



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración y Gestión Comercial

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS CONSULTORES DE CUENTAS DEL ÁREA CORPORATIVA NORTE DE CLARO, TRUJILLO 2024

**Trabajo de suficiencia profesional para optar al título
profesional de:**

Licenciado en Administración y Gestión Comercial

Autores:

Maurin Efrain Cruzado Espejo

Lucero Margarita Viches Rios

Asesor:

Mg. María del Carmen D'Angelo Panizo

<https://orcid.org/0000-0003-0784-740X>

Trujillo - Perú

2025

Informe de Similitud

Maurin Efrain; lucero Margarita Cruzado Espejo; vich...

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA LOS CONSULTORES DE CUENTAS DEL ÁREA CORPORATIVA N...

- Quick Submit
- Quick Submit
- Asesores

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:old::1:3339139273

Fecha de entrega
14 sep 2025, 6:18 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
14 sep 2025, 6:31 p.m. GMT-5

Nombre del archivo
TESIS_CRUZADO_VICHES_vf.docx

Tamaño del archivo
3.1 MB

106 páginas
21.300 palabras
125.594 caracteres

6% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 8 palabras)

Exclusiones

- N.º de coincidencias excluidas

Dedicatoria

Dedicatoria Maurin

A mi madre, mujer valiente y perseverante, que me enseñó que no existen límites cuando la voluntad y el esfuerzo se unen, su historia de superación, forjada con trabajo, sacrificio y amor, es la luz que me ha guiado en cada desafío. Este logro es un reflejo de sus enseñanzas y de la fuerza que heredé de ella.

Dedicatoria Lucero

A mis padres, que, con su perseverancia y esfuerzo, me enseñaron que todo esfuerzo tiene su recompensa y que cada tropiezo es solo una enseñanza para un nuevo comienzo. Su fe en mí y en lo que puedo lograr hicieron fueron la base de mi fortaleza y motivación para poder concretar este logro.

Agradecimiento

A la empresa **Claro Perú**, por brindarnos las facilidades, recursos y conocimientos necesarios para desarrollar este trabajo de suficiencia profesional, así como por el apoyo y orientación recibidos durante todo el proceso.

A mis profesores y asesores académicos, quienes con su experiencia, dedicación y paciencia nos guiaron para enriquecer el contenido de este trabajo y nos motivaron a dar siempre lo mejor de nosotros

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de manera directa o indirecta, aportaron con su tiempo, consejos y ánimo para que este proyecto se haga realidad.

Tabla de contenido

Informe de Similitud.....	2
Dedicatoria	3
Índice de tablas	6
Índice de Figuras	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	26
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	38
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	60
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS	94
ANEXOS.....	97

Índice de tablas

Tabla 1: Matriz comparativa de Claro y competidores mercado peruano.....	23
Tabla 2: Métodos de capacitación	31
Tabla 3: Resumen de la identificación del problema del área corporativa Claro Perú SAC Trujillo.....	52
Tabla 4: Técnicas e instrumentos utilizados.....	56
Tabla 5: Cuestionario de evaluación de satisfacción de capacitación.	57
Tabla 6: Diagrama de Gantt para la implementación del plan de capacitación para los consultores de cuentas corporativas	63
Tabla 7: Plan de capacitación para los consultores de cuentas corporativas.....	64
Tabla 8: Resultados Comparativos 2023 y 2024	71
Tabla 9: Evidencia del uso de la Guía de Negociación	72
Tabla 10: Cronograma de trabajo del sistema	82
Tabla 11: Base 2023 - Prospección y Oportunidades.....	83
Tabla 12: Acciones de mejora después de la capacitación.....	84
Tabla 13: Resultados 2024 - Prospección y Oportunidades	85
Tabla 14: Resumen Comparativo 2023 Vs 2024.....	85
Tabla 15: Resultados 2023 – Propuestas enviadas vs Contratos firmados.....	87
Tabla 16: Resultados 2024 – Propuestas enviadas vs Contratos firmados.....	88

Índice de Figuras

Figura 1: Logo de la empresa.	13
Figura 2: Ubicación de la empresa claro Perú, sede Mariscal Orbegoso.	14
Figura 3: Organigrama del área Corporativa Norte.....	19
Figura 4: Modelos Teóricos sobre Capacitación	27
Figura 5: Objetivos de la capacitación.	33
Figura 6: Diagrama de Ishikawa, área Corporativa Norte de Claro Perú SAC.....	50
Figura 7: Formato de evaluación de desempeño	56
Figura 8: Ponentes de la capacitación y directivos de Claro Trujillo	70
Figura 9: Ponentes principales de la capacitación.	70
Figura 10: Cuestionario Diagnóstico: Evaluación de Competencias y Habilidades de los Consultores de Cuentas.	73
Figura 11: Resultados de la dimensión Conocimientos y Estrategias de Captación.	74
Figura 12: Resultados de la dimensión Habilidades de Comunicación y Negociación.	75
Figura 13: Resultados de la dimensión Seguimiento y Cierre de Ventas.....	76
Figura 14: Resultados de la dimensión Capacitación y Desarrollo Profesional.....	77
Figura 15: Resultados de la dimensión Evaluación de Resultados y Objetivos.....	78
Figura 16: Comparativo entre oportunidades calificadas 2023 vs 2024.	86

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo general fue implementar un plan de capacitación para consultores corporativos de Claro, Trujillo 2024 a fin de incrementar la captación de nuevos clientes entre 30% y 40%. La hipótesis planteó que, si se aplica formación en venta consultiva, manejo de objeciones y cierres, aumentarán la conversión propuesta - contrato y los clientes incorporados.

Se utilizó enfoque cuantitativo, nivel descriptivo y diseño preexperimental. La población y muestra fueron 8 consultores del área Corporativa Norte.

Se emplearon: cuestionario de competencias, rúbricas de desempeño, ficha de indicadores comerciales y encuesta breve. Los resultados muestran mejoras: conversión de 37.3% a 44.4% y contratos de 82% a 111%; mayor uso de la guía (35% a 86%), reducción del tiempo de cierre (34 a 25 días), más reuniones con próximo paso (41% a 69%), mejor resolución de objeciones (33% a 55%) y propuestas claras (58% a 92%). El efecto fue transversal, con mejores tasas en Salud y Agroindustrial. Se cumplió el objetivo general y los específicos; la comparación pre-post respalda la hipótesis.

Se recomienda institucionalizar un ciclo de refuerzo 30–60–90, aplicar revisiones previas a toda propuesta, priorizar verticales de mayor respuesta y mantener un tablero simple de indicadores con rutinas de seguimiento.

Palabras clave: plan de capacitación; venta consultiva; negociación; telecomunicaciones; clientes corporativos.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

El capítulo de Introducción en una tesis de suficiencia profesional es crucial porque establece el marco en el que se desarrolló la experiencia laboral presentada.

Permite contextualizar al lector sobre la empresa, su historia y su entorno competitivo, ofreciendo datos clave como el año de fundación, la evolución organizacional y la naturaleza de los servicios o productos que ofrece. También incluye el organigrama, que muestra la estructura jerárquica y ubica el área donde se realizó la experiencia, así como los valores institucionales que definen la cultura organizativa. Este capítulo no solo brinda información factual, sino que también prepara el terreno para comprender la relevancia de las acciones y logros que se describirán más adelante.

Además, incorporar herramientas como el *benchmarking* fortalece la introducción, ya que permite comparar el desempeño de la empresa con el de sus competidores y posicionarla dentro de su sector. Otros elementos como certificaciones, reconocimientos, presencia geográfica y tendencias del mercado aportan una visión más completa. En suma, esta sección funciona como una carta de presentación que combina información histórica, organizacional y estratégica, de manera que el lector entienda la magnitud e impacto de la experiencia profesional analizada.

La última década ha sido de expansión sostenida en el mercado mundial de telecomunicaciones. La base de usuarios de Internet se ha duplicado: hoy cerca de 68% de la población mundial (unos 5,500 millones de personas) tiene acceso a la red, comparado con alrededor de un tercio hace diez años. Asimismo, más del 75% de la población global cuenta ya con una suscripción activa de banda ancha móvil, reflejando la masificación de los smartphones y las redes 4G a nivel global (y más recientemente el despliegue de 5G desde 2019). Estas mejoras tecnológicas impulsaron un enorme crecimiento en el tráfico de datos. En términos comerciales, el sector creció pero a un

ritmo moderado: los ingresos globales por servicios fijos y móviles aumentaron apenas 4,3% en 2023, alcanzando US\$1,14 billones ese año (Forbes,2024). Frente a mercados ya saturados y a la competencia de servicios digitales (OTT), muchas operadoras tradicionales debieron diversificar sus negocios, mientras que los reguladores implementaron medidas pro-competencia (por ejemplo, eliminación del *roaming* internacional en la Unión Europea, subastas de espectro más exigentes, obligación de compartir infraestructura, etc.) para mantener tarifas accesibles, incentivar la inversión y ampliar la cobertura de los servicios de telecomunicaciones (PWC, 2024).

En Perú, el mercado de telecomunicaciones ha vivido una transformación marcada en los últimos diez años. Hasta 2014, Telefónica (Movistar) y Claro controlaban 95% del mercado móvil peruano, pero ese año ingresaron Entel (desde Chile) y Bitel (operador vietnamita Viettel), desatando una intensa competencia. En solo dos años, los nuevos entrantes captaron cerca del 20% del mercado móvil, obligando a los operadores históricos a responder con mejores ofertas y precios más bajos.

La mayor competencia se tradujo en un fuerte crecimiento en el uso y accesos: el número de líneas móviles activas pasó de 31,8 millones en 2014 a más de 41 millones en 2023, superando la población del país (penetración móvil por encima del 100%). Además, medidas regulatorias como la introducción de la portabilidad numérica móvil en 2014 facilitaron que los usuarios cambien de operadora con libertad, alimentando este dinamismo competitivo. A la par, iniciativas público-privadas han ampliado la conectividad inclusiva: por ejemplo, la proporción de hogares rurales peruanos con acceso a Internet se disparó de 41,5% en 2019 a 80,1% en 2023, reflejando mejoras en inclusión digital gracias al despliegue de redes 4G en zonas remotas y proyectos como la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica. En síntesis, Perú exhibe hoy un mercado de telecomunicaciones mucho más competido y con mayor cobertura, lo que redundará en más

opciones y mejor acceso a servicios digitales para los usuarios (OSIPTEL, 2024).

1.1 Descripción de la empresa

Claro Perú, cuya razón social es América Móvil Perú S.A.C., con RUC 20467534026, es la filial peruana de la multinacional mexicana de telecomunicaciones Claro, parte del grupo América Móvil del empresario Carlos Slim. Desde sus inicios, Claro Perú se ha posicionado como uno de los mayores operadores del país: actualmente es el segundo proveedor de telefonía móvil más grande en Perú, compitiendo principalmente con Movistar y otras compañías del rubro. A lo largo de su trayectoria, Claro Perú ha ampliado su oferta de servicios hasta brindar soluciones integrales en comunicaciones, incluyendo telefonía móvil y fija, acceso a internet, televisión por suscripción y servicios digitales.

Reseña histórica

La presencia de Claro en el mercado peruano se remonta a inicios de la década de 2000. Originalmente, la empresa Telecom Italia Mobile (TIM) ingresó al Perú en 2001 como el tercer operador de telefonía móvil del país. En agosto de 2005, la mexicana América Móvil anunció la compra de TIM Perú, marcando el arribo de la marca Claro al territorio peruano. Tras esta adquisición, el 11 de octubre de 2005 Claro inició oficialmente sus operaciones comerciales en Perú, reemplazando la marca TIM a nivel nacional. De hecho, Perú fue el primer país fuera de México donde se lanzó la marca Claro, aprovechando la infraestructura existente de TIM Perú para una entrada rápida al mercado.

Desde su lanzamiento en 2005, Claro expandió rápidamente su cobertura a lo largo del país. En sus primeros años logró llegar a las principales ciudades y regiones, consolidándose como uno de los operadores con mayor alcance geográfico en Perú. Trujillo, la capital de la región La Libertad, no fue la excepción: Claro ingresó al mercado

trujillano en 2005 como parte de este despliegue inicial, extendiendo sus servicios móviles y fijos a dicha ciudad desde el comienzo de sus operaciones nacionales. En pocos años, la compañía afirmaba tener presencia en los 24 departamentos del Perú, cumpliendo su objetivo de ofrecer cobertura amplia desde la costa hasta la sierra y selva.

A lo largo de su historia en Perú, Claro ha incorporado importantes innovaciones tecnológicas. En abril de 2008 se convirtió en la primera operadora en lanzar servicio de Internet móvil 3G (tecnología HSDPA) en el país, lo que permitió a sus clientes acceder a datos móviles de alta velocidad por primera vez. Posteriormente, en mayo de 2014, Claro también fue pionera junto a Movistar en desplegar la red 4G LTE a nivel nacional, mejorando significativamente la velocidad de navegación móvil para sus usuarios. Más recientemente, hacia 2021, la empresa introdujo en ciertas zonas la tecnología 5G en modalidades de internet fijo inalámbrico y móvil, manteniéndose a la vanguardia en modernización de infraestructura de telecomunicaciones.

Un hito destacado en la expansión de servicios de Claro Perú fue la incorporación de negocios de telefonía fija e internet residencial. En octubre de 2010, América Móvil fusionó sus operaciones móviles de Claro con Telmex Perú (filial peruana de Teléfonos de México), integrando bajo la marca “Claro” los servicios de telefonía fija, Internet de banda ancha y televisión por cable/satélite que ofrecía Telmex. Gracias a esta fusión, Claro Perú pasó a ser un proveedor convergente que ofrece servicios triple play (telefonía, internet y TV), fortaleciendo su posición en el mercado de telecomunicaciones peruanas.

A partir de entonces, servicios como Claro TV (televisión pagada por cable digital y satelital) se sumaron al portafolio de la empresa. Durante la segunda mitad de la década de 2010, Claro continuó invirtiendo en la mejora y ampliación de sus redes 2G/3G/4G a nivel nacional, alcanzando incluso localidades rurales donde antes no había cobertura de ningún operador, cumpliendo así un rol importante en la reducción de la brecha digital en

Perú.

Tras casi dos décadas en el país, Claro ha logrado consolidarse como uno de los operadores líderes en telecomunicaciones. Al 2022 contaba con alrededor de 12 millones de líneas móviles activas, cifra con la cual llegó a igualar y luego superar a Movistar en participación de mercado móvil en Perú. Su compromiso con la innovación y la expansión de infraestructura le ha permitido mejorar la experiencia de comunicación de millones de peruanos, tanto en zonas urbanas como en localidades alejadas (Claro, 2024).

Claro ingresó al mercado trujillano en 2005, cuando América Móvil completó la compra de TIM Perú (agosto de 2005) y lanzó oficialmente la marca Claro en el país el 11 de octubre de 2005, extendiendo desde ese momento sus operaciones comerciales a ciudades clave como Trujillo (La Libertad) donde TIM ya venía prestando servicio y era objeto de supervisión regulatoria local; en consecuencia, la entrada de Claro en Trujillo se dio por continuidad operativa sobre la red existente y bajo la nueva marca desde octubre de 2005.

Figura 1

Logo de la empresa



Nota: extraído de su página web oficial

Ubicación en Trujillo

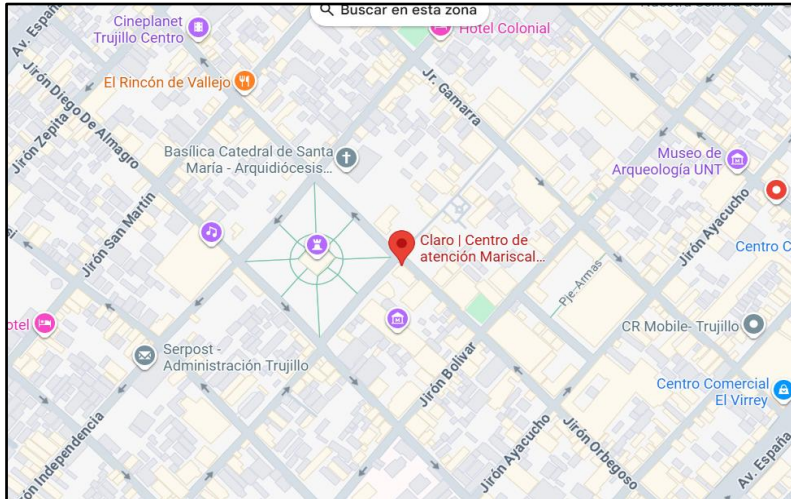
Claro Perú presenta 2 locales de atención en la ciudad de Trujillo:

- 1) Centro de atención al cliente externo (CACE) Mariscal Orbegoso, ubicado en jirón Mariscal Orbegoso 503-509.
- 2) Centro de atención al cliente (CAC) Centro Comercial Mall Plaza Tienda 1029 Av.

América Oeste 750.

Figura 2

Ubicación de la empresa claro Perú, sede Mariscal Orbegoso



Nota: ubicación extraída de Google Maps

1.2 Cultura organizacional de la empresa

La cultura organizacional es el entramado vivo de creencias, valores y comportamientos que las personas de una empresa comparten y practican día a día. Actúa como un guion tácito que orienta la forma en que se toman decisiones, se gestionan los conflictos, se celebran los logros y se afrontan los retos. No se limita a declaraciones formales: se refleja en los hábitos cotidianos, en el estilo de liderazgo, en la manera de comunicarse y en los rituales que refuerzan la identidad colectiva. Cuando está bien cimentada, la cultura organiza la energía de todos hacia un propósito común, alinea los procesos con ese propósito y crea un entorno donde las personas se sienten parte de algo significativo, fomentando la confianza y el compromiso en cada nivel de la organización (Chiavenato, 2022).

Misión

Conectamos a las personas, las empresas y las instituciones del Perú mediante servicios de telecomunicaciones y soluciones digitales de vanguardia. Trabajamos para

que cada interacción sea sencilla, segura y de alta calidad, fomentando la inclusión, el desarrollo económico y el bienestar de quienes confían en nuestra red.

Visión

Ser la compañía que impulse la transformación digital del país, liderando la innovación en conectividad y tecnología, y creando valor sostenible para nuestros clientes, colaboradores y la sociedad peruana.

Valores

Según Chiavenato (2020), los valores organizacionales son los principios y creencias fundamentales que orientan la conducta de las personas dentro de la empresa, sirviendo como guía para la toma de decisiones y para definir la cultura organizacional. Estos valores funcionan como criterios que determinan lo que es correcto o incorrecto, lo que es deseable o no dentro de la organización, y contribuyen a cohesionar a los miembros hacia objetivos comunes.

Chiavenato (2020) señala que los valores son los principios que la organización elige para orientar su manera de pensar y actuar. Indican qué conductas se esperan y cuáles no, cuando se toman decisiones, se priorizan recursos y se interactúa con clientes, colaboradores y aliados.

Los valores de la empresa Claro son:

Sustentabilidad: Adoptamos decisiones que conjugan rentabilidad con respeto por el entorno. Cada proyecto de expansión, cada antena y cada cable de fibra se evalúan pensando en su impacto social y ambiental, para que nuestro crecimiento no comprometa el bienestar de las generaciones futuras.

Desarrollo humano: Creemos que el progreso verdadero comienza dentro de la organización. Por ello promovemos un ambiente donde aprender, compartir y asumir nuevos retos sea parte de la rutina, estimulando el talento y la realización personal de

todos los colaboradores.

Integridad: Actuamos con transparencia y coherencia. Cumplir la ley es el punto de partida; ir más allá y hacer lo correcto, aun cuando nadie mire, es lo que nos define y fortalece la confianza de clientes, aliados y sociedad.

Experiencia de cliente: Escuchamos activamente y respondemos con soluciones que simplifican la vida de quienes nos eligen. Cada interacción, desde una llamada al call center hasta la implementación de un enlace dedicado, debe convertirse en un motivo para recomendar nuestros servicios.

Eficiencia: Gestionamos recursos con disciplina y visión de largo plazo, optimizamos procesos, eliminamos desperdicios y cuidamos los activos como si fueran propios, asegurando solidez incluso en escenarios de incertidumbre.

Colaboración: Entendemos el éxito como resultado del trabajo conjunto. Fomentamos el intercambio de ideas, valoramos la diversidad de perspectivas y alineamos esfuerzos entre áreas para lograr metas compartidas y generar sinergias.

Innovación: Cuestionamos lo establecido y experimentamos con nuevas tecnologías, modelos de negocio y formas de servir. Asumimos los errores como parte natural del aprendizaje y los convertimos en impulso para adelantarnos a las necesidades del mercado.

1.3 Estructura organizacional

Según Griffin et al. (2020), es la estructura interna que define cómo se distribuyen las responsabilidades, la autoridad y la comunicación dentro de una organización.

