo siguiente: Con respecto a la pregunta 8: ¿El proceso comercial de ventas que desarrolla, está definido claramente como un proceso estándar que todos conocen con precisión?, el 97.5% de las personas encuestadas consideran que el proceso comercial no está definido como un proceso estándar que todos conocen solo el 2.5% considera que casi siempre el personal conoce el proceso comercial con precisión. Con relación a la pregunta 11: ¿Se conocen las medidas correctivas cuando en el proceso, los indicadores señalan productos no conformes (Norma Iso 9001:2015)? un contundente 92.5% refiere que “nunca”, “casi nunca” y “a veces” se conocen las medidas correctivas cuando el proceso tienen indicadores con productos no conformes, y solo un 7.5% que representan a 3 trabajadores consideran que “casi siempre” se conocen las medidas correctivas para productos no conformes. Asimismo, la pregunta 12: ¿Las ventas son constantes mensualmente como consecuencia de un proceso bien definido?, nos detalla que el 62.5% de encuestados coinciden en que “nunca” y “casi nunca” las ventas son constantes mensualmente resultado de un proceso bien definido. Si los problemas antes mencionados persisten no se obtendrán los resultados esperados, los procesos serán deficientes, ya que no se determinarán los tiempos de maneta efectiva, esto puede repercutir en que las operaciones sean rentables y como consecuencia lógica afecte a la calidad.

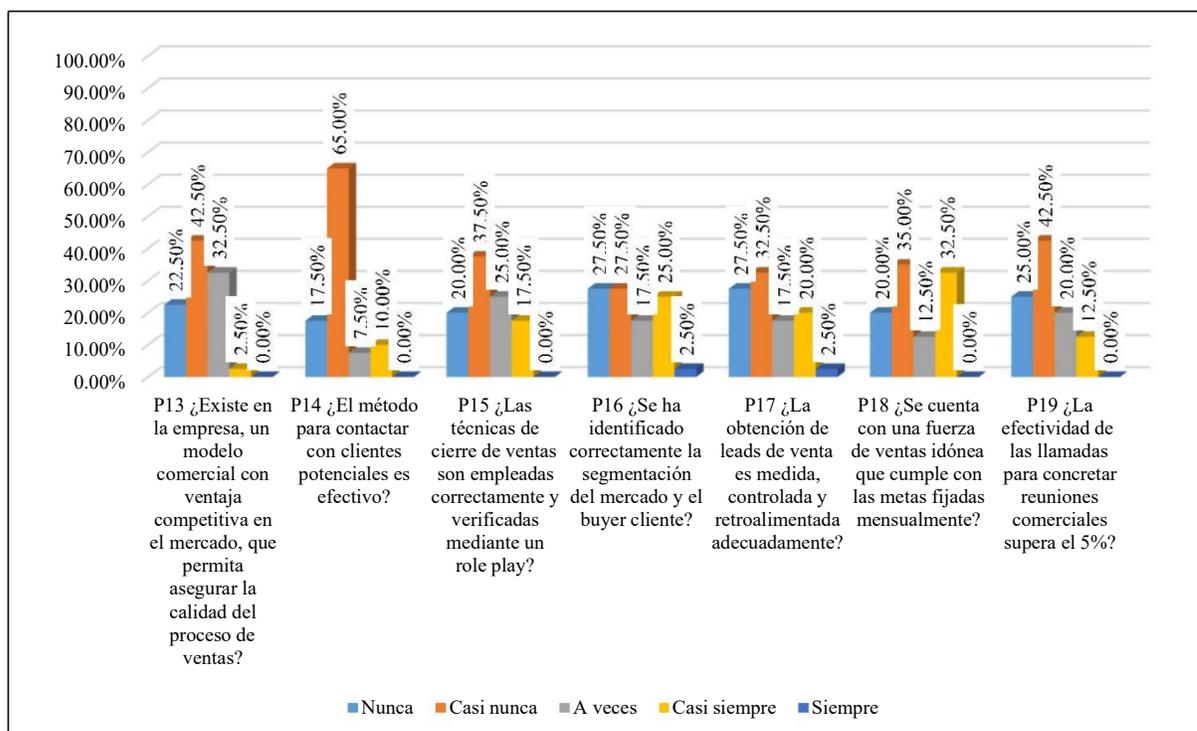
**Tabla 10**

*Frecuencias y porcentajes de la sub-categoría efectividad*

Ítems	Nunca		Casi Nunca		A veces		Casi siempre		Siempre	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
P13 ¿Existe en la empresa, un modelo comercial con ventaja competitiva en el mercado, que permita asegurar la calidad del proceso de ventas?	9	22.50%	17	42.50%	13	32.50%	1	2.50%	0	0.00%
P14 ¿El método para contactar con clientes potenciales es efectivo?	7	17.50%	26	65.00%	3	7.50%	4	10.00%	0	0.00%
P15 ¿Las técnicas de cierre de ventas son empleadas correctamente y verificadas mediante un role play?	8	20.00%	15	37.50%	10	25.00%	7	17.50%	0	0.00%
P16 ¿Se ha identificado correctamente la segmentación del mercado y el buyer cliente?	11	27.50%	11	27.50%	7	17.50%	10	25.00%	1	2.50%
P17 ¿La obtención de leads de venta es medida, controlada y retroalimentada adecuadamente?	11	27.50%	13	32.50%	7	17.50%	8	20.00%	1	2.50%
P18 ¿Se cuenta con una fuerza de ventas idónea que cumple con las metas fijadas mensualmente?	8	20.00%	14	35.00%	5	12.50%	13	32.50%	0	0.00%
P19 ¿La efectividad de las llamadas para concretar reuniones comerciales supera el 5%?	10	25.00%	17	42.50%	8	20.00%	5	12.50%	0	0.00%

**Figura 5**

*Frecuencias y porcentajes correspondientes a la sub-categoría efectividad*



A través de la tabla 10 y figura 5 se pueden interpretar lo siguiente: la pregunta 13 ¿Existe en la empresa, un modelo comercial con ventaja competitiva en el mercado, que permita asegurar la calidad del proceso de ventas? un importante 97.5% de los encuestados considera que “nunca”, “casi nunca” y “a veces” existe un modelo comercial con ventaja competitiva en el mercado que les permita asegurar la calidad del proceso de ventas. Respecto de la pregunta 17 ¿La obtención de leads de venta es medida, controlada y retroalimentada adecuadamente?, el 77.5% de los encuestados, es decir, 31 encuestados consideran que la obtención de leads de venta no es medida, ni controlada, ni retroalimentada correctamente. A su vez la pregunta 14 ¿El método para contactar con clientes potenciales es efectivo?, indica que el 82.5% considera que “nunca” y “casi nunca” es efectivo el método para contactar con clientes potenciales. Finalmente, la pregunta 19 ¿La efectividad de las llamadas para concretar reuniones comerciales supera el 5%? un considerable 67.5% indican que, “nunca” y “casi nunca” la efectividad de las llamadas para concretar reuniones supera el 5%, asimismo un 12.5% considera que “casi siempre” la efectividad de las llamadas para concretar reuniones supera el 5%. Si no se corrigen estos problemas, los leads de venta serán cada vez menores, debido a la base desactualizada de clientes del ministerio de educación, por lo tanto, el contacto con los clientes será deficiente y no se podrán lograr los objetivos propuestos. Asimismo, mejorar el método para contactar a los clientes será determinante como factor clave de éxito.

**Tabla 12**

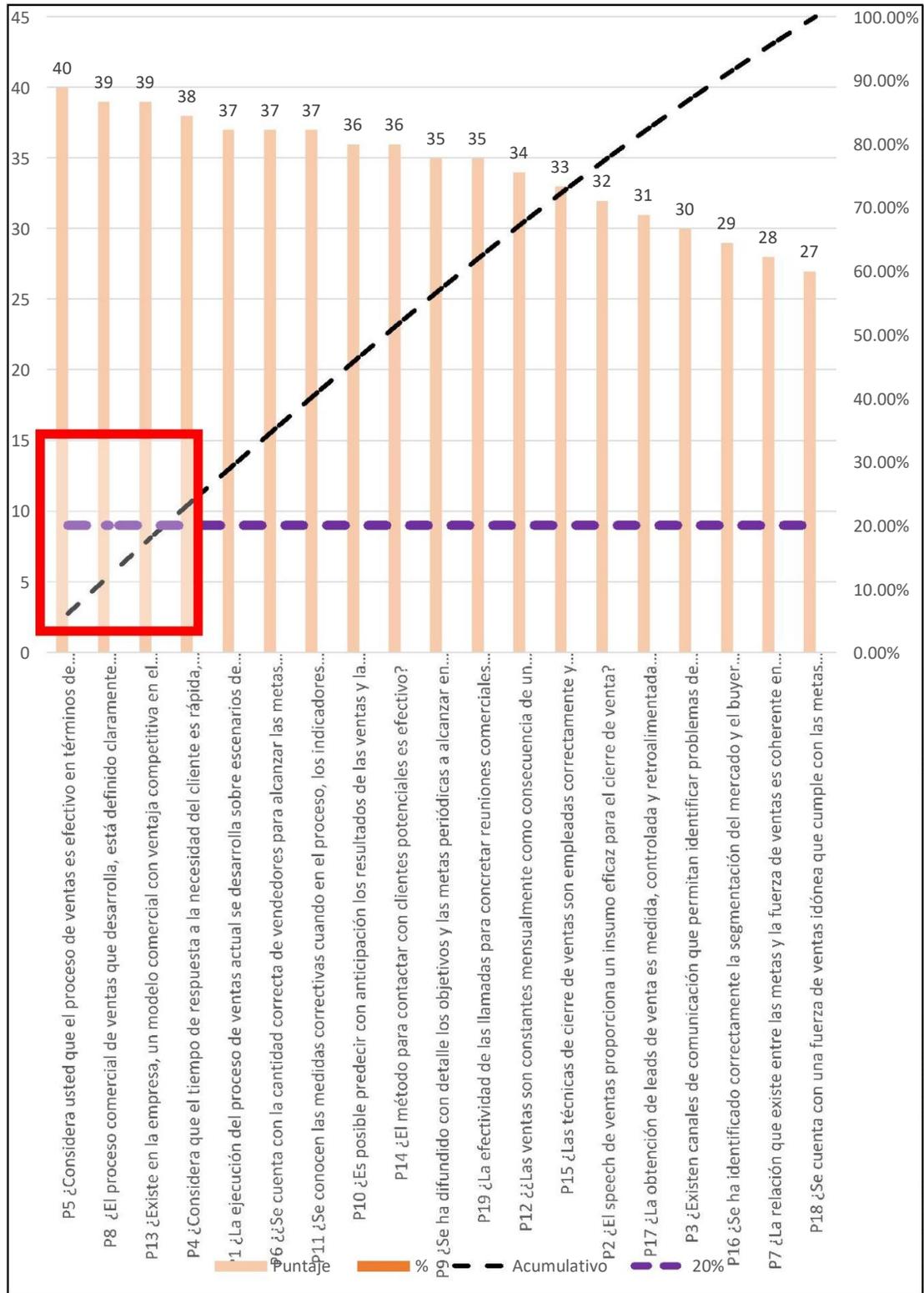
*Pareto de la categoría gestión comercial*

<b>Item</b>	<b>Puntaje</b>	<b>%</b>	<b>Acumulativo</b>	<b>20%</b>
P5 ¿Considera usted que el proceso de ventas es efectivo en términos de tiempo, costo y calidad?	40	6.13%	6.13%	20%
P8 ¿El proceso comercial de ventas que desarrolla, está definido claramente como un proceso estándar que todos conocen con precisión?	39	5.97%	12.10%	20%
P13 ¿Existe en la empresa, un modelo comercial con ventaja competitiva en el mercado, que permita asegurar la calidad del proceso de ventas?	39	5.97%	18.07%	20%
P4 ¿Considera que el tiempo de respuesta a la necesidad del cliente es rápida, eficiente y oportuna?	38	5.82%	23.89%	20%

P1 ¿La ejecución del proceso de ventas actual se desarrolla sobre escenarios de eficiencia?	37	5.67%	29.56%	20%
P6 ¿Se cuenta con la cantidad correcta de vendedores para alcanzar las metas fijadas mensualmente?	37	5.67%	35.22%	20%
P11 ¿Se conocen las medidas correctivas cuando en el proceso, los indicadores señalan productos no conformes (Norma Iso 9001:2015)?	37	5.67%	40.89%	20%
P10 ¿Es posible predecir con anticipación los resultados de las ventas y la identificación de patrones de comportamiento no evidentes de los clientes?	36	5.51%	46.40%	20%
P14 ¿El método para contactar con clientes potenciales es efectivo?	36	5.51%	51.91%	20%
P9 ¿Se ha difundido con detalle los objetivos y las metas periódicas a alcanzar en el área comercial a cada uno de los stakeholders del proceso?	35	5.36%	57.27%	20%
P19 ¿La efectividad de las llamadas para concretar reuniones comerciales supera el 5%?	35	5.36%	62.63%	20%
P12 ¿Las ventas son constantes mensualmente como consecuencia de un proceso bien definido?	34	5.21%	67.84%	20%
P15 ¿Las técnicas de cierre de ventas son empleadas correctamente y verificadas mediante un role play?	33	5.05%	72.89%	20%
P2 ¿El speech de ventas proporciona un insumo eficaz para el cierre de venta?	32	4.90%	77.79%	20%
P17 ¿La obtención de leads de venta es medida, controlada y retroalimentada adecuadamente?	31	4.75%	82.54%	20%
P3 ¿Existen canales de comunicación que permitan identificar problemas de primera fuente en el mercado?	30	4.59%	87.14%	20%
P16 ¿Se ha identificado correctamente la segmentación del mercado y el buyer cliente?	29	4.44%	91.58%	20%
P7 ¿La relación que existe entre las metas y la fuerza de ventas es coherente en los planes establecidos?	28	4.29%	95.87%	20%
P18 ¿Se cuenta con una fuerza de ventas idónea que cumple con las metas fijadas mensualmente?	27	4.13%	100.00%	20%

**Figura 6**

*Pareto de la categoría Gestión comercial*



En referencia al gráfico de Pareto, se concluyó mediante la tabla 7 y figura 3 acerca las preguntas 5, 8 y 13 que dicen ¿Considera usted que el proceso de ventas es efectivo en términos de tiempo, costo y calidad?, ¿El proceso comercial de ventas que desarrolla, está definido claramente como un proceso estándar que todos conocen con precisión? y ¿Existe en la empresa, un modelo comercial con ventaja competitiva en el mercado, que permita asegurar la calidad del proceso de ventas? Obtiene en el acumulado un 18.07% del universo de preguntas planteadas en las escalas de “casi nunca”, “nunca” y “a veces”, por lo tanto, se establece que los aspectos con relación a la efectividad del proceso de ventas, a la definición del proceso comercial como un proceso estándar y sobre un modelo comercial con ventaja competitiva en el mercado, son problemas determinantes y álgidos que la empresa debe solucionar con inmediatez, pues esto influye de manera negativa en toda la gestión comercial en términos de tiempo, costos y calidad de la empresa.

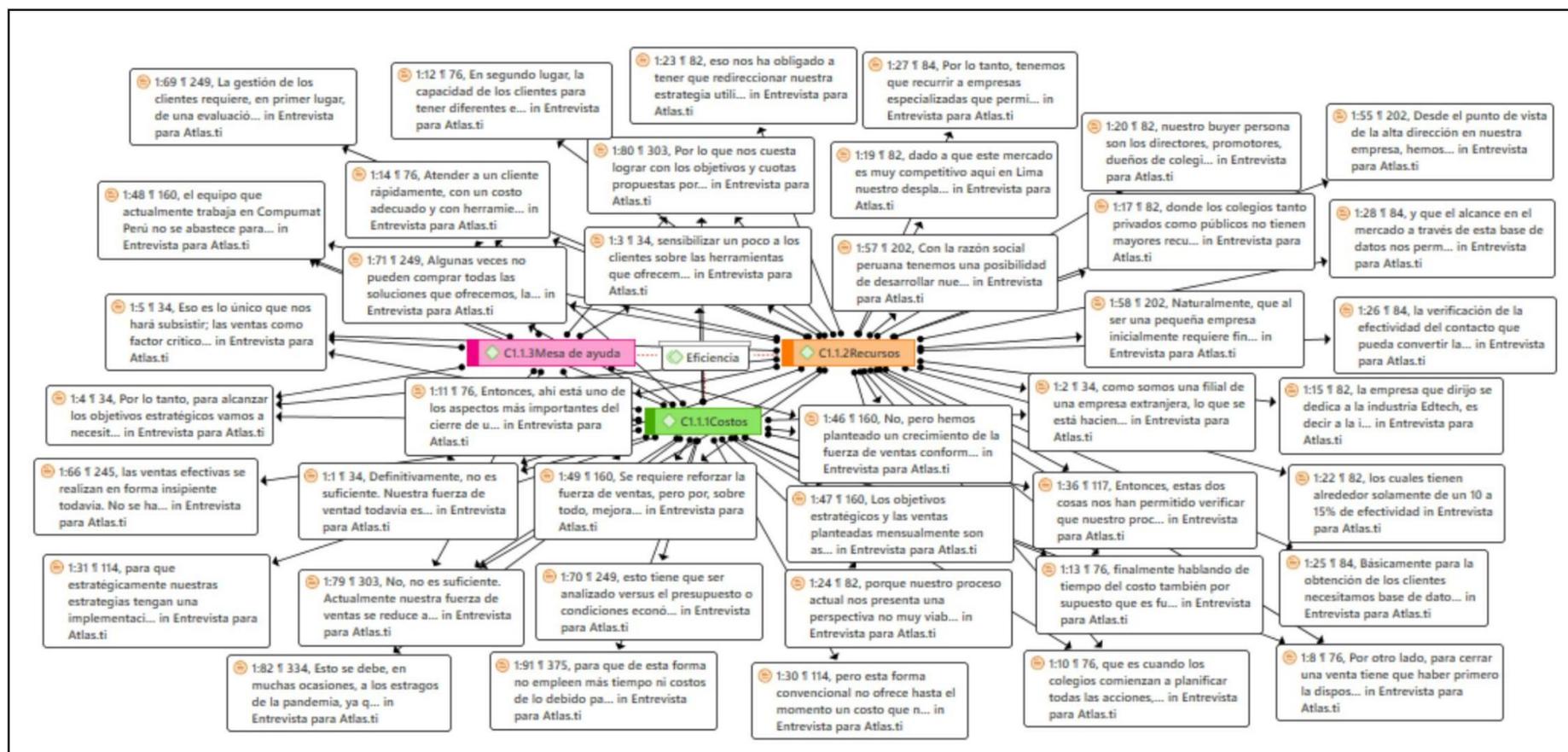
Otra pregunta que al igual que las anteriores completan un 23.89% en el total acumulado, es la planteada como ¿Considera que el tiempo de respuesta a la necesidad del cliente es rápida, eficiente y oportuna?, obteniendo como resultado que los tiempos de respuesta a la necesidad del cliente requieren de un mayor enfoque por parte de la empresa y de esta manera evitar que afecte en el área comercial, ya que esto es parte fundamental dentro la organización y de esta forma se cumplan los objetivos y lineamientos establecidos por la empresa. Asimismo, se puede sintetizar que la falta de un proceso de ventas eficiente, sin un proceso comercial definido como un proceso estándar y con la ausencia de un modelo comercial con ventaja competitiva, podría llevar a la empresa a deficientes estándares de calidad, menos ventas y clientes insatisfechos, por lo tanto, son atributos que la empresa debe mejorar prioritariamente, ya que esto le permitiría operar correctamente en términos de rentabilidad y tiempo que emplean dentro del proceso y llegue a ser efectivo.

Por último, mediante los resultados encontrados, se puede concluir que es muy importante considerar los demás aspectos, ya que para que las estrategias obtengan una implementación que pueda satisfacer la necesidad de todos los clientes con un tiempo y costo adecuados, los procesos deberían ser estandarizados en cada una de las actividades y tener una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

### 3.2 Descripción de resultados cualitativos

Figura 7

Análisis cualitativo de la subcategoría eficiencia



En relación con la subcategoría eficiencia, se puede evidenciar que a partir del análisis de la respuesta de los tres entrevistados, concuerdan que existe una estrategia de ventas orientada a obtener resultados; pero la fuerza de ventas no es considerada suficiente para alcanzar las cuotas de ventas exigida, debido a que no son suficientes las ventas no están acordes a lo esperado.

Se manifiesta que el costo del proceso de ventas no está bien controlado y excede la capacidad de gasto presupuestado impactando en la rentabilidad de la organización. Esto aunado a que los tiempos no se han optimizado son un indicador de que el proceso debe ser replanteado, modificado y mejorado, los recursos deben ser redistribuidos y el personal debe ser suficiente y competente y con el perfil correcto, para que una vez rediseñado el proceso pueda alcanzarse las cuotas establecidas y esperados por la empresa.

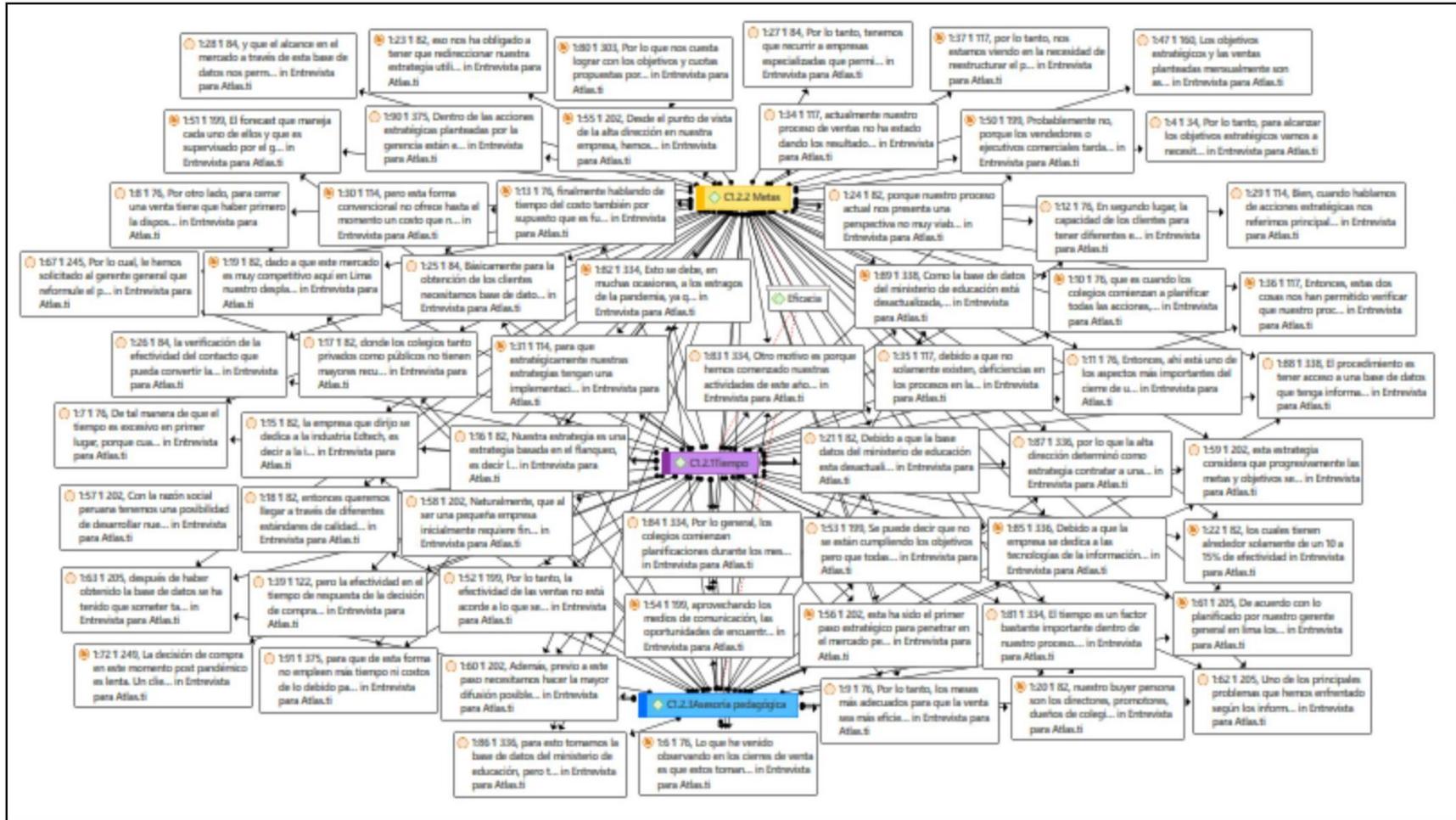
En su conjunto, el costo y los recursos no se encuentran correctamente racionalizados y los resultados son insuficientes como medida de evaluación de la estrategia planteada. Por lo tanto, desde nuestra perspectiva, solo existen dos posibilidades para rectificar esta situación y alinear los objetivos a la estrategia de la empresa: la primera, incrementar la fuerza de ventas dotándola de tecnología e insumos para mejorar su actividad comercial y la segunda, es mejorar y optimizar los métodos de trabajo junto con el proceso al cual se le debe aportar un nuevo enfoque de gestión por procesos.

Establecer los límites máximos y mínimos permisibles en el proceso es una tarea central para poder diseñar los límites de los indicadores de rendimiento. Estos límites permitirán mantener bajo control el proceso y mediante los indicadores se tendrán disponibles las alertas que derivarán hacia las medidas correctivas que se deben implementar para, nuevamente, colocar al proceso dentro de valores aceptables.

Es preciso aclarar que, existen muchas formas de implementación gráfica de los indicadores y las magnitudes que representan pueden simplificarse si se convierten a un gráfico de semáforo o una imagen de reloj que establezcan la analogía con dichos objetos del mundo real.

**Figura 8**

*Análisis cualitativo de la subcategoría eficacia*



Con referencia a la subcategoría eficacia, se puede evidenciar que las expresiones obtenidas de los 3 diferentes stakeholders entrevistados apuntan a que no se alcanzan los objetivos previstos en los planes estratégicos, estos resultados demuestran que existen fallas de proceso y de ejecución de los planes, lo cual plantea la necesidad de identificar cuáles son los aspectos del proceso de ventas que no cumplen con estándares de calidad adecuados para que se logren las metas establecidas y se pueda afirmar que la eficacia de los planes son suficientes.

Del análisis de las entrevistas se concluye que, los tiempos de atención del proceso de ventas son excesivos, lo cual impacta en la satisfacción del cliente y en el volumen de las ventas realizadas. Así, por ejemplo, si el tiempo de atención de una venta se reduce al 50%, técnicamente con el mismo tiempo previo se podrían duplicar las ventas. Por esta razón, enfocarse en el tiempo del proceso será un aspecto fundamental de atención en esta investigación.

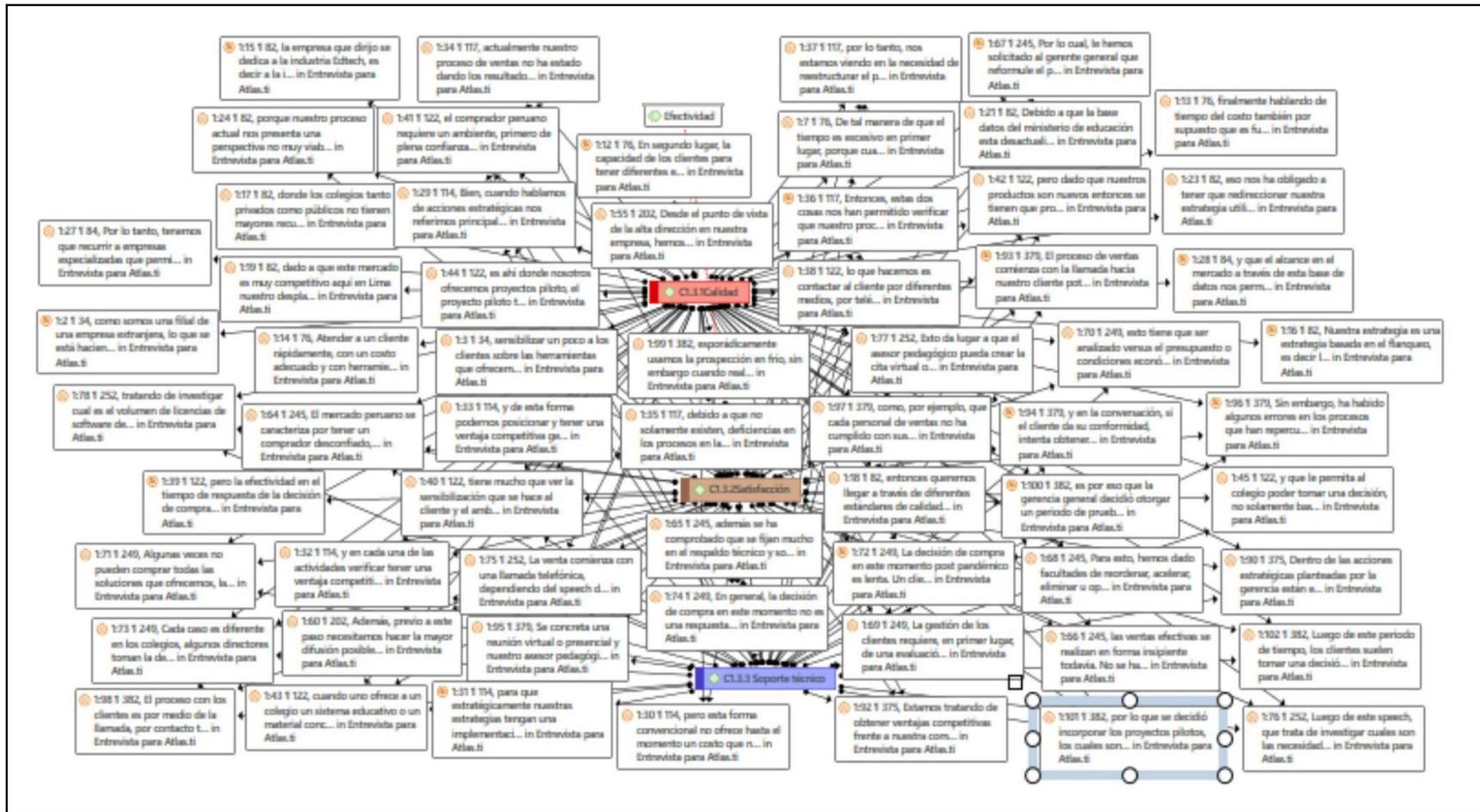
Se ha tomado conocimiento que la asesoría pedagógica si se desarrolla con la pericia necesaria, los profesionales son de alta calidad y con alta vocación de servicio, existiendo buenos comentarios por parte de los clientes, que son los directores, promotores, plana docente y padres de familia de diversos colegios del Perú, en el aspecto pedagógico de acompañamiento, soporte técnico y mesa de ayuda, ya que siempre responden a todas las solicitudes y dudas que se presenten.

Identificar las falencias y virtudes de cada una de las tareas permitirá entonces, rectificar procedimentalmente las actividades; pero con mayor eficiencia en términos de tiempo y costo, lo cual impactará directamente en la calidad del servicio ofrecido y, por ende, en la satisfacción del cliente. Aplicar el concepto de la cadena de valor en cada una de las actividades del proceso en su conjunto, permitirán lograr ventaja competitiva en el mercado.

En resumen, se plantea que el modelo mejorado realice las tareas, actividades y subprocesos con un valor agregado de aceleración, minimización de costos y maximización del uso de recursos disponible, sin olvidar que, en un entorno de mercado en permanente cambio, el proceso tendrá que validarse periódicamente para comprobar que todavía sigue vigente su liderazgo competitivo en el mercado.

**Figura 9**

*Análisis cualitativo de la subcategoría efectividad*



En relación con la subcategoría efectividad, se evidencia que la perspectiva que se tiene acerca de la efectividad con que se desarrollan los planes estratégicos es limitada y baja en los aspectos comerciales; pero en el aspecto operativo de respaldo a la post venta donde intervienen las actividades de asesoría, ayuda en línea y soporte técnico, es adecuada.

La insatisfacción de los clientes, por tanto, no se ubican en la post venta, sino, en el proceso mismo de la venta en lo referente a tiempo excesivo de atención y costo por encima de los márgenes de rentabilidad, por ende, los logros son parciales e insatisfactorios con respecto a volúmenes de venta, ingresos y baja rentabilidad.

Los agentes comerciales entrevistados coinciden y han puesto en evidencia que un proceso de ventas de calidad debería minimizar los costos, maximizar el uso de los recursos, mejorar la fuerza de ventas y reordenar las tareas que le competen a cada uno, incorporando en tales actividades un valor agregado que en su conjunto logren ventaja competitiva en el mercado y aporten en el proceso analizado y mayor efectividad para alcanzar las metas de los planes estratégicos.

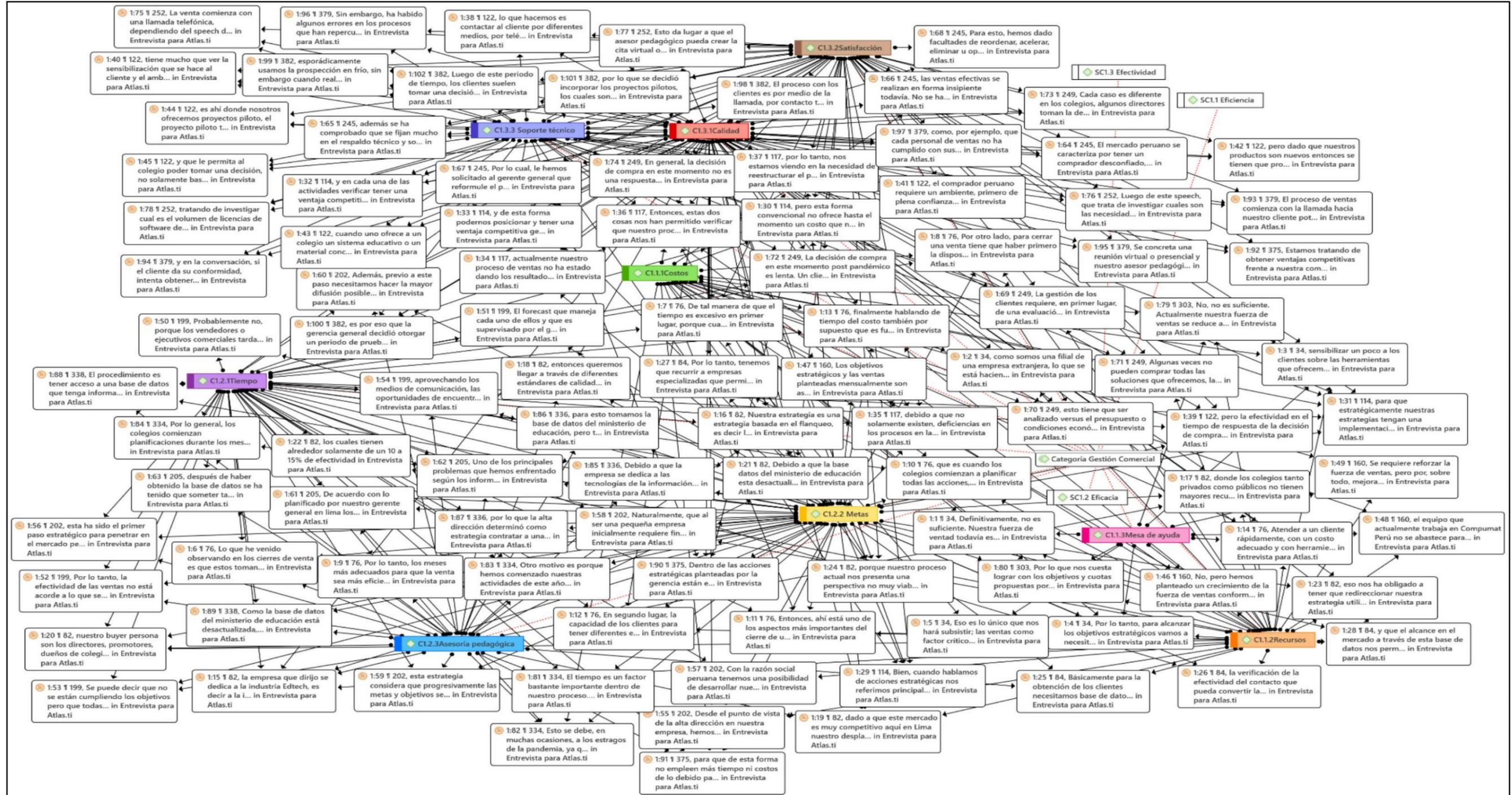
La efectividad, entonces, constituye el eje central del replanteamiento del modelo actual, ya que en términos de eficiencia y eficacia no se están logrando las metas previstas, y por esto es necesario continuar haciendo lo que se hace bien y modificar aquello en lo que se desperdicia recursos, aquello en lo que se toma tiempo excesivo y todas las tareas que influyen negativamente en alcanzar la satisfacción integral del cliente.

