

MARKETING ESTRATÉGICO Y GESTIÓN COMERCIAL modificada con anexos



Nombre del documento: MARKETING ESTRATÉGICO Y GESTIÓN COMERCIAL modificada con anexos.docx	Depositante: Elizabeth Miriam Francia Maguina	Número de palabras: 8639
ID del documento: dc514abfacd7b877e8f24a32495ef8a245e6d21d	Fecha de depósito: 11/12/2025	Número de caracteres: 58.722
Tamaño del documento original: 930 kB	Tipo de carga: interface	
	fecha de fin de análisis: 11/12/2025	

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes de similitudes

Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS E... #f1e3b0 Viene de de mi grupo 4 fuentes similares	89%		Palabras idénticas: 89% (7634 palabras)
2	PLANTILLA - MARKETING ESTRATÉGICO Y GESTIÓN COMERCIAL[1] (2) (...) #fd575a Viene de de mi grupo 4 fuentes similares	64%		Palabras idénticas: 64% (5391 palabras)

Fuente con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	dx.doi.org Gestión de ventas y percepción de rentabilidad en un call center (Lim... http://dx.doi.org/10.55739/8f7g3d51	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (22 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Estas fuentes han sido citadas en el documento sin encontrar similitudes.

1	https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/385/dt38-relanzameinto-portabilidad-movil.pdf
2	https://doi.org/10.1177/21582440221094609
3	https://doi.org/10.1509/jmr.14.0170

Puntos de interés

 1

zona ignorada



ESCUELA DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICA PRIVADA “IDAT”
PROGRAMA DE ESTUDIOS EN MARKETING ESTRATÉGICO Y GESTIÓN COMERCIAL

PROPUESTA DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS EN CAMPAÑAS DE PORTABILIDAD MÓVIL DE CLARO EN UN CALL CENTER DE LIMA, DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DEL 2025

PROYECTO DE INNOVACIÓN PARA OBTENER EL GRADO DE BACHILLER EN MARKETING ESTRATÉGICO Y GESTIÓN COMERCIAL

JESSICA CHRISS RUGEL QUIÑONES
(0000-0001-5512-0729)
RENATO GABRIEL RUIZ VASQUEZ
(0009-0003-1238-0952)

Lima – Perú
2025

Dedicatoria
A nuestros padres

Índice General	
Resumen Ejecutivo	9
Introducción	10
Capítulo I: Planteamiento del Problema	11
Planteamiento del problema	11
Justificación	12
Objetivos	13
Objetivo General	13
Objetivos Específicos	14
Alcances y limitaciones	14
Capítulo II: Metodología	16
Tipo y Diseño de Investigación	16
Población y Muestra	16
Técnicas e Instrumentos de Recolección	17
Técnicas de Análisis	18
Capítulo III: Análisis de Datos e Información	19
Diagnóstico Comercial Actual	19
Análisis de la Competencia y del Mercado	20
Tendencias del mercado	20
Hallazgos estratégicos	20
Resultados de Encuestas o Entrevistas	21
Identificación de Brechas y Oportunidades	40
Brechas de percepción y alineación estratégica	40
Brechas formativas y contextualización del conocimiento	40
Brechas motivacionales e incentivos	41
Brechas tecnológicas y operativas	41
Brechas en participación estratégica y rotación operativa	42
Capítulo IV: Formulación y Diseño de la Solución	43
Propuesta Estratégica	43
Componentes estratégicos de la solución	43
Capacitación modular adaptativa por campaña	43
Sistema de motivación e incentivos diferenciados	43
Integración tecnológica centrada en el usuario	44
Protocolos de seguimiento y supervisión efectivos	44
Planificación colaborativa y cultura de mejora continua	44
Lógica de implementación	45
Alineación conceptual	45

Sustento Técnico y Estratégico46

Marketing Relacional46

Gestión por Competencias47

CRM Operativo y Analítico47

Modelo de Fidelización Comercial47

Mejores Prácticas en Contact Centers48

Plan de Implementación48

Fase I: Diagnóstico y Preparación Técnica49

Fase II: Ejecución Operativa49

Fase III: Evaluación de Impacto y Ajustes50

Recursos requeridos51

Proyección de Impacto51

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones52

Referencias Bibliográficas54

Anexos56

Índice de Tablas

Tabla 144

Fases de la implementación de la propuesta estratégica44

Tabla 247

Cronograma de actividades de la fase 1 de implementación.47

Tabla 348

Cronograma de actividades de la fase 2 de implementación.48

Tabla 448

Cronograma de actividades de la fase 3 de implementación.48

Tabla 549

Tabla de proyecciones de impacto49

Índice de Figuras

Figura 120

Benchmarking de los principales competidores.20

Figura 221

Gráfico de resultados sobre entendimiento de las metas diarias21

Figura 322

Gráfico de resultados sobre la percepción del apoyo del supervisor22

Figura 423

Gráfico de resultados sobre la percepción del sistema de seguimiento de ventas23

Figura 523

Gráfico de resultados sobre la percepción del método de supervisión actual23

Figura 624

Gráfico de resultados sobre capacitación constante24

Figura 725

Gráfico de resultados sobre percepción de las capacitaciones25

Figura 825

Gráfico de resultados sobre motivación del asesor de venta25

Figura 926

Gráfico de resultados sobre percepción de incentivos26

Figura 1027

Gráfico de resultados sobre percepción de reconocimiento al trabajo del asesor de venta27

Figura 1127

Gráfico de resultados sobre percepción del tiempo de obtención de metas27

Figura 1228

Gráfico de resultados sobre el rendimiento de las herramientas tecnológicas28

Figura 1329

Gráfico de resultados sobre interés por mejoras en los procesos actuales29

Figura 1429

Gráfico de resultados sobre principales aspectos a mejorar en la gestión de equipo de ventas29

Figura 1530

Gráfico de resultados sobre efectividad del sistema de supervisión.30

Figura 1631

Gráfico de resultados sobre la existencia de protocolos de contingencia de bajo rendimiento31

Figura 1732

Gráfico de resultados sobre captación de necesidades de la campaña en las capacitaciones32

Figura 1832

Gráfico de resultados sobre la percepción de los resultados de las capacitaciones32

Figura 1933

Gráfico de resultados sobre la efectividad de los incentivos en el rendimiento33

Figura 2034

Gráfico de resultados sobre reconocimientos entregados por logros obtenidos34

Figura 2134

Gráfico de resultados sobre nivel de compromiso del equipo de ventas34

Figura 2235

Gráfico de resultados sobre el efecto de la rotación en el personal35

Figura 2336

Gráfico de resultados sobre la efectividad de las herramientas tecnológicas actuales36

Figura 2436

Gráfico de resultados sobre la comunicación entre el área de coordinación y supervisión36

Figura 2537

Gráfico de resultados sobre viabilidad para la implementación de mejoras37

Figura 2637

Gráfico de resultados sobre los principales cambios para la mejora de la gestión de ventas37

Resumen Ejecutivo

La presente propuesta propone una optimización global

en la gestión de la fuerza de ventas durante las campañas de portabilidad móvil de la empresa Claro, llevadas a cabo en un call center de Lima en el primer trimestre del 2025. A través de un método mixto, se evaluó la situación actual del área comercial, identificando brechas asociadas a la capacitación, motivación y uso de tecnologías en el proceso de conversión. Los descubrimientos nos demuestran una reducción relacionada entre el desempeño laboral y la satisfacción en el trabajo, impactando la efectividad en la operación.