Conforma un mapa de unidades (direcciones, gerencias, jefaturas, etc.) y establece la jerarquía y las líneas de coordinación que permiten que los procesos se enlacen con eficiencia. En otras palabras, describe quién hace qué, a quién reporta y con quién debe interactuar para alcanzar los objetivos comunes, garantizando que los recursos humanos

y materiales se utilicen de manera coherente y ordenada.

En cuanto a su estructura organizativa, Claro Perú opera con un modelo funcional encabezado por un equipo de alta dirección. El máximo órgano ejecutivo es la Dirección General, liderada por el Director General de Claro Perú (Humberto Chávez, en los últimos años). Bajo esta dirección se despliegan varias gerencias y direcciones especializadas, cada una encargada de un aspecto clave del negocio. La estructura organizativa abarca áreas como Regulación (cumplimiento del marco regulatorio de telecomunicaciones), Tecnología de la Información (gestión de sistemas y TI), Mercadeo o Marketing (que incluye el desarrollo de productos y servicios de valor agregado), Atención al Cliente (servicios de soporte y post-venta), y Mercado Corporativo (atención de clientes empresariales).

Asimismo, la empresa cuenta con divisiones regionales para garantizar su operación a nivel nacional, destacando por ejemplo una Gerencia Regional Norte y otra Gerencia Regional Sur, que supervisan las actividades en provincias fuera de Lima. Otras áreas importantes dentro de la estructura incluyen la Administración y Finanzas (manejo financiero y administrativo), el departamento Legal (asuntos legales y regulatorios), Recursos Humanos (gestión del talento humano), así como unidades de Aseguramiento de Ingresos y Prevención de Fraude (encargadas de la integridad de la facturación y seguridad), Ventas y Distribución (canales comerciales y distribución de servicios), Operaciones de Red (implementación y mantenimiento de la infraestructura de telecomunicaciones) y Procesos Corporativos (encargados de la eficiencia y optimización de procesos internos).

Esta organización interna refleja una estructura funcional y descentralizada, donde cada dirección tiene roles bien definidos pero coordinados bajo la visión estratégica de la Dirección General. Gracias a esta estructura, Claro puede atender eficientemente las

demandas del mercado peruano, manteniendo controles a nivel central (en Lima, donde se ubica su sede principal) y a la vez adaptándose a las particularidades de cada región.

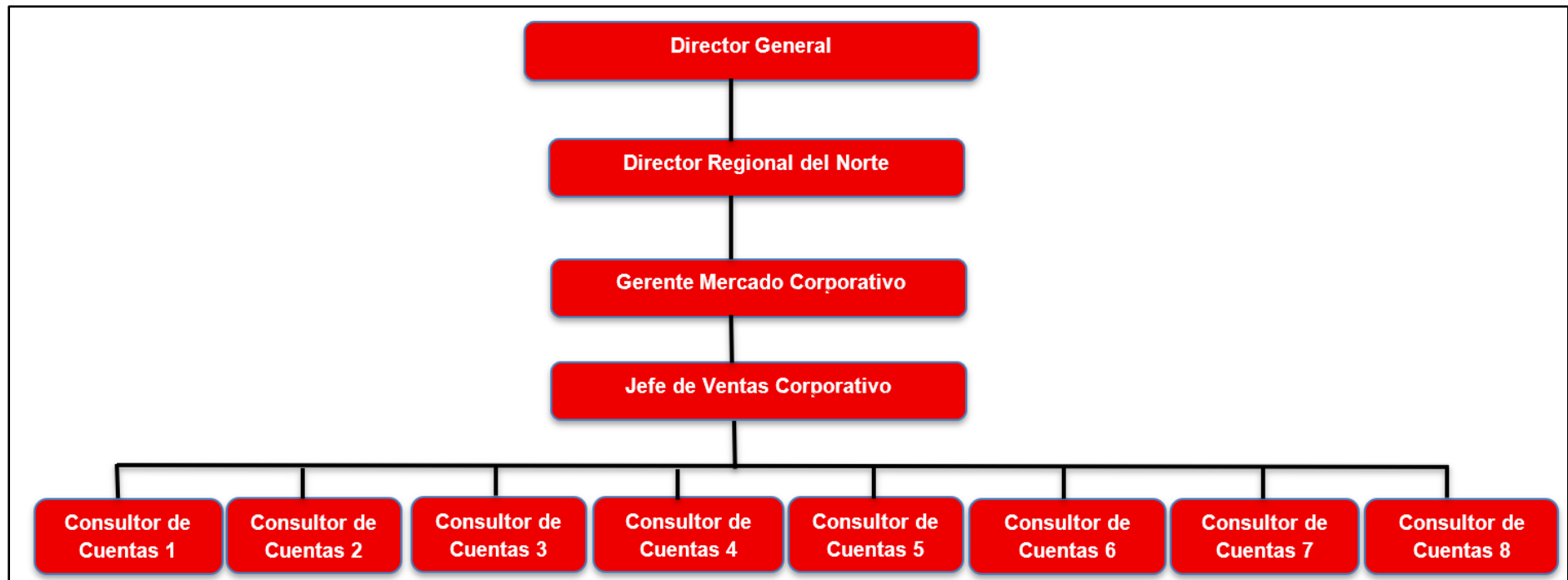
En resumen, la empresa combina la fortaleza de ser parte de un gigante global de las telecomunicaciones con una gestión local organizada en múltiples áreas especializadas, lo que le ha permitido crecer y consolidarse en el competitivo sector de telecomunicaciones en Perú.

Organigrama

Es la representación gráfica de esa estructura orgánica. Mediante cuadros y líneas, plasma visualmente la relación de dependencia entre los distintos cargos y áreas, facilitando la comprensión rápida de los niveles de mando y los canales formales de comunicación. Más que un dibujo estático, el organigrama funciona como una herramienta de gestión: ayuda a identificar duplicidades, vacíos de responsabilidad y oportunidades de mejora en la distribución del trabajo (Griffin et al., 2020).

Figura 3

Organigrama del área Corporativa Norte



Nota: extraído de la empresa Claro Perú.

Director General

- Define la visión y el rumbo estratégico de Claro Perú para el segmento corporativo a nivel nacional, alineando inversiones, innovación y crecimiento sostenible.
- Aprueba planes anuales de ingresos, márgenes y participación de mercado, vigilando su cumplimiento mediante revisiones periódicas de indicadores clave.
- Representa a la compañía ante organismos reguladores, grandes cuentas estratégicas y aliados tecnológicos, asegurando el cumplimiento normativo y fortaleciendo la reputación institucional.
- Impulsa una cultura de excelencia operativa y servicio al cliente, fomentando la coordinación transversal entre áreas técnicas, comerciales y de postventa.

Director Regional del Norte

- Traducir la estrategia corporativa en planes tácticos para la macrorregión norte, priorizando Trujillo y los polos industriales y turísticos circundantes.
- Gestionar el presupuesto regional, asignando recursos comerciales y técnicos para planes móviles, fibra óptica, ciberseguridad, data center y demás servicios empresariales.
- Monitorear la satisfacción de las cuentas clave de la zona, interviniendo ante alertas críticas y liderando la resolución de incidentes de alto impacto.
- Dirigir los comités de resultados regionales, reportando al Director General avances, riesgos y oportunidades de expansión.

Gerente de Mercado Corporativo

- Diseña el portafolio de soluciones B2B (Planes Móviles, Fibra Óptica, Microsoft 365, Dual Connect, Data Center, entre otros), asegurando su

pertinencia a los distintos verticales (salud, minería, banca, sector público).

- Determina estrategias de precios, empaquetamiento y promociones, maximizando el valor percibido por los clientes empresariales.
- Lidera el análisis de inteligencia de mercado para anticipar tendencias tecnológicas (cloud, IoT, servicios gestionados) y la respuesta competitiva.
- Coordina con marketing y canales digitales el lanzamiento de campañas dirigidas a decisores TI y gerencias financieras.

Jefe de Ventas Corporativo

- Planifica, supervisa y motiva al equipo de ocho Consultores de Cuentas, estableciendo metas mensuales de adquisición, cross-selling y retención.
- Revisa y optimiza el pipeline de oportunidades a través de herramientas CRM, garantizando previsiones de ventas confiables.
- Negocia acuerdos marco y contratos de servicio gestionado con grandes corporaciones y entidades públicas, velando por la rentabilidad de cada propuesta.
- Coordina con operaciones la correcta provisión de servicios (instalaciones de fibra, habilitación de licencias Microsoft 365, activación de enlaces Dual Connect) dentro de los SLA comprometidos.

Consultores de Cuentas (1 al 8)

- Prospección activa de clientes empresariales en su cartera asignada, identificando necesidades de comunicación, infraestructura digital y ciberseguridad.
- Elaboración de propuestas de valor combinando planes móviles, soluciones TI, servicios gestionados y herramientas digitales, acompañadas de cálculos de ROI.

- Gestión integral del ciclo de ventas: presentaciones ejecutivas, negociación de términos contractuales, coordinación de evaluaciones técnicas y cierre comercial.
- Seguimiento postventa para asegurar la correcta adopción de los servicios contratados y descubrir oportunidades de up-selling o cross-selling.
- Registro riguroso de actividades y resultados en el CRM, proporcionando al Jefe de Ventas reportes semanales de avance y previsiones.
- Mantenerse actualizado sobre nuevas funcionalidades (Factura Electrónica Web, Ciberseguridad, Data Center) y sobre la normativa que impacta a los clientes (protección de datos, continuidad de negocio).

1.4 Principales productos y servicios

Actualmente, Claro Perú ofrece una amplia gama de productos y servicios de telecomunicaciones, dirigidos tanto a usuarios individuales como a empresas. Sus principales líneas de negocio incluyen:

- **Telefonía móvil:** servicios de comunicación celular (voz, SMS y datos) en modalidades prepago y pospago, con cobertura nacional. Claro fue originalmente conocido por introducir la tecnología GSM en Perú a través de TIM y hoy opera redes de 5G.
- **Internet y datos:** acceso a Internet tanto móvil (planes de datos 3G/4G para smartphones y módems inalámbricos) como Internet fijo de banda ancha para hogares y negocios. Claro ofrece internet fijo vía diferentes tecnologías: fibra óptica, cable coaxial (HFC) e incluso soluciones inalámbricas 4G/5G en zonas donde no llega la red cableada.
- **Televisión por suscripción:** servicios de TV pagada bajo la marca Claro TV, disponibles en dos modalidades: televisión por cable digital (principalmente en

ciudades, usando la red HFC/fibra) y televisión satelital (DTH) para llegar a todo el país. Los paquetes de Claro TV incluyen acceso a canales en alta definición y contenido nacional e internacional.

- **Servicios digitales y de valor agregado:** Claro ha diversificado su oferta con plataformas de contenido y aplicaciones propias. Por ejemplo, Claro Video (servicio de streaming de películas y series) y Claro Música (plataforma de música en línea) son servicios digitales exclusivos para sus clientes. Asimismo, ofrece servicios corporativos como cloud computing, soluciones IoT, así como aplicaciones de entretenimiento, deportes (Claro Sports) y juegos en línea (Claro Gaming), integrando un ecosistema completo alrededor de la conectividad.
- **Equipos y dispositivos:** a través de sus centros de atención y distribuidores, Claro comercializa teléfonos móviles (smartphones de diversas marcas), módems de internet, routers, tablets y otros dispositivos tecnológicos, muchos de ellos bajo planes de financiamiento o como parte de paquetes promocionales para sus clientes.

Este variado portafolio permite a Claro atender las necesidades de comunicación de distintos segmentos del mercado peruano, desde usuarios de telefonía básica hasta clientes que demandan soluciones empresariales avanzadas. La empresa también cuenta con programas de fidelización como Claro Club, que ofrece beneficios y descuentos a sus suscriptores, complementando así sus servicios principales.

La tabla 1 detalla un benchmarking con sus principales competidores

Tabla 1

Matriz comparativa de Claro y competidores mercado peruano

Criterio	Peso	Claro	Movistar	Entel	Bitel
Cobertura móvil 4G/5G “garantizada” (OSIPTEL)	15	2.0	4.5	1.0	5.0
Red fija / fibra para empresas (huella y oferta)	15	4.0	3.5	3.0	4.5
Portafolio B2B (amplitud: internet, enlaces, SD-WAN, cloud, etc.)	15	5.0	5.0	4.0	3.5
Data center & certificaciones (Uptime/tiers)	15	5.0	5.0	3.0	3.5
Internet dedicado & soporte 24/7/SLA	10	4.5	4.0	5.0	4.0
Conectividad avanzada	10	5.0	4.5	4.5	2.5
Ciberseguridad	10	5.0	5.0	4.0	2.5
Experiencia B2B & soporte (canales, app/portal, web)	10	4.5	4.5	4.0	3.5
Total ponderado (0–5)	100	4.3	4.5	3.4	3.7

Nota: elaborada en base a información de OSIPTEL en GOB.PE (2025).

Cobertura móvil garantizada: Bitel encabeza el indicador oficial de cobertura 4G garantizada en áreas pobladas, seguida de Movistar; Claro y Entel aparecen por detrás en ese indicador específico de OSIPTEL. Esto no invalida la presencia 5G/4G urbana de Claro, pero sí afecta su puntaje relativo en este criterio.

Portafolio y conectividad avanzada: Claro y Movistar muestran los catálogos más amplios (SD-WAN, seguridad, cloud, enlaces dedicados); Entel ofrece SD-WAN y seguridad gestionada; Bitel cubre internet dedicado/SIP/“Bitel Cloud”, pero con menor profundidad en SD-WAN y seguridad.

Data centers y certificaciones: Claro (América Móvil Perú) y Telefónica del Perú cuentan con certificaciones Tier III del Uptime Institute en Lima (y Bitel tiene Tier III en diseño en Trujillo). Esto es un diferencial claro para cargas críticas y continuidad.

Internet dedicado / soporte 24×7: Entel comunica explícitamente soporte 24×7 y continuidad para su Internet Dedicado; Claro y Movistar publican su oferta empresarial de internet (simétrico/fibra según plan y zona); Bitel ofrece internet dedicado y atención especializada

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

El capítulo de Marco teórico es fundamental porque actúa como la columna vertebral intelectual de una tesis de suficiencia profesional. Su propósito es enlazar la experiencia laboral con el conocimiento académico y técnico que la respalda, describiendo el conjunto de teorías, conceptos, normativas y regulaciones que sustentan las decisiones y acciones llevadas a cabo. En esta sección se exponen los fundamentos teóricos y prácticos adquiridos a lo largo de los años de experiencia, mostrando cómo se aplicaron para resolver problemas, optimizar procesos o implementar mejoras. Este capítulo demuestra que el trabajo no fue fruto de la improvisación, sino que se apoyó en bases sólidas y reconocidas en la disciplina profesional.

Asimismo, el marco teórico ofrece el espacio para identificar y analizar las limitaciones que se presentaron durante el desarrollo del proyecto o la resolución del problema laboral. Esto no solo refleja transparencia, sino que permite contextualizar los resultados obtenidos y reconocer factores externos o internos que pudieron condicionar el alcance de la intervención. En síntesis, este capítulo no se limita a citar teorías: establece un puente entre el saber académico, la normativa vigente y la práctica profesional, legitimando la experiencia presentada y aportando credibilidad técnica al informe.

2.1 Bases teóricas del estudio

La importancia de los modelos teóricos radica en que constituyen la base conceptual que orienta y delimita una investigación o un trabajo aplicado, permitiendo organizar el conocimiento, explicar fenómenos y establecer las relaciones entre sus componentes. Un modelo teórico actúa como un mapa que guía la formulación de hipótesis, la interpretación de resultados y la toma de decisiones fundamentadas, asegurando coherencia interna y validez académica o profesional.

Hernández y Mendoza (2023) sostiene que *“un modelo teórico integra y resume de manera lógica el conocimiento disponible, proporcionando un marco de referencia que orienta la investigación y facilita la comprensión del fenómeno de estudio”* Esto implica que sin un modelo teórico sólido, el trabajo carecería de dirección y de un soporte conceptual que legitime las acciones y conclusiones.

Figura 4

Modelos Teóricos sobre Capacitación

Modelo Teórico	Exponente / Autor	Año	Dimensiones Clave
Modelo de Evaluación de Capacitación (4 niveles)	Donald Kirkpatrick	1959	1. Reacción 2. Aprendizaje 3. Comportamiento 4. Resultados
Modelo de Instrucción ADDIE	Florida State University	1975	1. Análisis 2. Diseño 3. Desarrollo 4. Implementación 5. Evaluación
Modelo de Transferencia de Aprendizaje	Baldwin y Ford	1988	1. Características del aprendiz 2. Diseño de la capacitación 3. Entorno laboral
Modelo de Capacitación y Desarrollo de Personal	Idalberto Chiavenato	2009	1. Detección de necesidades 2. Diseño del programa 3. Ejecución 4. Evaluación y retroalimentación

Nota Es el resumen sobre Modelos teóricos

Para la presente investigación hemos considerado tomar como referencia el Modelo de Capacitación y Desarrollo de Personal de Chiavenato.

2.2.1 Capacitación

Según Chiavenato (2020), la capacitación es un proceso educativo deliberado que

parte de la identificación de brechas entre el perfil de competencias deseado y el desempeño real de las personas. Comprende cuatro etapas interrelacionadas: Diagnóstico de necesidades, donde se analizan tareas, objetivos del puesto y resultados de negocio para precisar qué saberes, habilidades y actitudes requieren refuerzo.

Diseño instruccional, en el que se estructuran contenidos, metodologías activas y recursos didácticos adaptados al adulto trabajador. Ejecución, fase en la que se implementan actividades presenciales, virtuales o en el puesto de trabajo, combinando la exposición del experto con la práctica supervisada. Evaluación y retroalimentación, que valida la transferencia al puesto y mide el impacto en indicadores operativos y estratégicos. Se trata, por tanto, de una intervención intencional que persigue elevar el desempeño individual y colectivo alineándolo con los fines de la organización.

Desde la óptica de la gestión del talento, la capacitación se entiende como una inversión sistemática destinada a fortalecer el capital humano y, con ello, la ventaja competitiva de la empresa. No se limita a transmitir conocimientos técnicos; integra también el desarrollo de competencias blandas, la interiorización de la cultura corporativa y la generación de comportamientos consistentes con los valores institucionales. Bajo este enfoque, requiere el patrocinio de la alta dirección, ya que su efectividad depende de la coherencia con los planes estratégicos y de la asignación oportuna de recursos.

Opera con un horizonte de retorno: los costos directos (horas de instrucción, materiales, plataformas) y los costos de oportunidad (tiempo fuera de tareas productivas) se compensan con incrementos en productividad, calidad de servicio y satisfacción del cliente. Se retroalimenta de métricas de desempeño (KPIs operativos y financieros), lo que permite refinar programas futuros y consolidar una cultura de aprendizaje permanente. En síntesis, la capacitación se concibe aquí como un vehículo clave para traducir la estrategia en resultados tangibles mediante el fortalecimiento de las

capacidades de las personas (Snell et al., 2020).

Dimensiones

En el ámbito de la investigación, las dimensiones son los componentes o aspectos principales en que se descompone una variable para su estudio y análisis, permitiendo observarla desde diferentes perspectivas y medirla de manera más precisa. Las dimensiones funcionan como categorías amplias que agrupan indicadores específicos, facilitando la operacionalización de conceptos complejos.

Hernández y Mendoza (2023) definen que *“las dimensiones son las facetas o componentes de una variable que permiten su descomposición para un análisis más detallado, y que, a su vez, se pueden medir a través de indicadores”*

Para el proceso de capacitación, Chiavenato (2020) definió cuatro dimensiones:

1) Detección de necesidades: Es el diagnóstico integral que identifica las brechas entre lo que la organización requiere y lo que las personas realmente hacen y saben. No se limita a preguntar “¿qué curso falta?”, sino a explicar el problema de desempeño (qué duele, a quién afecta y cuánto cuesta no actuar).

Acciones clave:

- **Lectura del negocio:** revisión de metas, KPIs y riesgos (ejemplo: ratio de cierre, NPS, tiempo de ciclo comercial).
- **Análisis del trabajo:** descomponer tareas críticas (prospectar, calificar, negociar, gestionar objeciones, postventa) y los conocimientos, habilidades y actitudes que cada una exige.
- **Análisis de personas:** medir dominio actual y disposición al aprendizaje mediante entrevistas, observación en campo, escucha de llamadas, simulaciones y autoevaluaciones.
- **Priorización de brechas:** ordenar por impacto y urgencia, definiendo qué

requiere entrenamiento y qué demanda otras intervenciones (procesos, incentivos, herramientas). Resultado: un mapa de necesidades priorizadas con causas, efectos esperados y métricas de éxito.