A la luz de los datos e información recogida se puede inferir que, el proceso debe modificarse haciendo énfasis en las tareas susceptibles de reducir el tiempo que ocupan y racionalizar la asignación de los recursos con una mejor distribución. Asimismo, la incorporación de tecnología que permita la automatización y aceleración de los procesos, permitirán a los stakeholders el uso de herramientas tecnológicas que apoyen la efectividad de su trabajo cotidiano, sin olvidar que será necesario eliminar tareas, reordenarlas e incorporar nuevas actividades que permita optimizar el proceso dentro de escenarios validados con herramientas de simulación para lograr su confiabilidad en el momento de su implementación.

### 3.3 Diagnóstico

Figura 10

Análisis mixto de la categoría gestión comercial



De las encuestas y entrevistas ejecutadas al personal de la empresa, se logró evidenciar que la organización carece de un proceso de ventas efectivo, asimismo el proceso comercial de ventas no está definido como un proceso estándar y como debilidad adicional se encontró que el modelo comercial no cuenta con una ventaja competitiva para un proceso de ventas de calidad, por lo que el 23.89% del acumulado de los encuestados coinciden en lo antes mencionado. Asimismo, ello se compara con lo dicho por los entrevistados que hacen hincapié en mejorar los procesos de gestión, que las estrategias que vienen utilizando no están dando los resultados esperados y que como consecuencia y factor crítico de éxito las ventas deben ser sostenibles y constantes en el tiempo.

En la subcategoría eficiencia, se ha podido determinar que el proceso de ventas no es efectivo en términos de tiempo, costo y calidad y ello se ve reflejado en que la empresa no puede operar de manera rentable y sostenible, por lo que la encuesta evidencia que el 100% de los encuestados coinciden en que “nunca”, “casi nunca” y “a veces” las ventas son efectivas. Asimismo, en la entrevista con el country manager indica que, existen deficiencias en los procesos, en la asignación de actividades y que no se han determinado de manera efectiva los tiempos. Es por esto, que se ha podido verificar que el proceso de ventas no tiene la efectividad correcta en términos de eficiencia. Según, Según Ramón (2017), el triángulo de la gestión por proyectos indica que, cuando se ejecuta un proyecto se debe tener bajo control 3 elementos: Tiempo, costo y alcance que actúan como KPI'S. Al modificar alguno de estos elementos se debe afectar a los otros 2, ya que no se puede modificar sin que alguno de ellos se vea afectándola. Por lo tanto, la gerencia de la empresa debe trabajar para que ninguno de estos elementos se desplome del triángulo y de esta manera evitar desfases en cada una de las áreas que pueden causar grandes problemas en la organización.

Por otro lado, en la subcategoría eficacia, se considera que el proceso comercial de ventas que actualmente se desarrolla no está definido como un proceso estándar que todos los colaboradores conocen a detalle y precisión, por lo que la encuesta evidencia que el 97.5% de los encuestados coinciden en que “nunca”, “casi nunca” y “a veces” el proceso comercial está bien definido. Esto repercute directamente en la eficacia de las actividades, ya que no se encuentran bien establecidas. Asimismo, en la entrevista con el CEO de la organización, coincide en que los procesos se encuentran mal organizados, por lo que le ha dado facultades al gerente y country manager de reformularlos buscando que cada tarea o

actividades dentro de proceso se realice de manera más efectiva. Según, Carvajal (2017) la gestión por procesos indica que su relevancia recae en que los resultados se logran con mayor éxito cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso, adicional a ello se considera como uno de los mejores sistemas de organización para alcanzar el éxito en calidad, productividad y eficiencia. Por lo tanto, es importante incluir dentro de nuestra investigación que el enfoque por procesos ayudaría a tener una visión global del funcionamiento de la empresa, establecer estrategias, definir objetivos cuyos logros potenciarían su potencial en el mercado.

Respecto a la subcategoría efectividad, se considera que en la organización no existe un modelo comercial con ventaja competitiva en el mercado que asegure la calidad en el proceso, por lo que la encuesta evidencia que el 97.5% del total de los encuestados consideran que “nunca”, “casi nunca” y “a veces” existe un modelo comercial con ventaja competitiva, esta problemática se ve reflejada en los acuerdos comerciales que no se logran concretar, ya que cada tarea de los eslabones de la cadena de valor no cuentan con un valor agregado que los destaque de la competencia. Asimismo, en la entrevista el country manager afirma que, el modelo comercial hasta el momento no les permite operar correctamente en tiempo, rentabilidad y no logra ser efectivo. Adicional a ello indica que, al no tener ventaja competitiva frente al mercado no logran satisfacer las necesidades del cliente con un costo y tiempo adecuados. Según 50 minutos (2016) indica que, la cadena de valor es una secuencia de actividades realizadas con el objeto de instalar y valorizar un producto o servicio que tenga éxito en el mercado, a través de un planteamiento económico viable. Por lo tanto, de esta manera se podría mejorar la competitividad de la empresa, alcanzar los objetivos, ya que permite a las organizaciones analizar todas sus actividades con el objetivo de mejorar al máximo cada una de sus etapas y optimizar una ventaja competitiva.

Asimismo, en el presente estudio se determinó los siguientes diagnósticos: (a) deficiencia de la base de datos; (b) llamadas no efectivas; (c) personas de ventas insuficientes para la ejecución de las operaciones; (d) procesos incompletos de adecuación de los productos alineados a la currícula nacional de la educación básica; (e) proceso de cierres de venta incompletos por falta de seguimiento a las reuniones comerciales; (f) inexistencia de publicidad y prensa; (g) imposibilidad de realizar reuniones presenciales por pandemia; (h) falta de equipamiento para demostraciones reales e inexistencia de merchandising.

**Figura 11**

*Nube de palabras*



Mediante la nube de palabras se puede evidenciar que los términos más utilizados en la investigación son: Ventas, proceso, clientes, empresa, tiempo, costo, efectividad y eficiencia.

### **3.4 Propuesta**

#### **3.4.1 Priorización de los problemas**

En el presente estudio se realizó la priorización de cuatro problemas acorde a las deficiencias más relevantes que existen en la organización, los cuales son: Existen deficiencias en el proceso de ventas, referidos al tiempo y costo que no permiten participar con ventaja competitiva en el mercado, por otro lado, el proceso de ventas está impactado negativamente por la falta de calidad en la atención de su fuerza de ventas que es insuficiente para la demanda del mercado, además, no se han definido ni divulgado una estrategia efectiva de cobertura del mercado basada en un modelo lógico de cadena de valor eficiente, por otro lado, se considera que el tiempo de respuesta a la necesidad del cliente no es rápida, eficiente, ni oportuna.

### **3.4.2 Consolidación del problema**

De acuerdo con el diagnóstico realizado en la parte cualitativa y cuantitativa se identificaron diversos problemas que aquejan a la organización. Entre ellos tenemos que existen deficiencias en el proceso de ventas, referidos al tiempo y costo que no permiten participar con ventaja competitiva en el mercado. Asimismo, el proceso de ventas está impactando negativamente por la falta de calidad en la atención de su fuerza de ventas, la cual es insuficiente para la demanda del mercado. Por otro lado, no se ha definido ni divulgado una estrategia efectiva de cobertura del mercado basada en un modelo lógico de cadena de valor eficiente, finalmente, el tiempo de respuesta a la necesidad del cliente no es rápida, eficiente ni oportuna.

### **3.4.3 Fundamentos de la propuesta**

La presente investigación se fundamenta y orienta en enfoques de gestión por procesos y en tres teorías:

La teoría de la contingencia: afirma que, la administración de una organización no se puede realizar de forma homogénea. Cada organización funciona de forma única. Por lo que el éxito de la aplicación de las técnicas administrativas dependerá de las situaciones del ambiente interno y externo de cada una (Fiedler, 1951). La teoría de contingencia establece que la administración de una organización no se puede realizar de manera uniforme. Cada organización realiza su trabajo de forma particular. Por esta razón el éxito de la instalación de métodos de gestión, se relacionan con los factores internos y externos que cada empresa enfrenta. Con esto se puede deducir que no existe una sola manera de administrar o controlar una organización y que todas las decisiones van a depender exclusivamente de los posibles cambios que se produzcan en el ambiente. Por lo tanto, la empresa debe determinar los efectos que el exterior pueda generar y la incidencia que se obtenga en la estructura, de tal manera que esté preparado para tomar acciones a favor de su correcto funcionamiento.

La teoría de la gestión integral afirma que, en la planeación estratégica, lo importante y particular, es la dirección del proceso (mantener el arco direccional con el objeto de lograr los objetivos y metas) y racionalizar tanto como sea necesario, de acuerdo con la intervención de los diversos agentes sociales, el rumbo del proceso de planeación en su realización concreta (Egg, 2007). Por lo tanto, la importancia de adoptar una gestión integral

en la empresa nos brindará mayor eficiencia al momento de tomar decisiones, se reduce tiempo, costos y recursos, el personal se involucra en mayor proporción a las actividades y por consiguiente se obtendrán, la productividad reflejada en ventas aumentará junto con clientes más satisfechos.

La teoría de la organización horizontal establece el procedimiento necesario para el diseño de procesos, señala las tres (3) fases continuas que se deben realizar para lograrlo, las cuales coinciden con las teorías de contingencia y gestión integral. Según Ostroff (1999) indica que, la organización horizontal es el aspecto central de la gestión administrativa donde se puede minimizar el tiempo de los procesos y hacer que la empresa sea rentable. Por otro lado, pone en evidencia la forma en que las empresas están migrando hacia la organización horizontal, donde se aprecia la importancia crítica de la satisfacción del cliente, la calidad y el trabajo de excelencia en la empresa; emitiendo así las órdenes ejecutivas. Asimismo, nos precisa que el trabajo en equipo tiene mayor efectividad, en virtud que cada proceso se orienta hacia la satisfacción del cliente, lo cual significa que el equipo que interviene en el proceso realiza todo lo posible para la satisfacción del cliente. Por lo tanto, la teoría de gestión horizontal es importante adecuar a la empresa, ya que, es el aspecto sustancial de la gestión por procesos, la cual que es un prerrequisito de la norma ISO 9001 para la implementación de sistemas de gestión de la calidad.

Según Bravo (2013) indica que, la gestión por procesos es una especialidad de gestión que orienta a la dirección de la organización a reconocer, representar, esquematizar, concretar, inspeccionar, optimizar y hacer más provechosos los procesos de la empresa y lograr la confiabilidad y satisfacción del cliente. Asimismo, según Pérez (2012) indica que, el enfoque basado en procesos apoya a las organizaciones en dirección a los clientes y sus metas orientando el cambio cultural, además aporta una horizonte más objetivo, amplio y global de la empresa y de sus relaciones internas. Por otro lado, afirma que contribuye a la minimización de costos, mejora la gestión para identificar los costos innecesarios y reduce tiempos a nivel estratégico y operativo. Finalmente, indica que el enfoque basado en procesos brinda un sentido finalista al trabajo en equipo y los orienta al logro de los objetivos. Por lo tanto, se puede inferir que la gestión por procesos es una manera de dirigir el trabajo, donde se busca la optimización de las actividades y tareas mediante la mejora continua.

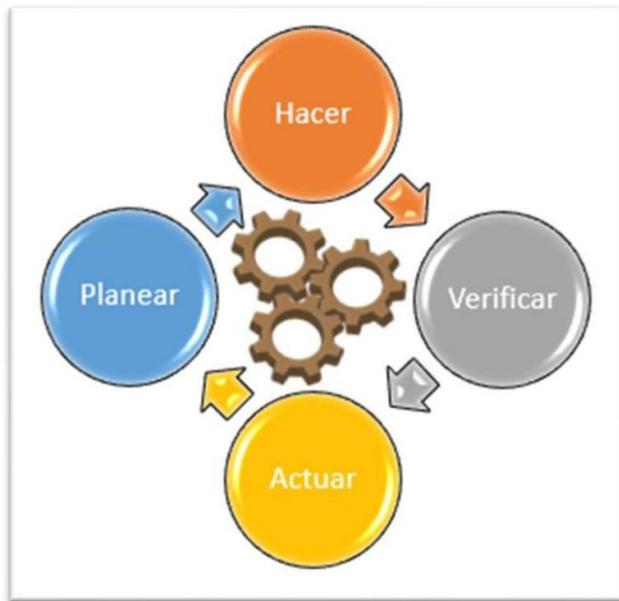
Por otro lado, el ciclo PHVA ayuda a la empresa asegure que sus procesos tengan recursos, se administren de manera correcta, y que las probabilidades de mejora se identifiquen y se actúe inmediatamente (International Organization for Standardization, 2015). Según García et al. (2003) indican que, el PHVA, dentro de un ambiente de gestión de calidad, es un ciclo en constante movimiento. Se encuentra ligado a cuatro (4) elementos cíclicos, que cuando se llega a la fase final se regresan al origen y se repite nuevamente. Las etapas que tiene el PHVA son: Planificar, en esta etapa se debe involucrar al personal correcto, reunir toda la información existente, entender las verdaderas necesidades del cliente, analizar minuciosamente todos los procesos que se involucran, identificar si el proceso actual es capaz de cumplir con necesidades y se desarrollan los planes para capacitar al personal. Hacer, para el cumplimiento del plan de acción, se debe implementar las mejoras y verificar las causas de todos los problemas, y reunir información correcta. Verificar, es la fase donde se analiza y despliega, se comprenden y entienden las diferencias, se revisan los errores y problemas, se reconocen y se toman en cuenta los detalles que aún quedan por resolver. Actuar, etapa donde se integran las optimizaciones de los procesos, donde se debe comunicar a todos los colaboradores las mejoras a implementar y donde se identifican nuevos problemas o proyectos. Por lo tanto, el ciclo PHVA se aplica a los procesos y a la gestión de la calidad de manera global. Asimismo, el “Ciclo de Deming” es un ciclo diseñado para contribuir a optimizar un proceso o una actividad. Se armó para emplearse como un manual para investigar los problemas y causas mediante el análisis estadístico.

La implementación del “Ciclo de Deming” se muestra en las organizaciones y existen muchos escenarios de competitividad; por lo que, los niveles de cambio son constantes y de manera regular. Debido a esto, la optimización de procesos es empleada frecuentemente en las empresas, con el fin de ofrecer bienes y/o servicios con costos menores, y que permitan satisfacer los requerimientos de los clientes. De esta manera, las empresas buscan la administración de diferentes recursos y acciones, donde el fin es orientar a los resultados óptimos, con ambientación en instrumentos y metodologías que apliquen a las instituciones la configuración de un procedimiento de mejora continua y gestión. Debido a esto, el ciclo PHVA, es el sistema con mayor uso para la implementación de una estructura continua con el objeto de evaluar en que parte destacan los incisos principales, con el objetivo de buscar la optimización en la etapa de actuar.

Por lo tanto, cuando El “Ciclo de Deming” se enfoca en los procesos, se logra la mejora en una de las mayores aplicaciones en el entorno del estudio; ya que busca la optimización del punto de vista de la cadena cliente-proveedor, genera sinergia entre áreas origina o desarrolla nuevas habilidades en cuanto al manejo de técnicas de gestión en las áreas (Mora, 2003). (Véase figura 12).

**Figura 12**

*Ciclo de Deming*



En este estudio se evidenciará que la gestión por procesos permite mejorar en términos de costo y tiempo los procesos de la organización, la misma que sobre la cual se replanteará, sustituyendo el modo de trabajo vertical por el modo de trabajo horizontal, incluyendo así el trabajo en equipo. En resumen, se hará uso práctico de la gestión por procesos basado en el modelo horizontal para optimizar los factores de tiempo y costo del proceso de ventas y lograr mejores estándares de calidad.

#### **3.4.4 Categoría solución**

En el presente estudio para la elección de la categoría solución, se realizó mediante una priorización en base a los objetivos, su importancia respetando el costo beneficio. Debido a

eso, la solución es un nuevo modelo lógico mediante BPM y la Norma Iso 9001:2015, según Grass (2019), Hitpass (2017) y Petzmann (2010), coinciden que el BPM es el logro de los objetivos organizacionales mediante la optimización, la administración y el control de los procesos. Asimismo, para la definición de control, según Jara (2009) e Ishikawa (1986) indican que, el control es prevenir errores y tratar de no repetirlos englobando el proceso administrativo. En el mismo contexto Calderón (2013) señala que, BPM es un resumen de la representación de los procesos que a través del uso de la tecnología elimina obstáculos para ejecutar una simulación en la organización cuyos resultados son desconocidos. La utilización e importancia del BPM para la gestión comercial tiene como fin mejorar y tener control de los procesos realizando una reducción en el margen de error o procesos repetitivos, generando valor a la empresa y ventaja competitiva frente al mercado.

### 3.4.5 Direccionalidad de la propuesta

Se plantearon los siguientes objetivos, estrategias, tácticas e indicadores, que forman parte de la matriz de direccionalidad de la propuesta, de acuerdo con el cuadro 1.

#### Cuadro 1

##### *Direccionalidad de la propuesta*

Objetivo	Estrategia	Táctica	KPI
Objetivo 1. Mejorar el modelo lógico actual del proceso de ventas de la gestión comercial de la empresa utilizando el lenguaje BPMN, para reducir el tiempo y el costo empleado actualmente.	Estrategia 1. Identificar las deficiencias de las actividades del proceso de ventas evidenciando el modelo lógico actual y optimizar en términos de tiempo y costo cada actividad, construyendo un nuevo modelo lógico	Táctica 1. Consolidar los hallazgos de las entrevistas y cuestionarios de los stakeholders, así como priorizar las mejoras sugeridas por los dueños del proceso.	KPI 1. Metas (Total de atención de ventas mensuales) / (Mínimo de ventas mensuales) x100 Resultado: Mayor o igual al 100%
		Táctica 2. Modelar el proceso de ventas mediante BPMN y proponer el nuevo modelo lógico.	KPI2. Reuniones comerciales virtuales (Número de reuniones virtuales) / (total de clientes prospectados) x100 Resultado: No menos del 5% de clientes prospectados

<p>Objetivo 2. Proponer escenarios de simulación de procesos que permitan evaluar la conveniencia de aumentar la fuerza de ventas sobre la nueva estrategia que reflejará el nuevo modelo lógico.</p>	<p>Estrategia 2. Aplicar la técnica de simulación de procesos que ofrece Bizagi Modeler para la construcción de tres escenarios que permitan medir cual es el más conveniente.</p>	<p>Táctica 3. Realizar la validación del proceso.</p>	<p>KPI 3. Costo (Costo promedio mensual de proceso) / (Costo máximo de proceso) x 100 Resultado: Menor o igual al 100 %</p>
		<p>Táctica 4. Realizar el análisis de tiempo.</p>	<p>KPI 4. Recursos: (Tiempo promedio mensual de proceso) / (Tiempo máximo de proceso) x100 Resultado: Menor o igual al 100 %</p>
		<p>Táctica 5. Realizar el análisis de recursos</p>	
		<p>Táctica 6. Realizar el análisis de calendario</p>	
<p>Objetivo 3. Generar ventaja competitiva en cada una de las actividades de la gestión comercial usando como medio de verificación los indicadores de rendimiento o KPI'S.</p>	<p>Estrategia 3. Comprobar mediante KPI'S la validez y confiabilidad del nuevo modelo lógico propuesto.</p>	<p>Táctica 7. Diseñar los KPI'S de tiempo, costo y calidad del proceso de ventas</p>	<p>KPI 5. Tiempo: (Número de tareas con soporte informático) / (Número total de tareas del proceso) x100 Resultado: No menos del 80% del total de tareas</p>
		<p>Táctica 8. Aplicar los KPI'S en escenarios simulados o reales.</p>	<p>KPI 6. Satisfacción del cliente Número máximo de reclamos- Número mensual de reclamos Resultado: Cero</p>

### 3.4.6 Actividades y cronograma

Figura 13

Matriz de tácticas, actividades y cronograma.

Actividades	Inicio	Días	Fin	Responsables	Presupuesto de la implementación
A1. Levantamiento de la información mediante la recuperación y análisis de documentos	25/5/2022	1	26/5/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/50.00
A2. Realización de entrevistas a los dueños de los procesos, es decir jefes y asistentes del área comercial	26/5/2022	3	29/5/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/50.00
A3. Procesamiento numérico y gráfico en la hoja de cálculo excel mediante filtrados, subtotales y cuadros de interpretación de datos.	29/5/2022	3	1/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/28.00
A4. Cálculo de reuniones comerciales virtuales mensuales y cálculo de la prospección total de clientes	31/5/2022	3	3/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/35.00
A5. Crear el mapa de procesos.	3/6/2022	3	6/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/35.00
A6. Llenar la ficha de caracterización de proceso comercial	6/6/2022	2	8/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/35.00
A7. Identificar actores o dueños de los procesos.	5/6/2022	3	8/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/35.00
A8. Crear los swim lanes para cada flujo de trabajo de cada actor.	8/6/2022	3	11/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/10.00
A9. Definir las tareas de cada actor	11/6/2022	3	14/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/10.00
A10. Identificar la bifurcaciones del proceso.	14/6/2022	2	16/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/10.00
A11. Establecer las relaciones de asociación, secuencia y flujo de mensaje.	16/6/2022	2	18/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/10.00
A12. Realizar las consistencias y validaciones necesarias en el modelo.	18/6/2022	1	19/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/10.00
A13. Creación de escenarios de optimización del proceso.	16/6/2022	2	18/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/40.00
A14. Nivel 1 - Validación del proceso	18/6/2022	2	20/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/30.00
A15. Nivel 2 - Análisis de tiempo	20/6/2022	3	23/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/30.00
A16. Nivel 3 - Análisis de recursos	23/6/2022	3	26/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/30.00
A17. Nivel 4 - Análisis de calendarios	26/6/2022	2	28/6/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/30.00
A18. Pruebas de simulación y elección del modelo.	28/6/2022	4	2/7/2022	a. Jefe del área de procesos b. Gerencia General	S/50.00

A1. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN MEDIANTE LA RECUPERACIÓN Y ANÁLISIS DE DOCUMENTOS	25/5/2022	1
A2. REALIZACIÓN DE ENTREVISTAS A LOS DUEÑOS DE LOS PROCESOS, ES DECIR JEFES Y ASISTENTES DEL ÁREA COMERCIAL	26/5/2022	3
A3. PROCESAMIENTO NUMÉRICO Y GRÁFICO EN LA HOJA DE CÁLCULO EXCEL MEDIANTE FILTRADOS, SUBTOTALES Y CUADROS DE INTERPRETACIÓN DE DATOS.	29/5/2022	3
A4. CÁLCULO DE REUNIONES COMERCIALES VIRTUALES MENSUALES Y CÁLCULO DE LA PROSPECCIÓN TOTAL DE CLIENTES	31/5/2022	3
A5. CREAR EL MAPA DE PROCESOS.	3/6/2022	3
A6. LLENAR LA FICHA DE CARACTERIZACIÓN DE PROCESO COMERCIAL.	6/6/2022	2
A7. IDENTIFICAR ACTORES O DUEÑOS DE LOS PROCESOS.	5/6/2022	3
A8. CREAR LOS SWIM LANES PARA CADA FLUJO DE TRABAJO DE CADA ACTOR.	8/6/2022	3
A9. DEFINIR LAS TAREAS DE CADA ACTOR.	11/6/2022	3
A10. IDENTIFICAR LAS BIFURCACIONES DEL PROCESO.	14/6/2022	2
A11. ESTABLECER LAS RELACIONES DE ASOCIACIÓN, SECUENCIA Y FLUJO DE MENSAJE.	16/6/2022	2
A12. REALIZAR LAS CONSISTENCIAS Y VALIDACIONES NECESARIAS EN EL MODELO.	18/6/2022	1
A13. CREACIÓN DE ESCENARIOS DE OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO.	16/6/2022	2
A14. NIVEL 1 - VALIDACIÓN DEL PROCESO	18/6/2022	2
A15. NIVEL 2 - ANÁLISIS DE TIEMPO	20/6/2022	3
A16. NIVEL 3 - ANÁLISIS DE RECURSOS	23/6/2022	3
A17. NIVEL 4 - ANÁLISIS DE CALENDARIOS	26/6/2022	2
A18. PRUEBAS DE SIMULACIÓN Y ELECCIÓN DEL MODELO.	28/6/2022	4

## **IV. DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1 Discusión**

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un nuevo modelo lógico mediante BPM y la Norma Iso 9001:2015 para optimizar la gestión comercial de una empresa edtech.

Sobre el objetivo específico de diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión comercial de la empresa, se pudo encontrar que la organización no logra los objetivos planteados en los planes estratégicos, el personal no sigue procesos previamente estandarizados, sino que desarrollan sus actividades de manera rutinaria y no usan ningún parámetro de referencia con respecto a la medición de los resultados obtenidos. El tiempo que emplean en concretar una instancia del proceso de ventas de la gestión comercial es excesivo para cada una de las tareas que desempeña y los recursos que se asignan en algunos casos son insuficientes y en otros casos existe una mala orientación de los recursos asignados. Del mismo modo coincide con la investigación de Contreras (2017) quien indica que, con el resultado de la implementación de un modelo de BPM, se logró optimizar el proceso de ventas de la gestión comercial de una empresa, donde se evidenció una mejora en los tiempos de respuesta, se incrementó la capacidad y conocimientos del personal con respecto a los procesos y por consiguiente la satisfacción del cliente se vio mejorada. Además, ayudó a que la toma de decisiones sea vea más viable y ayudó a que la empresa alcance sus objetivos de negocio. Asimismo, coincide con el estudio de Carrasco y Farroñay (2017) quienes indican que, la aplicación de la metodología Business Process Management fue una excelente alternativa para mejorar los procesos de la organización, ya que se logró realizar un buen análisis de los procesos actuales, donde se identificaron los problemas más álgidos y se ofrecieron propuestas de optimización a los procesos necesarios formulándose planes de acciones para su implementación.

En referencia al segundo objetivo específico de determinar los factores a mejorar de la gestión comercial de la empresa, se puede indicar que este contexto hace evidente la necesidad de reestructurar el proceso con un nuevo modelo lógico más eficiente que asigne tiempos y recursos adecuados para alcanzar las metas previstas. El componente principal del cierre de una venta es la asesoría pedagógica durante la cita virtual que se deberá incluir como factor crítico de éxito. Asimismo, debe considerarse la implementación de un sistema CRM que permita sistematizar el seguimiento de la cartera de clientes con lo cual se puede lograr mejorar la

velocidad prospección, programación de citas y seguimiento de clientes con la consiguiente reducción de tiempo y mejora del proceso. Del mismo modo coincide con la investigación de Junco y Ramírez (2020) que indican que, a través de la metodología BPM busca mapear todos los procesos de la empresa en estudio e implementar las mejoras que se puedan controlar para lograr la eficiencia. Asimismo, a través de un CRM mejoró la atención al cliente, optimizando la calidad y la consecuente satisfacción de sus clientes. Por otro lado, Núñez y Valencia (2018) indican que, los planes de crecimiento que la empresa en estudio tuvo, los obligó a optimizar procesos con respecto al área de ventas, por lo cual consideraron proponer la implementación de un sistema CRM usando proceso de administración de negocios, de esta manera integrar de manera activa al cliente y la organización. Asimismo, como último proceso se analizó el proceso de ventas mediante BPM, determinando su modelo As Is y luego en función a sus deficiencias proponer un nuevo modelo lógico To Be, de esta forma se logró automatizar procesos que encajen con las necesidades de la empresa y se obtuvo el feedback con respecto a la satisfacción.

En el tercer objetivo específico de mejorar el modelo lógico actual del proceso de ventas de la gestión comercial de la empresa, para mejorar el modelo lógico actual se ha empleado como insumo principal la identificación de las deficiencias expresadas en los cuestionarios, de las entrevistas realizadas a los stakeholders de la empresa, además para construir el modelo de la nueva realidad se empleó un lenguaje estándar para el rediseño del proceso que fue el BPMN. A través de su editor inteligente implementado en Bizagi Modeler se ha comprobado que el nuevo modelo lógico es técnicamente correcto con lo cual se pasó a la simulación de 50 interacciones (50 procesos de venta) y se comprobó la reducción del tiempo, la minimización de los costos y la mejora de atención de clientes, con lo cual se logra la mejora de la calidad de atención de los clientes. Del mismo modo coincide con la investigación de Carrasco y Farroñay (2017) quienes indican que, al haber estandarizado, sistematizado los procesos e identificado a los responsables de cada área se logró disminuir los tiempos de desarrollo y ejecución de estos, en consecuencia, mejoró la imagen y atención hacia los clientes. Asimismo, Sánchez (2017) indicó que, luego de aplicar la metodología BPM a nivel de tiempo promedio de fabricación de sus productos la empresa en materia de investigación logró pasar de emplear 28.19 horas a 14.17 horas, lo que demuestra una reducción del 50%.

Con referencia al cuarto objetivo específico de proponer escenarios de simulación de procesos que permita evaluar la conveniencia de aumentar la fuerza de ventas que se reflejará el nuevo modelo lógico, se puede indicar que para mejorar el proceso de ventas de la gestión

comercial se ha implementado un método no convencional de verificación de la identidad de los clientes mediante búsquedas específicas en diversos portales, se ha logrado mayor asertividad para contactar el público objetivo conformado por directores, promotores y sostenedores de colegios permitiendo así una mayor efectividad en el proceso de prospección para apoyar este nuevo método de la fuerza de ventas se ha implementado el sistema CRM Hubspot que proporciona funcionalidades efectivas de acceso y manejo de clientes. Del mismo modo coincide con la investigación de Tovar et al. (2020) donde indican que, la utilización de la simulación para determinar escenarios de mejora obtenidos mediante la metodología BPM es una alternativa viable por su eficiencia en tiempo, ya que se puede verificar con anticipación el impacto que se podría generar en el desarrollo de la empresa y de esta manera decidir por la mejor opción que se ajuste a los objetivos de la empresa. Asimismo, coincide con la investigación de Chapeyquen y Hohagen (2022) donde indican que, diseñó un modelo de implementación donde se define como se debe realizar la implementación del enfoque BPM, ya que propone tres fases donde se asegura que la empresa pueda optimizar sus procesos y donde se busca reducir en gran medida las falencias de la organización.

Con respecto al quinto objetivo específico de generar ventaja competitiva en cada una de las actividades de la gestión comercial usando como medio de verificación los indicadores de rendimiento o KPI'S, se puede indicar que, el indicador de las metas mejora positivamente con la implementación del nuevo modelo lógico, los recursos se utilizan con mayor eficiencia y los costos se han reducido en un 45% respecto al modelo lógico anterior. Con respecto al indicador de las reuniones comerciales tiene una tendencia a incrementarse en el orden del 35% lo cual produce un crecimiento directo en las ventas, ya que, las reuniones comerciales están asociadas directamente a ellas. Por otro lado, la satisfacción del cliente se logra en la mejora de atención asociada a la velocidad del proceso, la intervención pedagógica especializada en las reuniones comerciales y el cierre de las ventas considerando con mayor precisión los requerimientos del cliente y servicios post venta. Asimismo, coincide con la investigación de Sánchez (2017) donde indica que, la empresa materia de estudio logró reducir sus costos totales en un 74% luego de aplicar la metodología BPM, además, logró aumentar satisfactoriamente su productividad en un 46.1%, de esta manera se alineó con los objetivos estratégicos planteados por la organización. Asimismo, Junco y Ramírez (2020) indican que, se evidenció mejores resultados mediante la implementación de BPM y CRM, se logró optimizar los procesos y la atención y satisfacción de los clientes y sus indicadores se mantienen dentro de los estándares de calidad exigidos por la empresa.

## 4.2 Conclusiones

Después de realizar el análisis de los instrumentos cuantitativos y cualitativos podemos concluir lo siguiente:

**Primera:** El diagnóstico de la situación actual de la gestión comercial de la empresa, ha dado como resultado la identificación de las deficiencias en las tareas del proceso estudiado y ha puesto en evidencia la falta de planificación y el diseño incorrecto utilizado en la operaciones comerciales; lo que se ha corregido modelando los procesos mediante el lenguaje BPMN que se implementa en el software Bizagi Modeler, con lo que se ha identificado las falencias del proceso actual y ha permitido optimizar tiempo, costo y calidad con la herramienta case de simulación que ofrece el mencionado software. La contribución de esta investigación a la empresa está centrada en que se ha probado cuantitativamente, con una metodología emergente y estandarizada de simulación de procesos, la efectividad del nuevo modelo propuesto.

**Segunda:** Se ha determinado que los factores para mejorar la gestión comercial de la empresa son: la aceleración del proceso con la implementación del CRM Hubspot, la eliminación de tareas redundantes, la incorporación de nuevos procesos que permiten la obtención de leads reales y el aporte de soporte pedagógico especializado para el cierre de las ventas. Estos cuatro factores de mejora se implementaron en el nuevo modelo lógico para optimizar la gestión comercial de la empresa. El aporte de esta propuesta ha permitido que la empresa implemente con asertividad, cambios en sus procesos que permiten su optimización y logran ventaja competitiva.

**Tercera:** Las mejoras del modelo lógico actual del proceso de ventas de la gestión comercial son los siguientes: se ha minimizado el costo de los recursos asignados en tanto 51.29% y el tiempo empleado durante la simulación en 81.82%, los cuales se han logrado reducir significativamente. El aporte de la aplicación del BPM permitirá que la empresa pueda mejorar en un porcentaje probable del 17% de eficiencia, lo que permite inferir que las ventas mejorarán en ese mismo porcentaje.

**Cuarta:** Se han propuestos dos escenarios de simulación de procesos alternativos, adicionales al nuevo modelo lógico, para evaluar la conveniencia de su implementación ajustables a los planes estratégicos de la empresa. El mayor costo y tiempo expresado en los resultados garantiza un mayor crecimiento y expansión en el mercado si se toma la decisión de una mayor inversión en la asignación de recursos y de la fuerza de ventas. Constituye un aporte fundamental la construcción de escenarios, para tomar decisiones sobre condiciones de certidumbre, que permitan minimizar los riesgos que puedan estar presentes en la búsqueda de mayor cobertura en el mercado.

**Quinta:** Se ha logrado comprobar la incorporación de ventajas competitivas en el nuevo modelo lógico, dado que las tareas mejoradas y descritas en la segunda conclusión, se han optimizado incorporando tecnología y especialización profesional en los métodos de trabajo empleados. A través del KPI de tiempo se observa que el proceso está bajo control, es decir, las ventas simuladas se mantienen dentro del tiempo de límite inferior equivalente a 2 horas y el límite superior de control equivalente a 51 horas. Constituye un aporte tangible proporcionar un modelo que permita mantener bajo control los procesos, ya que cualquier valor que se salga de los límites se va a evidenciar tanto numérica como gráficamente, tal como se ha colocado en la instancia diez de las ventas que muestran un proceso fuera de control con un KPI incorrecto simulado, que dará lugar a una medida correctiva inmediata.