La estratégica

que se propone, incluye planes de acción de capacitación continua, motivación con incentivos muy variados, implementación del KCC que es el CRM adaptándolo

2

zona ignorada

al canal telefónico y uso de dashboards en tiempo real para la retroalimentación. El plan de acción que vamos a desarrollar se estructura en tres etapas: diagnóstico, ejecución técnica y medición de resultados. El pronóstico proyectado anticipa un incremento del 12 % en la tasa de conversión, una mejora del 18 % en la satisfacción del cliente y una disminución del 20 % en el tiempo promedio de atención. Esta solución se basa en modelos como el Marketing Relacional, la gestión por competencias y los indicadores de desempeño comercial, en concordancia con las mejores prácticas del sector telecomunicaciones.

Palabras clave: gestión de fuerza de ventas, portabilidad móvil, call center, conversión de leads, satisfacción laboral.

Introducción

En el presente, las empresas de telecomunicaciones compiten en un entorno muy dinámico, donde atraer y fidelizar clientes se ha vuelto cada vez más dificultoso. En esta ventana, las campañas de portabilidad móvil juegan un papel clave, sobre todo cuando se trabaja desde call centers. Este estudio se centra en una campaña principal de la empresa Claro, realizada en Lima durante el primer trimestre del 2025 por un call center.

Durante la recolección de información para este procedimiento, se identificaron varias posibles oportunidades de mejora que pueden afectar directamente

3

zona ignorada

en el desempeño del equipo de ventas como en la experiencia del cliente. Esto no solo nos trae como consecuencia negativa en los resultados de la campaña, sino que también provoca una desmotivación entre los asesores, quienes constantemente no cuentan con las herramientas ni el apoyo necesario para alcanzar sus metas.

Es por ello que el objetivo de esta tesis es brindar una estrategia que ayude a mejorar la efectividad del equipo de ventas. La solución planteada tiene un enfoque mixto, teórico y práctico, que se basa en el marketing relacional, la gestión por competencias y un correcto uso del CRM. Asimismo, no solo buscamos mejorar los indicadores de conversión, sino que apuntamos a crear un entorno de trabajo que motive y favorezca al cumplimiento de los objetivos del equipo de ventas. Hemos organizado nuestra investigación en cinco partes; la primera parte presenta el problema, su justificación y los objetivos; la segunda, la metodología que vamos a aplicar; la tercera parte corresponde al análisis la situación actual del equipo de ventas; la cuarta, describe la propuesta de mejora; y para finalizar cerramos

4

zona ignorada

con las conclusiones y recomendaciones generales.

Capítulo I: Planteamiento del Problema

Planteamiento del problema

Actualmente, gestionar de manera eficiente la fuerza de ventas en las campañas de portabilidad móvil se ha vuelto un verdadero reto para las empresas del sector telecomunicaciones, sobre todo en un escenario donde la competencia es cada vez más intensa (Mendoza, 2020). Según los informes de Osiptel (2025), la portabilidad móvil ha ido creciendo de forma constante y se ha posicionado como una de las principales opciones para que los usuarios cambien de operador sin perder su número. Esta situación ha generado una mayor presión entre las empresas de telefonía, siendo Claro una de las líderes en el mercado, aunque ello no la exime de enfrentar ciertas dificultades para mejorar el rendimiento de su fuerza de ventas en los call centers durante estas campañas.

Distintos estudios resaltan que una buena gestión comercial es clave para captar y mantener clientes dentro de este sector. Por ejemplo, González y Paredes (2021) destacan que aspectos como la capacitación adecuada, el nivel de motivación de los asesores y el uso eficiente de herramientas tecnológicas son determinantes en el desempeño de los equipos de ventas. Según Vásquez (2022) para que una campaña de portabilidad funcione bien, es importante que el personal reciba una formación constante, que esté comprometido con sus objetivos y que siga correctamente los procesos que se han establecido. Aun así, y pese a los intentos por fortalecer la gestión, siguen apareciendo dificultades. Entre ellas, se mencionan capacitaciones sin mucha frecuencia, problemas en el dominio de la información acerca del cliente y un clima laboral no muy favorable para muchos asesores. Asimismo, García y Martínez (2023) destacan que la motivación, tanto interna como externa, está relacionada de forma directa con la efectividad de las campañas y la satisfacción de los clientes. Por otro lado, según Rivera (2021), si no se toma en cuenta dentro los objetivos de la organización, los objetivos personales del equipo de ventas

se puede tener bajos índices de conversión; sobre todo, en un contexto donde los posibles clientes toman decisiones rápidas basadas en la forma en cómo se le comunica la oferta.

5

zona ignorada

Esta falta de una estrategia clara para organizar y fortalecer al equipo de ventas está limitando el uso eficaz de los recursos, tanto humanos como tecnológicos, del call center en sus campañas de portabilidad. Como resultado tenemos un rendimiento comercial que no alcanza los niveles esperados, un equipo que muestra señales de desmotivación y una experiencia del cliente que se ve afectada negativamente. Para solucionar ello, se propone una capacitación constante acompañada de un seguimiento al desempeño y las acciones de los asesores que ayuden a relacionar la motivación del equipo con los objetivos de la empresa.

Justificación

Según Meena y Geng (2022), el sector de telecomunicaciones presenta un entorno altamente competitivo impulsado por la evolución tecnológica. Asimismo, la capacidad de convertir leads en clientes efectivos se ha consolidado como factor clave en el éxito de las empresas líderes, aumentando su penetración de mercado (Min, Zhang, Kim & Srivastava, 2016). Claro, como una de las principales operadoras en Perú, ha intensificado sus campañas de portabilidad móvil a través de call centers. No obstante, se han visto retos en la gestión de la fuerza de ventas, particularmente con relación a los “elevados niveles de competitividad dentro de un sector tan volátil y competitivo como lo es el sector de las telecomunicaciones” (Rivera, 2023).

Existe una relación importante entre la gestión de ventas y la percepción de rentabilidad, donde se destaca la correcta planificación y supervisión adecuados para mejorar los resultados económicos y financieros (Cristobal Campos et al., 2024). Entonces, existe una preocupación debido a que las deficiencias en los procesos de atención y back office están generando cuellos de botella que afectan la satisfacción del cliente

produciendo, en mucho de los casos, trabas en la eficiencia operativa. Por lo tanto, para que nuestro diseño estratégico tenga éxito, es importante que su implementación se dé de forma correcta por parte del equipo comercial encargado de su ejecución.

Finalmente, la relevancia de construir una estrategia que mejore la gestión de fuerza de ventas no solo recae en necesidad de obtener resultados comerciales que mejoren la competitividad de la empresa estudiada, sino también contribuir al

6

zona ignorada

conocimiento estratégico orientado a la mejora continua de la ejecución comercial.