2) Diseño del programa: Es la arquitectura pedagógica y operativa que traduce el diagnóstico en un plan formativo coherente, medible y viable. Define qué aprender, para qué, cómo, con qué recursos y cómo se evidenciará el cambio.

Acciones clave:

- **Objetivos de aprendizaje y de negocio** alineados (ejemplo: “negocia paquetes multiservicio manteniendo margen $\geq 15\%$ ”).
- **Secuencia didáctica** que avanza del conocimiento a la práctica y a la transferencia al puesto (saber–saber hacer–hacer en contexto).
- **Metodologías de adultos** (microlearning, casos reales, role plays, coaching) y criterios de personalización por nivel de experiencia.
- **Recursos y logística:** contenidos, facilitadores, LMS, calendario.
- **Plan de evaluación:** instrumentos para medir reacción, aprendizaje, aplicación y resultados, con líneas base y metas. Resultado: un guion instruccional y operativo listo para ejecutarse, con responsables, cronograma e indicadores.

3) Ejecución: Es la puesta en marcha controlada del programa: lograr que las experiencias de aprendizaje ocurran, sean significativas y se integren al trabajo diario. Implica facilitar, acompañar y ajustar sobre la marcha.

Acciones clave:

- **Activación y expectativas:** comunicar propósito, beneficios y compromisos; asegurar el respaldo de jefaturas.
- **Entrega multimodal:** talleres prácticos, e-learning, coaching y espacios de

actualización (seminarios/conferencias), según secuencia diseñada.

- **Práctica deliberada:** simulaciones con casos reales, feedback inmediato, repetición con dificultad creciente y criterios de desempeño visibles.
- **Soporte en el puesto:** checklists, guías de conversación, plantillas de propuestas y seguimiento en CRM para consolidar hábitos.
- **Ajuste en vivo:** monitorear participación y resultados parciales; remover barreras (agenda, herramientas) y adaptar actividades sin perder rigor.

Resultado: competencias en acción observables en el día a día y evidencias de progreso registradas.

Tabla 2

Métodos de capacitación

Método	Propósito y dinámica	Resultados esperados
Capacitación en el puesto de trabajo (OJT)	El supervisor acompaña al consultor durante visitas o llamadas reales, modela la técnica y cede progresivamente el protagonismo. Se usan listas de verificación y retroalimentación inmediata.	Adquisición rápida de procedimientos “clave” (prospectar, negociar y cerrar) con mínima interrupción de la operación.
Capacitación de aprendizaje práctico	Talleres presenciales con simulación de casos, role-plays y resolución de problemas que reflejan situaciones habituales del negocio corporativo de Claro.	Fortalecimiento de la habilidad para aplicar la teoría bajo presión y con retroalimentación grupal.
e-Learning	Módulos autogestionados en el LMS de la empresa, micro-lecciones y evaluaciones cortas que el consultor completa según su disponibilidad.	Homogeneizar conocimientos de producto y políticas, asegurando trazabilidad del progreso y reforzamiento continuo.

Coaching	Sesiones individuales quincenales centradas en metas específicas de desempeño (p. ej., incrementar ratio de cierre). El coach ayuda a fijar planes de acción y monitorea indicadores.	Ajuste fino de comportamientos, superación de barreras personales y sostenimiento de la motivación.
Seminarios y conferencias	Encuentros trimestrales con expertos internos y externos sobre tendencias en telecomunicaciones, customer experience y técnicas avanzadas de negociación B2B.	Inspirar innovación, actualizar perspectivas y alinear al equipo con la estrategia corporativa de mediano plazo.

Nota: elaborado por los investigadores

4) Evaluación y retroalimentación: Es el sistema de verificación y mejora continua que determina si el programa generó valor y cómo optimizarlo. Mide en cuatro planos conectados y devuelve aprendizajes a la organización.

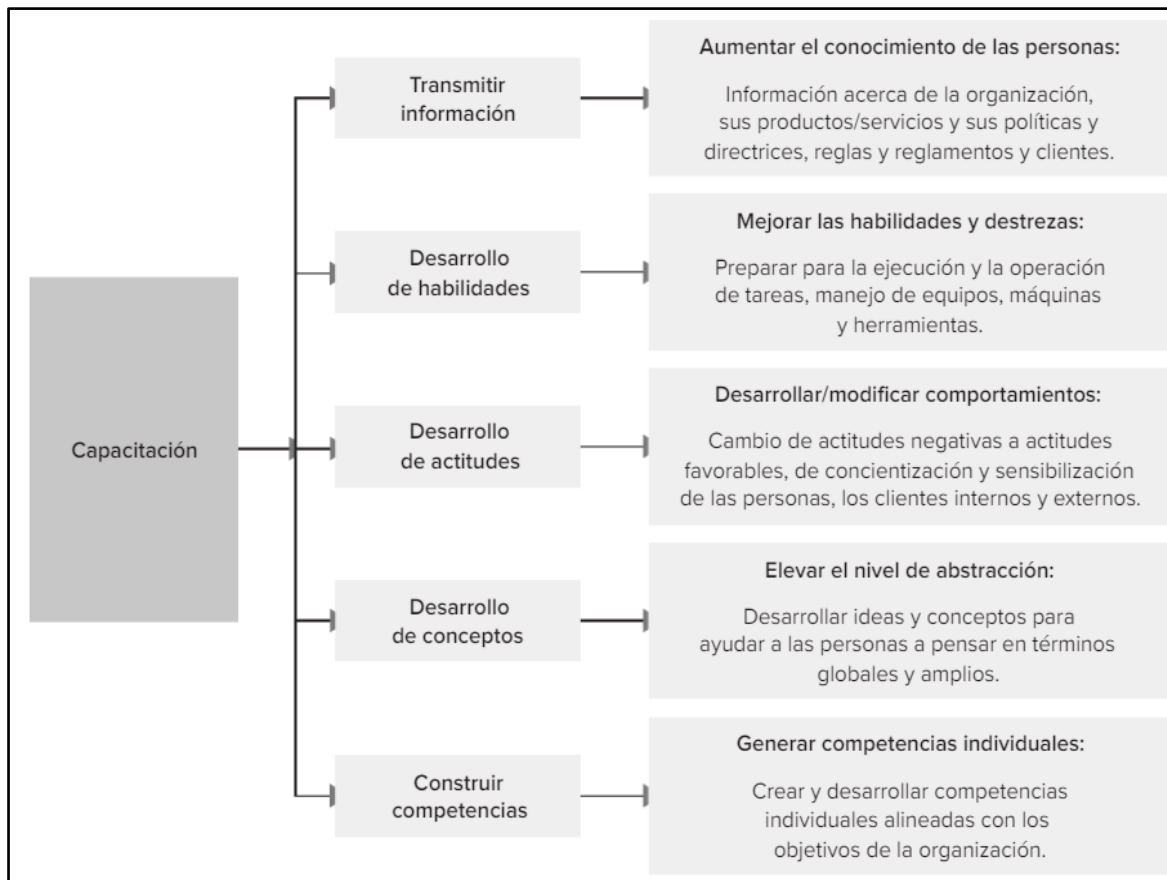
Acciones clave:

- **Reacción:** utilidad percibida, satisfacción con contenidos/facilitación y relevancia para el rol.
- **Aprendizaje:** pruebas, demostraciones y rúbricas que evidencian conocimientos y habilidades adquiridas.
- **Resultados de negocio:** comparación antes–después en KPIs (ventas, margen, retención, NPS, tiempo de cierre), con control de factores externos cuando sea posible.
- **Retroalimentación y decisiones:** informe de hallazgos, cálculo de retorno esperado, plan de refuerzo, ajustes al diseño y recomendaciones a jefaturas.

Resultado: evidencia de impacto y un ciclo de aprendizaje organizacional que refina el programa y escala lo que funcionó.

Figura 5

Objetivos de la capacitación



Nota: Tomado de Chiavenato (2020).

La figura sintetiza el alcance integral que, según Chiavenato (2020), debe tener un programa de capacitación. Parte de la premisa de que entrenar no es solo “enseñar a hacer”, sino intervenir en cinco planos complementarios:

- **Información:** se busca que la persona conozca a fondo la organización, sus regulaciones y a sus clientes, sentando la base cognitiva para cualquier actuación posterior.
- **Habilidades:** la capacitación afina las destrezas requeridas para operar procesos, equipos y herramientas, garantizando eficiencia operativa.
- **Actitudes:** al trabajar creencias y valores se logran comportamientos positivos, orientados al servicio y la colaboración interna y externa.

- **Conceptos:** se estimula el pensamiento abstracto, promoviendo que el colaborador interprete su labor con una visión sistémica y de largo plazo.
- **Competencias:** la combinación de los cuatro elementos anteriores cristaliza en competencias individuales alineadas con los objetivos corporativos.

En conjunto, la gráfica resalta que la capacitación efectiva actúa como un puente entre las necesidades estratégicas de la empresa y el desarrollo integral de sus colaboradores, pasando de lo básico (saber) a lo complejo (ser competente) mediante un itinerario progresivo y coordinado.

Antecedentes

Respecto al tema en estudio, se revisaron antecedentes relacionados que demostraron la importancia de la capacitación y un impacto positivo en las ventas de las empresas.

Alba y Sotero (2024) desarrollaron una investigación orientada a diseñar un plan de capacitación para los vendedores integrales de la empresa Renzo Costa, con el fin de fortalecer sus competencias y alinear su desempeño con las exigencias del mercado. A través del análisis con el diagrama de Ishikawa identificaron la ausencia de procesos estructurados y limitaciones en recursos y metodologías de formación. El plan se ejecutó en cuatro fases: diagnóstico de necesidades, diseño de contenidos, implementación con métodos prácticos y teóricos, y evaluación de resultados. La aplicación del programa permitió un avance notable en habilidades técnicas y blandas, reflejándose en la mejora del desempeño del personal y un incremento del 17% en las ventas. Asimismo, el cálculo del ROI (128.19) evidenció que la capacitación fue no solo efectiva, sino también rentable, consolidándose como un factor estratégico para la competitividad de la organización.

Cunya et al. (2024) plantearon como objetivo analizar la relación entre la

capacitación y el servicio de ventas en una empresa agroindustrial. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo y de tipo correlacional, aplicando encuestas a una muestra de 81 trabajadores del área de ventas. Los resultados evidenciaron una correlación positiva muy fuerte entre capacitación y servicio de ventas ($\rho = 0.844$), además de una relación significativa entre la frecuencia y actualización de los programas de formación ($\rho = 0.708$) y entre la calidad de la capacitación y el desempeño del equipo de ventas ($\rho = 0.775$). En conclusión, el estudio demostró que la capacitación continua y de calidad incide directamente en la mejora del servicio, generando mayor satisfacción del cliente y contribuyendo a la competitividad y rentabilidad de la organización.

Orosco (2023) desarrolló un trabajo de suficiencia enfocado en los ensayos comerciales y la aplicación de métodos de extensión agrícola como parte de la estrategia de ventas de plaguicidas en la región Ancash. El estudio se contextualizó en la división Crop Protection de Bayer en el Perú, que segmenta el mercado en tres grandes regiones (Norte, Centro y Sur) y clasifica a sus clientes en Endusers, distribuidores mayoristas y cadenas de distribución. La metodología incluyó la implementación diferenciada de estrategias comerciales según el tipo de cliente y la zona geográfica. Los resultados demostraron que esta sectorización y el uso de tácticas adaptadas al perfil de cada cliente permitieron superar los objetivos planteados, alcanzando un 108% de cumplimiento en el plan de ventas en Ancash durante 2021. La investigación concluyó que una adecuada segmentación de mercados y clientes, junto con la aplicación de métodos de extensión agrícola, potencia el logro de metas comerciales y la sostenibilidad en el sector agroindustrial.

Guevara (2022) tuvo como propósito analizar el impacto de la capacitación en el desempeño de los vendedores de la empresa Innova Móvil, específicamente en la ejecución del proceso de venta personal (PSP). El estudio se desarrolló en una MYPE del

sector tecnológico con más de una década de experiencia y un equipo conformado por nueve vendedoras. La metodología aplicada fue la investigación-acción, que permitió implementar un ciclo de capacitación enfocado en el fortalecimiento del PSP. El diagnóstico inicial reveló que el equipo de ventas carecía de formación metodológica en este proceso, lo que limitaba su desempeño. Como resultado, la capacitación implementada mejoró significativamente las habilidades comerciales del personal, reduciendo las brechas de conocimiento: los vendedores novatos adquirieron técnicas y herramientas para profesionalizarse, mientras que los más experimentados lograron ordenar y estructurar mejor sus prácticas. En conclusión, la investigación demostró que la capacitación en PSP constituye un recurso estratégico para optimizar el desempeño y la competitividad de las micro y pequeñas empresas en el sector tecnológico.

Ramírez (2023) planteó como objetivo analizar cómo la capacitación en contenidos de ventas influye en la mejora de los resultados del proceso comercial y de cada una de sus etapas en el Grupo Tecniases. La investigación se aplicó a la totalidad de los vendedores de las seis empresas que conforman dicho grupo, el cual, tras la pandemia, enfrentó una mayor competencia en su segmento. La metodología permitió identificar cómo la formación en ventas fortaleció las competencias del equipo, logrando un mejor desempeño en cada fase del proceso comercial. Los resultados evidenciaron que la capacitación profesionalizó las labores de los vendedores, incrementó sus resultados y contribuyó a reducir brechas de conocimiento. En conclusión, se determinó que la capacitación en ventas es un factor determinante para enfrentar escenarios de alta competencia, recomendándose su continuidad y el apoyo con herramientas tecnológicas que optimicen la gestión del equipo comercial.

Limitaciones para hacer una investigación de tesis

La elaboración del presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolló con

compromiso y dedicación, sin embargo, los autores enfrentaron ciertas limitaciones que es necesario reconocer. En primer lugar, el tiempo disponible para la investigación representó un reto, ya que Maurin debía equilibrar sus responsabilidades laborales en la empresa Claro con las exigencias académicas, lo cual restringió en algunos momentos la profundidad del análisis y la amplitud de la información recopilada.

En el caso de Lucero, aunque no labora en la organización, tuvo que destinar un esfuerzo adicional para comprender en detalle la dinámica interna de la empresa, apoyándose principalmente en la información brindada por su compañero y en fuentes documentales. Otro aspecto relevante fue el acceso a la información. Al tratarse de una empresa del sector telecomunicaciones, algunos datos corporativos se encuentran resguardados bajo estrictos protocolos de confidencialidad, lo que limitó la posibilidad de contar con registros más completos sobre procesos internos de capacitación y resultados de evaluaciones. Esta situación exigió a los autores solicitar autorizaciones formales y, en determinados casos, recurrir a información complementaria de carácter secundario para cubrir los vacíos.

Asimismo, los recursos económicos disponibles fueron limitados, lo cual restringió la posibilidad de acceder a bases de datos especializadas o de adquirir literatura científica con costo asociado. A pesar de ello, se optimizó el uso de fuentes académicas disponibles en repositorios universitarios y en publicaciones de libre acceso, lo que permitió sustentar adecuadamente el marco teórico.

Finalmente, se debe mencionar que ambos autores enfrentaron la falta de experiencia previa en el desarrollo de investigaciones de esta magnitud. No obstante, este reto se convirtió también en una oportunidad de aprendizaje, ya que fortalecieron sus competencias en la redacción académica, el manejo de fuentes bibliográficas y la aplicación de metodologías propias de la investigación en ciencias empresariales.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

El capítulo de Descripción de la Experiencia constituye un eje central dentro de una tesis de carácter profesional, pues permite contextualizar de manera clara y sistemática el proceso vivido durante la participación en el proyecto laboral. Este apartado no se limita a narrar hechos, sino que tiene como finalidad documentar rigurosamente la práctica profesional, brindando al lector una visión integral de cómo el tesista se insertó en la organización, cuáles fueron las condiciones iniciales de su desempeño, las personas involucradas en el proyecto, así como las funciones específicas que le fueron asignadas. En este sentido, detallar el proceso de ingreso a la empresa y el rol asumido otorga validez y credibilidad a la experiencia, estableciendo un punto de partida indispensable para comprender los resultados obtenidos.

Asimismo, este capítulo adquiere importancia porque expone la evolución del proyecto en cada una de sus etapas, desde la identificación del problema y el diagnóstico organizacional, hasta la planificación, diseño metodológico, implementación de la propuesta y uso de modelos o herramientas aplicadas. Incluir un cronograma de actividades permite evidenciar la secuencia lógica de las tareas y la organización del tiempo, aspecto esencial para demostrar la capacidad de gestión y planificación del tesista. Finalmente, la incorporación de consideraciones éticas fortalece la integridad académica y profesional del trabajo, al garantizar el respeto a la confidencialidad de la información, la transparencia en la presentación de resultados y la responsabilidad social en la toma de decisiones. En conjunto, este capítulo no solo describe una experiencia laboral, sino que la convierte en un proceso académico de aprendizaje reflexivo, que aporta valor tanto a la formación profesional como a la organización en la que se desarrolló.

3.1 Descripción de la experiencia profesional en la empresa

1) Experiencia profesional de Maurin Efrain Cruzado Espejo

En este apartado se describe la trayectoria laboral de Maurin Efrain Cruzado Espejo en Claro Perú, sede Trujillo, destacando la progresión de responsabilidades y el desarrollo de competencias clave vinculadas a la atención al cliente, la gestión comercial B2B y la negociación consultiva. Su ingreso a la organización se produjo tras un proceso formal de reclutamiento y evaluación de competencias, incorporándose en setiembre de 2013 como Asesor de Atención al Cliente. Por su desempeño, orientado a la calidad de servicio y a la generación de oportunidades comerciales, en febrero de 2024 fue promovido al cargo de Consultor de Cuentas, con enfoque en el segmento empresarial.

Asesor de Atención al Cliente (setiembre 2013 – febrero 2024)

Como Asesor de Atención al Cliente, brindó soporte integral a clientes y no clientes en procesos de postventa, asegurando respuestas oportunas y trazables mediante el uso de plataformas de registro y un CRM corporativo. Sus funciones comprendieron:

- **Atención y solución de requerimientos postventa:** recepción, clasificación y resolución de consultas relacionadas con facturación, cambios de plan, reposición de SIM/equipos, activaciones y ajustes de servicios; coordinación con áreas técnicas y administrativas cuando el caso requería escalamiento; seguimiento hasta el cierre efectivo del ticket, informando al usuario en cada hito.
- **Incentivar y generar ventas** (ventas adicionales y complementarias): identificación de necesidades latentes durante la interacción de servicio; recomendación de ofertas y planes acordes al perfil de consumo; argumentación de valor enfocada en beneficios y costo total de propiedad; ejecución de incrementos de servicios respetando los lineamientos

comerciales y de consentimiento informado.

- **Gestión de reclamos:** registro documental de reclamos con sustento técnico y comercial; análisis de causa (inmediata y raíz) para prevenir recurrencias; coordinación con áreas responsables para la implementación de medidas correctivas; comunicación clara y empática del resultado al cliente, preservando la experiencia de servicio.
- **Fidelización de clientes:** aplicación de protocolos de retención y permanencia para clientes con intención de baja; ofrecimiento de alternativas de valor (ajustes de plan, beneficios y facilidades dentro de política); medición de la satisfacción posterior (encuestas breves, NPS cuando correspondía) y generación de alertas tempranas sobre riesgos.

En este periodo, consolidó competencias transversales clave: comunicación empática, manejo de objeciones, escucha activa, negociación básica orientada a servicio, gestión del tiempo y trabajo colaborativo. Asimismo, se alineó a indicadores operativos habituales en el canal (tiempo medio de atención, tasa de resolución al primer contacto y calidad percibida), aportando a la continuidad de la relación con el cliente y a la conversión de oportunidades comerciales detectadas en postventa.

Consultor de Cuentas – Segmento Empresas (desde febrero 2024)

A partir de febrero de 2024, asumió la posición de Consultor de Cuentas con responsabilidad directa sobre prospección, desarrollo y gestión de clientes corporativos en la plaza de Trujillo y zonas aledañas. Su rol se orienta a la venta consultiva del portafolio empresarial de la compañía, al cumplimiento de objetivos comerciales y al fortalecimiento de relaciones de largo plazo. Entre sus funciones destacan:

- **Prospección y captación de clientes (empresas):** mapeo de mercados locales y regionales, identificación de cuentas objetivo, contacto inicial por diversos

canales (visitas, referidos, llamadas y medios digitales), calificación de oportunidades y construcción de un pipeline sostenible.