### 4.3 Recomendaciones

- Primera:** Es recomendable verificar periódicamente la validez del nuevo modelo lógico propuesto y que los gerentes que ejecutan los planes estratégicos estén atentos al cambio del entorno empresarial y tecnológico. Esta actividad constante se debe a que la realidad organizacional está en permanente cambio, en lo económico social y tecnológico; por esta razón los procesos deben ajustarse a tales cambios. La implementación de una estrategia de gestión por procesos requiere para concretar su éxito, requiere supervisión permanente a través de los indicadores diseñados para cada proceso y por consiguiente la medida correctiva necesaria cuando se observen valores fuera de los límites aceptables.
- Segunda:** Se recomienda entropía positiva en la gestión comercial a los agentes de la toma de decisión gerencial, referida a la confiabilidad de los procesos de aceleración, eliminación y nuevas tareas, ya que los resultados obtenidos podrían perder efectividad si las condiciones del mercado cambian drásticamente y no se mantiene el principio de *Ceteris Paribus*, la adaptación al cambio es una necesidad en el modelo horizontal de gestión por procesos bajo los requisitos de la Norma Iso 9001:2015 para alcanzar progresivamente la calidad.
- Tercera:** Una recomendación fundamental a nivel operativo, es reconocer que el ciclo de Deming es un proceso iterativo, es decir, repetitivo por lo cual, debe realizarse permanentemente para encontrar deficiencias que pueden aparecer como consecuencia de la rotación de personal, de la obsolescencia de equipos, de la aparición de nuevas tecnologías o de métodos de trabajos. La medición de los tiempos, costos y calidad de los procesos y su mejora continua deben realizarse a partir de la modelización actual (As is) y la mejorada (To be). Estos dos modelos deben ser el consecuente del mapa de procesos y su caracterización en términos del ciclo de Deming.
- Cuarta:** Es recomendable, a nivel técnico, sensibilizar las variables de costo, tiempo y recursos en forma periódica, para construir escenarios simulados y lograr identificar el modelo que funcionará con mayor efectividad en la empresa, según se re orienten los objetivos estratégicos de la empresa; teniendo en cuenta que los

procesos son realizados por personas que están asociadas a recursos y a costos en cada tarea que se les encarga, por tanto, es conveniente hacer el análisis periódico en los cuatro niveles que se ha practicado en esta investigación: Validación de procesos, tiempo, recursos y calendario.

**Quinta:** Se recomienda que los stakeholders del proceso de ventas identifiquen las ventajas competitivas logradas con el nuevo modelo lógico y que las tareas que las originan tienen indicadores de rendimiento precisos, que deben mantenerse durante la ejecución de los planes para alcanzar las metas propuestas, por tanto, la caracterización del proceso en términos del PHVA verificará los productos no conformes, tales como, ventas con exceso de tiempo, costo o recursos. La actividad consciente e informada acerca de las metas esperadas en los planes en todos los niveles operativos, será fundamental para el éxito de los cambios propuestos en el nuevo modelo.

## REFERENCIAS

- Asencio , L., Neira, G., & Gonzalez, E. (2018). Análisis de factores de competitividad y su incidencia en la gestión de ventas del mercado artesanal Guayaquil. *Revista Publicando*, 5 No 14. No. 2, 352-369.
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (2 ed.). México: Pearson Educación.
- Agudelo, J., Cordoba, M., & Vargas, L. (2020). *Diagnóstico y propuesta de mejoramiento organizacional del proceso de gestión comercial de RCN radio Bogotá*.
- Álvarez Choez, S., & Carrera Gonzáles, K. (2017). *Análisis del método Kaizen como optimización de la productividad del personal en un taller automotriz: Caso de estudio*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9289/1/T-UCSG-PRE-ECO-GES-425.pdf>
- Álvarez Sandoval, B., Freire Morales, D., & Gutiérrez Bascur, B. (2017). *Capacitación y su impacto en la productividad laboral de las empresas chilenas*. Los Ángeles: Universidad de Concepción. Obtenido de <http://repositorio.udec.cl/handle/11594/2495>
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Grupo editorial Lumen.
- Arenal, C. (2018). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Logroño: Tutor formación.
- Arias, M. (2000). La triangulación metodológica: Sus principios, alcances y limitaciones. *Revista de ciencias sociales*, 15-16.
- Asociación Española para la Calidad. (2003). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Madrid: AEC.
- Avendaño, L., & Valencia, D. (2018). *Propuesta de diseño al proceso de gestión comercial enfocado a la calidad del servicio para la empresa Dymedics Ltda*.
- Baena, G. (2014). *Metodología de la investigación: Seria integral por competencias*. Distrito Federal: Editorial Patria S.A.

Balzarini, M., Di Rienzo, J., Tablada, M., Gonzalez, L., Bruno, C., Córdoba, M., . . . Casanoves, F. (2011). *Estadística y Biometría: Ilustraciones del Uso de InfoStat en Problemas de Agronomía*. Córdoba: Editorial Brujas.

Banco Mundial. (2018). Productividad: la diferencia entre empresas que despegan o naufragan. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2018/03/27/productividad-la-diferencia-entre-empresas-que-despegan-o-naufragan>

Bernal, M., & Bonalumi, P. (2018). *Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia productividad y elevar la motivación de sus colaboradores*. Cordova: Universidad de la Defensa Nacional. Obtenido de <https://rdu.iaa.edu.ar/handle/123456789/1703>

Bertalanffy, L. (1986). *Teoría general de los sistemas*. Ciudad de México: Fondo de cultura económica.

Bizagi Modeler. (2013). *Guía de usuario. Análisis de herramientas de modelado de procesos de negocios*. Buckinghamshire.

Bravo, J. (2013). *Gestión de procesos*. Santiago de Chile: Editorial Evolución S.A.

Bullemore, J., & Cristóbal, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas. *Información tecnológica*, 199-208. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642021000100199>

Business Process Model and Notation (BPMN). (2005). *Notaciones gráficas*. Buckinghamshire: Manual Bizagi modeler.

Cadena Quispe, K. (2019). *Plan de mejora para aumentar la productividad de la empresa Limarice S.A*. Pimentel: Universidad Señor de Sipan.

Calderón, J., & Alzamora de los Godos, L. (2010). *Metodología de la investigación científica en post grado*. Lima: Safe Creative.

Camara de Comercio de Lima. (2018). Informe Economico. *La Camara*(817). Obtenido de [https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion817/edicion\\_817.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion817/edicion_817.pdf)

Cao, R. (2002). *Introducción a la simulación y a la teoría de colas* (1 ed.). La Coruña: Netbiblio.

Casas, M. (2019). *Diseño y aplicación de un modelo de gestión comercial digital para incrementar las ventas de una empresa de lencería en la ciudad de Lima, Perú*. Lima.

Castañeda, Y., & Echevarria, J. (2018). Calidad de servicio para mejorar la satisfacción del cliente en el restaurante "El Cántaro" Lambayeque 2017. *Horizonte empresarial*, 5(2), 6. doi:<https://doi.org/10.26495/rhe185.270>

Castelló, M. (2007). *Gestión comercial de servicios financieros*. Madrid: Esic.

Certus. (04 de Marzo de 2021). <https://www.certus.edu.pe>. Obtenido de [www.certus.edu.pe](https://www.certus.edu.pe): <https://www.certus.edu.pe/blog/descubre-gestion-comercial/>

Chapoñan, C. (2019). *Diseño de control interno para mejorar la gestión del área de ventas de la empresa Negociaciones Franorte Sac Periodo 2015-2016*. Chiclayo.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (Vol. 7). Mexico: McGraw-Hill.

Clemente Capcha, G. (2019). *Implementación del método Kaizen para mejorar la producción en una empresa de confecciones*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Obtenido de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/11426>

Cortés, G., & Costa, M. (2005). *Materials d'economia política* (1 ed.). Barcelona: Publicacions.

Crisostomo Melgarejo, C. (2018). *Aplicación Del Método Kaisen Para Incrementar La Productividad Del Área de Confecciones de la Empresa TITAN FASHION S.A.C Ate Vitarte 2018*. Lima: Universidad Cesar Vallejos. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/34113>

Cruelles Ruíz, J. A. (2012). *Productividad e Incentivos: Cómo hacer que los tiempos de fabricación se cumplan*. España: Marcombo.

Denton, K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Madrid: Díaz de Santos.

Diaz, L. (2019). *Propuesta de mejora en el proceso de gestión comercial de la empresa Diamante del Pacífico Sa sucursal Chiclayo para minimizar los ingresos no percibidos*. Chiclayo.

Drucker, P. (1996). *Drucker, su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. Colombia: Norma.

ESAN. (2019). Cómo mejorar la productividad en el Perú. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2019/11/21/como-mejorar-la-productividad-en-el-peru/>

Escudero, J. (2014). *Procesos de venta*. Madrid: Paraninfo.

Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general. Previsión, organización, comando, coordinación, control*. Paris: Dunod Editeur.

Fernández García , R. (2013). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. España: Editorial Club Universitario.

Fernández Nogales, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado* (2 ed.). Madrid: ESIC.

Fontalvo-Herrera, T., De la Hoz-Granadillo, E., & Morelos-Gomez, J. (2018). La productividad y sus factores: Incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dialnet*, 16(1), 47-60.

Freire Soane, J., & González Laxe , F. (2003). *Economía del transporte marítimo*. España: NETBIBLO.

García, A. (2021). *Sistema web para el proceso de gestión comercial en la empresa Rx*. Lima.

García, E. (2016). *Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales*. Madrid: Paraninfo.

García, M., Quispe, C., & Luis, R. (2003). Mejora continua en los procesos de calidad. *Industrial data*, 92. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>

Gonzales, C., Mora, M., & Gasca, Y. (2019). *Mejoramiento de la productividad en la empresa Cilindros Company S.A.S utilizando herramientas lean manufacturins e industria 4.0 en los procesos automatizado y semi-automatizado*. Neiva: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/14430>

González, J., & Rodríguez, M. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* . Bogotá: Días de Santos.

Gorgas, J., Cardiel, N., & Zamorano, J. (2009). *Estadística básica para estudiantes de ciencias*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Herrera, J. (2012). *Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa* . Madrid: Paraninfo.

- Hitpass, B. (2017). *Fundamentos y conceptos de implementación (4° ed.)*. Bussines Process Management. Santiago de Chile: BHH Ltda.
- Hofman, A., Mas, M., Aravena, C., & Guevara, J. (2017). *Crecimiento económico y productividad en Latinoamérica. El proyecto LA-KLEMS (Vol. 84)*. Mexico: El Trimestre economico. doi:<http://dx.doi.org/10.20430/ete.v84i334.302>
- Huamán Valencia, H. G. (2005). *Manual de Tecnicas de Investigación Conceptos y Aplicaciones (2 ed.)*. Lima, Perú: IPLADEES S.A.C.
- Hurtado de Barrera, J. (2005). *Cómo formular objetivos de investigación*. Caracas: Quirón Ediciones.
- Hurtado de Barrera, J. (2010). *Metodología de investigación: guía para una comprensión holística de la ciencia*. Caracas: Quirón Ediciones.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Ginebra: ISO.
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control de calidad? : la modalidad japonesa*. Bogotá: Norma.
- J. Staton, W., J. Etzel, M., & J. Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México D.F: Mc Graw Hill .
- Johansen, O. (2004). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Mexico: Limusa.
- Lagos, F. (2008). *Sistematización de la función comercial*. La Coruña: Netbiblo.
- Lara Muñoz, E. M. (2013). *Fundamentos de investigación - Un enfoque por competencias* . México: Alfaomega.
- Lopez Herrera, J. (2013). *Productividad*. EE.UU: Palibrio LLC.
- Lopez, C. (06 de Abril de 2021). *andina.pe*. Obtenido de Agencia Andina: <https://andina.pe/agencia/noticia-conoce-cuatro-consejos-para-mejores-tu-gestion-clientes-840243.aspx>
- López, M., & Correa, J. (2007). *Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información*. Manizales: Universidad de Caldas.

Marcelo, F. (20 de 04 de 2021). *https://gestion.pe*. Obtenido de Gestión: <https://gestion.pe/blog/iet/2021/04/ventas-por-whatsapp-los-errores-mas-comunes-de-los-negocios.html/>

Martinez, L. (2019). *Propuesta basada en la técnica de las 5S para mejorar la productividad en la sección de estampado de lámina en la agencia Ayco Dosquebradas*. Pereira: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/13240>

Martinez, M. (2000). *Ciencia y Marketing: Manuel para investigadores y doctorandos en Ciencia Social*. Madrid: Esic.

Medina Caverro, B. (2018). *Metodología Kaizen para Mejorar la Productividad de los Procesos en una Fundidora de Aluminio*. Huancayo: Universidad Peruana Los Andes. Obtenido de <http://repositorio.upla.edu.pe/handle/UPLA/825>

Meza Auccasi, H. (2018). *Diseño del SGSST para mejorar la productividad laboral en una empresa químico industrial, Lima 2018*. Lima: Universidad Norbert Wiener. Obtenido de <http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/2684>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2018). Plan Nacional de COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD 2019-2030. Obtenido de [https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan\\_Nacional\\_de\\_Competitividad\\_y\\_Productividad\\_PNCP.pdf](https://www.mef.gob.pe/concdecompetitividad/Plan_Nacional_de_Competitividad_y_Productividad_PNCP.pdf)

Mora, J. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos*. Madrid: Díaz de Santos SA.

Morales, Á. (2009). *Gestión comercial, un desafío constante en un mundo globalizado*. Santiago de Chile: Centro de marketing Ltda.

Moya, M. (1999). *Control de Inventarios Investigación de Operaciones 4*. Costa Rica: Euned.

Niño, Y., Monroy, L., & Unibio, L. (2018). *Optimización del proceso de gestión comercial en la empresa de servicios domiciliarios Empoduitama S.A E.S.P.*

Noriega, D., & Cibertec. (2015). *Modelado de procesos de negocio*. Lima: Manual.

- Ostertag Gálvez, C. F. (1999). *Identificación y Evaluación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Productos Rurales*. Cali, Colombia: CIAT.
- Ostroff, F. (1999). *Organización horizontal*. Mexico: Oxford University Press.
- Palomo, M. (2008). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (5 ed.). Madrid: Esic.
- Pérez, J. (2012). *Gestión por procesos*. Madrid: Esic.
- Quintana Ruiz, C. (1996). *Elementos de Inferencia Estadística*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Quiñónez , O., Castillo, S., Bruno, C., & Oyarvide , R. (2020). Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales (RCS). FCES - LUZ Vol. XXVI, No3*, 194-206. doi:<https://doi.org/10.31876/rsc.v28i1>
- Ramírez, H. (2017). Competencias funcionales y mejora de la calidad de servicio en los tenientes gobernadores de San Ignacio. *Educare*, 5(2), 11. doi:<https://doi.org/10.35383/educare.v2i9.58>
- Restrepo, M. (2015). *Kapital cliente: Larentable gestión de clientes* . Bogotá: Cesa.
- Rivera, J., & Sutil, L. (2004). *Marketing y publicidad subliminal: fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Esic.
- Rivera, J., Arellano, R., & Molero, V. (2009). *Conducta del consumidor: Estrategias y políticas aplicadas al marketing* (2 ed.). Madrid: Esic.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (10 ed.). Mexico: Pearson.
- Rodríguez Combeller, C. (1999). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. Guadalajara: ITESO.
- Rojas, L. (2017). Determinar en qué medida la Cultura organizacional influye en la calidad de servicio en el Banco de la Nación Oficina Principal Sede Huánuco – 2017. *UDH*, 5. Obtenido de <http://repositorio.udh.edu.pe/handle/123456789/1020>
- Sánchez, R., & Jiménez, D. (2020). *Manual de gestión de la relación con los clientes*. Almería: Editorial Universidad de Almeria.

Sedano, J. (Abril de 2021). Mejora en el proceso de gestión comercial en una entidad bancaria (Banco Lima). *Mejora en el proceso de gestión comercial en una entidad bancaria (Banco Lima)*. Lima, Lima, Perú.

Stumpo, G., & Correa, F. (2017). *Brechas de productividad y cambio estructural*. Santiago: Naciones Unidas. Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/43929>

Taylor, S., & Bogdan, R. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados*. Barcelona, España: Ed. Paidós.

Teddlie, C., & Tashakkori, A. (2009). *Fundamentos de la investigación de métodos mixtos: integración de enfoques cuantitativos y cualitativos en las ciencias sociales y del comportamiento*. Londres: Sabio.

Terán, F., & García, N. (2020). Estrategias para el incremento de ventas: Caso de estudio microempresa Mundo de Ensueños. *Enfoques*, 248. doi:<https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.97>

Tójar Hurtado, J. C. (2006). *Investigación cualitativa comprender y actuar*. Madrid: La Muralla, S.A.

Tójar, H. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar*. Madrid: La Muralla.

Vargas, G. (2006). *Introducción a la teoría económica un enfoque latinoamericano* (2 ed.). México: Pearson.

Yepez, M. (2019). *Propuesta de mejora en la gestión comercial para incrementar las ventas de la empresa Dimac Sac mediante la aplicación de Kpi's Arequipa, 2019*. Arequipa.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

**Título:** Nuevo modelo lógico mediante BPM y Normal Iso 9001:2015 para optimizar la gestión comercial en una empresa privada, Lima, 2022

Problema general	Objetivo general	Categoría 1:		
		Subcategorías	Indicadores	
¿Cómo la propuesta de mejora continua optimiza la gestión comercial de una empresa?	Demostrar cómo la propuesta de mejora continua optimiza la gestión comercial de una empresa privada del sector educativo, Lima 2022	Eficiencia	Recursos	
			Costo	
			Mesa de ayuda	
		Eficacia	Tiempo	
			Metas	
			Asesoría pedagógica	
		Efectividad	Satisfacción	
			Calidad	
			Soporte técnico	
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Subcategorías emergentes:</b> Diseñar, modelar, ejecución, monitoreo, optimización		
PE1: ¿Cuál es el diagnóstico de la gestión comercial de la empresa?	Diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión comercial de la empresa.			
PE2: ¿Cuáles son los factores a mejorar de la gestión comercial de la empresa?	Determinar los factores a mejorar dentro del servicio postventa en una empresa automotriz, Lima 2020.			
<b>Tipo, nivel y método</b>		<b>Población, muestra y unidad informante</b>	<b>Técnicas e instrumentos</b>	<b>Procedimiento y análisis de datos</b>

<p>Enfoque: Mixto  Sintagma: Holístico  Diseño: Proyectivo  Tipo Básica  Método: Deductivo, inductivo y analítico</p>	<p>Unidades informantes:  director ejecutivo,  gerente de país, jefe de  ventas.  Población: 40 procesos  de ventas anuales  Muestra: 40 procesos de  ventas anuales</p>	<p>Técnicas: Entrevista y análisis  documental  Instrumentos: Guía de entrevista y  guía de análisis documental.</p>	<p>Procedimiento:  Análisis de datos:  Triangulación de datos</p>
---	--	--	---

## **Anexo 2: Evidencias de la propuesta**

Para comenzar, ejecutamos la entrevista identificando a los actores que comprenden el proceso de ventas de la gestión comercial, donde se pudo evidenciar las deficiencias de este proceso, donde los actores principales son el gerente general y la prospectadora. En la entrevista identificamos también cuales serían las posibles soluciones que reducirían los tiempos, los costos, los recursos adicionales que se requieren, las acciones estratégicas que proponen y sus sugerencias para la optimización del proceso. Además, como podrían generar mayores utilidades mediante esta mejora, identificando las acciones que se necesitan para que el cliente perciba la calidad del servicio que se brinda.

Seguidamente realizamos la ficha de caracterización del proceso, que consiste en identificar las características en el proceso de ventas de la gestión comercial, y está orientada a ser uno de los primeros pasos para adoptar un enfoque basado en procesos según la norma ISO 9001:2015. Realizamos el ciclo de Deming planear, hacer, verificar y actuar, donde dividimos la ficha en estos 4 pasos:

Primero el de planear donde se consideran los objetivos que conllevan al propósito del proceso, el alcance analizando donde empieza el proceso, que elementos incluye y donde termina el proceso, también identificamos al proveedor que sería la casa matriz que alimenta al proceso, identificamos a los clientes que son los colegios públicos, privados y nidos que contratan las plataformas educativas para las enseñanzas de sus alumnos durante el año escolar.

En segundo lugar, el ciclo de Deming nos indica como segunda etapa, hacer, esto se refiere a identificar las entradas que en este caso son los requerimientos de reuniones comerciales por parte de los clientes, para la presentación de nuestro portafolio de productos, también las salidas basado en la realización de estas reuniones virtuales con los directivos y plana docente de la institución educativa, el envío de cotizaciones del producto interesado.

La tercera etapa es verificar donde encontramos las variables a controlar que son tiempo, costo y calidad, encontramos también, los controles que se realizan tales como, la coordinación con la operadora y fuerza de ventas (prospectadora) para el seguimiento a los

clientes, además tenemos los indicadores costo, recursos, tiempo, metas, calidad y satisfacción del cliente que serán medidos y mejorados.

Para cerrar el ciclo de Deming la última etapa es actuar, esto se refiere a las acciones preventivas y correctivas que debe de tomar la organización para obtener la mejora continua; podemos observar que para tomar las acciones correctivas tenemos que identificar los productos no conformes en este caso tenemos el deficiente filtrado de clientes en la base de datos, el cual no llega a tener contacto real con los clientes potenciales, la poca publicidad a portafolio de productos, las reuniones muy largas, la demora en el envío de cotizaciones, y el speech muy largo para atrapar la atención del cliente durante la llamada inicial. Como acciones preventivas tenemos, la incorporación de una operadora que aportara su capacidad para filtrar correctamente a los posibles clientes, la implementación de un CRM de gestión de clientes, el aumento de la fuerza de ventas y presupuesto para compra de merchansiding y notas de prensa y televisión (Véase cuadro 2).

## Cuadro 2

*Ficha de Caracterización del proceso.*

<b>EMPRESA:</b> <b>PRIVADA EDTECH</b>	<b>FICHA DE CARACTERIZACION DEL PROCESO</b>		<b>CÓD DOCUMENTO:</b>
<b>PLANEAR</b>	<b>PROCESO: GESTION COMERCIAL</b>	<b>PROPIETARIO: GERENTE GENERAL Y JEFE DE VENTAS</b>	
	<b>OBJETIVO:</b> Desarrollar las actividades necesarias para que el proceso de ventas de la gestión comercial se cumpla dentro de los estándares de calidad y eficiencia establecidos en los indicadores de gestión.		
	<b>ALCANCES:</b> - Empieza: Filtración y segmentación de base de datos - Incluye: Reordenamiento de BD, llamadas, citas, reuniones y envío de cotizaciones. - Termina: Evaluación de la cotización y toma de decisión de adquisición del servicio.		
	<b>PROVEEDOR:</b> Casa matriz Chile.	<b>CLIENTES:</b> Colegios públicos (Ugeles a nivel nacional), privados	

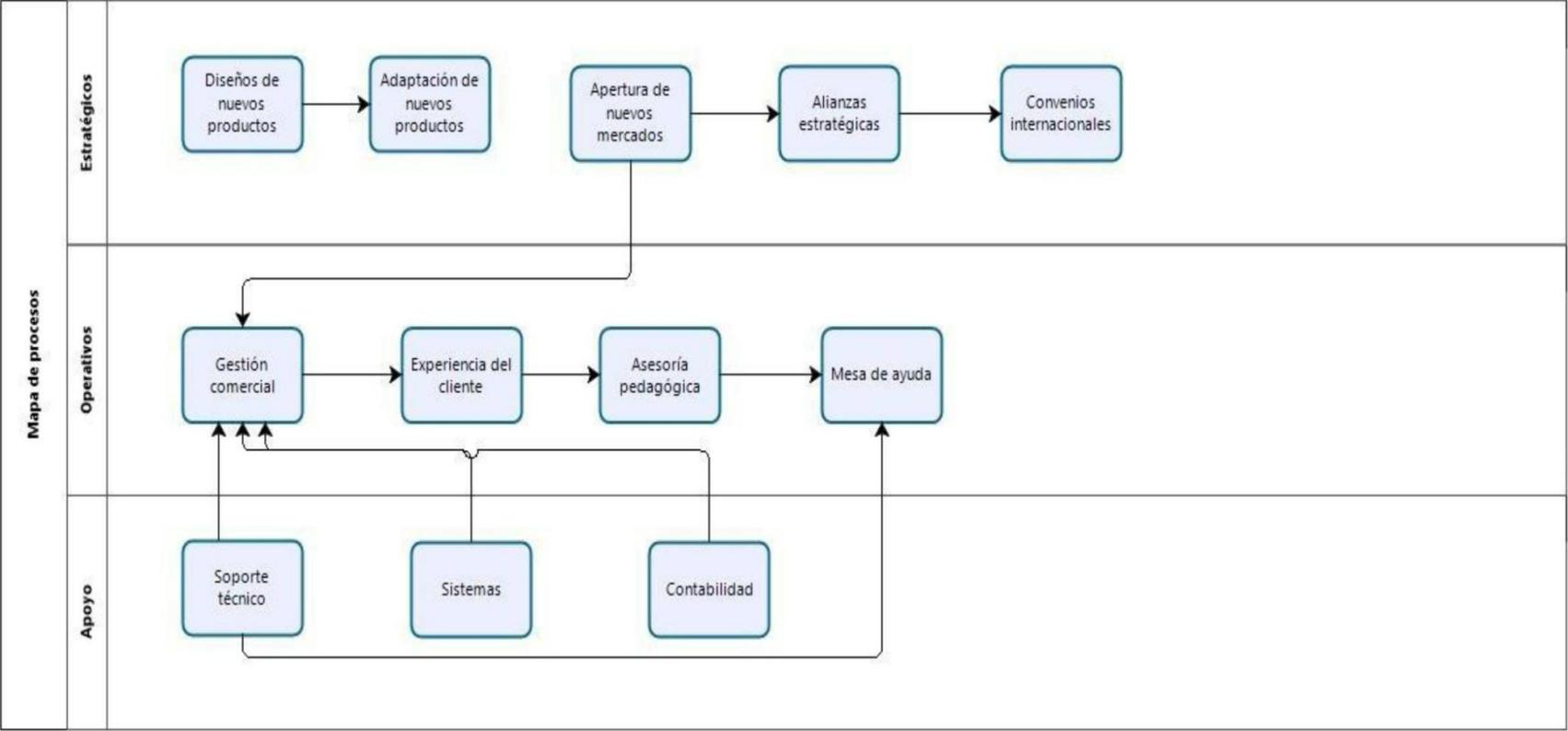
		(directores, promotores, gestores académicos, etc.) o nidos.
<b>HACER</b>	<b>ENTRADAS:</b> Requerimiento de reuniones comercial para presentación de portafolio de productos.	<b>SALIDAS:</b> Realización de reunión virtual con directivos y plana docente de la institución educativa.
	<b>REGISTROS:</b> Cotizaciones enviadas.	<b>DIAGRAMA DEL PROCESO:</b> Ver diagrama adjunto.
<b>VERIFICAR</b>	<b>VARIABLES A CONTROLAR:</b> Tiempo, costo y calidad.	<b>CONTROLES:</b> Coordinación con la operadora y fuerza de ventas (prospectadora) para seguimiento de clientes.
	<b>INDICADORES:</b> Costo, recursos, tiempo, metas, calidad, satisfacción del cliente.	
<b>ACTUAR</b>	<b>PRODUCTO NO CONFORME:</b> Deficiente filtrado de clientes en base de datos, sin tener un contacto real con nuestros clientes potenciales. Poca publicidad de portafolio de productos. Reuniones muy largas. Demora en el envío de cotizaciones. Speech muy largo.	
	<b>ACCION PREVENTIVA:</b> Contratar fuerza de ventas con el perfil idóneo. Capacitaciones sobre el proceso de ventas Dar a conocer los objetivos de manera eficiente.	<b>ACCIÓN CORRECTIVA:</b> Incorporación de operadora para filtrar correctamente a los posibles clientes. Implementación de CRM (Sistema de gestión de clientes) Aumento de fuerza de ventas Presupuesto para compra de Merchansiding y notas de prensa y televisión.

Finalmente, con todo lo descrito anteriormente podemos graficar nuestro mapa de procesos, el cual nos ayudara a comprender, analizar y mejorar los procesos y actividades de la organización para crear una mayor satisfacción del cliente y un mejor rendimiento, aquí

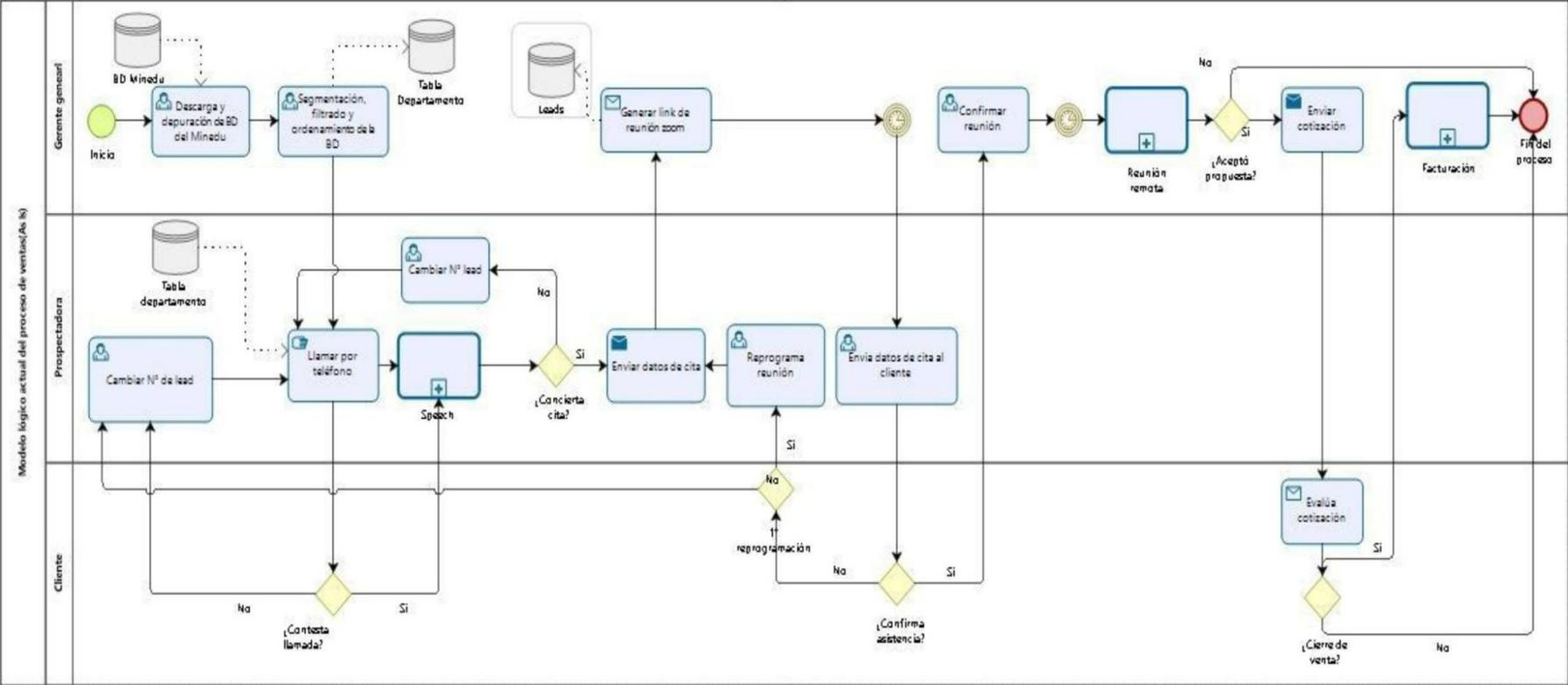
encontraremos a las áreas de apoyo, que se encuentran destinadas indirectamente a las acciones de desarrollo, en este caso encontramos al área soporte técnico, sistemas y contabilidad, todas estas áreas apoyan al proceso operativo de la organización, las áreas operativas nos permiten generar el producto o servicio que se entrega al cliente final y están destinadas a cumplir con todas acciones operativas para poder realizarla, hemos identificado el área de gestión de venta, experiencia al cliente, asesoría pedagógica y mesa de ayuda, por ultimo tenemos los procesos estratégicos que están destinados a definir y controlar las metas de la organización, aquí identificamos el diseños de nuevos productos Edtech, la adaptación de nuevos productos Edtech, la apertura de nuevos mercados, alianzas estratégicas y convenios internacionales, todos estos datos han sido plasmados en nuestro mapa de procesos (Véase figura 14).

**Figura 14**

*Mapa de proceso*



**Figura 15**  
*Modelo lógico actual*



Para la creación de nuestro modelo lógico actual hemos considerado identificar a los actores o dueños de los procesos describiendo a cada uno de ellos y sus actividades dentro de la organización, realizamos la creación de los *swim lanes* para cada flujo, además identificamos las bifurcaciones del proceso, establecimos las relaciones de asociación, secuencia y flujo de mensaje y finalmente realizamos las validaciones necesarias en el modelo lógico actual. Asimismo, nos hace llegar a la creación de este modelo lógico actual, representaremos gráficamente a través del software Bizagi Modeler, como se encuentra actualmente el proceso de ventas de la gestión comercial en la empresa, encontraremos procesos que realizan más de una vez, procesos que se repiten, procesos que no deberían de realizarse y procesos que nadie hace; (a) tareas del actor: gerente general, descarga y depuración de la base de datos del Minedu, segmentación, filtrado y ordenamiento de la base de datos, general link de zoom, confirmar reunión, enviar cotizaciones, facturación, (b) tareas del actor: prospectadora, llamar por teléfono, cambiar lead, speech, cambiar de lead, enviar datos de cita al gerente general, enviar datos de cita al cliente y reprogramar reuniones; (c) tareas del actor: cliente, evaluar cotización (Véase figura 15).

Podemos observar que en el modelo lógico actual se registran las siguientes características: comienza por la descarga y depuración de la base de datos del Minedu, luego el gerente general realiza la segmentación, filtrado y ordenamiento de la base de datos, concluido este proceso la información pasa a manos de la prospectadora quien empieza a realizar las llamadas respectivas a los colegios, si es que el cliente contesta la llamada, se procede a mencionar el speech, en el caso que no conteste la llamada, se cambia de número de lead y vuelve a llamar por teléfono. Luego, cuando se menciona el speech se espera que el cliente acepte una reunión virtual para la presentación del portafolio de productos, si acepta la reunión se envían los datos del cliente al gerente general, en caso no acepte la cita, se cambia de lead y vuelve a llamar por teléfono. Luego de que se envían los datos del cliente al gerente, este procede a generar un link de zoom para agendar a reunión virtual y devuelve la información a la prospectadora, quien debe confirmar la asistencia a la reunión, en el caso que el cliente confirme su asistencia, se agenda; en el caso que no se confirme la asistencia, se procede a reprogramar la reunión, si es que se reprograma se envían los datos al gerente general para un nuevo link de zoom, en caso no programe la cita, la se cambia de lead y vuela a llamar por teléfono. Luego que se confirme la reunión, esta se realiza, si es que el cliente acepta la propuesta el gerente procede a enviarle una cotización sobre el servicio

requerido, en caso no acepte la propuesta se finaliza el proceso. Enviada la cotización al cliente, este procede a realizar la evaluación del presupuesto, en caso acepte, se realiza la facturación del servicio y finaliza el proceso, si es que no acepta la cotización se finaliza el proceso.

### **Simulación del modelo lógico actual usando Bizagi Modeler.**

**Nivel 1. Validación del proceso:** Es el primer nivel de simulación que se utiliza para indicar el número de entradas y el porcentaje de enrutamiento de las compuertas. Se utiliza para verificar que la estructura del proceso sea consistente con las entradas y salidas. Sus principales datos de entrada son los siguientes:

Número máximo de llegadas: 50

#### **Enrutamiento:**

Compuerta: ¿Contesta llamadas?

35% Si

65% No

Compuerta: ¿Concierta cita?

70% No

30% Si

Compuerta: ¿Confirma asistencia?

60% SI

40% No

Compuerta: ¿Reprograma cita?