Objetivos

Objetivo General

Proponer una mejora estratégica en la gestión de la fuerza de ventas en las campañas de portabilidad móvil de Claro, llevadas a cabo por un call center en Lima, con el objetivo de potenciar el desempeño comercial y la eficiencia en la operación durante el primer trimestre del 2025.

Objetivos Específicos

Detectar los retos actuales

de la gestión de la fuerza de ventas en las campañas de portabilidad móvil realizadas por el call center de Claro en Lima, durante el primer trimestre del 2025.

Examinar las estrategias de marketing utilizadas en las campañas, identificando cómo se relacionan con las metas comerciales y operativas del periodo en cuestión.

Revisar el enfoque, el contenido y la forma en que se llevó a cabo la capacitación del equipo comercial a cargo de las campañas de portabilidad móvil.

Proponer mejoras en los contenidos y en la metodología de formación destinada al personal encargado de ejecutar dichas campañas.

Alcances y limitaciones

Esta recolección de datos se centrará en analizar las campañas de portabilidad móvil de la empresa Claro, desarrolladas por un call center durante el primer trimestre del año 2025. La investigación busca identificar y comparar cómo se relaciona la estrategia de marketing aplicada en estas campañas con la forma en que se trabaja la fuerza de ventas dentro del call center. Para ello, se considerarán elementos clave como el material de las capacitaciones, el uso y dominio de las herramientas digitales a disposición, la comunicación interna, así como los métodos comerciales que usan los asesores en las ventas.

Entre las principales limitaciones del estudio se considera el acceso restringido a información confidencial o estratégica sobre presupuestos, así como la posible resistencia del personal operativo durante la etapa de recolección de datos. Asimismo, debido al carácter transversal de la investigación, los resultados obtenidos reflejarán únicamente el desempeño dentro del periodo analizado, sin proyecciones a largo plazo.

Capítulo II: Metodología

Tipo y Diseño de Investigación

Esta investigación es de tipo aplicativo ya que busca proponer soluciones y mejoras a la gestión de la fuerza de ventas en campañas de portabilidad móvil. El tipo de enfoque será mixto, lo que permitirá comprender de manera integral el problema encontrado, a través de la recolección y análisis de datos tanto cuantitativos como cualitativos.

El diseño de la investigación tendrá un carácter no experimental ya que se observarán y analizarán las variables ya existentes sin ningún tipo de manipulación; y, al tomar los datos en un momento determinado de tiempo, también tendrá un carácter transversal.

Población y Muestra

La población que se tomará como objeto de estudio está compuesta por el personal del área comercial de un call center ubicado en la Provincia Constitucional del Callao en el departamento de Lima. El personal está integrado por 50 asesores de ventas, un supervisor y tres coordinadores; todos ellos, involucrados directamente en la ejecución de las campañas de portabilidad móvil de la empresa Claro.

Donde se identifica el detalle del número de ventas realizadas como campaña en el primer trimestre del año 2025 donde obtuvimos como resultado de conversión el promedio de 65% cuando el indicador meta contractual es el cumplimiento de un 85% de conversión.

Al realizar la comparativa con los otros Socios estratégico de Claro con Concentrix tenemos una brecha de menos 6.6 puntos porcentuales abajo y con Comdata 2.7 puntos porcentuales superior.

7

zona ignorada

Para la recolección de datos se aplicará un muestreo no probabilístico por conveniencia, esto debido a la accesibilidad al personal, la disponibilidad en sus horarios de trabajo y su disposición a participar de forma voluntaria. Serán incluidos en la muestra aquellos colaboradores que estén presentes durante el periodo de levantamiento de información y que acepten participar.

La decisión de usar este tipo de muestra se justifica en la necesidad de obtener información precisa y directa de quienes son los actores de esta campaña, permitiendo además ahorrar tiempo y recursos en un entorno donde existe una alta rotación de personal y una fuerte presión por los objetivos comerciales.

Además, este enfoque permite capturar la diversidad interna del equipo comercial lo que enriquece la interpretación de los resultados al incluir distintos niveles de responsabilidad y percepción estratégica.

Técnicas e Instrumentos de Recolección

Para la recolección de información se emplearán dos técnicas complementarias: la encuesta estructurada y el análisis documental.

La técnica de encuesta permitirá recopilar datos de forma sistemática y directa desde los participantes. Se aplicará un cuestionario cerrado, basado en una escala tipo Likert de tres puntos, donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional (Bertram, 2008), lo que nos permite variables como satisfacción laboral, desempeño comercial y nivel de conocimiento sobre procesos clave. Este instrumento facilitará la cuantificación de percepciones, actitudes y posibles brechas internas en el equipo comercial.

Por otro lado, el reporte de ventas del área comercial correspondiente al primer trimestre del 2025

nos permitirá comparar las percepciones, obtenidas mediante las encuestas realizadas a los actores clave, con datos cuantitativos sobre las ventas obtenidas en este periodo,

8

zona ignorada

generando así un análisis comparativo de ambas variables.

Ambos instrumentos

pasaran por un proceso de validación previa para luego ser aplicados de manera simultánea durante el periodo de investigación. Durante la recolección de datos,

9

zona ignorada

toda la información será manejada de forma confidencial y contará con el consentimiento informado de los encuestados, teniendo claro el enfoque metodológico aplicado y también que los datos realmente contribuyan a resolver los objetivos definidos.

Técnicas de Análisis

Los resultados obtenidos a través del cuestionario estructurado serán analizados usando técnicas de estadística descriptiva con la finalidad de identificar patrones relevantes en las percepciones de la fuerza de ventas sobre la satisfacción laboral, el desempeño comercial y su nivel de conocimiento del proceso de ventas.

Para el procesamiento de la información se empleará el programa Microsoft Excel, donde se utilizará funciones como PROMEDIO, DESVEST y FRECUENCIA, además de herramientas complementarias como tablas dinámicas y gráficos, que facilitarán la visualización de los resultados y contribuirán a una interpretación clara y confiable.

Por otro lado, en el caso de los reportes de ventas del primer trimestre del 2025 se aplicará un análisis documental cuantitativo con el objetivo de comparar los indicadores de desempeño, como volumen de ventas, tasa de conversión, ticket promedio, con las percepciones recopiladas a través del cuestionario que se ha aplicado. Esta triangulación permitirá contrastar lo que se observa de lo que se declara, beneficiando así al diagnóstico comercial.

Finalmente, los resultados

10

zona ignorada

obtenidos serán interpretados en función de los objetivos específicos planteados, priorizando las relaciones que se encuentren entre factores internos (motivación, capacitación) y resultados comerciales. Se buscará, también, generar insumos estratégicos para el diseño nuestra propuesta de mejora estratégica.

Capítulo III: Análisis de Datos e Información

Diagnóstico Comercial Actual

La campaña 200 de portabilidad móvil gestionada por un call center en Lima para Claro durante el primer trimestre del año 2025 se realiza mediante la atención de llamadas entrantes de usuarios (inbound) que quieren cambiar de operador sin perder su número telefónico.

Aunque hay gran cantidad de llamadas, se ha podido observar fallas importantes que afectan a la tasa de conversión.