- **Presentación y ventas de soluciones corporativas:** levantamiento de requerimientos con decisores y usuarios clave; elaboración y presentación de propuestas técnico-comerciales con foco en impacto operativo (continuidad, productividad, seguridad y eficiencia de costos); conducción de demostraciones y pruebas de concepto cuando aplica; negociación de términos dentro de las políticas de la empresa y coordinación del cierre contractual.
- **Cumplimiento de objetivos:** planificación comercial mensual/trimestral, proyección de ingresos, mantenimiento de indicadores de cobertura de cartera y tasas de conversión; coordinación con equipos internos (ingeniería, soporte, logística, finanzas y postventa) para asegurar entrega y activación en tiempo y calidad.
- **Análisis de mercado:** monitoreo de tendencias del entorno y del comportamiento competitivo; identificación de factores de decisión por sector (servicios, agroindustria, comercio, manufactura, entre otros) y preparación de propuestas de valor diferencial.
- **Desarrollo de relaciones a largo plazo:** elaboración de Planes de cuentas y mapas de stakeholders (interesados); realización de revisiones periódicas de servicio con clientes; detección de oportunidades de crecimiento orgánico (upgrades, extensiones de contrato, nuevas sedes); seguimiento de la experiencia postventa para sostener fidelización y renovación.

En este cargo, su aporte se centra en la negociación consultiva: identifica intereses y restricciones de las partes, construye ofertas basadas en beneficios y costo-beneficio, y administra concesiones dentro de márgenes y políticas vigentes. Además,

gestiona adecuadamente objeciones (técnicas, económicas y de tiempos), utiliza evidencias (casos de uso, referencias, pruebas) y vela por acuerdos ganar-ganar que garanticen adopción y continuidad del servicio.

Relevancia de la trayectoria para la capacitación y la negociación

La progresión desde la atención postventa hacia la consultoría empresarial ha permitido a Maurin Efrain Cruzado Espejo integrar dos miradas complementarias: La orientación al cliente/usuario (calidad, rapidez y resolución) y la orientación al negocio (valor, rentabilidad y sostenibilidad de la relación). Esta combinación resulta especialmente valiosa para diseñar e implementar programas de capacitación en negociación efectiva en empresas de telecomunicaciones, pues articula habilidades de servicio, venta consultiva, gestión de cuentas y fidelización, todo ello bajo estándares de cumplimiento y buenas prácticas comerciales. De esta manera, su experiencia aporta insumos concretos para la mejora de procesos comerciales, el desarrollo de competencias blandas y la consolidación de una cultura centrada en el cliente con foco en resultados.

2) Experiencia profesional de Lucero Margarita Viches Rios

La trayectoria de Lucero, coautora del presente trabajo, destaca su evolución en funciones de servicio y venta en banca y retail, ámbitos en los que ha desarrollado capacidades de atención al cliente, asesoría comercial, gestión transaccional y venta consultiva con foco en relaciones de largo plazo. Sus estudios en la Universidad Privada del Norte (UPN) fortalecieron su base técnica y su criterio profesional, impactando positivamente en la comprensión de procesos, métricas y regulaciones propias de ambos sectores, y potenciando competencias clave como comunicación efectiva, manejo de objeciones y orientación a resultados.

Asesora de Ventas – Saga Falabella Trujillo (enero 2022 – agosto 2024)

En Saga Falabella, Lucero se desempeñó como Asesora de Ventas brindando una experiencia de compra centrada en el cliente y alineada a estándares de seguridad, calidad y eficiencia operativa del canal retail. Sus responsabilidades incluyeron:

- **Atención al cliente:** bienvenida y acompañamiento durante el recorrido de compra; identificación de necesidades mediante preguntas guía y escucha activa; resolución de dudas sobre características, stock, precios y garantías; coordinación con áreas de piso, almacén y caja para asegurar disponibilidad y entrega en tiempo.
- **Asesoramiento para sus compras:** presentación comparativa de alternativas (prestaciones, durabilidad, costo total de propiedad); demostraciones de producto cuando aplicaba; recomendaciones personalizadas en función del uso, presupuesto y preferencias del cliente, promoviendo una decisión informada y satisfactoria.
- **Venta de seguros de protección de compra:** explicación clara de coberturas, exclusiones, vigencias y procesos de atención; verificación del consentimiento informado y registro correcto de la póliza; enfoque en venta responsable, integrando el seguro como valor agregado y no como cargo accesorio.
- **Recepción de efectivo para pagos de tarjetas:** ejecución de cobros y arqueos de caja con estricto control documental; validación de medios de pago (efectivo y otros); cuadro al cierre de turno y resguardo de valores conforme a protocolo de la tienda; prevención de errores y riesgos operativos.

Durante este periodo, Lucero consolidó habilidades de venta cruzada y adicional sin sacrificar la satisfacción del cliente, y se alineó a indicadores habituales del retail (tasa de conversión, ticket promedio, cumplimiento de metas y calidad de servicio). Su

desempeño evidenció capacidad para traducir necesidades del cliente en soluciones concretas, manteniendo la ética comercial y la comunicación empática.

Promotora de Servicios – Scotiabank, Trujillo (febrero 2025 – a la fecha)

Desde febrero 2025, Lucero se desempeña como Promotora de Servicios en Scotiabank, asumiendo funciones orientadas a la experiencia del cliente y a la colocación de productos financieros, con estricto cumplimiento normativo y de control interno. Entre sus funciones se encuentran:

- **Atención al cliente y solución de consultas:** recepción y clasificación de requerimientos (información de cuentas, movimientos, canales digitales, claves y alertas); orientación sobre procesos y tiempos; derivación eficiente a especialidades cuando corresponde; seguimiento hasta el cierre del caso, preservando la satisfacción del cliente.
- **Venta de productos activos y pasivos del Banco:** calificación básica de necesidades y perfil del cliente; presentación de propuestas de productos activos (por ejemplo: tarjetas y créditos de consumo) y pasivos (por ejemplo: cuentas de ahorro, CTS y depósitos) resaltando beneficios, costos y condiciones; negociación dentro de políticas vigentes, procurando relaciones sostenibles.
- **Asesoramiento para concentrar el portafolio en el Banco:** recomendaciones integrales para que el cliente gestione sus finanzas personales de forma centralizada; activación y adopción de canales digitales; seguimiento a la vinculación de productos (paquetes, seguros asociados, débito automático) para elevar el valor de vida del cliente.
- **Recepción y salida de dinero de cuentas:** apoyo a operaciones transaccionales (depósitos, retiros y transferencias) bajo protocolos de

seguridad, verificación de identidad y prevención de fraude; registro riguroso en los sistemas del banco y resguardo de documentación.

En la función actual, Lucero integra asesoría comercial y cumplimiento: identifica necesidades financieras, traduce beneficios en argumentos claros y maneja objeciones con transparencia, a la par que respeta los controles operativos y la confidencialidad de la información. Se orienta a indicadores de adopción digital, satisfacción del cliente, productividad comercial y cumplimiento de metas.

Relevancia de su trayectoria para la capacitación y la negociación

La experiencia combinada en retail (alta rotación, contacto continuo y venta responsable como seguros) y banca (asesoría regulada, control de riesgos y portafolios integrales) otorga a Lucero una visión práctica para programas de capacitación en negociación efectiva. Esta trayectoria refuerza competencias como: diagnóstico de necesidades, propuesta de valor clara, manejo de objeciones orientado a beneficios reales, cierre ético y fidelización a través de la postventa. Asimismo, su formación en la UPN le permitió articular fundamentos de marketing y gestión con las exigencias operativas y normativas de ambos sectores, aportando a la presente investigación dicha experiencia.

3.2. Descripción de la situación

Claro Perú enfrenta una baja incorporación de nuevos clientes corporativos a nivel nacional, con mayor incidencia en la zona norte, incluida la ciudad de Trujillo, pese a tratarse de un mercado con alto número de empresas privadas que requieren servicios de líneas dedicadas de internet y telefonía móvil corporativa. A ello se suma la no renovación de contratos por parte de empresas privadas y la incapacidad de sostener el incremento de contratos conforme a las metas internas (3% mensual), generando una brecha persistente entre el objetivo y los resultados efectivos.

Causas (hipótesis iniciales)

1) Comerciales y de propuesta de valor

- Propuesta comercial poco diferenciada frente a la competencia en soluciones B2B (internet dedicado, movilidad corporativa, gestión de dispositivos, seguridad digital).
- Argumentación de valor centrada en precio y no en resultados de negocio del cliente (continuidad operativa, latencia, seguridad, soporte, SLA).
- Portafolio y paquetes poco personalizados para segmentos clave del norte (agroindustria, comercio, servicios, logística).

2) Gestión del ciclo comercial

- Prospección insuficiente o desactualizada en la zona norte; pipeline con baja cobertura y tasas de conversión por debajo de lo esperado.
- Falencias en venta consultiva y negociación (detección de necesidades, manejo de objeciones, diseño de ofertas ganar-ganar, cierres y seguimiento).
- Procesos de cotización-aprobación lentos o con múltiples retrabajos que impactan el tiempo de atención al cliente.

3) Experiencia de cliente y postventa (renovaciones)

- Incidencias recurrentes en la entrega/soporte (instalación, activación, coordinación técnica) que erosionan la intención de renovar.
- Gestión reactiva de renovaciones (sin planes de cuenta, ni ofertas de evolución tecnológica antes del vencimiento).

4) Precio y condiciones

- Estructuras de precios y condiciones contractuales percibidas como rígidas frente a alternativas del mercado (plazos, penalidades, upgrades, esquemas de descuento por volumen o multi-sede).

5) Operación y tiempos de entrega

- Plazos de instalación/puesta en marcha extensos por coordinaciones técnico–logísticas o disponibilidad de infraestructura, que debilitan la propuesta en licitaciones y comparativos.
- Brechas en la comunicación interáreas (comercial, ingeniería, provisión, soporte), que afectan la promesa de servicio.

6) Marketing y posicionamiento B2B

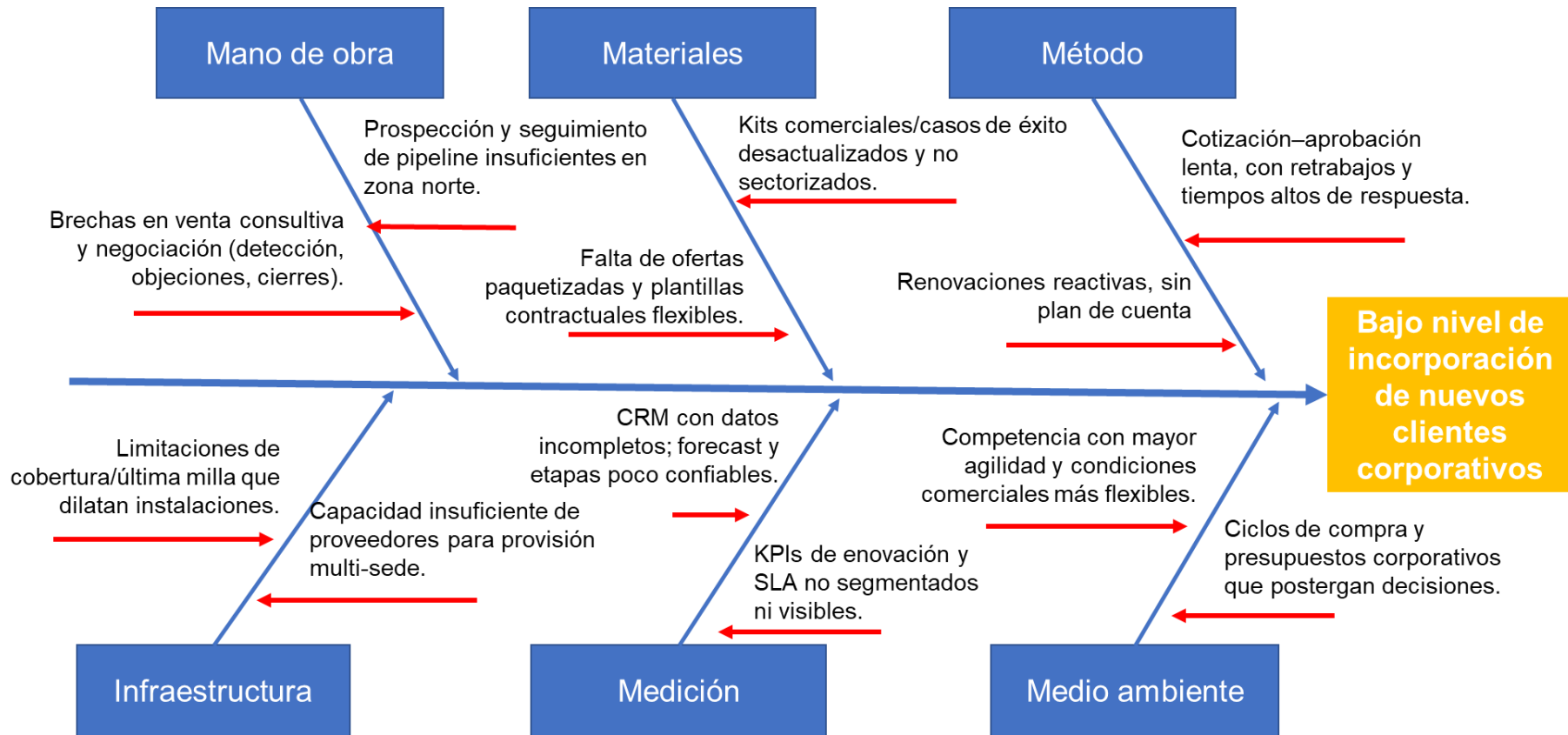
- Baja visibilidad de casos de éxito locales y de indicadores de desempeño (SLA, tiempos de resolución, continuidad).
- Activación limitada de marketing dirigido (eventos sectoriales, referidos) en la zona norte.

7) Consecuencias observadas y riesgos

- Desempeño comercial por debajo de meta: incumplimiento sostenido del objetivo de crecimiento mensual del 3% en nuevos contratos corporativos.
- Mayor rotación de cartera y menor tasa de renovación, afectando los ingresos recurrentes y la previsibilidad del flujo.
- Pérdida de participación en cuentas estratégicas de la zona norte frente a competidores con respuestas más ágiles o propuestas de mayor valor percibido.
- Efecto reputacional: percepción de menor confiabilidad/soporte, que dificulta la captación por referidos y reduce la efectividad de campañas comerciales.
- Riesgo operativo: saturación de áreas técnicas ante escalados, retrabajos y segundas intervenciones, elevando tiempos de atención y costos.

Figura 6

Diagrama de Ishikawa, área Corporativa Norte de Claro Perú SAC.



Nota: Causas identificadas mediante el diagrama de Ishikawa

A partir del diagnóstico efectuado, se define el problema central y se organizan sus causas y consecuencias en la tabla que sigue.

Problema general:

¿En qué medida la implementación de un plan de capacitación para los Consultores de cuentas permite incrementar la incorporación de nuevos clientes corporativos en Claro Perú, sede Trujillo?

Tabla 3

Resumen de la identificación del problema del área corporativa Claro Perú SAC Trujillo

Problema Principal	Problema secundario	Efectos
Baja incorporación de nuevos clientes corporativos	<p>1. Prospección y cobertura de mercado insuficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bases de datos y segmentación desactualizadas. • Proceso de ventas con baja actividad y escaso contacto con decisores. <p>2. Propuesta de valor y precios poco competitivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofertas genéricas sin diferenciación por sector (SLA, continuidad, seguridad). • Condiciones contractuales rígidas (plazos, penalidades, escalabilidad). <p>3. Proceso comercial y de provisión lento.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cotización–aprobación con retrabajos y alto tiempo de respuesta. • Demoras en instalación/activación por limitaciones de última milla y coordinación técnica. 	<p>1. Desempeño por debajo de la meta (+10% mensual).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brecha sostenida entre objetivo y altas efectivas. <p>2. Menor tasa de renovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de ingresos recurrentes y de la predictibilidad del flujo. <p>3. Pérdida de participación en cuentas clave de la zona norte.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competidores ganan licitaciones y contratos multianuales.

4. Gestión de renovaciones y postventa reactiva.

- Contacto tardío antes del vencimiento.
- Incidencias sin análisis causa raíz y comunicación débil con soporte.

4. Presión sobre márgenes y caída del segmento B2B.

- Competencia por precio y costos operativos.

5. Medición y habilitadores comerciales deficitarios.

- Sistema CRM poco confiable
- KPI no segmentados por sector/zona.
- Casos de éxito desactualizados
- Marketing B2B para referidos limitado.

Nota: elaborada por los autores, basada en el análisis de las causas raíz

3.2. Descripción del proyecto

El presente proyecto profesional, titulado “Implementación de un Plan de Capacitación para los Consultores de Cuentas del Área Corporativa Norte de Claro, Trujillo – 2024”, tiene como propósito principal diseñar e implementar un programa de formación continua dirigido a los consultores de cuentas, con el fin de fortalecer sus competencias comerciales, técnicas y comunicativas. Esta iniciativa surge como respuesta a la necesidad de mejorar los indicadores de desempeño en la gestión de cuentas corporativas, incrementando la satisfacción de los clientes y optimizando los procesos de atención y fidelización.

Para alcanzar este objetivo, el proyecto incluye un diagnóstico inicial de las competencias actuales del equipo, la identificación de brechas de conocimiento y la elaboración de un plan de capacitación estructurado en módulos teórico-prácticos. Asimismo, se plantean mecanismos de evaluación de resultados y retroalimentación continua, con el fin de garantizar la transferencia efectiva de conocimientos al entorno laboral.

En concordancia con lo señalado por Hernández, Fernández y Baptista (2014),

“una descripción clara y bien estructurada facilita la comprensión de las estrategias utilizadas, así como la evaluación de los logros alcanzados en relación con los objetivos propuestos” (p. 58). Por ello, este apartado actúa como una hoja de ruta que orienta la lectura del trabajo y permite una evaluación precisa del impacto alcanzado en el desarrollo profesional de los consultores y en los objetivos de la organización.

Definición de objetivos

La definición de objetivos es el proceso de traducir el propósito de un proyecto o investigación en resultados concretos, observables y medibles que orientan las acciones, delimitan el alcance y establecen los criterios de éxito dentro de un plazo determinado. Los objetivos especifican qué cambio se busca, en quién o dónde, en qué magnitud y en qué tiempo, y sirven de base para la metodología, los recursos y la evaluación (Hernández y Mendoza, 2023).

Tipos y redacción sugerida

- **Objetivo general:** expresa el resultado global que se pretende lograr.
- **Objetivos específicos:** desagregan el general en metas operativas verificables.

Objetivo general

Implementar un plan de capacitación para los consultores de cuentas con el objetivo de incrementar la incorporación de nuevos clientes corporativos entre un 30% y 40% para fines de diciembre 2024.

Objetivos específicos

OE1 Diagnosticar el nivel actual de competencias y habilidades de los consultores de cuentas en el proceso de captación de nuevos clientes corporativos, identificando fortalezas y áreas de mejora para diseñar un plan de capacitación enfocado y efectivo.

OE2 Proponer un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño de los consultores de cuentas después de la capacitación, con el fin de medir la efectividad de las técnicas aprendidas y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos durante el proceso de captación de nuevos clientes corporativos.

OE3 Evaluar el impacto del plan de capacitación en la incorporación de nuevos clientes corporativos, midiendo el incremento en la cartera de clientes y la efectividad de las estrategias aplicadas, con el fin de asegurar un crecimiento del 30% al 40% para fines de diciembre de 2024.

Metodología, modelos y herramientas utilizadas

La elección del tipo de investigación en una tesis no solo delimita el enfoque y el alcance del estudio, sino que determina cómo se recogerán, analizarán y evaluarán los datos para responder al problema planteado. En el presente caso, incrementar la incorporación de nuevos clientes corporativos en Claro Perú, sede Trujillo, mediante un plan de capacitación en negociación y la optimización del ciclo comercial, la metodología se estructura para medir cambios antes y después de la intervención, relacionando la formación con resultados comerciales verificables.

Se incluye el enfoque, tipo, alcance, diseño, corte, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Enfoque:

El enfoque de investigación será descriptiva propositiva, ya que se busca tanto medir el impacto de la capacitación sobre el desempeño de los consultores de cuentas como entender las percepciones y experiencias de los mismos respecto al plan de capacitación.

Tipo de Investigación:

- **Descriptiva:** Se describe el estado actual de la capacitación y las competencias de los consultores de cuentas.
- **Propositiva:** Se propone evaluar los efectos de la capacitación en el desempeño de los consultores.

Alcance:

- **Exploratorio y propositiva:** El objetivo es explorar el nivel de preparación actual de los consultores y propone evaluar cómo el plan de capacitación mejora su rendimiento en sus tareas diarias.

Diseño:

- **Diseño Cuasi Experimental:** En un diseño cuasi experimental, aunque no se puede manipular aleatoriamente las variables (en este caso, la asignación de los consultores a grupos de capacitación), se implementa una intervención (en este caso, el plan de capacitación) y se mide el impacto de esta intervención sobre los participantes. A diferencia de un diseño experimental puro, en un cuasi experimental no se tiene un grupo de control o una asignación aleatoria, pero sí se puede comparar los resultados antes y después de la implementación de la intervención.
- **Transversal:** Se llevará a cabo en un solo momento en el tiempo, evaluando el impacto inicial de la capacitación.