80% SI

20% No

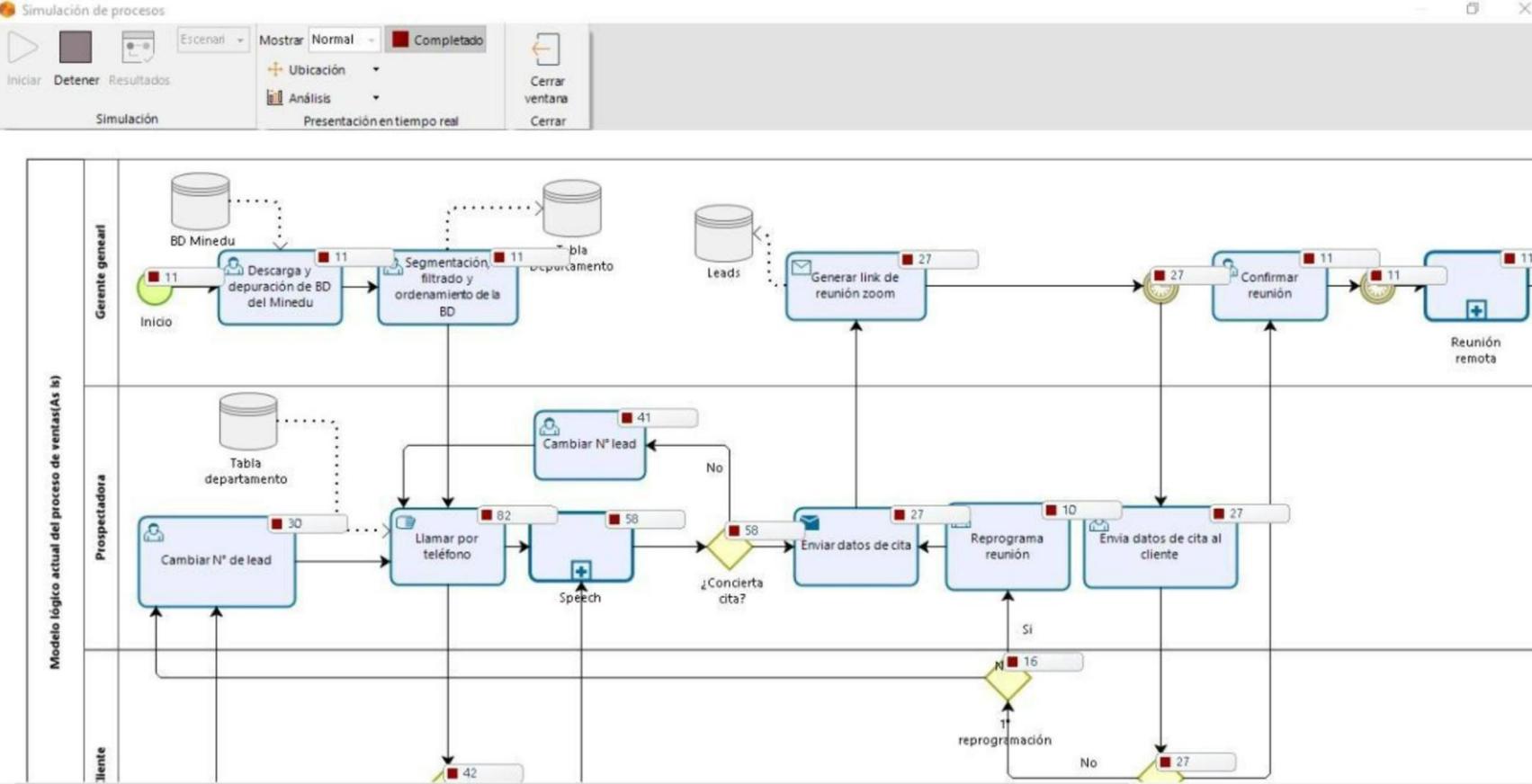
Compuerta: ¿Aceptó propuesta?

15% SI

85% No

**Figura 16**

*Simulación de Validación del proceso lógico actual.*



**Tabla 14**

*Resultados de la validación del proceso lógico actual*

PROCESO DE VENTAS DE LA GESTIÓN COMERCIAL		
Nombre	Tipo	Instancias completadas
Modelo lógico actual del proceso de ventas (As Is)	Proceso	50
Inicio	Evento inicio	50
Descarga y depuración de BD del Minedu	Tarea	50
Llamar por teléfono	Tarea	335
¿Concierta cita?	Compuerta	226
Generar link de reunión zoom	Tarea	122
¿Cierre de venta?	Compuerta	17
Fin del proceso	Evento fin	50

**Nivel 2. Análisis de Tiempo:** Esta segunda fase de simulación se utilizará para entender el tiempo total del proceso. Es importante tener en cuenta que en este nivel no se toman en cuenta los recursos, lo cual presupone que no hay limitación de ellos para no causar demoras en el curso.

Los tiempos asignados a cada una de las tareas programadas son:

**Tareas del actor: GERENTE GENERAL**

Descarga y depuración de la BD del Minedu: 1h y 30 minutos.

Segmentación, filtrado y ordenamiento de BD: 50 minutos.

Generar link de reunión zoom: 15 minutos.

Confirmar reunión: 10 minutos.

Reunión remota: 1h 45 minutos.

Enviar cotización: 1h

Facturación: 1h 20 minutos.

**Tareas del actor: PROSPECTADORA**

Llamar por teléfono: 08 minutos.

Cambiar de lead: 05 minutos.

Speech: 12 minutos.

Cambiar de lead: 05 minutos.

Enviar datos de cita al G.G: 10 minutos.

Enviar datos de cita al cliente: 12 minutos.

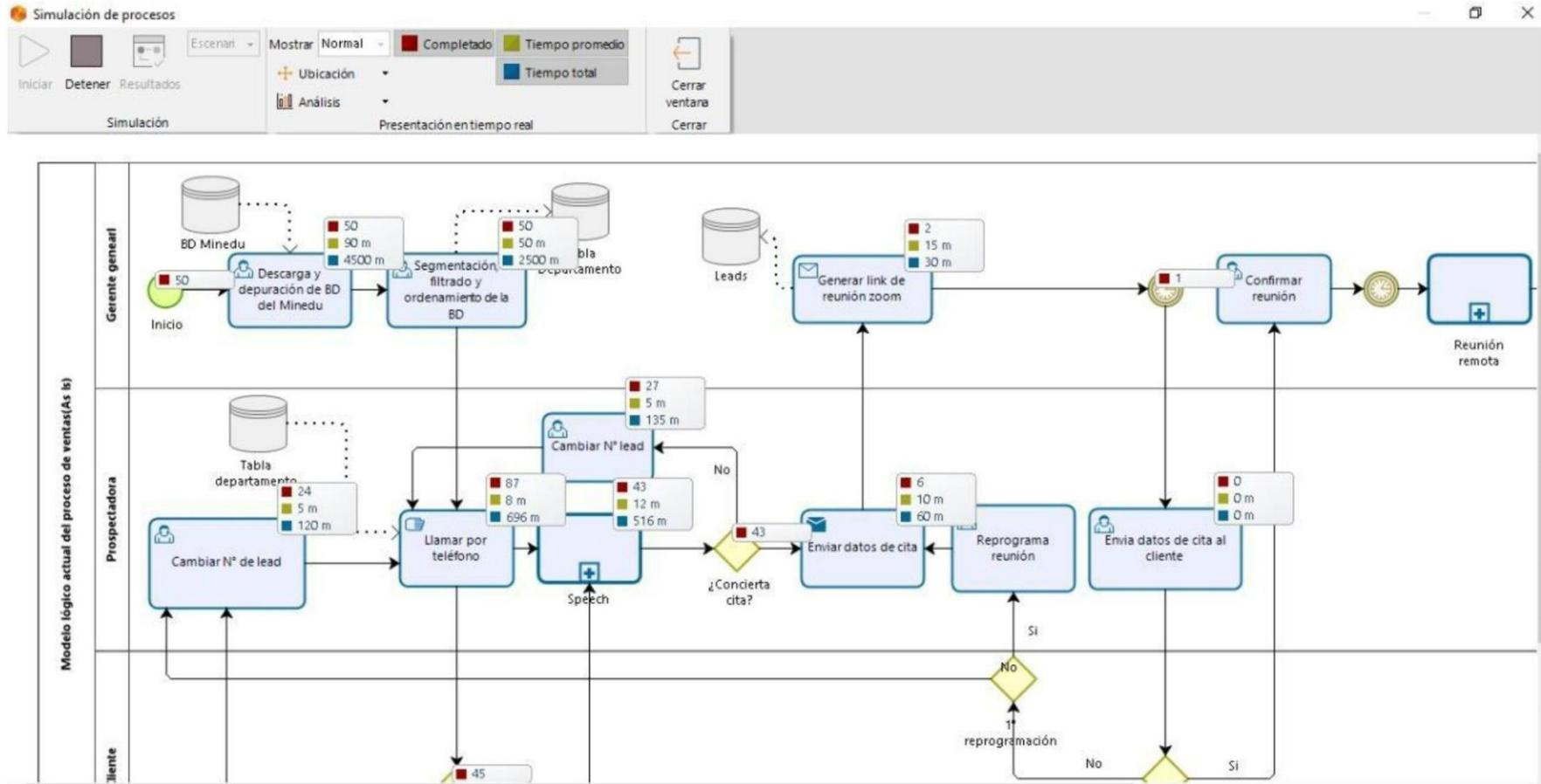
Reprograma reunión: 15 minutos.

**Tareas del actor: CLIENTE**

Evalúa cotización: 07 días.

Figura 17

Simulación de tiempo del proceso lógico actual



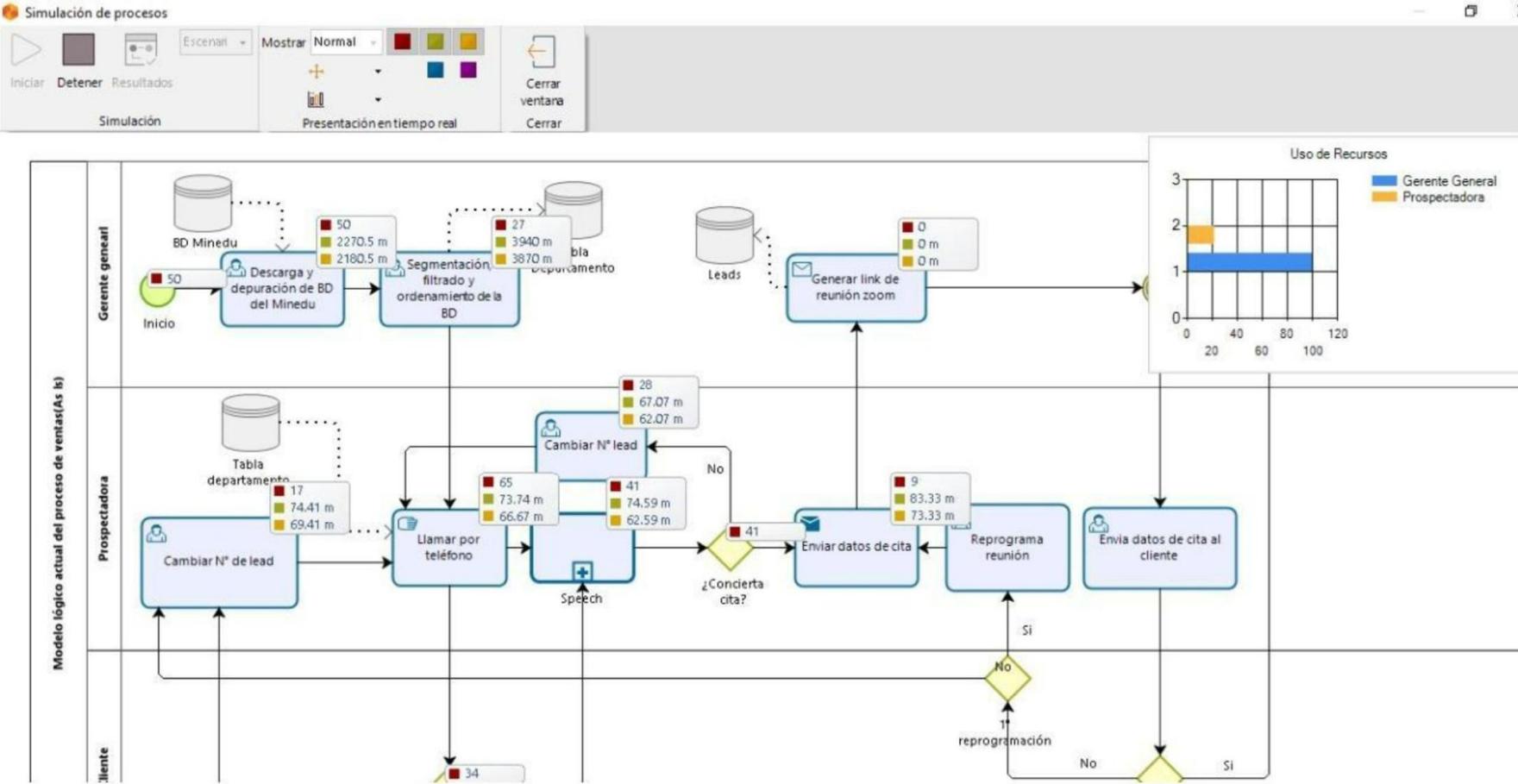
**Tabla 15***Resultados del tiempo del modelo lógico actual.*

PROCESO DE VENTAS DE LA GESTIÓN COMERCIAL							
Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo actual
Modelo lógico actual del proceso de ventas (As Is)	Proceso	50	50	5h 52 min	11d 1h 27m	3d 19h 21m 7s	188d 14h 26m
Inicio	Evento de inicio	50					
Desgarga y depuración de BD del Minedu		50	50	1h 30m	1h 30m	1h 30m	3d 3h
Llamar por teléfono	Tarea	335	335	8m	8m	8m	1d 20h 40m
¿Concierta cita?	Compuerta	226	226				
Generar link de reunión zoom	Tarea	122	122	15m	15m	15m	1d 6h 30m
¿Cierre de venta?	Compuerta	17	17				
Fin del proceso	Evento de fin	50					

**Nivel 3. Análisis de recursos:** En este tercer nivel de simulación se ofrece una proyección de cómo los procesos se ejecutarán con diferentes niveles de recursos. En este nivel se puede apreciar mejor cómo se comporta el proceso en la vida real puesto que se deben de asignar los recursos (roles de negocio tales como gerente general, prospectadora) a cada una de las tareas realizadas. (Véase figura 18 y tabla 14)

**Figura 18**

*Simulación de recursos del modelo lógico actual.*



**Tabla 16***Resultados de recursos del modelo lógico actual***Recursos**

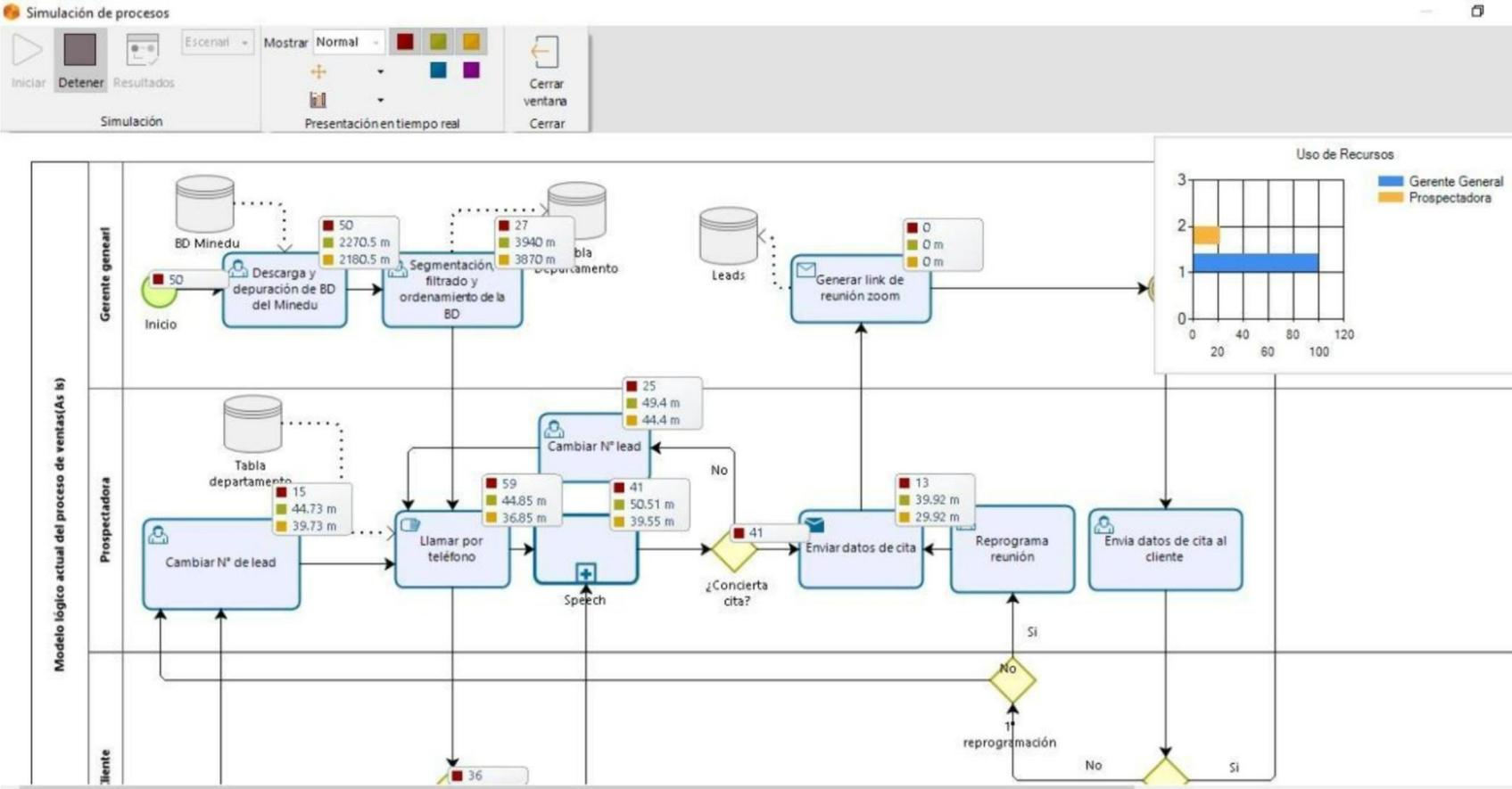
Recursos	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Gerente General	47.53%	0	3663.53	3663.53
Prospectadora	45.53%	0	1645.42	1645.42
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>5308.95</b>	<b>5308.95</b>

**Nivel 4. Análisis de calendario:** Este nivel proporciona una proyección de la forma en que se ejecutará la operación del proceso, al incluir información que refleja la disponibilidad de recursos en periodos dinámicos de tiempo tales como los turnos, horarios o semanas.

Adicionalmente a la información del nivel anterior se deberá crear un calendario donde se especifique la capacidad de los recursos durante ciertos periodos de tiempo, se tendrá que especificar turnos, días festivos o cualquier distribución de tiempo requerido para reflejar el proceso real (Véase figura 19 y tabla 14).

**Figura 19**

*Simulación de calendario del modelo lógico actual*



**Tabla 17**

*Resultados de Calendario del modelo lógico actual*

**Recursos**

Recursos	Uso	Costo fijo Total	Costo unitario total	Costo total
Gerente General	37.11%	0	3561.33	3561.33
Prospectadora	34.77%	0	1564.69	1564.69
	Total	0	5126.02	5126.02

**Creación de esenarios del nuevo modelo lógico**

Básicamente, el nuevo modelo lógico considera la mayoría de las tareas del modelo lógico actual con las siguientes mejoras del proceso:

Agregar “operadora”, que realizará funciones de buscar el número correcto del posible cliente, ya que la base de datos extraída del Minedu brinda números desactualizados, lo que dificulta el contacto real con el colegio prospectado. La propuesta de mejora es que se verifique que el número del colegio sea el correcto.

En el nuevo modelo lógico se considera la implementación de un CRM (sistema de gestión del cliente), donde la operadora pueda aterrizar todos los datos de clientes, con una correcta segmentación por colegios públicos, privados, sector demográfico e intereses. De esta manera, la prospectadora puede tener en mejor orden los leads a llamar.

Se eliminará la tarea de “cambiar lead” manualmente como consecuencia de que el sistema de gestión de clientes permitirá realizar el cambio automáticamente.

Como parte de mejora de la tarea del gerente general, la tarea de “generar links de reunión zoom” ahora se realizará más rápido y eficiente con el CRM, que permitirá agendar en el sistema la reunión y enviará alertas de recordatorio.

Para el subproceso “reuniones virtuales”, se contará con el apoyo de especialistas en el portafolio de productos y plataformas virtuales que fortalecerán las negociaciones con los colegios, dado su experiencia y capacidad de resolución de objeciones que manejan de

manera adecuada y óptima. De esta manera se tendría una menor cantidad de clientes que rechazan la propuesta y se optimizan los tiempos de ejecución de reunión, ya que, se realiza un mapeo eficiente de las necesidades de los clientes.

Como consecuencia de la implementación del CRM, para la tarea de “enviar cotización”, se optimizan tiempos, debido a que el sistema nos ayudará en la generación de los presupuestos con los datos correctos de los clientes que ya están ingresados.

Del mismo modo, en la tarea “facturación” se minimizan los tiempos, debido a que con la ayuda del CRM la emisión de facturas estaría automatizado.

### **Simulación del nuevo modelo lógico usando Bizagi Modeler.**

**Nivel 1. Validación del proceso:** Es el primer nivel de simulación que se utiliza para indicar el número de entradas y el porcentaje de enrutamiento de las compuertas. Se utiliza para verificar que la estructura del proceso es consistente con las entradas y salidas. Sus principales datos de entrada son los siguientes:

Número máximo de llegadas: 50

#### **Enrutamiento:**

Compuerta: ¿Documento?

30% DNI

70% Ruc

Compuerta: ¿Contesta llamada?

15% No

70% Si

Compuerta: ¿Concierta cita?

20% No

80% Si

Compuerta: ¿Confirma asistencia?

10% No

90% Si

Compuerta: ¿Reprograma cita?

05% No

95% Si

Compuerta: ¿Aceptó propuesta?

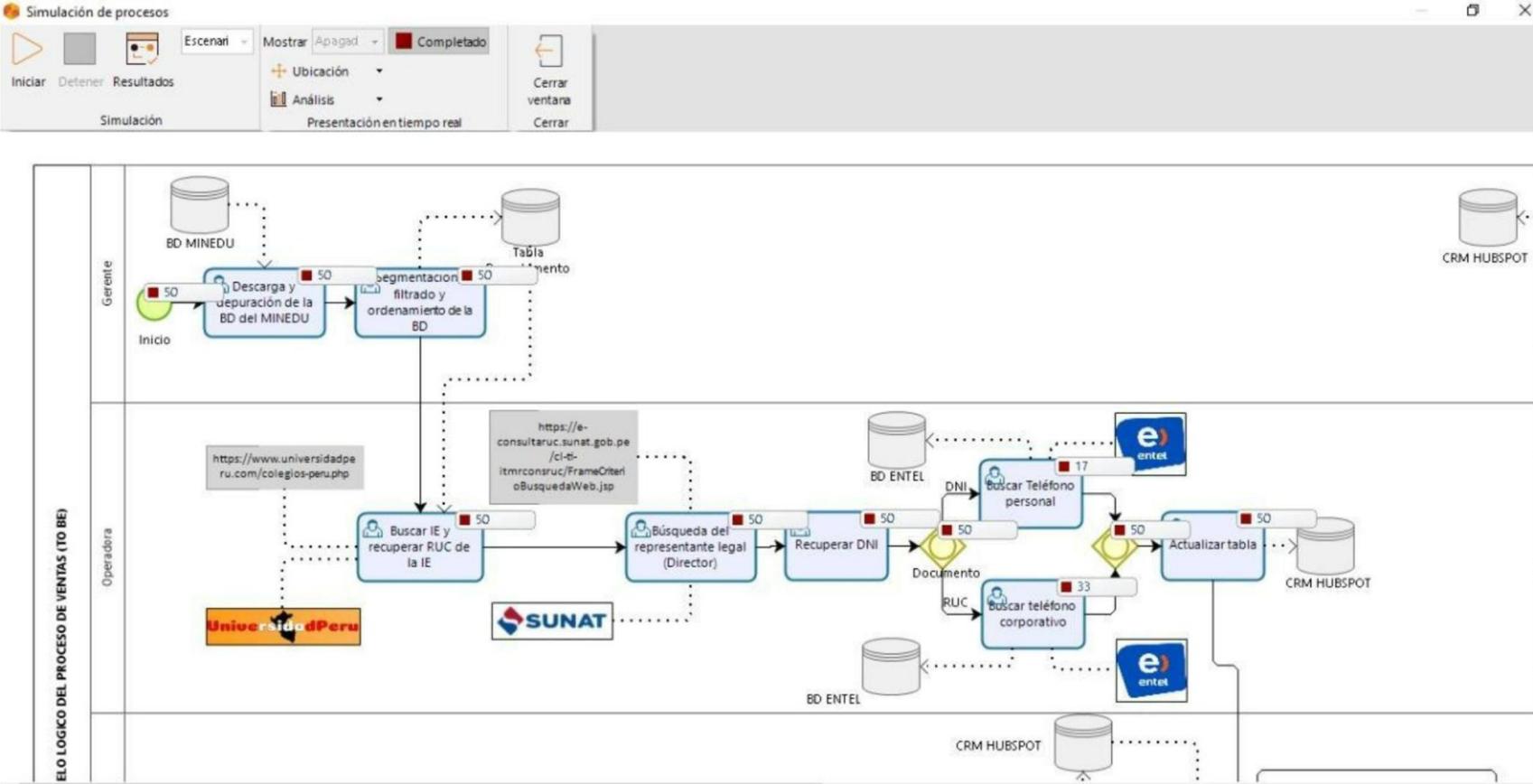
20% No

80% Si

(Véase figura 20 y tabla 16).

Figura 20

Simulación de validación de procesos del nuevo modelo lógico



**Tabla 18**

*Resultados de validación de procesos en el nuevo modelo lógico*

PROCESO DE VENTAS DE LA GESTIÓN COMERCIAL		
Nombre	Tipo	Instancias completadas
Inicio	Evento de inicio	50
Documento	Compuerta	50
Descarga y depuración de la BD del Minedu	Tarea	50
Segmentación, filtrado y ordenamiento de la BD	Tarea	50
Buscar IE y recuperar RUC	Tarea	50
Recuperar DNI	Tarea	50
Actualizar tabla	Tarea	50
¿Contesta llamada?	Compuerta	75
Envía datos de cita a cliente	Tarea	56
¿Se reprograma cita?	Compuerta	6
Fin del proceso	Evento de fin	50

**Nivel 2. Análisis de tiempo:** Este segundo nivel de simulación se utilizará para entender el tiempo total del proceso. Es importante tener en cuenta que en este nivel no se toman en cuenta los recursos, lo cual presupone que no hay limitación de ellos para no causar demoras en el curso.

Los tiempos asignados a cada una de las tareas programadas son:

**Tareas del actor: GERENTE GENERAL**

Descarga y depuración de BD del Minedu: 30 minutos.

Segmentación, filtrado y ordenamiento de BD: 15 minutos.

Generar link de zoom: 04 minutos.

Confirmar reunión: 03 minutos.

Reunión remota: 40 minutos.

Enviar cotización: 15 minutos.

Facturación: 20 minutos.

**Tareas del actor: OPERADORA**

Buscar IE y recuperar Ruc de IE: 02 minutos.

Búsqueda del RRLL: 02 minutos.

Recuperar DNI: 30 segundos.

Buscar teléfono personal: 01 minuto.

Buscar teléfono corporativo: 01 minuto.

Actualizar tabla: 02 minutos.

**Tareas del actor: PROSPECTADORA**

Llamar por teléfono: 02 minutos.

Speech: 06 minutos.

Enviar datos de cita al G.G: 03 minutos.

Enviar datos de cita al cliente: 04 minutos.

Reprograma reunión: 05 minutos.

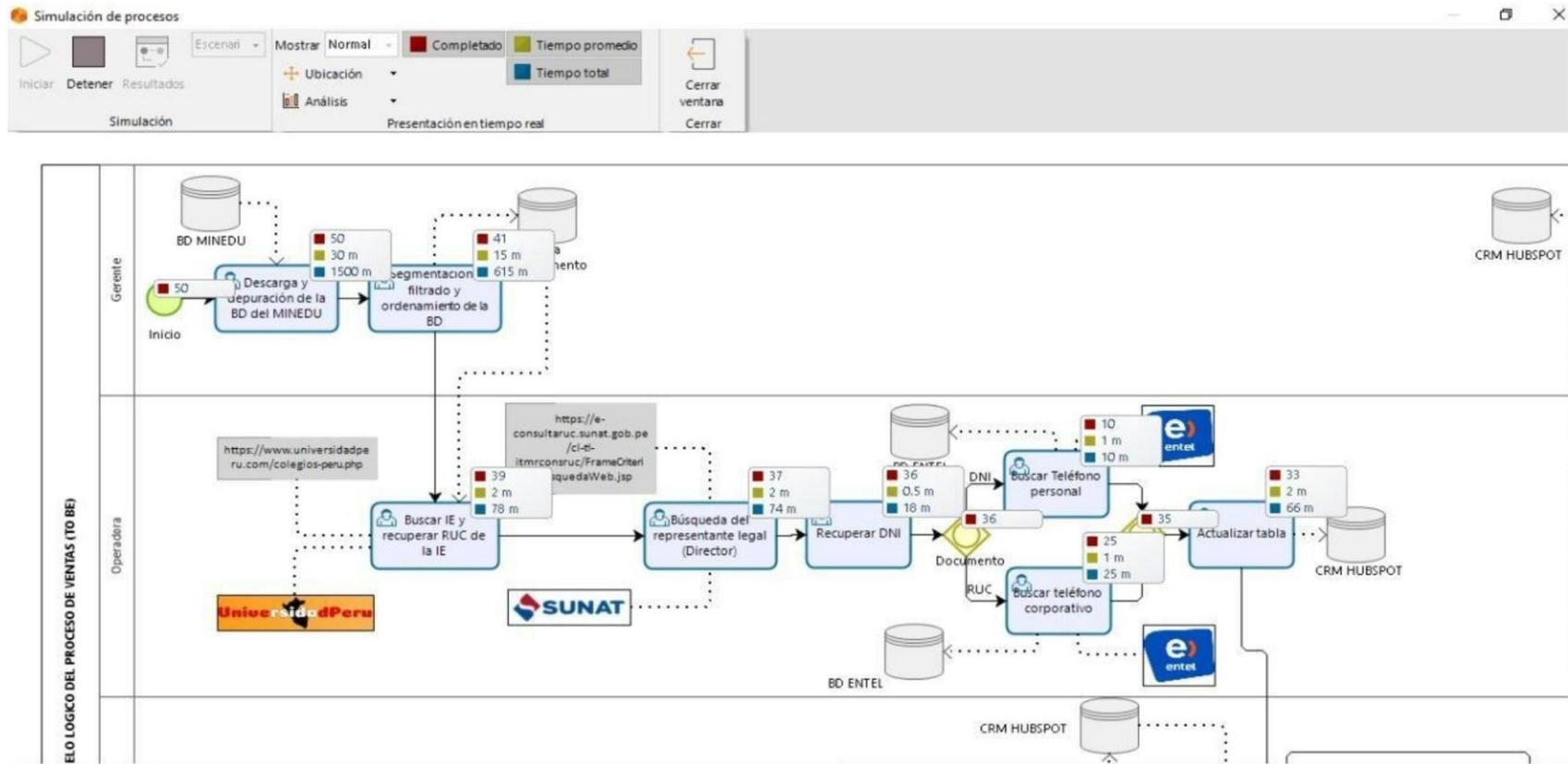
**Tareas del actor: CLIENTE**

Evalúa cotización: 02 minutos.

(Véase figura 21 y tabla 17)

**Figura 21**

*Simulación de tiempo del nuevo modelo lógico.*



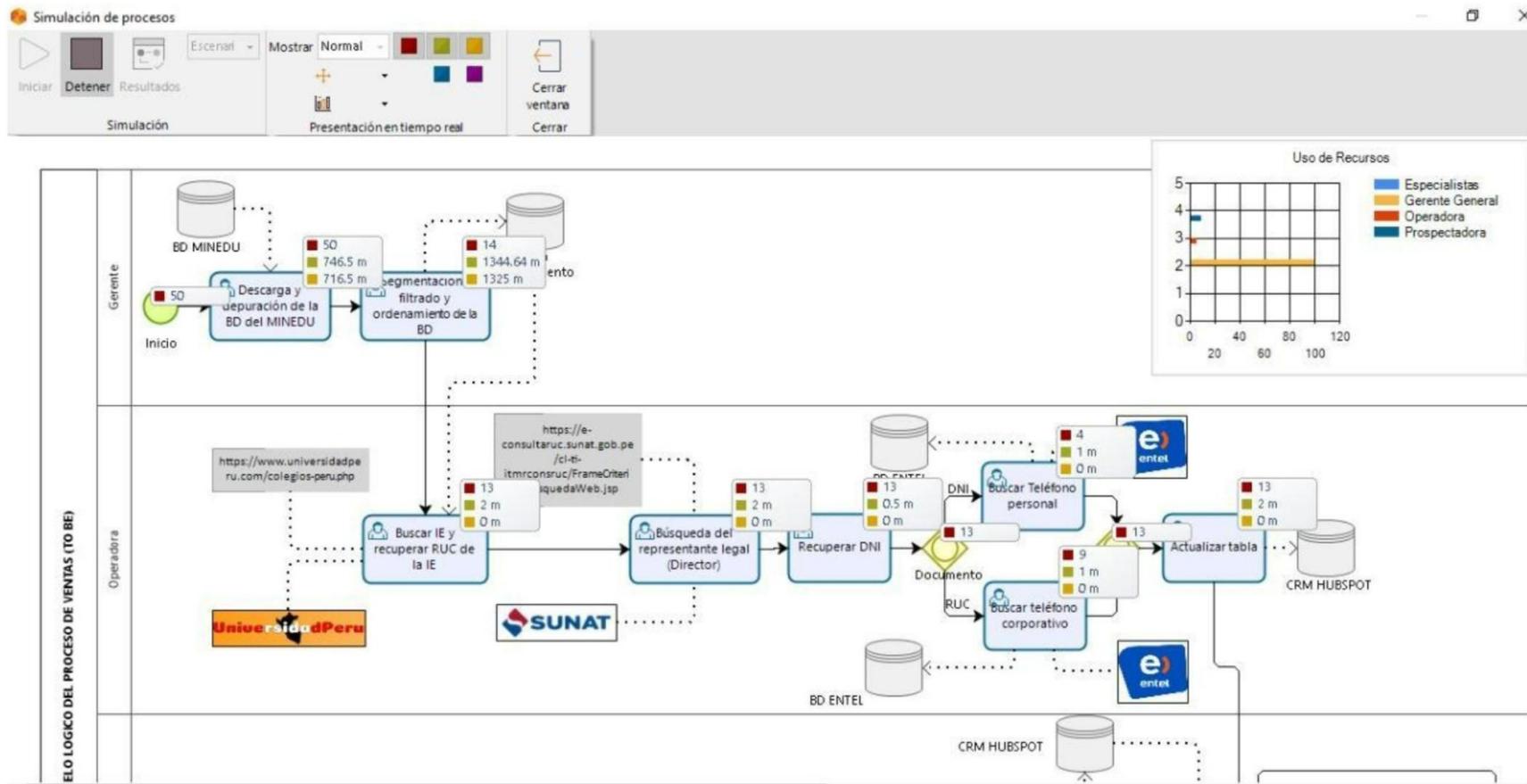
**Tabla 19***Resultados de tiempo del nuevo modelo lógico*

PROCESO DE VENTAS DE LA GESTIÓN COMERCIAL							
Nombre	Tipo	Instancias completadas	Instancias iniciadas	Tiempo mínimo	Tiempo máximo	Tiempo promedio	Tiempo actual
Modelo lógico actual del proceso de ventas (As Is)	Proceso	50	50	2h 1m 30 s	2d 5h 30s	1d 15h 52m	82d 19h 18m
Inicio	Evento de inicio	50					
Documento	Compuerta	50	50				
Desgarga y depuración de BD del Minedu	Tarea	50	50	30m	30m	30m	1d 1h
Segmentación, filtrado y ordenamiento de la BD	Tarea	50	50	15m	15m	15m	12h 30m
Buscar IE y recuperar RUC	Tarea	50	50	2m	2m	2m	1h 40m
Recuperar DNI	Tarea	50	50	30s	30s	30s	25m
Actualizar tabla	Tarea	50	50	2m	2m	2m	1h 40m
¿Contesta llamada?	Compuerta	75	75				
Envia datos de cita a cliente	Tarea	56	56	4m	4m	4m	3h 44m
¿Se reprograma cita?	Compuerta	6	6				
Fin del proceso	Evento de fin	50					

**Nivel 3. Análisis de recursos:** Este tercer nivel de simulación se ofrecen una proyección de cómo los procesos se ejecutarán con diferentes niveles de recursos. En este nivel se puede apreciar mejor cómo se comporta el proceso en la vida real puesto que se deben de asignar los recursos (roles de negocio tales como vendedor, comprador, etc.) a cada una de las tareas realizadas (Véase figura 22 y tabla 18).