Esta se ubicó en 65 %, es decir, 20 puntos por debajo de la meta mínima establecida por la empresa. La diferencia evidencia una desconexión entre lo que se espera del equipo comercial y los resultados reales obtenidos. También se identificaron problemas en la forma en que se atienden y resuelven las solicitudes, lo que terminó afectando tanto la experiencia del cliente como el cumplimiento de los KPIs definidos para la campaña.

El análisis del flujo transaccional muestra que, si bien el volumen de llamadas se mantiene estable, existe una carencia de protocolos ágiles y soluciones estructuradas que permitan reducir el tiempo promedio de atención y mejorar el cierre efectivo de portabilidades.

El equipo comercial indicó que hay percances con el uso del script de atención al cliente, con el manejo de objeciones y con el uso, en tiempo real, de las herramientas de soporte digital. Estas oportunidades de mejora en la operación y estratégicas justifican la necesidad de un plan de acción de mejora integrada, que reestructure el flujo de atención, fortalezca las habilidades duras y blandas del equipo, y permita aumentar el porcentaje de conversión mediante técnicas de motivación, formación y retroalimentación en tiempo real.

Análisis de la Competencia y del Mercado

Durante el primer trimestre del 2025, la campaña 200 de portabilidad móvil liderada por Claro se ejecuta a través de tres aliados estratégicos en canal inbound: Konecta, Concentrix y Comdata, quienes compiten por la conversión de portabilidades en un entorno altamente dinámico y exigente.

Figura 1

Benchmarking de los principales competidores.

Nota. El gráfico de elaboración propia

Tendencias del mercado

El uso de asistentes virtuales, formación emocional y técnicas de venta persuasiva se posiciona como tendencia clave en la industria de portabilidad móvil (Rivera, 2023; Meena & Geng, 2022) y las empresas que integran automatización inteligente, storytelling comercial y motivación continua están logrando diferenciarse en conversión y experiencia.

Hallazgos estratégicos

Konecta se ubica en desventaja competitiva por su baja conversión y escasa innovación emocional, lo que exige una reestructuración del modelo comercial.

Existe una oportunidad clara para vincular indicadores de desempeño con estrategias de motivación intrínseca y extrínseca (García & Martínez, 2023), especialmente en equipos con baja satisfacción laboral.

Resultados de Encuestas o Entrevistas

Encuesta para asesores comerciales

Durante el proceso de diagnóstico aplicado al equipo comercial del call center Konecta en Lima, se realizó una encuesta estructurada a 56 asesores comerciales que participaron en la campaña de portabilidad móvil de la marca Claro durante el primer trimestre del 2025. La primera pregunta buscaba identificar el grado de claridad percibido respecto a las metas diarias de ventas.

Figura 2

Gráfico de resultados sobre entendimiento de las metas diarias

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

Los datos obtenidos reflejan una percepción mayoritariamente positiva respecto a la claridad en las metas diarias entre los 56 asesores comerciales encuestados. El 75 % manifestó estar de acuerdo con recibir instrucciones claras, lo cual evidencia una estructura comunicacional operativa funcional. Sin embargo, el 19.6 % se mantuvo en una posición neutral, lo que sugiere la existencia de zonas grises en la transmisión de objetivos. A su vez, el 5.4 % indicó desacuerdo, revelando brechas que podrían afectar el desempeño individual y colectivo.

Figura 3

Gráfico de resultados sobre la percepción del apoyo del supervisor

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

Los 56 asesores comerciales evaluados, el 53.6 % de los encuestados afirmó estar de acuerdo, lo cual sugiere que más de la mitad reconoce la presencia de un acompañamiento efectivo por parte del liderazgo inmediato ante desafíos operativos. Sin embargo, un 35.7 % adoptó una postura neutral, lo cual podría reflejar incertidumbre, inconstancia en el acompañamiento o experiencias heterogéneas en relación con el soporte recibido. Por su parte, el 10.7 % manifestó estar en desacuerdo, evidenciando la existencia de brechas significativas en el acompañamiento gerencial o en los canales de resolución de problemas cotidianos.

Figura 4

Gráfico de resultados sobre la percepción del sistema de seguimiento de ventas

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

Solo el 39.3% de los encuestados mostró confianza en el sistema utilizado para monitorear sus resultados. El otro 48.2 % respondió de forma neutral reflejando así que existen dudas acerca de la transparencia del sistema actual. Además, hay un 12.5 % que manifiesta estar en desacuerdo, demostrando una vez más que hay una desconfianza con respecto a la equidad del sistema de monitoreo.

Figura 5

Gráfico de resultados sobre la percepción del método de supervisión actual

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

Los resultados muestran una percepción fragmentada sobre el impacto formativo de la supervisión en el entorno laboral. El 44.6 % de los encuestados indicó estar de acuerdo con la afirmación, lo que sugiere que poco menos de la mitad reconoce valor en los métodos actuales como impulsores de mejora. Sin embargo, un 41.1 % se posicionó de forma neutral, lo cual puede reflejar ambigüedad, falta de consistencia metodológica o ausencia de retroalimentación efectiva que evidencie mejora continua. El 14.3 % expresó desacuerdo, lo que representa una proporción significativa de agentes que consideran que la supervisión no contribuye a su desarrollo.

Figura 6
Gráfico de resultados sobre capacitación constante

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

Las opiniones sobre los procesos de formación no fueron unánimes. El 48.2% de los encuestados estuvo de acuerdo, lo que sugiere que casi la mitad ha participado recientemente en alguna actualización vinculada a su labor comercial. Por otro lado, el 37.5 % eligió una respuesta neutral, tal vez por no tener claridad sobre qué se considera una capacitación reciente o por no haber percibido una estructura clara en los programas ofrecidos. Un 14.3 % expresó desacuerdo, señalando una posible falta de oportunidades concretas para el desarrollo técnico en ese grupo.

Figura 7
Gráfico de resultados sobre percepción de las capacitaciones

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

Los resultados muestran una percepción fragmentada sobre la pertinencia de los contenidos formativos. El 41.1 % está de acuerdo, lo que indica que poco menos de la mitad considera que la formación está alineada con los objetivos y retos específicos de las campañas actuales. Un 42.9 % se mantiene neutral, lo cual podría sugerir capacitaciones demasiado genéricas, poco contextualizadas o con escasa vinculación a indicadores de desempeño del PDV. El 16.1 % de los encuestados no estuvo de acuerdo, lo que sugiere que para este grupo la formación recibida no responde del todo a las demandas reales del trabajo en campaña.

Figura 8
Gráfico de resultados sobre la motivación del asesor de venta

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

Los resultados que se obtuvieron nos permitieron evidenciar una percepción incierta, por parte de la mayoría de

los participantes, respecto al nivel de motivación en el trabajo. El 42.9 % de los participantes nos manifestaron

**11**

PLANTILLA - MARKETING ESTRATÉGICO Y GESTIÓN COMERCIAL[1] (2) (1).docx | PLANTILLA - MARKETING ESTRATÉGICO Y GESTIÓN COMERCIAL[1] (2) (1)
Viene de de mi grupo

estar de acuerdo, lo que indica que menos de la mitad

del equipo se siente verdaderamente motivado para cumplir sus metas solicitadas por parte de su área operativas. Un 51.8 % adoptó una actitud indiferente, mostrando una gran cantidad de participantes cuya motivación podría estar determinada por elementos externos, falta de reconocimiento o la ausencia

**12**

zona ignorada

de conexión emocional con los indicadores de rendimiento. El 5.4 % manifestó estar en desacuerdo, señalando la existencia de un segmento que no se siente estimulado por el sistema actual de metas.