Corte:

- **Corte longitudinal:** A lo largo de diez meses del 2024, luego se implementará y analizará el impacto de la capacitación en varias fases, lo que permitirá obtener datos para validar su impacto.

La recolección se realizará en un periodo acotado (corte único al cierre del

proyecto en 2024), describiendo el nivel de altas B2B, la conversión, los tiempos del ciclo comercial y las renovaciones alcanzadas en ese intervalo, y contrastándolos con las metas empresariales. No se pretende inferir causalidad longitudinal; el propósito es documentar y caracterizar el estado del proceso comercial y de las competencias de negociación en el corte definido para orientar mejoras.

Técnica e instrumentos

Técnica: es un procedimiento estructurado para documentar, de manera objetiva y comparable, hechos observables y datos operativos relevantes para el estudio (Hernández y Mendoza, 2023).

Instrumento: herramienta que permite la recolección de percepciones mediante preguntas estructuradas que permiten medir de forma estandarizada la experiencia y valoración de los participantes (Hernández y Mendoza, 2023).

Tabla 4

Técnicas e instrumentos utilizados

Técnica	Instrumento	Indicadores clave
Encuesta	Cuestionario de satisfacción	Satisfacción global, utilidad percibida, aplicabilidad, valoración de materiales y facilitación

Nota: Elaborado por los autores

Figura 7

Formato de evaluación de desempeño

	Evaluación de Desempeño de Personal – Consultor de Cuentas Corporativas	Código: SL-RH-REG-7.2-SIG-02 Revisión: 01 Fecha: 05-01-2023
Datos del Trabajador		
• Nombre del Trabajador: _____		
• Cargo: _____		
• Área: Cuentas Corporativas		
Calificación		
Escala de Calificación		
1: Deficiente, 2: Regular, 3: Bueno, 4: Muy Bueno, 5: Óptimo / Cumple		
Crterios de Evaluación	Calificación	
Prospección planificada	_____	
Descubrimiento de necesidades	_____	
Propuesta de valor técnico-comercial	_____	
Manejo de objeciones	_____	
Cierre y formalización	_____	
Gestión de renovaciones y fidelización	_____	
Coordinación interáreas	_____	
Cumplimiento normativo y ético	_____	
Gestión del tiempo	_____	
Uso del sistema de gestión comercial (CRM)	_____	
Promedio de Desempeño:	_____	
Acciones para Reforzar Competencias en Programa de Capacitación		
Ítem	Tema / Curso / Entrenamiento / Acción	Plazo
1	Venta consultiva y descubrimiento de necesidades. Guion de preguntas, mapeo de procesos del cliente y registro de hallazgos.	_____
2	Formulación de propuesta de valor y acuerdos de nivel de servicio	_____
3	Manejo de objeciones y técnicas de cierre. Simulaciones con casos reales	_____
4	Gestión de renovaciones y fidelización. Protocolo 90/60/30 días, reuniones periódicas de negocio con clientes y ofertas de evolución tecnológica.	_____
Comentarios Generales:		

Evaluado por: Jefe de área corporativa		
Fecha: _____		

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 5

Cuestionario de evaluación de satisfacción de capacitación

Pregunta	Muy Satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
-----------------	-----------------------	-------------------	----------------	---------------------	-------------------------

1. ¿Qué tan satisfecho estás con la claridad de los temas tratados en la capacitación?

2. ¿Consideras que los temas tratados son aplicables a tu trabajo diario?

3. ¿Cómo calificas el material de apoyo proporcionado durante la capacitación?

4. ¿Qué tan satisfecho estás con la dinámica del expositor o instructor?

5. ¿Consideras que la duración de la capacitación fue adecuada?

Nota: adaptado de Alva y Sotero (2024) <https://hdl.handle.net/11537/42700>

Procedimiento de Recolección de Datos

Definición de los objetivos de recolección de datos: Previo al trabajo de campo se precisaron los fines de la recolección, a fin de garantizar coherencia con el propósito de la tesis y con las metas comerciales de Claro Perú, sede Trujillo. En concreto, se acordó: (a) describir el nivel de incorporación de nuevos clientes corporativos en el corte definido, (b) evaluar el desempeño en negociación de los consultores de cuentas durante la implementación del plan de capacitación, y (c) medir la satisfacción y utilidad percibida de dicha capacitación. Estos objetivos orientaron qué información levantar, con qué instrumentos y en qué momentos, asegurando comparabilidad y pertinencia con el enfoque cuantitativo, descriptivo y transversal del estudio.

Selección de fuentes de datos: Se identificaron fuentes internas y primarias que permitieran obtener datos objetivos y verificables. Como fuente documental se utilizaron los registros del sistema de gestión comercial (CRM) de la empresa para extraer propuestas emitidas, contratos firmados, tiempos de elaboración de propuestas y de cierre, renovaciones y altas nuevas correspondientes al periodo de corte. Como fuentes primarias se consideraron la observación estructurada del desempeño de los consultores, registrada en una ficha de evaluación, y la encuesta de satisfacción aplicada a los participantes de la capacitación. La selección de estas fuentes respondió a su disponibilidad, confiabilidad y relación directa con las variables del estudio, resguardando la confidencialidad y el uso académico de la información.

Diseño de instrumentos de recolección: Con base en los objetivos y en las

fuentes definidas, se elaboraron tres instrumentos. En primer lugar, un formato de evaluación del desempeño en negociación (rúbrica/lista de cotejo) con criterios y descriptores conductuales para valorar exploración de necesidades, formulación de propuesta de valor, manejo de objeciones, técnicas de cierre y seguimiento, utilizando una escala ordinal de cuatro niveles. En segundo término, una ficha de extracción de indicadores comerciales para uniformizar la obtención de datos del sistema de gestión comercial (altas nuevas, tasa de conversión, tiempos y renovaciones) y asegurar su trazabilidad. Finalmente, un cuestionario de satisfacción de la capacitación con escala tipo Likert de cinco puntos y preguntas abiertas para recoger la percepción de utilidad y aplicabilidad. Todos los instrumentos fueron revisados por juicio de expertos, piloteados con un subgrupo reducido y ajustados para optimizar claridad, pertinencia y tiempo de aplicación.

Aplicación de los instrumentos: La implementación siguió un protocolo estandarizado. Primero, se realizó una breve inducción a los aplicadores para asegurar criterios uniformes de observación y registro. Luego, se efectuó la observación directa de los consultores durante simulaciones y acompañamientos en campo, consignando la información en la rúbrica de desempeño. En paralelo, se procedió a la extracción documental desde el sistema de gestión comercial utilizando la ficha diseñada, limitada al periodo de corte establecido. Al cierre de cada módulo de formación se aplicó el cuestionario de satisfacción a los participantes, enfatizando la voluntariedad y el carácter anónimo de las respuestas. Todas las evidencias fueron codificadas y archivadas siguiendo lineamientos de confidencialidad y control de calidad.

Procesamiento y análisis de los datos: Concluida la recolección, se depuraron y consolidaron las bases provenientes de las tres fuentes, verificando consistencia, completitud y ausencia de duplicados. Posteriormente, se desarrolló un análisis

descriptivo acorde con el diseño del estudio: se calcularon medidas de tendencia central y dispersión para los indicadores comerciales, se estimaron tasas (conversión, renovaciones) y se generaron tablas y gráficos comparativos por consultor y total del área. Los resultados se contrastaron con las metas internas de la empresa, y la información cualitativa de la encuesta permitió contextualizar los hallazgos sobre el desempeño en negociación y la utilidad de la capacitación. Finalmente, se sistematizaron las conclusiones y se establecieron recomendaciones operativas para fortalecer la captación de clientes corporativos, manteniendo el carácter transversal y no causal del análisis.

Aspectos éticos considerados en la tesis

Autorización institucional y alcance del estudio: Se obtuvo la autorización formal de Claro Perú, sede Trujillo para utilizar información operativa con fines estrictamente académicos y de mejora interna. El estudio se limitó a datos del frente comercial B2B y a la evaluación de competencias, sin intervenir en procesos laborales ni en evaluaciones de desempeño corporativas.

Respeto a la privacidad y protección de datos: Los registros extraídos del sistema de gestión comercial se trataron en forma agregada y anonimizada, eliminando todo dato personal identificable de colaboradores y clientes. Se observó la normativa peruana aplicable en materia de protección de datos personales (Ley N.º 29733 y su Reglamento) y las políticas internas de confidencialidad de la empresa.

Confidencialidad y resguardo de la información: Las bases de datos y formularios fueron almacenados en repositorios seguros con acceso restringido por roles, uso de contraseñas robustas y registro de trazabilidad. Se definió un plazo de conservación exclusivamente académico; cumplido este, los datos se eliminarán de forma segura.

Consentimiento informado y participación voluntaria: La encuesta de

satisfacción de la capacitación se aplicó con consentimiento informado, participación voluntaria y posibilidad de retirarse sin consecuencias. Se informó el propósito del estudio, el uso de los resultados y las medidas de protección de datos.

Integridad académica: Se garantizó la originalidad de la redacción, la citación adecuada de fuentes y la prohibición de manipular datos. Los instrumentos, anexos y definiciones operativas se documentaron para permitir verificación por parte del jurado y trazabilidad metodológica.

Cumplimiento normativo y de políticas internas: El trabajo respetó las normas éticas universitarias, las políticas corporativas de Claro Perú y la normativa vigente aplicable a la protección de datos y confidencialidad. Cualquier uso adicional de la información requerirá una autorización expresa.

El desarrollo del presente trabajo de investigación respeta las normas éticas establecidas según el manual de ética en investigación para la participación y la gestión del trabajo de investigación científica o de innovación. De igual modo se cumple con las normas APA establecidas para su redacción, y se mantiene en reserva los datos e información recolectada de la muestra encuestada – sin manipular dicha información.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En una tesis de suficiencia profesional, el capítulo de Resultados es de gran importancia porque constituye la evidencia concreta de lo que se alcanzó en el proyecto o experiencia laboral. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los resultados representan la fase en la que se presentan de manera organizada los hallazgos obtenidos a partir de la aplicación de la metodología planteada, permitiendo responder a los objetivos y dar sustento a las conclusiones posteriores.

Resultados OG: Implementar un plan de capacitación para los consultores de cuentas con el objetivo de incrementar la incorporación de nuevos clientes corporativos entre un 30% y 40% para fines de diciembre 2024.

Gantt del proyecto

El presente plan de capacitación consta de las actividades como son : Diagnóstico (línea base y observación), Diseño (malla, guías y plantillas), Implementación (talleres, coaching en campo y ajustes del proceso de cotización) y Evaluación y control (medición posterior, encuesta e informe final). Para ello vamos presentar un diagrama que explicita fechas, responsables y duración, facilitando el seguimiento de hitos, la coordinación entre áreas y el control del avance respecto al presupuesto y los objetivos del proyecto.

Dicho documento lo denominamos cronograma de Gantt donde se presenta la planificación del plan de capacitación en negociación para los consultores de cuentas de Claro Perú (sede Trujillo) entre enero y abril de 2024. Ordena

Tabla 6

Diagrama de Gantt para la implementación del plan de capacitación para los consultores de cuentas corporativas

Fase	Tarea	Responsable	Inicio	Fin	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	Duración (días)
F1. Diagnóstico	Revisión de CRM e indicadores base	Analista de datos/CRM	08/01/2024	12/01/2024					5
	Observación del proceso y entrevistas puntuales	Facilitador de capacitación	15/01/2024	19/01/2024					5
F2. Diseño	Malla de capacitación y contenidos	Facilitador de capacitación	22/01/2024	26/01/2024					5
	Guías de negociación por sector	Facilitador de capacitación	29/01/2024	02/02/2024					5
	Plantillas de propuesta y flujos de aprobación	Jefatura comercial	05/02/2024	09/02/2024					5
F3. Implementación	Taller 1: venta consultiva	Facilitador de capacitación	12/02/2024	16/02/2024					5
	Taller 2: manejo de objeciones y cierres	Facilitador de capacitación	19/02/2024	23/02/2024					5
	Coaching en campo y simulaciones (continuo)	Facilitador de capacitación	26/02/2024	29/03/2024					33
	Ajustes de proceso de cotización y aprobaciones	Jefatura comercial	04/03/2024	15/03/2024					12
F4. Evaluación y control	Medición posterior (indicadores comerciales)	Analista de datos/CRM	01/04/2024	05/04/2024					5
	Encuesta de satisfacción de la capacitación	Facilitador de capacitación	08/04/2024	12/04/2024					5
	Informe final y plan de mejora	Autores de la tesis	15/04/2024	26/04/2024					12

Nota: elaborado por los autores

Tabla 7
Plan de capacitación para los consultores de cuentas corporativas

Fase	Tarea	Responsable	Duración (días)
F1. Diagnóstico	Revisión de CRM e indicadores base	Analista de datos/CRM	5
	Observación del proceso y entrevistas puntuales	Facilitador de capacitación	5
F2. Diseño	Malla de capacitación y contenidos	Facilitador de capacitación	5
	Guías de negociación por sector	Facilitador de capacitación	5
	Plantillas de propuesta y flujos de aprobación	Jefatura comercial	5
F3. Implementación	Taller 1: Venta consultiva	Facilitador de capacitación	5
	Taller 2: Manejo de objeciones y cierres	Facilitador de capacitación	5
	Coaching en campo y simulaciones (continuo)	Facilitador de capacitación	33
	Ajustes de proceso de cotización y aprobaciones	Jefatura comercial	12
F4. Evaluación y control	Medición posterior (indicadores comerciales)	Analista de datos/CRM	5
	Encuesta de satisfacción de la capacitación	Facilitador de capacitación	5
	Informe final y plan de mejora	Autores de la tesis	12
Total			

Nota: elaborado por los autores

Plan de Capacitación estructurado para los Consultores de Cuentas de Claro, con el objetivo de incrementar la incorporación de nuevos clientes corporativos. El plan se divide en talleres específicos y actividades continuas, como coaching en campo y simulaciones. A continuación, te detallo el plan:

Plan de Capacitación para Consultores de Cuentas

Taller 1: Venta consultiva

Taller 2: Manejo de objeciones y cierres

Coaching en campo y simulaciones

Objetivo General: Incrementar la incorporación de nuevos clientes corporativos mediante la capacitación de los consultores en habilidades clave para la venta consultiva, manejo de objeciones, cierres de ventas, y ajustes en el proceso de cotización y aprobaciones.

1. TALLER 1: VENTA CONSULTIVA

Objetivo: Dotar a los consultores de herramientas y estrategias para realizar un proceso de venta más enfocado en las necesidades del cliente corporativo, mejorando la efectividad en la prospección y presentación de soluciones.

Duración: 1 día (4 horas)

Contenido:

- **Introducción a la Venta Consultiva:**
 - Definición y principios de la venta consultiva.
 - Diferencias entre venta transaccional y venta consultiva.
 - Perfil del cliente corporativo: necesidades y desafíos.
- **Estrategias de Identificación de Necesidades:**
 - Técnicas de cuestionamiento efectivo.
 - Cómo descubrir las necesidades no explícitas del cliente.

- **Presentación de Soluciones Personalizadas:**
 - Cómo alinear la oferta de Claro con las necesidades específicas del cliente.
 - Uso de soluciones y productos adecuados para cada cliente.
- **Cierre de la Venta Consultiva:**
 - Cómo pedir el compromiso de compra de manera efectiva y no agresiva.
 - Técnicas para superar objeciones durante el cierre.

Metodología:

- Presentación teórica.
- Ejemplos prácticos de situaciones reales.
- Role playing para simular el proceso de venta consultiva.

Evaluación:

- Retroalimentación grupal y por pares sobre las simulaciones.

2. TALLER 2: MANEJO DE OBJECIONES Y CIERRES

Objetivo: Enseñar a los consultores cómo manejar objeciones de los clientes durante el proceso de ventas y cómo cerrar exitosamente una venta, incrementando las posibilidades de conversión.

Duración: 1 día (4 horas)

Contenido:

- **Tipos Comunes de Objeciones:**
 - Objeciones comunes en ventas corporativas (precio, tiempo, confianza).
 - Técnicas para clasificar y priorizar objeciones.
- **Técnicas de Manejo de Objeciones:**

- Método AIDAS (Atención, Interés, Deseo, Acción, Satisfacción).
- Técnicas para transformar objeciones en oportunidades de venta.
- **Estrategias para Cerrar la Venta:**
 - El cierre directo y su uso adecuado.
 - Cierre de opción alternativa.
 - Cierre en base a la urgencia o exclusividad de la oferta.
- **Negociación y Manejo de Contratos:**
 - Cómo negociar términos que beneficien tanto a la empresa como al cliente.
 - Importancia de un contrato claro y bien explicado para cerrar efectivamente.

Metodología:

- Análisis de casos reales y ejemplos.
- Role playing para manejar objeciones y practicar cierres.

Evaluación:

- Ejercicios prácticos y simulaciones de cierres de ventas en grupos pequeños.

3. COACHING EN CAMPO Y SIMULACIONES (CONTINUO)

Objetivo: Asegurar la aplicación práctica de las técnicas aprendidas en el campo laboral real, proporcionando retroalimentación continua y apoyo para mejorar el desempeño.

Duración: Continuo (hasta la finalización de la capacitación)

Contenido:

- **Observación en Campo:**
 - El coach observará las interacciones reales entre los consultores y los clientes.

- Identificación de áreas de mejora en el manejo de objeciones, presentación de productos y cierres de ventas.
- **Simulaciones en Situaciones Reales:**
 - Los consultores realizarán simulaciones de ventas basadas en casos reales de clientes corporativos.
 - Se enfocarán en aplicar las técnicas de venta consultiva y manejo de objeciones.
- **Sesiones de Retroalimentación:**
 - Retroalimentación semanal o quincenal sobre el desempeño en campo y en simulaciones.
 - Revisión de la evolución de los resultados y ajustes en la estrategia de ventas.

Metodología:

- Observación directa de los consultores mientras trabajan con los clientes.
- Simulaciones semanales de situaciones de ventas reales, seguidas de sesiones de feedback y ajustes.

Evaluación:

- Retroalimentación continua en sesiones de coaching.
- Evaluación de desempeño a través de objetivos de ventas alcanzados.

4. AJUSTES DE PROCESO DE COTIZACIÓN Y APROBACIONES

Objetivo: Mejorar los procesos internos de cotización y aprobación para acelerar la respuesta a los clientes corporativos, reduciendo el tiempo entre la negociación y el cierre de la venta.

Duración: 1 semana (sesiones semanales)

Contenido:

- **Análisis del Proceso Actual de Cotización y Aprobación:**
 - Identificación de cuellos de botella y procesos ineficientes.
 - Evaluación del flujo de trabajo actual desde la solicitud hasta la aprobación.
- **Optimización de Procesos:**
 - Implementación de nuevas herramientas tecnológicas o modificaciones en los procedimientos para facilitar la cotización y aprobación rápida.
 - Reducción de pasos innecesarios para agilizar el proceso sin perder calidad.
- **Capacitación en Uso de Herramientas Digitales:**
 - Capacitación en herramientas de cotización y CRM de Claro, para mejorar la eficiencia.
 - Implementación de seguimiento digital para asegurar que las cotizaciones sean aprobadas de manera oportuna.

Metodología:

- Taller práctico sobre el uso de herramientas digitales.
- Análisis de los procesos actuales y simulaciones de cotización.

Evaluación:

- Monitoreo de los tiempos de respuesta para cotizaciones y aprobaciones antes y después de la implementación.

Figura 8

Ponentes de la capacitación y directivos de Claro Trujillo



Nota: fotografía tomada en las fechas de capacitación

Figura 9

Ponentes principales de la capacitación



Nota: fotografía tomada en las fechas de capacitación

El presupuesto de implementación considera únicamente viáticos, dado que los facilitadores provienen de Lima y son personal de Claro Perú, por lo que no se generan

honorarios ni costos por contratación externa. Los viáticos se han estimado en S/ 100 por día efectivo de trabajo para cada actividad del cronograma (diagnóstico, diseño, implementación y evaluación), cubriendo alimentación, movilidad local y, de requerirse, hospedaje de corta estadía. Se excluyen alquiler de ambientes, equipos, materiales y gastos administrativos, por ser provistos por la sede Trujillo y por recursos internos (aulas, proyectores, plataformas y plantillas). Asimismo, el traslado Lima–Trujillo se atiende bajo la política corporativa de viajes, sin afectar este presupuesto. Bajo estos supuestos, el costo total de la implementación asciende a S/ 10,200, según el detalle de la tabla.