**Figura 22**

*Simulación de recursos del nuevo modelo lógico*



**Tabla 20***Resultados de recursos del nuevo modelo lógico*

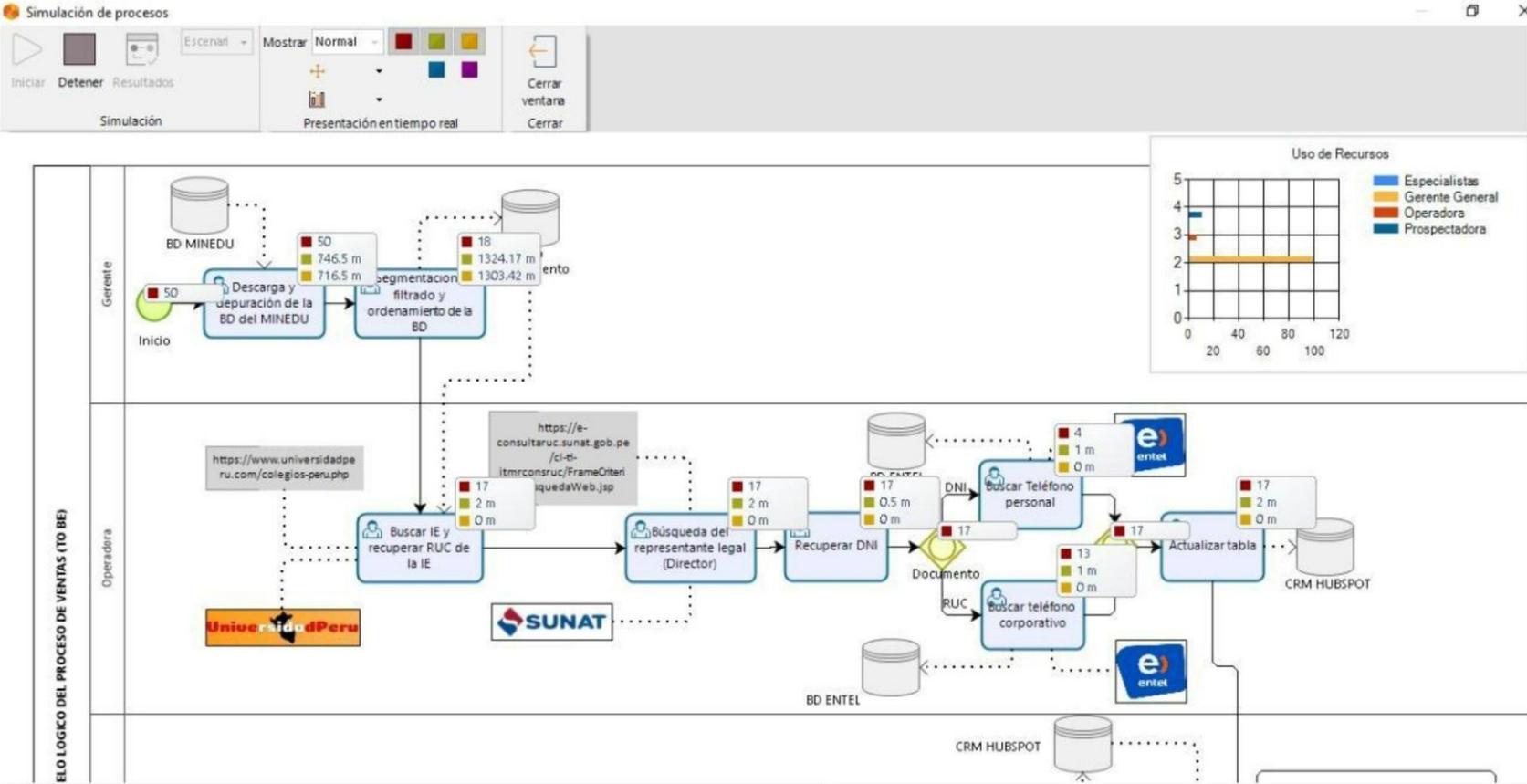
<b>Recursos</b>				
Recursos	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Gerente General	68.80%	0	1237.25	1237.25
Operadora	4.63%	0	39.06	39.06
Especialistas	24.71%	1000		1000
Prospectadora	36.71%	0	309.79	309.79
Total		1000	1586.1	2586.1

**Nivel 4. Análisis de calendario:** Este nivel proporciona una proyección de la forma en que se ejecutará la operación del proceso, al incluir información que refleja la disponibilidad de recursos en periodos dinámicos de tiempo tales como los turnos, horarios o semanas.

Adicionalmente a la información del nivel anterior se deberá crear un calendario donde se especifique la capacidad de los recursos durante ciertos periodos de tiempo, se tendrá que especificar turnos, días festivos o cualquier distribución de tiempo requerido para reflejar el proceso real (Véase figura 23 y tabla 19).

Figura 23

Simulación de Calendario del nuevo modelo lógico



**Tabla 21***Resultados de calendario del nuevo modelo lógico*

Recursos	Uso	Costo fijo total	Costo unitario total	Costo total
Gerente General	12.90%	0	1238.13	1238.13
Operadora	0.87%	0	39.06	39.06
Especialistas	6.13%	1000	0	1000
Prospectadora	6.69%	0	301.25	301.25
Total		1000	1578.45	2578.45

El modelo lógico actual (MLA) es el diseño original del proceso de ventas de la gestión comercial que se estudia en esta investigación y que muestra el proceso tal como se realiza actualmente. El nuevo modelo lógico es el diseño mejorado en términos de mejora de procesos y de incorporación de tecnología básica. (Véase figura 15)

La tabla número 20 muestra los tiempos comparativos de proceso entre ambas versiones, tomando como base 50 interacciones como mínimo para cada modelo durante la ejecución de la simulación realizada en Bizagi Modeler, esto quiere decir que para el cálculo de los resultados el sistema realiza 50 repeticiones como mínimo.

Se puede observar un tiempo mínimo de ejecución de procesos equivalentes a 5 horas 52 minutos que en el nuevo modelo lógico baja a 2 horas 1 minuto 30 segundos. Debe entenderse como el tiempo en que se demora la atención a un cliente como mínimo.

El tiempo máximo en el MLA 11 días 1 horas 27 minutos lo cual es, un inconveniente ya que excede el tiempo mínimo de atención de clientes y que ocasionan el riesgo de que el cliente ya no tenga interés. Esta situación ha sido corregida en el NML con tiempo máximo de 2 días 3 horas 2 minutos 30 segundos, lo cual soluciona el problema del riesgo de exceso de tiempo de la atención y asegura la atención del cliente.

El tiempo promedio en el MLA es 3 días 19 horas 21 minutos 7 segundos, lo cual se ajusta a los requerimientos de efectividad, pero no garantiza que haya atenciones deficientes. En el nuevo modelo lógico se optimiza este tiempo a 1 día 15 horas 9 minutos 34 segundos, mejorando sustancialmente la efectividad de la atención con la consiguiente satisfacción del cliente y mejora de la calidad del proceso. (Véase tabla 20)

En la tabla número 21 se hace un análisis comparativo de recursos utilizados y costos unitarios y totales empleados tanto para MLA y el NML obtenidos a partir de las simulaciones realizadas en Bizagi Modeler sobre el proceso de atención de pedidos. Del análisis se desprende un mejor balance porcentual de uso de recursos en el nuevo modelo lógico sobre el modelo lógico actual, lo cual se ha originado por las mejoras implementadas en los métodos de trabajos utilizados.

Con respecto al costo unitario se observa una mejora sustancial de ahorro de costos que va de 5308.95 soles ocasionados por el modelo lógico actual y 2586.10 soles mejorando en el nuevo modelo lógico. Esto significa un ahorro de 2722.85 soles por cada 50 clientes atendidos que es el número de observaciones establecidas en la validación.

**Tabla 22**

*Resultados tabla comparativa del factor tiempo entre el MLA VS NML*

<b>RESULTADOS COMPARATIVOS FACTOR TIEMPO</b>					
<b>MODELO LÓGICO ACTUAL VS NUEVO MODELO LÓGICO</b>					
	<b>INSTANCIAS</b>	<b>TIEMPO MÍNIMO</b>	<b>TIEMPO MÁXIMO</b>	<b>TIEMPO PROMEDIO</b>	<b>TOTAL</b>
MODELO LÓGICO ACTUAL (MLA)	50	5h 52m	11d 1h 27m	3d 19h 21m 7s	188d 14h 26m
NUEVO MODELO LÓGICO (NML)	50	2h 1m 30s	2d 3h 2m 30s	1d 15h 52m	82d 19h 18m

**Tabla 23**

*Resultados tabla comparativa del factor costo entre el MLA VS NML.*

RESULTADOS COMPARATIVOS FACTOR COSTO							
MODELO LÓGICO ACTUAL				VS	NUEVO MODELO LÓGICO		
RECURSOS	USO	COSTO UNITARIO TOTAL	COSTO TOTAL	USO	COSTO FIJO	COSTO UNITARIO TOTAL	COSTO TOTAL
Gerente General	47.53%	3663.53	3663.53	68.80%		1237.25	1237.25
Operadora	0%	0	0	4.63%		39.06	39.06
Especialista	0%	0	0	24.71%	1000.00	0	1000.00
Prospectadora	45.53%	1645.42	1645.42	36.74%		309.79	309.79
<b>TOTALES</b>		5308.95	5308.95		1000.00	1,586.10	2,586.10

**Demostración de viabilidad de indicador tiempo:**

	t	Días	Horas	Min.	Seg.	Tot. seg.
MLA (AS IS)	Tiempo mínimo	0	5	52	0	21,120.00
	Tiempo máximo	11	1	27	0	955,620.00
	Tiempo promedio	3	19	21	7	328,867.00

	t	Días	Horas	Min.	Seg.	Tot. Seg.	Mejora (t)	Mejora (%)		
NML (TO BE)	Tiempo mínimo	0	2	1	30	7,290.00	13,830.00	<b>65.5%</b>	34.5%	100.0%
	Tiempo máximo	2	3	2	30	183,750.00	771,870.00	<b>80.8%</b>	19.2%	100.0%
	Tiempo promedio	1	15	52	0	143,520.00	185,347.00	<b>56.4%</b>	43.6%	100.0%

### Proyección de 50 instancias de ventas en modelo To Be e indicador de tiempo.

En los cuadros presentados, se muestran 50 instancias de ventas con el proceso mejorado, donde se establecen los tiempos mínimos y máximos junto con el Kpi que determina si es correcto o no y su porcentaje correspondiente.

Proyección de 50 instancias de venta de proceso mejorado (TO BE)					
Instancias de ventas	Tiempos (seg)	Tiempo (min)	Tiempo (hrs)	tiempo Mínimo	Tiempo máximo
1	115387.0	1923.1	32.1	2.0	51.0
2	31961.0	532.7	8.9	2.0	51.0
3	102259.0	1704.3	28.4	2.0	51.0
4	11081.0	184.7	3.1	2.0	51.0
5	24677.0	411.3	6.9	2.0	51.0
6	180514.0	3008.6	50.1	2.0	51.0
7	17635.0	293.9	4.9	2.0	51.0
8	50666.0	844.4	14.1	2.0	51.0
9	58271.0	971.2	16.2	2.0	51.0
10	98776.0	1646.3	85.0	2.0	51.0
11	119426.0	1990.4	33.2	2.0	51.0
12	12074.0	201.2	3.4	2.0	51.0
13	66674.0	1111.2	18.5	2.0	51.0
14	162417.0	2707.0	45.1	2.0	51.0
15	141992.0	2366.5	39.4	2.0	51.0
16	52504.0	875.1	14.6	2.0	51.0
17	31296.0	521.6	8.7	2.0	51.0
18	160628.0	2677.1	44.6	2.0	51.0
19	28198.0	470.0	7.8	2.0	51.0
20	7345.0	122.4	2.0	2.0	51.0
21	54335.0	905.6	15.1	2.0	51.0
22	160530.0	2675.5	44.6	2.0	51.0
23	47429.0	790.5	13.2	2.0	51.0
24	106588.0	1776.5	29.6	2.0	51.0
25	96775.0	1612.9	26.9	2.0	51.0
26	133863.0	2231.1	37.2	2.0	51.0
27	128753.0	2145.9	35.8	2.0	51.0
28	19685.0	328.1	5.5	2.0	51.0
29	162432.0	2707.2	45.1	2.0	51.0

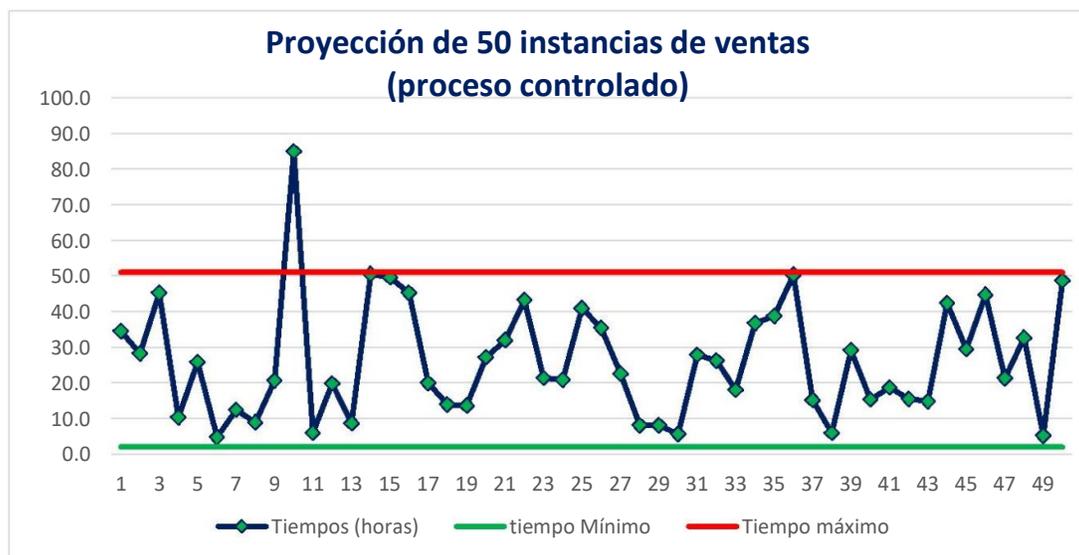
KPI tiempo, no mayor al tiempo máximo de proceso (51 horas)	Tiempo promedio mensual de proceso / Tiempo máximo de proceso x 100
kpi correcto	62.8%
kpi correcto	17.4%
kpi correcto	55.7%
kpi correcto	6.0%
kpi correcto	13.4%
kpi correcto	98.2%
kpi correcto	9.6%
kpi correcto	27.6%
kpi correcto	31.7%
<b>kpi incorrecto</b>	<b>166.5%</b>
kpi correcto	65.0%
kpi correcto	6.6%
kpi correcto	36.3%
kpi correcto	88.4%
kpi correcto	77.3%
kpi correcto	28.6%
kpi correcto	17.0%
kpi correcto	87.4%
kpi correcto	15.3%
kpi correcto	4.0%
kpi correcto	29.6%
kpi correcto	87.4%
kpi correcto	25.8%
kpi correcto	58.0%
kpi correcto	52.7%
kpi correcto	72.9%
kpi correcto	70.1%
kpi correcto	10.7%
kpi correcto	88.4%

30	165842.0	2764.0	46.1	2.0	51.0
31	84663.0	1411.1	23.5	2.0	51.0
32	19284.0	321.4	5.4	2.0	51.0
33	166527.0	2775.5	46.3	2.0	51.0
34	7368.0	122.8	2.0	2.0	51.0
35	62357.0	1039.3	17.3	2.0	51.0
36	106118.0	1768.6	29.5	2.0	51.0
37	68901.0	1148.4	19.1	2.0	51.0
38	144687.0	2411.5	40.2	2.0	51.0
39	23564.0	392.7	6.5	2.0	51.0
40	97749.0	1629.2	27.2	2.0	51.0
41	84526.0	1408.8	23.5	2.0	51.0
42	139591.0	2326.5	38.8	2.0	51.0
43	94591.0	1576.5	26.3	2.0	51.0
44	170298.0	2838.3	47.3	2.0	51.0
45	104724.0	1745.4	29.1	2.0	51.0
46	163717.0	2728.6	45.5	2.0	51.0
47	8902.0	148.4	2.5	2.0	51.0
48	67475.0	1124.6	18.7	2.0	51.0
49	8163.0	136.1	2.3	2.0	51.0
50	24083.0	401.4	6.7	2.0	51.0

**Promedio: 24.5**

kpi correcto	<b>90.3%</b>
kpi correcto	<b>46.1%</b>
kpi correcto	<b>10.5%</b>
kpi correcto	<b>90.6%</b>
kpi correcto	<b>4.0%</b>
kpi correcto	<b>33.9%</b>
kpi correcto	<b>57.8%</b>
kpi correcto	<b>37.5%</b>
kpi correcto	<b>78.7%</b>
kpi correcto	<b>12.8%</b>
kpi correcto	<b>53.2%</b>
kpi correcto	<b>46.0%</b>
kpi correcto	<b>76.0%</b>
kpi correcto	<b>51.5%</b>
kpi correcto	<b>92.7%</b>
kpi correcto	<b>57.0%</b>
kpi correcto	<b>89.1%</b>
kpi correcto	<b>4.8%</b>
kpi correcto	<b>36.7%</b>
kpi correcto	<b>4.4%</b>
kpi correcto	<b>13.1%</b>

El cuadro de proyección de 50 instancias de ventas muestra que el proceso está controlado bajo los límites inferior y superior. De igual forma, el punto donde se observa que los límites están fuera de control, que indica que se deben tomar acciones correctivas inmediatamente, según los estándares de calidad alineados a la Norma Iso 9001:2015.



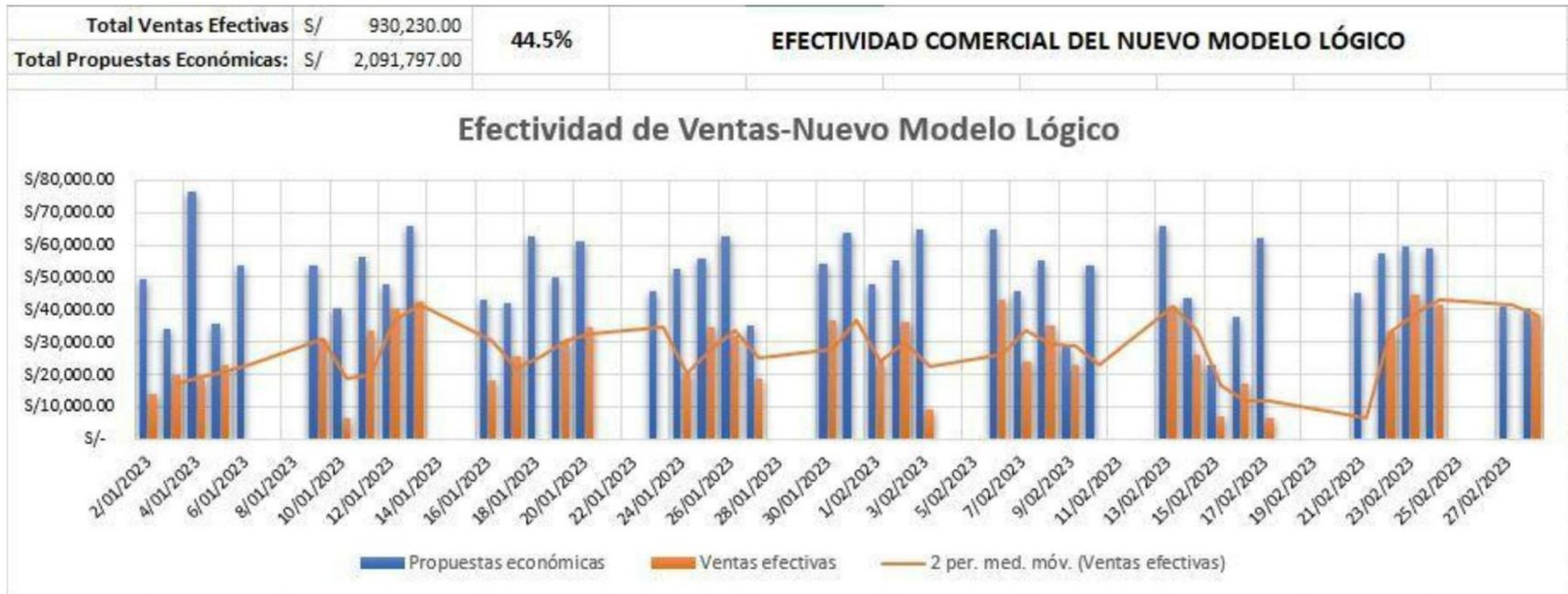
### Efectividad de ventas en el Modelo Lógico Actual (MLA)

Podemos observar que, en el escenario del modelo lógico actual las probabilidades de ventas durante los 2 primeros meses del presente año tuvieron una efectividad del 27.5% siendo que el total de las probables ventas efectivas fueron de S/ 432,749.00 y el total de presupuestos ascendieron a S/ 1,572,102.00. Por lo tanto, se puede inferir que existen grandes oportunidades de mejora, debido al gran volumen de presupuestos solicitados por parte de los clientes que se no pudieron concretar, versus las ventas efectivas.



### Efectividad de ventas en el Nuevo Modelo Lógico (NML)

Bajo el escenario del nuevo modelo lógico, luego de haber realizado las mejoras correspondientes acelerando, agregando y reordenando los procesos, se puede observar que la probabilidad de efectividad en las ventas durante los 2 primeros meses del año 2023 podría ascender al 44.5%, con un total de ventas por S/ 930,230.00 y presupuestos ascendientes a S/ 2,091,797.00. En comparación con el modelo lógico actual luego de las mejoras, se aprecia que existe la probabilidad de aumentar la efectividad de las ventas en un 17%.



### Escenarios hipotéticos del factor tiempo:

Para profundizar en el estudio del proceso hemos practicado el "Análisis What if" para 3 escenarios hipotéticos realizándose las simulaciones correspondientes en cada caso. "What if" o "Análisis Y si...", es una herramienta de mejoramiento en la toma de decisiones que permite evaluar previamente el impacto de decisiones estratégicas, tácticas u operativas a través de la creación escenarios. En resumen, se puede analizar nuestras estrategias sin poner en riesgo la operación de nuestro negocio.

En el cuadro se analiza la variable "tiempo" en 3 escenarios:

El escenario 1 plantea usar dos operadoras en vez de 1, con lo cual la atención de 50 instancias de venta demoraría 82d 16h 10m 30s

El escenario 2 plantea usar dos prospectadoras en vez de 1, con lo cual la atención de 50 instancias de venta demoraría 82d 14h 32m 00s

El escenario 3 plantea usar dos gerentes en vez de 1 (gerente y subgerente), con lo cual la atención de 50 instancias de venta demoraría 42d 3h 35m 30s

Este simple ejemplo sirve para descubrir que la mayor carga de trabajo en el proceso la tiene el gerente, por lo que si duplicamos su disponibilidad el tiempo de proceso se reduce a casi el 50%.

RESULTADOS COMPARATIVOS FACTOR TIEMPO					
3 ESCENARIOS HIPOTÉTICOS: ANÁLISIS WHAT-IF					
	INSTANCIAS	TIEMPO MÍNIMO	TIEMPO MÁXIMO	TIEMPO PROMEDIO	TOTAL
<b>ESCENARIO 1:</b>					
<b>DOS OPERADORAS</b>	50	1h 57m 45s	2d 2h 58m 45s	1d 15h 48m15s	82d 16h 10m 30s
<b>ESCENARIO 2:</b>					
<b>DOS PROSPECTADORAS</b>	50	1h 57m 00s	2d 2h 58m 00s	1d 15h 46m 16s	82d 14h 32m 00s
<b>ESCENARIO 3:</b>					
<b>DOS GERENTES</b>	50	1h 28m 30s	1d 2h 22m 00s	0d 20h 28m 23s	42d 3h 35m 30s

### Escenarios hipotéticos del factor Costo:

En el cuadro siguiente se analiza la variable "costo" también en 3 escenarios:

El escenario 1 plantea usar dos operadoras en vez de 1, con lo cual la atención de 50 instancias de venta tendría un Costo de S/. 2,625.16

El escenario 2 plantea usar dos prospectadoras en vez de 1, con lo cual la atención de 50 instancias de venta tendría un Costo de S/. 2,979.64

El escenario 3 plantea usar dos gerentes en vez de 1 (gerente y subgerente), con lo cual la atención de 50 instancias de venta tendría un Costo de S/. 3,761.05.

Se observa un ligero aumento en los costos, pero que se justifica por el aumento de personal en cada escenario y la mejora en los tiempos del proceso de ventas.

RESULTADOS COMPARATIVOS FACTOR COSTO												
3 ESCENARIOS HIPOTÉTICOS: ANÁLISIS WHAT-IF												
RECURSOS	USO	ESCENARIO 1: DOS OPERADORAS			ESCENARIO 2: DOS PROSPECTADORAS			ESCENARIO 2: DOS GERENTES			COSTO TOTAL	
		COSTO FIJO	COSTO UNITARIO TOTAL	COSTO TOTAL	USO	COSTO FIJO	COSTO UNITARIO TOTAL	COSTO TOTAL	USO	COSTO FIJO		COSTO UNITARIO TOTAL
Gerente General	68.80%	0.00	1,237.25	1,237.25	68.80%	0.00	1,237.25	1,237.25	60.02%	0.00	2,474.49	2,474.49
Operadora	2.32%	0.00	78.13	78.13	4.63%	0.00	39.06	39.06	8.08%	0.00	39.06	39.06
Especialista	24.71%	1,000.00	0.00	1,000.00	24.71%	1,000.00	0.00	1,000.00	21.56%	1,000.00	0.00	0.00
Prospectadora	36.74%	0.00	309.79	309.79	20.85%	0.00	703.33	703.33	51.22%	0.00	247.50	247.50
<b>TOTALES</b>		1,000.00	1,625.16	<b>2,625.16</b>		1,000.00	1,979.64	<b>2,979.64</b>		1,000.00	2,761.05	<b>3,761.05</b>

### Anexo 3: Instrumento cuantitativo

## CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN DE LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA

**INSTRUCCIÓN:** Estimado colaborador, este cuestionario tiene como objeto conocer su opinión sobre la percepción que tiene sobre la gestión comercial de la empresa. Dicha información es completamente anónima, por lo que le solicito responda todas las preguntas con sinceridad, y de acuerdo con sus propias experiencias.

Sexo: Masculino ( ) Femenino ( )

Edad: 25-30 años ( ) 30-35 años ( ) 35 a más ( )

**INDICACIONES:** A continuación, se le presenta una serie de preguntas las cuales deberá Ud. responder, marcando una (x) la respuesta que considera correcta.

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

ITEMS	ASPECTOS CONSIDERADOS	VALORACIÓN				
	SUB CATEGORÌA EFICIENCIA					
1	¿La ejecución del proceso de ventas actual se desarrolla sobre escenarios de eficiencia?	1	2	3	4	5
2	¿El speech de ventas proporciona un insumo eficaz para el cierre de venta?	1	2	3	4	5
3	¿Existen canales de comunicación que permitan identificar problemas de primera fuente en el mercado?	1	2	3	4	5
4	¿Considera que el tiempo de respuesta a la necesidad del cliente es rápida, eficiente y oportuna?	1	2	3	4	5
5	¿Considera usted que el proceso de ventas es efectivo en términos de tiempo, costo y calidad?	1	2	3	4	5
6	¿Se cuenta con la cantidad correcta de vendedores para alcanzar las metas fijadas mensualmente?	1	2	3	4	5
7	¿La relación que existe entre las metas y la fuerza de ventas es coherente en los planes establecidos?	1	2	3	4	5

<b>SUB CATEGORÍA EFICACIA</b>						
8	¿El proceso comercial de ventas que desarrolla, está definido claramente como un proceso estándar que todos conocen con precisión?	1	2	3	4	5
9	¿Se ha difundido con detalle los objetivos y las metas periódicas a alcanzar en el área comercial a cada uno de los stakeholders del proceso?	1	2	3	4	5
10	¿Es posible predecir con anticipación los resultados de las ventas y la identificación de patrones de comportamiento no evidentes de los clientes?	1	2	3	4	5
11	¿Se conocen las medidas correctivas cuando en el proceso, los indicadores señalan productos no conformes (Norma Iso 9001:2015)?	1	2	3	4	5
12	¿Las ventas son constantes mensualmente como consecuencia de un proceso bien definido?	1	2	3	4	5
<b>SUB CATEGORÍA EFECTIVIDAD</b>						
13	¿Existe en la empresa, un modelo comercial con ventaja competitiva en el mercado, que permita asegurar la calidad del proceso de ventas?	1	2	3	4	5
14	¿El método para contactar con clientes potenciales es efectivo?	1	2	3	4	5
15	¿Las técnicas de cierre de ventas son empleadas correctamente y verificadas mediante un role play?	1	2	3	4	5
16	¿Se ha identificado correctamente la segmentación del mercado y el buyer cliente?	1	2	3	4	5
17	¿La obtención de leads de venta es medida, controlada y retroalimentada adecuadamente?	1	2	3	4	5
18	¿Se cuenta con una fuerza de ventas idónea que cumple con las metas fijadas mensualmente?	1	2	3	4	5
19	¿La efectividad de las llamadas para concretar reuniones comerciales supera el 5%?	1	2	3	4	5

Muchas gracias

## Anexo 4: Instrumento cualitativo

### Guía de entrevista

#### DATOS GENERALES

Cargo o puesto	
Nombres y apellidos	
Código de entrevista	
Fecha	
Lugar de la entrevista	

N°	Subcategorías	Indicadores	Preguntas
1	Eficiencia	Recursos Costo Mesa de ayuda	¿Es suficiente la fuerza de ventas, en su modelo actual para alcanzar los objetivos estratégicos y la meta planteada mensualmente? ¿Por qué?
2	Eficacia	Tiempo Metas Asesoría pedagógica	¿Considera usted que el tiempo empleado para el cierre de una venta es el más eficiente actualmente? Explique las razones.
			¿De qué manera se realizan las estrategias corporativas para el logro de las metas y objetivos de la empresa? ¿Por qué?
			¿Cómo es el procedimiento para la obtención de clientes y la verificación efectiva para su contacto?
3	Efectividad	Satisfacción Calidad Soporte técnico	¿Cuáles son las acciones estratégicas que ha implementado para mantener la satisfacción del cliente, y la minimización del costo y tiempo de atención?
			¿Cómo es el proceso de ventas y cuál es su impacto en las ventas efectivas? ¿Por qué?
			¿Cómo es el proceso de gestión de clientes y cuál es su efectividad en el tiempo de respuesta de su decisión de compra? ¿Por qué?