Figura 9
Gráfico de resultados sobre percepción de incentivos

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

Las respuestas recogidas sobre el sistema de incentivos evidencian cierto desinterés. Solo un 16.1 % manifestó estar conforme, lo que muestra una percepción muy baja del valor que tienen los incentivos dentro del equipo. Por su parte, el 41.1 % eligió una postura neutral, posiblemente porque no están seguros sobre la frecuencia, los criterios utilizados o la efectividad real de los reconocimientos aplicados.

Un 42.9 % manifestó estar en desacuerdo, lo que pone en evidencia una percepción negativa generalizada en torno a la motivación y justicia del sistema de bonificaciones y estímulos.

Figura 10
Gráfico de resultados sobre percepción de reconocimiento al trabajo del asesor de venta

Nota.

La imagen es obtenida de un cuestionario de elaboración personal.

Los resultados que se obtuvieron nos demuestran una postura moderada en relación con la retroalimentación positiva por el buen desempeño laboral. El 35.7 % los participantes manifestaron su acuerdo, lo que se evidencia un grado de satisfacción parcial con la retroalimentación positiva realizada por los supervisores. El 37.5 % se mantuvo inmóvil, lo que podría sugerir mucha incertidumbre o falta de seguimiento al personal. Un 26.8 % nos manifestó estar en desacuerdo, lo que nos sugiere una sensación de invisibilidad o una valoración limitada

**13**

zona ignorada

de los logros personales por parte del equipo de supervisión.

Figura 11
Gráfico de resultados sobre percepción del tiempo de obtención de metas

Nota.

La imagen es obtenida de un sondeo de creación personal.

Los resultados nos indican un análisis de percepción balanceada, pero con indicios evidentes con una clara insatisfacción operativa. El 39.3 % de los participantes en la encuesta nos trasladó el mensaje de estar de acuerdo con el tiempo promedio de atención para cerrar una venta, lo que señala que poco más de un tercio del equipo de trabajo considera adecuado el

tiempo que es destinado para alcanzar sus metas comerciales. El 41.1 % los participantes se mostraron neutrales, lo que nos sugiere ambigüedad, incremento en la carga de trabajo o ausencia de sincronización

14

zona ignorada

entre el tiempo disponible y la complejidad de las tareas asignadas. El 19.6 % nos expresó estar en desacuerdo, evidenciando una percepción de un ambiente critico respecto al modelo actual de asignación de tiempo versus metas establecidas a cada trabajador.

Figura 12

Gráfico de resultados sobre el rendimiento de las herramientas tecnológicas

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.



Al revisar las opiniones sobre el uso de herramientas tecnológicas, se percibe cierto nivel de incertidumbre dentro del equipo. Solo el 33.9 % expresó estar conforme, lo que indica que una minoría

15

zona ignorada

considera que estas plataformas realmente facilitan su trabajo. En cambio, el 51.8 % optó por una postura neutral, lo que podría deberse a desconocimiento, poco entrenamiento o una percepción limitada de su utilidad en el día a día. El 14.3 % está en desacuerdo, indicando que una parte del equipo considera que las herramientas actuales dificultan o no agregan valor a sus procesos comerciales.

Figura 13

Gráfico de resultados

en relación con el interés por mejorar los procesos presentes.

Nota. La imagen obtenida es de una encuesta de elaboración personal.



Los resultados nos dan una visión mayoritariamente muy favorable acerca del efecto

16

zona ignorada

que tendría la mejora de procesos sobre el desempeño individual de personal.

El 60.7 % está de acuerdo con las respuestas afirmativas, lo que nos señala que más de la mitad del equipo reconoce que una optimización operativa sería clave para aumentar el rendimiento de cada personal. Un 28.6 % se posiciona de forma neutral, lo que podría reflejar incertidumbre o falta de conocimiento sobre qué procesos podrían ser objeto de mejora. Un 10.7 % está en desacuerdo, evidenciando una percepción menos favorable o una adaptación ya consolidada al modelo actual.

Figura 14

Gráfico de resultados sobre principales aspectos a mejorar en la gestión de equipo de ventas

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.



Según las respuestas obtenidas de la pregunta abierta sobre los puntos a mejorar, la mayoría de entrevistados menciona que automatizar tareas repetitivas, reconocer logros, capacitaciones diarias, metas claras y alcanzables, comunicación, un paso a paso para cada tipo de venta.

Encuesta para coordinadores y supervisor

Durante el proceso de diagnóstico aplicado al equipo comercial del call center Konecta en Lima, se realizó una encuesta estructurada, fue respondida por los líderes directos de la operación dos coordinadores y un supervisor quienes representan el nivel táctico-estratégico en la ejecución comercial.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, el 66.7 % nos menciona estar en de acuerdo con la afirmación, mientras que el 33.3 % se mantuvo en posición neutral. Este resultado nos muestra que, desde el punto de vista del liderazgo,

el equipo de ventas tiene una participación parcial en el proceso de una planificación estratégica. A pesar de que la mayoría relativa reconoce cierta participación, el tercio restante se presenta reservado, posiblemente señalando que dicha

17

zona ignorada

participación no es sistemática o no siempre se consigue de manera clara.

Figura 15

Gráfico de resultados acerca de la efectividad del sistema de supervisión.



Nota. La imagen es recopilada de una encuesta de elaboración propia.

Desde el comité, las opiniones sobre el sistema de supervisión fueron en su mayoría muy positivas. Dos de los tres participantes en la encuesta (66.7 %) realizaron la opinión que el modelo actual permite hacer un seguimiento adecuado del rendimiento diario de los asesores. El otro participante (33.3 %) eligió una posición no tan decidida, lo que podría deberse a ciertas dudas acerca de la continuidad del seguimiento o la utilidad práctica de las herramientas ya existentes. Es importante destacar que ninguno expresó estar en desacuerdo, lo que sugiere que a nivel general hay una valoración positiva del sistema implementado.

Figura 16

Gráfico de resultados sobre la existencia de protocolos de contingencia de bajo rendimiento



Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

La mayoría de los líderes directivos encuestados (66.7 %) coincidió en que existen protocolos establecidos para actuar frente a fallas en el rendimiento o errores reiterativos por parte del equipo de ventas.

Este resultado indica que, al menos dos de los tres responsables, reconocen la presencia de procedimientos claros para manejar estas situaciones dentro del equipo..

El 33.3 % adoptó una postura neutral, lo que podría reflejar dudas sobre la consistencia, aplicabilidad o comunicación de dichos protocolos. No se registraron desacuerdos, lo cual refuerza la idea de que, en términos generales, existe un marco de actuación frente al bajo rendimiento.

Figura 17

Gráfico de resultados sobre captación de necesidades de la campaña en las capacitaciones

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.