Tabla 8

Resultados Comparativos 2023 y 2024

Indicador	2023	2024	Incremento	Variación % respecto al 2023
Propuestas enviadas	220	250	30	13.6%
Contratos firmados	82	111	29	35.4%
Tasa de conversión (%)	37.3%	44.4%	7.1%	19.0%

Nota: elaborado por los autores, basado en la tabla 14 y tabla 15

El comparativo muestra una mejora clara de eficiencia en el 2024. Aunque las propuestas enviadas crecieron moderadamente (más de 30, lo que equivale a 13.6%, de 220 a 250), el salto de contratos firmados fue mucho mayor (29, lo que equivale a 35.4%, de 82 a 111). Esto significa que no solo se ofreció más, sino que se cerró mejor. La tasa de conversión subió de 37.3% a 44.4% (7.1 puntos porcentuales; incremento del 19% respecto al 2023), superando la meta del objetivo específico 2.

Respecto al uso de la Guía de Negociación, la Tabla 15 resume la evidencia del uso de la Guía de Negociación durante 2024, comparada con 2023. Se observan cinco prácticas clave: adopción de la guía en reuniones, tiempo promedio para cerrar, reuniones

con acuerdos claros, resolución de objeciones en la primera conversación y claridad de las propuestas. Estos indicadores permiten verificar si la capacitación y el acompañamiento en campo pasaron de la teoría a la práctica.

Tabla 9

Evidencia del uso de la Guía de Negociación

Evidencia práctica	2023	2024
Uso de la guía en reuniones comerciales	35%	86%
Tiempo promedio para cerrar (días)	34	25
Reuniones con acuerdos claros (siguientes pasos)	41%	69%
Objeciones resueltas en la primera conversación	33%	55%
Propuestas con términos claros (cotizaciones)	58%	92%

Nota: elaborado por los autores, basado en la información de la empresa

Los resultados muestran una adopción efectiva de la guía y mejoras directas en la ejecución comercial: el uso de la Guía subió de 35% a 86%, el tiempo de cierre bajó de 34 a 25 días, y aumentó la calidad de las reuniones (acuerdos claros: 41% a 69%). Además, se resolvieron más objeciones en el primer contacto (33% a 55%) y las propuestas llegaron con términos precisos (58% a 92%).

Estas mejoras explican el mayor porcentaje de propuestas que terminaron en contrato en 2024, pues hubo menos idas y vueltas, decisiones más rápidas y condiciones comerciales mejor definidas.

Resultado del OE 1: Diagnosticar el nivel actual de competencias y habilidades de los consultores de cuentas en el proceso de captación de nuevos clientes corporativos, identificando fortalezas y áreas de mejora para diseñar un plan de capacitación enfocado y efectivo.

Para diagnosticar el nivel actual de competencias y habilidades de los consultores de cuentas en el proceso de captación de nuevos clientes corporativos, y considerando a los 8 participantes del programa, se llevó a cabo un análisis detallado basado en sus respuestas y desempeño en áreas clave. A continuación se presentan los resultados:

Figura 10

Cuestionario Diagnóstico: Evaluación de Competencias y Habilidades de los Consultores de Cuentas

Dimensión	Pregunta	1. Muy Bajo	2. Bajo	3. Medio	4. Alto	5. Muy alto
Conocimientos y Estrategias de Captación	¿Cómo evalúas tu nivel de conocimiento sobre los productos o servicios que ofrece la empresa a los clientes corporativos?					
	¿En qué medida aplicas de manera consistente estrategias de captación de clientes corporativos (segmentación de cuentas, referidos, social selling, networking, llamadas en frío, ABM)?					
	¿Con qué frecuencia utilizas herramientas digitales (CRM, bases de datos, redes sociales) para identificar y realizar seguimiento a clientes potenciales?					
Habilidades de Comunicación y Negociación	¿Cómo calificarías tu capacidad para establecer relaciones iniciales con clientes potenciales?					
	¿Qué técnicas usas para comunicar el valor de los productos o servicios a clientes potenciales?					
	¿En qué medida te sientes cómodo/a negociando precios y condiciones con nuevos clientes corporativos?					
Seguimiento y Cierre de Ventas	¿Cómo evalúas tu efectividad en el seguimiento de los clientes potenciales después de un primer contacto?					
	En tu proceso de captación, ¿qué tan efectivo consideras que eres al cerrar un trato con un cliente corporativo?					
	¿Con qué frecuencia utilizas algún sistema o herramienta para hacer seguimiento de los clientes y sus necesidades?					

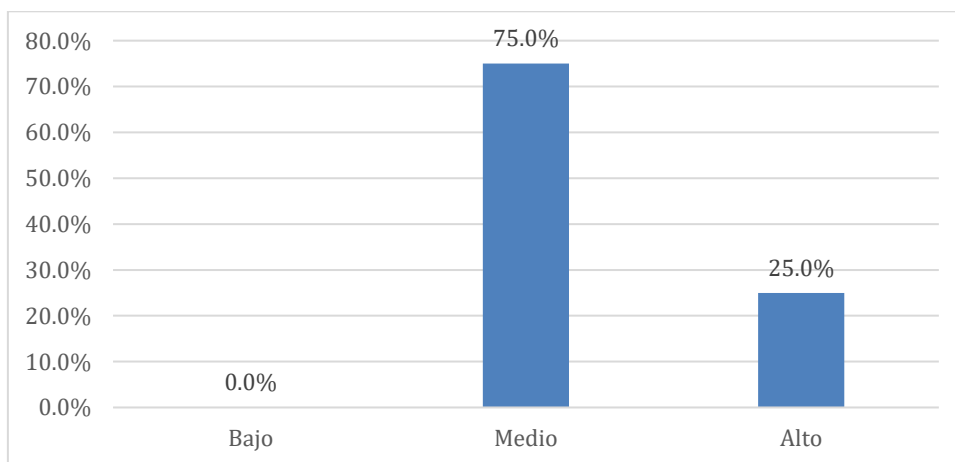
Capacitación y Desarrollo Profesional	¿Has recibido capacitación formal sobre técnicas de captación de clientes corporativos en el último año?					
	¿Qué tipo de capacitación consideras más útil para mejorar tus habilidades en la captación de nuevos clientes corporativos?					
	¿En qué áreas específicas te gustaría recibir más capacitación para mejorar tu desempeño en la captación de nuevos clientes corporativos?					
Evaluación de Resultados y Objetivos	¿Con qué frecuencia alcanzas o superas tus objetivos de captación de nuevos clientes corporativos?					
	¿Qué consideras que te limita o impide alcanzar tus objetivos de captación de clientes?					

Nota: elaborado por los autores

Luego de la aplicación a los ocho consultores de cuentas, se presentan los resultados por dimensiones (ver Anexo 2)

Figura 11

Resultados de la dimensión Conocimientos y Estrategias de Captación



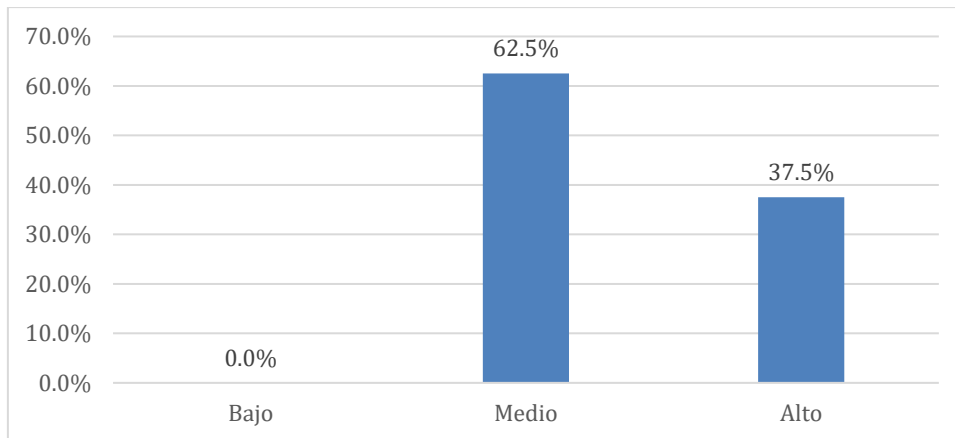
Nota: resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

El consolidado muestra que el 75% de los consultores se ubica en un nivel medio y solo el 25% alcanza un nivel alto en la dimensión *Conocimientos y Estrategias de Captación*. Esto indica que, si bien existe una base funcional sobre el portafolio y se aplican algunas tácticas (segmentación, referidos, social selling/ABM, uso de CRM), su ejecución es intermitente y de profundidad limitada. La ausencia de puntajes bajos sugiere

que todos manejan lo esencial, pero la concentración en el nivel medio evidencia brechas en dominio del portafolio, selección rigurosa de cuentas y uso sistemático de herramientas digitales, lo que se traduce en una capacidad de prospección aún insuficiente para abrir cuentas de alto valor de forma consistente. En síntesis, hay buenas prácticas aisladas (25% alto) que pueden servir de referencia interna, pero el predominio del nivel medio confirma la necesidad de fortalecer esta dimensión para elevar el desempeño de la captación corporativa.

Figura 12

Resultados de la dimensión Habilidades de Comunicación y Negociación



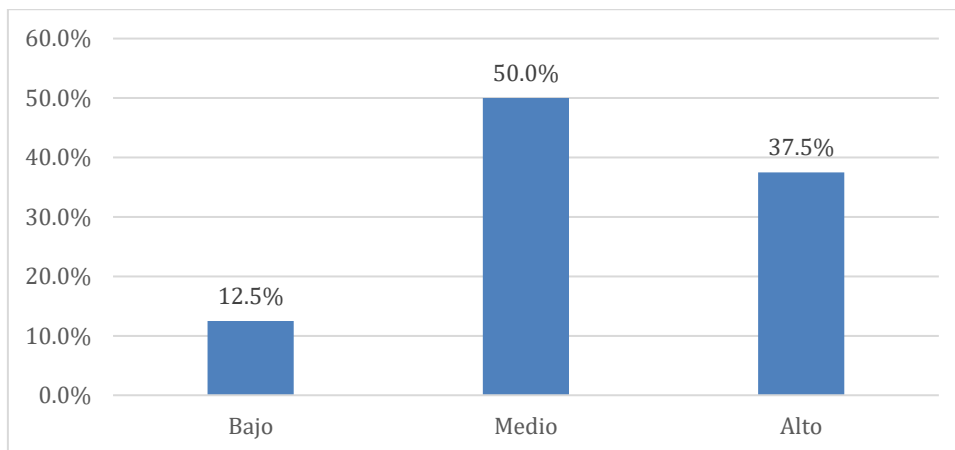
Nota: resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

Los hallazgos revelan que la mayoría de los consultores se desempeña en un nivel funcional pero no sobresaliente: cuentan con bases para abrir conversación y presentar propuestas, pero muestran brechas en indagación profunda de necesidades, adaptación del mensaje por rol, manejo de objeciones y negociación por valor (no por precio). La ausencia de puntajes bajos indica estándares mínimos aceptables; sin embargo, el predominio del nivel medio sugiere ejecución irregular en momentos críticos (descubrimiento, argumentación, manejo de concesiones y cierres), lo que se traduce en ciclos más largos, dependencia de descuentos y conversión subóptima. El 37,5% en nivel

alto evidencia buenas prácticas aisladas aprovechables como benchmark interno; aun así, los resultados justifican un programa de capacitación específico para fortalecer comunicación consultiva, manejo de objeciones técnicas y tácticas de negociación estructuradas.

Figura 13

Resultados de la dimensión Seguimiento y Cierre de Ventas

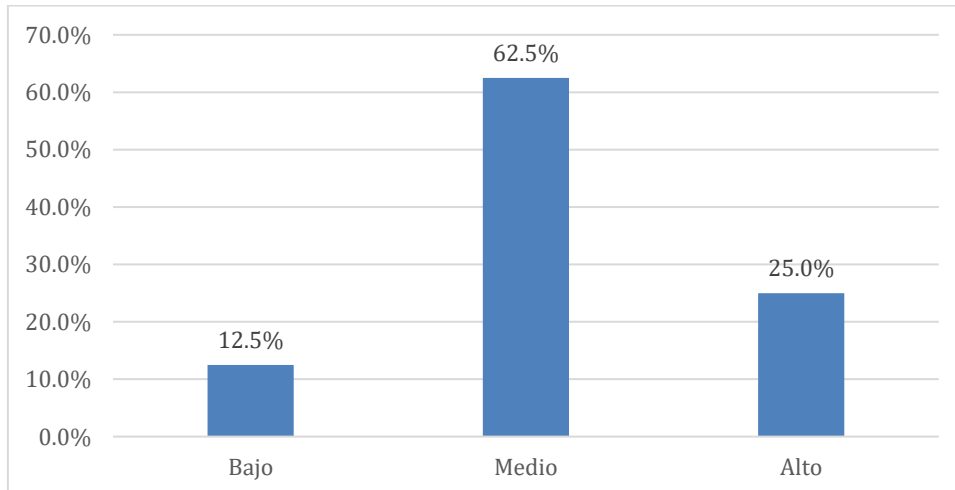


Nota: resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

Los resultados reflejan una madurez intermedia del proceso: la mitad del equipo realiza seguimientos básicos pero sin cadencias ni hitos claros, con uso irregular del CRM y de los siguientes pasos, lo que deriva en ciclos más largos y tasas de cierre por debajo del potencial. El 12,5% en bajo evidencia brechas críticas en recordatorios, priorización y formalización de compromisos posteriores a la reunión (propuestas, pruebas, aprobaciones), generando fuga de oportunidades. Aunque el 37,5% en alto muestras buenas prácticas de avance y cierre, no compensa el desempeño del grupo mayoritario; en conjunto, los resultados sugieren ejecución inconsistente que limita la conversión predecible de oportunidades.

Figura 14

Resultados de la dimensión Capacitación y Desarrollo Profesional

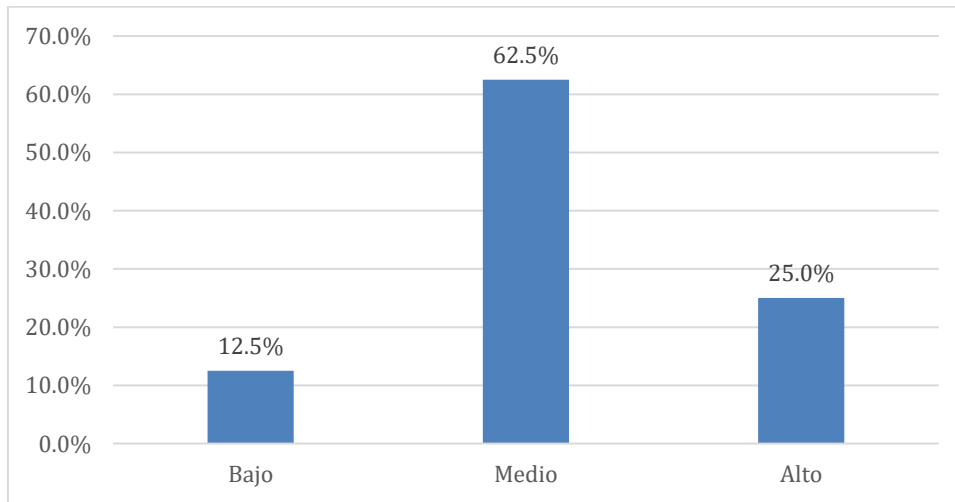


Nota: resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

Se obtuvo evidencia que la mayoría del equipo ha tenido exposición intermitente y poco sistemática a entrenamientos recientes: se capacitan, pero sin frecuencia ni profundidad y con transferencia limitada al puesto. El tramo medio sugiere que la utilidad percibida de las sesiones previas es moderada y que no existen rutas formativas ni seguimiento que consoliden habilidades; a su vez, el 12,5% en bajo refleja ausencia de formación en el último año. El 25% en alto muestra casos aislados de desarrollo continuo que pueden servir como referentes internos, pero no compensan la brecha del grupo. En conjunto, el patrón confirma necesidad de un programa estructurado y recurrente que ordene la capacitación y acelere el cierre de brechas observadas en las otras dimensiones.

Figura 15

Resultados de la dimensión Evaluación de Resultados y Objetivos



Nota: resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario

Los resultados indican que la mayoría hace seguimiento parcial de metas, usando métricas básicas y revisiones esporádicas, sin indicadores consistentes por etapa (conversión, ciclo, valor de pipeline) ni rutinas formales de revisión. El tramo bajo revela ausencia de objetivos SMART, pronósticos y registro disciplinado en el CRM, dificultando detectar desvíos y priorizar acciones. Aunque el 25% alto evidencia buenas prácticas de autogestión y tableros, no alcanza para elevar el estándar del equipo. En conjunto, los resultados muestran que la toma de decisiones es reactiva y justifican reforzar competencias en gestión por indicadores y uso sistemático del CRM para asegurar el cumplimiento de objetivos.

Resultado del OE2: Proponer un sistema de seguimiento y evaluación del desempeño de los consultores de cuentas después de la capacitación, con el fin de medir la efectividad de las técnicas aprendidas y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos durante el proceso de captación de nuevos clientes corporativos.

Para el cumplimiento de este objetivo específico, la empresa desarrolló un nuevo sistema de seguimiento, brindando un apoyo soporte y apoyo personalizado al área de Cuentas Corporativas de Claro. A continuación de detalla:

Sistema de Seguimiento y Evaluación del Desempeño

1. Objetivo del Sistema:

Medir la efectividad de las técnicas de captación de nuevos clientes corporativos aprendidas por los consultores durante la capacitación, evaluando su impacto en el desempeño laboral y ajustando las estrategias de captación para asegurar un incremento en la incorporación de nuevos clientes.

2. Componentes del Sistema:

A. Indicadores de Desempeño (KPIs)

Se deben definir y monitorear indicadores clave que permitan evaluar el rendimiento de los consultores de cuentas, tales como:

1. Tasa de Conversión: Porcentaje de clientes potenciales convertidos en clientes corporativos después de la capacitación.
2. Número de Nuevos Clientes Corporativos Captados: Medir el número total de nuevos clientes captados cada mes o trimestre.
3. Promedio de Cierres de Ventas: Evaluar cuántos intentos de venta se convierten en cierres reales.
4. Satisfacción del Cliente: Realizar encuestas post-servicio para evaluar la

percepción de los nuevos clientes sobre la calidad del servicio.

5. Cumplimiento de Objetivos de Captación: Comparar los objetivos de captación establecidos con los resultados alcanzados.

B. Métodos de Seguimiento:

1. Reuniones de Seguimiento Semanales:

- Objetivo: Evaluar el progreso en la captación de nuevos clientes corporativos, discutir dificultades y compartir buenas prácticas.
- Frecuencia: Semanal.
- Método: Reuniones individuales o en equipo con cada consultor de cuentas para revisar sus resultados, identificar áreas de mejora y dar retroalimentación inmediata.

2. Evaluación Mensual del Desempeño:

- Objetivo: Analizar los KPIs establecidos a lo largo de cada mes para medir la efectividad de la capacitación.
- Método: Utilización de herramientas como CRM o software de gestión para extraer los datos sobre conversiones y clientes captados.
- Responsable: Supervisor o gerente de ventas, quien se encargará de hacer un análisis de los resultados mensuales.

3. Encuestas de Autoevaluación:

- Objetivo: Permitir que cada consultor reflexione sobre su desempeño y las técnicas aplicadas durante el proceso de captación.
- Método: Encuestas mensuales donde los consultores califican su uso de las nuevas habilidades y su confianza en el proceso de captación.
- Frecuencia: Mensual.

C. Evaluación de Resultados:

1. Análisis Cuantitativo:

- Herramientas: Informes de ventas, datos extraídos de CRM, y resultados de los KPIs.
- Objetivo: Analizar el rendimiento en términos de números. Comparar los resultados obtenidos antes y después de la capacitación.
- Acción Correctiva: Si los resultados no cumplen las expectativas, se deben identificar las áreas de mejora (técnicas de ventas, falta de seguimiento, etc.) y realizar ajustes en el enfoque de capacitación.

2. Evaluación Cualitativa:

- Herramientas: Entrevistas y reuniones uno a uno con consultores, encuestas a clientes, análisis de comentarios de clientes.
- Objetivo: Evaluar cómo los consultores perciben la efectividad de la capacitación y cómo la han aplicado en su trabajo diario.
- Acción Correctiva: Si los consultores mencionan dificultades en la aplicación de las técnicas aprendidas, se debe ofrecer sesiones de refuerzo específicas.

3. Ajustes y Retroalimentación:

- Ajustes Trimestrales: Después de cada trimestre, los datos recolectados se analizarán en profundidad para ajustar el enfoque de la capacitación. Si es necesario, se pueden realizar cambios en los métodos de enseñanza o adaptar las técnicas de ventas a nuevas necesidades del mercado.
- Plan de Mejora Continua: Los resultados de cada evaluación deben servir como base para un plan de mejora continua, que ofrezca recursos adicionales como coaching, nuevos módulos de capacitación o herramientas adicionales.