## Anexo 5: Base de datos

Nro .	p1	p2	p3	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10	p11	p12	p13	p14	p15	p16	p17	p18	p19
1	1	2	1	1	2	2	1	3	2	2	1	2	1	2	3	4	2	1	1
2	2	3	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1	1	2	3	2	2	2	2
3	2	2	1	2	3	3	1	1	1	1	1	1	2	2	2	4	1	1	2
4	2	1	4	1	2	2	4	3	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	1
5	2	4	4	3	3	2	3	1	1	2	2	1	2	2	1	3	2	4	2
6	2	1	2	1	3	3	4	2	2	3	1	1	1	2	1	1	2	2	1
7	1	2	3	3	2	4	4	2	4	4	2	3	2	4	4	5	3	4	4
8	3	3	4	4	2	4	4	3	5	4	2	4	3	2	3	4	4	2	2
9	2	4	1	2	2	2	2	1	1	3	3	3	2	1	1	2	3	4	3
10	1	1	4	2	1	2	2	2	1	1	1	2	1	2	2	4	1	2	1
11	2	1	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	2	2	1	1	2	1	2
12	3	4	2	3	2	1	4	3	2	2	1	2	3	2	2	1	1	2	4
13	1	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	1	2	2
14	3	3	4	3	2	2	2	1	1	2	1	1	3	2	3	2	3	4	2
15	2	2	1	1	2	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	4	2	2	1
16	1	2	4	1	3	2	2	3	2	2	2	2	1	2	2	4	3	1	2
17	2	4	1	3	1	2	1	1	2	2	1	1	2	1	2	1	1	2	1
18	1	2	2	2	1	2	2	1	3	3	1	2	3	3	4	3	4	4	3
19	2	1	4	3	2	3	4	3	3	3	2	2	3	2	2	4	3	2	4
20	3	2	2	2	3	1	2	2	3	4	4	4	3	2	2	3	4	3	3
21	2	3	2	2	2	1	4	1	2	2	3	3	2	2	3	1	2	1	2
22	2	1	2	2	3	3	2	1	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	2
23	1	2	3	1	2	2	1	1	1	1	2	2	3	2	4	1	4	4	3
24	4	4	1	3	3	2	1	3	2	3	1	1	2	2	3	2	2	1	1
25	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	3	4	2	2	3
26	2	4	3	2	2	3	4	3	2	1	1	3	3	2	1	2	1	2	4
27	1	2	2	1	2	2	3	2	2	1	1	4	2	2	2	1	1	4	3
28	2	1	1	2	3	3	1	1	3	4	1	3	3	2	3	3	4	3	2
29	1	1	2	2	3	1	2	3	1	2	3	3	2	2	2	4	2	4	2
30	2	2	1	1	3	2	4	3	3	2	2	4	3	1	4	2	3	3	1
31	4	4	4	2	2	4	5	4	4	3	4	3	2	4	4	4	5	4	4
32	2	1	1	3	2	2	3	3	4	3	2	3	3	2	2	2	4	4	2
33	3	3	4	4	2	2	2	3	4	3	4	4	2	4	4	3	2	4	3
34	3	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	2	1	1	3	2	1	4	1
35	1	1	2	3	2	1	2	3	2	1	1	1	2	3	2	1	1	1	2
36	4	2	1	1	1	2	2	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	1	2
37	3	2	4	1	1	2	4	1	2	1	2	2	3	2	2	2	1	3	1
38	1	4	1	2	2	3	4	2	3	1	1	3	4	4	4	2	4	4	3
39	1	2	2	2	3	3	1	3	3	3	2	2	1	1	2	3	3	2	2
40	2	2	1	2	2	2	1	1	1	1	3	4	2	2	1	1	4	3	2

## Anexo 6: Transcripción de las entrevistas o informe del análisis documental

### Ficha de entrevista

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Country manager
<b>Código de la entrevista</b>	E-001
<b>Fecha</b>	01/05/2022
<b>Lugar de la entrevista</b>	Grabación de voz

### Entrevistado 1 - Country manager

<b>Nro.</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Respuestas</b>
1	<p>¿Es suficiente la fuerza de ventas, en su modelo actual para alcanzar los objetivos estratégicos y la meta planteada mensualmente? ¿Por qué? ¿Cómo realizan la gestión de contenido en el portal web y cuáles son los problemas más usuales que presenta? ¿Por qué?</p>	<p>Definitivamente, no es suficiente. Nuestra fuerza de ventad todavía es insipiente aquí en el Perú, porque como somos una filial de una empresa extranjera, lo que se está haciendo, básicamente, es anunciarnos en el mercado, sensibilizar un poco a los clientes sobre las herramientas que ofrecemos. Por lo tanto, para alcanzar los objetivos estratégicos vamos a necesitar formar un equipo de ventas, con experiencia que pueda llegar al mercado para poder cerrar contratos. Eso es lo único que nos hará subsistir; las ventas como factor crítico de éxito de nuestra empresa va a ser crucial en los próximos meses.</p>
2	<p>¿Considera usted que el tiempo empleado para el cierre de una venta es el más eficiente actualmente? Explique las razones.</p>	<p>Lo que he venido observando en los cierres de venta es que estos toman mucho tiempo en cerrarse, en concretarse. De tal manera de que el tiempo es excesivo en primer lugar, porque cuando una venta se demora el cliente tiende a perder interés. Por otro lado, para cerrar una venta tiene que haber primero la disposición del cliente, la aceptación de la herramienta y segundo el presupuesto. Por lo tanto, los meses más adecuados para que la venta sea más eficiente es en los meses de setiembre, octubre, noviembre, diciembre que es cuando los colegios comienzan a planificar todas las acciones, las herramientas y las estrategias educativas que van a utilizar para el año siguiente que comienzan normalmente en marzo. Entonces, ahí está uno de los aspectos más importantes del cierre de una venta, la oportunidad, es decir, cuándo vamos a empezar. En segundo lugar, la capacidad de los clientes para tener diferentes estrategias de cierres de ventas, la continuidad del seguimiento que se puede hacer en el tiempo y finalmente hablando de tiempo del costo también por supuesto que es fundamental para poder realizar una operación rentable y dependiendo tanto del tiempo como del costo el consecuente lógico es la calidad. Atender a un cliente rápidamente, con un costo adecuado y con herramientas que cumplan con los estándares de calidad que requieren sus soluciones pedagógicas es lo único que nos puede conducir hacia la calidad.</p>
		<p>En primer lugar, la empresa que dirijo se dedica a la industria Edtech, es decir a la industria de las tecnologías de la información aplicadas a la educación. Nuestra estrategia es una estrategia basada en el flanqueo, es decir la atención de las zonas desatendidas del Perú, donde los colegios tanto privados como públicos no tienen mayores recursos de hardware como de software, entonces queremos llegar a</p>

3	<p>¿De qué manera se realizan las estrategias corporativas para el logro de las metas y objetivos de la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>través de diferentes estándares de calidad a estos lugares donde nuestro sistema puede trabajar de manera eficiente, dado a que este mercado es muy competitivo aquí en Lima nuestro desplazamiento a estas zonas ha enfrentado un problema fundamental que es el acceso a los directores, promotores que constituyen nuestro público objetivo; nuestro buyer persona son los directores, promotores, dueños de colegios, tanto privados como a los autoridades de los colegios públicos. Debido a que la base datos del ministerio de educación esta desactualizada el principal conveniente inconveniente que hemos enfrentado es el de no poder acceder a esas personas por correo electrónico o por teléfono los cuales tienen alrededor solamente de un 10 a 15% de efectividad eso nos ha obligado a tener que redireccionar nuestra estrategia utilizando métodos no convencionales de acceso porque nuestro proceso actual nos presenta una perspectiva no muy viable para el establecimiento en el mercado.</p>
4	<p>¿Cómo es el procedimiento para la obtención de clientes y la verificación efectiva para su contacto?</p>	<p>Básicamente para la obtención de los clientes necesitamos base de datos que sean confiables y efectivas, la verificación de la efectividad del contacto que pueda convertir la prospección en leads de marketing o de ventas se ven imposibilitadas por la mala calidad de los datos registrados a nivel ministerial. Por lo tanto, tenemos que recurrir a empresas especializadas que permitan hacer que estos datos tengan mayor efectividad y que el alcance en el mercado a través de esta base de datos nos permitan obtener un mejor resultado en términos de acuerdos comerciales.</p>
5	<p>¿Cuáles son las acciones estratégicas que ha implementado para mantener la satisfacción del cliente, y la minimización del costo y tiempo de atención?</p>	<p>Bien, cuando hablamos de acciones estratégicas nos referimos principalmente a que nuestra fuerza de ventas utiliza demostraciones insitu y en forma virtual para poder cubrir una necesidad de implementación educativa de los clientes, pero esta forma convencional no ofrece hasta el momento un costo que nos permita operar correctamente en términos de rentabilidad y el tiempo que empleamos dentro de este proceso tampoco hasta el momento logra ser efectivo. Vuelvo a insistir, entonces, en la pregunta anterior, para que estratégicamente nuestras estrategias tengan una implementación que pueda satisfacer las necesidades del cliente con un costo y con un tiempo adecuados es que se tendrá, como ya lo venimos haciendo, que reestructurar los procesos y en cada una de las actividades verificar tener una ventaja competitiva con respecto a otras empresas en el mercado y de esta forma podernos posicionar y tener una ventaja competitiva general que nos ponga en mejores condiciones en el mercado.</p>
6	<p>¿Cómo es el proceso de ventas y cuál es su impacto en las ventas efectivas? ¿Por qué?</p>	<p>Bien, actualmente nuestro proceso de ventas no ha estado dando los resultados esperados, debido a que no solamente existen, deficiencias en los procesos en la asignación de actividades de cada proceso, sino también porque no se han determinado de manera efectiva los tiempos. Entonces, estas dos cosas nos han permitido verificar que nuestro proceso de ventas no tiene la efectividad en términos de eficacia y eficiencia que esperábamos, por lo tanto, nos estamos viendo en la necesidad de reestructurar el proceso incorporando métodos no convencionales de empresas que están especializadas en poder contactar buyer personas que no están accesibles de la manera convencional.</p>

7	<p>¿Cómo es el proceso de gestión de clientes y cuál es su efectividad en el tiempo de respuesta de su decisión de compra? ¿Por qué?</p>	<p>Básicamente, lo que hacemos es contactar al cliente por diferentes medios, por teléfono, algunas veces utilizamos las redes sociales, otras veces usamos directamente, la publicidad que encontramos en internet y mediante ella tratamos de hacer el contacto, pero la efectividad en el tiempo de respuesta de la decisión de compra es muy lenta en el mercado peruano; tiene mucho que ver la sensibilización que se hace al cliente y el ambiente de confianza que se debe crear en torno a él, el comprador peruano requiere un ambiente, primero de plena confianza como digo y luego de aceptación del producto, pero dado que nuestros productos son nuevos entonces se tienen que probar primero, cuando uno ofrece a un colegio un sistema educativo o un material concreto el colegio pide saber si efectivamente esta herramienta de software o el material concreto le va a servir para mejorar el aprendizaje de sus alumnos, es ahí donde nosotros ofrecemos proyectos piloto, el proyecto piloto tiene la finalidad de realizar un esfuerzo temporal entregando la herramienta de manera gratuita durante 1, 3, 6 meses para probar la efectividad en el proceso de enseñanza de aprendizaje y que le permita al colegio poder tomar una decisión, no solamente basado en un ambiente de confianza, sino de pleno conocimiento de la herramienta que van a incorporar a sus labores diarias.</p>
---	--	--

## Ficha de entrevista

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	CEO
<b>Código de la entrevista</b>	E-001
<b>Fecha</b>	01/05/2022
<b>Lugar de la entrevista</b>	Grabación de voz

### Entrevistado 1 - Country manager

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	<p>¿Es suficiente la fuerza de ventas, en su modelo actual para alcanzar los objetivos estratégicos y la meta planteada mensualmente? ¿Por qué? ¿Cómo realizan la gestión de contenido en el portal web y cuáles son los problemas más usuales que presenta? ¿Por qué?</p>	<p>No, pero hemos planteado un crecimiento de la fuerza de ventas conforme se vayan ingresando en el mercado. Los objetivos estratégicos y las ventas planteadas mensualmente son ascendentes orientadas a tener cada vez mayor cobertura, el equipo que actualmente trabaja en Compumat Perú no se abastece para tener una venta que cubra los costos, aún sigue siendo subsidiado por la casa matriz. Se requiere reforzar la fuerza de ventas, pero por, sobre todo, mejorar el proceso que permita hacer que las ventas sean efectivas.</p>
2	<p>¿Considera usted que el tiempo empleado para el cierre de una venta es el más eficiente actualmente? Explique las razones.</p>	<p>Probablemente no, porque los vendedores o ejecutivos comerciales tardan demasiado para cerrar una venta. El forecast que maneja cada uno de ellos y que es supervisado por el gerente general, indican que hay una baja tasa porcentual de cierres de ventas vs los leads de venta a los cuales se hace seguimiento. Por lo tanto, la efectividad de las ventas no está acorde a lo que se ha planificado. Se puede decir que no se están cumpliendo los objetivos pero que todas las circunstancias podrían tomarse como una oportunidad para que se pueda replantear la actividad de marketing en el Perú aprovechando los medios de comunicación, las oportunidades de encuentros a nivel de colegios, el dictado de webinar y algunas otras acciones que puedan mejorar la eficiencia con la que se trabaja actualmente.</p>
3	<p>¿De qué manera se realizan las estrategias corporativas para el logro de las metas y objetivos de la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>Desde el punto de vista de la alta dirección en nuestra empresa, hemos constituido una empresa en el Perú como filial de la sociedad educacional compumat de Chile, esta ha sido el primer paso estratégico para penetrar en el mercado peruano, nuestro objetivo estratégico principal es lograr la mayor cobertura posible y crecimiento rápido una vez instalados en el mercado. Con la razón social peruana tenemos una posibilidad de desarrollar nuestra estrategia bajo el modelo de las pequeñas y medianas empresas a las cuales el estado peruano les brinda mayores facilidades. Naturalmente, que al ser una pequeña empresa inicialmente requiere financiamiento y apoyo por parte de la casa matriz aquí en Chile, esta estrategia considera que progresivamente las metas y objetivos se vayan cumpliendo conforme se vayan incrementando las ventas. Además, previo a este paso necesitamos hacer la mayor difusión posible a nivel nacional teniendo como zonas preferenciales las</p>

		provincias, dado que el mercado central ubicado en Lima se encuentra un poco saturado.
4	¿Cómo es el procedimiento para la obtención de clientes y la verificación efectiva para su contacto?	De acuerdo con lo planificado por nuestro gerente general en lima los clientes se pueden obtener principalmente a partir de la base de datos del ministerio educación del Perú y su acceso es de dominio público. Uno de los principales problemas que hemos enfrentado según los informes del gerente general, es que los registros consignados en dicha base de datos están desactualizados, después de haber obtenido la base de datos se ha tenido que someter tales registros a un proceso de depuración, significa que conforme vamos haciendo las llamadas telefónicas para contactar a los clientes vamos verificando que la información de contacto sea la correcta.
5	¿Cuáles son las acciones estratégicas que ha implementado para mantener la satisfacción del cliente, y la minimización del costo y tiempo de atención?	El mercado peruano se caracteriza por tener un comprador desconfiado, el comprador peruano primero desea probar el producto y generar un clima de confianza mutua, además se ha comprobado que se fijan mucho en el respaldo técnico y soporte pedagógico que se le pueda brindar, dado que nuestra actividad gira entorno a la industria educativa, específicamente software y hardware educativa, las ventas efectivas se realizan en forma insipiente todavía. No se ha podido minimizar los costos y tiempo de atención los cuales son excesivos. Por lo cual, le hemos solicitado al gerente general que reformule el proceso buscando que cada tarea o actividad dentro del proceso se realice de una manera más eficiente. Para esto, hemos dado facultades de reordenar, acelerar, eliminar u optimizar cualquier tipo de actividad dentro del proceso de ventas y atención al público.
6	¿Cómo es el proceso de ventas y cuál es su impacto en las ventas efectivas? ¿Por qué?	La gestión de los clientes requiere, en primer lugar, de una evaluación de las necesidades de los clientes, una vez determinada esa necesidad nuestro equipo de ventas determina el volumen de licencias que desea y necesita el cliente. esto tiene que ser analizado versus el presupuesto o condiciones económicas en la que se encuentra la entidad educativa. Algunas veces no pueden comprar todas las soluciones que ofrecemos, la mayoría de las veces se inclinan por 1 o 2 soluciones, esto significa que pueden ir incrementando la tecnología educativa en el centro educativo en forma modular y progresivamente. La decisión de compra en este momento post pandémico es lenta. Un cliente puede demorarse 2, 3, 4 semanas en una respuesta lo cual también debe ser mejorado en un nuevo proceso. Cada caso es diferente en los colegios, algunos directores toman la decisión después de haber probado el producto, y otros directores toman la decisión después de haber consultado con los padres de familia, otros directores la toman a partir de la consulta con el promotor. En general, la decisión de compra en este momento no es una respuesta rápida, sino más bien, se retrasa por las razones antes mencionadas.
7	¿Cómo es el proceso de gestión de clientes y cuál es su	La venta comienza con una llamada telefónica, dependiendo del speech de ventas el cual puede responder a una gama de 10 productos, siendo que nuestro portafolio completo es de más de 200 de productos, solo 10 están autorizados para el mercado peruano.

	<p>efectividad en el tiempo de respuesta de su decisión de compra? ¿Por qué?</p>	<p>Luego de este speech, que trata de investigar cuales son las necesidades o requerimientos de los clientes, la prospectadora trata de concertar una cita que puede ser vía zoom o presencial. Esto da lugar a que el asesor pedagógico pueda crear la cita virtual o presencial y realice una demostración efectiva del producto, tratando de investigar cual es el volumen de licencias de software de material concreto que requiere la entidad educativa.</p>
--	--	--

## Ficha de entrevista

<b>Cargo o puesto en que se desempeña:</b>	Jefa de Ventas
<b>Código de la entrevista</b>	E-003
<b>Fecha</b>	01/05/2022
<b>Lugar de la entrevista</b>	Grabación de voz

### Entrevistado 1 - Country manager

Nro.	Preguntas	Respuestas
1	<p>¿Es suficiente la fuerza de ventas, en su modelo actual para alcanzar los objetivos estratégicos y la meta planteada mensualmente? ¿Por qué? ¿Cómo realizan la gestión de contenido en el portal web y cuáles son los problemas más usuales que presenta? ¿Por qué?</p>	<p>No, no es suficiente. Actualmente nuestra fuerza de ventas se reduce a 2 personas que no logran cubrir con todo el trabajo que resulta de la prospección y negociaciones. Por lo que nos cuesta lograr con los objetivos y cuotas propuestas por gerencia.</p>
2	<p>¿Considera usted que el tiempo empleado para el cierre de una venta es el más eficiente actualmente? Explique las razones.</p>	<p>El tiempo es un factor bastante importante dentro de nuestro proceso. Debido a que nuestros clientes demoran mucho tiempo en tomar una decisión, nuestros cierres de venta se dilatan excesivamente. Esto se debe, en muchas ocasiones, a los estragos de la pandemia, ya que los colegios no han tenido presupuesto para la adquisición e incorporación de tecnología educativa. Otro motivo es porque hemos comenzado nuestras actividades de este año bastante tarde, en los meses de febrero o marzo ya no es buena época para incorporar nuevos métodos de trabajo, ya que la mayoría de los colegios ya tienen planificada su currícula. Por lo general, los colegios comienzan planificaciones durante los meses de setiembre – diciembre. Es en esos meses donde la prospección debe ser más agresiva.</p>
3	<p>¿De qué manera se realizan las estrategias corporativas para el logro de las metas y objetivos de la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>Debido a que la empresa se dedica a las tecnologías de la información orientadas a la educación, nos dedicamos a ofrecer servicios de softwares educativos a colegios tanto públicos como privados, para esto tomamos la base de datos del ministerio de educación, pero toda la información está desactualizada y nos impide llegar a nuestro cliente potencial, por lo que la alta dirección determinó como estrategia contratar a una empresa especializada que nos permita tener acceso a estos contactos.</p>
4	<p>¿Cómo es el procedimiento para la obtención de clientes y la verificación efectiva para su contacto?</p>	<p>El procedimiento es tener acceso a una base de datos que tenga información de una persona influyente de algún colegio para tener la oportunidad, mediante la llamada, de convertirlo en un lead de ventas. Como la base de datos del ministerio de educación está desactualizada, un outsourcing nos brinda este servicio con contactos efectivos y verificados. De esta manera podemos obtener mejores resultados en las ventas.</p>

5	¿Cuáles son las acciones estratégicas que ha implementado para mantener la satisfacción del cliente, y la minimización del costo y tiempo de atención?	Dentro de las acciones estratégicas planteadas por la gerencia están el modificar el proceso de ventas con nuestra fuerza de ventas, para que de esta forma no empleen más tiempo ni costos de lo debido para que sea más rentable. Estamos tratando de obtener ventajas competitivas frente a nuestra competencia y de esta manera que las ventas tengan los resultados esperados.
6	¿Cómo es el proceso de ventas y cuál es su impacto en las ventas efectivas? ¿Por qué?	El proceso de ventas comienza con la llamada hacia nuestro cliente potencial, donde nuestra fuerza de ventas menciona el speech de ventas y en la conversación, si el cliente da su conformidad, intenta obtener información relevante acerca de su cantidad de alumnos, el curso que quisiera reforzar y de esta manera podemos brindarle la mejor opción. Se concreta una reunión virtual o presencial y nuestro asesor pedagógico realiza la demostración de nuestro portafolio de productos, se gestiona la cotización de venta y entramos a la negociación y luego cierre de la venta. Sin embargo, ha habido algunos errores en los procesos que han repercutido en las ventas, como, por ejemplo, que cada personal de ventas no ha cumplido con sus metas, funciones, actividades e impactan directamente en los costos y tiempos.
7	¿Cómo es el proceso de gestión de clientes y cuál es su efectividad en el tiempo de respuesta de su decisión de compra? ¿Por qué?	El proceso con los clientes es por medio de la llamada, por contacto telefónico, Instagram, Facebook, o la página web donde aterrizan clientes interesados en las plataformas, esporádicamente usamos la prospección en frío, sin embargo cuando realizamos el contacto, el cliente o consumidor peruano se caracteriza en primera instancia, por querer probar el producto antes de comprarlo, es por eso que la gerencia general decidió otorgar un periodo de prueba de 1 semana, sin embargo durante el proceso se evidenció que no era suficiente, ya que el cliente demoraba mucho en su decisión de compra y no podía medir el nivel de satisfacción que tenían sobre el aprovechamiento de sus alumnos, por lo que se decidió incorporar los proyectos pilotos, los cuales son esfuerzos temporales para comprobar la efectividad del software, esto puede tomar entre 3 o 6 meses. Luego de este periodo de tiempo, los clientes suelen tomar una decisión más consistente. Sin embargo, este tiempo resulta ser excesivo para nuestros lineamientos y objetivos.

# Anexo 7: Pantallazos del Atlas. Ti

Tesis\_Romina\_Noriega - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Documento

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Documento Herramientas Transcripciones Vista

Crear cita libre Asignar códigos Codificación in vivo Codificación rápida Buscar & Codificar de grupo focal Remover Eliminar Remover Link Invertir vinculo Relación Comentario Nube de palabras Lista de palabras Conceptos Buscar en documento Editar Imprimir

Codificación Cita Entidades en el área al margen Explorar & Analizar Documento

Explorador del proyecto Administrador de documentos D 1: Entrevista para Atlas.ti

Buscar Tesis\_Romina\_Noriega

Documentos (1) D 1: Entrevista para Atlas.ti

Códigos (12) Memos (0) Redes (7) Grupos de documentos Grupos de códigos (4) Grupos de memos (0) Grupos de redes (0) Transcripciones de multi

Comentario: Editada 1/... Resultados cualitativos

Nº	Subcategoría	Indicador	Propósito de la entrevista	Respuestas
1	Eficiencia	Resumen	¿El momento de la entrevista es adecuado para abordar los objetivos metodológicos y la investigación?	No, no es adecuado. Fundamentalmente porque fuera de hora de trabajo y a personas que se les va a ir a casa. El momento de la entrevista es adecuado para abordar los objetivos metodológicos y la investigación. Por lo que se va a tener que ir a casa y a la hora de la entrevista.
2	Eficiencia	Memo	¿El momento de la entrevista es adecuado para abordar los objetivos metodológicos y la investigación?	El momento de la entrevista es adecuado para abordar los objetivos metodológicos y la investigación. Por lo que se va a tener que ir a casa y a la hora de la entrevista.

ATLAS.ti

Tesis\_Romina\_Noriega - ATLAS.ti - Sin licenciamiento

Documento

Archivo Inicio Buscar & Codificar Analizar Importar & Exportar Herramientas Ayuda Documento Herramientas Transcripciones Vista

Crear cita libre Asignar códigos Codificación in vivo Codificación rápida Buscar & Codificar de grupo focal Remover Eliminar Remover Link Invertir vinculo Relación Comentario Nube de palabras Lista de palabras Conceptos Buscar en documento Editar Imprimir

Codificación Cita Entidades en el área al margen Explorar & Analizar Documento

Explorador del proyecto Administrador de documentos D 1: Entrevista para Atlas.ti

Buscar Tesis\_Romina\_Noriega

Documentos (1) D 1: Entrevista para Atlas.ti

Códigos (12) Memos (0) Redes (7) Grupos de documentos Grupos de códigos (4) Grupos de memos (0) Grupos de redes (0) Transcripciones de multi

Comentario: Editada 1/... Resultados cualitativos

Nº	Subcategoría	Indicador	Propósito de la entrevista	Respuestas
3	Eficiencia	Calidad	¿El momento de la entrevista es adecuado para abordar los objetivos metodológicos y la investigación?	El momento de la entrevista es adecuado para abordar los objetivos metodológicos y la investigación. Por lo que se va a tener que ir a casa y a la hora de la entrevista.
4	Soporte técnico	Soporte técnico	¿El momento de la entrevista es adecuado para abordar los objetivos metodológicos y la investigación?	El momento de la entrevista es adecuado para abordar los objetivos metodológicos y la investigación. Por lo que se va a tener que ir a casa y a la hora de la entrevista.

ATLAS.ti

## Anexo 8: Fichas de validación de la propuesta



Anexo 08 Ficha de validez de la propuesta

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Modelo lógico mediante BPM y Norma Iso 9001:2015 para optimizar la gestión comercial en una empresa Edtech, Lima 2022

Nombre de la propuesta: Nuevo modelo lógico mediante BPM y la Norma Iso 9001:2015

Yo, ...Julio Ricardo Capristán Miranda... identificado con DNI Nro ...06663183 Especialista en...Finanzas..... Actualmente laboro en...U. Wiener.....

Ubicado en.....Lince.....Procedo a revisar la correspondencia entre la categoría, sub categoría e ítem bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** Lo planteado en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los enunciados de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ Ingeniería.	x		x		x			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	x		x		x			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	x		x		x			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística- mixta -proyectiva	x		x		x			
5	La propuesta presenta objetivos claros, coherentes y posibles de alcanzar.	x		x		x			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	x		x		x			
7	La propuesta presenta estrategias, tácticas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	x		x		x			
8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	x		x		x			

9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	x		x		x			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	x		x		x			

Y después de la revisión opino que:

1. .... Los indicadores son coherentes con los objetivos.....
2. ....
3. ....

Es todo cuanto informo;

Firma

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE LA PROPUESTA

Título de la investigación: Modelo lógico mediante BPM y Norma ISO 9001:2015 para optimizar la gestión comercial en una empresa Ediltech, Lima 2022  
 Nombre de la universidad: Nueva universidad Andina mediante BPM y la Norma ISO 9001:2015

Vs. David Pineda Zaba identificado con DNI Nro 41471847 Especialista en Metodología de la Investigación, Actualización labor en Universidad Privada Norbert Wiener  
 Ubicado en Lima/Perú para evaluar la correspondencia entre la categoría, sub categoría a que bajo los criterios:

**Pertinencia:** La propuesta es coherente entre el problema y la solución.

**Relevancia:** La propuesta en la propuesta aporta a los objetivos.

**Construcción gramatical:** se entiende sin dificultad alguna los contenidos de la propuesta.

N°	INDICADORES DE EVALUACIÓN	Pertinencia		Relevancia		Construcción gramatical		Observaciones	Sugerencias
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	La propuesta se fundamenta en las ciencias administrativas/ingeniería.	x		x		x			
2	La propuesta está contextualizada a la realidad en estudio.	x		x		x			
3	La propuesta se sustenta en un diagnóstico previo.	x		x		x			
4	Se justifica la propuesta como base importante de la investigación holística-mixta-positiva	x		x		x			
5	La propuesta presenta objetivos claros, concisos y posibles de alcanzar.	x		x		x			
6	La propuesta guarda relación con el diagnóstico y responde a la problemática	x		x		x			
7	La propuesta presenta estrategias, técnicas y KPI explícitos y transversales a los objetivos	x		x		x			

8	Dentro del plan de intervención existe un cronograma detallado y responsables de las diversas actividades	x		x		x			
9	La propuesta es factible y tiene viabilidad	x		x		x			
10	Es posible de aplicar la propuesta al contexto descrito	x		x		x			

Y después de la revisión opina que:

1. ...Está conforme.....
2. ....
3. ....

En todo cuanto informo:

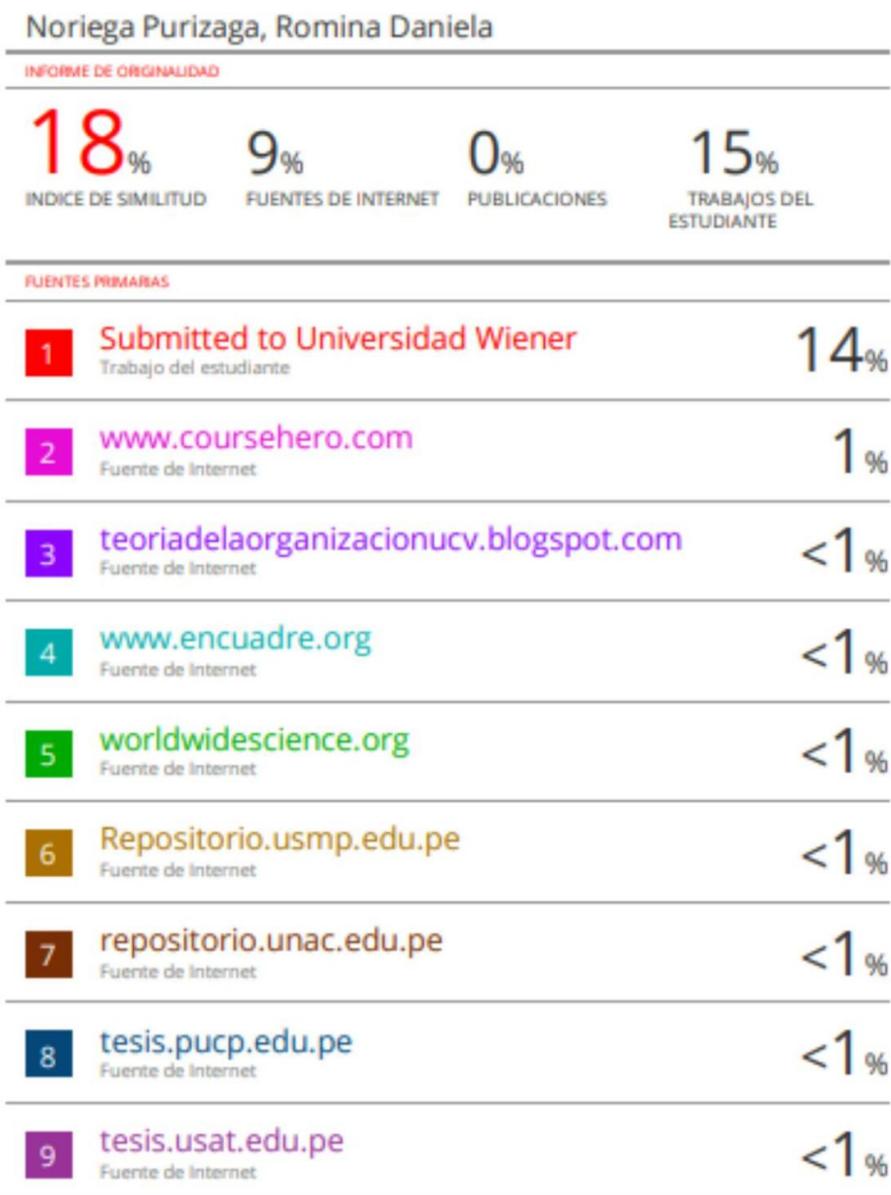


\_\_\_\_\_

Rema

## Anexo 9: Turnitin

### Turnitin de Plan de tesis:



## Turnitin de Desarrollo de Tesis:

Nuevo modelo lógico mediante BPM y Norma Iso 9001:2015 para optimizar la gestión comercial en una empresa privada, Lima 2022

### ORIGINALITY REPORT

<b>12%</b>	<b>11%</b>	<b>1%</b>	<b>7%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>Submitted to Universidad Wiener</b> Student Paper	<b>3%</b>
<b>2</b>	<b>repositorio.uwiener.edu.pe</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>3</b>	<b>edoc.pub</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>www.coursehero.com</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>www.amn.org.br</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>6</b>	<b>pt.slideshare.net</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>7</b>	<b>Submitted to Universidad Cesar Vallejo</b> Student Paper	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Universidad Catolica De Cuenca</b> Student Paper	<b>&lt;1%</b>

repositorio.ucv.edu.pe

**Anexo 10: Matrices de trabajo**

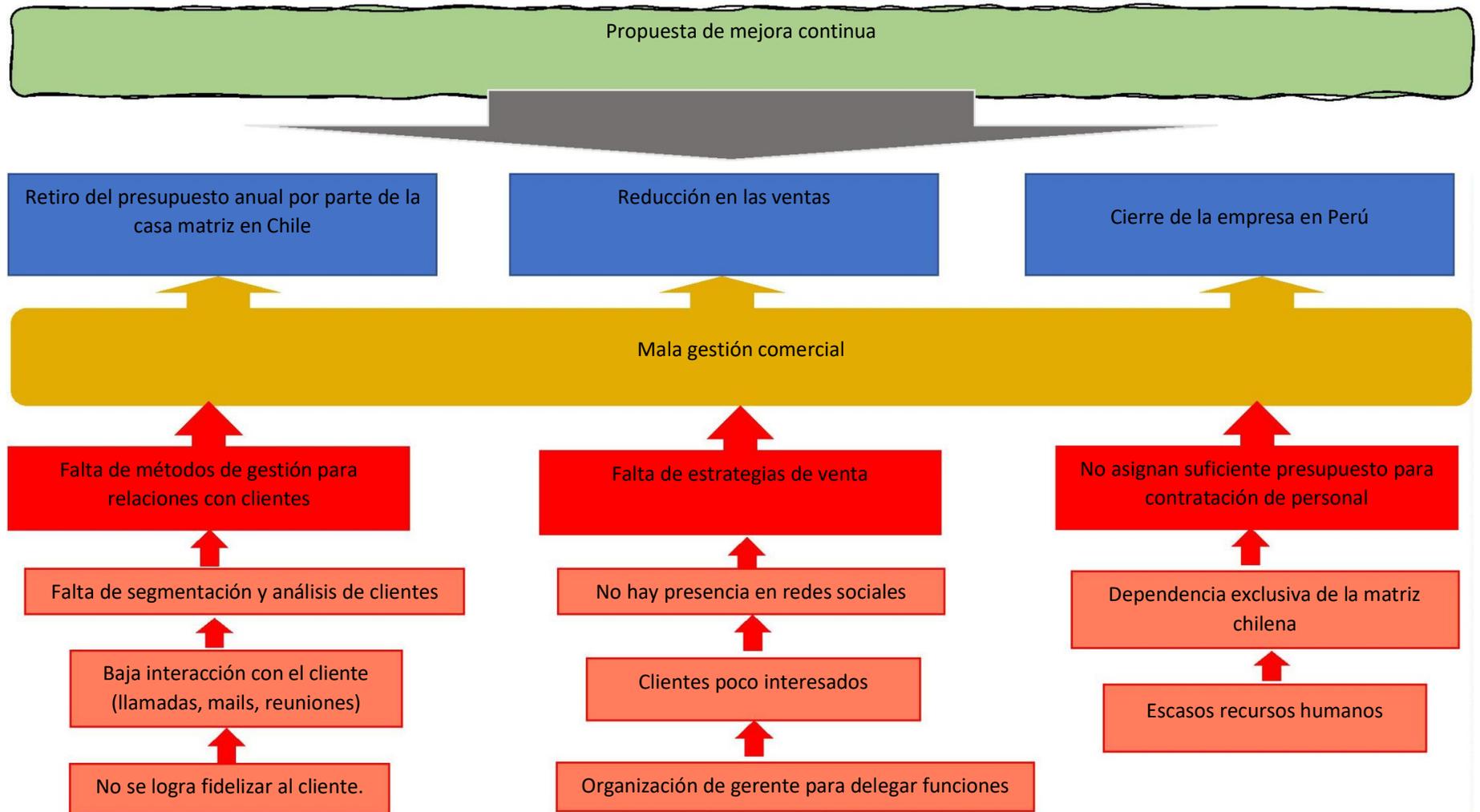
**Matriz 1. Fuentes de información para el problema a nivel internacional**

Problema de investigación a nivel internacional Categoría problema: Gestión Comercial					
Informe mundial 1		Informe mundial 2		Informe mundial 3	
<b>Palabras claves del informe</b>	Gestión de ventas	<b>Palabras claves del informe</b>	Gestión de ventas	<b>Palabras claves del informe</b>	Gestión de Ventas
<b>Título del informe</b>	Análisis de factores de competitividad y su incidencia en la gestión de ventas del mercado artesanal Guayaquil.	<b>Título del informe</b>	Gestión y comercialización: Pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador	<b>Título del informe</b>	La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del covid-19 en la gestión de ventas
Una investigación ecuatoriana estudió las principales causas que determinan la competitividad en las ventas de un mercado artesanal. El principal problema detectado fue que los comerciantes locales tienen poco conocimiento e interés hacia los factores más importantes sobre la competitividad y es la razón por la que se dificulta su crecimiento comercial. Se concluyó que la gestión de productividad, logística y administrativas están estrechamente relacionadas con las ventas de los artesanos. Por lo tanto, se deben ejecutar estrategias competitivas para mejorar la gestión de ventas.		Un estudio ecuatoriano investigó acerca de la comercialización y gestión en pymes. Uno de los problemas principales de las empresas es que hay un bajo nivel de competitividad, además no cuentan con tecnología de maquinaria y tecnología de procesos que respalde su trabajo, asimismo, las pequeñas y medianas empresas no se adecuan al cambio e innovación. Se evidenció que la gestión se enfoca a la satisfacción del cliente, las ventas necesitan definirse por metas precisas, así como desarrollar un plan de trabajo alineando un enfoque más orientado al logro para las empresas. De esta manera, se logrará un trabajo más competitivo en su rubro.		Un estudio chileno tuvo como finalidad de su investigación conocer las consecuencias de la crisis ocasionada por la pandemia del COVID 19 en la gestión de ventas de diversas organizaciones. A inicios del año 2020 el COVID 19 afectó a todo el mundo y la OMS lo declaró pandemia; cada país tomó las medidas necesarias para evitar su propagación. Una de esas restricciones fue el confinamiento, esta medida provocó el cierre de muchos colegios, universidades, restaurantes y empresas, lo que desestabilizó gravemente la economía del país. El informe refleja que muchas de las compañías tuvieron una estrepitosa caída en sus ventas y las áreas comerciales solo tomaban como indicadores de venta a clientes preexistentes y negociaciones ya tratadas. Por lo tanto, se evidenció que esta crisis afectó a la productividad y directamente a la venta de las empresas.	
<b>Evidencia del registro en Ms word</b>	(Asencio , Neira, & Gonzalez, 2018)	(Quiñónez , Castillo, Bruno, & Oyarvide , 2020)		(Bullemore & Cristóbal, 2021)	

## Matriz 2. Fuentes de información para el problema a nivel nacional

Problema de investigación a nivel nacional					
Categoría problema: Gestión Comercial					
Informe nacional 1		Informe nacional 1		Informe nacional 1	
Palabras claves del informe	Palabras claves del informe	Palabras claves del informe	Palabras claves del informe	Palabras claves del informe	Palabras claves del informe
Título del informe	Título del informe	Título del informe	Título del informe	Título del informe	Título del informe
<p>Según el informe de JL Consultores, el excelente servicio al cliente y servicio Post venta son factores vitales de éxito para que los clientes continúen recomendando y consumiendo nuestros productos o servicios. Uno de los principales problemas es que el 71% de la población decide no volver a lugar donde ha recibido una mala atención y que el 36% de la población utiliza las redes sociales para descargar su malestar por una mala experiencia. Asimismo, se revela que el 60% de los clientes se sienten influenciados en su decisión de compra por una buena atención. Por tal motivo, es relevante que las empresas estén alineadas a estas consideraciones para obtener mejores resultados en ventas.</p>		<p>Según el informe de JL Consultores, el excelente servicio al cliente y servicio Post venta son factores vitales de éxito para que los clientes continúen recomendando y consumiendo nuestros productos o servicios. Uno de los principales problemas es que el 71% de la población decide no volver a lugar donde ha recibido una mala atención y que el 36% de la población utiliza las redes sociales para descargar su malestar por una mala experiencia. Asimismo, se revela que el 60% de los clientes se sienten influenciados en su decisión de compra por una buena atención. Por tal motivo, es relevante que las empresas estén alineadas a estas consideraciones para obtener mejores resultados en ventas.</p>		<p>Según el informe de JL Consultores, el excelente servicio al cliente y servicio Post venta son factores vitales de éxito para que los clientes continúen recomendando y consumiendo nuestros productos o servicios. Uno de los principales problemas es que el 71% de la población decide no volver a lugar donde ha recibido una mala atención y que el 36% de la población utiliza las redes sociales para descargar su malestar por una mala experiencia. Asimismo, se revela que el 60% de los clientes se sienten influenciados en su decisión de compra por una buena atención. Por tal motivo, es relevante que las empresas estén alineadas a estas consideraciones para obtener mejores resultados en ventas.</p>	
Evidencia del registro en Ms word	Evidencia del registro en Ms word	Evidencia del registro en Ms word		Evidencia del registro en Ms word	

### Matriz 3. Árbol de problemas a nivel local – organización



#### Matriz 4. Matriz de problema a nivel local

Causa	Sub causa	¿Porqué?	Problema general
			GESTION COMERCIAL
Falta de métodos de gestión para relaciones con clientes	Falta de segmentación y análisis de clientes	Porque no se ha gestionado una base integrada de todos los clientes.	Debido a la falta de segmentación y análisis de clientes, a la baja interacción con los mismos y que no se logra fidelizarlos, nos podemos dar cuenta que existe un método parcialmente definido de gestión para las relaciones con nuestros clientes, por lo tanto, si se continua con esta deficiencia podría traer como consecuencia el retiro del presupuesto anual que como filial en el Perú se recibe de la casa matriz en Chile.  Debido a que no hay presencia en redes sociales, el cliente tiene poco interés en el producto y la falta de organización del gerente para delegar funciones se evidencia que se necesitan ejecutar estrategias de ventas adecuadas para evitar la reducción de las ventas de la empresa.  Debido a la dependencia exclusiva en todas las decisiones de la casa matriz en Chile y al escaso recurso humano, damos por entendido que no asignan un suficiente presupuesto para contratación de personal en la filial de Perú y puede conllevar al cierre de la empresa.
	Baja interacción con el cliente (llamadas, mails, reuniones)	Porque la información de los clientes se tiene desorganizada.	
	No se logra fidelizar al cliente.	Porque no se logra empatizar totalmente con el cliente.	
Falta de estrategias de venta	No hay presencia en redes sociales	Porque no el gerente no ha atendido esos aspectos de Marketing.	
	Clientes poco interesados	Porque no se ha trazado una línea adecuada de interacción con cliente, a pesar de que el producto es excelente.	
	Organización de gerente para delegar funciones	El gerente tiene diversas ocupaciones diarias y no se da abasto con todas las responsabilidades.	
No asignan suficiente presupuesto para contratación de personal	Dependencia exclusiva de la matriz chilena	Todas las decisiones sobre contrataciones las toman en la casa matriz en Chile.	
	Escasos recursos humanos	La apertura de la filial en Perú fue bastante austera, por lo tanto, el presupuesto asignado no es el suficiente para ampliar el personal.	