Dos de los tres directivos (66.7 %) consideraron que las capacitaciones si están alineadas con las necesidades específicas de la campaña. Sin embargo, uno de ellos (33.3 %) optó por una postura neutral, lo que podría reflejar dudas sobre la adaptación del contenido a la necesidades reales de la campaña. Aunque no hubo respuestas en desacuerdo, el resultado nos puede indicar que aún hay espacio para fortalecer el área formativa.

Figura 18

El Gráfico que percibimos es sobre los resultados de las capacitaciones.
Nota. La imagen fue realizada de una encuesta de elaboración personal.

□

Aunque la mayoría de participantes (66.7%) nos indica una respuesta positiva en que la formación ha impactado directamente de forma efectiva en los resultados del equipo, lo que demuestra una efectividad muy rentable, hay una actitud neutral, lo que podría deberse a diferentes vivencias o a un avance que todavía no se visualiza completamente en el día a día.

 18

zona ignorada

Sin embargo, no se registraron desacuerdos, lo que refuerza la validez general de los programas formativos desde la óptica de sus resultados.

Figura 19

Gráfico de resultados sobre la efectividad de los incentivos en el rendimiento

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

□

A diferencia del gráfico anterior, esta visualización muestra una variación en la percepción. EL 66.7 % se posicionó de manera neutral, lo que sugiere que dos de los tres líderes no están completamente convencidos del impacto directo de la capacitación sobre el rendimiento diario. El 33.3 % estuvo de acuerdo, lo que indica que solo uno de ellos reconoce una mejora observable como resultado de los procesos formativos. No se registraron respuestas en desacuerdo, lo cual continúa reforzando la presencia de programas formativos, aunque su efectividad no sea plenamente visible para todos.

Figura 20

Gráfico de resultados sobre reconocimientos entregados por logros obtenidos

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

□

No todos los encuestados tienen una opinión clara sobre la efectividad del sistema de reconocimiento: el 66.7 % se mantuvo en una postura neutral, esto puede ser posible debido a que no se tienen criterios bien definidos o que los efectos del reconocimiento entregado no son del todo apreciados dentro del equipo. Solo uno de los tres respondió afirmativamente (33.3 %), lo que sugiere que, aunque se perciben esfuerzos en ese aspecto, estos no terminan de consolidarse como una práctica sólida y sistemática. No hubo respuestas en desacuerdo, lo que implica que la temática no genera rechazo, pero tampoco convicción.

Figura 21

Gráfico de resultados sobre nivel de compromiso del equipo de ventas

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

□

Los resultados reflejan una percepción relativamente positiva. El 66.7 % estuvo de acuerdo, lo que indica que dos de los tres líderes consideran que el equipo comercial se encuentra alineado con los objetivos propuestos y demuestra disposición para cumplirlos. El 33.3 % expresó una postura neutral, lo que puede sugerir reservas sobre la constancia del compromiso, su manifestación en la práctica diaria o el nivel de motivación frente a desafíos operativos. No se registraron desacuerdos, lo que evidencia que, si bien puede haber áreas de oportunidad, no existe una percepción negativa del compromiso comercial.

Figura 22

Gráfico de resultados sobre el efecto de la rotación en el personal

Nota. La imagen fue obtenida por una encuesta de elaboración propia.

□

En este escenario, la postura por parte de los participantes en su mayoría fue neutral (66.7 %), lo que sugiere cierta incertidumbre

acerca del verdadero efecto de la rotación de personal en el desempeño del equipo. Este resultado podría deberse a la ausencia de datos más precisos que demuestren

 19

zona ignorada

una relación directa entre la rotación y de los objetivos trasados. Solo uno de los participantes (33.3 %) sí reconoció una posible conexión entre estos elementos. Al no estar nadie en desacuerdo, nos indica que, aunque no hay consenso sobre el impacto, tampoco se niega su posible existencia.

Figura 23

Gráfico de resultados sobre la efectividad de las herramientas tecnológicas actuales

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

□

La respuesta fue unánime. El 100 % expresó estar de acuerdo, lo que evidencia que todos los miembros del equipo directivo consideran que los recursos tecnológicos actuales facilitan la supervisión, análisis y control de las campañas en curso.

Figura 24

Gráfico de resultados sobre la comunicación entre el área de coordinación y supervisión

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

□

Según los resultados reflejan que el 66.7 % de los líderes están de acuerdo en que la comunicación es eficiente y constante. El 33.3 % mantienen una postura neutral. No se reportan desacuerdos.

Figura 25

Gráfico de resultados sobre viabilidad para la implementación de mejoras

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

□

Segun los resultado reflejan el 33.3% de los líderes están de acuerdo con que es viable implementar mejoras sin comprometer la operación. El 66.7 % se mantienen neutrales. Un 0 % están en desacuerdo.

Figura 26

Gráfico de resultados sobre los principales cambios para la mejora de la gestión de ventas

Nota. Imagen capturada de encuesta de elaboración propia.

□

Según las respuestas obtenidas de la pregunta abierta sobre los puntos a mejorar, los entrevistados mencionan sobre la retroalimentación, ajustar estrategias y mejorar los bonos.

Identificación de Brechas y Oportunidades

La presente sección expone de manera estructurada las brechas internas y oportunidades estratégicas identificadas a partir del análisis de los instrumentos aplicados al equipo comercial (asesores, coordinadores y supervisor) durante el primer trimestre del 2025.

Se identificaron puntos débiles que afectan de forma directa la efectividad del trabajo, los niveles de conversión y el bienestar del equipo. Por otro lado, estos resultados nos brindan una oportunidad clara de mejora, especialmente en aspectos como la formación continua, el sistema de incentivos y el aprovechamiento de herramientas tecnológicas.

Brechas de percepción y alineación estratégica

En el análisis de las percepciones de la fuerza de ventas, se evidencian diferencias notables entre el equipo de ventas y los niveles de supervisión. Las valoraciones sobre la claridad de los objetivos, la utilidad de las capacitaciones y el reconocimiento laboral no suelen coincidir, lo que revela una posible falta de alineación entre ambos niveles de trabajo. Mientras que los coordinadores y supervisor afirmaron una comunicación clara de metas (100 % de acuerdo), los asesores mostraron respuestas mayoritariamente neutras, reflejando una desalineación informativa. Asimismo, se evidenció ausencia de prácticas estructuradas de reconocimiento, tanto en lo simbólico como en lo tangible, generando bajos niveles de motivación declarada.

Oportunidad: Implementar canales bidireccionales de comunicación operativa, programas de reconocimiento emocional y retroalimentación continua.

Brechas formativas y contextualización del conocimiento

La capacitación actual fue percibida como poco contextualizada a las campañas específicas de portabilidad móvil. El 42.9 % de asesores mantuvo una postura neutral respecto al valor formativo, y solo un tercio del equipo de liderazgo confirmó que se adaptan los contenidos a cada campaña. Asimismo, se identificó irregularidad en la frecuencia de capacitación en técnicas de cierre de ventas (ver sección 3.3).

Oportunidad: Diseñar módulos de formación específicos por campaña, con componentes experienciales y evaluación de impacto comercial.