4. Herramientas Recomendadas:

1. Software de CRM (Customer Relationship Management): Para hacer un seguimiento de los clientes, identificar patrones en el comportamiento de compra y registrar la efectividad de los seguimientos.
2. Plataforma de Encuestas (como Google Forms o SurveyMonkey): Para realizar encuestas de autoevaluación y obtener retroalimentación directa de los consultores y clientes.
3. Dashboard de KPIs: Implementar un panel de control en tiempo real para que los consultores y gerentes puedan ver el progreso en la captación de nuevos clientes de manera inmediata.

5. Cronograma de Trabajo y Responsables

A continuación, se presenta el cronograma de trabajo con las actividades principales y los responsables para implementar el sistema de seguimiento y evaluación del desempeño de los consultores de cuentas.

Tabla 10

Cronograma de trabajo del sistema

Actividad	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Responsable
Reuniones de seguimiento semanal	Semana 1 Feb 2024	Continuo	Gerente de Ventas
Evaluación mensual del desempeño	Feb 2024	Diciembre 2024	Supervisor de Consultores
Encuestas de autoevaluación mensual	Feb 2024	Diciembre 2024	Recursos Humanos
Análisis de KPIs trimestral	Marzo 2024	Diciembre 2024	Gerente de Ventas y Marketing
Ajustes y retroalimentación trimestral	Marzo 2024	Diciembre 2024	Gerente de Ventas
Plan de mejora continua	Febrero 2024	Diciembre 2024	Recursos Humanos y Dirección

			General
--	--	--	---------

Nota: elaborado por los autores

Este sistema de seguimiento y evaluación permite medir la efectividad de la capacitación de manera objetiva y continua, asegurando que los consultores de cuentas puedan aplicar las técnicas aprendidas en su labor diaria. Además, facilita la adaptación de estrategias para asegurar que se cumpla el objetivo de incrementar la captación de nuevos clientes corporativos entre un 30% y 40% para fines de diciembre de 2024.

Resultado del OE3: Evaluar el impacto del plan de capacitación en la incorporación de nuevos clientes corporativos, midiendo el incremento en la cartera de clientes y la efectividad de las estrategias aplicadas, con el fin de asegurar un crecimiento del 30% al 40% para fines de diciembre de 2024.

En primer lugar, se evaluaron los resultados del 2023.

Base 2023

En 2023 la empresa cerró el año con 154 oportunidades calificadas. Ese fue nuestro antes para medir el avance.

Tabla 11

Base 2023 - Prospección y Oportunidades

Vertical	Prospectos contactados	Oportunidades creadas	Oportunidades calificadas	Tasa de calificación (%)
Agroindustrial	120	60	35	58.3%
Retail	100	50	28	56.0%
Educación	80	36	18	50.0%
Salud	70	33	20	60.6%
Logística	60	28	14	50.0%
Construcción	65	30	17	56.7%
Servicios	90	40	22	55.0%
TOTAL 2023	585	277	154	55.6%

Nota: elaborado por los autores, basado en la información de la empresa

Con base en la identificación del problema del área corporativa Claro Perú SAC

Trujillo, se priorizaron seis brechas críticas y se ejecutaron mejoras de proceso.

Tabla 12

Acciones de mejora después de la capacitación

Acción de mejora	Resultado
Ordenamos la información de clientes. Se llenaron todos los datos necesarios y se revisaron cada semana.	Datos completos pasaron de 62% a 91%.
Buscamos clientes de forma más enfocada. Se armó una lista clara por sectores (agro, retail, educación, salud, etc.) y se asignó a cada consultor.	Clientes interesados por mes: de 31 a 52.
Definimos una rutina de contacto. Se usó un orden simple: correo, llamada y mensaje; y guías de conversación por sector.	Contactos promedio por cliente en 30 días: de 1.6 a 3.2.
Mejoramos las reuniones. Se usó una guía de preguntas para entender rápido la necesidad, el presupuesto y el tiempo de decisión.	Reuniones que terminan en oportunidad calificada: de 47% a 59%.
Dimos mejor seguimiento. Se revisó la lista de oportunidades cada semana para no dejar nada pendiente.	Tiempo para calificar un cliente: de 10.4 a 6.8 días.
Coordinamos más rápido con el área técnica.	Propuestas listas en 7 días: de 54% a 82%.

Nota: elaborado por los autores, basado en la información de la empresa

Tabla 13

Resultados 2024 - Prospección y Oportunidades

Vertical	Prospectos contactados	Oportunidades creadas	Oportunidades calificadas	Tasa de calificación (%)
Agroindustrial	160	92	55	59.8%
Retail	140	78	43	55.1%
Educación	120	66	33	50.0%
Salud	110	58	34	58.6%
Logística	90	48	28	58.3%
Construcción	95	50	30	60.0%
Servicios	130	70	37	52.9%
TOTAL 2024	845	462	260	56.3%

Nota: elaborado por los autores, basado en la información de la empresa

Resultados 2024 tras la intervención: Se repitió el mismo corte por vertical para 2024 (enero–diciembre), tras implementar el programa de capacitación y las mejoras en prospección y el uso disciplinado del CRM (sistema de gestión de clientes).

Tabla 14

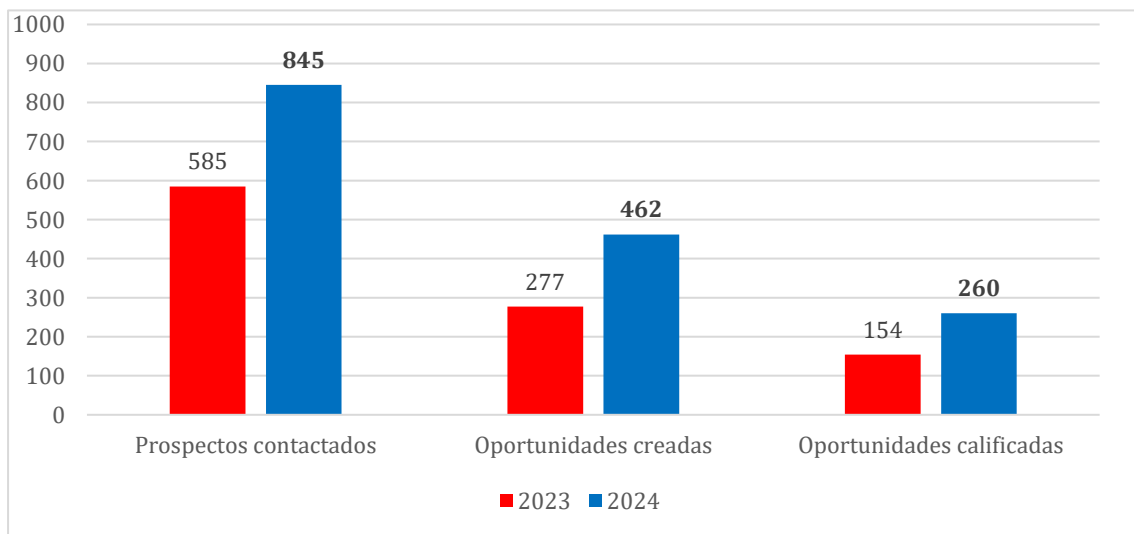
Resumen Comparativo 2023 Vs 2024

Indicador	2023	2024	Variación absoluta	Variación %
Prospectos contactados	585	845	260	44.4%
Oportunidades creadas	277	462	185	66.8%
Oportunidades calificadas	154	260	106	68.8%

Nota: elaborado por los autores, basado en la información de la empresa

Figura 16

Comparativo entre oportunidades calificadas 2023 vs 2024



Nota: elaborado por los autores, según tabla 13

El crecimiento en oportunidades calificadas se explica por estrategias combinadas: (1) prospección estructurada por rubro y cuentas objetivo, (2) guiones de negociación que elevaron la productividad de contacto y la tasa de calificación por reunión, y (3) disciplina de CRM (sistema de gestión de clientes) que acortó el tiempo de calificación y redujo demoras en el traspaso del área comercial al área técnica. El

resultado es un incremento del 68.8% en las oportunidades calificadas al año, con mejoras transversales en calidad del registro, velocidad de avance y efectividad del embudo.

Luego se evaluó la Tasa de conversión de propuesta a contrato en 10% respecto al periodo anterior (2023), mediante un programa de capacitación y acompañamiento en campo (venta consultiva, manejo de objeciones y cierres) con aplicación de guía de negociación, hasta diciembre de 2024.

La Tabla 14 muestra el desempeño del proceso comercial del área corporativa norte durante 2023, desagregado por vertical: número de propuestas enviadas, contratos firmados y tasa de conversión. En total, se emitieron 220 propuestas y se concretaron 82 contratos, lo que representa una conversión promedio de 37.3%. Esta información constituye la línea base desde la cual se evaluará el avance del objetivo específico 2 en 2024.

Tabla 15

Resultados 2023 – Propuestas enviadas vs Contratos firmados

Vertical	Propuestas enviadas	Contratos firmados	Tasa de conversión (%)
Agroindustrial	55	20	36.4%
Retail	40	14	35.0%
Educación	30	10	33.3%
Salud	28	11	39.3%
Logística	22	8	36.4%
Construcción	23	9	39.1%
Servicios	22	10	45.5%
TOTAL 2023	220	82	37.3%

Nota: elaborado por los autores, basado en la información de la empresa

El resultado de 2023 evidencia un rendimiento heterogéneo entre verticales. Servicios destaca con 45.5% de conversión, seguido por Salud (39.3%) y Construcción (39.1%), todos por encima del promedio. En cambio, Educación (33.3%) y Retail (35.0%)

muestran espacios de mejora en la etapa de negociación (claridad de propuesta, tratamiento de objeciones y cierre). Estas brechas justificaron la capacitación y la aplicación de la guía de negociación en 2024, acciones orientadas a elevar la conversión al menos en 10% respecto a esta base.

En base estos resultados y en base a los objetivos planteados por la empresa Claro. Se ejecutaron las siguientes acciones estratégicas:

- **Capacitación** (que incluyó venta consultiva, manejo de objeciones y cierre).
- **Acompañamiento en campo** con retroalimentación breve después de las visitas.
- **Guía de negociación para clientes corporativos (Anexo 3)**, usada como “paso a paso” en reuniones:
 1. Preparación (qué saber del cliente).
 2. Inicio de la reunión (propósito claro).
 3. Descubrir la necesidad (preguntas clave).
 4. Presentar la propuesta (enfocada en el problema del cliente).
 5. Manejar objeciones (precio, tiempos, soporte).
 6. Acordar siguientes pasos y cierre.

Con ello, se obtuvieron los siguientes resultados en el 2024.

Tabla 16

Resultados 2024 – Propuestas enviadas vs Contratos firmados

Vertical	Propuestas enviadas	Contratos firmados	Tasa de conversión (%)
Agroindustrial	58	27	46.6%
Retail	42	18	42.9%
Educación	35	15	42.9%
Salud	34	16	47.1%

Logística	26	11	42.3%
Construcción	25	11	44.0%
Servicios	30	13	43.3%
TOTAL 2024	250	111	44.4%

Nota: elaborado por los autores, basado en la información de la empresa

En 2024 se enviaron 250 propuestas y se firmaron 111 contratos, logrando una conversión total de 44.4%. Esto supera el 37.3% obtenido en 2023; es decir, un aumento de 7.1 puntos porcentuales y 19% respecto a la base. Con este desempeño, el objetivo específico 2 se cumple y se supera ya que la meta fue de superar el 10% respecto al 2023.

Por vertical, el avance es parejo y no depende de un solo sector: Salud (47.1%) y Agroindustrial (46.6%) lideran; Construcción (44.0%), Servicios (43.3%), Retail (42.9%) y Educación (42.9%) se ubican apenas por debajo del promedio; Logística (42.3%) es la de menor conversión, pero igualmente por encima del 40%. La mejora general se alinea con lo aplicado en el año: capacitación (venta consultiva, objeciones y cierre) ya ejecutada, más el uso disciplinado de la guía de negociación (reuniones con objetivos claros, propuestas con términos precisos y acuerdos de siguientes pasos). Esto redujo el tiempo para cerrar y elevó la claridad de las propuestas, transformando más ofertas en contratos aun con un volumen de propuestas similar al del año previo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El capítulo de Conclusiones y Recomendaciones es fundamental en una tesis de investigación, ya que permite cerrar el proceso investigativo de manera lógica, sintetizando los principales hallazgos y estableciendo su relación directa con los objetivos planteados. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), “las conclusiones representan la respuesta a los objetivos e hipótesis de investigación, mientras que las recomendaciones constituyen sugerencias para la aplicación de los resultados o para investigaciones futuras” (p. 245).

Este capítulo no solo muestra el nivel de análisis crítico alcanzado por el investigador, sino que también ofrece una proyección práctica de los resultados, contribuyendo a la toma de decisiones y a la generación de nuevas líneas de estudio.

Conclusiones

De acuerdo con el objetivo general, la implementación del plan de capacitación en venta consultiva, manejo de objeciones y cierres complementada con coaching en campo y el uso disciplinado de la Guía de Negociación permitió elevar la incorporación de nuevos clientes corporativos dentro del rango meta (30–40%). En términos operativos, los contratos firmados pasaron de 82 a 111 (35.4%), y la tasa de conversión propuesta - contrato subió de 37.3% a 44.4% (7.1 puntos porcentuales y 19%), evidenciando mejoras sustantivas en la calidad de las interacciones comerciales y en la efectividad del cierre. Estas variaciones sitúan el resultado global dentro del umbral planteado por el objetivo general, con un proceso comercial más predecible y con menor fricción entre propuesta y acuerdo final.

Con respecto al objetivo específico 1: el diagnóstico aplicado a los ocho consultores confirmó una línea base de desempeño predominantemente “medio” en las cinco dimensiones evaluadas, con focos de mejora en: (a) conocimientos y estrategias de

captación (75% en nivel medio), (b) habilidades de comunicación y negociación (predominio medio con 37.5% en nivel alto), (c) seguimiento y cierre (50% medio; 12.5% bajo), (d) capacitación y desarrollo (exposición intermitente, con 12.5% en bajo), y (e) gestión por objetivos e indicadores (seguimiento parcial y esporádico). Este mapa de brechas justificó un programa formativo enfocado y práctico, orientado a estandarizar la prospección, profesionalizar la conversación de valor y formalizar rutinas de seguimiento en CRM.

Para el objetivo específico 2 sobre el sistema de seguimiento y evaluación; el sistema de seguimiento instituido (KPIs claros, reuniones semanales, evaluación mensual, autoevaluaciones y paneles de control) generó cambios observables en la ejecución: uso de la Guía en reuniones (35% a 86%), reducción del tiempo de cierre (34 a 25 días), más reuniones con acuerdos y próximos pasos claros (41% a 69%), mayor resolución de objeciones al primer contacto (33% a 55%) y propuestas con términos precisos (58% a 92%). Estos indicadores dan cuenta de transferencia efectiva al puesto y de una disciplina comercial que acorta ciclos, disminuye retrabajos y mejora la claridad de la decisión del cliente.

Finalmente, para el objetivo específico 3, tras la intervención, el embudo comercial creció y se depuró: prospectos (44.4%), oportunidades creadas (66.8%) y especialmente oportunidades calificadas (68.8%). La conversión por vertical superó el 42% en todos los casos, con picos en Salud (47.1%) y Agroindustrial (46.6%), confirmando que la mejora fue transversal y no dependió de un solo sector. El aumento de oportunidades calificadas, junto con mejores minutas, propuestas más claras y acuerdos bien definidos, explica el salto en contratos y consolida la evidencia de impacto del plan de capacitación sobre la captación efectiva.

De parte de los autores, las competencias profesionales aplicadas que el proyecto

exigió, hizo que demuestren el dominio de competencias clave como: análisis de datos comerciales (línea base, variaciones y seguimiento por KPI); diseño instruccional (alineado a necesidades diagnosticadas y a resultados de negocio); facilitación y coaching (práctica deliberada, role plays, acompañamiento en campo); negociación consultiva (exploración de necesidades, propuesta por valor, cierres éticos); y gestión por procesos y uso de CRM (cadencias, trazabilidad, control de calidad de propuestas). La Guía de Negociación y la estandarización de minutas/propuestas operaron como artefactos de transferencia que elevaron la consistencia del equipo.

Recomendaciones

Se sugiere implementar un ciclo de capacitación trimestral (30–60–90 días) que combine talleres breves, prácticas guiadas y acompañamiento en campo para asegurar el uso constante de la Guía de Negociación. Se sugiere priorizar los sectores con mejor respuesta (salud y agroindustrial) y adaptar los mensajes comerciales a sus necesidades. Antes de enviar cualquier propuesta, se recomienda aplicar una revisión previa que confirme: problema del cliente, beneficio esperado, siguiente paso acordado y términos claros. Finalmente, se propone reforzar la coordinación entre Comercial, Preventa y Operaciones con una reunión quincenal y tiempos de respuesta definidos.

Elaborar un plan individual de mejora para cada consultor, enfocándose en dos o tres competencias clave (captación, negociación y cierre). Se sugiere realizar mensualmente simulaciones de objeciones y cierres, registrarlas y dar retroalimentación inmediata. Además, se propone establecer una certificación interna por niveles (básico, intermedio y avanzado) basada en desempeño real en reuniones y propuestas.

Crear un tablero simple de indicadores con: avance por etapa, tiempo de cierre, registro del “próximo paso”, claridad de términos y uso de la guía. Se sugiere mantener tres rutinas: reunión corta diaria para movimientos urgentes, revisión semanal de

oportunidades principales y evaluación mensual para ajustar prácticas. Se propone bloquear el envío de propuestas incompletas y activar avisos cuando una oportunidad no muestre avances en varios días.

Se recomienda sostener la generación de demanda con contenidos breves por sector (problema típico, solución propuesta y resultado esperado) y testimonios de clientes. Se sugiere ordenar la cartera de oportunidades y descartar temprano las que no cumplen condiciones mínimas (necesidad, presupuesto y decisor). Además, se propone probar dos versiones de ofertas o paquetes de servicio y comparar resultados para elegir la opción con mejor conversión sin afectar el margen.

Como recomendación transversal, se sugiere crear un repositorio actualizado de minutas, plantillas de propuestas, casos ganados y respuestas a objeciones, accesible para todo el equipo. Se sugiere alinear los incentivos no solo al cierre de ventas, sino también a la calidad del proceso (claridad de propuestas y registro de acuerdos). Para nuevos ingresos, se recomienda una inducción de 30 días con dominio de la guía, tres simulaciones aprobadas y acompañamiento en reuniones reales. Por último, se propone gestionar riesgos comerciales (dependencia de un solo decisor o requisitos técnicos complejos) con planes alternos y, una vez estabilizadas las prácticas, replicar el modelo en otras sedes o equipos.

LECCIONES APRENDIDAS SOBRE LAS COMPETENCIAS PROFESIONALES.

Las lecciones aprendidas constituyen un elemento valioso en una tesis de investigación, ya que permiten evidenciar el crecimiento personal y profesional del tesista a lo largo del proyecto. Este apartado posibilita reflexionar sobre las competencias desarrolladas y aplicadas, como el pensamiento crítico y creativo, la resolución de

problemas, la inteligencia social y la responsabilidad ciudadana, mostrando cómo estas contribuyeron a superar desafíos y alcanzar los objetivos planteados.

Además, las lecciones aprendidas fortalecen la formación integral del investigador, pues promueven la auto-evaluación y mejora continua, aspectos esenciales para el desempeño profesional en contextos reales. De esta forma, este componente no solo enriquece el trabajo académico, sino que también genera un aporte práctico para futuras investigaciones y proyectos similares, asegurando que la experiencia adquirida tenga un impacto sostenible.

El presente tema lo integra las conclusiones y recomendaciones derivadas del proyecto “Implementación de un Plan de Capacitación para los Consultores de Cuentas del Área Corporativa Norte de Claro, Trujillo 2024”. En él se muestra la relación directa entre las competencias generales desarrolladas y los resultados obtenidos, así como propuestas de mejora que contribuyen a la sostenibilidad de las acciones implementadas.

Este apartado tiene como propósito servir como guía para la toma de decisiones estratégicas futuras y garantizar que la experiencia adquirida genere un impacto positivo y replicable en la organización.