## Matriz 5. Antecedentes

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Propuesta de mejora en la gestión comercial para incrementar las ventas de la empresa Dimaco Sac mediante la aplicación de kpi's Arequipa, 2019	Metodología	
Autor	Miguel Ángel Yopez Idme	Enfoque	Cuantitativa y Cualitativa
Lugar:	Arequipa	Tipo	Descriptivo-explicativo -Transversal
Año	2019		
Objetivo	La investigación tiene como objetivo principal incrementar las ventas de la empresa DIMACO S.A.C. de Arequipa, mediante la implementación el software CRM Salesforce que integra métricas de control KPI's en la gestión comercial	Diseño	Pre - experimental
Resultados	La implementación del software CRM Salesforce permite el incremento de las ventas, creciendo en cerca de 60% adicional a su crecimiento promedio de 20%, y se proyecta llegar a un crecimiento de 80% en el mes de diciembre del 2019. Respecto a los costos asociados a la implementación del sistema estos son de S/ 3,055.00, incluidos las capacitaciones de los usuarios, la contratación del profesional para la instalación y el software concluyendo finalmente que la propuesta es viable operativa, técnica y económicamente.	Método	Analítico
		Población	Empresa Dimaco y clientes
		Muestra	98 personas
		Unidades informantes	
Conclusiones		Técnicas	Análisis documental, encuesta y entrevista
		Instrumentos	Cuestionario // Lluvia de ideas, tablas y gráficos estadísticos tratados en el programa MC Excel
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Yepez (2019) en su tesis sobre una propuesta de aplicación de indicadores para mejorar la gestión comercial y aumentar las ventas de una empresa, tuvo como resultado, que a través de la implementación de un CRM permitió un crecimiento del 60% de las ventas con proyección al 80% finalizando el 2019. De esta manera se comprueba la viabilidad de la propuesta tanto operativa como económicamente. De la tesis presentada se utilizará el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Yepez, 2019)		

Datos del antecedente nacional X:

Título	Propuesta de mejora en el proceso de gestión comercial de la empresa Diamante del Pacífico SA sucursal Chiclayo para minimizar los ingresos no percibidos.	Metodología	
Autor	Lucrecia Maciel Diaz Chuman	Enfoque	Cuantitativa
Lugar:	Chiclayo	Tipo	Descriptivo
Año	2019		
Objetivo	Esta investigación tiene como objetivo principal implementar una propuesta de mejora en el proceso de gestión comercial, para minimizar los ingresos no percibidos por la empresa Diamante del Pacífico SA, para lo cual se aplicaron herramientas de ingeniería industrial tales como metodologías Lean, análisis ABC, Just intime y metodología CRM.	Diseño	Experimental
Resultados	Los resultados indicaron un incremento sustancial en las ventas en un 12,25 % utilizando metodología CRM, mejora en el tiempo de las actividades en un 44,95 % con la eliminación de actividades que no generan valor y los cuellos de botella del proceso; con la mejora de estos indicadores impactamos en la disminución de los pedidos devueltos en una reducción de 29,41% que es el mismo resultado en la minimización de ingresos que no percibe la empresa. El análisis beneficio costo de la propuesta es de 1,74 haciéndola viable, con un periodo de retorno de la inversión de 15 días.	Método	Analítico
		Población	2315 personas
		Muestra	330 personas
		Unidades informantes	
Conclusiones		Técnicas	encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Diaz (2019) en su tesis sobre una propuesta para incorporar herramientas de ingeniería industrial para mejorar el proceso de gestión comercial y minimizar los ingresos no percibidos de la empresa, tuvo como resultado que aplicando un CRM aumentó un 12,25% en las ventas y un 45% en mejora del tiempo en las labores. De la tesis presentada se utilizará el instrumento para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Diaz, 2019)		

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Diseño y aplicación de un modelo de gestión comercial digital para incrementar las ventas de una empresa de lencería en la ciudad de Lima, Perú	Metodología	
Autor	Casas Quispe, María Isabel	Enfoque	Cuantitativa
Lugar:	Lima	Tipo	Aplicada
Año	2019		
Objetivo	El objetivo de la investigación fue diseñar y aplicar un modelo de gestión comercial digital para incrementar las ventas de una empresa comercializadora de lencería de la ciudad de Lima, Perú.	Diseño	Experimental – Cuasi Experimental
Resultados		Método	Explicativo
		Población	4302 personas
		Muestra	500 personas
		Unidades informantes	
Conclusiones	Luego de la implementación del modelo de gestión comercial digital en el año 2018, la empresa de lencería logró incrementar el nivel de ventas logrando un 114.4% durante el ejercicio del 2018 en comparación al año anterior. Esto se debe a diversos factores dentro de sus estrategias de ventas, como la popularización de la marca, el incremento de ticket promedio por compra, y el incremento de la tasa de conversión de clientes.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Casas (2019) en su tesis sobre la aplicación de un modelo de gestión comercial digital donde se pretende aumentar los ingresos de una empresa, se concluyó que la organización logró incrementar las ventas en un 114% durante el año 2018. Eso se debe a que reforzaron sus estrategias de venta con mayor publicidad en sus productos, aumentaron los tickets promedio y aumentó la satisfacción del cliente. De la tesis presentada se utilizará el instrumento para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Casas, 2019)		

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Sistema web para el proceso de gestión comercial en la empresa Rx Tecompany	Metodología	
Autor	García Vela, Anderson Jaime	Enfoque	Cuantitativa
Lugar:	Lima	Tipo	Aplicada
Año	2021		
Objetivo	Se muestra que el objetivo general observado fue determinar la influencia de un sistema web sobre la gestión comercial en la empresa Rx Tecompany.	Diseño	Experimental - Pre Experimental
Resultados	Los resultados han demostrado con este sistema web si mejoró el índice de efectividad de cotizaciones dado los resultados obtenidos del pretest obtuvo 57.18%, posteriormente los resultados obtenidos del post test un 80.64%. También se logró demostrar con este sistema web si mejoró el índice de comercialidad dado que ahora el pretest obtuvo un 55.51% y posteriormente ahora los resultados del post test es 80.98%	Método	Deductivo
		Población	90 ventas
		Muestra	39 ventas
		Unidades informantes	
Conclusiones		Técnicas	Entrevistas, observación
		Instrumentos	Ficha de registro
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	García (2021) en su tesis sobre la implementación de un sistema web para mejorar el proceso de gestión comercial en una empresa, tuvo como resultado que mejoró en un 57% el indicador de efectividad de presupuestos en el pretest y luego incremento en un 80% en el post test. Así mismo, se evidenció que se obtuvo un resultado favorable con respecto al índice de comercialidad con un 55% en el pretest y un 81% en el post test. De la tesis presentada se utilizará el diseño metodológico para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(García, 2021)		

Datos del antecedente nacional X:			
Título	Diseño de control interno para mejorar la gestión del área de ventas de la empresa negociaciones Franorte s.a.c. periodo 2015-2016	Metodología	
Autor	Carolina Laura Agripina Chapoñan Santisteban	Enfoque	Cuantitativa - Cualitativa
Lugar:	Chiclayo	Tipo	Aplicada - Descriptivo
Año	2019		
Objetivo	Para esta investigación, el objetivo general fue diseñar un control interno para mejorar la gestión en el área de ventas de la empresa Negociaciones Franorte S.A.C	Diseño	Descriptiva – No experimental
Resultados		Método	Deductivo
		Población	Empresa Negociaciones Franorte Sac
		Muestra	Área de venta
		Unidades informantes	
Conclusiones	En conclusión, también se detectó que no tiene a cabo un manual de procedimientos. Dentro, del proceso ventas, se encontró deficiencias en las actividades que desarrolla desde la atención al cliente hasta el despacho del producto, dado que no cuenta con personal suficiente para esta área pues se detectó que un solo personal desarrollo varias funciones	Técnicas	Entrevistas, observación, Revisión de documentos
		Instrumentos	Cuestionario, entrevista, Ficha de observación, Recopilación de documentos.
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Chapoñan (2019) en su tesis sobre la implementación de un control interno para optimizar la gestión en el área de ventas, se concluyó que la empresa no ha realizado un manual de procesos, así mismo se hallaron deficiencias en sus labores de servicio al cliente hasta el despacho, debido a que no disponen de recursos humanos. De la tesis presentada se utilizarán los instrumentos para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Chapoñan, 2019)		

Datos del antecedente Internacional X:			
Título	Optimización del proceso de gestión comercial en la empresa de servicios públicos domiciliarios Empoduitama SA. E.S.P.	Metodología	
Autor	Yuly Carolina Niño Florez Laura Patricia Monroy Rodríguez Leina Daritza Unibio Salcedo	Enfoque	Cualitativa
Lugar:	Sogamoso, Colombia	Tipo	Analítica
Año	2018		
Objetivo	Optimizar el proceso de gestión comercial en la empresa de servicios públicos domiciliarios EMPODUITAMA S.A. E.S. P	Diseño	Observación
Resultados		Método	Deductivo
		Población	2585 deudores
		Muestra	1276 deudores
		Unidades informantes	
Conclusiones	El proceso de gestión comercial, aunque se encuentra documentado es susceptible de mejoras estructurales tales como: la modificación de porcentajes para hacer los acuerdos de pago, establecer el tratamiento para las conexiones no permitidas por la empresa, requerimiento a los usuarios que presentan novedades en la facturación, ampliar la planta de empleados además de realizar control de tiempos y monitorear la ejecución de las actividades las cuales permitirán cumplir con los objetivos y metas trazadas. Por lo que se realizó un diagnóstico de la situación actual en el que se estableció situación real de la empresa y orientándolo bajo directrices de calidad se documentaron para el proceso de gestión comercial el manejo de cartera y novedades de facturación garantizando a la empresa un mejor desempeño en estas actividades.	Técnicas	
		Instrumentos	
		Método de análisis de datos	
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Niño, Monroy y Unibio (2018) En su tesis sobre la mejora del proceso de gestión comercial en una empresa de servicios, concluyó que la gestión comercial puede obtener mejoras como la corrección percentil para pagos, instaurar un acuerdo para conexiones prohibidas, extender planilla de trabajadores y medir los tiempos de ejecución de labores, ya que se podrá llegar a todos los objetivos. Debido a esto, se estudió la situación real de la empresa y se alinearon a directrices de calidad donde se estableció la optimización del proceso de gestión comercial y acceso a la cartera de clientes donde se asegura un mejor desenvolvimiento de las labores de la empresa. De la tesis presentada se utilizarán el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Niño, Monroy , & Unibio, 2018)		

Datos del antecedente Internacional X:			
Título	Diagnóstico y propuesta de mejoramiento organizacional del proceso de gestión comercial de RCN radio Bogotá.	Metodología	
Autor	Agudelo Botero Juan Camilo Córdoba Veloza Martín Ronney Vargas Montaña Luis Gabriel	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Bogotá, Colombia	Tipo	Analítica
Año	2020		
Objetivo	Diseñar una propuesta para optimizar el proceso de gestión de comercial de RCN radio en Bogotá, que sea útil a las directivas de la entidad para conectar los objetivos estratégicos comerciales frente a la esencia del negocio.	Diseño	
Resultados		Método	
		Población	637 clientes
		Muestra	32 clientes
		Unidades informantes	
Conclusiones	Existen diferentes tipos de canales que permiten a las marcas llegar a los objetivos publicitarios y de marketing que se han establecido, como se pudo evidenciar en el diagnóstico RCN Radio debe reforzar su conocimiento sobre el usuario objetivo de sus clientes, el ciclo de vida del producto, el mercado en el cual su cliente está interactuando, los beneficios de cada una de sus marcas y sus características diferenciales para que sus argumentos de venta estén alineados con la satisfacción de las necesidades de sus clientes.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Agudelo, Córdoba y Vargas (2020) en su tesis sobre el análisis y propuesta de mejora en el proceso de gestión comercial en una radio de Bogotá, concluyó que existen diferentes medios que permiten alcanzar los objetivos comerciales. Asimismo, se evidenció que la empresa debe capacitar a su fuerza de ventas y tomar mayor atención a su cliente objetivo, así como al ciclo de vida del producto, estudiar mejor su mercado y las ventajas competitivas de sus productos. Para que de esta manera les den mayor énfasis a sus técnicas de venta y estén alineados con la satisfacción de sus clientes. De la tesis presentada se utilizarán los instrumentos para fortalecer el estudio en curso.		
Referencia	(Agudelo, Córdoba, & Vargas, 2020)		

Datos del antecedente Internacional X:			
Título	Propuesta de diseño al proceso de gestión comercial enfocado a la calidad del servicio para la empresa Dymedics Ltda.	Metodología	
Autor	Liliana Yizel Avendaño Zuluaga Diana Mayerly Valencia Martínez	Enfoque	Cualitativo
Lugar:	Villavicencio, Colombia	Tipo	Descriptivo
Año	2018		
Objetivo	Diagnosticar la gestión comercial llevado a cabo en la empresa Dymedics Ltda., del municipio de Villavicencio, Meta, que permita conocer e identificar los puntos fuertes y débiles en sus operaciones; definir la política de gestión comercial, para contribuir en la alineación de la empresa; caracterizar el proceso de gestión comercial, para gestionar actividades y recursos; plan estratégico que le permita a la empresa Dymedics Ltda., alcanzar los objetivos en la gestión comercial, a mediano y largo plazo.	Diseño	
Resultados		Método	Inductivo
		Población	84 personas
		Muestra	60 personas
		Unidades informantes	
Conclusiones	A través de la investigación se logró identificar el proceso de gestión comercial en una forma estructurada y clara para identificar los puntos neurálgicos del proceso en general dando un punto de referencia objetivo para la toma de decisiones de los directivos. Por medio del estudio realizado a los enfoques: organizacional, servicio operativo y servicio de postventa se identifica con claridad la problemática por demoras, baja productividad del personal, la falta de control y la carencia de estrategias lo que conlleva a la insatisfacción del cliente y relación directa con la afectación financiera de la empresa. La planificación comercial es indispensable para que la organización pueda anticiparse y responder a los cambios del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la sociedad, etc., pudiéndose aprovechar de modo más efectivo las oportunidades que se presenten y utilizar, de forma más efectiva, los recursos de los que se disponga	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística

Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Avendaño y Valencia (2018) en su tesis sobre identificar y conocer los puntos más fuertes y débiles de sus operaciones para mejorar su gestión comercial, se concluyó que lograron identificar y reestructurar los puntos más álgidos del proceso para generar una mejor toma de decisiones en el nivel gerencial. Además, se identificaron las problemáticas en las áreas organizacionales, servicios operativos y de postventa, donde las demoras, la baja productividad, falta de control y de estrategias recae en la satisfacción del cliente, así como en las ventas de la empresa. Por lo tanto, un correcto planeamiento comercial resulta de gran relevancia para que la organización pueda prever y adecuarse a los cambios del mercado y todas sus aristas, de esta manera aprovechan mejor sus recursos. De la tesis presentada se utilizarán el marco teórico para fortalecer el estudio en curso.
Referencia	(Niño, Monroy , & Unibio, 2018)

Datos del antecedente Internacional X:			
Título	Estrategias para el incremento de ventas: caso de estudio microempresa mundo de ensueños	Metodología	
Autor	Fernando Terán Guerrero Nery Elisabeth García Paredes	Enfoque	Cuantitativa
Lugar:	Ecuador	Tipo	Descriptivo - Exploratorio
Año	2020		
Objetivo	El propósito de esta investigación es presentar un estudio descriptivo y exploratorio que buscó apoyar a la gestión del conocimiento de tal forma de como las empresas están usando las estrategias para incrementar el valor de los clientes y se reflejen en las ventas	Diseño	No experimental
Resultados		Método	Descriptivo
		Población	929293 personas
		Muestra	10 personas
		Unidades informantes	
Conclusiones	Los resultados muestran que las estrategias de marketing empleadas por la empresa propuesta presentan una significativa orientación al cliente, sin embargo, se destacan por seguir estrategias de crecimiento y diversificación de marketing en cada uno de los tres autores analizados para aumentar el valor de los clientes. Se concluye que los clientes estaban satisfechos con el producto conseguido al momento de realizar una compra, pero el problema estaba en que no retornaban e inmediatamente de un determinado tiempo no regresaban, como resultado después de la encuesta se decidió fidelizar a los clientes que ya eran leales.	Técnicas	Encuesta
		Instrumentos	Cuestionario
		Método de análisis de datos	Estadística
Redacción final al estilo artículo (5 líneas)	Terán y García (2020) en su artículo sobre implementar estrategias de ventas para aumentar las ventas de una microempresa, se evidenció que los resultados presentan que las estrategias de marketing que se utilizaron muestran una pequeña disposición al cliente, no obstante, predominan las técnicas de crecimiento y diversificación para incrementar la calidad de clientes. Así mismo indican que los clientes quedaron satisfechos con los productos luego de su compra, sin embargo, no regresaban, por lo tanto, tomaron como decisión fidelizar a sus clientes preexistentes. Del presente estudio se considerarán las técnicas e instrumentos utilizados para reforzar la investigación.		
Referencia	(Terán & García, 2020)		

## Matriz 6. Esquema de Teorías

<b>Teorías administrativas</b>			
<b>Teoría</b>	<b>Representante</b>	<b>Fundamento</b>	<b>¿Por qué incluir en la investigación?</b>
<b>1. Teoría Clásica</b>	<b>Henri Fayol</b>	La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas)	La teoría clásica se enfoca en establecer la manera de garantizar la eficacia de todos los involucrados, sean áreas o personas que ocupen los cargos y según la Universidad Internacional de Valencia (2021) define que, la gestión comercial consiste en todas las estrategias para alcanzar al cliente y ofrecer sus servicios o vender sus productos. Guardan relación debido a que toda organización requiere de administradores o líderes que capaces del éxito de su gestión traducido en ventas.
<b>2. Teoría Neoclásica</b>	<b>Peter Drucker</b>	El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones de los administradores según la teoría clásica y, enseguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la compleja práctica de la administración de las organizaciones profesionales en este siglo.	La teoría Neoclásica, se enfoca en reconocer las actividades de los manager según la teoría clásica y, enfatiza en las funciones principales de las tareas de los administradores en las organizaciones y según la Universidad Internacional de Valencia (2021) define que, la gestión comercial consiste en todas las estrategias para alcanzar al cliente y ofrecer sus servicios o vender sus productos. Guardan relación debido a que los administradores de toda empresa deben tener claro cuáles son las actividades que deben realizar, deben tener establecidos sus objetivos para cumplir con las expectativas de la organización.

<b>Teorías Ingeniería</b>			
<b>Teoría</b>	<b>Representante</b>	<b>Fundamento</b>	<b>¿Por qué incluir en la investigación?</b>
<b>3. Teoría de Sistemas</b>	<b>Ludwing Von Bertalanfly</b>	La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes	La teoría general de sistemas indica que, las partes de una organización no pueden estar separados, ya que, tiene como fin la interrelación entre todos sus componentes. Según Herrero (2011) considera que, la gestión comercial es la actividad que se encarga de la relación cliente – empresa. Afirma que, puede considerarse como la última fase del proceso, ya que, mediante esto se le entrega al mercado un producto y/o servicio a cambio de un valor monetario. Guarda relación, ya que en toda organización se necesita que las áreas trabajen entre sí para el buen funcionamiento y logro de los objetivos, ya que, el área de gestión comercial trabaja directamente relacionado con el área de finanzas, almacén, recursos humanos, entre otros.

## Matriz 7. Sustento teórico

<b>Teoría clásica, neoclásica y Sistemas</b>			
<b>Autor de mayor relevancia o creador de la teoría:</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	La teoría clásica se centraba en definir la estructura para garantizar la eficiencia en todas las partes involucradas, sean éstas órganos (secciones, departamentos) o personas (ocupantes de cargos y ejecutantes de tareas)	El enfoque neoclásico consiste en identificar las funciones de los administradores según la teoría clásica y, enseguida, deducir de ellas los principios fundamentales de la compleja práctica de la administración de las organizaciones profesionales en este siglo.	La teoría general de sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes
<b>Parafraseo</b>	La teoría clásica se enfoca en establecer la manera de garantizar la eficacia de todos los involucrados, sean áreas o personas que ocupen los cargos y según la Universidad Internacional de Valencia (2021) define que, la gestión comercial consiste en todas las estrategias para alcanzar al cliente y ofrecer sus servicios o vender sus productos. Guardan relación debido a que toda organización requiere de administradores o líderes que capaces del éxito de su gestión traducido en ventas.	La teoría Neoclásica, se enfoca en reconocer las actividades de los máanager según la teoría clásica y, enfatiza en las funciones principales de las tareas de los administradores en las organizaciones y según la Universidad Internacional de Valencia (2021) define que, la gestión comercial consiste en todas las estrategias para alcanzar al cliente y ofrecer sus servicios o vender sus productos. Guardan relación debido a que los administradores de toda empresa deben tener claro cuáles son las actividades que deben realizar, deben tener establecidos sus objetivos para cumplir con las expectativas de la organización.	La teoría general de sistemas indica que, las partes de una organización no pueden estar separados, ya que, tiene como fin la interrelación entre todos sus componentes. Según Herrero (2011) considera que, la gestión comercial es la actividad que se encarga de la relación cliente – empresa. Afirma que, puede considerarse como la última fase del proceso, ya que, mediante esto se le entrega al mercado un producto y/o servicio a cambio de un valor monetario. Guarda relación, ya que en toda organización se necesita que las áreas trabajen entre sí para el buen funcionamiento y logro de los objetivos, ya que, el área de gestión comercial trabaja directamente relacionado con el área de finanzas, almacén, recursos humanos, entre otros.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Fayol, 1987)	(Drucker, 1996)	(Bertalanffy, 1986)

<p><b>Relación de la teoría con el estudio</b></p>	<p><b>TEORÍA CLÁSICA</b> Guardan relación debido a que toda organización requiere de administradores o líderes que capaces del éxito de su gestión traducido en ventas.</p> <p><b>TEORÍA NEOCLÁSICA</b> Guardan relación debido a que los administradores de toda empresa deben tener claro cuáles son las actividades que deben realizar, deben tener establecidos sus objetivos para cumplir con las expectativas de la organización.</p> <p><b>TEORÍA DE SISTEMAS</b> Guarda relación ya que, en toda organización se necesita que las áreas trabajen entre sí para el buen funcionamiento y logro de los objetivos, ya que, el área de gestión comercial trabaja directamente relacionado con el área de finanzas, almacén, recursos humanos, entre otros</p>
<p><b>Redacción final</b></p>	<p>El presente estudio tiene una base teórica basada en la teoría clásica, neoclásica y de sistemas. La teoría clásica se enfoca en establecer la manera de garantizar la eficacia de todos los involucrados, sean áreas o personas que ocupen los cargos y según la Universidad Internacional de Valencia (2021) define que, la gestión comercial consiste en todas las estrategias para alcanzar al cliente y ofrecer sus servicios o vender sus productos. Guardan relación debido a que toda organización requiere de administradores o líderes que capaces del éxito de su gestión traducido en ventas. Así mismo, la teoría Neoclásica, se enfoca en reconocer las actividades de los manager según la teoría clásica y, enfatiza en las funciones principales de las tareas de los administradores en las organizaciones y según la Universidad Internacional de Valencia (2021) define que, la gestión comercial consiste en todas las estrategias para alcanzar al cliente y ofrecer sus servicios o vender sus productos. Guardan relación debido a que los administradores de toda empresa deben tener claro cuáles son las actividades que deben realizar, deben tener establecidos sus objetivos para cumplir con las expectativas de la organización. Por último, la teoría general de sistemas indica que, las partes de una organización no pueden estar separados, ya que, tiene como fin la interrelación entre todos sus componentes. Según Herrero (2011) considera que, la gestión comercial es la actividad que se encarga de la relación cliente – empresa. Afirmo que, puede considerarse como la última fase del proceso, ya que, mediante esto se le entrega al mercado un producto y/o servicio a cambio de un valor monetario. Guarda relación, ya que, en toda organización se necesita que las áreas trabajen entre sí para el buen funcionamiento y logro de los objetivos, ya que, el área de gestión comercial trabaja directamente relacionado con el área de finanzas, almacén, recursos humanos, entre otros.</p>

## Matriz 9. Construcción de la categoría

Categoría: Gestión Comercial					
Criterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3	Fuente 4	Fuente 5
<b>Cita textual</b>	<p>La gestión comercial se coordina y colabora con equipos comerciales con el objetivo de resolver problemas contractuales y de naturaleza similar. Eso implica el planeamiento de proyectos, la negociación contractual y el manejo de riesgos. Asimismo, está orientada a la comunicación y el pensamiento estratégico a fin de diseñar planes que coincidan con los objetivos de la empresa. La tarea principal es vigilar los gastos e ingresos para crear retornos financieros y hacer <u>crecer la empresa.</u></p>	<p>La gestión comercial es la que lleva a cabo la relación de intercambio de la empresa con el mercado.</p>	<p>La gestión comercial forma parte esencial del funcionamiento de las organizaciones: decisiones relativas a qué mercados acceder; con qué productos; qué políticas de precios aplicar; como desarrollar una sistemática comercial eficaz. Estas decisiones que afectan la actuación comercial son consecuencia de la propia definición de objetivos. La gestión comercial se centra en resolver operativamente los dilemas planteados en la estrategia.</p>	<p>La gestión comercial es toda aquella actividad que se hace cargo de “administrar” y de ejercer “influencia” sobre un resultado o variable comercial. Así mismo, implica todo aquel accionar material y no material que directa o indirectamente influye en la satisfacción de los clientes.</p>	<p>La gestión comercial tiene como pilares básicos son: identificar a los clientes de forma individualizada; diferenciar a los clientes por valor y necesidades; interactuar con los clientes de forma individualizada; y customizar la cultura empresarial.</p>
<b>Parafraseo</b>	<p>La gestión comercial interactúa con las áreas de ventas con el fin de solucionar incidentes contractuales y derivados, como la organización de los proyectos, la negociación contractual y control de riesgos. Por otra parte, se enfoca en la comunicación e ideas estratégicas con el fin de trazar metas que converjan con los objetivos organizacionales. La principal actividad es supervisar los ingresos y gastos para optimizar la rentabilidad y crecimiento de la empresa.</p>	<p>La gestión comercial es el responsable de establecer las relaciones de intercambio entre la organización y el cliente.</p>	<p>La gestión comercial es uno de los principales pilares del eficiente funcionamiento de las empresas. Se toman decisiones importantes como los mercados a penetrar; establecer los precios; gestionar correctamente los procesos automatizados. Estas decisiones están estrechamente relacionadas a los objetivos trazados. La gestión comercial se preocupa de solucionar problemas que puedan surgir operativamente.</p>	<p>La gestión comercial es el conjunto de actividades encargadas de gestionar e influir en un resultado o variable empresarial. Del mismo modo, involucra todas las acciones materiales e inmateriales que directas o no afectan la satisfacción del cliente.</p>	<p>Los pilares fundamentales de la gestión empresarial son: la identificación individual del cliente, la distinción de los clientes en función de sus valores y necesidades, la interacción uno a uno con los clientes y la personalización de la cultura corporativa.</p>

<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Certus, 2021)	(Herrera, 2012)	(Lagos, 2008)	(Morales, 2009)	(Castelló, 2007)			
<b>Redacción final</b>	<p>Certus (2021) afirma que, La gestión comercial interactúa con las áreas de ventas con el fin de solucionar incidentes contractuales y derivados, como la organización de los proyectos, la negociación contractual y control de riesgos. Por otra parte, se enfoca en la comunicación e ideas estratégicas con el fin de trazar metas que converjan con los objetivos organizacionales. La principal actividad es supervisar los ingresos y gastos para optimizar la rentabilidad y crecimiento de la empresa. Asimismo, para Herrera (2012) indica que, la gestión comercial es el responsable de establecer las relaciones de intercambio entre la organización y el cliente. Además, Lagos (2008) sustenta que, la gestión comercial es uno de los principales pilares del eficiente funcionamiento de las empresas. Se toman decisiones importantes como los mercados a penetrar; establecer los precios; gestionar correctamente los procesos automatizados. Estas decisiones están estrechamente relacionadas a los objetivos trazados. La gestión comercial se preocupa de solucionar problemas que puedan surgir operativamente. De la misma manera, Morales (2009) indica que, la gestión comercial es el conjunto de actividades encargadas de gestionar e influir en un resultado o variable empresarial. Del mismo modo, involucra todas las acciones materiales e inmateriales que directas o no afectan la satisfacción del cliente. Por último, Castelló (2007), afirma que, los pilares fundamentales de la gestión empresarial son: la identificación individual del cliente, la distinción de los clientes en función de sus valores y necesidades, la interacción uno a uno con los clientes y la personalización de la cultura corporativa.</p>							
<b>Construcción de las subcategorías según la fuente elegida</b>	Subcategoría 1:		Subcategoría 2:		Subcategoría 3:		Subcategoría 4:	
	Eficiencia		Eficacia		Efectividad			
<b>Construcción de los indicadores</b>	I1	Costo	I5	Tiempo	I9	Calidad	I13	
	I2	Recursos	I6	Metas	I10	Satisfacción	I14	
	I3	Mesa de ayuda	I7	Asesoría pedagógica	I11	Soporte técnico	I15	
	I4		I8		I12		I16	
<b>Cita textual de la subcategoría</b>	<p>La planeación estratégica es un procedimiento formalizado que tiene por objetivo producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones. (González &amp; Rodríguez, 2019)</p>		<p>El proceso de ventas es el conjunto de tareas que deben realizar el vendedor o su equipo, desde la identificación del cliente hasta el cierre y la posterior relación post venta con el comprador. (Escudero, 2014)</p>		<p>La gestión de clientes tiene como objetivo el análisis de la información como herramienta básica para el mantenimiento de una relación. (Sánchez &amp; Jiménez, 2020)</p>		<p>La fuerza de ventas se refiere al conjunto de personas que desempeñan funciones comerciales en la empresa. (García E. , 2016)</p>	
	<p>La planeación estratégica es una práctica que consiste en explicar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo, teniendo en cuenta el contexto interno y externo. (López &amp; Correa, 2007)</p>		<p>El proceso de ventas es una secuencia lógica de 4 pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial. Este proceso tiene por objeto producir alguna acción deseada en el cliente, y termina con un seguimiento para garantizar la satisfacción del</p>		<p>La gestión de clientes se fundamenta en un esquema básico de planeación, focalizado en tres núcleos que impactan la relación: información, experiencia y comunicación. (Restrepo, 2015)</p>		<p>La fuerza de ventas actúa como intermediario entre una empresa y sus grupos de clientes tanto reales como los potenciales. (Arenal, 2018)</p>	

		cliente. La acción deseada usualmente por parte de consumidor es la compra. (J. Staton, J. Etzel, & J. Walker, 2007)		
<b>Parfraseo</b>	La planeación estratégica es un proceso que tiene como fin brindar resultados estructurados mediante tomas de decisiones. (González & Rodríguez, 2019)	El proceso de ventas es una serie de actividades que debe realizar la fuerza comercial, que comienza desde la prospección del cliente hasta el cierre de la negociación y fidelizar al cliente con un excelente servicio post- venta. (Escudero, 2014)	La gestión de clientes tiene como fin el estudio de la información como pilar principal para conservar y preservar la relación con los clientes. (Sánchez & Jiménez, 2020)	La fuerza de ventas son todas aquellas personas que cumplen actividades comerciales en la organización. (García E. , 2016)
	La planificación estratégica es un procedimiento que se enfoca en estructurar como una empresa debe logra sus objetivos, considerando todos los factores internos y externos. (González & Rodríguez, 2019)	El proceso de venta es una serie lógica de 4 pasos que sigue el vendedor para negociar con un potencial cliente. Este procedimiento tiene como fin generar el interés de compra del cliente y finaliza con un servicio post venta para garantizar la satisfacción del cliente. (Escudero, 2014)	La gestión de clientes se argumenta en una estructura básica de planificación, enfocándose en 3 pilares que repercute en la relación con los clientes: la comunicación, información y experiencia. (Restrepo, 2015)	Los ejecutivos de ventas son eje de intermediación entre las organizaciones y el mercado que desean coberturar. (Arenal, 2018)
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms Word</b>	(González & Rodríguez, 2019) (López & Correa, 2007)	(Escudero, 2014) (J. Staton, J. Etzel, & J. Walker, 2007)	(Sánchez & Jiménez, 2020) (Restrepo, 2015)	(García E. , 2016) (Arenal, 2018)
<b>Redacción final</b>	Gonzales y Rodríguez (2019) afirman que, la planificación estratégica es un procedimiento que se enfoca en estructurar como una empresa debe logra sus objetivos, considerando todos los factores internos y externos. Asimismo, la planificación estratégica es un procedimiento que se enfoca en estructurar como una empresa debe logra sus objetivos, considerando todos los factores internos y externos. (López y Correa, 2007)	Escudero (2014) indica que, el proceso de ventas es una serie de actividades que debe realizar la fuerza comercial, que comienza desde la prospección del cliente hasta el cierre de la negociación y fidelizar al cliente con un excelente servicio post- venta. Asimismo, el proceso de venta es una serie lógica de 4 pasos que sigue el vendedor para negociar con un potencial cliente. Este procedimiento tiene como fin generar el interés de compra del cliente y finaliza con un servicio post venta para garantizar la satisfacción del cliente. (J. Staton et al. (2007)	Restrepo (2015) afirma que, La gestión de clientes se fundamenta en un esquema básico de planeación, focalizado en tres núcleos que impactan la relación: información, experiencia y comunicación. Asimismo, la gestión de clientes se argumenta en una estructura básica de planificación, enfocándose en 3 pilares que repercute en la relación con los clientes: la comunicación, información y experiencia. (Sánchez y Jiménez, 2020)	Arenal (2016) indica que, La fuerza de ventas actúa como intermediario entre una empresa y sus grupos de clientes tanto reales como los potenciales. Asimismo, los ejecutivos de ventas son eje de intermediación entre las organizaciones y el mercado que desean coberturar. (García, 2016)

## Matriz 10. Justificación

<b>Justificación teórica</b>	
<b>¿Qué teorías sustentan la investigación?</b>	<b>¿Cómo estas teorías aportan a su investigación?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teoría clásica</li> <li>2. Teoría neoclásica</li> <li>3. Teoría de sistemas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guardan relación con la gestión comercial, debido a que toda organización requiere de los servicios profesionales de administradores o líderes que sean capaces del éxito de su gestión y reflejarlo en las ventas.</li> <li>2. Guardan relación con la gestión comercial, debido a que los administradores de toda empresa deben tener claro cuáles son las actividades que deben realizar junto a su fuerza de ventas, deben tener establecidos sus objetivos tanto a corto como mediano plazo para cumplir con las expectativas de la organización.</li> <li>3. Guarda relación con la gestión comercial, ya que, en toda organización se necesita que las áreas trabajen entre sí para el buen funcionamiento y logro de los objetivos, ya que, el área de gestión comercial trabaja directamente relacionado con el área de finanzas, almacén, recursos humanos, entre otros.</li> </ol>
<b>Re da cci ón fin al</b>	El presente estudio se enmarca en el uso de tres teorías: (a) la teoría clásica que guarda relación con la gestión comercial, debido a que toda organización requiere de los servicios profesionales de administradores o líderes que sean capaces del éxito de su gestión y reflejarlo en las ventas; (b) la teoría neoclásica cuyo fin, es que los administradores de toda empresa deben tener claro cuáles son las actividades que deben realizar junto a su fuerza de ventas, deben tener establecidos sus objetivos tanto a corto como mediano plazo para cumplir con las expectativas de la organización; por último (c) la teoría de sistemas, porque en toda organización se necesita que las áreas trabajen entre sí para el buen funcionamiento y logro de los objetivos, ya que, el área de gestión comercial trabaja directamente relacionado con el área de finanzas, almacén, recursos humanos, entre otros.