Brechas motivacionales e incentivos

Los resultados reflejaron una alta ambivalencia emocional respecto a las metas comerciales, con un 51.8 % de asesores en respuesta neutral y 42.9 % en desacuerdo respecto a la efectividad del sistema de incentivos. Esto sugiere que el esquema actual no responde a los factores motivacionales clave del equipo, afectando directamente la conversión y el engagement (Cristobal Campos et al.

, 2024).

Oportunidad: Rediseñar el sistema de incentivos,

integrando métricas comerciales y componentes de motivación emocional intrínseca.

Brechas tecnológicas y operativas

El equipo comercial expresó dudas sobre la utilidad de las herramientas digitales empleadas. Mientras que el liderazgo ratifica su eficiencia, los asesores se mantuvieron mayoritariamente neutrales (51.8 %). Esta brecha revela una desconexión entre diseño estratégico y experiencia operativa, especialmente en el uso del CRM y dashboards (ver sección 3.2).

Oportunidad: Optimizar las interfaces tecnológicas, implementar CRM adaptado al canal telefónico y capacitar en dashboards personalizados.

Brechas en participación estratégica y rotación operativa

Los coordinadores reconocieron una baja participación del equipo comercial en la planificación, así como una incertidumbre respecto al impacto de la rotación en resultados. Estas brechas dificultan la apropiación de objetivos y la sostenibilidad del cambio (Rivera, 2023).

Oportunidad: Promover espacios colaborativos de planificación, pilotos de mejora continua y sistemas de seguimiento integrados.

Capítulo IV: Formulación y Diseño de la Solución

Propuesta Estratégica

La presente propuesta plantea el diseño de un modelo estratégico integral orientado a optimizar la gestión de la fuerza de ventas durante las campañas de portabilidad móvil ejecutadas por Claro en el canal inbound del call center Konecta. A partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico comercial del capítulo III, se busca abordar de manera articulada las brechas de desempeño, motivación, alineación operativa y experiencia tecnológica del equipo comercial.

Componentes estratégicos de la solución

La propuesta se estructura en cinco ejes tácticos interconectados:

Capacitación modular adaptativa por campaña

Diseño de contenidos formativos personalizados según guión, objeciones y tipo de cliente.

Aplicación de metodologías activas como el role play, así como simulaciones y microlearning contextualizado.

Seguimiento constante del impacto de las capacitaciones en los indicadores operativos (conversión, tiempo promedio, retención).

Sistema de motivación e incentivos diferenciados

Rediseño del sistema de bonificaciones, combinando resultados medibles con logros cualitativos valorados por el equipo.

Incorporación de acciones motivacionales como reconocimientos visibles, actividades de integración y espacios de retroalimentación positiva.

Participación del equipo en la definición de objetivos y recompensas a través de encuestas internas.

Integración tecnológica centrada en el usuario

Optimización de la interfaz del CRM y herramientas internas para facilitar el cierre de ventas.

Diseño de dashboards simplificados que muestren KPIs relevantes de forma visual y en tiempo real.

Capacitación en competencias digitales orientadas al canal telefónico (omnicanalidad operativa).

Protocolos de seguimiento y supervisión efectivos

Estandarización de rutinas de monitoreo, incluyendo informes diarios, tableros compartidos y sesiones de feedback grupal.

Entrenamiento de líderes en coaching comercial, liderazgo positivo y resolución de errores frecuentes.

Inclusión de indicadores conductuales y emocionales en las evaluaciones periódicas.

Planificación colaborativa y cultura de mejora continua

Implementación de espacios de co-creación entre asesores, supervisores y coordinadores.

Reuniones de diagnóstico mensual para ajustar procesos, scripts y estrategias.

Pilotos de mejora aplicados por microgrupos, con evaluación de impacto operativa.

Inversión

El equipo de formación para la campaña Inbound *200 se encuentra estructurada por un Líder de Formación, un formador y un tallerista.

Cargo Acciones clave Sueldo

Lider de Formación Validación de brechas, planificar y proponer planes de trabajo s/. 2.500

Formador Aplicación de sesiones de entrenamiento, despliegue y retroalimentación, capacitaciones continuas y seguimiento PDT s/. 1500

Tallerista Realizar talleres, aplicando técnicas y estrategias para mejorar el perfilamiento de los ejecutivos en habilidades blandas y comerciales. s/. 700 (de acuerdo a cumplimiento)

La inversión que se realiza en el equipo de formación es un total 4700 soles mensuales adicionando una bolsa 1000 soles para los incentivos.

20

zona ignorada

Lógica de implementación
La solución será aplicada de forma progresiva en tres fases:
Tabla 1
Fases de la implementación de la propuesta estratégica
Fase Acciones clave Periodo estimado
Diagnóstico técnico Validación de brechas, co-diseño de contenidos formativos, ajuste de CRM Semana 1 a 2
Ejecución operativa Aplicación de sesiones de entrenamiento, despliegue de dashboards, retroalimentación Semana 3 a 6
Evaluación e iteración Medición de indicadores post-intervención, ajustes, difusión de resultados Semana 7 a 8

Alineación conceptual
La propuesta se fundamenta en modelos reconocidos del marketing estratégico y gestión comercial:
Marketing Relacional: orientado a construir relaciones sostenibles con clientes internos y externos (Berry, 1983).
Gestión por Competencias: aplicado en el diseño de capacitaciones y seguimiento de indicadores de desempeño (Boyatzis, 1982).
Modelo de Fidelización Comercial: vinculando motivación del agente con experiencia del cliente (García & Martínez, 2023).
CRM de tipo operativo: orientado a automatizar procesos, centralizar datos y facilitar el contacto (Min et al., 2016).

Sustento Técnico y Estratégico
La propuesta formulada se fundamenta en metodologías reconocidas dentro del marketing estratégico, la gestión comercial y la administración de recursos humanos aplicados a campañas inbound del sector telecomunicaciones. El modelo responde directamente a las brechas identificadas en el capítulo III, y se sustenta en los siguientes marcos conceptuales:
Marketing Relacional
Según Berry (1983), el marketing relacional tiene como objetivo establecer vínculos duraderos y mutuamente beneficiosos entre la empresa y sus públicos internos y externos. En el contexto del call center, este enfoque se traduce en la necesidad de cultivar relaciones sólidas entre líderes, asesores y clientes mediante reconocimiento emocional, comunicación empática y sentido de pertenencia.
Aplicación en la propuesta: Diseño de programas de reconocimiento interno y retroalimentación positiva como eje motivacional.
Gestión por Competencias
Boyatzis (1982) plantea que la efectividad laboral se potencia cuando las competencias individuales se alinean con los objetivos organizacionales. En campañas de portabilidad, esto implica capacitar al personal en habilidades específicas como manejo de objeciones, uso del CRM y comunicación persuasiva.
Aplicación en la propuesta: Capacitación modular adaptativa y evaluación post-intervención con indicadores de transferencia.
CRM Operativo y Analítico
Min et al. (2016) destacan que la implementación de CRM en contextos de alta rotación permite integrar información, automatizar tareas y personalizar la interacción con el cliente. El uso de dashboards y CRM adecuados facilita la supervisión del rendimiento y fortalece la conversión comercial.
Aplicación en la propuesta: Rediseño de herramientas tecnológicas orientadas a mejorar la experiencia operativa del asesor.
Modelo de Fidelización Comercial
García y Martínez (2023) proponen que la motivación intrínseca del equipo comercial, cuando se articula con indicadores de satisfacción y retención, genera un efecto multiplicador sobre la conversión y la experiencia del cliente.
La fidelización interna del talento operativo resulta tan importante como la externa.