Conclusiones y Recomendaciones

Competencias	Conclusiones	Recomendaciones
Pensamiento Creativo y Crítico	La implementación del plan de capacitación permitió diseñar estrategias innovadoras para fortalecer las habilidades de los consultores, aplicando un análisis crítico para identificar necesidades reales de formación y priorizar contenidos relevantes.	Mantener un enfoque de mejora continua, actualizando periódicamente el plan de capacitación para responder a los cambios en el mercado y las necesidades del área corporativa.
Inteligencia Social	Se logró una comunicación efectiva con los consultores y el equipo de gestión, fomentando un ambiente de colaboración y confianza, lo que facilitó la implementación del programa.	Fortalecer la cultura de trabajo en equipo mediante espacios de retroalimentación y dinámicas grupales que motiven la participación activa de los consultores.
Resolución de Problemas	Durante el desarrollo del plan se identificaron barreras logísticas y de disponibilidad de tiempo, las cuales fueron resueltas con estrategias de	Implementar mecanismos de seguimiento que permitan detectar y solucionar de forma temprana los obstáculos que

	calendarización y capacitación modular, asegurando la participación del personal.	puedan afectar la continuidad de la capacitación.
Mentalidad Sistémica Digital	Se integraron herramientas digitales para el diseño y seguimiento de las capacitaciones, optimizando recursos y generando indicadores de desempeño más precisos.	Potenciar el uso de plataformas tecnológicas de e-learning para facilitar el acceso a la capacitación, incluso en modalidad remota.
Responsabilidad Social y Ciudadana	El proyecto promovió la responsabilidad corporativa al mejorar la calidad del servicio brindado a los clientes, contribuyendo a la satisfacción de los mismos y al fortalecimiento de la imagen de la empresa.	Promover iniciativas que vinculen la capacitación con prácticas de atención ética y responsable, alineadas con la cultura de servicio de la organización.

El presente informe no solo permitió mejorar el desempeño de los consultores de cuentas del área corporativa, sino que también evidenció la aplicación de competencias profesionales claves para el éxito del proyecto. El pensamiento creativo y crítico facilitó el diseño de estrategias innovadoras de formación; la inteligencia social favoreció la comunicación efectiva y el trabajo en equipo; la resolución de problemas impulsó soluciones oportunas ante los desafíos; la mentalidad sistémica digital permitió el uso de herramientas tecnológicas para optimizar procesos; y la responsabilidad social y ciudadana garantizó que las acciones respondieran a principios éticos y de mejora continua. De esta forma, el proyecto se convierte en un referente de buenas prácticas y en un modelo replicable para futuras iniciativas.

REFERENCIAS

- Alva, F. C., & Sotero, C. M. (2024). Implementación de un plan de capacitación para los vendedores integrales del área comercial en la empresa Renzo Costa, sede Trujillo 2023 [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Privada del Norte]. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/42700>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=20753>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=9350>
- Claro. (2024, agosto 16). *Conoce los principales hitos del Reporte de Sustentabilidad 2023 de Claro Perú*. Hablando Claro. <https://www.claro.com.pe/hablando-claro/compromiso/sustentabilidad/conoce-los-principales-hitos-del-reporte-de-sustentabilidad-2023-de-claro-peru/>
- Forbes (2024, noviembre 27). Dos tercios del mundo está conectado a internet, pero la brecha digital sigue siendo un desafío. *Forbes México*. <https://forbes.com.mx/dos-tercios-del-mundo-esta-conectado-a-internet-pero-la-brecha-digital-sigue-siendo-un-desafio/>
- GOB.PE. (2025, junio 30). *¿Cuál es la empresa que garantiza la mayor cobertura móvil en tu distrito? Averígualo con Checa tu señal del OSIPTEL*. https://www.gob.pe/institucion/osiptel/noticias/1198341-cual-es-la-empresa-que-garantiza-la-mayor-cobertura-movil-en-tu-distrito-averigualo-con-checa-tu-senal-del-osiptel?utm_source=chatgpt.com
- Griffin, R. W., Phillips, J. M., Gully, S. M. (2020). *Comportamiento organizacional*:

administración de personas y organizaciones. Cengage Learning.

<https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com/?il=9979>

Guevara Vega, L. A. (2022). *Efectos de la capacitación en el desempeño del proceso de ventas en Innova Móvil, Lima, 2021* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/22304>

Hernández, R., Mendoza, C. P. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=31455>

Jacobs, F. R. (2022). *Administración de operaciones*. McGraw-Hill Interamericana. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=20757>

Louffat, E., Cossi, L., Aliaga, R. (2022). *Nuevas tendencias en administración del talento humano*. Cengage. <https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com/?il=24013>

Orosco Gavino, Y. (2023). *Plan de capacitación y ventas en manejo fitosanitario de cultivos en Ancash, Perú*. <https://hdl.handle.net/20.500.12996/5879>

Orosco Gavino, Y. (2023). *Plan de capacitación y ventas en manejo fitosanitario de cultivos en Ancash, Perú* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Agraria La Molina]. Repositorio UNALM-Institucional.

<https://hdl.handle.net/20.500.12996/5879>

OSIPTEL. (2024, mayo 16). *Evolución del Mercado de Telecomunicaciones Móviles en el Perú*. Libros OSIPTEL. <https://sociedadtelecom.pe/libros-osiptel/libro/evolucion-del-mercado-de-telecomunicaciones-moviles-en-el-peru/>

PWC (2024). *Previsiones para el sector de Telecomunicaciones 2024-2028*. PwC. <https://www.pwc.es/es/telecomunicaciones/global-telecom-outlook-2024-2028.html>

Ramírez Vargas, R. C. (2023). *Capacitación en contenidos de ventas para mejorar el proceso de ventas de las empresas del Grupo Tecniases, 2022* [Tesis de pregrado,

Universidad Ricardo Palma].

<https://repositorio.urp.edu.pe/entities/publication/repositorio.urp.edu.pe>

Snell, S. A., Morris, S. S., García Becomo, M. I. (2020). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.

<https://ebooks724.bibliotecaupn.elogim.com:443/?il=10763>

ANEXOS

Anexo 1: Presupuesto para la implementación del plan de capacitación para los consultores de cuentas corporativas

Fase	Tarea	Responsable	Duración (días)	Viáticos por día (S/.)	Presupuesto (S/)
F1. Diagnóstico	Revisión de CRM e indicadores base	Analista de datos/CRM	5	S/ 100.00	S/ 500.00
	Observación del proceso y entrevistas puntuales	Facilitador de capacitación	5	S/ 100.00	S/ 500.00
F2. Diseño	Malla de capacitación y contenidos	Facilitador de capacitación	5	S/ 100.00	S/ 500.00
	Guías de negociación por sector	Facilitador de capacitación	5	S/ 100.00	S/ 500.00
	Plantillas de propuesta y flujos de aprobación	Jefatura comercial	5	S/ 100.00	S/ 500.00
F3. Implementación	Taller 1: Venta consultiva	Facilitador de capacitación	5	S/ 100.00	S/ 500.00
	Taller 2: Manejo de objeciones y cierres	Facilitador de capacitación	5	S/ 100.00	S/ 500.00
	Coaching en campo y simulaciones (continuo)	Facilitador de capacitación	33	S/ 100.00	S/ 3,300.00
	Ajustes de proceso de cotización y aprobaciones	Jefatura comercial	12	S/ 100.00	S/ 1,200.00
F4. Evaluación y control	Medición posterior (indicadores comerciales)	Analista de datos/CRM	5	S/ 100.00	S/ 500.00
	Encuesta de satisfacción de la capacitación	Facilitador de capacitación	5	S/ 100.00	S/ 500.00
	Informe final y plan de mejora	Autores de la tesis	12	S/ 100.00	S/ 1,200.00
Total					S/ 10,200.00

Nota: elaborado por los autores

Anexo 2: Respuestas de los consultores al cuestionario

Implementación de un plan de capacitación para los consultores de cuentas del área corporativa norte de Claro. Trujillo 2024

	Q1	Q2	Q3	Dimensión 1	Q4	Q5	Q6	Dimensión 2	Q7	Q8	Q9	Dimensión 3	Q10	Q11	Q12	Dimensión 4	Q13	Q14	Dimensión 5
Consulta 1	3	2	2	7	2	2	2	6	1	2	2	5	1	2	2	5	2	2	4
Consulta 2	3	2	2	7	2	2	2	6	3	2	2	7	2	2	2	6	2	2	4
Consulta 3	4	1	2	7	2	2	2	6	3	2	2	7	3	2	3	8	3	3	6
Consulta 4	3	2	1	6	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	6
Consulta 5	3	2	1	6	3	3	3	9	3	3	3	9	3	3	3	9	4	3	7
Consulta 6	3	2	2	7	4	4	4	12	4	3	3	10	3	3	3	9	4	3	7
Consulta 7	5	3	3	11	4	3	3	10	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	8
Consulta 8	5	4	4	13	5	5	4	14	5	4	4	13	5	4	5	14	5	4	9

Anexo 3: Guía de Negociación Comercial con Clientes Corporativos – Claro Perú

Código: COM-NEG-CL-001

Versión: 1.0

Fecha de emisión: 2025-09-02

Propietario del proceso: Jefatura Comercial Corporativa Norte

Aplicación: Consultores de Cuentas Corporativas, Jefaturas de Ventas, Preventa/Ingeniería, Pricing, Legal y Back Office Comercial.

1. Propósito

Establecer un procedimiento claro y uniforme para preparar, conducir y cerrar negociaciones con clientes corporativos, elevando la tasa de conversión propuesta → contrato y garantizando calidad, rentabilidad y cumplimiento.

2. Alcance

Aplica a todas las oportunidades corporativas (nuevas, upsell y cross-sell) de telefonía móvil, internet dedicado, SD-WAN, datos, voz fija, IoT/M2M, cloud/colocación y soluciones integradas gestionadas por el equipo corporativo Norte.

3. Principios

- **Orientación al cliente:** Entender el problema antes de presentar soluciones.
- **Trazabilidad:** Cada interacción y decisión debe registrarse en el CRM.
- **Integridad y cumplimiento:** Sin promesas no autorizadas ni beneficios fuera de política.
- **Valor y rentabilidad:** Negociar sobre valor; toda concesión requiere un intercambio (quid pro quo).
- **Velocidad con calidad:** Responder rápido con propuestas claras y completas.

4. Definiciones clave

- **Oportunidad calificada (SQL):** Cliente con necesidad explícita, presupuesto, decisor identificado y horizonte ≤ 90 días.
- **Tasa de conversión:** Contratos firmados / Propuestas enviadas.
- **Deal Desk:** Comité de aprobación comercial (descuentos, excepciones, SLA especiales).
- **Quid pro quo:** Concesión condicionada a compromiso del cliente (volumen, plazo, bundle, pago anticipado, referencia, etc.).

5. Roles y responsabilidades (RACI resumido)

- **Consultor de Cuentas (CC):** Responsable (R) de la relación, descubrimiento, propuesta, negociación y registro en CRM.
- **Jefatura de Ventas (JV):** Aprobador (A) de estrategia, descuentos dentro de su banda y cierre.
- **Preventa/Ingeniería (PV):** Consultado (C) para factibilidad técnica, diseño y cronograma.
- **Pricing (PR):** Consultado (C) para tarifas, márgenes y escenarios.
- **Legal (LG):** Aprobador (A) de contrato y cláusulas especiales.
- **Back Office (BO):** Informado (I) y ejecutor de minutas, cartas y checklists de cierre.
- **Operaciones/Implementación (OP):** Informado (I) y receptor del traspaso post-firma.

6. Flujo del procedimiento (etapas, tiempos y entregables)

Etapa 0. Preparación de cuenta (máx. 2 días hábiles)

Objetivo: llegar a la reunión con hipótesis claras de dolor y mapa básico de actores.

Checklist:

- Ficha de cuenta (RUC, sedes, vertical, infraestructura actual conocida).
- Mapa de actores: decisor, comprador, usuario, TI, compras.
- Hipótesis de necesidades por vertical (ej.: continuidad, cobertura, seguridad, costo total).
- Agenda propuesta de reunión y objetivos de descubrimiento.

Registro CRM obligatorio: cuenta objetivo, contactos, agenda enviada.

Etapa 1. Descubrimiento (máx. 5 días hábiles desde primer contacto)

Objetivo: confirmar necesidad, presupuesto, decisor y plazo (SQL).

Guía de preguntas esenciales:

- **Negocio:** ¿Qué servicios usan hoy? ¿Qué falla o qué desean mejorar?
- **Impacto:** ¿Cómo afecta al negocio (tiempo caído, costos, experiencia de usuarios)?
- **Criterios:** ¿Qué será clave para decidir (SLA, cobertura, soporte, seguridad, precio)?

- **Economía:** ¿Presupuesto disponible y modalidad (CAPEX/OPEX)?
 - **Decisión:** ¿Quién firma? ¿Fechas internas (comité, compras)?
 - **Plazo:** ¿Cuándo desean iniciar? ¿Hay hito (apertura de sede, migración, renovación)?
- Entregables:** Minuta de reunión (resumen, necesidades, riesgos, próximos pasos con fechas).
- Registro CRM:** campos SQL y “Siguiendo pasos” con fecha comprometida.

Etapa 2. Diseño de solución (máx. 7 días hábiles)

Objetivo: construir una propuesta viable técnica y económicamente.

Actividades:

- Validación de **factibilidad técnica** (cobertura, última milla, equipos CPE, obras).
- Definición de **SLA** y arquitectura (ej.: Enlace Dedicado + respaldo 4G/5G, SD-WAN, SIP Trunk, IoT).
- Dimensionamiento y **pricing** con PR; cálculo de margen.
- Plan de **implementación** preliminar (hitos, roles, ventanas).

Entregables: Matriz de requerimientos, diagrama/arquitectura, cronograma preliminar, escenarios de precio.

Aprobaciones: JV/PR según banda de descuento.

Etapa 3. Presentación de propuesta (máx. 72 horas tras diseño)

Estructura estándar:

1. Portada y datos del cliente.
2. Resumen ejecutivo (problema → solución → beneficios).
3. Situación actual y riesgos.
4. Solución propuesta (arquitectura, SLA, cobertura).
5. Plan de implementación y soporte.
6. Inversión y términos comerciales (plazo, permanencia, condiciones de pago).
7. Beneficios esperados (ROI/TCO, continuidad, seguridad, productividad).
8. Casos de éxito y referencias.

9. Anexos: fichas técnicas, cobertura, cronograma, políticas.

Buenas prácticas:

- Ofrecer **tres opciones** (Good/Better/Best) para facilitar decisión.
- Indicar **validez de oferta** (ej.: 15 días).
- Versionar documento (v1.0, v1.1).

Registro CRM: fecha de envío, versión, valor y probabilidad.

Etapas 4. Negociación (máx. 15 días calendario desde envío)

Objetivo: acordar condiciones mutuamente beneficiosas, sin afectar calidad ni cumplimiento.

Reglas:

- Toda concesión **exige** intercambio (quid pro quo).
- No comprometer SLA, coberturas o tiempos sin validación PV/OP.
- Descuentos dentro de bandas autorizadas; fuera de banda → **Deal Desk**.

Cadencia sugerida:

- Día 1: envío de propuesta + resumen de valor.
- Día 3–5: reunión de revisión.
- Día 7–10: negociación de términos.
- Día 15: decisión o plan de cierre.

Biblioteca rápida de objeciones y respuestas (extracto):

- **Precio:** “Podemos mejorar el fee si consolidamos sedes/servicios o extendemos el plazo a 24–36 meses. A cambio, ¿podemos avanzar con orden de compra marco?”
- **Plazo de instalación:** “Ofrecemos plan de activación por fases con respaldo temporal 4G/5G; validemos fechas críticas y ventanas.”
- **SLA/penalizaciones:** “Mantenemos SLA estándar; si requieren KPI adicional, podemos incluir reportes mensuales y priorización de tickets.”
- **Competencia:** “A diferencia de X, garantizamos [cobertura/sopORTE local/gestión proactiva]; revisemos caso similar en su vertical.”

Etapas 5. Cierre y contratación (máx. 10 días calendario)

Checklist de cierre:

- Resumen de acuerdos finales (servicios, sedes, plazos, precio, SLA).

- Orden de compra o carta de intención.
- Contrato y anexos: SLA, niveles de soporte, **DPA** (protección de datos), carta de portabilidad (si aplica).
- Validación de crédito y riesgos.
- Firma digital o presencial según política.

Registro CRM: estado “Cerrado – Ganado”, documentos adjuntos y fecha de inicio.

Etapas 6. Traspaso a implementación (máx. 48 horas post-firma)

Objetivo: asegurar una transición sin pérdida de información.

Entregables: Acta de traspaso, plan de trabajo acordado, contactos de ambas partes, hitos y métricas de servicio.

Reunión de kick-off con OP y cliente (roles, calendario, indicadores).

7. Guías prácticas por vertical (preguntas clave)

Movilidad corporativa

- Tamaño del parque (líneas activas, BYOD), consumo de datos/voz, políticas de seguridad (MDM).
- Problemas actuales: fraude, roaming, control de gasto, soporte a usuarios.
- Necesidades: portabilidad, pools de datos, planes escalonados, eSIM, herramientas de gestión.

Internet Dedicado/SD-WAN

- Sedes, aplicativos críticos, ancho de banda, latencia y uptime requeridos.
- Redundancia actual (doble último-milla, 4G/5G backup), políticas de seguridad (NGFW), visibilidad.
- Ventanas de instalación y restricciones de obra civil.

Voz/Colaboración (SIP Trunk/Contact Center)

- Tráfico pico, grabación, IVR, integraciones (CRM/ERP), continuidad y compliance.
- Métricas de atención (ASA, abandono), omnicanalidad y reportes.

IoT/M2M

- Caso de uso (telemetría, tracking, POS), volumen de SIM, cobertura en campo, seguridad APN privada.
- Requerimientos de batería, latencia, dashboards y soporte.

8. Matriz de concesiones (referencial)

- **Precio:** hasta X% (CC/JV); mayor a X% → Deal Desk.
- **Plazo:** extensión de 24–36 meses a cambio de mejor tarifa.
- **Volumen:** descuentos por tramos de líneas/sedes.
- **Bundle:** consolidar servicios (móvil+fijo+datos) a cambio de mejor condición.
- **Pago:** adelanto o facturación anual anticipada para mejora económica.
- **No monetarias:** reportes ejecutivos, sesiones de capacitación, soporte prioritario.

Nota: los porcentajes específicos se ajustan a la política comercial vigente.

9. Cadencias y SLA de respuesta al cliente

- Post-reunión: resumen y próximos pasos ≤ **24 h**.
- Envío de propuesta: ≤ **72 h** (salvo proyectos con factibilidad compleja).
- Respuesta a consultas de propuesta: ≤ **48 h**.
- Actualización CRM: **mismo día** de cada interacción clave.

10. Indicadores de desempeño (KPI)

- Tasa de conversión **propuesta** → **contrato**.
- Tiempo de cierre (días).
- Descuento promedio y margen por operación.
- Cumplimiento de SLA de propuesta y de seguimiento.
- Adopción de la guía (muestreo de minutas y propuestas).
- Motivos de pérdida y acciones correctivas.

11. Control y auditoría

- **Comité comercial semanal:** revisión de pipeline y obstáculos.
- **Muestreo quincenal:** 10% de propuestas para control de calidad (estructura, pricing, SLA, claridad).
- **Retroalimentación dirigida:** coaching 1:1 cuando se detecten brechas.

12. Riesgos y mitigación

- Promesas no autorizadas → capacitación y validaciones con PV/LG.
- Factibilidad dudosa → verificación técnica antes de comprometer fechas.

- Presión de descuentos altos → Deal Desk y análisis de margen.
- Incumplimiento de registro en CRM → alertas y auditoría semanal.
- Condiciones de pago riesgosas → evaluación de crédito previa.

13. Cumplimiento y ética

Cumplir políticas de **anticorrupción, libre competencia, protección de datos y propiedad intelectual**. Cualquier beneficio al cliente debe ser transparente, registrado y aprobado.

14. Anexos operativos

Anexo A. Minuta post-reunión (plantilla)

- Objetivo de la reunión
- Resumen de necesidades
- Riesgos/Restricciones
- Próximos pasos (responsable/fecha)
- Documentos solicitados

Anexo B. Estructura de propuesta (checklist)

- Resumen ejecutivo claro (máx. 1 página)
- Tabla de servicios y sedes
- SLA y soporte
- Arquitectura/diagramas
- Cronograma de implementación
- Inversión y condiciones
- Validez de la oferta
- Anexos técnicos

Anexo C. Registro obligatorio en CRM

- Etapa, valor, probabilidad, fecha estimada de cierre
- Decisor y comité
- Minuta y versión de propuesta
- Objeciones principales y acciones

- Aprobaciones (JV/PR/LG)
- Motivo de pérdida (si aplica)

Anexo D. Guión breve para apertura y cierre

- **Apertura:** “Gracias por su tiempo. Nuestro objetivo es confirmar sus prioridades y validar si nuestra propuesta resuelve su necesidad con el nivel de servicio que requieren.”
- **Cierre (prueba de decisión):** “Si ajustamos [X] y [Y] como acordamos, ¿podemos avanzar con la orden de compra esta semana?”

Vigencia: Esta guía entra en vigor a partir de su publicación. Toda actualización será comunicada por la Jefatura Comercial.