<b>Justificación práctica</b>	
<b>¿Por qué realizar el trabajo de investigación?</b>	<b>¿Cómo el estudio aporta a la organización?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esta investigación se realizará para optimizar la gestión comercial de una empresa privada del sector educativo mediante el uso de una propuesta de solución.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se mejorará la relación con los clientes segmentándolos y analizándolos de manera efectiva.</li> <li>2. Se aumentará la interacción con los clientes en términos de llamadas, correos y reuniones</li> <li>3. Se logrará fidelizar al cliente, de manera que ellos mismos nos recomienden.</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Aumentará la presencia en redes sociales, ya que actualmente se considera como un importante canal de venta.</li> <li>5. Se mejorará la organización gerencial mediante una reestructuración en las funciones.</li> <li>6. Se optimizarán los procesos de venta, para generar mayor rentabilidad a la empresa.</li> </ol>
<b>Re da cci ón fin al</b>	Como relevancia práctica del presente estudio se mejorará la relación con los clientes segmentándolos y analizándolos de manera efectiva. Asimismo, se aumentará la interacción con los clientes en términos de llamadas, correos y reuniones. Además, se logrará fidelizar al cliente, de manera que ellos mismos nos recomienden. Por otra parte, se aumentará la presencia en redes sociales, ya que actualmente se considera como un importante canal de venta. Asimismo, se mejorará la organización gerencial mediante una reestructuración en las funciones. Por último, se optimizarán los procesos de venta, para generar mayor rentabilidad a la empresa.

<b>Justificación metodológica</b>	
<b>¿Por qué realizar la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo?</b>	<b>¿Cómo las técnicas e instrumentos permitieron realizar el diagnóstico y la propuesta? ¿Cómo aporta a la ciencia?</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizará la investigación bajo el enfoque mixto-proyectivo, porque permite profundizar el estudio utilizando los enfoques cualitativos y cuantitativos.</li> <li>2. Permite realizar la triangulación entre las unidades informantes, teorías, conceptos y las entrevistas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Mediante el uso del cuestionario se realizará un parteo para poder diagnosticar el 20% de falencias críticas que aquejan a la organización. Además, se empleará la herramienta Atlas.ti v.9 para poder realizar las redes entre subcategorías del problema principal para poder conocer los problemas críticos que afectan a la organización.</li> <li>4. Revisando los aportes científicos, se validó que a nivel nacional existen estudios que priorizan el enfoque cuantitativo a diferencia del cualitativo, por lo tanto, el presente estudio se efectuará utilizando el enfoque mixto, que permitirá que futuros estudiantes puedan tener una fuente o marco teórico de respaldo con el objetivo de realizar investigaciones holísticas.</li> </ol>
<b>Re da cci ón fin al</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La relevancia metodológica del presente estudio se efectuará utilizando el enfoque mixto, que permitirá que futuros estudiantes puedan tener una fuente o marco teórico de respaldo con el objetivo de realizar investigaciones holísticas. Como parte de las técnicas e instrumentos a utilizar se procederá a emplear el cuestionario y la entrevista para poder realizar el diagnóstico y resultado del estudio.</li> </ol>

### Matriz 11. Matriz de problemas y objetivos

Propuesta de mejora continua para optimizar la gestión comercial en una empresa privada del sector educativo, Lima 2022

<b>Problema general</b>	<b>Objetivo general</b>
¿Cómo la propuesta de mejora continua optimiza la gestión comercial de una empresa?	Demostrar cómo la propuesta de mejora continua optimiza la gestión comercial de una empresa privada del sector educativo, Lima 2022
<b>Problemas específicos</b>	<b>Objetivos específicos</b>
PE1: ¿Cuál es el diagnóstico de la gestión comercial de la empresa?	Diagnosticar en qué situación se encuentra la gestión comercial de la empresa.
PE2: ¿Cuáles son los factores a mejorar de la gestión comercial de la empresa?	Determinar los factores a mejorar de la gestión comercial de la empresa.

### Matriz 14. Metodología

<b>Enfoque de investigación MIXTO</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	La meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la investigación cualitativa, sino utilizar las fortalezas de ambos tipos de indagación, combinándolas y tratando de minimizar sus debilidades potenciales.	El enfoque mixto implica un conjunto de procesos de recolección, interrelación, análisis y triangulación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo contexto de estudio para responder a la problemática destacada.	El enfoque mixto es una combinación de los métodos cuantitativos y cualitativos, debido a que recolecta, analiza y vincula datos de los dos, para dar respuesta al planteamiento del problema.
<b>Parfraseo</b>	Unir las fortalezas de la investigación mixta y la investigación cualitativa, así como armonizarlas, eliminando sus deficiencias, es la verdadera finalidad de la investigación mixta.	La esencia del enfoque mixto consiste en aplicar, sobre una misma realidad estudiada, una serie de técnicas de recojo, vinculación, investigación de datos expresados numéricamente y en forma de atributos.	Para responder al planteamiento de un problema debe aplicarse una mezcla de métodos numéricos y cualitativos, con énfasis en el análisis y la interrelación de datos de ambos métodos.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)	(Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Teddlie & Tashakkori, 2009)
<b>Redacción final</b>	Hernández et al. (2014) indica que, unir las fortalezas de la investigación mixta y la investigación cualitativa y armonizarlas, eliminando sus deficiencias, es la verdadera finalidad de la investigación mixta. De igual forma, Carhuancho et al. (2019) señalan que, la esencia del enfoque mixto consiste en aplicar, sobre una misma realidad estudiada, una serie de técnicas de recojo, vinculación, investigación de datos expresados numéricamente y en forma de atributos. Finalmente, Teddlie y Tashakkori, (2009) manifiestan que, para responder al planteamiento de un problema debe aplicarse una mezcla de métodos numéricos y cualitativos, con énfasis en el análisis y la interrelación de datos de ambos métodos. En conclusión, el presente estudio utilizará el enfoque mixto, ya que se procesarán los datos de ventas de una empresa del medio, con énfasis en el análisis de la rentabilidad como datos cuantitativos, los cuales serán el insumo del nuevo modelo que		

optimizará la rentabilidad y en la parte cualitativa las entrevistas a los ejecutivos y responsables del manejo financiero de la empresa, quienes aportarán los puntos necesarios para mejorar los aspectos relacionados a la rentabilidad del negocio.

<b>Sintagma Holístico</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	Tójar, (2006) refiere que “La investigación holística debe ser global más que analítico. Interesa más el todo para comprender las partes. Si se reducen y extraen categorías de análisis de los datos no es fragmentar el fenómeno sino para comprenderlo en su globalidad. Por ello se emplean categorías morales (que incluyen una gran variedad de aspectos), más que moleculares (las que no se pueden descomponer en otras más pequeñas”. (p. 150)	La holística más que una doctrina, es una actitud hacia el conocimiento, que le recuerda al ser humano que permanentemente está conociendo, y que le invita a estudiar los eventos de su complejidad, en su enteridad, en su integralidad y en su contexto.	La holística es definida como la comprensión crítica reflexiva del entorno que permite una visión amplia del mundo y de la vida, desde una perspectiva integradora con énfasis en la trascendencia.
<b>Parfraseo</b>	La investigación holística consiste en un trabajo integral y globalizado, que permite comprender a profundidad el estudio de la problemática (Tójar, 2006)	El ser humano y el conocimiento se ubican en un escenario de constantes eventos que grafican su complejidad integral y completa; ésta es la esencia de la holística.	La holística es el entendimiento profundo y claro de la realidad, el cual permite una visión desde una perspectiva integradora con énfasis aquello en lo que va más allá o que se encuentra por encima de determinado límite.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Tójar, 2006)	(Hurtado de Barrera, 2010)	(Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)

<b>Redacción final</b>	Tójar J (2006) sostiene que, la investigación holística consiste en un trabajo integral y globalizado, que permite comprender a profundidad el estudio de la problemática. Además, Hurtado de Barrera (2010) manifiestan que, el ser humano y el conocimiento se ubican en un escenario de constantes eventos que grafican su complejidad integral y completa; ésta es la esencia de la holística. Asimismo, Carhuacho et al. (2019) señalan que, la holística es el entendimiento profundo y claro de la realidad, el cual permite una visión desde una perspectiva integradora con énfasis en lo que va más allá o que se encuentra por encima de determinado límite. En resumen, esta investigación adopta el concepto holístico, mediante el cual se abordará el problema de la rentabilidad de la empresa en forma integral y completo, con énfasis en el futuro para lo cual se propone un nuevo modelo de proceso comercial mediante la construcción de tres escenarios posibles.
------------------------	--

<b>Tipo de investigación Básica</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	La investigación básica o pura es el estudio de un problema, destinado exclusivamente a la búsqueda de un conocimiento. La investigación pura desarrolla la disciplina en términos de abstractos y desarrolla principios generales.	La investigación básica está destinada a aportar un cuerpo organizado de conocimientos científicos y no produce necesariamente resultados de utilidad práctica inmediata. Se preocupa por recoger información de la realidad para enriquecer el conocimiento teórico, orientada al descubrimiento de principios y leyes.
<b>Parfraseo</b>	El objetivo de buscar conocimiento mediante el estudio de un problema usando la abstracción como método general, es el ejercicio de la investigación básica o pura.	La finalidad de la investigación básica es incrementar el conocimiento mediante la recopilación de insumos de la realidad para ayudar al hallazgo de principio o leyes y no necesariamente buscar la aplicación práctica de ese conocimiento.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Baena, 2014)	(Calderón & Alzamora de los Godos , 2010)

<b>Redacción final</b>	Baena (2014) afirma que, el objetivo de buscar conocimiento mediante el estudio de un problema usando la abstracción como método general, es el ejercicio de la investigación básica o pura. Asimismo, Calderón et al. (2010) manifiestan que, la finalidad de la investigación básica es incrementar el conocimiento mediante la recopilación de insumos de la realidad para ayudar al hallazgo de principio o leyes y no necesariamente buscar la aplicación práctica de ese conocimiento. Por tanto, en este estudio se aplicará la Investigación básica en la medida que el modelo propuesto para mejorar la rentabilidad del negocio se propone como un modelo de aplicación exitosa en una determinada realidad; pero debe adaptarse según varíe el contexto donde se aplique.
------------------------	--

<b>Diseño de investigación proyectiva</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	Esta investigación está relacionada con el diseño, preparación de las técnicas y procedimientos para el tipo de investigación que ha optado. El resultado es perceptible en los criterios metodológicos del estudio.	Se puede ubicar como proyectivas, las investigaciones que conducen a inventos, programas, diseños o a creaciones dirigidas a cubrir una determinada necesidad. Las investigaciones proyectivas se ocupan de la invención y de la generación de propuestas de diversas índoles.	
<b>Parfraseo</b>	La investigación proyectiva implica delinear y disponer métodos y operaciones para un tipo determinado estudio de investigación. Revisando los criterios metodológicos se puede prever sus resultados.	Todas las creaciones nuevas producto de investigaciones que se orientan a cubrir necesidades específicas son investigaciones proyectivas, ya que estas se encargan de proponer inventos para corregir situaciones.	
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hurtado de Barrera, 2010)	

<b>Redacción final</b>	Carhuanchu et al. (2019) la investigación proyectiva implica delinear y disponer métodos y operaciones para un tipo determinado estudio de investigación. Revisando los criterios metodológicos se puede prever sus resultados. Hurtado de Barrera (2010) señala que todas las creaciones nuevas producto de investigaciones que se orientan a cubrir necesidades específicas son investigaciones proyectivas, ya que estas se encargan de proponer inventos para corregir situaciones. Nuestro estudio puede considerarse una investigación proyectiva porque el modelo propuesto basado en la mejora del proceso de ventas usando para ello la técnica de simulación de procesos, es una creación que aporta al área comercial, en forma novedosa.
------------------------	--

<b>Método de investigación 1 - Analítico</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	El <b>método analítico de investigación</b> es una forma de estudio que implica habilidades como el pensamiento crítico y la evaluación de hechos e información relativa a la investigación que se está llevando a cabo. La idea es encontrar los elementos principales detrás del tema que se está analizando para comprenderlo en profundidad	Corresponde a las actividades reflexivas y analíticas por parte del investigador en concordancia con el planteamiento de investigación. En ese sentido, es importante la lectura y revisión de las propuestas teóricas, así como los estudios previos realizados para analizar los bosquejos relacionados con su estudio.	Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.
<b>Parafraseo</b>	Investigaciones que involucran el análisis crítico y el examen de la realidad mediante información significativa, hacen uso del método analítico de investigación. Lo fundamental en este método es hallar las causas del fenómeno analizado para una comprensión precisa del mismo.	El método de investigación analítico consiste en aplicar el análisis crítico y la observación reflexiva de la información que ha proporcionado el estudio en curso. En esta línea es fundamental conocer los antecedentes de investigaciones previas para una correcta aplicación del método.	El análisis crítico individual de cada una de las partes en que se ha descompuesto el problema de investigación es el aspecto fundamental del método analítico de investigación.

<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Lifeder, 2022)	(Carhuacho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Bernal, 2010)
<b>Redacción final</b>	Lifeder (2022) Investigaciones que involucran el análisis crítico y el examen de la realidad mediante información significativa, hacen uso del método analítico de investigación. Lo fundamental en este método es hallar las causas del fenómeno analizado para una comprensión precisa del mismo. De igual forma, para Carhuacho et al. (2019) afirman que, el método de investigación analítico consiste en aplicar el análisis crítico y la observación reflexiva de la información que ha proporcionado el estudio en curso. En esta línea es fundamental conocer los antecedentes de investigaciones previas para una correcta aplicación del método. Por otro lado, tenemos el aporte de Bernal (2010) quien afirma que, el análisis crítico individual de cada una de las partes en que se ha descompuesto el problema de investigación es el aspecto fundamental del método analítico de investigación. En este sentido, en nuestra investigación hemos aplicado el método analítico de investigación en lo referente que se ha analizado cada una de las tareas que realizan los stakeholders del proceso de ventas y se ha propuesto mejoras en tres escenarios diferentes para optimizar el resultado final que es, la rentabilidad del negocio.		
<b>Método de investigación 2 - Deductivo</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.	El método deductivo es una forma de razonamiento que deriva del método científico y que tiene como finalidad obtener conclusiones lógicas a partir de un grupo de premisas; es decir, se deduce. Si los hechos o premisas son ciertos, la conclusión también lo será.	Es un método de razonamiento que básicamente se alcanza en las conclusiones, está incluido implícitamente en las premisas (lo cual era perfectamente sabido por Aristóteles). No obstante, hoy se puede responder que efectivamente la aportación real al conocimiento se hace a través de las que se denominan hipótesis teóricas.
<b>Parafraseo</b>	La derivación de inferencias particulares a partir de determinaciones generales es el fundamento de método de investigación deductivo, el cual inicia con base en	Ir de conclusiones lógicas generales para deducir premisas particulares, considerando que, si la primera fue cierta, la segunda lo es	El método deductivo indica que la solución de un fenómeno es visible desde las premisas que lo suponen y luego de razonar deductivamente

	principios y leyes; los valida y finalmente los pone en práctica como solución de fenómenos específicos.	también. Es el fin inmediato del método deductivo.	las conclusiones adquieren connotación de respuesta al estudio en curso.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Bernal, 2010)	(Lifeder, 2022)	(Martinez, 2000)
<b>Redacción final</b>	Bernal (2010) afirma que, la derivación de inferencias particulares a partir de determinaciones generales es el fundamento de método de investigación deductivo, el cual inicia con base en principios y leyes; los valida y finalmente los pone en práctica como solución de fenómenos específicos. Asimismo, Lifeder (2022) afirma que, ir de conclusiones lógicas generales para deducir premisas particulares, considerando que, si la primera fue cierta, la segunda lo es también. Este es el fin inmediato del método deductivo. Asimismo, Martinez (2000) afirma que, el método deductivo indica que la solución de un fenómeno es visible desde las premisas que lo suponen y luego de razonar deductivamente las conclusiones adquieren connotación de respuesta al estudio en curso. A partir de estas afirmaciones podemos concluir que esta investigación ha utilizado el método deductivo para resolver el problema de qué tareas son más eficientes para mejorar el proceso de ventas. Las premisas establecidas por los stakeholders del proceso nos han indicado la dirección a seguir, por tanto, en ellas se encontraba implícita nuestra solución.		

### Método de investigación 3 - Inductivo

Crterios	Fuente 1	Fuente 2	Fuente 3
<b>Cita textual</b>	Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos se formulan conclusiones universales que se postulan	La inducción es, de manera general, el método empleado por las ciencias naturales. Consiste en un razonamiento que pasa de la observación de los fenómenos a una ley general para todos los fenómenos de un mismo género. La inducción es, así, una generalización que conduce de los casos particulares a la ley general.	El método inductivo es una forma de razonamiento para llegar a conclusiones que empieza desde lo más específico y va hasta las generalizaciones y teorías más amplias. Se comienza con unas observaciones y medidas específicas para llegar a unas conclusiones generales.

	como leyes, principios o fundamentos de una teoría.		
<b>Parfraseo</b>	Para obtener una conclusión general basándose en premisas particulares que son reconocidos como principios o leyes que son la base de una teoría, requiere de la aplicación del método inductivo.	El método inductivo es un tipo de razonamiento que utiliza la generalización como eje central, es decir, pasa a generalizar una ley general para todos los casos observados que pertenecen a un mismo tipo.	Ir de lo particular a lo general es un tipo de razonamiento llamado método inductivo. Parte de la observación reflexiva y leyes específicas para obtener como resultado una ley general aplicable a todo el universo observado.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Bernal, 2010)	(Baena, 2014)	(Lifeder, 2022)
<b>Redacción final</b>	Bernal (2010) indica que, para obtener una conclusión general basándose en premisas particulares que son reconocidos como principios o leyes que son la base de una teoría, requiere de la aplicación del método inductivo. Por otro lado, Baena (2014) indica que, el método inductivo es un tipo de razonamiento que utiliza la generalización como eje central, es decir, pasa a generalizar una ley general para todos los casos observados que pertenecen a un mismo tipo. Asimismo, Lifeder (2022) señala que, ir de lo particular a lo general es un tipo de razonamiento llamado método inductivo. Parte de la observación reflexiva y leyes específicas para obtener como resultado una ley general aplicable a todo el universo observado. En conclusión, nuestro estudio también hace uso del método inductivo porque se han generalizado múltiples inferencias particulares que han sido afirmadas en las entrevistas d ellos responsables del área comercial en la empresa.		

**Categorización de la categoría (ver matriz 9)**

Gestión comercial

<b>Subcategoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Ítem</b>
Eficiencia	Recursos Costo Mesa de ayuda	<b>Preguntas de la encuesta (instrumento) semana 6 todavía</b>
Eficacia	Tiempo Metas Asesoría pedagógica	
Efectividad	Satisfacción Calidad Soporte técnico	

**CUANTITATIVA**

<b>Población</b>	
<b>Criterios</b>	
<b>Cantidad de Población</b>	60 ventas anuales del 2021 a colegios públicos y privados de Lima, Perú
<b>Lugar, espacio y tiempo</b>	Av. 02 de mayo 516 Miraflores, Lima, Perú
<b>Muestra</b>	40 ventas anuales del año 2021
<b>Resumen de la población</b>	Para el presente estudio, la población corresponde a 60 ventas realizadas durante el año 2021 a colegios públicos y privados de Lima, Perú.

<b>Técnica de recopilación de datos 1 - Encuesta</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas.	La encuesta se caracteriza por ser práctica y de una sola aplicación, para esto el investigador previamente debe de concretar el día y hora de aplicación con el área responsable en la empresa, el día de la aplicación el investigador se presenta ante el grupo, presenta el cuestionario, procede a otorgar el instrumento a cada persona y	La técnica de encuesta corresponde a un ejercicio de búsqueda de información acerca del evento de estudio, mediante preguntas directas, a varias unidades, o fuentes.

		espera a que culminen, no existirá en ningún momento la intervención, y si en caso realizarlo invalida la recopilación de los datos, y obligaría volver a aplicar el instrumento.	
<b>Parfraseo</b>	No obstante, la encuesta está siendo relegada por la calidad de la credibilidad de las personas encuestadas, constituye uno de los instrumentos usados con mayor frecuencia en la investigación científica.	La encuesta es un instrumento de campo cuya aplicación implica una coordinación previa para establecer fecha, día y hora de la aplicación; la cual no permite la intervención de ningún agente porque tal acción invalidaría la recopilación de los datos.	Las encuestas contienen preguntas de diversos tipos con el fin de levantar la información acerca de un fenómeno de estudio.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Bernal, 2010)	(Carhuancho, Nolzco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Hurtado de Barrera, 2010)
<b>Redacción final</b>	Bernal (2010), indica que, no obstante, la encuesta está siendo relegada por la calidad de la credibilidad de las personas encuestadas, constituye uno de los instrumentos usados con mayor frecuencia en la investigación científica. Por otra parte, Carhuancho et al. (2019) afirman que, la encuesta es un instrumento de campo cuya aplicación implica una coordinación previa para establecer fecha, día y hora de la aplicación; la cual no permite la intervención de ningún agente porque tal acción invalidaría la recopilación de los datos. Asimismo, Hurtado de Barrera (2010) señalan que, las encuestas contienen preguntas de diversos tipos con el fin de levantar la información acerca de un fenómeno de estudio. En conclusión, afirmamos que las encuestas utilizadas en esta investigación han sido útiles para obtener información veraz acerca del proceso de ventas, la cual nos ha permitido plantear nuestros escenarios de validación.		

<b>Instrumento de recopilación de datos 1 – Cuestionario</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	Un cuestionario es un instrumento que agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información	El cuestionario es un documento que contiene la presentación de este, las preguntas con su respectiva escala de medición, todas ellas deberán ser contestadas por la persona a quién se encuesta, cabe precisar que en este tipo de instrumento no existe respuesta buena ni mala, todas son válidas para el estudio.	El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.
<b>Parafraseo</b>	Un cuestionario es una herramienta que contiene un conjunto de preguntas asociadas con un determinado fenómeno o entorno, cuyo objeto es recoger información útil para una investigación.	Corresponde a un cuestionario contener un set de preguntas cuyas respuestas están asociadas a ciertas escalas, las cuales deben ser contestadas por el encuestado y todas se consideran válidas sin excepción.	El propósito de un cuestionario es contribuir en conseguir los objetivos de la investigación usando para ello, la información generada por las preguntas de su contenido, las mismas que conforman un plan que se aplica al objeto de la investigación.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Hurtado de Barrera, 2010)	(Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	(Bernal, 2010)
<b>Redacción final</b>	Hurtado de Barrera (2010), sostiene que un cuestionario es una herramienta que contiene un conjunto de preguntas asociadas con un determinado fenómeno o entorno, cuyo objeto es recoger información útil para una investigación. Por otro lado, Carhuancho et al. (2019) señalan que,		

corresponde a un cuestionario contener un set preguntas cuyas respuestas están asociadas a ciertas escalas, las cuales deben ser contestadas por el encuestado y todas se consideran válidas sin excepción. Asimismo, Bernal (2010) indica que, el propósito de un cuestionario es contribuir en conseguir los objetivos de la investigación usando para ello, la información generada por las preguntas de su contenido, las mismas que conforman un plan que se aplica al objeto de la investigación. De acuerdo con esto, nuestra investigación a empleado como instrumento el cuestionario, para obtener información relevante sobre el proceso de ventas actual y tales datos, nos han ayudado a formular un modelo óptimo para realizar tal actividad tal que, resulte rentable para la organización.

<b>Procedimiento Cuantitativo</b>		
<b>Paso 1:</b>	Se realizará la construcción del cuestionario que compren 20 pregunta sobre la gestión comercial.	
<b>Paso 2:</b>	Se realizará la encuesta mediante Google formularios a los 344 colegios públicos y privados de Lima	
<b>Paso 3:</b>	Se consolidó la información de los 344 encuestados y se procesó en la herramienta SPSS v.26	
<b>Paso 4:</b>	Se obtuvo los resultados mediante tablas y gráficos, incluyendo el Pareto de los problemas más complicados.	
<b>Paso 5:</b>	Se realizó la interpretación mediante la estadística descriptiva.	
<b>Método de análisis de datos – Estadística descriptiva</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	La Estadística es la ciencia que se encarga de recoger, organizar e interpretar los datos. Es la ciencia de los datos. En la vida diaria somos bombardeados continuamente por datos estadísticos: encuestas electorales, economía, deportes, datos meteorológicos, calidad de los productos,	Generalmente, y sobre todo cuando se cuenta con importante cantidad de datos, es necesario comenzar el análisis estadístico con un proceso de exploración o minería de datos. En la etapa exploratoria se utilizan métodos para estudiar la distribución de los valores de cada variable y las posibles relaciones entre variables, cuando existen dos o más variables relevadas.

	audiencias de TV. Necesitamos una formación básica en Estadística para evaluar toda esta información.	
<b>Parfraseo</b>	La ciencia encomendada de recopilar, ordenar y dilucidar los datos es la Estadística. Todos los días nos envían estadísticas: encuestas políticas, realidad económica, diversiones, datos atmosféricos, calidad de bienes, entrevistas. Para procesar y evaluar toda esta información se requiere base estadística.	Por lo general, especialmente cuando se dispone de grandes cantidades de datos, el análisis estadístico debe comenzar con la extracción o exploración de datos. En la fase de descubrimiento, cuando se estudian dos o más variables, se utiliza la estadística descriptiva para estudiar la distribución de los valores de cada variable y las posibles relaciones entre las variables.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Gorgas, Cardiel, & Zamorano, 2009)	(Balzarini, y otros, 2011)
<b>Redacción final</b>	Gorgas et al. (2009) señalan que, la ciencia encomendada de recopilar, ordenar y dilucidar los datos es la estadística. Todos los días nos envían estadísticas: encuestas políticas, realidad económica, diversiones, datos atmosféricos, calidad de bienes, entrevistas. Para procesar y evaluar toda esta información se requiere base estadística. De igual forma, Balzarini et al. (2011) indica que, por lo general, especialmente cuando se dispone de grandes cantidades de datos, el análisis estadístico debe comenzar con la extracción o exploración de datos. En la fase de descubrimiento, cuando se estudian dos o más variables, se utiliza la estadística descriptiva para estudiar la distribución de los valores de cada variable y las posibles relaciones entre las variables. Tal como refieren ambos autores, en la presente investigación se ha empleado la estadística descriptiva para procesar gran cantidad de datos que provienen de la actividad comercial de la empresa y ha sido especialmente útil procesarla estadísticamente para encontrar patrones de comportamiento de la rentabilidad y poder analizar otras posibilidades de realizarla con mayor efectividad.	

**CUALITATIVA**

<b>Escenario de estudio</b>	
<b>Criterios</b>	
<b>Lugar geográfico</b>	Compumat Perú SAC
<b>Provincia/Departamento</b>	Lima - Lima
<b>Descripción del escenario vinculado al problema</b>	Área comercial y gerencial

<b>Participantes – Unidades informantes (mínimo 4)</b>				
<b>Criterios</b>	<b>P1</b>	<b>P2</b>	<b>P3</b>	<b>P4</b>
<b>Sexo</b>	M	M	F	
<b>Edad</b>	61	37	27	
<b>Profesión</b>	Gerente del País	Ceo	Jefe Comercial	
<b>Rol (función)</b>	Encargado de dirigir la empresa en Perú.	Director ejecutivo de la empresa en Chile y Perú, se encarga de tomar las decisiones más importantes.	Encargada de monitorear las ventas y a la fuerza de ventas para alcanzar los objetivos.	

<b>Justificar porqué se seleccionó a los sujetos</b>	Se seleccionaron a estas 4 personas debido a que son los que entienden más sobre el problema de la gestión comercial y desempeñan funciones claves en la organización.
--	--

<b>Técnica de recopilación de datos 1 - Entrevista</b>			
<b>Crterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	la entrevista como técnica de investigación se centra fundamentalmente en la obtención de información por parte del investigador	Las entrevistas requieren que previamente el investigador concrete la fecha, hora y lugar para aplicar la guía de entrevista, sin embargo, en el desarrollo el investigador puede realizar una repregunta para obtener más información, no obstante, se debe de tener cuidado, porque el diálogo podría orientarse hacia otro tema y ello invalidaría la información obtenida.	Cita 3
<b>Parfraseo</b>	La recopilación de información del investigador usando una técnica de interacción personal es el centro de la técnica conocida como entrevista.	Las entrevistas necesitan coordinación para establecer el momento y el día de su realización, el investigador puede hacer preguntas transversales para obtener más información; pero a medida que se avance con el desarrollo debe tener cuidado, porque la conversación puede desviarse del tema principal, lo que invalidará la actividad.	Parfraseo 3
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Hurtado de Barrera, 2010)	(Carhuancho, Nolazco, Sicheri, Guerrero, & Casana, 2019)	

<b>Redacción final</b>	Hurtado de Barrera (2010) indica que, la recopilación de información del investigador usando una técnica de interacción personal es el centro de la técnica conocida como entrevista. Asimismo, Carhuanchó et al. (2019) indican que, las entrevistas necesitan coordinación para establecer el momento y el día de su realización, el investigador puede hacer preguntas transversales para obtener más información; pero a medida que se avanza con el desarrollo debe tener cuidado, porque la conversación puede desviarse del tema principal, lo que invalidará la actividad. En resumen, las entrevistas en este estudio han servido para comprobar lo que se ha manifestado en los cuestionarios, por tanto, han reforzado los hallazgos que nos permitieron construir el nuevo modelo que optimiza la gestión comercial en la empresa.
------------------------	--

<b>Instrumento de recopilación de datos 1 – Guía de entrevista</b>			
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>	<b>Fuente 3</b>
<b>Cita textual</b>	La exigencia de precisión varía según se trate de un cuestionario o de una guía de entrevista. La guía de entrevista es la base de la entrevista. Aun cuando esté muy estructurada, permanece en las manos del encuestador	La guía de entrevista debe contener datos generales de identificación del entrevistado, datos censales y sociológicos, y datos concernientes al evento de estudio.	Cita 3
<b>Parfraseo</b>	La guía para la entrevista es una herramienta es útil para reflexionar sobre los temas posibles que se abordaran en la entrevista. Aunque sea un instrumento estructurado; no se le entrega al encuestado.	Las guías para las entrevistas deben incluir la identificación general de los encuestados, datos censales y sociológicos, y datos sobre eventos de investigación.	Parfraseo 3
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Baena, 2014)	(Hurtado de Barrera, 2010)	

<b>Redacción final</b>	Baena (2014) indica que, la guía para la entrevista es una herramienta es útil para reflexionar sobre los temas posibles que se abordaran en la entrevista. Aunque sea un instrumento estructurado; no se le entrega al encuestado. De igual forma, Hurtado de Barrera (2010) señala que, las guías para las entrevistas deben incluir la identificación general de los encuestados, datos censales y sociológicos, y datos sobre eventos de investigación. En efecto, es necesario consignar datos generales acerca de los intervinientes en las entrevistas. Nuestra investigación ha utilizado la guía de entrevista para conocer con exactitud información relevante que se usará durante la entrevista.
------------------------	--

<b>Procedimiento Cualitativo</b>	
<b>Paso 1:</b>	Se construye la guía de entrevista
<b>Paso 2:</b>	Se ejecuta la entrevista mediante grabación o sesión zoom a las 4 unidades informantes del área comercial y gerencial de la empresa.
<b>Paso 3:</b>	Se transcribe las grabaciones en un documento word en formato RTF para poder cargarlo en el proyecto de ATLAS.TI
<b>Paso 4:</b>	Se construyen las redes con las subcategorías e indicadores.
<b>Paso 5:</b>	Se realiza el diagnóstico y la triangulación mediante el uso de las redes de categorías.

<b>Método de análisis de datos – Triangulación</b>		
<b>Criterios</b>	<b>Fuente 1</b>	<b>Fuente 2</b>
<b>Cita textual</b>	Siempre y cuando el tiempo y los recursos lo permitan, es conveniente tener varias fuentes de información y métodos para recolectar los datos. En la indagación cualitativa poseemos una mayor riqueza, amplitud y profundidad en los datos, si éstos provienen de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes y al utilizar una mayor variedad de formas de recolección de los datos.	La triangulación es un término originariamente usado en los círculos de la navegación por tomar múltiples puntos de referencia para localizar una posición desconocida.

<b>Parafraseo</b>	Es útil tener múltiples fuentes de información y métodos de recopilación de datos, tanto como el tiempo y recursos nos lo permitan. Nuestros datos serán más ricos, amplios y profundos si provienen de diferentes participantes en el proceso, de diferentes fuentes y mediante el uso de múltiples formas de recopilación.	La triangulación consiste en obtener varios puntos de referencia, en el contexto de la navegación con el fin de para determinar una ubicación desconocida.
<b>Evidencia de la referencia utilizando Ms word</b>	(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)	Arias (2000)
<b>Redacción final</b>	Hernández et al. (2014) nos señalan que, es útil tener múltiples fuentes de información y métodos de recopilación de datos, tanto como el tiempo y recursos nos lo permitan. Nuestros datos serán más ricos, amplios y profundos si provienen de diferentes participantes en el proceso, de diferentes fuentes y mediante el uso de múltiples formas de recopilación. Por otra parte, Arias (2000) nos precisa que, la triangulación consiste en obtener varios puntos de referencia, en el contexto de la navegación con el fin de para determinar una ubicación desconocida. Empleamos la triangulación en nuestra investigación cuando revisamos la evolución de la administración clásica hacia las diferentes vertientes de la administración moderna con el uso de herramientas inteligentes que la hacen más viable y la potencian con mayor efectividad.	

<b>Aspectos éticos</b>	
<b>APA</b>	Se utilizó APA en la versión 7 y Turnitin
<b>Muestra</b>	La muestra corresponde 40 ventas anuales a colegios públicos y privados de Lima, Perú de una población de 60 ventas anuales.
<b>Data</b>	Se trabajó con la data consolidada en Excel y SPSS