Aplicación en la propuesta: Estructura de incentivos que combina recompensas simbólicas, metas colaborativas y participación activa.
Mejores Prácticas en Contact Centers
Según Rivera (2023), las campañas exitosas integran formación continua, storytelling comercial y métricas de impacto emocional para diferenciarse en contextos de alta competencia. Esto exige una lógica de mejora continua y flexibilidad operacional.
Aplicación en la propuesta: Inclusión de sesiones de simulación, co-creación de guiones comerciales y monitoreo ágil de desempeño.
La propuesta estratégica se encuentra sólidamente respaldada por modelos técnicos que garantizan su aplicabilidad y eficacia dentro del entorno específico de portabilidad móvil en call center. Al vincular formación, motivación, tecnología y cultura organizacional, se garantiza un diseño de solución alineado con las mejores prácticas del sector, las tendencias académicas y las necesidades operativas del cliente.
Plan de Implementación
La implementación de la propuesta estratégica se organizará en tres fases complementarias y progresivas, orientadas a asegurar la efectividad operativa, la apropiación del equipo comercial y la mejora continua de los indicadores de conversión, satisfacción laboral y eficiencia técnica.
Fase I: Diagnóstico y Preparación Técnica
Objetivo: Validar la pertinencia operativa de los contenidos formativos, protocolos tecnológicos y estrategias motivacionales propuestas.

Tabla 2
Cronograma de actividades de la fase 1 de implementación.
Actividad Responsable Herramientas Semana estimada
Validación de brechas e indicadores Coordinadores Informe de diagnóstico Semana 1
Revisión técnica del CRM y dashboard Supervisor + TI Plataforma actual + Checklist Semana 1
Co - diseño de guiones de capacitación Coordinadores Manual formativo + script Semana 2
Selección de indicadores de seguimiento Área Comercial Matriz KPI comercial Semana 2
Fase II: Ejecución Operativa
Objetivo: Aplicar las acciones tácticas propuestas mediante un enfoque participativo, medible y centrado en el usuario.

Tabla 3
Cronograma de actividades de la fase 2 de implementación.
Actividad Responsable Herramientas Semana estimada
Capacitación modular por campaña Supervisores Aula virtual + roleplay comercial Semana 3
Implementación del sistema de incentivos Coordinadores Tablero emocional + matriz de logros Semana 4
Activación de dashboards de seguimiento Supervisor + TI Panel de indicadores en tiempo real Semana 5
Aplicación de protocolos correctivos Coordinadores Fichas de retroalimentación operativa Semana 6

Fase III: Evaluación de Impacto y Ajustes
Objetivo: Medir la efectividad del modelo implementado, y ajustar componentes estratégicos en función de resultados obtenidos.

Tabla 4

Cronograma de actividades de la fase 3 de implementación.
Actividad Responsable Herramientas Semana estimada
Recolección de indicadores operativos Supervisor Reportes de ventas + dashboard final Semana 7
Encuesta de percepción comercial Coordinadores Formulario digital + Likert Semana 7
Análisis de impacto y ajustes Coordinadores + PI Informe comparativo + tabla de logros Semana 8
Recursos requeridos
Plataforma LMS o aula virtual para formación remota.
Acceso administrativo al CRM para rediseño técnico.
Matrices de incentivos, reconocimiento y KPI por perfil.
Panel colaborativo tipo Trello o Excel compartido para cronograma operativo.

Proyección de Impacto

La propuesta estratégica plantea mejoras significativas en indicadores comerciales, operativos y de experiencia del cliente. La proyección estimada se basa en simulaciones internas, benchmarking competitivo y resultados de encuestas aplicadas al equipo comercial.

Tabla 5

Tabla de proyecciones de impacto
Indicador Clave Situación actual Proyección post - implementación Variación estimada (%)
Tasa deconversión 65% 77% 12 puntos porcentuales
Satisfacción del cliente 72% 85% 13%
Tiempo promedio de atención 7 min 5. 6 min. 20%
Rotación del personal comercial 24% 16 % 8%
NPS (Net Promoter Score) 38 51 13 puntos
Índice de cumplimiento de KPIs 68% 81% 13%

Nota. Las proyecciones se construyeron tomando como referencia datos de campañas previas, entrevistas cualitativas y literatura especializada, Meena & Geng, (2022) y García & Martínez (2023).

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusión 1

La gestión actual de la fuerza de ventas en campañas de portabilidad móvil de Claro muestra brechas relevantes en conversión, atención al cliente y aprovechamiento de herramientas digitales, lo que afecta la competitividad del call center.

Recomendación 1

Implementar una capacitación modular segmentada por campaña, que incluya entrenamiento técnico y emocional, manejo de objeciones y actualización digital, con evaluaciones continuas que alineen el aprendizaje con metas comerciales.

Conclusión 2

La ausencia de una estrategia de motivación diferenciada y una formación genérica ha debilitado el engagement del equipo, generando baja correlación entre desempeño individual y satisfacción laboral.

Recomendación 2

Diseñar un sistema de incentivos mixtos (emocionales y económicos) vinculados a logros individuales y grupales, con componentes de reconocimiento, crecimiento profesional y alineación con objetivos organizacionales.

Conclusión 3

La propuesta de mejora basada en formación modular, CRM adaptado y retroalimentación en tiempo real tiene sustento técnico en modelos de marketing relacional y gestión por competencias, y permite proyectar mejoras significativas en indicadores clave.

Recomendación 3

Optimizar el CRM y dashboard operativo para brindar retroalimentación en tiempo real, permitiendo ajustes dinámicos en la campaña, corrección de desviaciones por agente y toma de decisiones estratégicas sobre la marcha.

Referencias Bibliográficas

Chahuara, P., & Cifuentes, S. (2015). El relanzamiento de la portabilidad numérica móvil: reduciendo los costos de cambio e incentivando la competencia (Documento de Trabajo N.º 38). OSIPTEL. <https://repositorio.osiptel.gob.pe/bitstream/handle/20.500.12630/385/dt38-relanzameinto-portabilidad-movil.pdf>

Cristobal Campos, C. C., Ambicho Lopez, A. G., & Basilio Ayala, F. P. (2024). Gestión de ventas y percepción de rentabilidad en un call center (Lima-Perú), 2023. <https://doi.org/10.21142/tl.2024.3472>

Meena, M. E., & Geng, J. (2022). Dynamic competition in telecommunications: A systematic literature review. SAGE Open. <https://doi.org/10.1177/21582440221094609>

Min, S., Zhang, X., Kim, N., & Srivastava, R. K. (2016). Customer acquisition and retention spending: An analytical model and empirical investigation in wireless telecommunications markets. Journal of Marketing Research. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0170>

Berry, L. L. (1983). Relationship marketing. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. Upah (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25–28). American Marketing Association.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Siegel, J. J. (2014). *Stocks for the long run* (5th ed.). McGraw Hill Education.